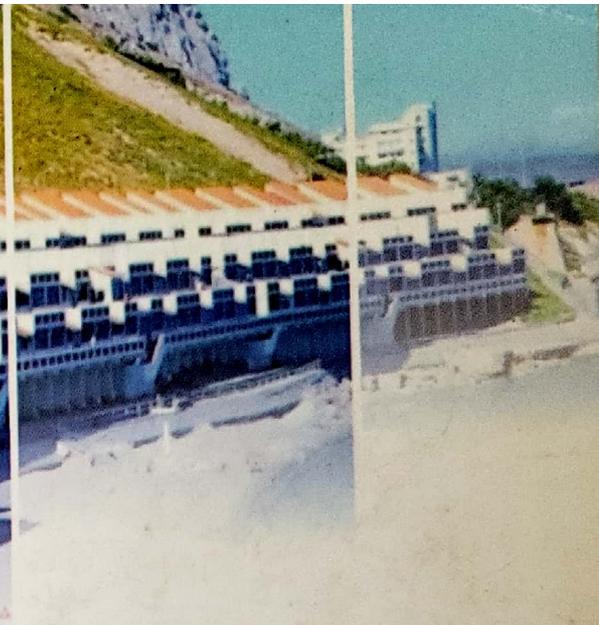


THOMSON

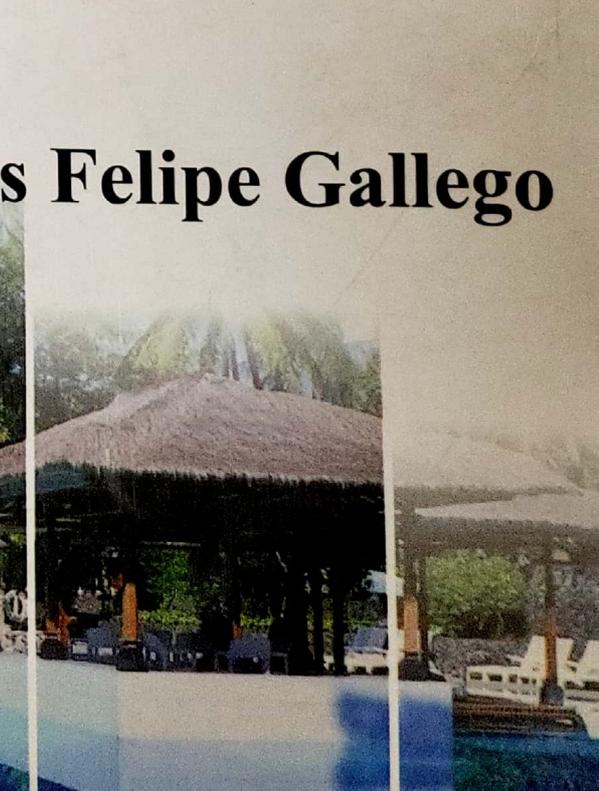
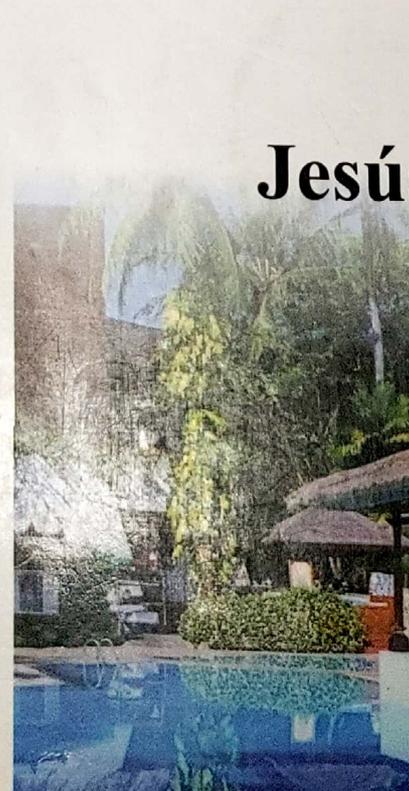
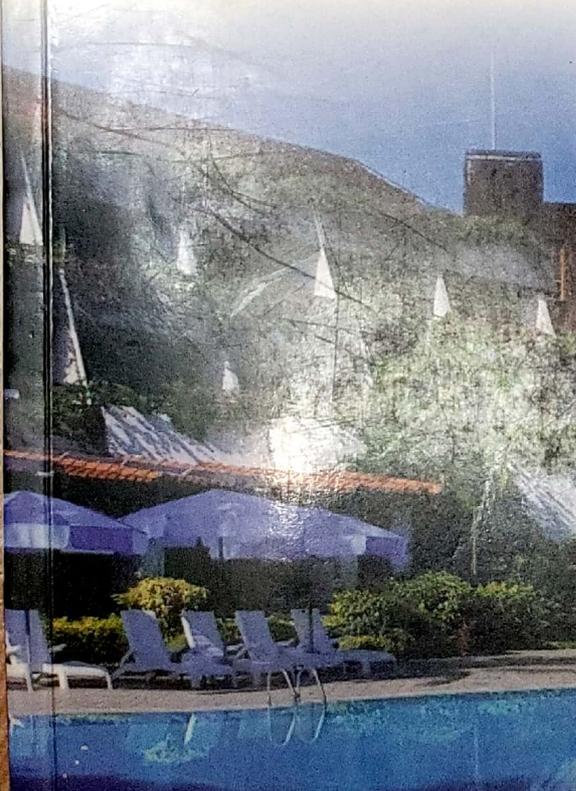
PARANINFO



