

MODULO: ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS TURISTICAS.

TEMA 1. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

La idea más importante respecto a la empresa turística que se puede dar es que, ante todo es una empresa. Por ello todas las apreciaciones sobre la gestión, organización y administración de las empresas en general son aplicables a las empresas turísticas.

Los espacios y proyectos o realidades por donde se puede mover el directivo del siglo XXI, son muy diversos, golf, balnearios de nueva generación, deportes multiaventura, resorts con grandes áreas de terreno, hoteles rurales, hoteles urbanos, donde confluye lo macro con lo express, hoteles con encanto u hoteles más personales donde se intenta diferenciarse a través de lo temático, hoteles familiares o el alojamiento boutique de las grandes ciudades son algunos ejemplos. No hay que ser un experto en la materia para darse cuenta que las diferencias son enormes en función de la empresa o establecimiento donde tenga que desarrollar su labor profesional. Este es el reto que hay que asumir y para el que se debe estar preparado.

Todos los que dirigen o aspiran a la dirección de una empresa turística deben ser conscientes del entorno en que se encuentran y asumir que éste es dinámico y por lo tanto los esquemas, planes, previsiones, modelos o situaciones dejan de tener valor y se transforman en otras diferentes y les va a obligar a tomar decisiones y cambiar los planes, las estrategias,...

El entorno es cada vez más dinámico y turbulento por lo que es más difícil dirigir desde una perspectiva estable y continuada. El o la que dirige una empresa de cualquier tipo y si cabe mucho más una empresa turística, debe estar atento para analizar en cada momento lo que está sucediendo en el mundo, sabiendo utilizar datos, información, tendencias, etc. que van a ser las herramientas en las que basarse para tomar decisiones e ir dando soluciones continuas e inmediatas.

Los cambios políticos, económicos y sociales hacen que la dirección de las empresas no sea un camino de rosas, sino un camino lleno de dificultades que interfieren en el trabajo diario de estos directivos, por lo que la puesta al día de la actitud y aptitud de dirigir significa un esfuerzo extraordinario que sólo a base de una gran voluntad se puede conseguir. Durante mucho tiempo la función de dirigir ha estado basada en variables asumibles que permitían salir airoso de los problemas del día a día. En la actualidad, esto no es posible, y sólo a base de conocimientos profundos y rigurosos se puede responder a todas las situaciones que se suscitan en cada momento.

El prestigio del dirigente turístico se va a medir por la capacidad de adaptación y reacción ante los continuos cambios que se vienen produciendo y se han de producir, además de por su destreza en la utilización de las nuevas técnicas y tecnologías. Pero sin duda, la clave son los Recursos Humanos.

Nuestro objetivo en este primer tema va a ser dar respuesta a las siguientes preguntas:

¿Qué es la Administración?

¿Quién la desempeña?

¿En qué consiste?

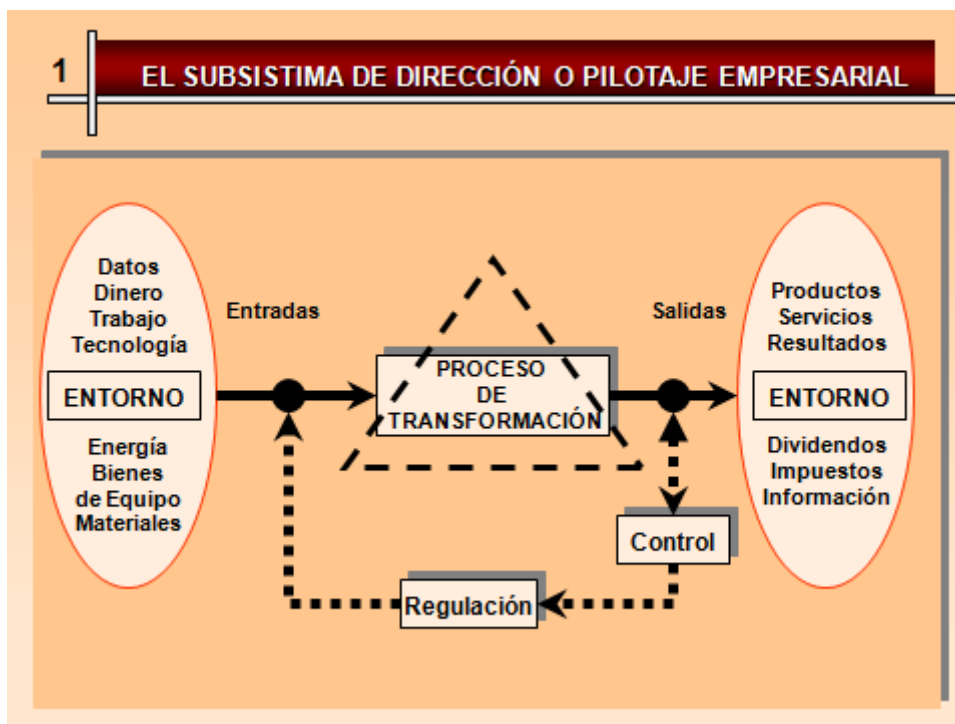
EL SUBSISTEMA DE DIRECCIÓN O DE PILOTAJE EMPRESARIAL.

