

**PIRAMIDE CON METAHABILIDADES DIRECTIVAS PARA MAITRE DE HOTEL.
ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS PARA CADENAS VANGUARDISTAS**

**PYRAMID WITH GOAL MANAGEMENT SKILLS FOR HOTEL MAITER. STRATEGIC
ACTIVITIES FOR CUTTING EDGE CHAINS**

Jimmy Eduardo Ascón Villa, PhD.

Doctor en Ciencias de la Educación (Cuba).

Profesor Auxiliar en la Facultad de Turismo de La Universidad de la

Habana, Cuba.

jimmyascon@gmail.com

Cindy León Abella, Lcda.

Licenciada en Turismo (Cuba).

Gestora de entidades turísticas del sector no estatal y otras, Cuba.

leonabella07@gmail.com

Amy Argibay Wood, Lcda.

Licenciada en Turismo (Cuba).

Gestora de entidades turísticas del sector no estatal y otras, Cuba.

amyargi97@gmail.com

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

Recibido: 15 de enero de 2020.

Aceptado: 19 de marzo de 2020.

RESUMEN

En un entorno turbulento y complejo como el que caracteriza a las empresas turísticas actuales, para innovar en la gestión hotelera de Alimentos y Bebidas, es necesario que los directivos posean las metahabilidades necesarias para desempeñarse en el cargo. La situación actual que manifiestan las cadenas prestigiosas que gestionan junto a marcas internas de hotelería en el destino Cuba requiere mejorar el desempeño del cargo de Maître a partir de un estudio de sus metahabilidades directivas. De ahí que el objetivo general de la presente investigación se orienta a una propuesta de actividades estratégicas para el desarrollo de sus metahabilidades directivas

esenciales en el Maître de Hotel basándose en la experiencia de expertos del Grupo de Turismo Gran Caribe S.A. Para ello se aplicaron método teórico (histórico y lógico) y métodos empíricos como la encuesta. Como principales resultados, se obtuvo una pirámide de metahabilidades directivas para los Maîtres del Grupo de Turismo Gran Caribe S.A, el diagnóstico de las metahabilidades directivas esenciales que poseen problemas en el cargo de Maître de Hotel en las cadenas asociadas, y la actualización de su estrategia por medio de un sistema compuesto por actividades específicas y sus respectivas acciones.

Palabras clave: metahabilidades directivas, maître de hotel, actividades estratégicas y cadenas vanguardistas

ABSTRACT

In a turbulent and complex environment such as the one that characterizes current tourism companies, to innovate in the hotel management of Food and Beverages, it is necessary that managers have the necessary meta-skills to perform in the position. The current situation manifested by the prestigious chains that manage hotel management in the destination with internal brands in Cuba requires improving Maître's job performance based on a study of his managerial metabilities. Hence, the general objective of the present investigation is oriented towards a proposal of strategic activities for the development of its essential managerial meta-abilities in the Hotel Maître based on the experience of experts of the Gran Caribe S.A. Tourism Group. For this, theoretical method (historical and logical) and empirical methods such as the survey were applied. As main results, a pyramid of directive metabilities for the Maîtres of the Gran Caribe SA Tourism Group was obtained, the diagnosis of the essential directive metabilities that have problems in the position of Hotel Maître in the associated chains, and the updating of its strategy through a system composed of specific activities and their respective actions.

Keywords: directive metabilities, hotel maître, strategic activities and avant-garde chains

INTRODUCCIÓN

Cada día el mundo se torna más inestable, turbulento e incierto, observándose que el cambio se ha convertido en una regularidad. Fenómenos que no existían hace unas pocas décadas, ya forman parte de los rasgos distintivos del panorama del siglo XXI, y afectan significativamente el desarrollo progresivo de las distintas entidades económicas (Ascón, León y Argibay, 2018).

Las instalaciones turísticas no escapan de esta realidad. Los hoteles, como establecimientos de alojamiento turísticos, han desarrollado estrategias para enfrentar las nuevas expresiones del entorno. Resaltar el papel de la gestión de Alimentos y Bebidas; utilizar la tendencia de la demanda orientada a valorar no solo la comida, sino la experiencia holística capaz de generar sensaciones y recuerdos; y convertir la actividad en protagonista clave para la diferenciación competitiva de los hoteles en el mercado, ha sido una de las alternativas más recurridas por los actores del sector turístico.

Sin embargo, no puede lograrse una verdadera diferenciación en el mercado, ni innovar en la gestión hotelera de Alimentos y Bebidas, si no existe el directivo con las habilidades necesarias para desempeñarse en el cargo. Ya no se trata simplemente de dirigir la actividad al interior del hotel, sino de desarrollar directivos capaces de vencer los retos que plantea el entorno, dirigir la brigada y trabajar en equipo; tomar decisiones estratégicas y conocer sus riesgos; tener creatividad para innovar, improvisar y planear sobre la base de la sensibilidad y la cultura del detalle, gestionar los contratiempos de la forma más eficaz posible y emprender dentro del área teniendo en cuenta las nuevas tendencias de la gestión de Alimentos y Bebidas.

El área de Alimentos y Bebidas de los hoteles de la cadena Gran Caribe S.A. presente en el destino Cuba y con contratos establecidos con cadenas hoteleras con presencia de su know how en todo el globo, mantiene los estándares normados según la categoría de las instalaciones; sin embargo, los problemas de equipamiento en el área de cocina que hacen más lento el servicio, la poca variedad de la oferta, y la necesidad de tecnología de punta en los componentes para el trabajo tanto de la cocina como del salón, demandan un grupo de metahabilidades directivas necesarias para la gestión de la actividad de Alimentos y Bebidas. El personal gastronómico envejecido se muestra resistente al cambio y a la innovación; y manifiesta incluso, en algunos casos, pérdidas paulatinas en la ejecución de sus habilidades técnicas. Al igual, los altos estándares impuestos por las entidades de Alimentos y Bebidas del sector no estatal ubicados en las cercanías del hotel; la necesidad de tomar acciones estratégicas para responder ante clientes más exigentes; la existencia de planes de capacitación basados en funciones y no en habilidades directivas esenciales acordes al nuevo contexto y propuestas en la estrategia nacional del destino Cuba, que permitan un mayor protagonismo del cargo del Maître para convertir al área de Alimentos y Bebidas en una ventaja competitiva frente a las entidades hoteleras del entorno.

