



ENTORNO Y SECTOR TURÍSTICO: PERCEPCIONES DE LA DIRECCIÓN HOTELERA.

María del Carmen Díaz Fernández
ÁREA TEMÁTICA: ECONOMÍA Y EMPRESA
Dpto.: Administración de Empresas y MK
Escuela Universitaria de Estudios Empresariales
Universidad de Sevilla
Avda. San Francisco Javier, s/n, 41018- Sevilla
Teléfono: 954556171
cardiaz@us.es

▪ RESUMEN:

El sector turístico, al igual que otros sectores económicos, no se ha quedado al margen de la actual crisis económica. El qué hacer frente a esta compleja y difícil coyuntura requiere, entre otros, no sólo conocer las nuevas condiciones del entorno, sino, más aún, saber actuar en relación a las mismas. Un conocer y saber hacer que adquiere connotaciones especiales en el sector turístico, caracterizado, entre otros, por una demanda muy elástica e inestable, una oferta rígida a medio y largo plazo, y un producto intangible e imposible de almacenar.

El propósito de esta investigación es explorar la relación entorno- sector turístico. Nos serviremos para ello de uno de los agentes turísticos, tradicionalmente, más relevantes: el sector hotelero. Concretamente, analizaremos las percepciones de sus máximos responsables: la dirección hotelera.

Consideramos que, si bien los actuales cambios del entorno están afectando negativamente al desarrollo y supervivencia de muchas entidades, siendo el responsable de la desaparición actual de muchas, debemos encontrar nuevas oportunidades que nos garanticen no sólo la supervivencia sino el crecimiento dentro del mismo.

▪ **PALABRAS CLAVE:** Entorno, Sector turístico, Dirección hotelera.

▪ ABSTRACT:

The Tourist Sector, as other economic ones, has not remained to the margin of current economic crisis. In relation to this complex and difficult conjuncture it is essential not only to know the new conditions of the environment, but even more, to be able to operate in the same ones. This knowledge acquires special connotations in the Tourist

Sector, characterized, among others, by a very elastic and unstable demand, a rigid offer to half and long term, and a product intangible and impossible to store.

This research aims to explore the relationship Environment - Tourist Sector. Specifically, we will analyze the perceptions of the maximums responsible in the hotel industry: the hotel management. We think that, though the recent changes of the environment are concerning negatively the development and survival of many entities, even being, many times, direct responsible of their disappearance, we must find new opportunities that guarantee not only the survival but the growth inside the same one.

▪ **KEYWORD:** Environment, Tourist Sector, Hotel Management.

1. INTRODUCCIÓN

Tras la crisis financiera que actualmente atraviesa la economía mundial, y por ende, la nacional, ni siquiera uno de los valores más seguros de nuestra economía, como es el turismo (con un 10,7% del PIB español en 2008) mantiene una evolución positiva. Y es que la crisis parece haber hecho mella también en este sector turístico, actuando sobre la base del mismo: el ocio de las economías domésticas, concretamente, sobre dos de sus aspectos clave: la voluntad y posibilidad de los clientes/usuarios (Quirós y Díaz, 2008).

El turismo acusa pues la crisis mundial. Prueba de ello son, por ejemplo, los 622.971 visitantes extranjeros menos (un 8%) que vinieron a España en julio del pasado año en relación al mismo periodo del año anterior (Guillén, 2008), el crecimiento experimentado por el turismo receptor en un 4,8% durante el 2008, tasa inferior a los registros medios de los años precedentes; el derrumbe en un 10,6% de las pernoctaciones hoteleras el pasado noviembre respecto al mismo mes del año anterior (<http://www.libertaddigital.com>); el menor crecimiento experimentado en dicho año por los servicios de restauración y de alojamiento en relación al de la media de la economía española; la desaceleración experimentada en el segmento vacacional, y en términos generales, la reducción en una décima del peso de la actividad turística sobre la economía nacional durante este horizonte temporal (<http://www.abc.es>; <http://www.periodistadigital.com/>; <http://www.europapress.es/>)

