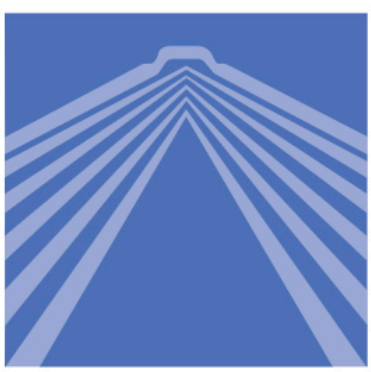
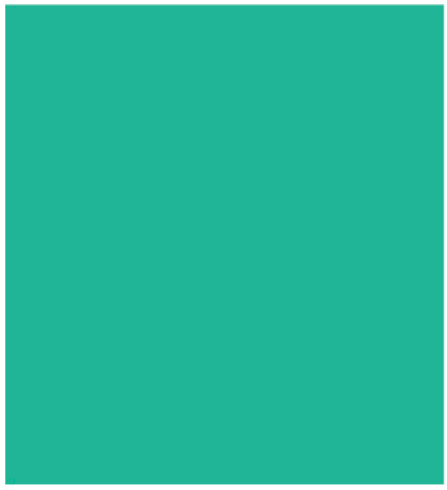
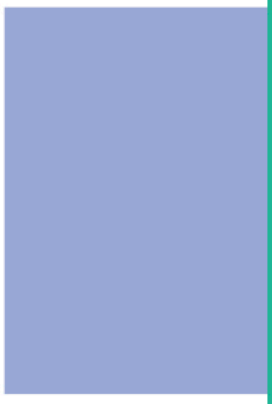
2.ª edición

Dirección y organización de empresas turísticas

María Ángeles Gallego Águeda
Cristóbal Casanueva Rocha













PIRÁMIDE

2.ª edición

Dirección y organización de empresas turísticas

MARÍA ÁNGELES GALLEGO ÁGUEDA
PROFESORA TITULAR DEL ÁREA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS
EN LA FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS DE LA UNIVERSIDAD DE SEVILLA

CRISTÓBAL CASANUEVA ROCHA
PROFESOR TITULAR DEL ÁREA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS
EN LA FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS DE LA UNIVERSIDAD DE SEVILLA

2.ª edición

Dirección y organización de empresas turísticas

EDICIONES PIRÁMIDE

COLECCIÓN «ECONOMÍA Y EMPRESA»

Director:
Miguel Santesmases Mestre
Catedrático de la Universidad de Alcalá

Edición en versión digital

Está prohibida la reproducción total o parcial de este libro electrónico, su transmisión, su descarga, su descompilación, su tratamiento informático, su almacenamiento o introducción en cualquier sistema de repositorio y recuperación, en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, conocido o por inventar, sin el permiso expreso escrito de los titulares del copyright.

© María Ángeles Gallego Águeda y Cristóbal Casanueva Rocha, 2016
© Primera edición electrónica publicada por Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S. A.), 2016
Para cualquier información pueden dirigirse a piramide_legal@anaya.es
Juan Ignacio Luca de Tena, 15. 28027 Madrid
Teléfono: 91 393 89 89
www.edicionespiramide.es
ISBN digital: 978-84-368-3522-9

Índice

Prólogo 11

Introducción 15

1. La administración de la empresa turística 19

1. La administración de empresas 19
   1.1. La administración y las organizaciones 19
   1.2. Particularidades de la administración de empresas turísticas 21
2. El trabajo directivo en la empresa turística 23
   2.1. Niveles jerárquicos y tipos de directivos 23
   2.2. Roles o papeles directivos 24
3. Funciones directivas: secuenciales y continuas 26
   3.1. Las fases del proceso de administración. Las funciones secuenciales 27
   3.2. Las funciones continuas 30
4. Análisis de problemas en la empresa turística 31
   4.1. Los problemas en la empresa turística 31
   4.2. Las oportunidades en la empresa turística 33
5. La toma de decisiones en la empresa turística 37
   5.1. El proceso de toma de decisiones 37
   5.2. La racionalidad en la toma de decisiones 39
   5.3. Tipos de decisiones 40
   5.4. El entorno de la toma de decisiones 41
   5.5. Decisiones secuenciales. Los árboles de decisión 42
6. La comunicación 46
   6.1. El proceso de comunicación 46
   6.2. Tipos de comunicación en la empresa turística 49

Casos prácticos 52

© Ediciones Pirámide

2. Planificación y control en la empresa turística 57

1. La planificación y su importancia en las organizaciones 57
1.1. Relación entre planificación y control 58
2. El proceso de planificación 60
2.1. Tipos de planes 63
2.2. Algunas consideraciones para un correcto proceso de planificación .. 65
3. Planes estratégicos 65
3.1. La misión 66
3.2. Los objetivos 66
3.3. Las estrategias 69
4. Planes operativos 70
4.1. Las políticas 71
4.2. Procedimientos 72
4.3. Reglas 72
4.4. Presupuestos 73
4.5. Programas 73
5. La fase de control 73
5.1. El proceso de control 74
5.2. Tipos de control 80
Casos prácticos 81