Por tanto, el problema de esta investigación se presenta de la siguiente manera: ¿Cómo contribuir al desarrollo de metahabilidades directivas en los Maîtres desde su experiencia práctica en cadenas vanguardistas? En este sentido, el objetivo general de este artículo es elaborar una pirámide con las metahabilidades directivas para maître de hotel y las actividades estratégicas necesarias en la práctica de las cadenas vanguardistas.

1. REVISIÓN TEÓRICA

1.1 Acercamiento al desarrollo de directivos en la gestión de Alimentos y Bebidas en hoteles

La gestión, es el proceso a través del cual es posible encaminar y orientar las acciones en torno al cumplimiento —de manera eficiente y eficaz— de los resultados e impactos previstos a alcanzar en cualquier organización; así como, por otra parte, se suma al criterio de Correia, y otros (2012), cuando plantea que la gestión de Alimentos y Bebidas es la actividad encargada de gestionar todo lo relativo a los insumos, personal, materias primas, materiales y equipos necesarios para la prestación de servicios de calidad en grandes cadenas hoteleras, comedores industriales, restaurantes, clubes sociales y bares, entre otros. En su concepción abarca todo lo relacionado con el servicio gastronómico e incluso con la elaboración culinaria, desde la producción hasta el servicio o la venta.

La gestión de Alimentos y Bebidas en hoteles, aunque mantiene la misma esencia conceptual, se complejiza más en su definición al incluir mayor número de funciones en su rutina diaria y emplear a una importante dotación numérica de personal; ya que en un hotel, la gestión de Alimentos y Bebidas es la actividad desde la cual se coordina, a diario, las operaciones del restaurante, la cocina, el departamento de banquetes, las barras, el servicio a habitaciones (room service) y utilería (Correia, y otros, 2012).

Autores como Lara (2004), González y Atencio (2010), Correia, y otros (2012), Giuseppe, y otros (2012), Araújo, y otros (2012), y Betancourt, Aldana, y Gómez (2014), han escrito ampliamente sobre la gestión de Alimentos y Bebidas, particularizando su definición en las entidades hoteleras. Sin embargo, cuando se habla de desarrollo directivo particularizando los programas de formación en el área de Alimentos y Bebidas, la lista de autores queda notablemente reducida dado que la mayoría de los documentos existentes abordan la temática de capacitación de cuadros en su sentido más general.

La función de recursos humanos, que debe liderar la satisfacción de estas exigencias, tiene que anticiparse para crear de acuerdo con las nuevas perspectivas estratégicas, prácticas y herramientas bien construidas, que permitan la implantación de las mejores soluciones en la organización. Dentro de esta función, el desarrollo directivo cobra especial relevancia, ya que debe formularse como categoría superior donde se identifican los criterios que definen el alto desempeño de los cuadros, y se proporcionan las mejores herramientas para el aprendizaje de sus habilidades directivas esenciales.

La formación tiene su razón de ser en el aprendizaje y se concibe como la captación de datos e información, técnicas, y habilidades directivas útiles que son posibles reproducirlas posteriormente en situaciones similares y que solucione problemas concretos de la realidad, aplicando la inteligencia y sobre todo el pensamiento lógico (Iranzo, 2018). La formación consiste en asimilar conocimiento para luego ser capaces de generar nuevas aplicaciones o conocimientos.

En el marco internacional existen numerosas escuelas de formación turística, universidades, y cursos online dirigidos a la formación de directivos en el área de Alimentos y Bebidas. Entre ellas se pueden citar:

- ESAH (Estudios Superiores Abiertos de Hostelería): es una escuela de restauración y turismo online española con 15 años de experiencia. Actualmente ofrece un máster titulado “Experto en Gestión de Alimentos y Bebidas”, que pretende formar a directivos capaces de gestionar la actividad, ofreciendo cuatro módulos fundamentales que, aunque se formulan respetando las etapas del ciclo directivo, poseen una orientación más operativa con el fin de desarrollar fundamentalmente las habilidades técnicas del maestrante (ESAH, 2019).
- HECANSA (Los Hoteles Escuela de Canarias): ofrecen un Técnico Superior en Gestión de Servicios de Restauración, donde consideran dentro del posible ámbito profesional y de trabajo, al director de Alimentos y Bebidas y al Maître, además de otros directivos con cargos inferiores. El curso, de dos años de duración, posee un mayor enfoque hacia los procesos que integran la gestión de Alimentos y Bebidas, aunque en su plan de estudios destacan habilidades directivas como el trabajo en equipo, la planificación estratégica, la iniciativa, y la gestión de proyectos (HECANSA, 2019).

- En el contexto latinoamericano también existen otros programas de formación para el desarrollo directivo en el área de Alimentos y Bebidas. Como ejemplos se pueden citar:
 - ISIL (Instituto San Ignacio de Loyola): es el instituto educativo con mayor respaldo académico de Perú y posee acreditación hotelera con reconocimiento internacional. El instituto ofrece un Diplomado en Gestión de Negocios de Alimentos y Bebidas cuyo plan de estudios se divide en área base, funcional y de nuevas tendencias, donde se capacita al estudiante en habilidades directivas vinculadas a la gestión del talento humano con un enfoque mayormente operativo (ISIL, 2019).
 - ULA: La Universidad Latinoamericana, radicada en México, ofrece una Licenciatura en Gastronomía y Gestión Restaurantera dirigida a formar directivos en el área, con un plan de estudio capaz de vincular la teoría y la práctica, a partir de las nuevas tendencias internacionales en la gestión de Alimentos y Bebidas. El programa de la licenciatura oferta una interesante combinación de habilidades técnicas y directivas, resaltando la importancia de habilidades tales como gestión de recursos, gestión contable y financiera, inteligencia emocional, pensamiento crítico y estrategias en la toma de decisiones, comunicación interpersonal, creatividad, trabajo en equipo, solución de conflictos, y liderazgo (ULA, 2019).