La empresa es, sin duda, una realidad cada vez más compleja. Por ello, para estudiar y conocer su funcionamiento necesitamos de una metodología para aproximarnos a ella, que nos permita identificar sus elementos y las interrelaciones entre los mismos.

A este respecto, la aplicación del enfoque sistémico a la empresa nos aporta una concepción de la misma como un sistema cibernético y abierto, en el que sus elementos están interrelacionados formando un todo unitario y desempeñando una serie de funciones orientadas a la consecución de unos objetivos comunes, todo ello en una permanente interacción dinámica con el entorno, con flujos recíprocos de naturaleza física, financiera e informativa. Se trata, por tanto, de un sistema abierto por su capacidad de interactuar con el entorno, y cibernético por la retroalimentación que recibe de él.

En la identificación de los elementos o partes de la empresa, tanto el criterio funcional como el de los niveles en la circulación de valores, nos llevan a la existencia del Subsistema de Dirección, como fruto de la necesidad de un “pensamiento director” que proporcione la coherencia interna y externa que requieren los elementos del sistema para la consecución de sus objetivos.

Y es precisamente a introducirnos en el contenido de la función que les es propia, conocida en la literatura especializada como “Management” a lo que vamos a dedicar esta primera parte.



Al hablar de Management o Administración, en su traducción más habitual al castellano, nos estamos refiriendo, en palabras de Koontz y O'donnell, al "campo de actividad humana que consiste en crear y conserva un ambiente adecuado para que grupos de personas puedan trabajar eficiente y eficazmente en el logro de sus objetivos comunes".

Existe una tradicional polémica acerca de si la Administración es una ciencia o un arte. Simon, por ejemplo, afirma que "la Administración se define ordinariamente como el arte de conseguir que se hagan las cosas", pero también es generalmente aceptada como disciplina científica.

Kast y Rosenzweig señalan que el Management comprende la coordinación de recursos materiales y humanos en orden al logro de ciertos objetivos. En ese proceso de coordinación y actuación se pueden identificar, afirman, cuatro elementos básicos:

- Dirección hacia objetivos,
- a través de la gente,
- mediante técnicas, y
- dentro de una organización.

En la misma línea anterior, una aportación bastante completa es la de Certo, que la define como "proceso de alcanzar metas organizacionales trabajando con y por medio de personas y otros recursos. Este proceso mantiene como características básicas las siguientes:

1.- La Administración es un proceso o una serie de actividades continuas y relacionadas.

2.- La Administración implica y se concentra en alcanzar metas organizacionales.

3.- La Administración alcanza esas metas trabajando con y por medio de personas y otros recursos".

En definitiva, y de acuerdo con Renau, si se hiciera un estudio de las definiciones que sobre el concepto de Administración existen, con más o menos ligeras variantes con respecto a las mencionadas, se podría llegar a una sintética según la cual "la Administración de la empresa (o de una organización) consiste en todas las actividades que en ella se llevan a cabo y mediante las que se desarrolla el proceso de fijación y posterior logro de los objetivos de la empresa (u organización)".

EL EMPRESARIO COMO SUJETO ACTIVO DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA.

La segunda pregunta que nos hacíamos era acerca del sujeto activo de la función directiva, y a ella trataremos de dar respuesta seguidamente.

Empresa y empresario son dos conceptos indisolubles. Detrás de toda empresa se encuentra la figura del empresario, máximo responsable de su dirección y, en esa medida, protagonista destacado del devenir económico.