Gestión de Hoteles

Una nueva visión

Jesús Felipe Gallego



Ética y Hospitalidad

- ❖ La gran transición ha terminado
 - ❖ El devenir de una nueva era
 - ❖ La ética en los negocios
 - ❖ La hospitalidad
- ❖ ¿Cómo se refleja la hospitalidad de un hotel?

❖ LA GRAN TRANSICIÓN HA TERMINADO

Hace más de tres décadas, en aquel año emblemático de 1968, cuando la generación pasada estimuló las primeras protestas para forzar los cambios que posteriormente iban a venir, se crea el Club de Roma, institución en la que participan alrededor de un centenar de expertos de todo el mundo y de todas las disciplinas, profesiones e ideologías que amparan el saber humano.

En 1972 se publica un estudio encargado por esta institución con el título *Los límites del crecimiento* y, a partir de entonces, se han publicado otros que reflejan la necesidad de un cambio radical en esta sociedad que, llena de incertidumbres, ha entrado en un nuevo siglo pero que sin duda ha dado fin a un período, “la gran transición” (como lo llaman en las reuniones del Club de Roma), con el despertar —quizá dramático— de una nueva era que nos ha sorprendido a todos con los trágicos hechos del 11 de septiembre del 2001 en EEUU.

La gran transición es el período que hemos estado viviendo desde los años 60 hasta el momento actual y en el que se han producido los cambios y transformaciones más significativos para el desarrollo de la humanidad, como son las nuevas tecnologías, el ser humano en el espacio, la Red, los avances sociales, las comunicaciones, etc.

También es verdad que en los últimos años las desigualdades han superado las previsiones y hay países y regiones que se encuentran en una triste y lastimosa situación, donde la miseria y la pobreza parece que no tienen fin, y el llamado *Informe de desarrollo humano* no sólo no se eleva sino que ha descendido para

más de 40 países, aunque se habla y se tiene como meta la erradicación de la pobreza hacia el año 2015. Y eso lo vemos y escuchamos todos los días “en vivo y directo” gracias a los avances tecnológicos de la televisión, telefonía móvil, informática, etc., y otras herramientas que nos hacen viajar desde el sillón de nuestra casa.