3. La dirección de la empresa turística 85

1. La dirección y el pilotaje. Las personas en las organizaciones turísticas 85
1.1. Las dificultades de la función de dirección 85
1.2. Las personas en las organizaciones turísticas 87
2. La motivación en la empresa turística 92
2.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow 93
2.2. Teoría de las tres necesidades de McClelland 94
2.3. Teoría de la motivación-higiene de Herzberg 95
2.4. Teoría del refuerzo 96
2.5. Teoría de la equidad 97
2.6. Teoría de las expectativas 102
3. El liderazgo en la empresa turística 104
3.1. El concepto de liderazgo 104
3.2. Las teorías de los rasgos 105
3.3. Los estudios de la Universidad del Estado de Michigan 106
3.4. Los estudios de la Universidad del Estado de Ohio 107
3.5. La parrilla de Blake y Mouton 108
3.6. El enfoque contingente del liderazgo: el modelo de Fiedler 109
3.7. El enfoque contingente del liderazgo: el modelo de Hersey y Blanchard 112
4. Los grupos en la empresa turística 114
4.1. Grupos y equipos en las organizaciones 114
4.2. Papeles, normas, cohesión y cooperación 115
4.3. La toma de decisiones en grupo 117

© Ediciones Pirámide

5. Gestión de los recursos humanos en el turismo 117
5.1. La planificación de los recursos humanos 118
5.2. El reclutamiento 119
5.3. La selección 120
5.4. La integración de personal. 121
5.5. La formación y capacitación del personal 122
5.6. La evaluación del rendimiento 123
5.7. La promoción y la carrera profesional 124
5.8. Salarios y recompensas 124
6. Desarrollo de habilidades interpersonales 125
6.1. Habilidades de comunicación 127
6.2. Gestión del tiempo 128
6.3. Delegación 129
6.4. Manejo del conflicto 131
6.5. Negociación 132
Casos prácticos 134

4. Fundamentos de organización de empresas turísticas 139

1. La función de organización y su papel en las organizaciones 139
2. El origen de la función de organización: la división del trabajo 140
3. La estructura de la organización 146
3.1. Un modelo de estructura organizativa: el organigrama 148
4. Mecanismos de coordinación 150
4.1. Adaptación mutua 150
4.2. Supervisión directa 151
4.3. La normalización o estandarización 152
5. Las partes de la organización 156
5.1. Núcleo operativo 157
5.2. Ápice estratégico 158
5.3. Línea media 158
5.4. Tecnoestructura 159
5.5. *Staff* de apoyo 159
5.6. Línea y *staff* 160
Casos prácticos 162

5. El diseño organizativo de la empresa turística 167

1. El diseño de las organizaciones 167
2. El diseño de puestos 168
2.1. La especialización de los puestos de trabajo 169
2.2. Formalización del comportamiento 172
2.3. Capacitación y adoctrinamiento 173
2.4. Las organizaciones y sus puestos de trabajo 174
3. El diseño de las unidades 175
3.1. Bases de agrupación 177

© Ediciones Pirámide

3.2. Agrupación según la función 178
3.3. Agrupación según el mercado 180
3.4. Agrupación matricial 182
3.5. El tamaño de las unidades 185
3.6. Las organizaciones y sus unidades 186
4. Diseño de los vínculos laterales 187
4.1. Sistema de planificación de acciones y control del rendimiento 187
4.2. Mecanismos de enlace lateral 189
5. Diseño del sistema decisor 191
5.1. La total centralización y la descentralización 192
5.2. La descentralización vertical 193
5.3. La descentralización horizontal 195
Casos prácticos 198

6. Las configuraciones estructurales y el diseño contingente de la organización 203

1. Las organizaciones y el diseño organizativo 203
2. Las configuraciones estructurales 204
2.1. Estructura simple 205
2.2. Burocracia maquinal 205
2.3. Burocracia profesional 207
2.4. Adhocracia 208
2.5. Forma divisional 208
3. El diseño contingente de la organización 210
3.1. El tamaño de la organización 212
3.2. El sistema técnico del núcleo de operaciones 213
3.3. El poder 214
4. El entorno de las organizaciones 215
4.1. Entornos organizativos 215
4.2. La influencia del entorno en el diseño de la organización: el modelo contingente 218
Casos prácticos 222

Bibliografía 227

© Ediciones Pirámide

Prólogo

Cuando se acepta escribir el prólogo de un libro se asume una gran responsabilidad, pues se trata del mayor honor que pueden otorgar los autores. Por este motivo, mis primeras palabras son de agradecimiento sincero a M.ª Ángeles y Cristóbal; bien sé que su elección se ha basado sobre todo en criterios de amistad. En este caso, además, ese privilegio es también un placer, ya que la temática de la obra me resulta especialmente atractiva, al estar relacionada con mi área de enseñanza e investigación, la gestión y dirección de empresas, y en un contexto, el turismo, con el que he tenido una estrecha vinculación profesional durante algunos años.