1.2 Análisis de las funciones del Maître en la gestión de Alimentos y Bebidas en hoteles cubanos

El Maître constituye un directivo clave dentro de la gestión de Alimentos y Bebidas. Según Marrero (2016), el término Maître es una voz francesa para designar al jefe de comedor y máximo responsable de planificar, organizar, gestionar y controlar el servicio de Alimentos y Bebidas en hoteles y restaurantes. Su papel esencial dentro de la actividad, y su importancia al interior de las entidades hoteleras, ha hecho que el desarrollo de las habilidades directivas esenciales del Maître, se convierta en un reto para la gestión de la actividad.

En Cuba, según Maure (2014), en el Documento Curricular que establecía la antigua Escuela de Formación Profesional para el Turismo (FORMATUR) y actual Escuela Ramal del MINTUR¹, el

¹ Debe aclararse que, a pesar del cambio en el nombre de la escuela, el perfil de cargo por competencias establecido por Maure (2014) se mantiene vigente en la institución.

Maître debe tener como objetivo supremo en su formación, dirigir integralmente los procesos de servicio de alimentos y bebidas con alto grado de creatividad, considerando los estándares de calidad y orientado a la satisfacción del cliente.

Entre los requisitos concebidos para optar por el curso, se le exige al aspirante a Maître, ser graduado de Capitán de Salón por curso regular o acreditado por examen de competencia del sistema establecido por la Escuela Ramal del MINTUR; acreditar como mínimo un año de experiencia como Capitán de Salón; estar aprobado por su entidad laboral; y ser aprobado por la comisión de ingreso (Maure, 2014).

Por otra parte, enmarcando solamente al Maître en la gestión de Alimentos y Bebidas en hoteles cubanos, el Grupo de Turismo Gran Caribe S.A. (2016) establece un conjunto de funciones generales que deben desarrollar los Maîtres de los hoteles del Grupo orientadas a la supervisión de la apertura de los puntos de ventas culinarios y puntos de ventas gastronómicos, los análisis de los reportes diarios de ventas en Alimentos y Bebidas y la toma de las acciones que correspondan en cada caso, la revisión de los Estados de Cuentas en las áreas de Alimentos y Bebidas en función del informe al Director General sobre sus resultados, el diseño de cartas y fichas técnicas de las ofertas y procedimientos para la valoración periódica, de acuerdo a las normas establecidas, la estandarización, creación y optimización de procesos, confección de horarios, y organización de regímenes de trabajo, el diseño de procedimientos para la realización de servicios, montaje, órdenes de servicios, decoración y realce, cumplimiento de los indicadores de eficiencia, costos y gastos, supervisión de la higiene y presentación de instalaciones, equipos y personal procurando que se cumplan con exactitud las normas establecidas, entre otras.

1.3 Contribuciones para una definición de metahabilidades directivas en la gestión de Alimentos y Bebidas

El análisis realizado pone de manifiesto la necesidad de desarrollar las habilidades directivas esenciales en los directivos del área de Alimentos y Bebidas. De ahí que se haga necesario definir el término “habilidades directivas esenciales” para entender los fundamentos teórico-científico de la presente investigación.

Para Madrigal (2006), las habilidades directivas constituyen un conjunto de conocimientos aprendidos a través de la práctica, por ello el componente teórico - práctico de su desarrollo incluye

la formación como elemento clave para alcanzar resultados en correspondencia con su importancia, siendo pertinente señalar en tal caso que las dimensiones sociales y técnicas del proceso de gestión son inseparables en el establecimiento de habilidades directivas esenciales.

En las entidades dirigidas a la gestión de Alimentos y Bebidas, los directivos deben tener control sobre la brigada de trabajo, gestionar y manejar los recursos, comunicarse bilateralmente, y tomar decisiones a partir del liderazgo, conscientes del riesgo que pueden representar cada una de ellas. De ahí la importancia de identificar correctamente las habilidades esenciales en cada uno de los niveles directivos. Pereda (2016) expone que las habilidades directivas esenciales son un factor de éxito de orden superior en el siglo XXI para lograr el alcance de metas específicas y un clima de confianza.

La definición de habilidades directivas esenciales adquiere una dimensión mayor, y una concepción más integral en palabras de Orellana (2011) al ser enunciadas como el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica del conocimiento producen resultados eficaces en las organizaciones. En otras palabras, las habilidades directivas son construcciones del conocimiento sobre las que descansa la gestión efectiva.

En los países latinoamericanos y, específicamente en Cuba, se han realizado pocas aportaciones al término habilidades directivas esenciales. Es Codina (2016), quien realiza los mayores aportes a una definición, concibiéndolas como el conjunto de conocimientos que permiten relacionarse con el entorno y diseñar estrategias.

Los autores de la presente investigación, se acogen al criterio de Pedraza (2018), quien las define como agrupaciones de conocimientos específicos manifiestos en la actuación de los directivos, desarrollados y actualizados desde la formación, por su necesidad para la realización personal y grupal, propia y de la sociedad.

