



**CORPORACIÓN
UNIVERSITARIA
REMINGTON**

ESCUELA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Técnica en Turismo

ASIGNATURA: Teoría organizacional

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA REMINGTON
DIRECCIÓN PEDAGÓGICA**

Este material es propiedad de la Corporación Universitaria Remington (CUR), para los estudiantes de la CUR en todo el país.

2011

CRÉDITOS



El módulo de estudio de la asignatura Teoría Organizacional del Programa Técnica Profesional en Turismo es propiedad de la Corporación Universitaria Remington. Las imágenes fueron tomadas de diferentes fuentes que se relacionan en los derechos de autor y las citas en la bibliografía. El contenido del módulo está protegido por las leyes de derechos de autor que rigen al país.

Este material tiene fines educativos y no puede usarse con propósitos económicos o comerciales.

AUTOR

Marleny Castañeda Martínez

Profesional en sistemas de información en salud, Especialista en el desarrollo del aprendizaje autónomo. Especialista en sistema de información geográfico, Con diplomaturas en: Pedagogía contemporánea, Formulación de proyectos de aula; y en Formulación, evaluación y gestión de proyectos, Formada en espíritu empresarial por el Banco Interamericano de Desarrollo y la fundación Corona, Diseñadora instruccional de cursos virtuales. Constructora de módulos para la presencialidad, la distancia y la virtualidad. Con experiencia en la ejecución de proyectos en el ámbito público y privado. Asesor metodológico y temático de trabajos de grado, Docente universitario por más de 10 años en áreas administrativas, tales como: emprendimiento, gestión de proyectos, gerencia del conocimiento, informática y trabajo de grado
castanedamarleny@gmail.com

Nota: el autor certificó (de manera verbal o escrita) No haber incurrido en fraude científico, plagio o vicios de autoría; en caso contrario eximió de toda responsabilidad a la Corporación Universitaria Remington, y se declaró como el único responsable.

RESPONSABLES

Escuela de Ciencias Empresariales

Director Dr. Gonzalo Jiménez Jaramillo

Director Pedagógico

Octavio Toro Chica

dirpedagogica.director@remington.edu.co

Coordinadora de Medios y Mediaciones

Angélica Ricaurte Avendaño

mediaciones.coordinador01@remington.edu.co

GRUPO DE APOYO

Personal de la Unidad de Medios y Mediaciones

EDICIÓN Y MONTAJE

Primera versión. Febrero de 2011.

Derechos Reservados

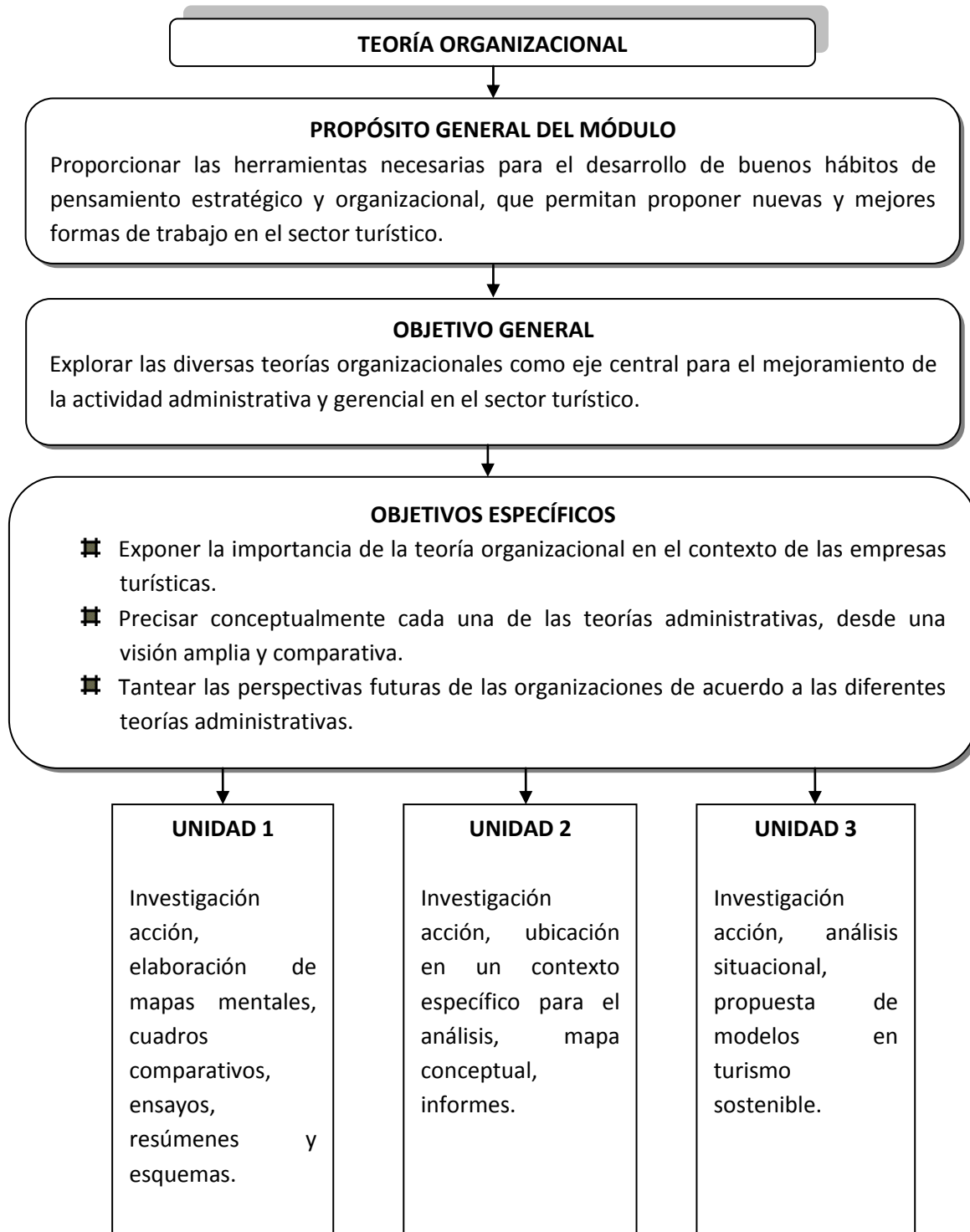


Esta obra es publicada bajo la licencia Creative Commons. Reconocimiento-No Comercial-Compartir Igual 2.5 Colombia.

TABLA DE CONTENIDO

1.	MAPA DE LA ASIGNATURA.....	7
2.	FUNDAMENTACIÓN DE LA TEORÍA	8
2.1.	Antecedentes y Origen de La Teoría	9
2.2.	Importancia y Necesidad Organizacional.....	20
2.3.	Dirección Y Organización.....	26
3.	TEORÍA ORGANIZACIONAL.....	31
3.1.	Teorías Organizacionales.....	32
3.2.	Métodos y Técnicas Organizacionales	45
4.	TENDENCIAS ORGANIZACIONALES	52
4.1.	Modelos Gerenciales.....	53
4.2.	Aprendizaje Organizacional.....	65
4.3.	Turismo Sostenible	72
5.	PISTAS DE APRENDIZAJE	79
6.	GLOSARIO	82
7.	BIBLIOGRAFÍA.....	84
7.1.	Fuentes digitales o electrónicas	84

1. MAPA DE LA ASIGNATURA



2. FUNDAMENTACIÓN DE LA TEORÍA

En la presente unidad podrá adquirir los conocimientos relacionados con los antecedentes y el origen, así como la importancia y la necesidad de la teoría organizacional. Además de los elementos básicos de la dirección y la organización en el sector turístico. Para mayor comprensión de los temas, observe antes de iniciar con el proceso de formación los videos que se le proponen a continuación.

✚ Teorías de la Organización

<http://www.youtube.com/watch?v=sHhyZvTpJtU&feature=related>

Consultado el 26 de septiembre de 2011

✚ Introducción al curso de Organización y Dirección

http://www.youtube.com/watch?v=yY3D_oNNvlg&feature=related

Consultado el 26 de septiembre de 2011

OBJETIVO GENERAL

- ✚ Exponer la importancia de la teoría organizacional en el contexto de las empresas turísticas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✚ Indagar sobre los antecedentes y los orígenes de la teoría organizacional como apoyo a la gestión administrativa.
- ✚ Reconocer la importancia y la necesidad organizacional en general y del sector turístico.
- ✚ Promover la dirección y organización a todo nivel como compromiso de la gerencia especialmente de las empresas del sector turístico.

Prueba Inicial

1. ¿Qué sabe usted del origen de o la forma como surge la teoría organizacional?

2. ¿Dentro de la actividad turística a que proceso administrativo le da usted mayor importancia, y por qué?

3. ¿Qué entiende usted por resolver problemas organizacionales?

4. ¿De qué manera comprende usted el control de la acción empresarial?

2.1. Antecedentes y Origen de La Teoría



Como lo expresa (Koontz y Weihrich, 2004), administrar es diseñar y mantener un medio ambiente o entorno apropiado para lograr los objetivos organizacionales con el menor esfuerzo posible. Por tanto la acción gerencial debe centrarse en la creación de ambiente, entorno y estructuras que faciliten el logro de los objetivos.

Fuente.

http://t3.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcRJfdg0m-SSX881BYIngzaQUj6To_uulhyEXMQOfN15ufgCSfeuMw

Desde este punto de partida se debe reconocer los cambios surgidos en las formas de trabajo y organización tanto social como empresarial. Lo cual efectivamente surge por la necesidad del hombre de asociarse para subsistir, y suplir las necesidades básicas e insatisfechas de un momento determinado, esto a su vez hace imperante el identificar las etapas claves en la formación del proceso administrativo para comprender mejor el comportamiento organizacional.

Antecedentes

Es evidente la necesidad de conocer tanto los antecedentes como el origen de la teoría organizacional o administrativa, ya que esta es el sustento y soporte teórico de los procesos administrativos en general, de tal forma que permite la mayor y mejor comprensión de la aplicación de métodos y técnicas, la adecuación y adopción de los modelos de gerencia más acertados en pro de una buena gestión empresarial.

Se tiene de esta manera que desde los diferentes enfoques administrativos se dan conocimientos de gran utilidad en el campo gerencial, se hace entonces un recorrido por tiempos inmemorables y empíricos de esta realidad y algunos sucesos de transcendencia en el contexto de la administración.

Época primitiva

Se muestra como la época donde los miembros de una tribu trabajan en actividades de cultivar la tierra, recolección de frutos, cuidado de ganado, pesca, caza y preparación de ropa . Desde el concepto de autoridad los jefes de la familia toman las decisiones de gran importancia, se evidencia la división del trabajo de acuerdo con la capacidad del sexo y la edad de la persona. Con la necesidad de realizar actividades en grupo surge de manera muy tosca, la administración.

El período agrícola

Continúa con la división del trabajo de acuerdo con la capacidad del sexo y la edad de la persona, es una época de agricultura, caza, pesca y vida sedentaria. La autoridad es ejercida mediante el patriarcado. Con el crecimiento de la población se crean grupos sociales que deben ser coordinados, lo cual hace que la administración cobre más importancia ya que surgen los Estados y es el inicio de la civilización y de las clases sociales.

Estado y civilización



Los Estados más representativos son Mesopotamia y Egipto, estas ejercen el control sobre el trabajo colectivo y aplican el pago de tributos en especies, lo cual implica un mayor grado de administración, porque se aplicaban políticas tributarias e inducía al manejo de diversos y numerosos grupos sobre todo en lo relacionado con las obras arquitectónicas.

Fuente.

http://t0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcQ4FtNwaavE719o6jQ3nglywzBYSngClhDBtKNmyKNAK3d8uWHtRbdS2_c

El pueblo de Babilonia hace su aporte a la administración en relación con la operación de créditos, la contabilidad aplicada a los templos y el archivo de la casa del comercio. Con el Código Hammurabi, evidenciando de esta manera su alto grado de desarrollo en el comercio mediante la aplicación de la administración.

Antigua China

Se destacan el filósofo Confucio que con su mentalidad brinda las ideas sobre las cuales se formó el gobierno, y en el campo político administrativo Chow, para mejor comprensión de esta visión administrativa, observe el cuadro 1.

Cuadro 1 Confucio y Chow

Confucio	Chow
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Los gobernantes deberán estudiar los problemas para poder emitir su juicio y para poder buscar la mejor solución. ✚ Mediante la ética profesional se atacarán los problemas, siempre de manera objetiva y con imparcialidad. ✚ Ante los problemas económicos, la superación viene de la mano del esfuerzo colectivo y la colaboración ciudadana. ✚ Que el cerebro de quien gobierne no pare de trabajar. El gobernante debe disponer de una conducta noble y sin ánimo de lucro. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Organizar el gobierno antes que administrar el pueblo. Es importante organizar internamente el Gobierno antes de intentar manejar el estado. ✚ Definir las funciones. Definir claramente los objetivos ahorra tiempo y crea mejoras en la productividad. ✚ Cooperar. Sólo mediante la cooperación se consiguen excelentes resultados. ✚ Procesos con eficiencia. Sólo con procesos buenos se consigue resultados buenos. ✚ Formalidad de los recursos humanos. Son los seres humanos las herramientas fundamentales de cualquier organización, y por tanto es importantísimo que desempeñen su cargo con formalidad y corrección. ✚ Sancionar. Así es como se corrigen y se evitan los errores.

Fuente. Elaboración propia

Se fundaron escuelas que hicieron sus aportes más de lo filosófico que lo administrativo.

Culturas antiguas

Con el surgimiento de los Estados, también nacen nuevas actividades productivas como por ejemplo la construcción y arquitectura. Algunas de estos aportes está en las culturas que se describen a continuación en la figura 1.

Figura 1 Culturas antiguas



Fuente. Elaboración propia

El imperio romano

Esta época es determinada por la conquista de territorios, la esclavitud y nuevos trabajadores encargados de la construcción de edificios y caminos, el cultivo de tierras entre otras actividades. Constaba de un sistema consular para prolongar la autoridad, el cual fue reformado con el tiempo, su función se trataba de recibir una parte de territorio conquistado y administrarlo.

Instauro en la era cristiana la autocracia militar con el gobernador a cargo, Julio Cesar, luego Diocleciano la cambia por un sistema administrativo de diversos niveles jerárquicos, delimitado por el Emperador hasta llegar a un simple funcionario.

América Latina

Básicamente se conocen tres civilizaciones los aztecas, los mayas y los incas, en el contexto administrativo brinda aportes en la forma de organización social, económica y políticas. Entre otros aspectos se tiene la organización compleja de intercambio de productos con diferentes regiones, la creación de imperios con varias provincias, la conquista de pueblos y su dominación. Todo implicaba el adecuado manejo de los tributos. Fundamentado en una economía agrícola, pesquera y de caza su forma de trabajo eran colectivas.

Tener en cuenta:. Las antiguas civilizaciones reconocen aunque empíricamente la importancia de la administración, en cuanto da crédito a la organización de las personas y grupos sociales, así como en su dirección y coordinación.

ORIGEN

Luego del paso por épocas antiguas se revela y refuerza el origen de la teoría organizacional desde los albores de la revolución industrial. Se hace énfasis en el antecedente como el precedente empírico de la administración, y se demarca del origen porque a partir de esta época industrial y mecanicista se empieza a tomar conciencia del proceso administrativo y de la acción gerencial.

La edad media

Su base es el feudalismo centrando su autoridad en los Señores o familias reales sobre los vasallos y campesinos. Los Señores eran los encargados de dirigir las fuerzas militares, policiales, el recaudo de impuestos, la acuñación de monedas. Por tanto el sistema administrativo era exclusividad de los terratenientes o dueños de la tierra.

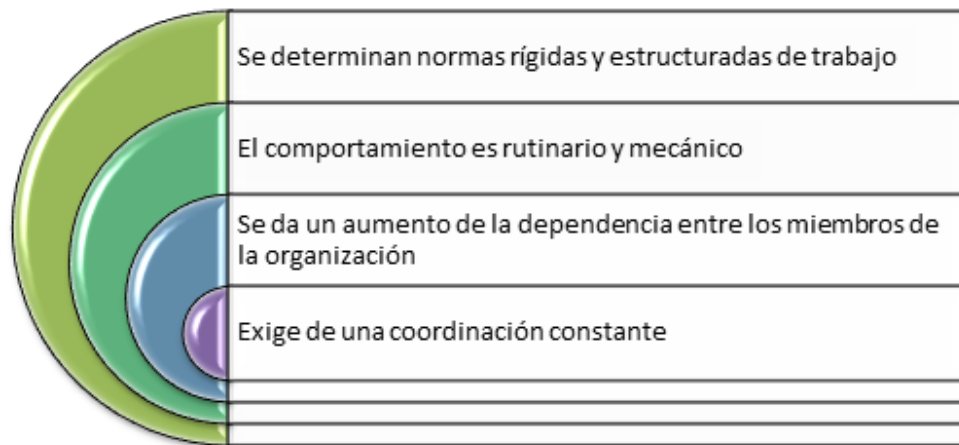
Esta época marca el inicio de la revolución industrial, ya que por ese tiempo empiezan a surgir gremios y asociaciones de artesanos que fortalecerían el sector productivo industrial y dejando en segundo plano la actividad agrícola.

La revolución industrial

La revolución industrial es conocida por el proceso de mecanización de la agricultura con la apropiación de la fuerza motriz, así como de la industrialización, el avance en los medios de transporte y de las comunicaciones. Este fenómeno nace en Inglaterra y determina el dominio de la ciencia y el desarrollo de nuevas y mejores formas de organización.

Todo esto incide grandes cambios sociales, porque la agricultura pasa a un segundo plano, además de vincular al proceso productivo tanto a mujeres como a hombres con el surgimiento de capitalismo y define el accionar de las empresas, entre los rasgos característicos de esta era se tienen los que a continuación puede observar en la figura 2.

Figura 2 Características de la revolución industrial



Fuente. Elaboración propia

Con la revolución industrial se da origen a los estudios sobre productividad humana y empresarial, el concepto de administración, los principios administrativos, las funciones administrativas y el proceso administrativo.