Esta figura ha experimentado una sensible evolución desde la concepción clásica del empresario capitalista o propietario de los medios de producción y patrón o maestro del trabajo, asociada, por tanto, a un individuo, hasta la más moderna que define al empresario como el líder y el estratega de la organización, más vinculada a los grupos u órganos colegiados encargados de desempeñar esta función.

Pero hasta llegar a la visión actual, se han sucedido distintas teorías acerca del empresario: se ha hablado del empresario como capitalista, como hombre de negocios, como factor de producción (de organización), como sujeto decisor, como innovador, etc.

No obstante, creemos que la transformación fundamental de esta figura se produjo con la irrupción en la escena económica de las grandes sociedades por acciones, que trajeron consigo la separación entre la propiedad y la administración de la empresa. La función empresarial (directiva) deja de ser desempeñada por los capitalistas, que la ponen en manos de directivos profesionales, ante la necesidad de buscar especialistas que sepan dirigir empresas cada vez más complejas en mercados cada vez más competitivos. De ahí que se establezca la distinción entre el empresario riesgo (los capitalistas) y el empresario control (la tecnoestructura en terminología de Galbraith, formada por la élite directiva de expertos responsable de la gestión global de la empresa).

El empresario actual, como sujeto activo de la función de dirección, se basa, por consiguiente, en las características del “profesional o experto en la dirección” definidas en la teoría del “empresario control”. Sólo en las pequeñas empresas de tipo familiar y artesanal podemos encontrar hoy en día la figura clásica del “empresario capitalista”.

Pero, ¿qué se le pide hoy al empresario moderno?, ¿cuáles son sus principales funciones en el contexto económico empresarial actual? En este sentido, se considera que su actuación ha de estar sustentada en tres ejes fundamentales: la innovación, el liderazgo y la estrategia.

La innovación por la importancia del cambio tecnológico en la competitividad. El liderazgo para la conducción del grupo humano hacia la consecución de los objetivos, procurando la motivación y cohesión del mismo. Y la estrategia para proporcionar en cada momento una adecuada respuesta a las exigencias de un entorno cambiante.

Pero ¿qué hace realmente en la práctica un directivo? Antes de responder a esta pregunta que lo haremos más adelante, y una vez que sabemos que es la Administración de Empresas y quién la desempeña, trataremos de explicar a partir de este momento en qué consiste, cuál es su contenido más concreto.

LA GESTIÓN DIRECTIVA: COMPONENTE TÉCNICA Y COMPONENTE HUMANA.

La empresa puede ser considerada como un “sistema abierto y con una naturaleza mixta entre lo técnico y lo social, es decir compuesta por un conjunto de relaciones de transformación de valor, unas basadas en la

tecnología y otras en el comportamiento y comunicación de las personas que integran la organización”. Por tanto, si partimos de una concepción de la empresa como sistema sociotécnico, el Management o Gestión Directiva habrá de tener también esos dos componentes: el técnico y el humano o social.

Generalmente, cuando se habla de Management se piensa en un conjunto de sistemas y procesos (de dirección, de planificación, de control) que se apoyan en una serie de métodos y técnicas (de previsión, para la formulación de estrategias, para gestionar los inventarios, etc.); todos ellos constituyen la componente técnica de la Gestión Directiva.

La primera obligación y responsabilidad constante de la dirección de una empresa es conseguir que ésta sea eficaz y eficiente, y las acciones que deben llevar a cabo para conseguirlo son numerosas, pero la gestión de los recursos humanos tiene especial relevancia, no sólo porque afecta a todas las áreas, sino también porque estamos hablando de empresas de servicios, donde las relaciones interpersonales son fundamentales.