Finalizadas las consecuencias de la II Guerra Mundial e inmersos en un crecimiento económico que afectaba a muchos países occidentales (Alemania, Francia, Inglaterra, países nórdicos, etc.) y de otras áreas geográficas (México, Venezuela, Brasil, Argentina, etc.), el turismo surge en los años 60 como una nueva dinámica social, económica, cultural y política que va a atener una gran influencia, tanto en los países emisores como receptores.

Nunca, en ningún otro período de la humanidad, se habían generado flujos de millones de personas de unos países a otros, simplemente por motivo de descanso, ocio, vacaciones, etc., en su mayoría, aunque luego más tarde esos movimientos podrían tener otras causas o motivaciones, como la asistencia a congresos, negocios o la aventura en su más amplio sentido.

El turismo es el factor desencadenante que cambia la perspectiva del paisaje de muchas zonas, unas en las costas, en las ciudades, en montañas, etc., con edificios de mayor o menor tamaño y de diseño y arquitectura muy parecida, con las lógicas excepciones que iban a servir para alojar y prestar otros servicios a esos nuevos referentes de la última mitad del siglo XX, que son los turistas.

Las actividades turísticas, las empresas y todo lo que se ha concebido y lo que está por venir alrededor del turismo han contribuido a cambiar la forma de vida de millones de personas, de sus expectativas, de sus necesidades o de sus valores. Porque el viaje, en sí mismo, es una mirada interna y externa sobre nosotros mismos y lo que hay y sucede en otros parajes de este planeta.

El turismo ha transformado o ayudado a hacerlo a países, regiones, ciudades, pueblos, etc., de muchas partes del mundo, creando riqueza, empleo y nuevas posibilidades, aunque es verdad que no siempre con total acierto y con desequilibrios que hay que resolver.

Toda esa actividad turística generada en cinco décadas ha ido tomando cuerpo en la sociedad y el ciudadano del siglo XXI ya “compra” vacaciones o viajes con toda normalidad y con la seguridad de quien tiene el suficiente conocimiento para que no le den “gato por liebre”. Además, el “hecho turístico” se ha convertido en un valor para el ciudadano, expresándolo como una necesidad más en su forma de vivir. En este desarrollo del turismo, sin duda, el elemento capital que lo representa en su conjunto es el *hotel*.

Una visión vertical, horizontal, moderna o antigua, cercana al mar o en el centro de la ciudad, al lado de una pista de esquí o en un área rural, allí nos encontramos con el símbolo de la *casa global* para ofrecernos una habitación más o menos lujosa para reposar al final de cada día, ya sea cuando estamos de vacaciones o hemos acudido a otro lugar de nuestra residencia habitual para hacer un negocio o asistir a un congreso.

El hotel, como uno de los elementos más significativos del siglo XX, también ha efectuado su transición y, al compás de la sociedad, ha pasado de ser un lugar de visita y estancia periódica relacionada con el veraneo, la resolución de problemas burocráticos privados o públicos, la compañía a familiares que pasaban por sanatorios u hospitales, determinadas compras, etc., a convertirse en un espacio próximo a la vida cotidiana, utilizado en las múltiples vacaciones, refugio de los urbanistas en los fines de semana o en los "puentes", lugar elegido para las reuniones de los ejecutivos de empresa o la celebración de cualquier reunión colectiva u otros eventos.

El hotel del siglo XXI ya no es lo que era, ni será lo que es hoy. Los alojamientos se han convertido en estructuras en constante evolución que tienen y deben moldearse ateniéndose al mercado, a sus constantes e imprevisibles cambios, a las innovaciones, a las nuevas tecnologías, a los distintos perfiles de la demanda, a las tendencias de la moda, a la creatividad inmediata o las necesidades que va generando.