El enfoque clásico

Se genera por las consecuencias de la revolución industrial, básicamente se presenta bajo dos premisas (PELAYO, 1999)

- ✚ El crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, que ocasionó una complejidad creciente en su administración exigió un enfoque científico purificado que sustituyese el empirismo y la improvisación hasta entonces dominante. Con la empresa de dimensiones más amplias surgen las condiciones iniciales de planeamiento a largo plazo de la producción, reduciendo la inestabilidad y la improvisación.
- ✚ La necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones en el sentido de obtener el mejor rendimiento posible de sus recursos y hacer frente a la competencia que se incrementaba entre las empresas. Surge el sentido de la división del trabajo entre quienes piensan y quienes ejecutan. Los primeros fijan patrones de producción, describen los cargos, fijan funciones, estudian métodos de administración y normas de trabajo, creando las condiciones económicas y técnicas para el surgimiento del taylorismo en los Estados Unidos y Fayolismo en Europa.



El panorama industrial en el inicio de este siglo tenía todas las características y elementos para poder inspirar una ciencia de la administración, una variedad inmensa de empresas con tamaños altamente diferenciados, problemas de bajo rendimiento de la maquinaria utilizada, desperdicio, insatisfacción generalizada entre los operarios, competencia intensa pero con tendencias poco definidas, elevado volumen de pérdidas cuando las decisiones eran mal tomadas, entre otras.

Fuente. http://t1.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcRea4NeiooQUAva-sBGmJUICBCZVtqinGjVJBaL747vkkK-OOz_H7

Inicialmente los autores clásicos pretendieron desarrollar una ciencia de la administración cuyos principios en sustitución a las leyes científicas, pudiesen ser aplicados para resolver los problemas de la organización.

El siglo XX

Es la época marcada por el desarrollo tecnológico e industrial y se consolida la aplicación y el concepto de administración. (PARIENTE F., 1993), comienza por Urwick, quien ya en 1933, en su libro *Management of Tomorrow*, afirma que la investigación en administración ha seguido tres líneas principales, a saber:

- ✚ El Ciencias de la dirección y su aplicación a un problema específico de ella.
- ✚ La dirección de la fábrica, con miras a la obtención de mayor productividad.
- ✚ La investigación de la fábrica por personal ajeno a ella, mediante la asociación a organismos profesionales.

En 1962, Harold Koontz, en un famoso artículo publicado en la *Harvard Business Review*, propuso la siguiente clasificación de las escuelas administrativas:

- ✚ La escuela del proceso de administración.
- ✚ La escuela empírica.
- ✚ La escuela del comportamiento humano.
- ✚ La escuela del sistema social.
- ✚ La escuela de la teoría de la decisión.
- ✚ La escuela Matemática.

Koontz, al igual que Urwick, tampoco define algún tipo de criterio clasificatorio. Sin embargo, ya desde el año de 1958, March y Simón habían propuesto una clasificación diferente, basada en un criterio que utilizaba como base el origen de la literatura sobre las diferentes teorías. Como resumen, y con base en los criterios anteriores, March y Simón proponen tres modelos o paradigmas del comportamiento humano en las organizaciones, observe la figura 3.

Figura 3 Modelos según March y Simón



Fuente. Elaboración propia

Es interesante apuntar que ésta es una de las pocas clasificaciones que incluye a la administración pública, si bien la distingue como una disciplina con características plenamente diferenciadas de otro tipo de organizaciones.

En 1960, Pfiffner y Sherwoods resumieron los criterios de clasificación en dos grandes paradigmas que se han mantenido hasta la fecha, a pesar de que, en esa misma década, comenzaron a publicarse textos que propugnaban los nuevos enfoques de sistemas y contingentes.

Estos paradigmas presentan, según los autores, dos tendencias de tipo opuesto: una, mecánica y funcional; otra, orientada hacia la conducta humana. Kiiksberg concluye su estudio proponiendo una clasificación basada en los siguientes criterios:

- ✚ Necesidades históricas a las que responden los diferentes autores.
- ✚ Sistema de valores.
- ✚ Nivel de análisis.
- ✚ Metodología científica utilizada.

Como resultado de este análisis se identifican tres orientaciones.

Cuadro 2 Orientaciones teóricas

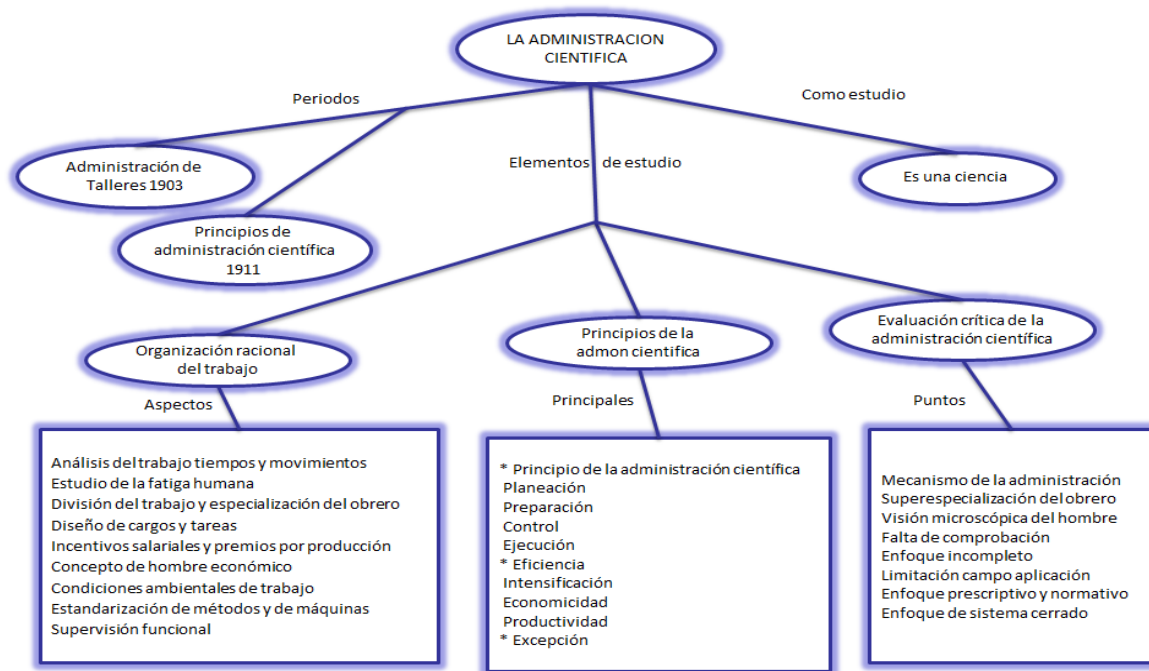
Orientación tradicionalista	En ella incluye los trabajos de Taylor, Fayol y sus seguidores, así como los autores denominados neoclásicos, entre los que figura Urwick.
Orientación sociológica	Incluye los trabajos de Mayo y los pioneros y seguidores de la escuela de "relaciones humanas", como Douglas Mc Gregor, aunque maneja la sociología industrial como un enfoque diferente dentro de esta misma escuela.
Orientación hacia la creación de una Teoría de la Organización	En donde analiza en forma especial el problema de los objetivos de la organización.

Fuente. Elaboración propia basada en (PARIENTE F., 1993)

Es así como a comienzos de este siglo nace la administración científica liderada por Frederick Winslow Taylor, desde ese instante la administración se asume como una disciplina y se torna imprescindible para el manejo de todo tipo de empresa, independiente de si es pública o privada, a través de esta se pretende el logro de la eficiencia, la eficacia y la productividad, de la misma manera que propende por la optimización de los recursos y la simplicidad del trabajo.

Observe los aportes más relevantes de la teoría organizacional, en la figura 5.

Figura 5 Panorama general de la administración científica



Fuente. Elaboración propia basada en (RIASCOS, 2010)

Este es el panorama general del origen de la teoría organizacional, la cual se muestra más a fondo en la segunda unidad de este módulo. Pero, debe reconocerse que autores como Fayol y Taylor, marcaron el precedente más importante de la administración como el de la aplicación y la práctica de poder teniendo claro los objetivos propuestos para la organización independiente de su actividad económica.

Tanto estos como otros autores neoclásicos indican como la administración consiste en planear, organizar, orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de personas que buscan el logro de un objetivo en común, y que el gerente o administrador es el encargado de hacer que todo eso resulte con un mínimo de recursos utilizados. Es aquí donde entra en juego la eficacia, eficiencia y efectividad de la producción. Básicamente, las características de estos autores radica en:

- ❏ Hacer énfasis en la práctica administrativa en la búsqueda de resultados concretos.
- ❏ Reafirmar los postulados clásicos, pero con mayor flexibilidad y dentro de un ámbito moderno.
- ❏ Contar con unos principios básicos en administración, además de sus funciones como planear, organizar, dirigir y controlar.

- ✚ Hacer énfasis en los objetivos y los resultados en beneficio de la eficiencia.
- ✚ Reunir lo bueno y útil de cada teoría para posteriormente aplicarla.

Tenga presente: Uno de los aspectos importante del surgimiento de la teoría organizacional, es la necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones en el sentido de obtener el mejor rendimiento posible de sus recursos y hacer frente a la competencia que se incrementa entre las empresas.

Ejercicio de Autoevaluación

Investiga y aprende. En parejas

1. Explicar con un mapa mental qué es y conforma el Código Hammurabi.
2. Consulte sobre las civilización, maya, azteca e inca y realice un comparativo en la forma empírica en como aplican el concepto de administración.
3. Retome los aportes de Confucio y Chow, luego realice un análisis de cada uno de estos elementos y la forma en cómo considera usted se aplican en la actualidad.
4. Explique las funciones y principios básicos de la administración según Fayol. Compárelos con los propuestos por Taylor.

Con esta información realice una presentación y envíela al correo del docente.

2.2. Importancia y Necesidad Organizacional

No hay países subdesarrollados, sino que hay países subadministrados.

Peter Drucker.

Las organizaciones son una de las más complejas y notables instituciones sociales que el hombre ha creado. (CHIAVENATO, 2006), No hay dos organizaciones iguales, pues difieren en tamaño y estructura organizacional, varían en cuanto al tipo de actividades y tecnologías, operan en ambientes diversos y experimentan restricciones y contingencias de acuerdo con el tiempo y el espacio, reaccionan ante estas mediante estrategias y comportamientos diferentes.



Fuente. http://3.bp.blogspot.com/-AUubDeA3OI4/Tc2wo1qxzgl/AAAAAAAAACU/BcybzygR_5w/s1600/4to1.jpg

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Solo tiene existencia cuando:

- ✘ Hay personas capaces de comunicarse
- ✘ Están dispuestas a actuar conjuntamente
- ✘ Desean obtener un objetivo común

Las organizaciones crecen en la medida en la cual aumenta el número de personas que allí laboran, lo cual efectivamente incrementa la necesidad de ser administradas.

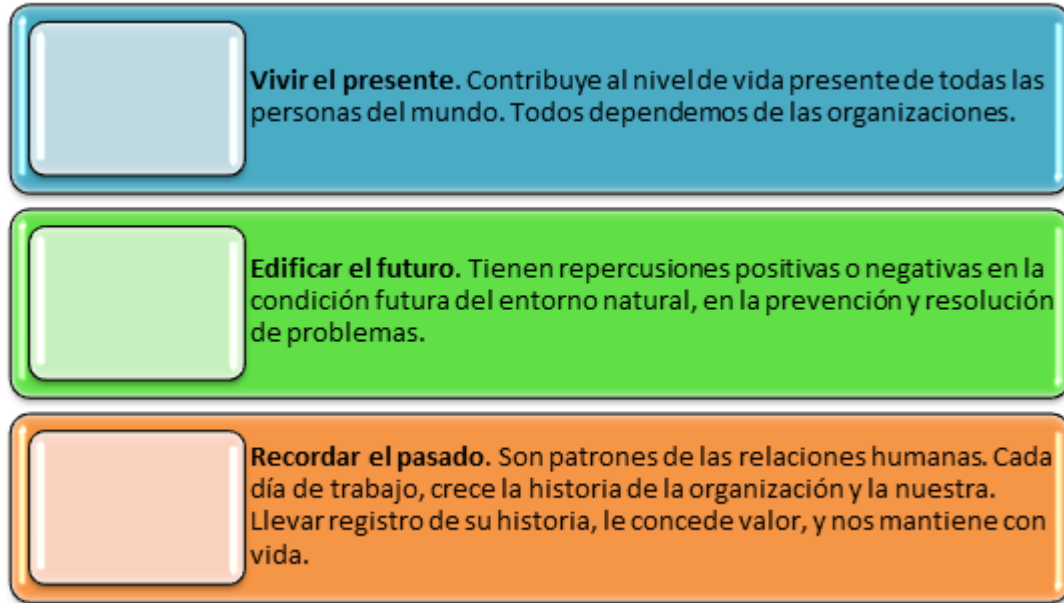
LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Como se ve reflejado en los temas anteriores la actividad administrativa hace parte del hombre desde sus orígenes, tiene estrecha relación con su quehacer diario y tareas específicas en términos de la productividad a la cual se dedica, y de su forma de organización. Se reconoce desde tiempos inmemorables que las personas se agrupan hacia la consecución de un objetivo en común, por tanto esto obliga a la consolidación de un proceso administrativo en algunos casos empírico y en algunos otros es algo más estructurado.

El desarrollo social, político, económico, cultural y religioso de las civilizaciones, las regiones y países siempre trae consigo nuevos conocimientos y descubrimientos que buscan mejorar no solo procesos sino la calidad de vida de los allí involucrados. Con todo esto lo que se pretende finalmente hacer una correcta división del trabajo e incrementar el rendimiento y eficiencia de los recursos.

Desde esta perspectiva se identifican tres aspectos fundamentales frente a la importancia y la necesidad de administrar, observe la figura 5.

Figura 5 Tres aspectos fundamentales



Fuente. Elaboración propia

De acuerdo con (NARANJO, 2009), algunos hechos que corroboran la importancia de la administración son los descritos a continuación:

- ✚ La administración no solamente nació con la humanidad sino que se extiende a la vez a todos los aspectos del quehacer de las personas, en todos los ámbitos geográficos; por su carácter universal, se encuentra presente en todas partes. Y es que en el ámbito del esfuerzo humano existe siempre un lado administrativo en todo esfuerzo planeado.
- ✚ Donde exista un organismo social, económico, cultural, político, militar, religioso, etc. Allí está presente la administración. No sirve de mucho que en una organización existan buenas instalaciones, el mejor equipo, la mejor ubicación, si lo todo lo anterior no va acompañado del elemento humano de calidad para dirigir las actividades, o sea que la administración es importante para que las personas logren los objetivos predeterminados.
- ✚ En las grandes empresas la administración científica o técnica es esencial, ya que no puede existir sin una eficiente administración.
- ✚ La administración es un proceso universal, ya que no solo se da en los países capitalistas, sino que también en los países socialistas, o en cualquier sistema socioeconómico; la

administración es importante tanto en las micro, pequeñas, medianas como en las grandes organizaciones.

- ✚ Otro hecho importante es que por medio de la administración se puede elevar la productividad y los niveles de vida de los integrantes de la organización como en los países en vías de desarrollo.
- ✚ La administración imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener y mantener en la organización al mejor personal, equipo, materiales, beneficios económicos o sociales y por supuesto implementar adecuadas relaciones humanas.
- ✚ Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad, recurriendo al planeamiento estratégico o la prospectiva tecnológica para visionar un futuro provisorio, tanto para sus integrantes como para la sociedad en general.

Su importancia se da en términos de la buena gestión, algunas premisas que facilitan su comprensión están determinados por:

- ✚ Es aplicable a todo organismo social, económico, político, religioso, deportivo y recreativo entre otros.
- ✚ Su éxito depende de la buena administración de los recursos con que cuente cada organismo.
- ✚ En relación con las empresas es esencial dependiendo de su accionar y tamaño puede facilitarle la obtención de sus objetivos.
- ✚ Brinda la capacidad de competir, así como del mejoramiento continuo de sus procesos
- ✚ Elevar la productividad y ser eficiente son la mayor de sus preocupaciones.

Traer a la memoria: La importancia de la administración se ve en que está imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante.

IMPORTANCIA Y NECESIDAD ORGANIZACIONAL

La organización (NARANJO, 2009), trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se diseña la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa. De la estructura establecida, se hace necesaria la asignación de responsabilidades y la



Autoridad formal asignada a cada puesto. Se puede deducir que el resultado a que se llegue con esta función es el establecimiento de una estructura organizativa.

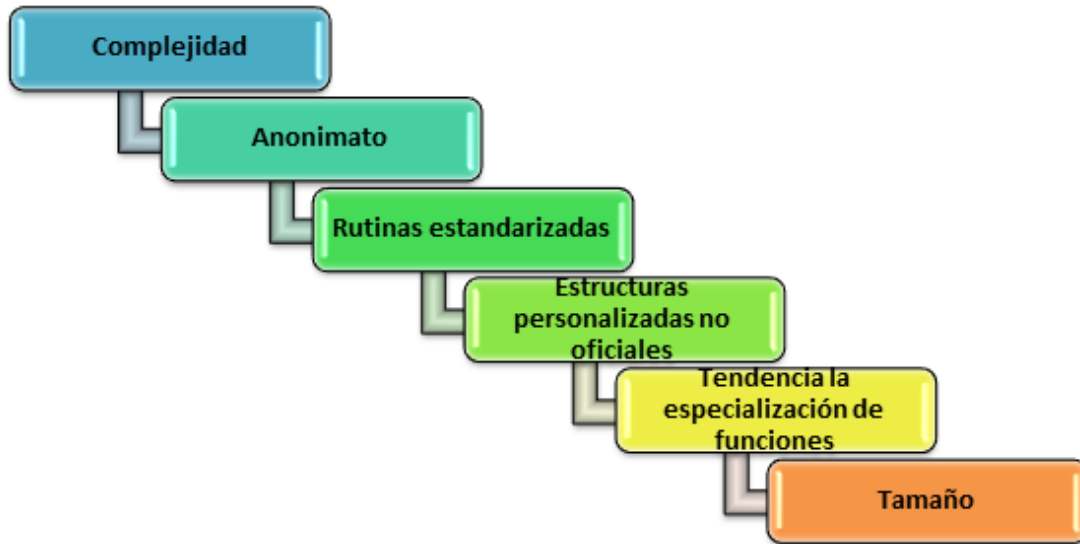
Fuente. http://static.dreamstime.com/thumbimg_337/1227629883qC58IG.jpg

Para que exista un papel organizacional y sea significativo para los individuos, se debe de incorporar:

- ✚ Objetivos verificables que constituyen la parte central de la planeación.
- ✚ Una idea clara de los principales deberes o actividades.
- ✚ Una área de discreción o autoridad de modo que quien cumple una función sepa lo que debe hacer para alcanzar los objetivos.