La concepción más actual hace referencia a metahabilidades directivas las que son consideradas por Ascón, León y Argibay (2019) son las habilidades directivas de tipo elemental, general o básico según Cantillo (2011) que se necesitan en una especialidad para alcanzar objetivos preestablecidos en un entorno estratégicamente favorable. Del desarrollo de estas habilidades se ocupa la formación de recursos humanos que utiliza esta y otras clasificaciones entre las que destacan además las betahabilidades, que a decir de los propios autores y en el marco de la

presente son aquellas que garantizan la alineación del especialista con la estructura de determinada organización siendo facilitadoras para el desarrollo de habilidades específicas.

El desarrollo de habilidades esenciales en los directivos de acuerdo a sus distintos niveles no es tarea de un día. Este es un proceso lento, complejo y en espiral, que puede tardar años en lograrse con éxito, y que va dirigido a complementar la estrategia de formación y capacitación de cuadros orientada por el gobierno cubano. La utilización de métodos para el desarrollo de habilidades directivas esenciales constituye una vía útil para organizar el aprendizaje del directivo y el proceso de formación genérica llevado a cabo por los distintos organismos responsables de la capacitación integral de los mismos en sus distintos niveles jerárquicos.

Precisamente, en relación con el tema abordado, Reh (2009), asocia las diferentes habilidades directivas esenciales con los respectivos niveles de responsabilidad de los directivos. A medida que se avanza en la gestión, para llegar a una posición superior y, por ende, a una de alto ejecutivo, es necesario dominar nuevas habilidades directivas esenciales, la mayoría de las cuales se convierten en desarrolladoras e integrales. Es decir, a medida que se asciende en el nivel de responsabilidad toman más peso las habilidades conceptuales en detrimento del conocimiento técnico. Según Ascón, León y Argibay (2019) los estudiosos clásicos de las habilidades directivas han dejado claro que se requiere una distinción para las habilidades en dependencia de los tipos de destrezas que predominen en cada uno de los roles que desempeñan los administrativos.

2. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

El presente estudio constituye una investigación descriptiva dado que no solo se limita a la recolección de datos, sino que también establece relaciones entre dos variables fundamentales: las habilidades directivas esenciales de los Maîtres de hoteles del Grupo de Turismo Gran Caribe S.A. y la estrategia para el desarrollo de las mismas, a la vez que las describe por medio de la aplicación de instrumentos empíricos.

La trayectoria metodológica de la presente investigación se estructuró en un procedimiento con cinco fases:

2.1 Métodos y técnicas empleados en el desarrollo del trabajo.

Métodos del nivel teórico:

- Método histórico (tendencial): El método histórico permitió el análisis de la evolución teórica del objeto de estudio, así como el análisis evolutivo del cargo de Maître de Hotel.

- Métodos lógicos:
 - Hipotético-deductivo: Su empleo facilitó la formulación de la idea a defender planteada en la investigación, como relación entre las variables metahabilidades directivas y la estrategia para su desarrollo.
 - Análisis-síntesis: Permitió la búsqueda y el procesamiento de la información a partir de la bibliografía consultada y del estudio teórico del objeto.
 - Abstracción-integración: Facilitó la generalización del estudio, siendo aplicable a Maîtres de instalaciones hoteleras similares.
 - Inducción-deducción: Permitió identificar las tendencias actuales en cuanto a la gestión estratégica de habilidades directivas en las entidades de hospitalidad a nivel internacional y las posibilidades de aplicarlas en el sector turístico cubano.

Métodos del nivel empírico:

- El método de la encuesta:
 - Cuestionario: se les aplicó a los trabajadores para verificar y obtener las metahabilidades directivas para Maître de Hotel.
 - Entrevista: se le realizó entrevistas semiestructuradas a los Maîtres del hotel
 - Observación científica: se realizó con el fin de observar los procesos de gestión de Alimentos y Bebidas, y los elementos del funcionamiento diario de la entidad que tributen al objetivo de la investigación.
 - Estadístico-descriptivo: se empleó para procesar los resultados derivados de los demás métodos utilizados en el estudio. Al igual, se utilizará en la aplicación del análisis DAFO, para la construcción de la Matriz de Impactos Cruzados, así como en el Análisis Estructural para determinar el impacto interconectado de las variables seleccionadas.

2.2 Procedimiento de trabajo desarrollado.

Fase 1: Construcción teórica.

En esta fase se trabajaron métodos teóricos como el histórico y los métodos lógicos (el hipotético-deductivo, el sistémico y el dialéctico fundamentalmente), conjuntamente a procedimientos de los métodos teóricos tales como el análisis-síntesis, la abstracción-integración, y la inducción-deducción; los que aportaron los elementos necesarios para el análisis de las metahabilidades directivas en los Maîtres hoteleros, permitiendo la elaboración del marco teórico referencial.

Se realizó un profundo análisis documental sobre el desarrollo de directivos en el área de Alimentos y Bebidas, haciendo especial énfasis en la formación de habilidades directivas en el cargo de Maître hotelero. Esto permitió identificar los fundamentos teóricos básicos que sustentan la estrategia dirigida al desarrollo de metahabilidades directivas en los Maîtres hoteleros del Grupo de Turismo Gran Caribe, en aras de solucionar una problemática de las cadenas extranjeras de renombre internacional asociadas a la gestión del Grupo.

Fase 2: Caracterización de la Gestión de Alimentos y Bebidas en el Grupo de Turismo Gran Caribe S.A.

En esta fase se efectuó la caracterización del Grupo de Turismo Gran Caribe S.A. y particularmente de sus Maîtres.

Dentro de las caracterizaciones, se hizo especial énfasis en la composición estructural y funcional del área de Alimentos y Bebidas, y la estrategia asumida por la entidad objeto de estudio para el desempeño directivo de los Maîtres de Hotel.

Para el desarrollo de esta fase se realizó un análisis documental del Manual de Alimentos y Bebidas del Grupo de Turismo Gran Caribe, y la estrategia antes mencionada para el desarrollo directivo del Maître, además de otros documentos de apoyo que también fueron consultados.