Estamos ante una nueva era en la que hemos entrado casi sin darnos cuenta y donde el pasado más próximo se ha convertido en una referencia muy lejana que sólo nos sirve para el recuerdo. Los hoteles, como parte de este nuevo entorno y escenario, van apareciendo con otros diseños, con más facilidades, más prácticos, más confortables y menos rígidos.

El siglo XXI va a ser el de las grandes transiciones y, probablemente, iremos superando lo que Igor H. Ansoff, el gurú por excelencia de la dirección estratégica, denominaba "sorpresas estratégicas", como fueron las de Pearl Harbour, la guerra del Yom Kippur, la caída del sha de Irán o la creación de la OPEP (*Implanting Strategic Management*, H. Igor Ansoff y Edward J. McDonnell, 1990, publicada por Prentice Hall International, Ltd., GB). Muchos hoteles tendrán que despertar del letargo que les tiene sumidos en un siglo XX que ya pasó y en un boom turístico que forma parte de la historia.

Los espacios de los hoteles se diseñarán para nuevas expectativas, otras necesidades, y el mismo descanso que proporciona la habitación tendrá que ser "soñado y estimulado con nuevos elementos y atributos" que permitan al cliente diferentes percepciones de las que ha tenido hasta el momento.

Hay una revolución pendiente en la industria hotelera y, aunque se vislumbra en determinados alojamientos cambios sustanciales, todavía la gran mayoría ofrece imágenes y servicios más del ayer que del mañana.

❖ EL DEVENIR DE UNA NUEVA ERA

Cuando estábamos dilucidando la nueva crisis o parón económico anunciado a finales de los 90 y cuando los organismos internacionales –llámense Fondo Monetario Internacional, OCDE, G7, etc.– lanzaban sus informes rebajando medio punto, un punto y hasta dos puntos el crecimiento de las economías más boyantes, sucede uno de los hechos más sobrecogedores de la historia de la humanidad: dos aviones estrellándose contra las Torres Gemelas, uno de los símbolos más significativos de Estados Unidos, de su economía, de sus valores y, quizá, de su futuro. Acostumbrados a ver desastres en vivo o por televisión, éste superó la ciencia ficción y, sin entrar en la trascendencia del suceso, lo que está claro es que habrá un antes y después del 11 de septiembre del 2001.

Aunque la sociedad de finales del siglo XX anunciaba de múltiples maneras que el mundo había entrado en una nueva era o período de la humanidad, lo cierto es que todavía muchos creían y creen que las cosas siguen siendo iguales y que los cambios son superficiales. No hay nada más claro para cualquier persona que tenga los pies en el suelo que un hecho de esta naturaleza hará cambiar la historia, pero no en el sentido que pensaron sus organizadores, si no en otro más positivo, que nos llevará a un equilibrio más justo en muchos aspectos que permita reducir las distancias entre ese denominado primer mundo y el resto.

El turismo no es ajeno a todo este proceso de cambios y circunstancias y, aunque parezca en estos momentos que también puede sufrir una recesión, la realidad es que la industria turística será el gran revulsivo del siglo XXI. Nada hay tan vital en todos los aspectos que abrir la puerta de par en par para oxigenar a los ciudadanos con el conocimiento de la libertad. Y lo que se pretendió en este día fatídico fue cercenar el mayor privilegio que el turismo nos ofrece: el de salir y entrar de nuestras casas y nuestras fronteras sin más problemas que los que cualquier día del año nos pueden surgir.

La mejora del nivel de vida en todos aquellos países que hoy tienen múltiples dificultades va a servir para que millones de ciudadanos se conviertan en nuevos turistas sin temor al viaje más allá de sus espacios locales o regionales. Éste es el gran reto del siglo XXI, que está por encima de las coyunturas que tengamos que pasar en la superación de las lacras del terror o de la miseria.