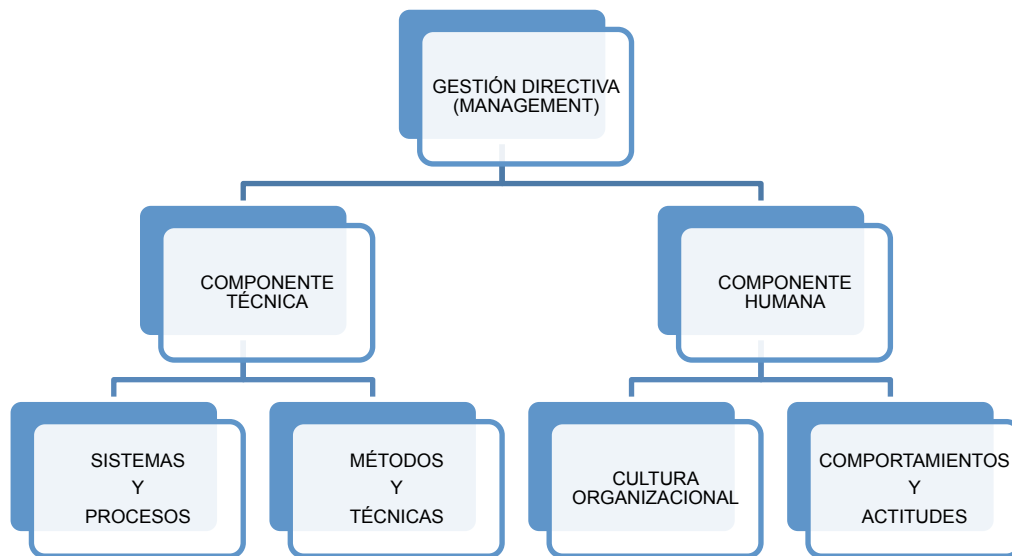
Por tanto, no podemos olvidar la cultura y los valores, los comportamientos y las actitudes de los individuos, es decir la componente humana. La cultura organizacional (a la que dedicaremos el tema siguiente) es el resultado de un proceso histórico, la consecuencia del comportamiento de unos líderes, formales o informales, la transformación de anécdotas en categorías; la cultura está formada por una serie de valores que los miembros de la organización (sino todos, gran parte de ellos) comparten, unos principios que respetan, unas creencias, unos hábitos arraigados, que no suelen estar escritos, pero que se dejan notar.

Obviamente, conseguir que los valores sean compartidos no es tarea fácil, y el único procedimiento para lograrlo es la participación en la gestión, pues ello motiva, forma y compromete al personal.

No sería erróneo afirmar que el primer criterio para determinar si en una empresa se dan las condiciones para la eficiencia es el grado de importancia relativa que se atribuye a la componente humana de la Gestión Directiva. La componente técnica no deja de ser importante, por supuesto, pero es sólo una condición “sine qua non”, pues ésta no puede ser eficaz sin la ayuda de la parte humana.

En principio un hotel es igual a otro de similares características, pero sabemos que realmente no es así, ¿quién crea el elemento diferenciador?

A continuación nos referiremos a ambas. Comenzaremos por la componente técnica, profundizando en el contenido del proceso de Management y su inserción en el contexto de la Dirección Estratégica.



EL PROCESO DE DIRECCIÓN COMO MANIFESTACIÓN DE UNA ACTITUD ESTRATÉGICA

Desde una perspectiva sistémica, la función de dirección es desarrollada, como hemos visto, por el subsistema de Pilotaje de la organización empresarial, “cuyo papel consiste en integrar los recursos humanos, materiales y financieros mediante unos procesos que pretenden asegurar la consecución de los objetivos de la empresa”(Ortigueira Bouzada). Ahora bien, de esta definición extraemos tres conclusiones:

- 1.- La función de dirección afecta al conjunto del sistema empresarial, que como organización necesita de un pilotaje.
- 2.- El subsistema de dirección se constituye el el elemento coordinador del resto de subsistemas empresariales.
- 3.- Qué esta concepción sistémica es compatible con el enfoque de la dirección como proceso, en la que cada una de las etapas del mismo sería un subsistema dentro del sistema de Dirección.

Por ello, coincidimos con Fernández Roomero en entender la Administración de Empresas como un proceso encadenado y continuo integrado por una serie de etapas o funciones. Estas características nos indican, por una parte, que las diferentes etapas tienen una carácter secuencial: no se trata de funciones aisladas, sino que cada una es consecuencia y continuación de la anterior; y por otra, que nos encontramos ante un proceso repetitivo, que no acaba nunca, pues con la última etapa se estará recogiendo información para volver a iniciar el proceso: es el conocido mecanismo de feedback o retroalimentación propio

de los sistemas cibernéticos. Es decir, “dirigir es seguir una secuencia de funciones y tareas, no una mera yuxtaposición de éstas”.

Es interesante destacar que junto a esta visión de la Dirección como proceso, Fernández Romero aporta otros puntos de vista para su estudio. Así, afirma que la dirección es:

- un conjunto de técnicas,
- un conjunto de principios,
- un conjunto de actitudes,
- y todo ello siguiendo un determinado proceso.