Además, para que un papel dé buenos resultados, habrá que tomar las medidas a fin de suministrar la información necesaria y otras herramientas que se requieren para la realización de esa función. De tal manera se hace necesaria la actividad organizacional debido a los componentes que puede observar en la figura 6.

Figura 6 Componentes organizacionales



Fuente. Elaboración propia, basada en (CHIAVENATO, 2006)

- ✚ La complejidad se da en términos de su estructura, debido a la división del trabajo, en la medida en la cual surgen niveles jerárquicos se tiene relaciones directas o indirectas, por ejemplo en empresas pequeñas la relación entre personas y procesos se hace de forma directa. Mientras que en empresas grandes la gran cantidad de niveles intermedios dedicados a coordinar y controlar hace de esta una forma de relación indirecta.
- ✚ El anonimato hace alusión a las tareas y operaciones como proceso y no como persona.
- ✚ Rutinas estandarizadas se da en los procedimientos utilizados y en los canales de comunicación aplicados.
- ✚ Las estructuras personalizadas no oficiales, se identifican casos de organizaciones informales de forma paralela a la organización formalmente establecida en la empresa.
- ✚ Tendencia a la especialización y proliferación de funciones. Separa las líneas de autoridad formal de las competencias profesionales o técnicas.
- ✚ El tamaño está determinado por la cantidad de personas y dependencias de la empresa.

Tenga Presente. Que el rol del gerente de empresas turísticas debe trascender, ya que se planea, organiza, dirige y controla no solo las acciones y el desempeño de sus subalternos sino el desempeño propio. Cada acto administrativo trae consigo responsabilidades y funciones que son necesarias gerenciar en conexión con el planteamiento estratégico y táctico de la empresa, por tanto se debe reconocer la importancia del proceso para ser conscientes de la mejor práctica de aplicación para el logro de los objetivos propuestos.

Ejercicio de autoevaluación

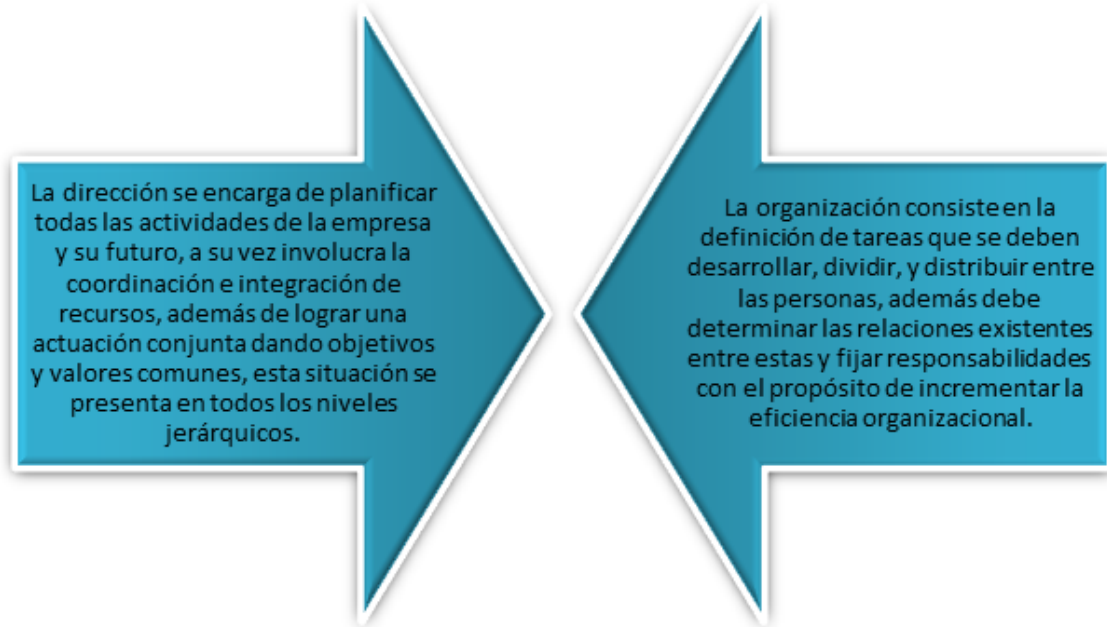
¿Qué tanto aprendí?

1. Elabore un ensayo sobre la importancia y la necesidad de la organización turística.
2. Luego comparta con su docente y compañeros a través del foro dispuesto para esta actividad. Realice aportes a las presentaciones hechas por sus compañeros teniendo en cuenta aquella que tiene menos comentarios.

2.3. Dirección Y Organización

La dirección y la organización de procesos administrativos en todo nivel son actividades permanentes que exigen la resolución de problemas y tomas de decisiones oportunas. Por tanto, la mezcla y combinación de habilidades pueden hacer que el gerente obtenga los mejores resultados, así como el control de la acción empresarial. Observe la figura 7.

Figura 7 Dirección - Organización



Fuente. Elaboración propia

Con respecto al fenómeno del proceso administrativo, tanto la administración como la organización deben ir de la mano, la una se complementa con la otra. Por tanto deben ser vistas de forma integral e interactuante, en ambos casos se toman decisiones que inciden positiva o negativamente para el logro de los objetivos propuestos.



Para la adecuada toma de decisiones, la dirección desde una visión estratégica debe asegurarse de la correcta formulación de las estrategias, su implementación y control, considerando los cambios en la estructura, los recursos y la cultura organizacional. Con todo esto se hace frente a las oportunidades y amenazas del entorno, aprovechando al máximo las capacidades y recursos propios para crear ventajas competitivas y comparativas sostenibles. De tal manera se reconocen algunos componentes esenciales, tales como:

Fuente. <http://t0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcSV7en2tofKUoY7gB3gIP-UNI2dOontHuDnNQRAH-Snn-VNO-my>

La visión

- ✘ La misión
- ✘ Los objetivos
- ✘ Políticas
- ✘ Procedimientos
- ✘ Unidades de negocio

La dirección y organización son una característica fundamentada en los nuevos cambios tanto económicos, como sociales, laborales y estructurales que inciden en la gestión empresarial, dichos cambios se destacan en los siguientes aspectos:

- ✘ El entorno de una economía donde surgen cambios muy dinámicos y rápidos, complejos discontinuos e impredecibles.
- ✘ El tiempo de vida de un producto o servicio debido a las ventajas competitivas y comparativas son cada vez más cortos.
- ✘ Con el efecto globalizador de los mercados se reduce el valor económico y estratégico en relación con la cuota del mercado.
- ✘ La gestión del conocimiento y la adaptación al entorno, es que en la actualidad le da mayor valoración a las empresas. Así como los derechos sobre la propiedad intelectual.
- ✘ Con los cambios económicos también se demandan nuevas formas de trabajo, competencias y habilidades de las personas.

Con la tendencia a la creación de pequeñas y medianas empresas se tiene en cuenta aspectos relacionados con:

- ✘ La generación del conocimiento, que siendo exponencial tiene menor tiempo de vida útil.
- ✘ La tecnología de la información y la necesidad de adaptarla a los procesos administrativos.
- ✘ El establecimiento de alianzas con proveedores o clientes con ubicación poco cercana a la actividad empresarial, es decir la construcción de redes de trabajo.
- ✘ Involucrar la innovación como elemento de competitividad.

a. ORGANIZACIÓN

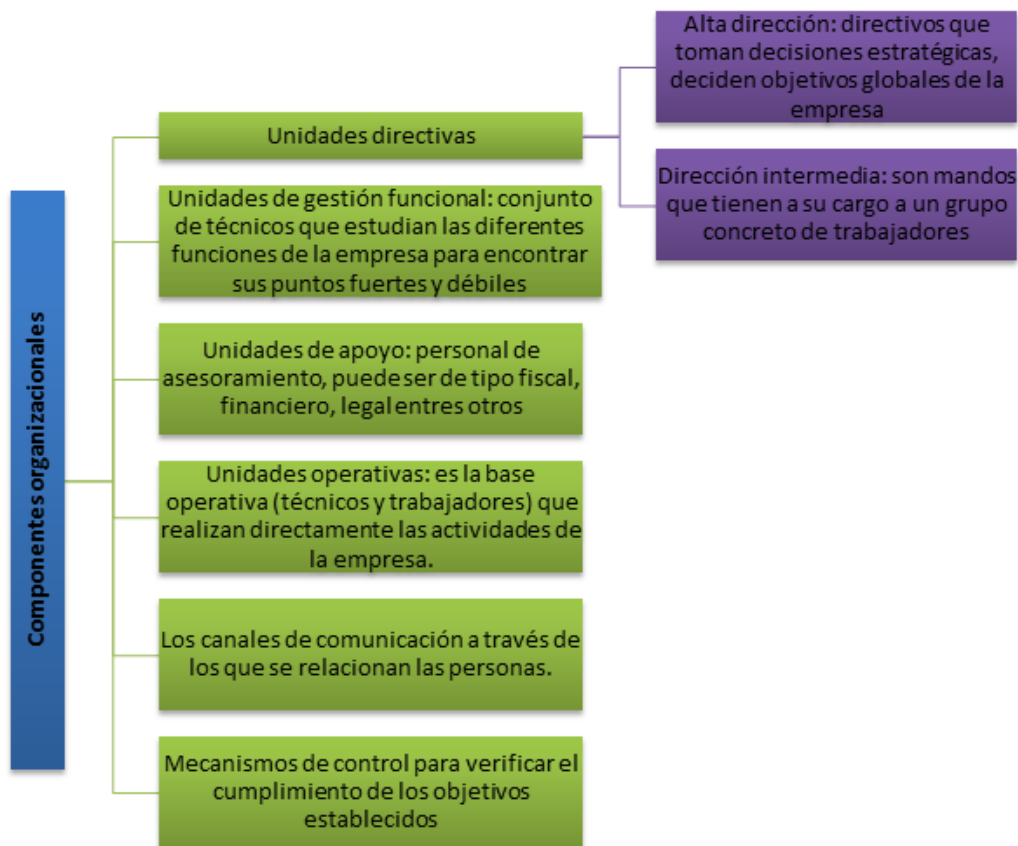
La organización (GARETH, 2008), consiste en diseñar una estructura en la que se definen las tareas que debe realizar cada persona que forma parte de la empresa, así como su responsabilidad y autoridad. Mediante la organización las empresas disponen de sus medios materiales y humanos y establecen reglas de conducta para alcanzar las metas propuestas bajo los criterios de eficiencia.

Toda organización debe cumplir dos requisitos mínimos, tales como:

- ⌘ Coordinación entre los miembros de la empresa, porque cada departamento realiza tareas diferentes.
- ⌘ Contar con estabilidad a lo largo del tiempo que le permita funcionar con seguridad y regularidad. No es recomendable cambiar la organización con frecuencia ya que ocasiona problemas y disfunciones.

Los elementos de que consta una organización están determinados por los componentes que puede observar en la figura 8.

Figura 8 Componentes de la organización

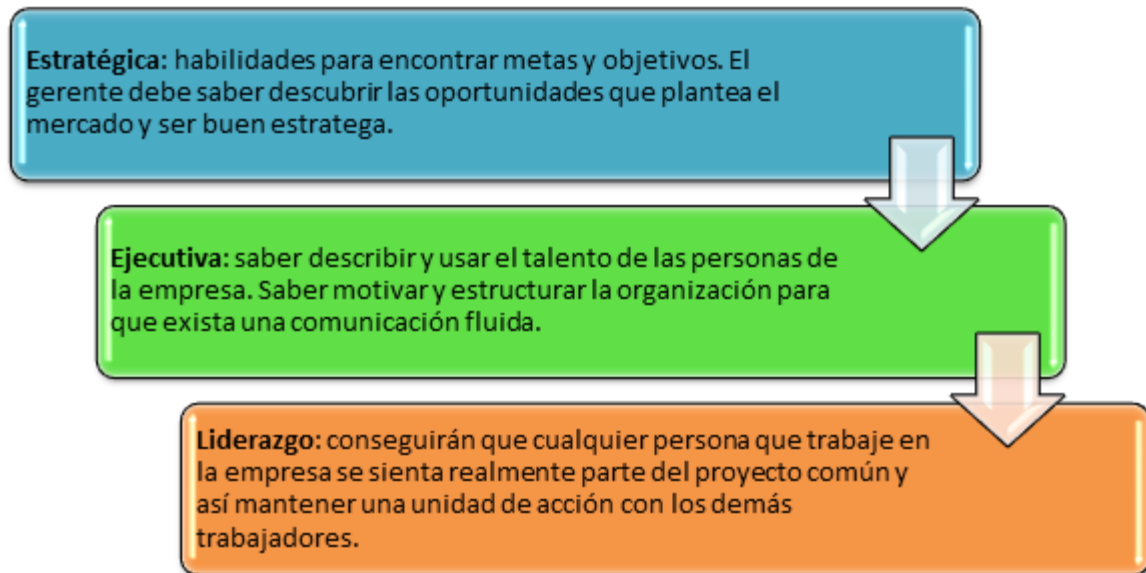


Fuente. Elaboración propia

b. Dirección

Para desarrollar sus actividades la dirección tiene que poseer una serie de capacidades, tales como las que puede observar en la figura 9.

Figura 9 Capacidades de dirección



Fuente. Elaboración propia

Traer a la memoria: La dirección se encarga de planear las actividades y tareas a realizar en cada proceso, mientras la organización se centra en la división del trabajo y asignar responsabilidades.

Ejercicio de autoevaluación

Investigue y aprenda.

1. El efecto de la globalización en las empresas turísticas. Prepare un esquema donde se puedan visualizar y comprender sus componentes.
2. La importancia de la gestión del conocimiento en las empresas del sector turístico. Realice un resumen de una página acerca de este tema.
3. En la actualidad turística como fenómeno empresarial, por qué es fundamental el uso de la tecnología. Haga un comentario en relación a este tema de por lo menos 2 párrafos.

3. TEORÍA ORGANIZACIONAL

Para este segundo componente de este módulo se trabaja sobre las teorías, los métodos y técnicas organizacionales con el propósito de moldear unas formas de trabajo y de gestión empresarial muy acordes con el sector turístico. Se invita para que observe los videos que se le indican a continuación y que le facilitaran la comprensión de los temas.

- ✚ Trabajo del diseño organizacional
- ✚ <http://www.youtube.com/watch?v=gY1Age7P4rQ&feature=related>
- ✚ Consultado el 30 de septiembre de 2011

- ✚ Organización métodos y sistemas.flv
- ✚ <http://www.youtube.com/watch?v=uEeAXX439c4&feature=related>
- ✚ Consultado el 30 de septiembre de 2011

- ✚ Caso práctico teoría de la organización
- ✚ <http://www.youtube.com/watch?v=MtY02oCL2Hs&feature=related>
- ✚ Consultado el 30 de septiembre de 2011

OBJETIVO GENERAL

Precisar conceptualmente cada una de las teorías administrativas, desde una visión amplia y comparativa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✚ Exponer algunas teorías organizacionales que proporcionen los elementos necesarios para la gestión empresarial.
- ✚ Conocer diferentes métodos y técnicas para la organización empresarial y del sector turístico.

Prueba Inicial

1. ¿Qué entiende usted por teoría?

2. ¿De qué forma puede explicar lo que significa una teoría organizacional?

3. ¿Cuál es la diferencia entre un método y una técnica?

4. ¿Conoce algún método o técnica organizacional, cuál y cómo la puede explicar?

3.1. Teorías Organizacionales

La administración se centra en la organización que impulsa la actividad empresarial, de ahí que las teorías organizacionales se dirijan a la consolidación de los parámetros a tener en cuenta en la ejecución de procesos administrativos, dando a unos lineamientos de aplicabilidad acordes con el contexto y la época en que se activen, en posible una sea el soporte de la otra, lo cual en su aplicación no se concentre son en una sino en varias teorías que conduzcan al éxito organizacional.

La organización es un conjunto de dos o más personas que se unen para el logro de un objetivo en común. Cuenta con unos elementos básicos los cuales puede observar en la figura 10.

Figura 10 Elementos organizacionales



Fuente. Elaboración propia

Por su objetivo principal se clasifican en:

- De servicios
- Sociales
- Económicas
- Gubernamentales
- Religiosas
- Protectoras

De acuerdo con su estructura pueden ser formales o informales.

- Formales. Son sostenibles con el tiempo y operan bajo un proceso planificado, por ejemplo, el Estado o una entidad gubernamental, un hospital, una universidad.
- Informales. Son libremente organizadas de forma flexible y espontánea. Por ejemplo, un grupo de estudio.

Según su grado de dedicación, se pueden clasificar en primarias y secundarias.

- ✚ Las primarias tiene dedicación completa, surgen mediante un compromiso personal o emocional. Las relaciones están basadas en expectativas mutuas y no obligatorias. Por ejemplo, la familia.
- ✚ Las secundarias son de dedicación contractual y profesional, son limitadas en el tiempo y sus relaciones son de tipo intelectual y racional. Por ejemplo, una empresa.