No hace falta proporcionar muchos datos para reconocer la importancia que el sector turístico tiene para nuestro país. España es una auténtica potencia turística, que recibe cada año ingentes cantidades de visitantes extranjeros atraídos por el sol, las playas y el patrimonio cultural. La competitividad del sector turístico español viene determinada por unas condiciones naturales, geográficas e históricas excepcionales, pero también, y siguiendo las ideas de Porter, porque los españoles somos grandes demandantes de actividades de ocio y unos clientes bastante exigentes, lo que fuerza a las empresas turísticas a prestar servicios de calidad y a estar continuamente avanzando en innovación y diferenciación.

Los ingresos que generan las actividades turísticas representan un elevado porcentaje del PIB nacional y suponen una entrada de divisas y recursos que permiten compensar, en cierta medida, el saldo comercial negativo de nuestro país. Pero más allá de las consideraciones económicas, el turismo significó un revulsivo para la anquilosada sociedad española de mediados del pasado siglo, y con él se inició el proceso de apertura económica, cultural y social que tan relevante ha sido para la transformación de nuestro país.

Tanto por razones económicas como de otra índole, desde hace varias décadas los gobiernos de todo signo y orientación han apoyado decididamente las actividades turísticas en España. Inicialmente, y todavía en la actualidad de manera

© Ediciones Pirámide

notable, esas políticas de fomento del turismo se centraban en actuaciones sobre la demanda a través de los medios más variados, dando a conocer el destino turístico «España» y tratando de atraer el mayor número posible de visitantes. No obstante, la propia evolución del sector ha puesto de manifiesto la necesidad de actuar sobre la oferta, es decir, sobre los servicios que proporcionan las empresas del sector, con el fin de mejorar su calidad y variedad.

En cualquier actividad humana, la profesionalidad es un atributo esencial, pues es la condición necesaria para que se obtenga un resultado excelente y una satisfacción por parte de sus beneficiarios. Esta cualidad del actuante es aún más relevante en los servicios relacionados con el tiempo de ocio de las personas, pues nuestras expectativas en esas situaciones son bastante elevadas. Los trabajadores del sector turístico han elevado considerablemente su capacidad para llevar a cabo sus tareas, gracias a amplios y prolongados programas de formación, desarrollados tanto por instituciones públicas como por las propias empresas y asociaciones, que han deparado fructíferos resultados. Los casos de los restauradores españoles y del personal de la hostelería son harto visibles y han sido extensamente publicitados.

Como ha sucedido en otras muchas actividades económicas, la mejora en la cualificación de los trabajadores se ha producido sobre todo en el nivel del personal que presta el servicio básico y realiza las tareas complementarias. Sin embargo, la realización del servicio turístico tiene lugar, habitualmente, en el marco de una empresa u organización que requiere una adecuada gestión y dirección para que pueda sobrevivir y prosperar.

Desde hace varias décadas existen en nuestro país escuelas de turismo que imparten cursos de gestión para empresas turísticas, y de las que han egresado excelentes profesionales que han contribuido a la modernización de las estructuras empresariales del sector y a la internacionalización de muchas de ellas, sobre todo hoteleras. El salto cualitativo y cuantitativo en la formación de gestión turística ha tenido lugar en fechas recientes, cuando los estudios turísticos han adquirido el carácter de universitarios. La reciente aprobación de un grado oficial de turismo, junto con el desarrollo de los estudios de posgrado y doctorado, han supuesto el reconocimiento explícito de la relevancia de esa especialidad.

Ahora bien, la naturaleza universitaria de los estudios en turismo no es una cuestión meramente de adjetivo o nominal, sino que tiene sustanciales repercusiones para los alumnos y profesores que participan en la enseñanza y aprendizaje de esas materias. La condición universitaria ha de implicar un superior rigor en los contenidos y una mayor atención e innovación en los métodos docentes, pero sin perder el carácter práctico que estos estudios han de tener. No obstante, se debe trascender la simple praxis de una actividad, por excelente que sea, para profundizar en las teorías y modelos que permiten la mejora de su ejecución desde una perspectiva de racionalidad y siguiendo el método riguroso de la investigación científica.

© Ediciones Pirámide

Los autores de este libro, M.ª Ángeles y Cristóbal, son unos excelsos exponentes del buen trabajo universitario que se ha realizado en los últimos años en el ámbito de los estudios en turismo, tanto desde la óptica de la docencia como de la investigación. Igual que ellos, otros muchos profesores e investigadores están contribuyendo a disipar las dudas y reticencias que la incorporación de los estudios de turismo a la universidad han generado en algunos, pues con su esfuerzo y dedicación se han creado potentes y dinámicas áreas de investigación que están dando lugar a relevantes publicaciones y a recomendaciones prácticas que son aplicadas por los profesionales y directivos del sector.