Por tanto, con el telón de fondo de los principios que rigen hoy día la dirección moderna y de las actitudes que debe tener un directivo eficaz, vamos a contemplar la Administración bajo dos perspectivas que entendemos han de ir necesariamente unidas: como proceso y como conjunto de técnicas asociadas a las distintas etapas de ese proceso.

En cuanto a las fases que integran el proceso de Management, es obligado remontarse a la clásica obra de Fayol “Administración Industrial y General”, donde afirma que todos los administradores realizan cinco funciones: planean, organizan, dirigen, coordinan y controlan. A partir de aquí, han sido muchos los autores que han abordado esta materia, si bien, como señala Renau, las funciones unánimemente aceptadas son las de planificación, organización y control. Sin embargo, profesores tan significados como Koontz, O'donnell y Weihrich consideran la Administración como un proceso operacional que puede ser seccionado atendiendo a sus funciones, que son: “planeación, organización, integración de personal, dirección y control”.

En definitiva, y recogiendo este criterio funcional de general aplicación, nos basaremos en el modelo propuesto por Mckenzie, por ofrecer, a nuestro juicio, una visión muy completa y pormenorizada del management como proceso.

En él, parte de los tres elementos que intervienen en toda organización: ideas, medios materiales y medios humanos, a cada uno de los cuales asocia una tarea: reflexión, administración y mando o liderazgo, respectivamente, que resumimos en el siguiente cuadro:

ELEMENTOS	TAREAS	DEFINICIONES
Ideas	Reflexión	Formular conceptos
Medios materiales	Administración	Conducir los servicios corrientes
Medios humanos	Mando (liderazgo)	Convencer a las personas para cumplir los fines propuestos

Dentro de esa concepción del Management como proceso encadenado y continuo, Mckenzie considera las siguientes funciones secuenciales:

FUNCIONES SECUENCIALES	DEFINICIONES
PLANIFICAR	Determinar un plan de acción
ORGANIZAR	Estructurar e integrar las actividades para cumplir eficazmente los objetivos
INTEGRAR LOS RR.HH.	Elegir hombres competentes para los puestos de la organización
DIRIGIR LOS RR.HH.	Guiar las acciones de las personas hacia los objetivos fijados
CONTROLAR	Asegurar una progresión hacia los objetivos con arreglo al plan.

A su vez, explicita las actividades a realizar en cada una de estas funciones:

PLANIFICACIÓN	
ACTIVIDADES	DEFINICIONES
Definir unas políticas	Determinar unas líneas de conducta sobre los asuntos de importancia.
Prever	Esclarecer el futuro
Fijar objetivos	Determinar los resultados finales deseados
Desarrollar estrategias	Decidir cuándo y cómo alcanzar los objetivos
Programar	Fijar las prioridades, determinar secuencias, fechar las etapas
Presupuestar	Asignar los recursos
Establecer procedimientos	Tipificar los métodos

ORGANIZACIÓN	
ACTIVIDADES	DEFINICIONES
Estructurar la organización	Elaborar el organigrama de la empresa
Establecer las relaciones	Definir los lazos que permiten la coordinación
Describir el perfil de cada puesto	Definir el papel y las atribuciones de cada puesto
Establecer las aptitudes reclamadas por cada puesto	Definir las aptitudes de los hombres para cada puesto

INTEGRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	
ACTIVIDADES	DEFINICIONES
Seleccionar	Destinar personas cualificadas a cada uno de los puestos
Orientar	Familiarizar a los nuevos con la situación
Formar	Asegurar la competencia por medio de cursos y de la práctica
Desarrollar	Mejorar las aptitudes y las actitudes

DIRECCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	
ACTIVIDADES	DEFINICIONES
Delegar	Asignar responsabilidades y definir los resultados esperados
Motivar	Persuadir a los hombres para cumplir las acciones deseadas
Coordinar	Combinar los esfuerzos de la manera más eficaz
Solventar las diferencias	Fomentar la originalidad y reglar los conflictos
Orientar la innovación	Estimular la creatividad para alcanzar los fines.

CONTROL	
ACTIVIDADES	DEFINICIONES
Establecer un sistema informativo	Precisar que datos críticos son necesarios, cuándo y cómo
Determinar unos tipos de resultados	Determinar las condiciones existentes cuan las tareas son bien realizadas
Medir y evaluar los resultados	Comprobar las desviaciones con respecto a los objetivos y estándares
Tomar acciones correctivas	Ajustar los planes y/o modificar los medios; ayudar a los subordinados
Reconocer el éxito	Felicitar, remunerar

Finalmente, enuncia tres funciones continuas que planean sobre todo el proceso: el análisis de los problemas, la toma de decisiones y la comunicación. Sobre este particular, en referencia a la toma de decisiones, Robbins considera tan confuso como desconcertante su inclusión como parte de la planificación. Coincidimos con este autor en que “la toma de decisiones penetra la planeación, la organización, la dirección y el control”.