El hotel del siglo XXI es el símbolo de la “casa global”, cuya misión principal es transmitir, como ya hemos apuntado, el concepto de la “hospiglobalización”, que no es ni más ni menos que la cordial bienvenida a todos los que llegan a esa casa multicultural cuyo principal objetivo es que sus huéspedes sientan y perciban sensaciones de amistad y respeto durante su estancia.

La nueva era también ha llegado a la hotelería y, poco a poco, vamos viendo que el concepto de hotel va adquiriendo nuevas dimensiones, ya sea en la ciudad, en el entorno rural o en los lugares vacacionales, más o menos conocidos.

Nos queda todavía un largo camino por recorrer en la adaptación de los alojamientos a las exigencias de los nuevos tiempos que vamos a vivir y, los hoteles, sus organizaciones, sus objetivos y sus realizaciones irán teniendo otras soluciones como parte de una industria que es fundamental en el mundo y de esta etapa que no ha hecho nada más que empezar.

❖ LA ÉTICA EN LOS NEGOCIOS

En los últimos años se ha incorporado a la dirección de empresas y, en general, al mundo de los negocios, el concepto de ética, como consecuencia de una mayor exigencia de la sociedad que pide un comportamiento honesto en todos los aspectos, y donde la idea de que “todo vale” en aras del beneficio es cada vez más cuestionada. Los límites en que la empresa puede moverse están expresados en la moral más simple, en las encíclicas del Papa, en textos de otras religiones y en los discursos o promesas de algunos políticos que después no cumplen.

Es cierto que todas las actividades no son iguales y que en este mundo globalizado las empresas buscan donde producir al menor coste o donde puede haber una mayor rentabilidad para sus negocios. Sin embargo, en estos tiempos que corren, donde las noticias vuelan a través de las redes y es más difícil esconder las actuaciones que van contra la ética, es imprescindible considerar los negocios con una perspectiva más humana y social y menos especulativa, partiendo, eso sí, de la base de que una empresa debe tener beneficios si quiere estar en el mercado y proyectarse hacia el futuro.

Así, hemos conocido casos de explotación de mano de obra infantil en fábricas donde se producen productos de marcas internacionales, lugares donde las condiciones de trabajo no son las adecuadas o salarios ínfimos que no cubren las necesidades elementales de los trabajadores.

El siglo XXI va desarrollarse con otros escenarios que van a ser muy diferentes a los que nos ha proporcionado el siglo anterior. Estamos convencidos de que en los próximos años las empresas deberán asumir un compromiso ético para el desarrollo de sus negocios. Compromiso que afectará a los accionistas, a los clientes, a los trabajadores y a la propia sociedad. En el caso de la hotelería –y reconociendo que es una industria que podríamos calificar de normal si tenemos en cuenta los problemas éticos de otras actividades o negocios– tampoco debemos olvidar que también existen ejemplos negativos que en el mundo actual y futuro no tienen justificación. Veamos algunos de ellos:

- Trabajadores sin contrato.
- Contratos abusivos.
- Horas extras no pagadas.
- Condiciones de trabajo inadecuadas.
- Volumen de trabajo excesivo.
- Bajos salarios.
- Productos y servicios de baja calidad en relación con lo que se promociona o publicita.
- Falta de consideración con el cliente que paga productos y servicios completos, ofreciendo justificaciones absurdas cuando se ofrecen “minusvalorados” que aquél debe asumir.
- Impago de impuestos o pagos “maquillados”.
- Abuso de poder en relación con los más débiles.
- Informaciones “maquilladas” para los accionistas.
- Rentabilidades abusivas a corto plazo a costa de las circunstancias de determinados países.
- Falta de implicación en el desarrollo sostenible, respeto medioambiental, etc.
- Prácticas de corrupción para conseguir determinados objetivos (especulación de terrenos, licencias, aperturas ilegales, etc.).

La empresa hotelera del siglo XXI deberá hacer y asumir una declaración de su ética como parte de la *misión* que es la base del código de principios que tendrá que utilizar para sus actuaciones y desarrollo.