Es notorio, entonces, de que se vive en un mundo plagado de organizaciones, ya que son estas las encargadas de proporcionar al hombre el medio para vivir y suplir todas sus necesidades relacionadas con el alimento, la salud, la seguridad, trabajo, el vestir, el esparcimiento entre otras.

Es así como desde su entorno interno las organizaciones pueden brindar satisfacciones o hacer que como seres humanos se sienta una sensación de incompetencia frenando el crecimiento, la conduciendo hacia la ineficiencia y el desperdicio de recursos.

Fuente.

<http://t0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcR0dFb5rvjZHEhTxPTyYWIUkvNvZMCnT0REfYzSMao9d42F1QFj7A>

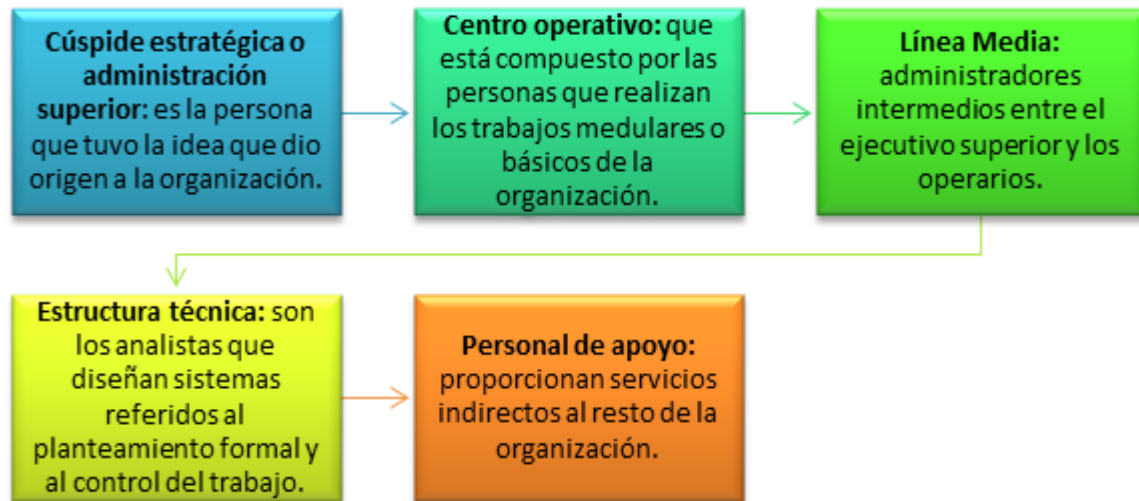
Tenga en Cuenta. Con esta visión de las organizaciones y en la búsqueda de un mejor desempeño tanto desde la realización humana y la productividad empresarial, se trabaja sobre el desarrollo organizacional constante y dinámico, a través del cual se deben comprender varias teorías, enfoques y técnicas para el perfeccionamiento de la actividad administrativa. De tal manera que se describe el desarrollo organizacional como el esfuerzo planificado de los procesos de la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar.

EL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Como lo plantea (MINTZBERG, 1983), el diseño organizacional es importante para el desarrollo de las funciones administrativas de una empresa. Es por ello que una organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros. Las características de las organizaciones caen dentro de agrupamientos naturales o configuraciones. Cuando no hay acomodación o coherencia, la organización funciona mal, no logra armonía natural.

La derivación de las configuraciones plantea cinco componentes básicos, los cuales se muestra en la figura 11.

Figura 11 Derivación de las configuraciones



Fuente. Elaboración propia

No todas las organizaciones requieren de los cinco componentes. El propósito fundamental de la estructura es coordinar el trabajo que se ha dividido. Los tipos de estructura se describen a continuación:

- ✚ La estructura simple. Está formada por uno o pocos administradores y un grupo de operarios que realizan el trabajo básico, la más común es la organización del pequeño empresario. Se caracteriza por la ausencia de elementos, solo una pequeña parte de los comportamientos están estandarizados o formalizados y el planeamiento es mínimo. Hay

poca necesidad de analistas asesores. Tiene pocos administradores de línea media, pues la coordinación la realiza la administración superior. Por lo general es una organización flexible debido a que opera en un medio dinámico y el control es altamente centralizado.

✚ **La burocracia mecánica.** Es la consecuencia de la industrialización, donde se enfatiza la estandarización del trabajo. Elabora su administración y necesita muchos analistas para diseñar y mantener su estandarización, la dependencia que se genera otorga un grado de autoridad informal, lo que genera cierta diferenciación horizontal.

Surge una amplia jerarquía en la línea media para la supervisión del trabajo. Centralizada verticalmente, con la autoridad formal concentrada en la cúspide. Amplio staff de apoyo debido a que necesita de estabilidad para operar. Integración vertical, es decir, productores y consumidores de servicios simultáneamente, es mucho más común en empresas grandes, maduras y con sistemas de producción masivos, son empresas controladas externamente, con grandes problemas, trabajo repetitivo y obsesión por el control. Maquinas hechas para propósitos específicos. Por ejemplo, Compañías automotrices, McDonald's y otros.

✚ **La burocracia profesional.** Democrática y de gran autonomía, las dos cosas que hacen que haya estado de moda a principios de los 80. Se apoya en la estandarización de conocimientos y habilidades, más que en procesos. Se depende de profesionales bien entrenados para realizar las tareas operativas se entrega poder no solo a ellos sino a quienes los seleccionan y adiestran. La estructura es muy descentralizada. Los profesionales trabajan en forma independiente. Se necesitan pocos administradores de primera línea.



El personal de apoyo es grande, realizando el trabajo simple y rutinario. Es más efectiva para organizaciones insertas en medios estables, pero complejos. Estandarización es fortaleza y debilidad a la vez, permite a los profesionales ser efectivos y eficientes, pero crea problemas de adaptación. No es una estructura para innovar, sino para perfeccionar lo ya sabido. Si el medio es estable funcionan bien, por ejemplo, hospitales y universidades.

Fuente.

<http://t0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcQEql6xniP7vCETiu1aF4J3gQV0cQljkSQ0ZzzQKwyWw25moidhWA>

- ✚ **La eestructura divisionalizada.** Es una serie de entidades más bien independientes que se encuentran unidas por una administración suelta. A diferencia de la burocracia profesional, las divisiones se encuentran en la línea media y no en el centro operativo como los profesionales. A diferencia de las otras no es una estructura completa, sino parcial, superpuesta sobre otras.

Es de gran utilidad cuando los productos se han diversificado, lo que hace necesario la creación de unidades orientadas hacia el mercado, para cada línea de productos que garantice la autonomía de operación en cada negocio. La divisionalización se refiere a una estructura de unidades semiautónomas en que los administradores a cargo de cada una retienen gran parte de la autoridad, muchas veces acompañada de un alto grado de centralización. Control de supervisión directa y medición del desempeño. Resuelve los problemas de adaptación de la burocracia mecánica. Los defectos de aplicarla a empresas del área no comercial, se debe a el desplazamiento de metas sociales por económicas.

- ✚ **La Adhocracia.** Es la más compleja y estandarizada, pero flexible, donde la autoridad se está trasladando constantemente. El control y la coordinación se realizan por ajuste mutuo, a través de las comunicaciones informales e interacción de expertos. Se apoya en expertos entrenados y especializados para realizar la mayor parte del trabajo. Pero a diferencia de la burocracia profesional, estos deben trabajar juntos en lugar de hacerlo separados. Es decir, se apoya en el compromiso común para realizar la coordinación, el que se estimula por el uso de mecanismos integradores.

En la Adhocracia los expertos están dispersos a través de toda la estructura. La autoridad está distribuida en forma dispareja. No fluye de acuerdo al status o a la jerarquía, sino a donde se encuentre el experto que en ese momento se necesita para tomar una decisión determinada, crea pequeños ámbitos de control producto del tamaño reducido de los equipos de trabajo. Los administradores no ejercen el control en forma tradicional, sino más bien están preocupados de la integración de los diferentes equipos.

En este caso la autoridad está basada en la competencia y no en la jerarquía, perdiéndose la separación línea-staff. Se empaña la diferencia entre la cúspide y el resto de la estructura. Las estrategias no fluyen desde arriba sino más bien son desarrolladas en virtud de la toma de decisiones asociada a cada proyecto, es decir, se generan a medida que se aceptan y desarrollan nuevos proyectos. Todos los involucrados son estrategas. Se identifican dos clases de adhocracia, observe la figura 12.

Figura 12 Tipos de adhocracia

Adhocracia Operativa: Lleva a cabo proyectos por encargo de clientes. Trata cada problema como único para resolverlo creativamente. El centro operativo y la estructura administrativa trabajan integrados en un único esfuerzo. No se separa el proyecto mismo de su ejecución real.



Adhocracia Administrativa: una estructura compuesta por dos partes. La parte administrativa lleva a cabo el trabajo de diseño, combinando la administración de línea con los expertos asesores en equipos de proyecto. La parte operativa pone en producción los resultados; está separada de modo que su necesidad de estandarización no interfiere con el proyecto.



Fuente. Elaboración propia

Tenga Presente. La adhocracia se aplica en medios que son complejos y dinámicos, pues son las condiciones que requieren de innovación sofisticada, que implica esfuerzos integrados de expertos. Normalmente la adhocracia operativa se encuentra en organizaciones jóvenes. Esta más de moda, sin embargo tiene como desventaja conseguir ser efectiva a costa de la eficiencia

TEORÍAS DE APLICACIÓN EN EL SECTOR TURÍSTICO

Lo primordial en la prestación de servicios turísticos radica en el personal del cual está dotado, de este depende en gran parte la satisfacción del cliente. Para lograr tal fin el gerente debe estar en capacidad de comprender las necesidades de sus empleados y la variabilidad de su comportamiento, con la creación de un ambiente laboral armonioso, además de fomentar el trabajo en equipo.



aspectos tales como:

Con esta visión se determina la función de las empresas turísticas enfocadas hacia la dirección de las personas. Existen para ello varias teorías que permiten el entendimiento del comportamiento humano y definen una forma propia de actuación para el beneficio tanto de la empresa como del empleado y por ende para la prestación de un buen servicio, se tienen en cuenta en este sentido

Fuente. <http://t0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcQS1zJYyHSyGsy5ZxRcaT--xqY2HVBi9eaTsVxEJdVtA03tlq2l>

- ✚ Cada individuo es singular y actúa de forma diferente, por tanto no responden igual ante los diferentes estilos de liderazgo.
- ✚ Un enfoque holístico de los trabajadores. El personal de la empresa desempeña diferentes roles, y no pueden acudir a su puesto de trabajo dejando atrás sus demás responsabilidades.
- ✚ La gestión multicultural de la empresa. En muchas ocasiones los gerentes de empresas turísticas, tienen a su cargo personas procedentes de distintos países con lenguas y costumbres muy diferentes y deben ser respetuosos con ellas.
- ✚ El logro de los objetivos nunca debe atender sobre la dignidad de los trabajadores. Estos deben estar motivados y con un sueldo digno y así se fomentara la calidad en el servicio turístico. Tratar con respeto a los trabajadores es muy importante.

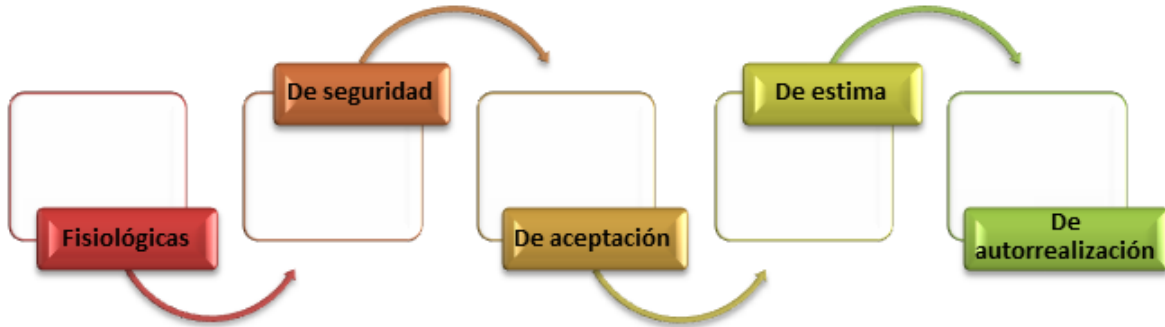
Traer a la memoria: En esta medida se determina que la motivación es factor de éxito empresarial, teniendo en cuenta que esta es un impulso del comportamiento de una persona, además de una reacción en cadena dado que las necesidades dan lugar a pensamientos y deseos que producen tensiones y acciones que conducen a la satisfacción o insatisfacción emocional.

a. Teorías motivacionales basadas en el contenido

A continuación se presentan dos teorías motivacionales basadas en el contenido y de aplicación en el entorno turístico, estas son la teoría de la jerarquía de necesidades y la teoría del enfoque de motivación y mantenimiento.

- b. **Teoría de la jerarquía de necesidades.** Fue trabajada por el psicólogo Abraham Maslow y contempla las necesidades humanas en una jerarquía empezando por las más bajas y terminando por las más altas. Observe la figura 13.

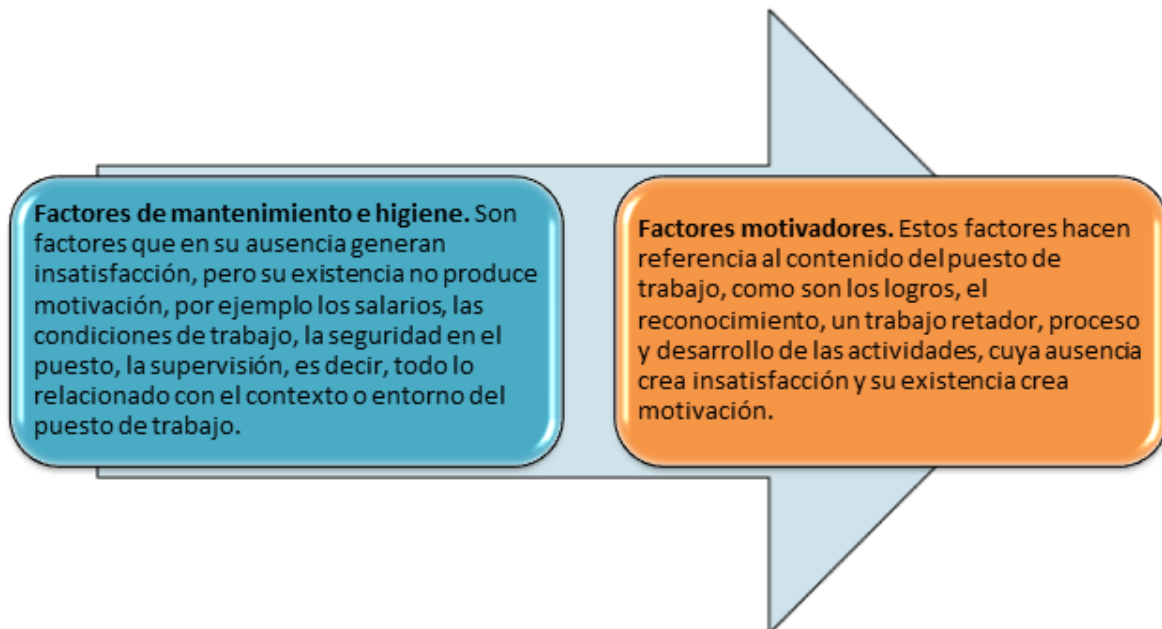
Figura 13 Jerarquía de necesidades de Maslow



Fuente. Elaboración propia

- ✚ **Necesidades fisiológicas.** Se tienen como las más básicas y hacen referencia a la manutención y al alojamiento principalmente, es decir a la alimentación y la vivienda.
 - ✚ **Necesidades de seguridad.** Sentirse libre de peligros físicos y gozar de estabilidad laboral para garantizar que sus necesidades fisiológicas sean cubiertas.
 - ✚ **Necesidades de aceptación.** El ser humano es un ser social y necesita estar integrado en un grupo y ser aceptado por otras personas.
 - ✚ **Necesidades de estima.** El ser humano necesita sentirse querido y estimado por las personas de su grupo. Este tipo de necesidad suele desembocar en satisfacciones como el poder, el prestigio o el estatus.
 - ✚ **Necesidad de autorrealización.** Se encuentra en la cúspide de la jerarquía. Solo se sentirán motivadas por esta necesidad si las otras necesidades están cubiertas. Consiste en maximizar su potencial y lograr sus metas personales.
- c. **Teoría del enfoque motivación y mantenimiento.** Fue lanzada por Herzberg y se basa en la existencia de dos factores en la motivación, observe la figura 14.

Figura 14 Factores de motivación por Herzberg



Fuente. Elaboración propia

Tenga Presente: En esta medida los gerentes deben conservar los factores de mantenimiento e higiene para no crear malestar y fomentar los factores motivadores. Deben entonces, garantizar un entorno laboral adecuado para conseguir una buena calidad en sus servicios.

d. Teorías motivacionales basadas en el proceso

Hoy en día los líderes en las organizaciones están sometidos a múltiples desafíos, el auge de la globalización que acentúa la interdependencia entre las naciones; el contexto siempre cambiante y en muchos casos difícil de interpretar; las características diferenciales de las culturas organizacionales, la fusión de empresas y la reubicación de personal con capacidad de conducción. Simplemente el poner en práctica las habilidades de liderazgo en contextos diferentes al medio habitual en el que se desempeña. En este caso se identifican algunas teorías de aplicación en el sector turístico, tales como:

e. La teoría de las expectativas.

El psicólogo Víctor Vroom, uno de sus principales expositores indica, que la expectativa se fundamenta en que las personas maximizan y potencializan sus esfuerzos en busca de una

recompensa. Por tanto, la motivación de las personas está determinada por la relación entre la expectativa que posea la persona, de que su esfuerzo será recompensado y el valor que esta persona conceda a las recompensas como resultado de sus esfuerzos.

f. Teoría de la equidad



Las personas pueden llegar a sentirse motivadas positiva y negativamente, según la percepción entre los esfuerzos realizados y la recompensa obtenida. Un factor muy importante es la justa estructura de recompensas de la empresa. Los aspectos esenciales corresponden al hecho de, si el resultado entregado es equivalente con la recompensa a recibir, entonces se alcanzan logros determinados si:

Fuente. <http://www.muypymes.com/images/stories/actualidad/trabajador-feliz.jpg>

El empleado percibe una recompensa injusta, su comportamiento será insatisfacción, reducción de producción y posible salida de la organización.