Muchas son las explicaciones que se han aportado en relación a estos efectos negativos que el actual entorno está teniendo en el sector turístico. Así pues, mientras que

unos sitúan el origen del mismo en los percances que han afectado a la economía mundial en los últimos meses, y más concretamente, a las economías norteamericana y europea, los principales mercados turísticos del país (Mejía, 2009), otros profundizan más y achacan éstos a que nuestro turismo es muy dependiente del dinamismo de economías próximas, especialmente de Reino Unido, Francia y Alemania (tradicionalmente emiten el 66% del total que llega a España). Tres países que actualmente también atraviesan por dificultades y cuyas visitas han caído con más o menos virulencia (en el 2008 el contingente de franceses se desplomó en un 8%, el de británicos en un 3% y el de alemanes en un 2%) (Guillén, 2008)

Hay quien además, achaca este descenso en el número de visitantes norteamericanos e incluye el de latinoamericanos a la debilidad del dólar, respecto al euro (<http://www.prensa-latina.cu>); y en cuanto al descenso en el Turismo de Sol y Playa (nuestro tradicional buque-insignia) propios de enclaves típicos como Canarias, a factores claves de la actual crisis financiera internacional como el endeudamiento familiar provocado por la crisis hipotecaria, la depreciación del dólar y el incremento del precio del petróleo, y finalmente, al consecuente incremento en el coste del transporte aéreo.

Según los expertos, el descenso reportado en el año que acaba de concluir es el primero desde 1995 y la tendencia hacia la baja estará presente durante todo el 2009 (<http://www.prensa-latina.cu>). Es más, se prevé que los ingresos caerán este año un 5,7% y que el sector turístico estará en crisis al menos hasta el 2010 (<http://www.mitele.telecinco.es/informativos/economia/>)

Las comunidades autónomas con el mayor retroceso fueron Cataluña (6,7 por ciento) y Andalucía (4,1), mientras que Madrid y Baleares encabezaron los resultados positivos con crecimientos del 3,6 y 1,4, respectivamente (<http://www.prensa-latina.cu>).

Actualmente, el Sector Turístico en España trata de reponerse a este cambio de tendencia tan negativo, experimentado tanto a nivel mundial como nacional (<http://www.abc.es>).

Coincidimos, entre otros, con Soberano (2008) en que, si bien los actuales cambios del entorno están afectando negativamente al desarrollo y supervivencia de muchas entidades, siendo éste el responsable de la desaparición actual de muchas, debemos encontrar y crear nuevas oportunidades que nos garanticen no sólo la supervivencia sino el

crecimiento dentro del mismo. O lo que es lo mismo, encontrar nuevas vías de acción que nos permitan revivir el apogeo de antaño.

En esta búsqueda y/o nueva orientación estratégica, creemos que es relevante el análisis del entorno para estos agentes turísticos, ya que, sólo si la dirección conoce a su entidad y al entorno en el que opera, podrá acometer la mejor línea de acción estratégica para poder reaccionar frente al mismo, aprovechando sus oportunidades, potenciando sus fortalezas, mejorando sus debilidades y combatiendo sus amenazas. No obstante, somos conscientes también que el tema que nos ocupa es un tema bastante complejo, para debatir por horas, y que requiere de mucho análisis de especialistas para tratarlo y entenderlo en toda su profundidad (<http://www.prensa-latina.cu>), siendo este trabajo que le presentamos un primer paso en esta andadura. Un trabajo con el que hemos pretendido, por un lado, explorar la relación Entorno- Sector turístico, sirviéndonos para ello de uno de los agentes turísticos, tradicionalmente, más relevantes: el Sector Hotelero. Concretamente, hemos analizado las percepciones de los responsables de la gestión, dirección y control de esta relación en este sector: la Dirección Hotelera. Y por otro lado, contribuir a cubrir un poco la carencia actual de trabajos de investigación existentes en relación con el Sector Turístico, un sector relativamente joven. Nuestro propósito, por tanto, en líneas generales, no ha sido y es otro, que alcanzar resultados que favorezcan el desarrollo del Sector Turístico. Un desarrollo que consideramos, al igual que Vázquez y Díaz (2008), debe apoyarse necesariamente en el mayor conocimiento, calidad, innovación y sostenibilidad de un Sector Turístico fundamental en la economía de cualquier país.