Los profesores M.ª Ángeles Gallego y Cristóbal Casanueva son auténticos universitarios que se definen por su rigor intelectual, su vocación docente e investigadora, su generosidad, su entrega desinteresada y su afán permanente por transmitir a sus estudiantes la pasión que sienten por lo que enseñan. No niego que mis palabras están cargadas de subjetividad, pues los autores son buenos amigos y los aprecio profundamente. Sin embargo, un repaso a sus publicaciones, con numerosos manuales de amplia utilización en muchas universidades, a las innovaciones docentes que han introducido en los programas de las asignaturas y en sus clases, y al cuidado material que entregan a sus alumnos, demuestran que mi opinión, aunque sesgada por el afecto, no se encuentra muy alejada de la realidad.

El propósito de un prólogo debe ser la realización de un exordio del libro, con el objeto de atraer la atención y preparar el ánimo de los lectores. La tarea en este caso es sencilla, pues la obra que tiene entre sus manos está cuidada con esmero y realizada por dos artesanos del noble oficio de enseñar que conocen bien la materia y saben presentarla para que pueda ser asimilada con comodidad y seguridad. Una bien pensada estructura de los contenidos, junto con los numerosos ejemplos de empresas y organizaciones turísticas que jalonan los capítulos, la cuidada redacción, las excelentes figuras y cuadros ilustrativos, las preguntas de repaso y los casos propuestos al final de cada tema convierten las páginas que tiene entre sus manos en un magnífico y necesario manual sobre la dirección y organización de empresas turísticas.

Sevilla, noviembre de 2010.

José Luis Galán González

© Ediciones Pirámide

Introducción

La gestión de las empresas turísticas presenta indudables singularidades respecto a la gestión de otro tipo de empresas y organizaciones, particularmente respecto a las empresas industriales de gran dimensión, que han sido en las que se ha concentrado la mayor parte de la literatura tanto divulgativa como científica en el área de organización de empresas. Estas singularidades provienen primeramente de su condición de empresas de servicios, con lo que su gestión está ampliamente determinada por el componente intangible de las salidas de sus procesos productivos, por la importancia de las personas (clientes y empleados) en la adecuada prestación del servicio y por la heterogeneidad del mismo, derivada de lo anterior. Pero las empresas turísticas presentan otro rasgo diferenciador frente a otras del sector servicios, y es que están ligadas a una parte del tiempo especialmente apreciado por los clientes: su tiempo de ocio. Están ligadas a la parte de su ocio en la que han depositado el mayor interés y sobre la que han generado grandes expectativas. Los viajes, el descanso, el conocimiento de nuevos lugares y gentes o la ruptura con la vida corriente hacen que el consumo turístico sea vivido como una intensa experiencia por el cliente. Las altas expectativas con las que el turista llega a su destino son difíciles de cubrir por las empresas turísticas y pueden verse defraudadas con el más mínimo contratiempo. Por ello, la adecuada gestión de las empresas turísticas se presenta como un reto especial para sus directivos.

Esta obra va a realizar un recorrido por los aspectos más destacados de la dirección de las empresas turísticas, centrándose en la tarea que hacen y deben realizar los directivos que están a cargo de las mismas. *Dirección y organización de empresas turísticas* supone un recorrido por los conceptos básicos de la dirección de empresas, e intenta hacer llegar al lector el conocimiento asentado sobre la materia y las herramientas básicas para comprender o realizar adecuadamente el trabajo directivo. Pero está enfocado primordialmente a la actividad de las empresas y organizaciones turísticas, con lo que buena parte de sus contenidos han

© Ediciones Pirámide

sido adaptados para acercar los conceptos generales a la problemática particular del sector turístico.

En el título se habla no sólo de empresas turísticas, sino también de organizaciones. En la actividad turística se mueven diferentes tipos de organizaciones a distintos niveles. Sin duda, las organizaciones empresariales son las más numerosas y posiblemente las más vistosas del sector, pero no hay que olvidar que una parte importante de la actividad turística también está condicionada por las organizaciones no empresariales encargadas de gestionar los destinos o por distintas entidades de tipo público o semipúblico que actúan como dinamizadoras del sector. Por último, la cooperación y el asociacionismo están igualmente muy vinculados al turismo, por lo que otro tipo de organizaciones también están presentes en el mismo. Esto hace que el conjunto de organizaciones no empresariales ligadas a la actividad turística sea realmente importante. En dichas organizaciones también se desarrolla trabajo directivo aplicado a la actividad turística, considerado también este hecho en la presente obra.