Fase 3: Aplicación del Método Delphi por rondas en el diseño de la pirámide.

Como técnica para identificar las metahabilidades directivas esenciales de los Maîtres de hoteles cuatro estrellas del Grupo de Turismo Gran Caribe, y para la construcción de la pirámide según la clasificación de habilidades dada por Whetten y Cameron (2011) fue considerado el método Delphi dividido en tres etapas, por su valor para la construcción de un criterio común.

Selección de expertos:

En el presente estudio, se establecieron los siguientes criterios para la preselección de los expertos:

- Nivel de conocimientos y capacidad predictiva: Poseer conocimientos sobre las habilidades directivas esenciales vinculadas al cargo de Maître hotelero, así como investigaciones relacionadas a este tema.
- Capacidad facilitadora y grado de motivación.
- La relación estrecha con el cargo de Maître y el conocimiento de sus funciones laborales.
- Directivo en la actividad que lo compete.
- Interés y relación por y con el tema de investigación.

El Coeficiente de Conocimiento K_c , se muestra determinado por la información que el propio experto presenta del objeto de estudio expresada en un proceso de autovaloración (Hernández, 2018).

El Coeficiente de Argumentación K_a evalúa los criterios de fundamentación de la opinión del experto, los cuales tienen un patrón para la estimación de fuentes de argumentación (Hernández, 2018).

Tomando como referencia que se debían seleccionar aquellos especialistas que tuvieran un grado de conocimiento promedio evaluado entre 8 y 10 puntos; y cuyas fuentes de argumentación tuvieran un grado de influencia en su conocimiento sobre el tema objeto de estudio evaluado entre medio y alto, se logró conformar la lista final, para un total de 15 expertos.

No se aplicó una cuarta ronda puesto que se logró un adecuado nivel de consenso para todas las metahabilidades directivas esenciales determinadas, así como para su clasificación en personales, interpersonales y de gestión.

Interpretación de los resultados: Luego de aplicar las rondas anteriores se analizaron las respuestas de los expertos y se interpretaron los resultados.

Fase 4 Medición combinada de actores involucrados.

Es importante aclarar que la presente investigación se trata de un estudio donde se pretenden diagnosticar las metahabilidades directivas que enfrentan mayores problemas en el cargo del Maître de Hotel, de acuerdo a las condiciones y eventualidades que caracterizan a la entidad. Por eso, el estudio de las habilidades directivas del cargo que aborda la presente investigación, se inició en el mes de septiembre del año 2018, aplicando instrumentos empíricos que permitieran diagnosticar el desempeño de las habilidades directivas del Maître de Hotel.

Entre los métodos empíricos se utilizó el cuestionario, para aplicarlo a los trabajadores del área de Alimentos y Bebidas con el objetivo de verificar y obtener las habilidades directivas del Maître, así como determinar la existencia de una comunicación bilateral entre los trabajadores y dicho directivo. El cuestionario fue aplicado a la totalidad de especialistas del área de Alimentos y Bebidas (26) (a excepción del Maître), durante el mes de febrero del año 2019.

También se realizaron entrevistas semiestructuradas o semiestandarizadas a directivos de hoteles. Con respecto a los directivos, tanto del hotel como del Grupo de Turismo Gran Caribe, se aplicó un muestreo no probabilístico de tipo intencional puro, seleccionando a aquellos directivos que por sus conocimientos o relación con el cargo objeto de estudio, pudieran brindar información sustanciosa para la presente investigación.

Específicamente, se le realizó entrevista semiestructurada a Maîtres de hotel, para obtener las funciones específicas que realizan, los manuales de procedimientos, las habilidades técnicas que posee, así como las habilidades directivas esenciales desarrolladas en el área de Alimentos y Bebidas; a la Directora de Recursos Humanos del grupo, para conocer el Diagnóstico de las Necesidades de Aprendizaje (DNA) del cargo, su plan de capacitación, y la estrategia seguida por el hotel para la formación de sus directivos; a la Directora de Cuadros del Grupo de Turismo Gran

Caribe, para obtener la Nomenclatura de Cuadros empleada en la entidad y, por ende, la clasificación que recibe el Maître como directivo de la instalación, la estrategia nacional para la preparación y superación de cuadros, y conocer el proceso empleado por el organismo para atender las necesidades de capacitación individual de los cuadros hoteleros; al Especialista de Alimentos y Bebidas del Grupo de Turismo Gran Caribe S.A. en aras de conocer su criterio acerca del desempeño directivo óptimo de sus subordinados inmediatos del nivel inferior; a profesores del departamento de Dirección y de Alimentos y Bebidas de la Escuela Ramal del MINTUR, para conocer las características del plan de estudio de formación del Maître; y, por último, se aplicarán entrevistas a los directores de hoteles en aras de conocer su criterio sobre la actividad laboral del Maître y sus metahabilidades, así como los requisitos que se tienen en cuenta para la selección del Maître, y otras informaciones relacionadas con la temática.

Al igual, se desarrolló una observación científica participante durante dos períodos: entre noviembre del año 2018 y febrero del año 2019, para analizar el desempeño del Maître, y durante el mes de diciembre del año 2019 para conocer la evolución de las metahabilidades directivas esenciales del Maître. Se utilizó una guía de observación con el fin de medir los procesos de gestión de Alimentos y Bebidas; las metahabilidades directivas de los Maîtres; sus habilidades técnicas; la actitud hacia sus subordinados; y otros elementos del funcionamiento diario de las cadenas que tributen al objetivo de la investigación.

Fase 5: Propuesta estratégica actualizada.

Se trabajaron esencialmente los métodos teóricos lógicos (hipotético-deductivo, dialéctico, sistémico y genético) y sus procedimientos (análisis-síntesis, inducción-deducción, y abstracción-integración) para el diseño de las actividades estratégicas orientada al desarrollo de metahabilidades directivas en Maître de Hotel.