La investigación queda estructurada, por tanto, de la siguiente manera. En la primera parte ofrecemos una primera visión teórica tanto de las magnitudes analizadas: el Sector Turístico y el Entorno, como de las relaciones existentes entre las mismas. Relaciones que examinamos atendiendo a los postulados de la Teoría Contingente. Con ello perseguimos, además de presentar nuestra cuestión objeto de estudio, establecer las bases teóricas sobre las que se sustenta la misma. A continuación, en la segunda parte abordamos los principales aspectos metodológicos, presentando en la tercera parte los principales resultados alcanzados, y finalmente, en la cuarta y quinta última parte, respectivamente, las principales conclusiones obtenidas y las referencias bibliográficas utilizadas.

2. ENTORNO - SECTOR TURÍSTICO – TEORÍA CONTINGENTE

El entorno “es el conjunto de objetos, personas y otras instituciones que rodean a un específico sistema organizacional, incluyendo las fuentes de inputs utilizadas y los receptores de los output producidos” (Brown y Moberg, 1980, p. 39).

Hall (1976), en base al grado de incidencia que tiene éste sobre la organización, distingue dos niveles dentro del mismo: el entorno general y el entorno específico.

El entorno general comprende los aspectos del entorno más lejano y global a la organización (por ejemplo, el mercado, la situación política y legal, el medioambiente o la tecnología) (Gasparini, 1976; Katz y Kahn, 1978). Por su parte, el entorno específico abarca aspectos más cercanos, concretos del mismo (por ejemplo, proveedores, competidores, consumidores o grupos reguladores) (Dill, 1958; Leantt, Dill y Eyring, 1973; Brown y Moberg, 1980). En definitiva, tal y como apunta Valle (1996): “los componentes del entorno específico no son más que la concreción y especificación de aquellos sectores del entorno general de la organización” (p.61).

La importancia del entorno para la organización así como la distinta influencia que aquél puede tener sobre las diferentes unidades organizativas ha sido tratada por muchos autores, abarcando sus trabajos diferentes épocas y áreas del conocimiento (véase por ejemplo, Emery y Trist, 1965; Burns y Stalker, 1966; Lawrence y Lorsch, 1967 o Thompson, 1967). Los resultados de estas investigaciones dieron lugar a la corriente de pensamiento denominada Teoría Contingente. Esta teoría, desarrollada hacia el último tercio del siglo XX, revela “la inexistencia de una única y mejor forma de gestionar y configurar las organizaciones, y establece interrelaciones entre una organización, sus componentes y el medio en que se inscribe” (Fernández, 1986, p.467). Aplicada al estudio de las organizaciones este enfoque es una concreción de la teoría general de sistemas, basado en la consideración de las posibles condiciones o contingencias del entorno para, a partir de ahí, establecer los diseños estructurales o las acciones directivas más adecuadas para cada caso particular (Luthans, 1980).

El enfoque contingente ha dominado el estudio de las organizaciones durante más de veinte años. Las afirmaciones realizadas por Galbraith (1967) en relación al mismo: 1) no existe una forma óptima de organizar, y 2) cualquier forma de organización no es igualmente eficaz, sugieren a otros investigadores como Kast y Rosenzweig (1987) que existe un espacio intermedio entre los “principios universales” de organización y “todo

depende de”. Para muchos, este conocimiento ha sido considerado fundamental para la supervivencia de muchas de estas entidades (Lawrence y Lorsch, 1967). No obstante, también ha sido objeto de importantes críticas (Huber, Ullman y Leifer, 1970; Penning, 1975; Pfeffer y Salancik, 1977, entre otras). García (1995) las resume en las dos siguientes: “1º) conceptos tales como entorno, parámetros de diseño, eficiencia, tecnología, congruencia o ajuste no están suficientemente claros; y 2º) las relaciones entre los conceptos y las variables no están adecuadamente específicas, lo que hace difícil su análisis mediante la investigación empírica” (p.48).