La manera de afrontar la exposición de los conocimientos básicos sobre gestión de empresas turísticas en esta obra, que ha condicionado la estructura de la misma, está ligada a lo que se ha denominado tradicionalmente funciones directivas o administrativas. Se ha optado por la distinción entre funciones secuenciales y continuas para explicar el trabajo directivo y para estructurar el libro. Así, en el primer capítulo se plantean de manera introductoria los principales conceptos ligados a la dirección de las organizaciones. El propio concepto de organización, el papel de los directivos, los diferentes tipos de directivos, qué significa realizar las tareas de administración y la distinción entre trabajo directivo y operativo ocupan la primera parte del capítulo. A continuación se hace una exposición somera de las funciones directivas, tanto las secuenciales como las continuas, y de las imbricaciones entre ellas. El resto del primer capítulo se dedica a un análisis detallado de las funciones continuas: analizar problemas, tomar decisiones y comunicar. Las funciones secuenciales son estudiadas en los cinco capítulos siguientes.

El segundo capítulo de la obra está dedicado a las funciones de planificación y de control, optando por un estudio conjunto de las mismas debido a las fuertes conexiones entre una y otra. Se tratan los conceptos claves de planificación pasando por conceptos ligados a la dirección estratégica hasta llegar a aspectos de planificación más operativos, dándose un lugar destacado a la formulación de los objetivos y a su utilidad para la dirección empresarial. A continuación se plantean las principales características de la tarea de control dentro de las organizaciones, entrando tanto en el proceso de control como en las distintas formas de realizarlo.

El tercer capítulo se centra en la función de dirección, realizando un amplio recorrido por todos los aspectos ligados a la dirección de las personas en las empresas turísticas. Comienza planteando el carácter diferencial de la gestión del recurso humano, ya que cada persona es diferente a las demás y responde de ma-

© Ediciones Pirámide

nera diferenciada a los mismos estímulos y las repercusiones que esto tiene en la tarea de los directivos. A continuación, se tratan los aspectos básicos de la motivación en las organizaciones, esquematizando los planteamientos más asentados sobre la cuestión. Una labor explicativa similar se realiza respecto al liderazgo en las empresas turísticas, intentando abarcar un amplio abanico de propuestas y teorías que son explicadas y contextualizadas. También se hace referencia a los grupos y equipos de trabajo dentro de las organizaciones y un desarrollo amplio del proceso de gestión de los recursos humanos (planificación, reclutamiento, selección, integración, formación, evaluación, carreras, retribución...). El capítulo finaliza con la presentación de una serie de habilidades directivas que están relacionadas con las tareas diarias o periódicas de los jefes en las organizaciones turísticas (habilidades de comunicación, de negociación, de gestión del conflicto, de delegación y de gestión del tiempo).

Los tres últimos capítulos, aproximadamente la mitad de la obra, están dedicados a la función de organizar. Organizar, dar orden y coordinación a las empresas turísticas sigue siendo una de las tareas más complejas a las que se enfrentan los directivos. Está íntimamente ligada a la dirección estratégica, a cómo la empresa se enfrenta a su entorno y al posible éxito o fracaso final de la misma. La adecuada comprensión del diseño organizativo no sólo es necesaria para la realización de esta función de organizar, sino que es imprescindible para conocer cómo se comporta la organización y cada uno de sus componentes en el día a día. Para sistematizar la función de organizar se ha dividido en tres grandes temas, dedicándose a cada uno un capítulo.

En el capítulo cuatro se presentan los fundamentos de la organización de empresas turísticas. Se plantea la propia necesidad de la función de organizar y se desarrollan los planteamientos clásicos respecto a la división del trabajo y a la coordinación del trabajo dividido. En este capítulo también se presentan las herramientas básicas para utilizar el organigrama como medio de representación de las organizaciones. También se analizan las distintas partes de la organización y los comportamientos que caracterizan a cada una de ellas.

El capítulo cinco se centra propiamente en el diseño organizativo. Para su exposición se adopta un planteamiento clásico ligado a los cuatro elementos de diseño: diseño de los puestos de trabajo, diseño de la estructura, diseño del sistema decisor y diseño de las conexiones. Se utiliza un esquema ligado al diseño de puestos para ligar los distintos componentes del diseño y para conectarlo con las configuraciones estructurales efectivas que serán estudiadas en el capítulo siguiente.

El sexto y último capítulo del libro se dedica precisamente a plantear las configuraciones estructurales básicas y a analizar los factores de contingencia que pueden aconsejar que sea más conveniente uno u otro tipo de estructura organizativa. Se presta una atención particular al entorno como elemento que afecta al diseño de las organizaciones turísticas.