El empleado percibe una recompensa más que equitativa, realiza un trabajo más intenso y de mayor calidad.

g. Teoría del refuerzo

Es conocida como el refuerzo positivo o la modificación de la conducta, es trabajada por el psicólogo B.F Skinner, este propone de que el comportamiento humano depende de las consecuencias de sus actos previos, es decir, aquellos comportamientos que hayan sido agradables serán repetidos y los que hayan sido desagradables serán evitados.

En conclusión los estímulos desembocan en un comportamiento que puede traer consigo recompensas o castigos. Entre los esfuerzos positivos destacan en uso de alabanzas o premios monetarios como los aumentos de sueldo, y para los refuerzos negativos es probable hallar despidos, cambio de actividades y horarios.

h. Teoría en relación con el liderazgo

Desde una concepción administrativa la figura del líder y de gerente no tiene por qué ser la misma. La esencia del liderazgo es el acompañamiento, lo que convierte a un individuo en líder es la disposición de las personas a seguirle. Las personas siguen a quienes satisfacen sus necesidades y les crean motivaciones.

Lo ideal es que se moldeen en una misma persona las habilidades de gerente y de líder, especialmente para una empresa turística es muy importante, puesto que, al ser un servicio intangible los empleados necesitan un referente que los oriente en su comportamiento y actividades diarias. En tal sentido el liderazgo ha sido estudiado desde diversas perspectivas, para el caso se exponen tres teorías basadas en los rasgos, los comportamientos y las teorías de contingencia.

i. Teoría de los rasgos

Trata sobre características que deben tener los líderes, bajo la premisa de que el líder nace y no se hace, en sus inicios se identificaron una serie de características como el impulso, el deseo de dirigir, la honradez la inteligencia, las dotes para el puesto, los conocimientos del sector entre otras. Se debe hacer énfasis en existen muchos tipos de líderes y no todos responden a un mismo patrón, por tanto las habilidades cambian de acuerdo con el tipo de liderazgo ejercido.

j. La teoría del comportamiento



Pretende estudiar el comportamiento real de los líderes en su puesto de trabajo. Algunos estudios hablan acerca de dos dimensiones del comportamiento en términos de la orientación hacia las personas, ya que a través de ellas se logra un mejor ambiente de trabajo y mayor productividad; y la orientación hacia la producción, porque a través de esta se logra determinar la insatisfacción e improductividad y calidad de los procesos.

Fuente.

<http://ts2.mm.bing.net/images/thumbnail.aspx?q=1167834422505&id=e8d95bf259eff2b76f845126add79dd1>

Finalmente se tiene establecido que desde esta perspectiva lo ideal es el trabajo en equipo, siendo este el elemento integrador mientras se tenga un objetivo en común.

k. La teoría de contingencias

Se distingue a saber dos tipos de contingencias, las cuales parten de lo mismo, en los años 60, los gerentes eran ingenieros y su lema era: “ONE BEST WAY”, es decir, buscar el mejor camino, mejorar continuamente. Las teorías contingentes no piensan así, sino que en las teorías de contingencia se piensa que depende de la situación se buscara la mejor alternativa, es decir el mejor camino. No solo hay un mejor camino, sino que según las circunstancias será más positivo seguir un camino a otro.

A las características situacionales se les llama contingencias y algunas son:

- ✚ La velocidad del cambio y el grado de complejidad del ambiente externo de la organización.
- ✚ Las fortalezas y debilidades.
- ✚ Los valores, metas, habilidades y actitudes de los gerentes y de los trabajadores.
- ✚ Los tipos de tareas, recursos y tecnologías que se utilizan

El liderazgo contingencia de Fred Friedler. Aquí el estilo del líder puede ser orientado hacia las tareas o hacia las personas. Se basa en un cuestionario para elegir al compañero menos deseado. El estilo de liderazgo no se puede cambiar, no se modifica. Los factores de contingencia son:

- ✚ La relación del líder con los trabajadores (Buenas / Malas)
- ✚ La estructura de la tarea (Alta o Baja)
- ✚ La posesión de poder del líder frente al empleado (Fuerte o Débil)



La teoría situacional de Hersey y Blanchard. En esta el estilo del líder puede ser hacia las personas o hacia las tareas, en dos dimensiones. El único factor contingente es la madurez del empleado, la madurez en el puesto en relación con los conocimientos y habilidades para hacer la tarea, y la madurez psicológica, es decir la motivación.

Fuente. http://static.photaki.com/hombres-de-negocios-brillante-motivacion_222613.jpg

Tenga presente: El diseño organizacional es importante para el desarrollo de las funciones administrativas de una empresa. Es por ello que una organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros. Las características de las organizaciones caen dentro de agrupamientos naturales o

configuraciones. Cuando no hay acomodación o coherencia, la organización funciona mal, no logra armonía natural.

Ejercicio de autoevaluación

Investigue, aplique y aprenda.

Ubíquese en una empresa turística de su localidad o región, en caso no haber ninguna acérquese a otro tipo de empresa. Pregunte a por lo menos 5 empleados cuales son los motivos que le brindan satisfacción, además de identificar los aspectos que le producen **insatisfacción al trabajar allí. De igual manera realice el mismo cuestionamiento a por lo menos 5 usuarios del servicio.**

1. Muestre el listado de motivos de satisfacción e insatisfacción para los empleados y otro para los usuarios. Finalmente, realice un análisis con esta información, diferenciando entre los basados en el contenido, en el proceso y en el liderazgo.
2. Consulte sobre la teoría de los seis organizacionales de Mintzberg y elabore un mapa conceptual.

3.2. Métodos y Técnicas Organizacionales

Se asume el método como el modo de decir o hacer de forma organizada una acción específica, también se identifica con el procedimiento que se sigue para realizar algo. Se tiene conocimiento de dos tipos de técnicas, el cualitativo que pretende la medición de ciertas variables establecidas previamente para luego ser comparadas, mientras que el cuantitativo se basa en el análisis de datos o cifras que permitan en ambos casos tomar decisiones cruciales en lo posible para el crecimiento empresarial.

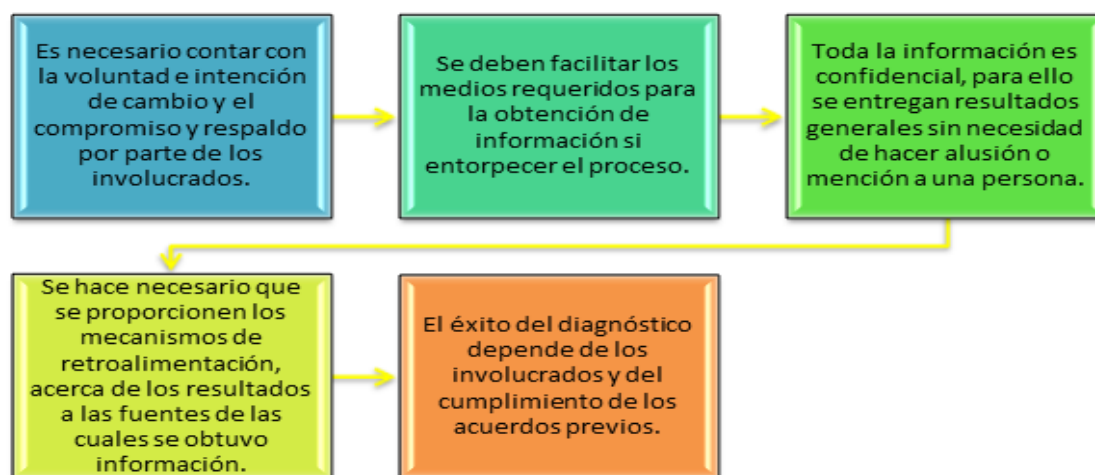
DIAGNÓSTICO

Con respecto al diagnóstico organizacional se identifican algunos elementos, métodos y técnicas más utilizadas. En este caso se asume como diagnóstico al proceso analítico que contribuye al conocimiento de una situación real de la organización en un momento determinado, con el propósito de identificar un problema y darle solución, así como el poder detectar las áreas de oportunidad y aprovecharlas.

En este sentido el diagnóstico permite examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de la organización en todo nivel, además de la generación de conocimiento partiendo de las producciones realizadas tales como, símbolos, comentarios, boletines, plegables entre otros y que hacen parte de la organización y de las personas que la integran. Para tal efecto se hace uso de los recursos disponibles y los grupos o niveles específicos hacia los cuales se va a dirigir.

Se debe tener presentes unas condiciones básicas para realizar un diagnóstico organizacional puede observarlos en la figura 15.

Figura 15 Condiciones para el diagnóstico



Fuente. Elaboración propia

Dentro de los elementos del diagnóstico se evidencian tres etapas la generación de la información, la organización y las perspectivas.

La generación de información, trata de la forma en cómo se va a recolectar la información, las herramientas, instrumentos y procesos a utilizar. Además de la metodología para la recolección entre las que se identifican las entrevistas, cuestionarios y la observación. También incluye la frecuencia con sé que recolecta la información.

La organización de la información considera aspectos como el diseño de procedimientos para la sistematización de los datos, la forma de almacenamiento, el ordenamiento de modo que sea de fácil consulta. A su vez involucra el análisis e interpretación de los datos para dar respuesta a las situaciones planteadas al inicio del proceso.

La perspectiva del diagnóstico organizacional se plantea desde dos dimensiones, la funcional y la cultural, cada una de ellas tiene sus propios objetivos, métodos y técnicas. Pero ambas se complementan.

Diagnóstico funcional

A través de este se pretende revisar las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas que tienen que ver con la producción, la situación de los empleados, el mantenimiento de la organización y la innovación. La persona encargada asumen la total responsabilidad del diseño y la conducción en relación con los objetivos, los métodos y la interpretación de los resultados.



Fuente. <http://wordsofcoaching.files.wordpress.com/2010/06/coaching-y-crisis1.jpg?w=145&h=180>

Los objetivos de la aplicación de este tipo de diagnóstico son:

- ✚ Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los diferentes canales de comunicación.
- ✚ Evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental, e interdepartamental.
- ✚ Evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización, entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia.
- ✚ Evaluar el papel, la eficiencia y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional.
- ✚ Evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso y el trabajo en equipo

En esta medida los métodos más usados son la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación, y el análisis de la difusión de mensajes. Observe la figura 16.

Figura 16 Métodos y técnicas para el diagnóstico funcional



Fuente. Elaboración propia

- ✚ **Entrevista.** Esta técnica se complementa con el cuestionario y permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización.
- ✚ **Cuestionario.** Permite recoger mayor cantidad de información de mayor cantidad de gente y de una manera más rápida, es más económica que otros métodos y facilita el análisis estadístico.
- ✚ **Análisis de transmisión de mensajes.** Consiste en un cuestionario especializado que descubre el proceso de difusión de un mensaje en la organización, desde su punto de origen hasta que logra alcanzar a los diferentes miembros de la misma. Este método revela el tiempo que toma la difusión de un mensaje, su proceso comunicativo, quienes bloquean la comunicación, las redes de comunicación informal y la manera como se procesa la información.

- ✚ **El análisis de experiencias críticas de comunicación.** Sirve para conocer las experiencias positivas y negativas que existen dentro de la organización y la efectividad o ineffectividad de las mismas.
- ✚ **Análisis de redes de comunicación.** Analiza la estructura de comunicación de una organización y su efectividad. Se evalúa quien se comunica con quién, que grupos existen en la organización, qué miembros actúan como puente entre los grupos, los bloqueos que sufre la información, el contenido de la comunicación y la cantidad de información difundida.
- ✚ **La entrevista grupal.** Esta técnica selecciona un cierto número de miembros representativos de la organización para ser entrevistados como grupo. La entrevista se suele centrar en aspectos críticos de la comunicación organizacional.

Diagnóstico cultural



Este tipo de diagnóstico es una sucesión de acciones que tienen como finalidad, el descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional.

Fuente. http://images03.olx.com.co/ui/1/70/67/f_39226367_1.jpeg

Los objetivos que aplican para este diagnóstico cultural son:

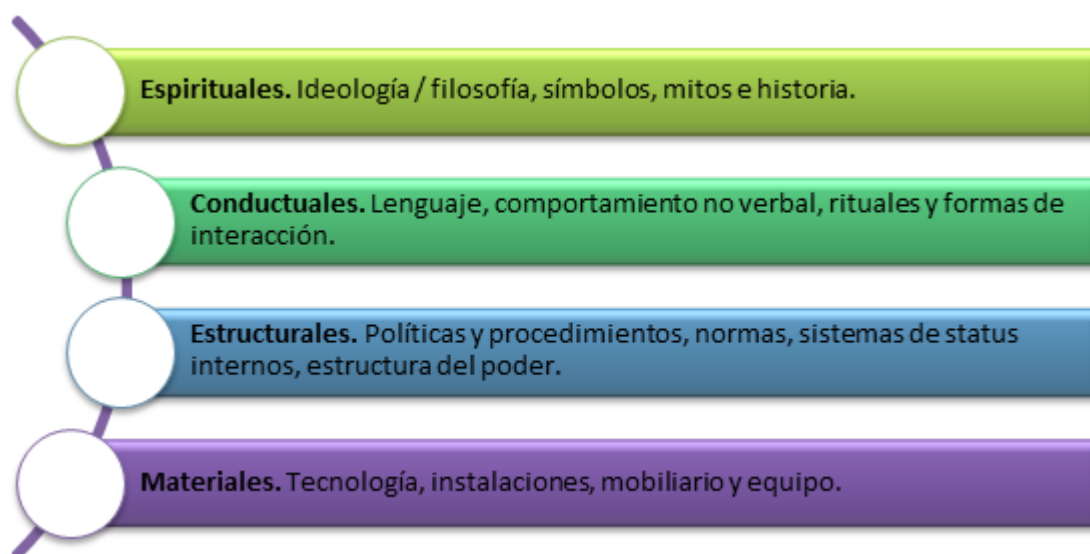
- ✚ Evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura de una organización.
- ✚ Evaluar el contenido de las producciones comunicacionales y el significado que tiene para sus miembros, tales como conversaciones, ritos, mitos, filosofía y valores.
- ✚ Entender la vida organizacional y el papel de la comunicación desde la perspectiva de los miembros de la organización.

Tenga Presente. En este caso en especial se identifican unas características de análisis, es decir, los valores y principios básicos de una organización pueden determinarse a través de los campos en

que se manifiestan, por tanto, mientras más manifestaciones culturales se analicen, más rico y acertado resulta el diagnóstico.

Las manifestaciones conceptuales y simbólicas están constituidas por las categorías y elementos, que puede observar en la figura 17.

Figura 17 Manifestaciones conceptuales y simbólicas



Fuente. Elaboración propia

En este proceso de diagnóstico cultural se aplican dos enfoques, el cualitativo que busca la medición precisa de ciertas variables establecidas de antemano y su posterior comparación. El cuantitativo depende más de la agudeza de la percepción del investigador al analizar los datos

Se identifican para el enfoque cualitativo las siguientes técnicas:

- ✦ **La observación.** En este caso se debe optarse por convertirse en un miembro más del grupo (observación participante), o bien por observarlos desde fuera (observación no participante u ordinaria), debe ganarse, en cualquier caso, la confianza de las personas que va a estudiar, lograr su aceptación y evitar en lo posible que su presencia interfiera o perturbe de algún modo las actividades cotidianas del grupo.
- ✦ **Entrevistas individuales.** Es muy importante que en las entrevistas se logre lo que se conoce con el nombre de simpatía y empatía. Es decir, lograr un clima de confianza mutua, comprensión y afinidad emocional entre el entrevistador y el entrevistado.

- ✚ **Análisis de documentos.** Se reúnen una serie de documentos diversos que necesitan ser interpretados a fin de extraer la información que contienen sobre la historia y características de la organización, y que llevan a inferir algunos aspectos importantes de la cultura de la misma.
- ✚ **Discusión en grupos pequeños.** Sesiones de grupo con una discusión dirigida.
- ✚ **Dramatización.** Proporciona datos sobre la percepción que la gente tiene de ciertos papeles, relaciones y situaciones de trabajo.
- ✚ **Técnicas proyectivas.** Consiste en presentar a un sujeto un material poco estructurado, con instrucciones vagas y pidiéndole que lo organice a su manera, cosas que no puede hacer sin proyectar la estructura de su propia personalidad.

Dentro de las técnicas cuantitativas se tiene:

- ✚ **Encuesta.** La información recogida por medio de esta técnica puede emplearse para un análisis cuantitativo, con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. El método que puede utilizarse para levantar la encuesta es el cuestionario.

Traer a la memoria: En el proceso de diagnóstico cultural se aplican dos enfoques, el cualitativo que busca la medición precisa de ciertas variables establecidas de antemano y su posterior comparación. El cuantitativo depende más de la agudeza de la percepción del investigador al analizar los datos.

Ejercicio de autoevaluación

Investigue, aplique y aprenda. En parejas

Ubíquese en una empresa turística de su localidad o región, en caso no haber ninguna acérquese a otro tipo de empresa. Realice un diagnóstico tanto funcional como cultural, presente un informe con todo el proceso realizado y los resultados obtenidos, así como las posibles recomendaciones, teniendo en cuenta las condiciones y los elementos para el diagnóstico organizacional. Debe anexar el cuestionario o entrevista aplicada.

4. TENDENCIAS ORGANIZACIONALES

El último componente de este módulo lo integran los modelos gerenciales, el aprendizaje organizacional y el turismo sostenible. Con el propósito de entender estos temas, se propone la observación de los siguientes videos.