Entre las premisas de la Teoría Contingente, es importante resaltar la posibilidad de que las organizaciones puedan influir sobre las condiciones predominantes del entorno en el que operan, provocando cambios en él (Child, 1973). Y es que, las organizaciones no son solamente configuradas por su entorno, especialmente a corto plazo. No son elementos pasivos, sino que desarrollan procesos reactivos y preactivos. Es decir, procuran o bien adaptarse al mismo, actuando sobre aspectos internos organizativos, o bien alterar su estado, adaptándolo a sus metas y objetivos (Miles, 1980).

Así pues, el entorno condiciona, junto con otras variables, las decisiones organizativas, “pero sólo entendida esta afirmación en su justo término” (Valle, 1986, p. 89). Y es que, las organizaciones tienen capacidad, entre otros, para escoger áreas de actuación y demandarlas como propias (Levin y White, 1961; Thompson, 1967), reduciendo con ello, tal y como apunta Child (1973), las presiones que el entorno en el que van a operar pudiera ejercer sobre esta toma de decisiones.

Otro aspecto a tener en consideración dentro de este enfoque, es que las estrategias planteadas son realizadas cuando se ha evaluado y percibido el entorno, y en función de las experiencias previamente conocidas por parte de los grupos que detentan el poder o coalición dominantes (Child, 1980). Es decir, la “representación que se tiene del entorno es lo que determinará el tipo de ordenación organizacional (estructura organizativa), que si bien parten de la iniciativa y libre disposición del manager, este parece influenciado por el ambiente subjetivo” (Valle, 1986, p. 90).

Toda esta serie de consideraciones llevan a este último investigador a las siguientes consideraciones: 1) Las organizaciones deben tener una estructura congruente con el entorno donde ellas actúan; 2) El entorno percibido debe ser el más fiel reflejo del real; y 3) En aquellas organizaciones donde se cumplan los dos aspectos anteriores, estarán

en una mejor disposición de conseguir los objetivos y metas trazados, y estas habrán sido formuladas con criterios de realidades percibidas, siendo las que determinarán el nivel e realizaciones (1986, p.92).

No podemos terminar esta parte del análisis de las relaciones entorno- organización, sin referirnos a aquellas acciones estratégicas que pueden tomar las organizaciones con objeto de hacer frente a las interdependencias que mantienen con otras unidades del entorno. Al respecto, Thompson y McEwen (1958) hablan de: 1) Negociación: acuerdo para el intercambio de bienes o servicios entre dos o más organizaciones; 2) Cooptación: consistente en atraer aquellos elementos de las organizaciones con las que existe confrontación; y 3) Coalición: combinación de dos o más organizaciones para un común propósito.

Estas estrategias nos reflejan como las organizaciones, no solo producen cambios internos para así conseguir una mejor adecuación a las exigencias del entorno, sino que desarrollan procesos externos con el propósito de obtener un cierto control sobre el mismo y de esta forma lograr una visible reducción de la incertidumbre (Valle, 1986).

Centrándonos en el sector que nos ocupa, el sector turístico y teniendo en cuenta lo previamente expuesto, es posible apreciar:

En primer lugar, que los impactos económicos que genera la actividad turística sobre el entorno tienen su origen fundamentalmente en el gasto que realizan los visitantes y, por lo tanto, el signo e intensidad con la que se producen está estrechamente relacionada con la cantidad y características de los visitantes y de los gastos que estos efectúan. Así mismo, los impactos serán distintos en función de las características (nivel de desarrollo, relaciones intersectoriales, etc.) de partida de la economía del territorio de destino. No obstante, generalizando, entre los impactos económicos podemos distinguir impactos (positivos y negativos): sobre la renta y la riqueza, sobre el empleo, sobre los precios, sobre el sector exterior y sobre el sector público (Buitrago, 2008).