La obra va dirigida a dos tipos básicos de lectores. Por un lado, aquellos que se estén formando en las disciplinas ligadas a la gestión de las empresas turísticas,

© Ediciones Pirámide

básicamente en los distintos niveles universitarios. En ellos se ha pensado especialmente a la hora de escribir el libro. El lenguaje utilizado, el contenido presentado, la forma de abordar los temas, etc., se han realizado intentando resaltar el carácter pedagógico de la obra, de forma que el lector tenga un hilo conductor reconocible y que sea consciente en cada momento de las conexiones de lo que está leyendo con el contenido anterior y presentando, a la vez, contenidos posteriores. Por otro lado, este tipo de libros son en la práctica una herramienta poderosa para el aprendizaje de los estudiantes universitarios en los distintos niveles, de forma que permita el doble objetivo de que se adentre de manera autónoma en la disciplina y de que sirva de soporte del conocimiento requerido en la conformación de sus competencias académicas y profesionales. Sin embargo, esta obra también puede ser de interés para los profesionales que deseen introducirse o volver a repasar los elementos e instrumentos básicos del trabajo que realizan los directivos en las organizaciones turísticas. Les permitirá acercarse de forma rigurosa a unos conceptos, algunos básicos y otros innovadores, imprescindibles para la comprensión de lo que ocurre en el mundo organizativo.

A lo largo de *Dirección y organización de empresas turísticas* se ha intentado emplear un lenguaje simple pero científicamente preciso, de forma que sea comprensible por todos, asimilable por los que se acercan por primera vez a los conceptos y riguroso para aquellos que ya están trabajando habitualmente con ellos. Cada capítulo del libro se basa en un cuerpo central de conceptos teóricos que se ilustra con gran cantidad de ejemplos del sector turístico. Este texto se completa con cuadros con lecturas de empresas turísticas, generalmente bien conocidas, que intentan ser el reflejo práctico de los conceptos teóricos de cada capítulo. Además, en cada uno de estos capítulos se incluyen dos casos de empresas que permiten hacer un extenso recorrido por la posible aplicación a situaciones reales del contenido de ese capítulo. Por último, los textos se acompañan de abundante material gráfico en forma de esquemas, cuadros y tablas.

Finalmente, hay que señalar que este libro está estrechamente ligado a una obra anterior de los mismos autores, *Empresas y organizaciones turísticas,* que puede ser un interesante complemento para comprender globalmente el trabajo de los directivos en las empresas turísticas. Muchos de los conceptos y de las problemáticas a los que los gerentes y administradores se enfrentan en su quehacer en las organizaciones ya habían sido planteados en dicha obra, por lo que en la presente son tratados someramente o sencillamente no se han abordado.

© Ediciones Pirámide

1 La administración de la empresa turística

1. LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

1.1. La administración y las organizaciones

En una empresa se realizan multitud de tareas, entre ellas muchas de bastante complejidad, ejecutadas cada una por un grupo variable de personas, que puede llegar a ser muy numeroso. Todo el conjunto de tareas y el conjunto de personas que trabajan en una empresa turística tienen que ordenarse y coordinarse adecuadamente para que ésta consiga sus objetivos y procure la satisfacción del cliente. La tarea de guiar y dirigir el conjunto de decisiones y acciones que en la empresa turística realizan los empleados está encomendada al subsistema de dirección de la misma. Este subsistema se encarga de pilotar la nave de la empresa turística. Dentro de una organización, las personas que se encargan de dirigir y controlar el trabajo de otras personas se llaman directivos. Los directivos son la pieza fundamental del subsistema de dirección y su trabajo constituye la esencia del mismo.

Los directivos son los guías, los pilotos y los conductores de las organizaciones y empresas turísticas. Ellos van a gobernarlas. A lo largo de esta obra se va a analizar la forma en que los directivos guían y controlan sus organizaciones. Se va a estudiar cómo es su trabajo, qué tiene de diferente al de otras personas en las organizaciones y cuál es su importancia real. La esencia del trabajo directivo es conseguir que otras personas (incluyendo otros directivos) realicen las acciones apropiadas para que las organizaciones turísticas consigan sus metas y objetivos. Por tanto, el trabajo directivo consiste en conseguir cosas por medio de otros.

Los directivos desarrollan su trabajo en organizaciones, siendo las empresas el tipo más importante de organización. Para evitar confusiones vamos a delimitar estos dos conceptos; después nos adentraremos en la definición del directivo y de su trabajo.

© Ediciones Pirámide

Una organización es una unidad social o conjunto de personas que están relacionadas con cierto orden para alcanzar un fin. Así, una empresa sería una organización, puesto que está compuesta, como hemos visto, por un grupo de personas que se relacionan por medio de una estructura organizativa (con niveles jerárquicos, departamentos, etc.) para conseguir una serie de objetivos. Pero existen algunas empresas que podrían no considerarse propiamente como organizaciones al no poseer una estructura organizativa. Nos referimos a las empresas formadas por una única persona o por pocas con un carácter familiar. Las relaciones entre los miembros o no existen (una única persona), o son extremadamente simples. Sin embargo, la mayoría de las empresas deben ser consideradas como organizaciones. De otro lado, existen organizaciones que no son empresas. Según nuestra definición, una organización puede ser un equipo de fútbol, una ONG, la Iglesia o un ejército. En el sector turístico existen importantes organizaciones que no son empresas y que intervienen activamente en las actividades turísticas, como los patronatos locales y provinciales de turismo, las oficinas de turismo, las direcciones, consejerías y delegaciones de turismo en el ámbito de la administración pública nacional, autonómica y local, respectivamente, o las asociaciones de empresarios turísticos. A lo largo de este capítulo y de los siguientes vamos a estudiar una serie de conceptos, de técnicas y de herramientas que conforman la administración y la organización de empresas. Los mismos serían aplicables a otras organizaciones no empresariales relacionadas con el turismo para su correcta gestión y dirección.