Este mundo invisible de la información y la comunicación va descubriendo con mayor rapidez y más claridad los desfases entre ética y realidad. La empresa del pasado, simplemente, es historia, y cuanto más tarde en subirse al tren del futuro, que es y será el de “negocios con ética”, más dificultades tendrá para sobrevivir

Dirigir hoteles con una moral de escaso valor acarrea a los directivos grandes dosis de inseguridad, pues están sumergidos dentro de una dinámica que va en contra de la propia esencia del negocio, que es el de las relaciones humanas. Cuando éstas se practican con engaño a los clientes, a los trabajadores o a la sociedad, la empresa está sustentada en falsos cimientos.

Para resumir, la ética debe ser la referencia fundamental para las empresas del siglo XXI y, por muchas dificultades que existan para su implantación, hay que afirmar que no hay otro camino si queremos avanzar hacia una sociedad más equilibrada y favorecedora para todos.

❖ LA HOSPITALIDAD

Sería atrevido escribir este libro sin hacer una breve reflexión sobre la verdadera misión y propósito de los hoteles o alojamientos turísticos, como empresas de servicios que se dedican principalmente a ofrecer estancias para el descanso y reposo en diversas condiciones, según la categoría, situación y precio de los establecimientos.

Si ésta es la misión encomendada a las empresas hoteleras —la que debe guiar las actuaciones de la dirección, ya que con arreglo a ella surgen multitud de actividades y servicios que se pueden ofrecer a los clientes—, nunca puede estar completa si falta el factor básico o cimiento de esta industria: la hospitalidad.

No hay nada que represente mejor la misión y propósito de la hotelería que la hospitalidad, es decir, la cualidad y actitud de acoger amablemente a los visitantes. En este principio se encierra toda la sabiduría y conocimientos que podemos desarrollar en relación con los clientes/huéspedes.

Cualquier técnica o ciencia aplicada a la dirección hotelera no sirve de mucho si no conseguimos que todos adquieran el hábito de la hospitalidad. ¿Por qué empezamos hablando de algo tan sencillo y obvio en una actividad como ésta? Pues por la sola razón de que son muchos los que conocen el concepto, pero bastantes menos los que lo llevan a la práctica.

Cuando hoy en la mayoría de los países se habla del problema de la mala calidad del servicio o de los servicios que se prestan en la hostelería, podríamos reflexionar sobre si el origen del mismo no está en el desconocimiento del significado de la palabra hospitalidad. ¡Cuántos problemas se solucionarían o cuántos clientes volverían si se ejerciera realmente la hospitalidad!

Algunos directivos o empresarios empeñan todos sus esfuerzos y recursos en magníficas instalaciones, en modernos equipos o en decoraciones suntuosas, pero a veces se olvida lo más importante de nuestras empresas, que no es ni más ni menos que ser hospitalario con quien nos escoge para disfrutar de un agradable descanso.

Hablar de dirección estratégica –o simplemente de dirección– sin que sepamos aplicar en toda su extensión la hospitalidad, es como querer plantar un árbol sin abono; es decir, probablemente surgirá de la tierra, crecerá y hasta perdurará cierto tiempo, pero seguro que no tendrá lozanía, frescura, fuerza, atracción y, además, vivirá con el riesgo de desaparecer más pronto que tarde.

A quienes que no ejercen la hospitalidad les puede pasar lo mismo que al árbol. Podrán sobrevivir, pero jamás disfrutarán del respeto y admiración de sus clientes. Es probable que tampoco crezcan de un modo armónico y que su economía no tenga la fuerza necesaria para mantenerse y renovarse, por lo que corren el riesgo de ser olvidados por quienes un día tuvieron la gentileza y amabilidad de alojarse en su establecimiento.

❖ ¿CÓMO SE REFLEJA LA HOSPITALIDAD DE UN HOTEL?