En segundo lugar, tal y como apunta en su investigación también Buitrago (2008), que la actividad turística como toda actividad económica es una importante fuente de ingresos para el sector público vía impuestos; pero también una fuente de gastos que debe realizar para atraer y acoger a los visitantes. En este sentido, la actividad turística es, en muchos casos, el principal motivo y fuente de financiación para la creación y me-

jora de infraestructuras (carreteras, aeropuerto, instalaciones deportivas, recreativas y de ocio) que benefician notablemente a la población residente.

Y, en tercer lugar, cómo, frente a la actual crisis económica, la economía española parece carecer de herramientas para recuperar la actividad. Al desplome inmobiliario, a la crisis industrial y a la caída de los servicios se suma la pérdida de vigor del sector turístico. Ya en la introducción pusimos de manifiesto consecuencias tan negativas de esta crisis sobre el sector durante el año 2008 como, por ejemplo, que las pernoctaciones hayan caído en un 10,6%, el crecimiento menor experimentado por los servicios de restauración y de alojamiento en relación al de la media de la economía española, la desaceleración experimentada por el segmento vacacional y, a nivel global, la reducción del peso de la actividad turística en el PIB hasta el 10,8% (<http://www.libertaddigital.com>).

En líneas generales, la crisis económica ha provocado que la demanda española retroceda en todos los indicadores de gasto. Así pues, factores del entorno tales como la disminución de la renta familiar, un calendario laboral "poco propicio para escapadas", una reducción de las capacidades aéreas y un recorte de los viajes de negocios ya se ha dejado sentir en las empresas afectadas por la crisis (<http://www.periodistadigital.com/>).

Frente a este amplio elenco de consecuencias negativas del actual entorno sobre el sector turístico, los empresarios del turismo español han alertado de que el sector, uno de los principales motores de la economía española, podría no contribuir en el crecimiento del PIB durante el presente año. Hay quien habla de un "cambio de ciclo" y a un ajuste en el sector hasta finales de 2009, con retrocesos en los beneficios de muchas de las empresas turísticas que lo integran. Estas empresas, especialmente las más afectadas (entre otras, agencias de viajes, aerolíneas, compañías de alquiler de coches y en menor medida, el sector hotelero), incluso ya están planteándose la presentación de Expedientes de Regulación de Empleo (ERE) (<http://www.europapress.es/>).

Ante este estancamiento del Sector Turístico, fundamental para la economía nacional, desde asociaciones como EXCELTUR (Alianza para la Excelencia Turística de España), se solicita, entre otros, medidas tales como: 1) la inclusión del turismo como sector clave en el marco de las reformas estructurales pactadas por el presidente del Gobierno; 2) Mayores garantías de movilidad aérea; 3) Mayor flexibilidad en el empleo; 4) Mayor convergencia de las normativas turísticas que favorezca la unidad del mercado, y

5) Mejor regulación de los arrendamientos turísticos para evitar "la competencia desleal" (<http://www.europapress.es/>). Y es que, al igual que Alonso (2009), son muchos los que consideran que las fuertes y agresivas políticas de promoción de otros países, así como la oferta de productos y destinos a nivel internacional, ponen en desventaja al sector turístico nacional, siendo por ello necesario para paliar esta situación un incremento en la cuantía y el número de inversiones turísticas al objeto de lograr un mayor posicionamiento de nuestro sector sobre otros destinos turísticos.