El trabajo que realizan los directivos se denomina administración. Es la traducción del término inglés *management,* aunque se pueden emplear otras denominaciones como dirección o gestión, sin que varíe su significado. La administración consiste en el proceso de realizar actividades con personas y por medio de ellas de manera eficaz y eficiente. De esta definición podemos extraer algunos rasgos importantes de la administración de empresas:

a) La primera idea es que se tiende a considerar a la administración como un proceso, es decir, como un conjunto de fases o actividades relacionadas entre ellas secuencialmente (planificación, organización, dirección y control); de esta idea parte la teoría de la administración, que será desarrollada en el siguiente apartado.

b) La segunda idea destacable es que el objetivo perseguido por las personas que trabajan en la organización sea realizar una serie de tareas (identificadas por la actividad concreta de la organización). Por tanto, los encargados de la administración de la empresa deben hacer que otros trabajen, más que realizar ese tipo de trabajo ellos mismos. Esto permite la distinción entre directivos y operarios dentro de la organización. Un directivo turístico decía que su trabajo consistía no en trabajar como diez, sino en hacer que diez trabajen.

© Ediciones Pirámide

c) La tercera idea es que la administración busca la eficacia, la cual se puede definir como el grado en que se consiguen los objetivos. Es decir, la eficacia es la relación entre los resultados obtenidos y los objetivos previstos. Por tanto, la administración de una empresa turística busca que ésta cumpla con los objetivos que tenía marcados.

d) El cuarto rasgo definitorio de la administración es que busca realizar las tareas con eficiencia, que es la relación entre los resultados y el consumo de recursos necesarios para alcanzar esos resultados. Es el cociente entre salidas *(outputs)* y entradas *(inputs),* que la administración debe maximizar. Podemos conseguir eficiencia si obtenemos los mismos resultados con menos recursos o si con los mismos recursos obtenemos mayores resultados. La reducción de costes es una de las formas típicas de incrementar la eficiencia, si realmente no afecta a los resultados finales. La eficacia y la eficiencia son conceptos bien distintos. Podemos encontrar empresas turísticas eficaces y no eficientes, como algunos hoteles de gran lujo que se explotan casi sistemáticamente con pérdidas, ya que dan un buen servicio y atraen a la clientela esperada (dos de sus más importantes objetivos), pero invierten para ello un número de recursos muy elevado (instalaciones en edificios históricos, cartas muy variadas y de gran coste, decoración de lujo, etc.). Y también eficientes y no eficaces, como muchos chiringuitos de la playa, que no cumplen con objetivos como calidad, atención al cliente o la salubridad, pero son muy eficientes (utilizan poco personal, escasas instalaciones e ingredientes de bajo coste con los que obtienen importantes resultados). El principio básico de la administración es realizar las tareas de forma eficaz y eficiente a la vez.

1.2. Particularidades de la administración de empresas turísticas

Existen algunos rasgos que deben ser tenidos en cuenta por los directivos de las empresas turísticas a la hora de realizar sus funciones administrativas. Aunque las funciones y las técnicas de dirección son de aplicación general, el sector turístico presenta una serie de particularidades que apuntan a una necesidad más amplia de atención en las distintas actividades que realizan los directivos de manera específica, sobre todo lo que tiene que ver con su trabajo de planificar, organizar, dirigir y controlar el trabajo de otras personas (otros directivos y otros operarios).

La primera cuestión es que el sector turístico opera principalmente con servicios, que suponen una salida para la empresa intangible, no almacenable y dependiente de la persona que lo presta. Esto hace que el tipo de planificación, de dirección y de control que realizan los directivos no pueda responder a la lógica

© Ediciones Pirámide

tradicional y requiera una mayor inmediatez del directivo con el proceso de prestación del servicio para guiar a sus subordinados y ejercer un control efectivo.

La segunda e importante cuestión es que la atención al cliente y la calidad exigida por éste al servicio turístico hacen que todo el proceso directivo se impregne cada día más de la filosofía de la gestión de la calidad total. La gestión de la calidad total es un proceso de mejora continua en todos los ámbitos de la administración de la empresa (operativo, comercial, de aprovisionamiento, de recursos humanos, de dirección, etc.), en el que se persigue la satisfacción del cliente con los productos y todos los servicios que lo acompañan.