✚ Peter Jordan Consultores - Modelo Gerencial

✚ <http://www.youtube.com/watch?v=qywoYBprCIE>

✚ Consultado el 3 de octubre de 2011

✚ 02 Inteligencia de mercados y su importancia en el marketing organizacional

✚ <http://www.youtube.com/watch?v=ABvZVo12078&feature=related>

✚ Consultado el 3 de octubre de 2011

✚ Cultura organizacional

✚ <http://www.youtube.com/watch?v=BM-BtLFXd7Y&feature=related>

✚ Consultado el 3 de octubre de 2011

OBJETIVO GENERAL

Tantear las perspectivas futuras de las organizaciones de acuerdo a las diferentes teorías administrativas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✚ Identificar algunos modelos gerenciales que se adapten al proceso administrativo de la actividad turística.
- ✚ Proponer el aprendizaje organizacional como herramienta de fortaleza interna de gran impacto en el entorno externo de la organización.
- ✚ Comprender la importancia del turismo sostenible en el marco de una localidad o región con visión futurista.

Prueba Inicial

1. ¿Explique con sus palabras lo que entiende por modelo gerencial?

2. ¿De qué manera entiende usted el concepto de aprendizaje organizacional?

¿Qué es para usted, turismo sostenible?

4.1. Modelos Gerenciales

Un modelo gerencial se ve reflejado en el trabajo en equipo y la integración de procesos, áreas y recursos partiendo de una concepción y diferenciación propia de cada componente. Exige de la priorización para organizar y orientar el curso de los involucrados, se hace necesario el contar con líderes capaces de aprender y visionar el futuro mediante la adaptación a los cambios del entorno.

Un modelo gerencial es una representación de la realidad y que determina los lineamientos a seguir por la organización en beneficio de su productividad y crecimiento. Este a su vez requiere de un buen grado de creatividad y compromiso para llegar al éxito. Es por ello que está ligado a la forma en cómo se toman las decisiones, teniendo presente que es un proceso donde previamente se realizado una selección del curso a seguir entre múltiples opciones.

TOMA DE DECISIONES



Como lo propone (GARETH, 2008), un aspecto fundamental en la toma de decisiones es la percepción de la situación por parte de la persona o del grupo de personas involucradas, en determinada circunstancia puede ser asumida como un problema y en otras ocasiones como un fenómeno normal o hasta favorable. En este proceso de tomar una decisión y ser eficientes en la labor asignada se deben tener por lo menos

los siguientes elementos:

Fuente.

<http://t2.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcSRk7oq2kxIwsgpmqmymWfFxxB2ExSxTulvtw1R8dYvzgpNkTO>

- ✚ Conocimiento de la situación
- ✚ Conocimientos técnicos y experiencia
- ✚ Conocer algún método para resolver la situación

Se reconocen dos tipos de decisiones y son las programadas y las no programadas

✚ Las decisiones programadas

Se caracteriza porque el tiempo es escaso, deben tener identificadas aquellas situaciones que, por su recurrencia o importancia relativa, puedan ser tipificadas de manera tal que, al ocurrir, ya se tenga decidido lo que se debe hacer. Por ejemplo, los reglamentos y las políticas contienen decisiones programadas que surgen a partir de este tipo de situaciones.

En las decisiones programadas por recurrencia, involucra situaciones repetitivas hasta cierto punto cotidianas o rutinarias. Por ejemplo, la política de selección de personal, que implica una serie de exámenes psicométricos y técnicos, así como varias entrevistas.

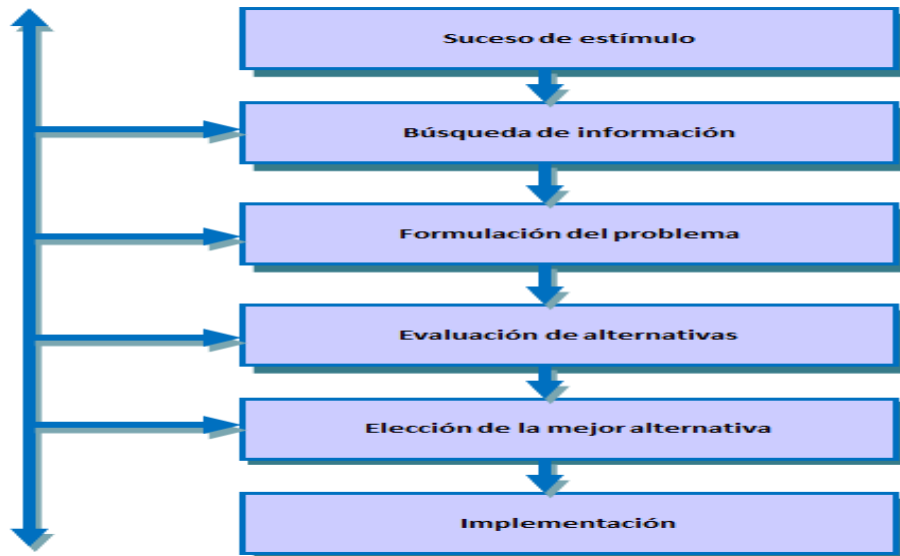
Para el caso de las decisiones programadas por su importancia relativa, estas implican una regla o política que surte efecto hasta el momento en que la decisión se vuelve más importante. Por ejemplo, la política de emisión de cheques para el pago de proveedores establece un límite de dinero para emitir cheques de pago sin requerir de la autorización de un jefe superior.

✚ Las decisiones no programadas

Este tipo de decisiones involucran situaciones, imprevistas o muy importantes que requieren una solución específica y particular por parte de los implicados. En este caso se reservan al personal de un nivel superior debido al impacto de sus consecuencias en la organización.

El proceso de toma de decisiones se puede observar en la figura 18.

Figura 18 Proceso de toma de decisiones



Fuente. Elaboración propia

En algunas ocasiones las decisiones se toman en grupo cuando los problemas son demasiados grandes, para tomar una decisión individual o porque involucra a varias de las áreas funcionales de la empresa.

ALGUNOS MODELOS GERENCIALES



De esta manera y pasando a contextos más actuales se presentan algunos modelos de aplicación en las organizaciones y que contribuyen a una mejora de sus servicios, a elevar la productividad y rentabilidad empresarial, además de consolidar una cultura y comportamiento organizacional. De acuerdo con (MARIOLIS, 2008), algunos de estos modelos gerenciales se describen a continuación.

Fuente.

http://t0.gstatic.com/images?q=tbn:AND9GcRcJx6bqqScZrUaz_WsQGPePltVt5dX3cxQS8LpeMv1phEwBYrCQ

La planeación estratégica

Es la estrategia por excelencia de cualquier empresa la cual formaliza el proceso administrativo integral y organiza las líneas de acción enfocadas al logro de los objetivos organizacionales cuyos resultados garanticen su permanencia, crecimiento y rentabilidad esperada.

Su principal utilidad radica en la capacidad empresarial para organizar y formalizar los procesos de manera tal, que los dueños o el gerente están obligados a estudiar su negocio frente al mercado, a partir de lo cual se definen planes de acción tendientes al logro de los diferentes objetivos empresariales. Sus principios básicos, puede observarlos en la figura 19.

Figura 19 Principios de la planeación estratégica



Fuente. Elaboración propia

La calidad total

Consiste en promover un proceso continuo que garantiza y asegura el mantenimiento de estándares adecuados generalmente altos, y según normas establecidas, en nuestro caso las normas ISO, las cuales se enfocan al logro de la satisfacción del cliente y del mercado. Además de la competitividad, valor agregado, crecimiento y participación en el mercado son los principales resultados de la Calidad.

Todo ello se traduce en resultados de utilidades y rentabilidad; luego el mayor impacto se traduce en la alta valoración de la empresa en temas de liquidez y solvencia. Sus principios básicos, puede observarlos en la figura 20.

Figura 20 Principios de la calidad total



Fuente. Elaboración propia

El mejoramiento continuo

Se asemeja a la Calidad, se diferencia en la manera como se implanta; la Calidad se lleva a cabo como un proceso de choque, mientras que el Kaizen o mejoramiento continuo se lleva a cabo de manera gradual y con un gran énfasis en la participación de la gente.

El mayor impacto que representa este modelo consiste en la creación y mantenimiento de una cultura basada en la exigencia para mantener altos estándares de gestión y producción. Sus principios básicos, puede observarlos en la figura 21.

Figura 21 Principios del mejoramiento continuo



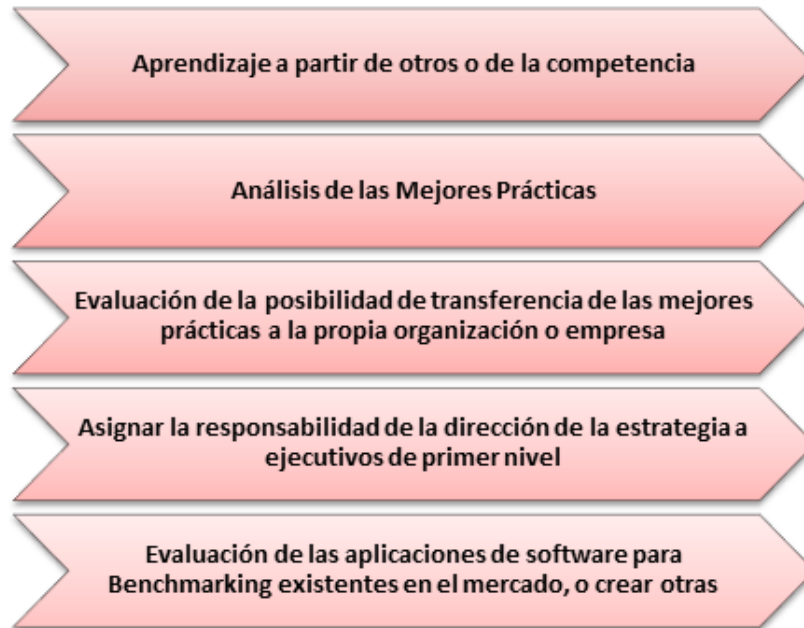
Fuente. Elaboración propia

Benchmarking

Es un proceso sistemático estructurado, formal, analítico, organizado, continuo y a largo plazo que sirve para evaluar, comprender, diagnosticar, medir y comparar las mejores prácticas comerciales, productos, servicios, procesos de trabajo, operaciones y funciones de aquellas organizaciones que se consideran líderes y que de alguna manera se constituyen en nuestra competencia.

Sirve como autoanálisis para saber cómo se está frente a la competencia o de cara a aquellas empresas que son eficientes en su inversión, de manera tal que su participación en el mercado y su crecimiento demuestran un acertado direccionamiento estratégico. Sus principios básicos, puede observarlos en la figura 22.

Figura 22 Principios del benchmarking



Fuente. Elaboración propia

Reingeniería

Es la revisión y replanteamiento fundamental de la organización enfocada hacia un rediseño radical y rápido de toda clase de procesos de valor agregado, y de todos aquellos sistemas de apoyo con el fin de alcanzar mejoras en el rendimiento de los costos, la calidad, los servicios, la productividad, es decir, más eficiencia más eficacia, y la optimización de las tareas.

El primer impacto es la disminución de trámites inútiles y la agilización de procesos que en últimas van a beneficiar a los clientes. Los costos se disminuyen como consecuencia del mejoramiento de la productividad y de los gastos en tiempo, recursos de toda clase y papeleo. Sus principios básicos, puede observarlos en la figura 23.

Figura 23 Principios de reingeniería



Fuente. Elaboración propia

Empoderamiento o Empowerment

Se refiere a un comportamiento o habilidad gerencial, cuya práctica y ejercicio implica un estilo de liderazgo, que desarrolla en la gente una capacidad de autonomía en su desempeño y además demuestren su habilidad para asumir riesgos calculados para tomar decisiones sin necesidad de que medie la presencia de una autoridad o la presión de una supervisión.

Las funciones de control disminuyen, generando en la empresa un clima laboral y una cultura de confianza y apertura. Se evoluciona de una administración basada en tareas, funciones, manuales y delegaciones, a una administración por procesos. Sus principios básicos, puede observarlos en la figura 24.

Figura 24 Principios del empoderamiento



Fuente. Elaboración propia

El outsourcing

Es un proceso planificado de transferencia de actividades para que éstas sean realizadas por subcontratistas o terceros. Opera a través de la asociación entre una compañía principal y un tercero, a quien se le delega procesos que no generan valor agregado al negocio principal de la empresa.

Constituye factor esencial de las políticas estratégicas de la organización. Todas las empresas disponen de un cuadro de proveedores que actúan como subcontratistas que suplen los procesos, productos o servicios que complementan el negocio principal. Sus principios básicos, puede observarlos en la figura 25.

Figura 25 Principios del Outsourcing



Fuente. Elaboración propia

El balance scorecard

El balance scorecard o tablero de comando, es un tipo de valoración del recurso humano y la gestión del capital intelectual. Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia. Sus principios básicos, puede observarlos en la figura 26.

Figura 26 Principios del balance scorecard



Fuente. Elaboración propia

La gestión del conocimiento

Es la capacidad de recolectar datos del entorno, transformar esos datos en información y, a su vez, transformar esa información en conocimiento. Eso significa que existen dos factores importantes que toda empresa debe gestionar. Primero el conocimiento y la experiencia acumulada por su personal y de su "know how" técnico, tecnológico, de producción, comercial, financiero, administrativo y/o de gestión humana. El propósito más importante de la gestión del conocimiento es entonces su competencia para sistematizar su conocimiento y su experiencia.

El segundo es porque sirve para analizar los datos brutos acumulados por las empresas y extraer información útil de ellos. La gestión del Conocimiento también conocida como K M (Knowledge Management) complementa la toma de decisiones dentro de la empresa con información correcta, útil, en el momento justo y apropiado, en el lugar adecuado, dándole la oportunidad de tomar mejores decisiones de negocios. Sus principios básicos todos relacionados con la información y el conocimiento, puede observarlos en la figura 27

Figura 27 Principios de la gestión del conocimiento



Fuente. Elaboración propia

TENGA PRESENTE. Ningún modelo gerencial por sí solo basta para direccionar la empresa, por lo que su aplicación creativa es el secreto del éxito.

Ejercicio de autoevaluación

Investigue, aplique y aprenda.

Ubíquese en una empresa turística de su localidad o región, en caso no haber ninguna acérquese a otro tipo de empresa. Revise cuál es el tipo de modelo de los expuestos que más aplica, o si tiene una combinación de ellos. Explique en cada caso cómo aplica cada uno de sus componentes y principios básicos

4.2. Aprendizaje Organizacional

Todos los hombres tienen naturalmente el deseo de saber. El placer que nos causan las percepciones de nuestros sentidos son una prueba de esta verdad.

ARISTÓTELES.

Todo individuo está en continuo aprendizaje desde el momento de nuestro nacimiento, de igual forma las organizaciones también están obligadas a aprender constantemente de su entorno interno y externo, solo su capacidad para observar, analizar y comprender le brindan sostenibilidad en el medio, a este fenómeno no son ajenas las empresas del sector turísticos.

En relación con lo anterior aprendizaje es el proceso donde se integran conocimientos, habilidades y actitudes para conseguir cambios y mejoras de conducta. Es una acción que toma el conocimiento como input (entrada) y genera nuevo conocimiento. Se puede aplicar a: personas, equipos y organizaciones.

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL



Desde la perspectiva teórica, algunos asumen al aprendizaje organizacional como el cambio que rige la toma de decisiones, otros lo ven como la adquisición de conocimiento por parte de la organización. Para otros tantos lo identifican como un proceso de cambio en el comportamiento organizacional que implica el generarlo, integrarlo, interpretarlo y aplicarlo.

Fuente.

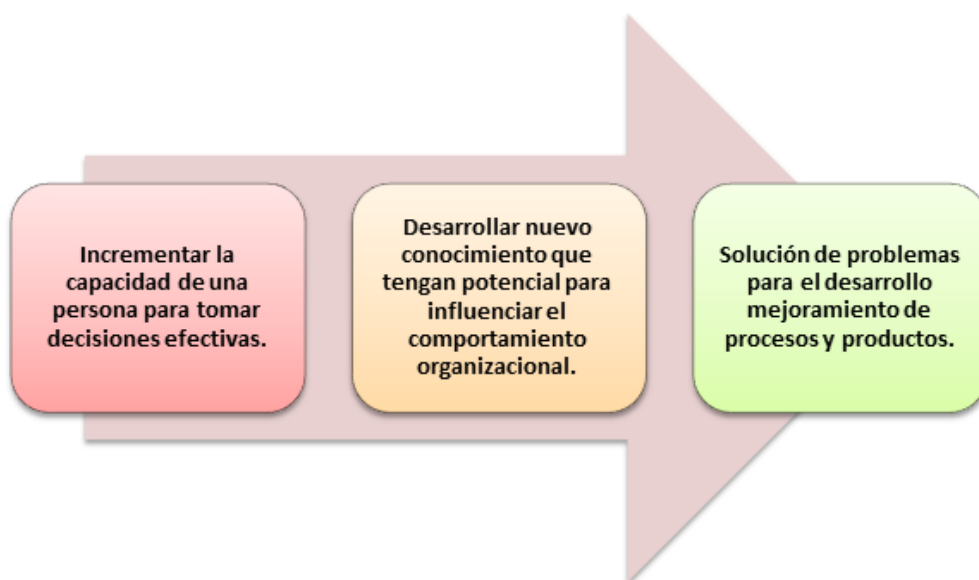
<http://t1.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcTb9TcGmfiiUNiQoeCPATztzVEORcwXF30NQ0poVCPvxCPo8QFoNw>

Para (RICHARD, 2005), es una actividad social donde el conocimiento y las habilidades se ponen en práctica, se critican y son integradas como oportunidades para optimizar el aprendizaje y efectividad en el ámbito laboral. Además de ser un aporte activo de las personas que inician procesos a través del cual exploran, descubren nuevos conocimientos a partir del quehacer cotidiano en la búsqueda de respuestas y soluciones a problemas definidos en conjunto.