En definitiva, se podría decir que estamos ante una compleja y ardua situación, fruto, principalmente, de un entorno crítico con efectos en el sector turístico, de magnitudes aún inciertas, que no tiene por qué verse como una amenaza, sino como una oportunidad de adaptación a los nuevos gustos y mercados, a las nuevas necesidades, expectativas y requerimientos de nuestros clientes, actuales y potenciales. Una labor en la que, entre otros, los profesionales del sector, la dirección, los trabajadores, los clientes... tienen mucho que decir, y por lo tanto, han de estar presente y participar activamente. Y es que, solo los profesionales del sector, los que realmente conocen sus entidades (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) y su entorno, podrán ofrecer la mejor línea de acción estratégica capaz de hacer frente a la actual situación. Coincidimos, entre otros, con Soberano (2008), en que, si por el contrario, seguimos resistiéndonos a lo que no conocemos y enrocándonos en estrategias ya obsoletas va a ser difícil que salgamos fortalecidos de esta etapa.

Es necesaria pues, insistimos, una actuación contundente, un alto grado de compromiso y unidad más allá de la totalidad de agentes turísticos que integran el sector turístico. Elementos como la calidad, la innovación, el conocimiento de la entidad turística y el entorno, y/o el saber hacer de los profesionales del sector serán elementos vitales a la hora de implantar las mejores líneas estratégicas.

3. METODOLOGÍA

Continuando con la línea de trabajo que en relación al entorno-sector turístico venimos desarrollando, y sirviéndonos de algunos de los elementos de la metodología ya empleados en anteriores trabajos, apuntaremos, en relación a la metodología seguida en esta investigación que:

◆ Nuestra *población de referencia* es el sector turístico hotelero. La elección del mismo se debe por un lado, al importante papel que desempeña dentro de nuestro ámbito de actuación: el Sector Turístico, y por otro lado, a la relevancia económica que supone el conocimiento de su relación con el entorno turístico. Dentro de este sector, hemos conseguido analizar una muestra integrada por 70 directores generales pertenecientes a 70 Hoteles recogidas en la base de datos DICODI para el período 2006-2007. Nuestras limitaciones de recursos y el grado de respuesta de nuestra población objetivo, la industria hotelera, nos impidieron obtener un tamaño muestral más amplio.

◆ Nuestro *instrumento de recogida de información* ha sido un cuestionario integrado por un total de 51 preguntas cerradas que pretenden medir un total de 10 variables –tres referidas a las dimensiones del entorno y siete a parámetros de diseño organizativo– variables de contingencia, a partir de cuyo estudio perseguimos explorar la relación entorno-sector turístico, concretamente, a través de las percepciones de los llamados a cumplimentarlo: nuestra población de referencia, 70 directores generales de hoteles. La puesta en contacto con esta muestra y la recopilación de la información pertinente se realiza, pues, mediante el envío de estos cuestionarios a estos dirigentes. Diversas investigaciones hacen referencia a la idoneidad de servirnos de la opinión de estos directivos en los estudios (Snow y Hreibiniak, 1980; Shortell y Zajac, 1990; Zahra y Covin, 1993). Entre otras razones, se destaca el hecho de que son éstos los que mejor conocen los aspectos estratégicos y estructurales de sus compañías, tomando las decisiones más importantes. Este contacto se realiza, en primer lugar, con el propósito de informarles sobre la investigación y conocer su disponibilidad para colaborar, mediante llamada telefónica. Y, tras un resultado favorable de esta primera acción, mediante un segundo contacto vía e-mail a través del que se les envía el cuestionario diseñado al efecto para que lo cumplimenten. Cuestionario que remitirán, una vez cumplimentado, también vía e-mail. Tras este último contacto se consiguen datos válidos de 70 hoteles, lo que supone un índice de respuesta de 56%. Con esta forma de operar, hemos perseguido en todo momento extremar las precauciones necesarias para dotar al trabajo de investigación, tal y como apunta Luna (1996, p. 311) “del nivel más alto posible de validez, incrementando con ello la fiabilidad y estabilidad de los resultados obtenidos”.