Primeramente, se analizó la estrategia existente para el desarrollo directivo del cargo de Maître de Hotel. En base a lo planteado por la misma y, asumiendo las metahabilidades directivas de los Maîtres de hoteles del Grupo de Turismo Gran Caribe S.A. obtenidas por medio del Método Delphi, así como los resultados obtenidos en el diagnóstico, se determinó la actualización de la estrategia. Luego de trazada la estrategia, se proponen varias actividades estratégicas, además de un conjunto de acciones que permitieran desarrollar cada una de las actividades anteriores.

3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Una vez concluidas las diferentes rondas del método Delphi que se realizaron a los 15 expertos seleccionados, se determinaron las habilidades directivas esenciales de los Maîtres de hoteles categoría cuatro estrellas del Grupo de Turismo Gran Caribe, según las funciones y tareas asignadas a dicho cargo, y los requisitos que exige la norma cubana para alojamientos turísticos a cada una de las categorías hoteleras establecidas. Teniendo en cuenta que se seleccionarían como esenciales aquellas con un nivel de concordancia entre los expertos mayores al 85%, las habilidades identificadas que luego se clasificaron e incluyeron en la pirámide.

El Grupo de Turismo Gran Caribe S.A. se caracteriza por exigir altos estándares en sus hoteles, tratando de satisfacer los gustos más diversos y de complacer a segmentos elitistas y económicos con elevados patrones de servicio. Teniendo en cuenta los altos estándares que exige Gran Caribe, y las actividades y situaciones a las que deben enfrentarse los Maîtres de hoteles categoría cuatro estrellas del grupo, el 100% de los expertos coincidió en que dichos Maîtres debían poseer habilidades como gestión contable y financiera, gestión de conflictos, trabajo en equipo, aplicación de las principales tecnologías de alimentos, control de los procesos de producción, comunicación interpersonal, negociación con proveedores, evaluación del desempeño de sus subordinados, gestión del cambio, liderazgo, y gestión de recursos e insumos del área. Esto significa que hubo un elevado nivel de consenso con respecto al total de habilidades directivas esenciales seleccionadas, ya que, de un total de 20 habilidades, los expertos coincidieron en más de la mitad de las mismas (11 habilidades-55%).

A partir de la clasificación dada por los expertos y asumiendo que los Maîtres, como todo directivo, deben desarrollar primeramente sus habilidades personales, para luego ser capaces de desempeñarse correctamente con otras personas y dirigir o gestionar, posteriormente, un grupo, se decidió construir la pirámide de habilidades directivas esenciales para Maîtres de hoteles categoría cuatro estrellas del Grupo de Turismo Gran Caribe, dividida en tres niveles según la teoría expuesta por Whetten y Cameron (2011) tal y como se muestra en la Figura 1.

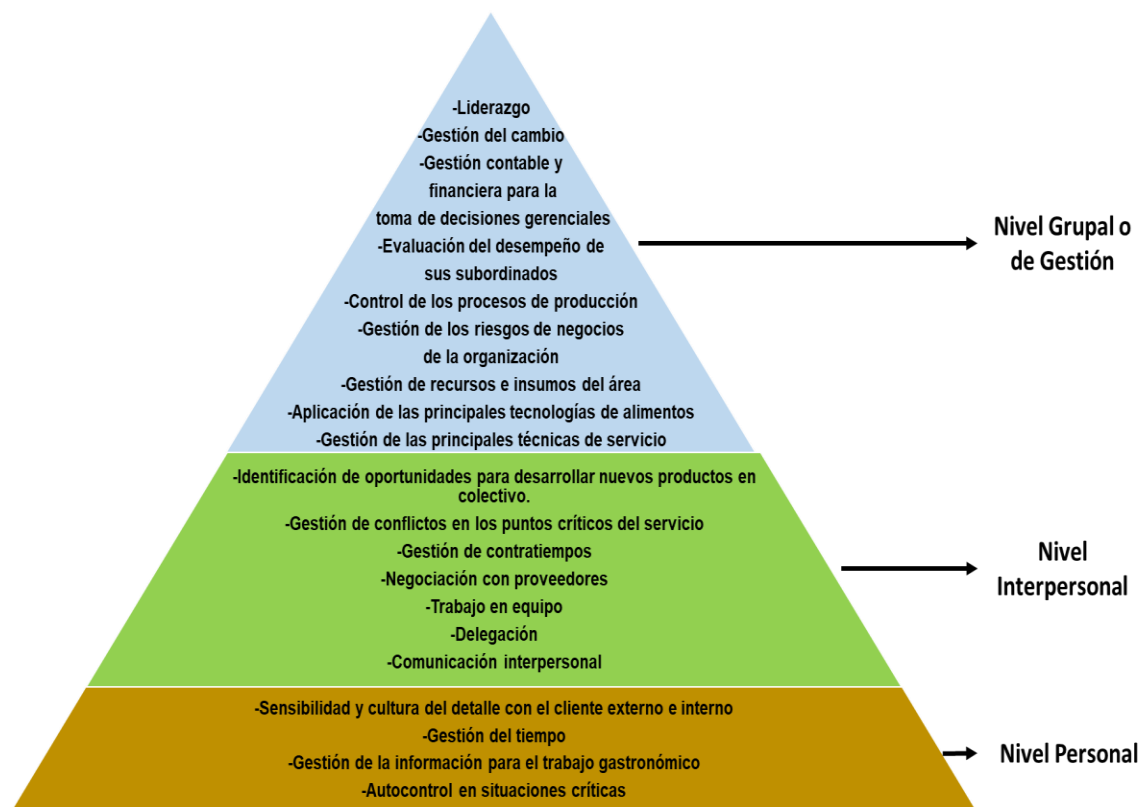


Figura 1. Pirámide de habilidades directivas esenciales de los Maîtres de hoteles del Grupo de Turismo Gran Caribe S.A. según el criterio de expertos.