Son muchas las palabras y expresiones que reflejan la hospitalidad. Veamos algunas de ellas y su significado:

- **Acogida grata.** Expresión relajada y sonriente del que recibe, palabras amables de bienvenida: “Pase, que no sólo no nos molesta, sino que le estamos muy agradecidos por habernos escogido” (éste sería el pensamiento).
- **Amabilidad.** La frase oportuna en el momento oportuno... el detalle oportuno en el momento oportuno. Mirar a los ojos del cliente.
- **Ambiente acogedor.** El saludo nada más entrar; plantas naturales, flores, temperatura adecuada, iluminación, luz natural, personal bien uniformado y presentado; decoración apropiada.
- **Ambiente cálido.** Palabras amables de bienvenida, ayuda desde la entrada, preguntas para saber los deseos más inmediatos del cliente.
- **Amistad.** El cliente es un amigo al que representamos, valoramos y le damos lo mejor de nosotros mismos.

- **Anfitrión.** Nos sentimos felices de ser anfitriones de nuestros clientes y les recibimos y tratamos con afecto y alegría.
- **Atención individualizada.** “Buenos días, D. [nombre]”; “Encantado de verle de nuevo, Sr. [apellido]”; “Enseguida le paso, Dña. [apellido]”; “Déjeme que le ayude, Srta. [apellido]”; “Le hemos preparado, como siempre, su habitación D. [apellido]”.
- **Ayuda.** El cliente siempre necesita nuestra ayuda y nosotros debemos prestársela con generosidad, profesionalidad y amabilidad. Recordemos: “How may I assist you?” (“¿Cómo puede ayudarle?”); “Le acompaño...”
- **Bondad.** Actitud muy positiva para actuar con el cliente. Disposición a escuchar sin recelos.
- **Calidad.** Satisfacción de los clientes a la llegada, durante la estancia y a la salida. “Tal como me lo esperaba...” (Cliente). “Qué bien me siento...” (Cliente).
- **Comodidad.** Espacios, mobiliario, equipos y dotaciones diseñados, fabricados o realizados para el servicio que deben prestar. Una silla cómoda para sentarse a trabajar en la habitación, un colchón que permita el descanso, una habitación que no “ahogue”, una almohada que no produzca dolor de cabeza, etc.
- **Compartir.** “Queremos ofrecerle lo mejor de nuestras instalaciones y de nosotros mismos.”
- **Comprensión.** Póngase en su lugar, practique la empatía y será más fácil entender al cliente y sus necesidades.
- **Conoce usted su nombre.** Nuestros clientes tienen nombre y apellidos. Debemos hacer un esfuerzo por conocerlos y utilizarlos cuando nos dirigimos a ellos: se sienten mejor.
- **Detalles.** Pequeñas cosas en el momento oportuno: un caramelo, una flor, una bebida, un periódico, una buena almohada, una luz para leer cómodamente, etcétera.
- **Disponibilidad.** “Siempre dispuestos a atenderle...”; “No nos molesta, estamos para atenderle”.
- **Eficacia/eficiencia.** “No se preocupe, nosotros se lo solucionamos...”; “Ahora mismo se lo envío con la camarera...”; “El equipaje ya está en su habitación...”.
- **Entorno.** “Lo que me rodea me agrada; nada desentona”.
- **Esmero.** Todo dispuesto, limpio, reluciente y ordenado.