◆ Nos hemos servido, tal y como acabamos de comentar, de 10 *variables* –tres referidas a dimensiones del entorno (Complejidad, Estabilidad y Hostilidad); y siete a parámetros de diseño organizativo-variables de contingencia (Regulación y Sofisticación del Sistema Técnico, Poder, Descentralización, Preparación, Adoctrinamiento y Especialización del Puesto), al objeto de aproximarnos lo más exhaustiva y consistentemente a la finalidad de nuestro estudio. La medición de dichas variables se realiza atendiendo, por una parte, a lo establecido, entre otros, en el trabajo de Mintzberg (1991), y por otro lado, a los resultados obtenidos a partir de las 51 preguntas cerradas que integran el cuestionario. En este sentido, apuntar, en lo que respecta a:

□ *La Complejidad del entorno*. Siguiendo a Robbins y Coulter (1996), medimos dicha variable a partir tanto del número de componentes del entorno organizativo como del grado de conocimiento que nuestra entidad tiene sobre esos componentes.

□ *La Estabilidad del entorno*. Mintzberg (1984), siguiendo a Burns y Stalken (1966), mide la estabilidad del entorno a partir de la variable intermedia “predictibilidad”. En esa línea, este trabajo mide la estabilidad del entorno en función del grado en que son predecibles los comportamientos de cada uno de los elementos que integran el entorno de las entidades de nuestra muestra.

□ *La Hostilidad del entorno*. Mintzberg (1984, p. 310) apunta que: “la hostilidad afecta a la estructura mediante la variable intermedia de la predictibilidad del trabajo (...) pero es todavía de mayor interés su relación con la variable intermedia de la velocidad de reacción, dado que los entornos de suma hostilidad suelen exigir reacciones rápidas de la organización”. Por ello, la hostilidad del entorno se mide a partir de la “velocidad de reacción” que la empresa necesita para hacer frente a cada uno de los elementos del entorno.

□ *El Sistema técnico*. Para la medición de este factor contingente hemos optado por dos de las dimensiones del sistema técnico presentadas por Hunt (1970): la regulación y la sofisticación. Entendiendo que: “la dimensión de la regulación describe la influencia del sistema técnico sobre el trabajo de los operarios. Es decir, el grado en el cual el trabajo de los operarios se ve controlado o regulado por los instrumentos” (Mintzberg, 1991, p. 290). Y, la dimensión de la sofisticación, a su vez, hace referencia a “la complejidad o el carácter intrincado del sistema técnico, el grado en que resulta difícil su comprensión” (Mintzberg, 1991, p. 291).

□ *El Poder*. Los indicios derivados de estudios realizados, entre otros por Samuel y Mannheim (1970), Blau y Scott (1962) y Strauss y Rosenstein (1970), condujeron a afirmar a Mintzberg (1984), en cuanto a esta variable que: “el control externo suele concentrar el poder de decisión en la cumbre de la jerarquía, estimulando un uso mayor del acostumbrado de las reglas y de los reglamentos para conseguir el control interno”. Siguiendo sus deducciones, empleamos para la medición del poder el grado de control interno/externo que ostentan los directivos.

□ *La Descentralización*. Mintzberg (1991), en lo que concierne a esta variable, diferencia entre descentralización vertical: “La dispersión de poder formal a media que se desciende por la escala de autoridad lineal” y descentralización horizontal: “el grado en que los procesos de decisión estén controlados por individuos de cargo directivo” (pp. 222 y 223). En este trabajo, teniendo presente esta distinción, se mide el grado de descentralización atendiendo al número de etapas que comprende el proceso de toma de decisiones que controla un directivo en su labor diaria en la muestra de referencia (Patterson, 1969, p. 150).