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del Método Delphi.

Con la pirámide anterior lo que se pretende es orientar y organizar el desarrollo de las habilidades directivas esenciales en los Maîtres de hoteles cuatro estrellas del Grupo de Turismo Gran Caribe. Las habilidades no se organizan en la pirámide por orden jerárquico, ninguna es más importante que otra, lo que se trata es de lograr un esquema integrativo, de forma tal que el Maître que posea las habilidades grupales o de gestión ya haya desarrollado primeramente las habilidades personales e interpersonales, en aras de alcanzar un desempeño óptimo y organizado de todas sus habilidades directivas esenciales.

A partir del análisis integral de todos los resultados obtenidos se proponen las siguientes actividades estratégicas, desagregadas por acciones que permitan implementarlas.

- Actividad específica #1: Monitoreo autocrítico del comportamiento del Maître para el fortalecimiento de su autocontrol.

Para ello será necesario:

- Listar las funciones que realiza el Maître con carácter diario para el pronóstico de las posibles actividades y repercusiones en las áreas restantes del hotel y estar conscientes de los comportamientos y actitudes que deben ser asumidos ante cada circunstancia.
 - Identificar los puntos críticos en la gestión del Maître que requieran mayor autocontrol dadas las partes que están involucradas.
 - Asistir a clases de meditación en relación al desarrollo emocional y autocrítico en el aprendizaje y control de sus pensamientos y actitudes en el colectivo laboral.
- Actividad específica #2: Gestionar los contratiempos desde un enfoque prospectivo y estratégico.

Para ello será necesario:

- Planificar las tareas y objetivos del mes dejando un margen de solución ante la posibilidad de imprevistos (margen definido en tiempo y presupuesto).
 - Diseñar un plan de contingencias para el área de Alimentos y Bebidas donde el Maître delimite acciones de control ante posibles contratiempos.
 - Desarrollar intercambios con Maîtres de hoteles similares para nutrirse de experiencias resolutivas ante los contratiempos más comunes en la gestión hotelera.
- Actividad específica #3: Potenciar las funciones de supervisión y control como alternativa para evitar conflictos negativos.

Para ello será necesario:

- Identificar los conflictos en su fase inicial en aras de llegar a una solución satisfactoria para ambas partes.
- Identificar analíticamente las causas del conflicto a fin de solucionar otros problemas que afecten la operación del área.
- Asumir una posición mediadora que responda a los objetivos e intereses del hotel, y no a preferencias influidas por motivos personales.

- Actividad específica #4: Mejorar las condiciones de negociación con los principales proveedores del hotel.

Para ello será necesario:

- Realizar los pedidos del área con tiempo suficiente, previendo posibles demoras por parte de los principales proveedores.
- Realizar los pagos en tiempo, para la disminución paulatina de excusas que obstaculicen el proceso.
- Utilizar la empatía y la persuasión como habilidades para la mejora continua de las alianzas con los proveedores del hotel.

- Actividad específica #5: Lograr la aplicación de las tecnologías de alimentos para la mejora continua de la calidad de la oferta y la rapidez del servicio.

Para ello será necesario:

- Solicitar la aprobación por parte del Grupo de Turismo Gran Caribe S.A. y de la Empresa Comercializadora ITH, de la compra de equipamiento tecnológico actualizado para el área.
- Actualizar a las brigadas de trabajo con respecto al funcionamiento del equipamiento solicitado.
- Perfeccionar las brigadas de trabajo en términos de Nuevas Tendencias de Alimentos y Bebidas.

- Actividad específica #6: Identificar oportunidades de negocio por medio de la retroalimentación con el cliente externo e interno.

Para ello será necesario:

- Revisar las encuestas realizadas al cliente externo e interno para la determinación de las fortalezas del área que puedan ser desarrolladas con mayor profundidad.
- Potenciar el debate con el cliente interno para obtener iniciativas de los mismos en la implementación en el área y que rejuvenezcan la oferta actual de Alimentos y Bebidas.
- Revisar los comentarios de clientes en redes sociales y en TripAdvisor en función de las oportunidades de negocio en el área.

- Actividad específica #7: Introducir el cambio de forma paulatina en el interior de ambas brigadas de trabajo.

Para ello será necesario:

- Actualizar a las brigadas de trabajo en términos de nuevas tendencias internacionales en el servicio gastronómico.
- Realizar reconocimientos morales públicos que estimulen a los trabajadores de mayor experiencia fortaleciendo su seguridad y el apoyo ante la implementación de nuevas normas y procesos.
- Lograr, en la medida de lo posible, la incorporación de personal capacitado joven que complemente la experiencia laboral de los trabajadores del área.

- Actividad específica #8: Identificar prioridades en la gestión del área para una adecuada distribución de los recursos.

Para ello será necesario:

- Distribuir los recursos según la planificación estratégica realizada.
- Registrar debidamente los imprevistos, prioridades, o eventualidades que requieran el uso de recursos del área.
- Implementar medidas de ahorro racional de los recursos del área.

Del análisis de los criterios obtenidos en las entrevistas se obtuvo un conjunto de recomendaciones encaminadas a la mejora continua del desempeño de los valores declarados en el Sistema de Trabajo con los Cuadros.

Acciones orientadas al desarrollo de los valores necesarios para la implementación de la estrategia y en relación al Código de Ética del Sistema de Trabajo con los Cuadros:

- Sugerir a los Maîtres el empleo de la habilidad directiva de trabajo en equipos en correspondencia con los valores declarados en el Código de Ética de los Cuadros del Estado y del Gobierno.