- **Familiaridad.** Atienda al cliente relajado. Procure que se sienta como en su casa. Aplique pequeñas dosis de familiaridad que le hagan sentirse a gusto y confiado.
- **Fidelidad.** Hay que ser fieles a los clientes; ellos confían en nosotros.
- **Generosidad.** “Tenemos el placer de ofrecerle una bebida en nuestro bar...”; “Hoy tenemos el gusto de que se aloje en la suite...”; “Nos agradecería invitarle el próximo fin de semana a usted y a su familia...”; “Es posible que el cargo del teléfono haya sido un error por nuestra parte, se lo anulamos...”.
- **Gratitud.** “Nos solucionaron rápidamente el problema del coche...”; “Enseguida vino al médico y nos atendió...”; “Nos buscaron un alojamiento aunque no habíamos reservado...”.
- **Honradez.** “Le damos lo mejor al precio justo...”; “Sí, tenemos la habitación que usted quiere...”; “Hoy se puede acoger a este descuento”.
- **Huésped.** Nuestro cliente es nuestro huésped, es un invitado que recibimos en “nuestra-su casa”.
- **Información.** “El restaurante cierra a las ...”; “Si necesita ... lo encontrará en ...”; “A partir de las ... le servimos el desayuno”.
- **Libertad para el cliente.** “Siéntase como en su casa...”; “Sólo nos interesa lo que usted quiere que nos interese...”; “Estamos pendientes de usted, pero usted no se da cuenta”.
- **No abrumar.** No atosigar, no presionar, no obtener más información de la que quiere dar el cliente, dejar que se sienta tranquilo.
- **Nostalgia.** “Qué amables fueron...”; “Qué bien nos atendieron... volveremos”.
- **Paciencia.** El cliente puede ser pesado, puede querer que lo atiendan rápido, que le cambien de habitación tres veces; hay que tener paciencia, nuestra misión es la hospitalidad.
- **Profesionalidad.** Formación, actitudes, cultura de empresa, saber estar, saber decir, saber hacer. Sin profesionalidad a la hospitalidad siempre le faltará “una pata”.
- **Rapidez.** “Después de registrarme, cuando llego a la habitación ya tengo el equipaje...”; “Cuando llamo a recepción, al momento contestan...”; “No han tardado ni 15 minutos en servirme el desayuno...”; “He pedido la cuenta y me la han entregado al instante...”.
- **Receptividad.** Siempre, buena disposición para las peticiones o sugerencias de los clientes.

- **Respeto.** El cliente siempre es señor o señora, o don o doña; ésta es la línea divisoria. Lo que nos gusta a nosotros no tiene por qué agradar a los demás.
- **Responsabilidad.** “No se preocupe, nosotros nos encargamos...”; “Le ruego que nos disculpe, nos hemos equivocado, pero le facilitaremos...”.
- **Seguridad.** Tranquilidad, confianza, como en casa: “No se preocupe, nosotros velamos por su descanso”.
- **Sencillez.** Expresarse con palabras sencillas, no utilizar el argot profesional que al cliente no le interesa. “Buenos días Sr. ..., ¿en qué podemos ayudarle?”; “El hotel está lleno, pero le proporcionamos una habitación en otro muy cercano” (no utilizar términos como *overbooking* o expresiones como “según los *no-show* podremos darle una habitación, mientras tanto lo pasamos lo pasamos a la *waiting list*”).
- **Simpatía.** Expresión alegre, palabras que reflejan confianza, actitud afectuosa y respetuosa, sencillez en el hablar, cordialidad, tono jovial que haga la comunicación más fácil.
- **Solidaridad.** El cliente llega cansado, tiene problemas, no reservó habitación y el hotel está lleno. Practicar la empatía y ofrecerle todo el apoyo posible.

Como dice un anuncio de *American Airlines*: “Resolvemos sus problemas, nos comprometemos personalmente, siempre cerca de usted”.

En definitiva, la hospitalidad significa “*servir sin complejos*” o “*recibir y tratar cordialmente a extraños*”. Ésta es la bandera que debe enarbolar todo aquel que quiera adentrarse en el mundo de la hotelería, y no comprender esto es, simplemente, no entender la misión de la empresa y, por lo tanto, no poder jamás ofrecer la calidad que desean los clientes. La hospitalidad es la garantía del éxito, no lo olvide. Si no lo entiende, es mejor que no siga con este negocio; dedíquese a otra cosa.