El aprendizaje organizacional (RODRIGUEZ, 2004), es el resultado de un proceso continuo de creación de valores e intangibles. A partir del aprendizaje individual y de los procesos de captación, estructuración y transmisión de conocimiento, puede llegarse a hablar de aprendizaje organizacional. Mediante un uso adecuado de las habilidades del personal; la creación de un ambiente competitivo, que incentive a las personas a que aprendan cada vez más; la generación de un ambiente favorable para compartir y distribuir la información entre todos los miembros de la organización para que ellos puedan utilizarla y convertirla en conocimiento individual y posteriormente en conocimiento organizativo; se desarrollan las capacidades de la organización para enfrentar problemas cada vez más complejos.

En las organizaciones, cuando las personas comienzan a trabajar en grupos, al principio suelen producirse problemas de coordinación, sin embargo, en la medida que transcurre el tiempo, los procesos se perfeccionan cada vez más y las tareas se realizan en forma integrada. Por tanto, puede afirmarse que el aprendizaje organizacional quiere decir, sin dudas, aprender juntos a resolver problemas con efectividad. Por tanto, el aprendizaje comienza con un nuevo conocimiento, que puede generarse internamente o proceder del exterior y que debe aplicarse correctamente para modificar las metas organizacionales y los comportamientos. Los objetivos del aprendizaje organizacional son básicamente los que puede observar en la figura 28:

Figura 28 Objetivos del aprendizaje organizacional



Fuente. Elaboración propia

Tenga Presente. El aprendizaje organizacional ocurre cuando sus miembros responden a los cambios que se producen en el ambiente interno y externo, mediante la modificación de las estrategias y normas existentes con el objetivo de ajustar propósitos a la realidad de la organización.

Axiomas centrales del aprendizaje organizacional

- ✚ Otra postura sobre el Aprendizaje Organizacional (GARETH, 2008), sostiene que es una comunidad de personas que construyen en conjunto conocimiento sobre la base de 4 axiomas centrales:
- ✚ Se estimula el sentido de la responsabilidad compartida, confianza, creatividad, flexibilidad, compromiso y sentido de pertenencia.
- ✚ Se definen objetivos, se identifican oportunidades y problemas.
- ✚ Se orienta y contribuye a la integración de actividades y visiones, contribuyendo a acoger la diversidad propia de toda organización, pero a su vez valorando y reconociendo la experiencia, autoridad, capacidad y experticia de cada uno y

Se estimula el aprendizaje colaborativo, es decir, el aprendizaje de habilidades de razonamiento que permite que las personas comprender, analizar, evaluar, sintetizar y aplicar la información que manejan.



La puesta en práctica de estos cuatro axiomas, promueve en la organización el desarrollo de actividades tangibles, tales como la creación de nuevas ideas e innovaciones en programación, nuevos métodos de dirección y supervisión y, herramientas para cambiar la manera como la gente realiza su trabajo y desarrollar una capacidad perdurable de

cambio.

Fuente. <http://www.internialux.com/uca/images/rrhh1.jpg>

- ✚ Se estimula en la organización determinados principios y valores. El sentido de responsabilidad compartida, confianza, creatividad, flexibilidad, compromiso y sentido de pertenencia.

Se definen e identifican objetivos, oportunidades y problemas. Una organización orientada al aprendizaje se caracteriza por los esfuerzos de utilizar en forma efectiva el conocimiento y capacidades institucionales para aprender de otros y desarrollar nuevas oportunidades.

Se orienta y contribuye al aprovechamiento de la diversidad y experiencia. A la integración de actividades y visiones, favoreciendo la atención a la diversidad propia de toda la organización, pero a su vez valorando y reconociendo la experiencia, autoridad, capacidad y experiencia de cada persona.

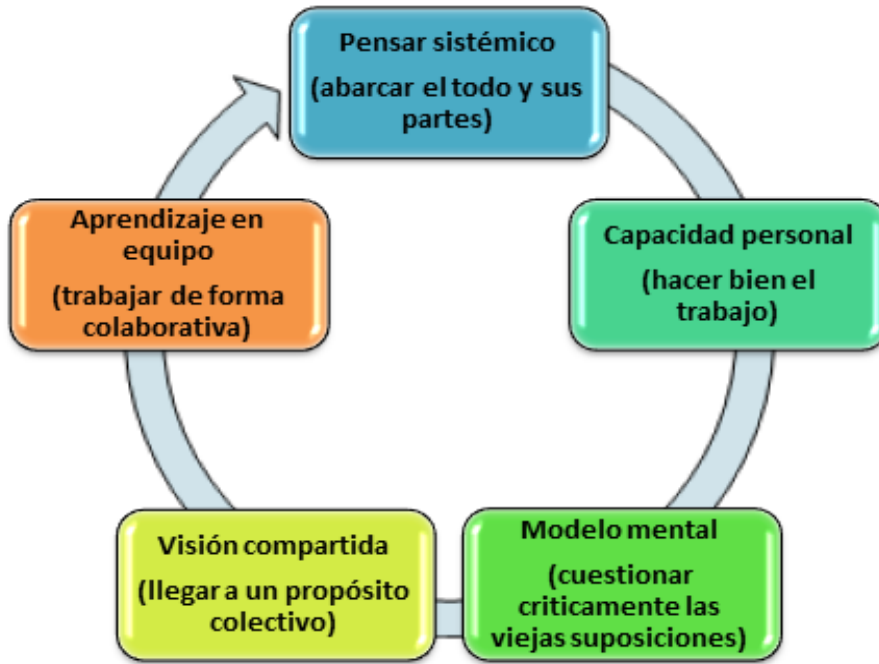
Se estimula el aprendizaje cooperativo. El desarrollo de habilidades para el trabajo en equipo. La interdependencia positiva ocurre cuando una persona percibe que está unido a otros de tal manera que, al coordinar sus esfuerzos con los de los demás, logra obtener un mejor producto y así completar una tarea de manera más exitosa.

Todos estos axiomas tienen como base, el proceso de cooperación, es decir, dar y recibir ideas, proveer ayuda y asistencia, intercambiar los recursos necesarios y aportar con críticas constructivas.

ORGANIZACIONES QUE APRENDEN

Las organizaciones que aprenden (RICHARD, 2005) son las que se someten sin dolor a los requerimientos del mundo y entienden la naturaleza de las exigencias. Observe sus componentes en la figura 29.

Figura 29 Componentes de la organización que aprende



Fuente. Elaboración propia

- ✚ **Pensar en sistemas.** Es ser capaz de entender las interrelaciones entre las acciones y decisiones que se toman en la empresa y su entorno. No hay causa efecto aislado, sino relaciones sistémicas entre las partes, cuya comprensión es fundamental para poder aprender. No es pensamiento analítico, mira el todo y no sus partes, las partes funcionan juntas: interrelación, se mira el sistema cambiante. Mira como un evento influencia a otros esparcido en el tiempo, lo que pasa depende de donde se está ubicado y lo que se hace.
- ✚ **Capacidad personal.** Es una necesidad de las personas en la organización, que enfoquen su vida como un camino de aprendizaje continuo, de mejora en su tarea o especialidad, como un artista que constantemente intenta mejorar su arte y su obra. Es Abordar la vida como tarea creativa vivida desde una perspectiva creativa y no meramente reactiva. Como una disciplina. Es decir, Expandir la aptitud para producir los resultados que deseamos.
- ✚ **Modelos mentales.** Es concientizar, clarificar, probar y mejorar las nuestras representaciones internas del mundo y entender cómo esas representaciones vienen acompañadas de suposiciones implícitas que moldean nuestras decisiones y acciones. Los modelos mentales son imágenes, suposiciones y creencias que cada una lleva en su

cabeza. Ellos incluyen fuertes creencias acerca de sí mismo, la familia, las organizaciones y el mundo. Las organizaciones deben estar dispuestas a descartar o revisar continuamente las creencias obsoletas o equivocadas y a adoptar nuevos modelos mentales.

✚ **Construir una visión compartida.** Crear imágenes movilizadoras del futuro, compartir una visión y enfocar los intereses de los miembros de la organización. De esta forma se logra la orientación hacia el aprendizaje personal que se deriva de los tres puntos anteriores hacia un objetivo común, facilitando la organización que aprende.

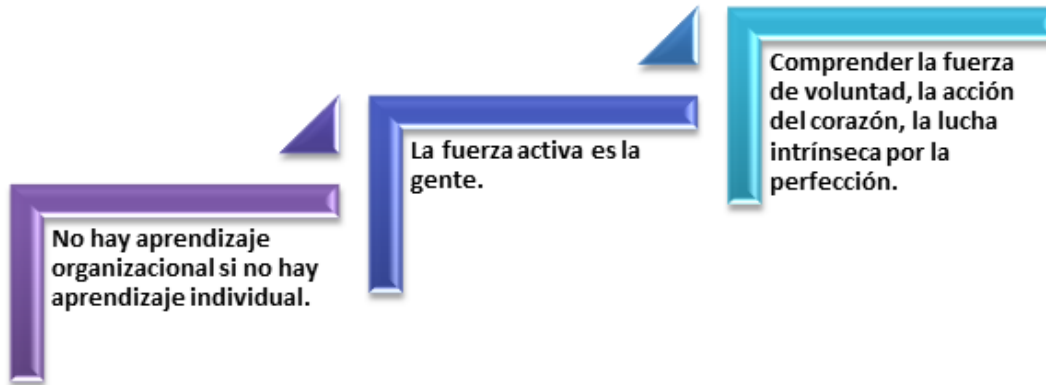
✚ **Aprender en equipos.** La disciplina de aprender en equipos se fundamenta en el diálogo y la interacción entre los miembros del equipo. Es necesario aprender a pensar conjuntamente para ser capaces de reconsiderar mejores modelos mentales y crear visiones compartidas.

Algunas premisas de esta forma de ver, analizar y resolver las situaciones, teniendo en cuenta que son la base fundamental de estas organizaciones, se puede deducir que:

- a. No hay respuestas correctas, se hace necesario evaluar las consecuencias de los actos y las decisiones que se toman.
- b. No se puede dividir un elefante en dos, por tanto en la conformación de equipos de trabajo es necesario la colaboración e interdependencia en el sentido de no trabajar como islas, sino como un todo interactuante.
- c. Las causas y los efectos no están directamente relacionadas en el tiempo y el espacio. Se requiere tomar un punto de referencia y hacer un recorrido hacia atrás para llegar a la raíz del asunto.
- d. Es posible tenerlo todo, pero no al mismo tiempo. Es posible que al hallar soluciones, las respuestas tarden más tiempo del esperado.
- e. Las salidas fáciles no son salidas. Una de las mejores formas de solución se encuentran en los recursos intangibles, como por ejemplo, las actitudes y creencias de las personas como punto de referencia para el entendimiento de las normas y procesos laborales.
- f. La conducta empeora antes de mejorar. Es posible que al momento de presentarse una situación y su posible solución las personas tiendan a la desesperación y el rechazo porque les cueste dificultad hacerlo, pero con el tiempo se logran los objetivos y metas propuestas.

A manera de síntesis se tiene que el espíritu que mueve a las organizaciones que aprenden se moviliza en términos de los lineamientos que puede observar en la figura 30.

Figura 30 Espíritu de las organizaciones que aprenden



Fuente. Elaboración propia

Su secreto está en abordar las necesidades superiores del autoestima y la autorrealización personal, potencializando sus virtudes y conducir hacia la manera más adecuada de compartir el conocimiento adquirido a través de la experiencia.

Todo esto influye sobre el clima organizacional que no es más que el bienestar que le brinda la organización a todos y cada uno de sus integrantes, este no necesariamente depende de la parte económico, sino de los estímulos e incentivos emocionales que se reciben en todos los niveles de la estructura jerárquica, lo cual influye directamente sobre la productividad y rentabilidad empresarial. Por ejemplo, el conocer porqué en un área determinada hay tanta rotación de personal, puede ayudar a identificar aspectos que tengan relación con el trato que reciben por parte de sus compañeros de trabajo o de sus jefes inmediatos.

Algunos indicadores del clima organizacional poder darse en función de tres aspectos fundamentales, tales como:

- ✚ **El puesto de trabajo.** En relación con la forma y cantidad del pago, la formación y capacitación recibidas y la motivación.
- ✚ **El entorno de trabajo.** Tiene que ver con las condiciones físicas o de seguridad laboral, en relación con la organización, los procesos y procedimientos en la comunicación y la igualdad.

✚ **La cultura empresarial.** Se da en términos del estilo de liderazgo, la innovación, la orientación al cliente y la promoción interna.

Traer a la memoria: Aprender hace alusión a la adaptación a nuevas formas de hacer o nuevos entornos que pueden ser internos o externos, a todo tipo de cambios y a la habilidad de transformar dicha información en conocimiento. En síntesis se considera el aprender como la capacidad de crear y mejorar algo ya existente.

Ejercicio de autoevaluación

Investigue, aplique y aprenda. En parejas

Ubíquese en una empresa turística de su localidad o región, en caso no haber ninguna acérquese a otro tipo de empresa.

1. Realice un análisis de su situación actual teniendo en cuenta los objetivos del aprendizaje organizacional. Identifique cuál es la forma en cómo estos aplican a esa empresa.
2. En esta misma empresa aplique las premisas entregadas como parte de las organizaciones que aprenden y presente un informe.
3. Elabore tres preguntas sobre el clima organizacional y aplíquelas a por lo menos 5 empleados. Entregue el anexo con las preguntas realizadas y sus respuestas, así como la conclusión de estos resultados.
4. Sustente el trabajo con una presentación en power point.

4.3. Turismo Sostenible

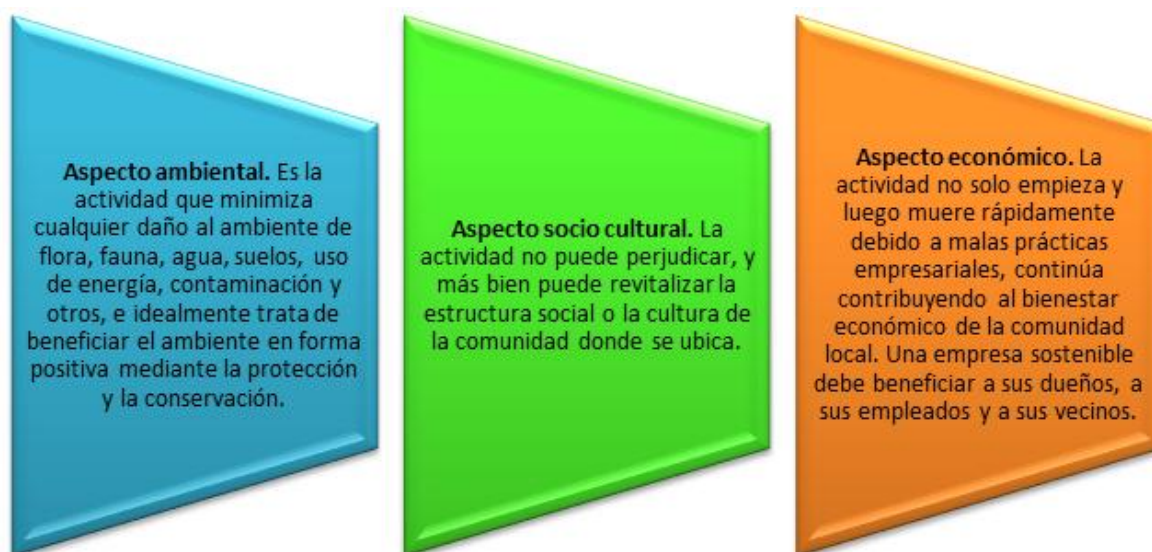
Toda actividad humana implica en menos o mayor grado un riesgo que induce a impactos positivos o negativos. Lo ideal en el turismo sostenible es promover actividades que tengan un mínimo de efectos negativos hacia la sociedad y el ecosistema, buscando las mejores prácticas y la conservación de los espacios y de la localidad de influencia.

Por tanto para ser sostenibles en el tiempo en cualquier tipo de actividad empresarial, es de vital importancia la satisfacción del cliente como el entendimiento de las necesidades de los empleados, por tanto debe haber una sinergia entre el servicio ofertado y el servicio prestado, la

mejor forma de incentivar este tipo de prácticas es mediante la integración y la cultura organizacional.

Inicialmente, se debe tener en cuenta que (www.ecoturismo.org), cuando se habla de actividades “sostenibles”, normalmente esto significa que se puede realizar la actividad en la misma forma o en forma parecida por un tiempo indefinido (sostenible en el tiempo) en tres aspectos principales, que puede observar en la figura 31.

Figura 31 Aspectos de sostenibilidad



Fuente. Elaboración propia

Cuando se tiene en cuenta estos tres aspectos en nuestras actividades, esto se llama “triple rentabilidad”. Algunas veces se le conoce como “estar bien haciendo el bien”. Esto significa manejar un negocio, organización o gobierno, de tal forma que no destruya los recursos naturales, culturales, o económicos de los que depende. De hecho, una empresa que se administra así, puede mejorar los tres aspectos y continuar funcionando con ganancias, mientras que beneficia las áreas naturales y comunidades circundantes.

De acuerdo con (CALDERON, 2011), la sostenibilidad como principio rector del desarrollo turístico implica la necesaria planificación del turismo en el medio natural, lo que significa la utilización de las metodologías de planificación turística, evaluando de forma significativa los impactos sociales y ambientales de los actividades turísticas para que las mismas se adecuen a la filosofía de un turismo sostenible que explote los recursos sin degradarlos.

El turismo actual debe focalizar sus esfuerzos en la calidad, puesto que en las coordenadas actuales no puede concebirse un turismo en entornos degradados o masificados, ya que en el peculiar entramado del turismo la motivación fundamental de los flujos de demanda no es otra que el conocimiento, descubrimiento y familiarización con el *genius loci* del territorio entendido este como activo patrimonial en todas sus dimensiones (natural, cultural, étnico, gastronómico, artístico, etc.) de ahí que la calidad ecológica del entorno ambiental sea un factor esencial en la competitividad de un destino turístico, de donde se deriva la necesidad de implantar una estrategia de Sostenibilidad en la implantación y gestión del desarrollo turístico a nivel territorial.