Respecto a la toma de decisiones y la dirección cabe hacer varios comentarios. El primero es que las decisiones han de tener siempre al cliente como referencia principal, ya que es el que va a proporcionar la competitividad y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. El segundo es que todos los miembros de la empresa tienen que saber qué hacer ante los requerimientos de un cliente. En las empresas turísticas no se puede desviar al cliente al escalón superior de la jerarquía para que allí se resuelva el problema, sino que cada empleado debe dar una respuesta apropiada. Para ello debe establecerse un conjunto de procedimientos y reglas que ayuden a cualquier empleado a tomar una decisión. Por último, los procedimientos no pueden abarcar los problemas nuevos y poco conocidos, que suelen ser la mayoría de los que presenta un cliente a una empresa turística (se suelen dar sobre todo incidentes o peticiones no repetitivas por parte de éste), por ello a los directivos y a los grupos de trabajadores de las empresas turísticas hay que entrenarlos en las habilidades de la creatividad y de la empatía, para tomar la decisión, y de la amabilidad, para implantarla.

La planificación se convierte en una de las tareas fundamentales de las empresas turísticas. Las previsiones pueden ser relativamente fáciles de hacer basándose en las tendencias, en la estacionalidad, en la rivalidad del sector, etc. A partir de ellas la planificación debe corregir los efectos de la estacionalidad y de los cambios en los gustos y las modas del sector para presentar un perfil de actividad homogéneo y aprovechar al máximo los recursos.

También es crucial en el sector la imagen que proyecten los directivos de las empresas, tanto como punto de referencia y de imitación por parte de los subordinados como por la imagen que dan al cliente de la empresa que representan. Los flujos de comunicación también son uno de los puntos de interés especial en las empresas turísticas. La mayor parte de los servicios se realizan por varias personas que tienen que ajustar sus trabajos y los momentos en que realizan las tareas. Los sistemas de comunicación son un elemento esencial de trabajo en actividades como la hostelería, la hotelería o las reservas en las agencias.

Por último, las empresas turísticas deben prestar una atención especial a la eficacia, muchas veces en perjuicio de la eficiencia. El objetivo esencial de una empresa turística es la satisfacción del cliente, y hay que cumplir con éste como norma en el proceso de dirección de la empresa. De todas formas, no hay que descuidar la eficiencia. El problema es que si no se consigue la eficacia para alcan-

© Ediciones Pirámide

zar este objetivo, de nada sirve ser una empresa eficiente, por lo que nuestros resultados se verán afectados a medio y largo plazo.

2. EL TRABAJO DIRECTIVO EN LA EMPRESA TURÍSTICA

2.1. Niveles jerárquicos y tipos de directivos

En las organizaciones, y en particular en las empresas turísticas, existe una serie de empleados que realizan las tareas y actividades principales para fabricar los productos, para prestar los servicios y para cumplir las metas de las mismas. Así, el profesor enseña en la universidad, el sacerdote ejerce su labor de guía en su iglesia, el bombero apaga fuegos, el cocinero elabora un plato, el camarero lo servirá, el piloto hará volar el avión y el animador que la gente se divierta. Todas estas tareas son operativas de las organizaciones. Llamamos operarios a aquellas personas de la organización que se encargan de la ejecución material de las tareas operativas. Ésa es su única función dentro de la empresa, la realización de las tareas propias de su actividad, y no dirigen el trabajo de otras personas. Los directivos son las personas de la organización que planifican, organizan, dirigen y controlan las tareas que se realizan en ella. Por tanto, planifican, organizan, dirigen y controlan el trabajo de otras personas, en concreto, de las personas que ejecutan materialmente las tareas características de la organización. Así, el jefe de cocina elabora la carta, distribuye el trabajo de los cocineros, coordina el trabajo de los distintos especialistas (salseros, reposteros, asadores, etc.) y controla la calidad, la presentación y el servicio de los platos, y la gobernanta se encarga de coordinar y controlar a todo el equipo de limpieza de un hotel. Por tanto, los directivos se encargan de administrar, es decir, de que otras personas realicen las tareas organizativas de manera eficaz y eficiente. A los directivos se les llama también administradores, supervisores o jefes.

La mayor parte de los directivos no realizan sólo tareas directivas (dirigir y controlar el trabajo de otros), sino que también ejecutan tareas operativas. Es decir, el jefe de cocina, a pesar de disponer de un grupo amplio de cocineros, ayudantes, pinches y aprendices, puede elaborar él mismo algunos platos o intervenir en la elaboración de muchos de ellos. El grado en que un directivo se dedica más a tareas administrativas que a tareas operativas depende, de forma fundamental, de su posición en la jerarquía de la empresa turística.

Las empresas se suelen representar en forma de pirámide. Es una manera de presentar la estructura jerárquica de las mismas. En su base se sitúa a los operarios, es decir, aquellos empleados que ejecutan materialmente las tareas operativas y que no dirigen ni controlan el trabajo de nadie. Son, por tanto, el escalón más bajo de la jerarquía de la empresa.

© Ediciones Pirámide