- Propiciar el debate entre directivos donde se aprecie la importancia de la aplicación de las habilidades directivas esenciales en el proceso de formación continua orientada al desempeño superior de los valores.
- Realizar proyectos orientados a la gestión de Alimentos y Bebidas en los que se considere la relación e importancia de la investigación de las mejores técnicas internacionales y nacionales para el desarrollo de los valores.
- Traducir los pensamientos e ideas establecidos en el código de ética de los cuadros en prácticas concretas para su aplicación en el desarrollo de las habilidades directivas esenciales empleadas por los Maîtres.
- Elaborar un plan de comunicación corporativa para la implementación de los valores en cada proyecto o iniciativa contenida en la estrategia con respecto a los valores declarados.
- Establecer un sistema de recompensas que privilegie variados estímulos para el reconocimiento de los directivos que manifiesten las mejores prácticas en el desarrollo de las habilidades directivas esenciales y su relación con los valores.

CONCLUSIONES

A partir del criterio de quince expertos se seleccionaron veinte metahabilidades directivas esenciales de los Maîtres de hoteles para las cadenas más prestigiosas con presencia en el destino Cuba, y formas de gestión asociadas al Grupo de Turismo Gran Caribe S.A. Con estas habilidades se construyó una pirámide que organiza y orienta el desarrollo de los mismos, partiendo de un nivel personal que contiene 4 habilidades directivas, un nivel interpersonal que consta de 7 y un nivel grupal o de gestión con 9 habilidades directivas.

Para el desarrollo de las metahabilidades directivas esenciales del Maître de Hotel resultó en una propuesta con un nuevo sistema compuesto de ocho actividades específicas y veinticuatro acciones, contribuyendo a los procesos de inducción, adaptación y capacitación futura en las cadenas vanguardistas.

Los criterios obtenidos en las entrevistas permitieron establecer 6 acciones orientadas a la mejora continua de las relaciones que garantizan la relación entre la teoría y la práctica de los valores declarados para los directivos y las metahabilidades directivas en el caso de los Maîtres.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Araújo, D. y otros (2012). **Gestión de calidad del servicio de alimentos y bebidas**. Consultado el 15 de septiembre de 2019. Recuperado de: www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S18511732201200030001
- Ascón, J. E., León, C. y Argibay, A. (diciembre 2018). Propuesta de estrategias con basamento prospectivo en función de las habilidades directivas y los actores más influyentes de un establecimiento de alojamiento turístico. **Revista de la Escuela Jacobea de Posgrado**. No. 15. Recuperado de: www.revista.jacobeas.edu.mx
- Ascón, J. E., León, C. Y Argibay, A. (diciembre 2019). Propuesta de pirámide de habilidades según el ciclo de la negociación. **Revista Universidad&Ciencia**, No. 8. Especial. Recuperado de: www.revistas.unica.cu/uciencia
- Ascón, J.E., García, M. y Pedraza, C.I. (2018). Las habilidades directivas en las Instituciones de Educación Superior. Diseño estratégico con enfoque de liderazgo. **Revista Científica Ecociencia**. Vol.5 (No.2), pp. 1-30.
- Bermejo, B. y Fernández, J. M. (2010). Habilidades sociales y resolución de conflictos en centros docentes de Andalucía (España). **Revista Educación Inclusiva**, Vol. 3, No. 2, pp. 65-76.
- Betancourt, J. Aldana, y Gómez, G. (2014). **Servicio de calidad en restaurante**. Consultado el 10 de septiembre de 2019. Recuperado de: www.redalyc.org/html/2654/265433711005/
- Codina, A. (2016). **Habilidades directivas**. La Habana, Cuba: Editorial Academia, p.52.
- Correia, G. y otros (2012). Gestión de Calidad del Servicio de Alimentos y Bebidas. **Estudios y Perspectivas en Turismo**, No. 21. Consultado el 15 de septiembre de 2019. Recuperado de: www.researchgate.net/publication/26271583_Gestion_de_calidad_del_servicio_de_alimentos_y_bebidas

- Iranzo, P. (2018). Formación para la función directiva. **Revista de Pedagogía**, Vol. 70, No.2. Consultado el 10 de septiembre de 2019. Recuperado de: www.doi.org/10.13042/Bordon.2018.54487
- ISIL. (2019). **Espacio ISIL**. Consultado el 26 de septiembre de 2019. Recuperado de: www.isil.pe
- Kantillo, K.J. (2011). **Sistema de clasificación de competencias**. Consultado el 26 de septiembre de 2019. Recuperado de: kjcantillo.blogspot.com
- Lara, J. (2006). **Servicios de alimento y bebidas**. Ciudad de México: Linusa S.A., 13- 31p.
Madrigal, B.E. **Habilidades directivas**. S.I: McGraw-Hill, p.86.
- Marrero, F. J. (2006). **Glosario de términos hoteleros, turísticos y relacionados**. Canarias: s.n. p. 92.
- Maure, G. (2014). **Documento Curricular Base "F 014". Perfil de Formación del Maître**. Sistema de Formación Profesional para el Turismo. Ministerio del Turismo. República de Cuba, s.p.
- Pedraza, C.I. (2018). **Propuesta de estrategias para la mejora de habilidades directivas con enfoque de liderazgo en los dirigentes de la Facultad de Turismo de la Universidad de La Habana**. [Tesis en opción al título de Máster en Gestión Turística]. La Habana: Universidad de la Habana. p.13.
- Pereda, F. J. (2016). **Análisis de las habilidades directivas. Estudio de caso aplicado al sector público de la provincia de Córdoba**. [Tesis presentada en opción al grado de Doctor en Tendencias Actuales del Derecho y la Economía]. Universidad de Córdoba, España: s.n. p. 22.
- Reh, F.J. (2009). **The Management Skills Pyramid**. Consultado el 26 de septiembre de 2019. Recuperado el: www.management.about.com/od/managementskills/a/ManagementSkillsPyramid. Consultado:20.11.2018

ULA. (2019). **Gastronomía y Gestión Restaurantera**. Consultado el 26 de septiembre de 2019.
Recuperado de: www.ula.edu.mx.