Igualmente, el consumidor turístico actual presenta una cierta sensibilidad hacia el deterioro ambiental, siendo más consciente y consecuente que el turista de épocas pasadas en lo que respecta a su influencia sobre el medio y del tipo de actividades a realizar, no excesivamente agresivas, para el contexto medioambiental. Por tanto turismo sostenible consiste en el desarrollo de la actividad teniendo en cuenta el equilibrio entre el medio ambiente, la sociedad y el desarrollo económico.



Para La Organización Mundial del Turismo (OMT) declaró en 1988 que el turismo sostenible es “concebido como aquel que conduce a la gestión de todos los recursos de tal forma que permita satisfacer todas las necesidades económicas, sociales y estéticas, manteniendo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica y los sistemas que apoyan la vida”.

Fuente.

<http://t2.gstatic.com/images?q=tbn:AND9GcTqsp7QYId9XRSIM11FsU8WOH8giuE2YMjTZU--4sVni64bHVTy>

El análisis de potencialidad turística pone de relieve las bases para la configuración de productos turísticos, elaborando productos coherentes tanto con las características de la zona como con las particularidades de la demanda. Una adecuada estrategia de comercialización se encarga de colocar el producto en el mercado. (CALDERON, 2011), plantea un proceso planificador estándar en que se sigan los dictados de la sostenibilidad, para ello propone cuatro etapas en la planificación:

1. Inventario de recursos, donde se recogen los recursos turísticos básicos de la zona o localidad en cuestión, pudiendo agruparse en cinco categorías:

- ✚ Recursos naturales
- ✚ Recursos histórico y artísticos
- ✚ Recursos culturales y antropológicos
- ✚ Equipamientos turísticos
- ✚ Infraestructuras y servicios

2. Una vez realizado el inventario de recursos se efectúa un listado de aquellos impactos ambientales negativos de cara a una futura recuperación ecológica como por ejemplo:

- ✚ Vertederos clandestinos de basuras
- ✚ Erosión del suelo
- ✚ Contaminación del aire
- ✚ Polución del agua de ríos y mares
- ✚ Ruidos

3. Realizar un estudio del impacto ambiental y social del proyecto turístico que nos indique la fragilidad social y ecológica del territorio, este estudio nos dará los datos necesarios para el cálculo de la capacidad de carga del territorio por áreas o zonas.

Dicha capacidad de carga nos indica el nivel de uso de un área por el visitante con altos niveles de satisfacción y poco impacto sobre los recursos naturales y humanos.

4. Una vez conocida la capacidad de carga del territorio podemos proceder a la zonificación del territorio en al menos tres zonas:

- ✚ Zona de alto valor ecológico, de acceso restringido, visitas muy controladas preferentemente científicas y educativas.
- ✚ Zona de visita restringida que permita la accesibilidad pero filtrada de manera que se impida una presencia masiva.
- ✚ Zona de visita intensiva donde se concentran los equipamientos e infraestructuras y servicios turísticos, donde se concentran los turistas, zona de alta capacidad de carga turística.

Tenga presente. El análisis de potencialidad, por tanto, viene a ser el punto de partida de la acción de los empresarios, diseñando y comercializando una oferta que se limite sólo a los gustos de los turistas y al logro de beneficios sino también acorde con las limitaciones y parámetros impuestos por la autoridad de gestión.



A manera de síntesis, la planificación tiene que partir de la sostenibilidad como principio informador en la implantación y desarrollo de la actividad turística. Además esto implica que la calidad del entorno ambiental sea un factor esencial en la competitividad de un destino turístico ya que el contexto ambiental es el núcleo o la materia prima del producto turístico territorial, por tanto la rentabilidad del destino

depende de que se mantenga el atractivo que la gente acude a ver, conocer y experimentar.

Fuente. http://t2.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcTslahfZza1YQx7nTYC4K5aHm3tvT9-WAI6_JHJ6D0fAHEkvs0ojg

En (www.ecoturismo.org), el turismo la triple rentabilidad puede ser crítica, especialmente para aquellas empresas y excursiones ubicadas fuera de las grandes ciudades. Los hoteles y excursiones en áreas rurales o naturales dependen de la benevolencia de la comunidad local para sobrevivir.

Las empresas que no contratan o benefician a los habitantes locales con frecuencia pierden el apoyo de sus vecinos. A la vez, los pueblos, villas y comunidades indígenas cuyo tejido social se ve perjudicado por el turismo, a menudo pierden su atractivo para los turistas. Las empresas que se basan en los recursos naturales no pueden sobrevivir si esos recursos se destruyen ante todo, esa es la razón por la que los clientes las visitan.

Con relación a lo expuesto anteriormente, el programa de las Naciones Unidas para el medio ambiente (PNUMA, 2005), define doce metas para hacer turismo sostenible. Observe la figura 32.

Figura 32 Metas del turismo sostenible



Fuente. Elaboración propia

- ✚ **Viabilidad económica.** Garantizar la viabilidad y competitividad de los destinos y empresas turísticas, de modo que puedan continuar prosperando y ofreciendo beneficios en el largo plazo.
- ✚ **Prosperidad local.** Maximizar la contribución del turismo a la prosperidad económica del destino anfitrión, incluyendo la proporción de gastos de los visitantes que se retiene localmente.
- ✚ **Empleo de calidad.** Fortalecer la cantidad y calidad de trabajos locales creados y apoyados por el turismo, incluyendo el nivel del pago, las condiciones del servicio y la disponibilidad para todos sin discriminación por género, raza, incapacidad o en otras formas.
- ✚ **Equidad social.** Buscar una amplia y justa distribución de los beneficios económicos y sociales del turismo en toda la comunidad receptora, incluyendo mejores oportunidades, ingresos y servicios disponibles para los pobres.
- ✚ **Satisfacción de los visitantes.** Ofrecer una experiencia segura, grata y satisfactoria a los visitantes, disponible para todos sin discriminación por género, raza, incapacidad o en otras formas.

- ✚ **Control local.** Involucrar y empoderar a las comunidades locales en planificación y toma de decisiones sobre la administración y desarrollo futuro del turismo en su área, en consulta con otros actores sociales.
- ✚ **Bienestar de la comunidad.** Mantener y fortalecer la calidad de vida de las comunidades locales, incluyendo estructuras sociales y acceso a recursos, buenas costumbres y sistemas de apoyo de la vida, evitando cualquier forma de degradación o explotación social.
- ✚ **Riqueza cultural.** Respetar y mejorar el patrimonio histórico, la cultura auténtica, las tradiciones y las cualidades distintivas de las comunidades anfitrionas.
- ✚ **Integridad física.** Mantener y mejorar la calidad de los paisajes, tanto urbanos como rurales, y evitar la degradación física y visual del ambiente.
- ✚ **Diversidad biológica.** Apoyar la conservación de áreas naturales, hábitat, y vida silvestre, y minimizar el daño a estas.
- ✚ **Eficiencia de los recursos.** Minimizar el uso de recursos escasos y no renovables en el desarrollo y operación de instalaciones y servicios turísticos.
- ✚ **Pureza ambiental.** Minimizar la contaminación del aire, el agua y la tierra y la generación de desechos por parte de empresas turísticas y visitantes.

Tener en Cuenta. Lo importante será siempre poder determinar con criterio e inteligencia, las variables organizacionales y de entorno que condicionen el momento y la circunstancia específica para su aplicación, si es que se quiere llegar a un más sano desarrollo en las organizaciones por medio de una administración de excelencia y calidad.

Ejercicio de autoevaluación

Investigue, aplique y aprenda. En parejas

Ubíquese en su localidad o región y diseñe una propuesta viable de turismo sostenible. Además de proponer la estructura organizacional en términos de las cuatro etapas de planeación y de las doce metas PNUAM. Debe para la presentación de la propuesta realizar una presentación en power point o un blog que contenga además de la información, fotos y video.

5. PISTAS DE APRENDIZAJE

Traer a la memoria: Administrar es diseñar y mantener un medio ambiente o entorno apropiado para lograr los objetivos organizacionales con el menor esfuerzo posible. Por tanto la acción gerencial debe centrarse en la creación de ambiente, entorno y estructuras que faciliten el logro de los objetivos.

Tener en cuenta: Las antiguas civilizaciones reconocen aunque empíricamente la importancia de la administración, en cuanto da crédito a la organización de las personas y grupos sociales, así como en su dirección y coordinación.

Tenga Presente: La importancia de la administración se ve en que está imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante.

Traer a la memoria: Que el rol del gerente de empresas turísticas debe trascender, ya que se planea, organiza, dirige y controla no solo las acciones y el desempeño de sus subalternos sino el desempeño propio. Cada acto administrativo trae consigo responsabilidades y funciones que son necesarias gerenciar en conexión con el planteamiento estratégico y táctico de la empresa, por tanto se debe reconocer la importancia del proceso para ser conscientes de la mejor práctica de aplicación para el logro de los objetivos propuestos.

Tener en cuenta: La dirección se encarga de planear las actividades y tareas a realizar en cada proceso, mientras la organización se centra en la división del trabajo y asignar responsabilidades.

Tenga presente: Con esta visión de las organizaciones y en la búsqueda de un mejor desempeño tanto desde la realización humana y la productividad empresarial, se trabaja sobre el desarrollo organizacional constante y dinámico, a través del cual se deben comprender varias teorías, enfoques y técnicas para el perfeccionamiento de la actividad administrativa. De tal manera que se describe el desarrollo organizacional como el esfuerzo planificado de los procesos de la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar.

Traer a la memoria: La adhocracia se aplica en medios que son complejos y dinámicos, pues son las condiciones que requieren de innovación sofisticada, que implica esfuerzos integrados de expertos. Normalmente la adhocracia operativa se encuentra en organizaciones jóvenes. Esta más de moda, sin embargo tiene como desventaja conseguir ser efectiva a costa de la eficiencia

Tener en cuenta: En esta medida se determina que la motivación es factor de éxito empresarial, teniendo en cuenta que esta es un impulso del comportamiento de una persona, además de una reacción en cadena dado que las necesidades dan lugar a pensamientos y deseos que producen tensiones y acciones que conducen a la satisfacción o insatisfacción emocional.

Tenga presente: Los gerentes deben conservar los factores de mantenimiento e higiene para no crear malestar y fomentar los factores motivadores. Deben entonces, garantizar un entorno laboral adecuado para conseguir una buena calidad en sus servicios.

Traer a la memoria: El diseño organizacional es importante para el desarrollo de las funciones administrativas de una empresa. Es por ello que una organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros. Las características de las organizaciones caen dentro de agrupamientos naturales o configuraciones. Cuando no hay acomodación o coherencia, la organización funciona mal, no logra armonía natural.

Tener en Cuenta: En el caso en especial del diagnóstico cultural se identifican unas características de análisis, es decir, los valores y principios básicos de una organización pueden determinarse a través de los campos en que se manifiestan, por tanto, mientras más manifestaciones culturales se analicen, más rico y acertado resulta el diagnóstico.

Tenga presente: En el proceso de diagnóstico cultural se aplican dos enfoques, el cualitativo que busca la medición precisa de ciertas variables establecidas de antemano y su posterior comparación. El cuantitativo depende más de la agudeza de la percepción del investigador al analizar los datos.

Traer a la memoria: Ningún modelo gerencial por sí solo basta para direccionar la empresa, por lo que su aplicación creativa es el secreto del éxito.

Tener en cuenta: El aprendizaje organizacional ocurre cuando sus miembros responden a los cambios que se producen en el ambiente interno y externo, mediante la modificación de las estrategias y normas existentes con el objetivo de ajustar propósitos a la realidad de la organización.

Tenga presente: Aprender hace alusión a la adaptación a nuevas formas de hacer o nuevos entornos que pueden ser internos o externos, a todo tipo de cambios y a la habilidad de transformar dicha información en conocimiento. En síntesis se considera el aprender como la capacidad de crear y mejorar algo ya existente.

Tener en cuenta: El análisis de potencialidad, por tanto, viene a ser el punto de partida de la acción de los empresarios, diseñando y comercializando una oferta que se limite sólo a los gustos de los turistas y al logro de beneficios sino también acorde con las limitaciones y parámetros impuestos por la autoridad de gestión.

Traer a la memoria: Lo importante será siempre poder determinar con criterio e inteligencia, las variables organizacionales y de entorno que condicionen el momento y la circunstancia específica para su aplicación, si es que se quiere llegar a un más sano desarrollo en las organizaciones por medio de una administración de excelencia y calidad.

6. GLOSARIO

APRENDIZAJE. Es la adquisición de una práctica generalmente buena y duradera de una conducta o hábito.

DIRECCIÓN. Fase del proceso administrativo que determina la autoridad y la responsabilidad para impulsar y coordinar las actividades de individuos y de grupos, orientándolas hacia el logro de los objetivos de la institución

GERENCIA. Es el arte de organizar y dirigir los recursos de una organización para alcanzar determinadas metas y objetivos.

MÉTODO. Proceso o camino sistemático establecido para realizar una tarea o trabajo con el fin de alcanzar un objetivo predeterminado.

MODELO. Esquema de una realidad determinada que contiene reglas y estructuras que le dan sentido a los acontecimientos, es pues un punto de referencia que se imita para lograr un resultado determinado.

ORGANIZACIÓN. Una formación social que es construida y reconstruida deliberadamente que busca alcanzar objetivos específicos. Surgen en ella una clara división del trabajo, diferentes centros de poder y una sustitución del personal.

SOSTENIBLE. Es la forma racional de utilización de recursos, cuidando que no sean agotados en la lógica de las ganancias a corto plazo y que las próximas generaciones puedan hacer uso de ellos del mismo modo que lo hacemos nosotros.

TÉCNICA. Manejo adecuado de los medios idóneos que permiten alcanzar determinada meta, comprendiendo éstos los procedimientos, los instrumentos y los métodos empleados; son acciones racionales, correctamente calculadas para la realización de los fines determinados que se persiguen.

TENDENCIA. Inclinação o disposición a suceder algo, o comportarse un agente de una manera determinada.

TEORÍA. Es la relación que se da entre fenómenos, proposiciones y evidencia empírica.

TEORÍA ORGANIZACIONAL. Es el estudio del funcionamiento de una organización, y su relación con el entorno desde un contexto dinámico e integrador que pueda afectarla limitando su eficiencia, eficacia y efectividad.

PRODUCTIVIDAD. Medida de desempeño que incluye eficiencia y eficacia.

EFICACIA. Logro de metas.

EFICIENCIA. Logro de metas en relación a los insumos utilizados.

7. BIBLIOGRAFÍA

Fuentes bibliográficas

CHIAVENATO, Idalberto. (2006): “Introducción a la teoría general de la administración”. Edición ilustrada. McGraw-Hill. ISBN: 9701055004, 9789701055007

GARETH R. Jones (2008). “Teoría Organizacional: Diseño y cambios en las organizaciones”. 5ª edición Prentice Hall, México. ISBN: 9789702612834 **Libro Guía**

MINTZBERG, Henry. (1983). “Diseño de Organizaciones Eficientes”. Buenos Aires Argentina: s.n. ISBN: 950-02-3611-7.

RICHARD L. Daft. (2005). “Teoría y diseño organizacional.” Edición: 1ª. Editorial Thomson. ISBN: 970686363X.

RODRÍGUEZ Mansilla, Darío. (2004). “Gestión organizacional: Elementos para su estudio”. 3ª edición. Editorial universidad católica de Chile. ISBN Número 956-14-0613-6

7.1. Fuentes digitales o electrónicas

Caracas, (1999, agosto). PELAYO, Carmen María. Las principales teorías administrativas y sus principales enfoques. Recuperado el 27 de septiembre de 2011, del sitio web <http://www.dii.ude.cl/coliva/fayol.html>

Caracas, (2010, marzo). Desarrollo del cambio. Recuperado el 25 de septiembre de 2011, del sitio web http://issuu.com/coromotoperez/docs/modulo_1_tema_1_teor%C3%ADa_del_cambio

Colombia, (2010, octubre). Recuperado el 26 de septiembre de 2011, del sitio web <http://www.antecedentes.net/antecedentes-administracion.html>

Lima, (2008, agosto). MARIOLIS Marchan, Carlos Caballero. “Modelos gerenciales”. Recuperado el 27 de septiembre de 2011, del sitio web <http://www.tisoc21sl.com/el-rincon-del-coach/modelos-gerenciales.php>

Málaga, (2011, julio). CALDERON Vásquez, Francisco José. "Sostenibilidad y planificación: ejes del desarrollo turístico sostenible". Recuperado el 30 de septiembre de 2011, del sitio web www.eumed.net/rev/delos/08

México, (1993, julio). PARIENTE F., José Luis. Los paradigmas de la administración. Sociotam. Vol III, Núm.2 (1993). Cd. Victoria, Tam: UAT-UNAM. Recuperado el 28 de septiembre de 2011, del sitio web <http://www.excelencia.uat.edu.mx/pariente/Articulos/Administracion/paradigmas.html>

México, (2009, julio). Teoría organizacional. Recuperado el 27 de septiembre de 2011, del sitio web <http://www.mitecnologico.com/Main/Dise%F1oOrganizacional>

México, (2010, octubre). Tipos de organización. Recuperado el 26 de septiembre de 2011, del sitio web http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema34_1.htm

Valencia, (2010, noviembre). Una guía simple la certificación del turismo sostenible y el ecoturismo. Recuperado el 1 de octubre de 2011, del sitio web www.ecoturismo.org

Venezuela, (2009, octubre). NARANJO Rendón, Wendy. "Cátedra: Organización y Administración de Empresas del Comercio Exterior". Instituto Universitario de Tecnología Juan Pablo Pérez Alfonzo. Extensión Puerto La Cruz, Estado Anzoátegui, Venezuela. Recuperado el 30 de septiembre de 2011, del sitio web <http://www.monografias.com/trabajos27/organizacion-empresas/organizacion-empresas.shtml>