FUNCIONES CONTINUAS	DEFINICIONES
Analizar los problemas	Reunir hechos. Desarrollar las soluciones posibles
Tomar decisiones	Llegar a unas conclusiones
Comunicar	Asegurar la comprensión

Pero en la historia del Management los sistemas de dirección han experimentado un proceso evolutivo que no es casual, sino propiciado por el cambio de la propia realidad en que la empresa ha tenido que desenvolverse. La ciencia del Management ha ido avanzando en su intento de dar respuesta al creciente dinamismo y complejidad del entorno empresarial, y por ello, “del paradigma de los sistemas basado en la formulación de políticas (Dirección por Control, Dirección por Extrapolación) pasamos al paradigma de los sistemas fundamentados en la formulación de estrategias (Planificación Estratégica,

Dirección Estratégica) y ya nos encontramos en los albores de una quinta generación de sistemas directivos (Pensamiento Estratégico) sustentada sobre los “problemas estratégicos”, las señales débiles y la Dirección por Sorpresas.

Puede decirse que hoy en día la gestión de las organizaciones empresariales se enmarca dentro de un estilo denominado “Dirección Estratégica”, en el que el entorno, entendido en sentido amplio, se configura como el punto de referencia fundamental de la acción directiva, de forma que todas las actuaciones que se acometan deberán tener como justificación última la consecución de un mejor acoplamiento entre la empresa y su medio externo.

La Dirección Estratégica se convierte así en el instrumento que hace posible la adecuación de la empresa a los cambios del medio en que se desenvuelve. En esencia, “este sistema de dirección pretende identificar de forma precoz los cambios externos e internos para instrumentar respuestas rápidas, procurando que el nivel de sorpresa de los “impactos” sea el menor posible, sistema que será tanto más eficaz en la medida que convierta amenazas en oportunidades y debilidades en fuerzas”.

Pensamos que una Gestión Directiva no puede ser eficaz a largo plazo si no se encuentra impregnada de una “actitud estratégica”, que propicie una actuación coherente con las características y evolución del entorno. En este sentido, las aportaciones más recientes en materia de economía y organización industrial (como las de Portes y Jacquemin, entre otras) ofrecen una perspectiva metodológica en la línea de vincular las decisiones en el ámbito microeconómico de la empresa con el entorno macroeconómico en el que ésta se desarrolla, así como a la inversa “las medidas macroeconómicas sin fundamentos microeconómicos pueden resultar incompatibles con el proceso de ajuste en los mercados reales” (Jacquemin, A. 1991). Es decir, no es posible abordar con garantías de éxito los problemas microeconómicos sin conocer cómo la empresa se ve influenciada por el medio en que está inmersa, lo que nos lleva a la necesidad de afrontar el análisis de los mismos desde una perspectiva estratégica.

En entornos como los actuales cuyo dinamismo alcanza la categoría de turbulencia, el sistema de decisión empresarial debe permitir una respuesta ágil frente a cambios que pueden llegar a producirse de forma tan rápida que impidan una anticipación de la acción planificadora con tiempo suficiente. Por ello, la Dirección Estratégica pone el énfasis en la definición del “problema estratégico”, haciendo posible, a partir de la identificación precoz de amenazas y oportunidades, la adopción de medidas eficaces que reduzcan el nivel de sorpresa de los retos e impactos. De ahí que la base de este sistema de dirección se encuentre, a nuestro juicio, en la capacidad de pensar estratégicamente, de razonar en términos de futuro, no de pasado o de presente, de proyectar en la empresa una visión de largo alcance que le permita prepararse para el futuro y anticiparse a la competencia: lo que importa es “la mente del estratega”, como la ha llamado Kenichi Omahe.

Lo que queremos subrayar es que el proceso de Management anteriormente descrito ha de ser la manifestación de una actitud y una determinada postura estratégica. La Dirección Estratégica ha de impregnar el modo de gestionar la

organización empresarial, en base a tres ejes fundamentales: la formulación de estrategias, su implantación y su control.

La figura siguiente trata de reflejar este enfoque.