□ *La Preparación y el Adoctrinamiento*. “La preparación corresponde al proceso mediante el cual se enseñan las habilidades y los conocimientos relacionados con el puesto. (...) Los profesionales reciben una larga y extensa preparación antes de ocupar sus puestos, preparación que se produce por regla general fuera de la organización, a menudo en una universidad” (Mintzberg, 1991, pp. 126 y 128). En base a esta afirmación previa, esta primera variable fue medida atendiendo a los conocimientos que, adquiridos en el exterior, presentaban tanto los directivos como los operarios. En cuanto a la segunda variable: el adoctrinamiento, señalar que, al no ser más que “un proceso de socialización formal por el que la empresa adoctrina a su fuerza de trabajo” (Mintzberg, 1991, p. 128); un mecanismo en base al cual “un nuevo miembro aprende la escala de valores, las normas y las pautas de comportamiento necesarias en la organización o grupo en el que entra” (Schein, 1968, p. 3), procedemos a su medición conforme a las variables subyacentes en ambas afirmaciones: los valores perseguidos por la empresa y el grado de desarrollo de transmisión de los mismos.

□ *La Especialización del puesto*. Siguiendo a Mintzberg (1991, pp. 100-102), se procede a medir este parámetro de diseño atendiendo a la distinción que el mismo autor propone (especialización horizontal y especialización vertical). Así, para la primera es-

pecialización, en el cuestionario se hace una distinción entre el número de procesos sub-contratados, los realizados por los directivos y los realizados por los operarios, y en lo que concierne a la segunda especialización, en este mismo cuestionario se mide el grado de control que sobre los procesos de trabajo ejercen tanto directivos como operarios.

♦ Hemos empleado escalas tipo Likert 1-4 (1=Nulo/a, 2=Pequeño/a, 3= Moderado/a, 4= Alto/a) para *tabular* y *codificar los datos*. Dado que las preguntas del cuestionario eran cerradas, la tabulación y codificación de los mismos no nos planteó ningún problema.

♦ Para realizar *el tratamiento y análisis estadístico de los datos* hemos utilizado como herramienta estadística el programa estadístico SPSS para PC en su versión 14.0 para Windows.

4. RESULTADOS

Los resultados que presentamos en las páginas siguientes tienen un carácter meramente descriptivo. Consideramos que el estudio de la relación entorno-sector turístico es lo bastante complejo como para necesitar una primer análisis exploratorio sobre el estado de la cuestión. Además, es importante obtener un cierto nivel de conocimiento previo de un sector para poder seleccionar y utilizar, posteriormente, variables específicas en su análisis (Díez et al, 2000). Ello nos permitirá, asimismo, orientar y emprender/acometer, en un futuro no muy lejano, nuevas investigaciones.

Atendiendo a los argumentos previos, en este trabajo hemos realizado un análisis exploratorio-descriptivo de la relación entorno-sector turístico, a través de los principales indicadores descriptivos que el programa Spss 14.0 nos permite realizar (análisis de medias, modas, frecuencias...) en relación a nuestras diez variables objeto de estudio. Resultados que presentamos a continuación, sustentados, además de por los respectivos análisis y comentarios, al objeto de potenciar su claridad y facilidad de comprensión, mediante tablas y gráficos.

Así pues, nuestros primeros hallazgos quedan recogidos en la tabla 1. Tabla que resulta tras decantarnos, en la fase inicial de nuestra exploración, por acometer un análisis de frecuencia, aplicado sobre las valoraciones otorgadas por cada uno de los 70 directivos de nuestra muestra a cada una de las variables del entorno y de contingencia

que le proponíamos, en cuanto a la importancia que les conferían en la relación entorno-sector turístico.

♦ TABLA 1: DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS	VALORACIONES OTORGADAS MEDIANTE ESCALA LIKERT (1-4)				
	VARIABLES	1=Nulo/a	2=Pequeño/a	3= Moderado/a	4= Alto/a
Complejidad del entorno	1	24	27	18	70
Estabilidad del entorno	21	25	14	10	70
Hostilidad del entorno	11	22	23	14	70
Regulación del Sistema técnico	6	9	25	30	70
Sofisticación del Sistema Técnico	25	28	12	5	70
Poder	18	23	14	15	70
Descentralización	4	18	23	25	70
Preparación	9	16	21	24	70
Adoctrinamiento	14	15	19	22	70
Especialización del puesto	15	23	10	22	70

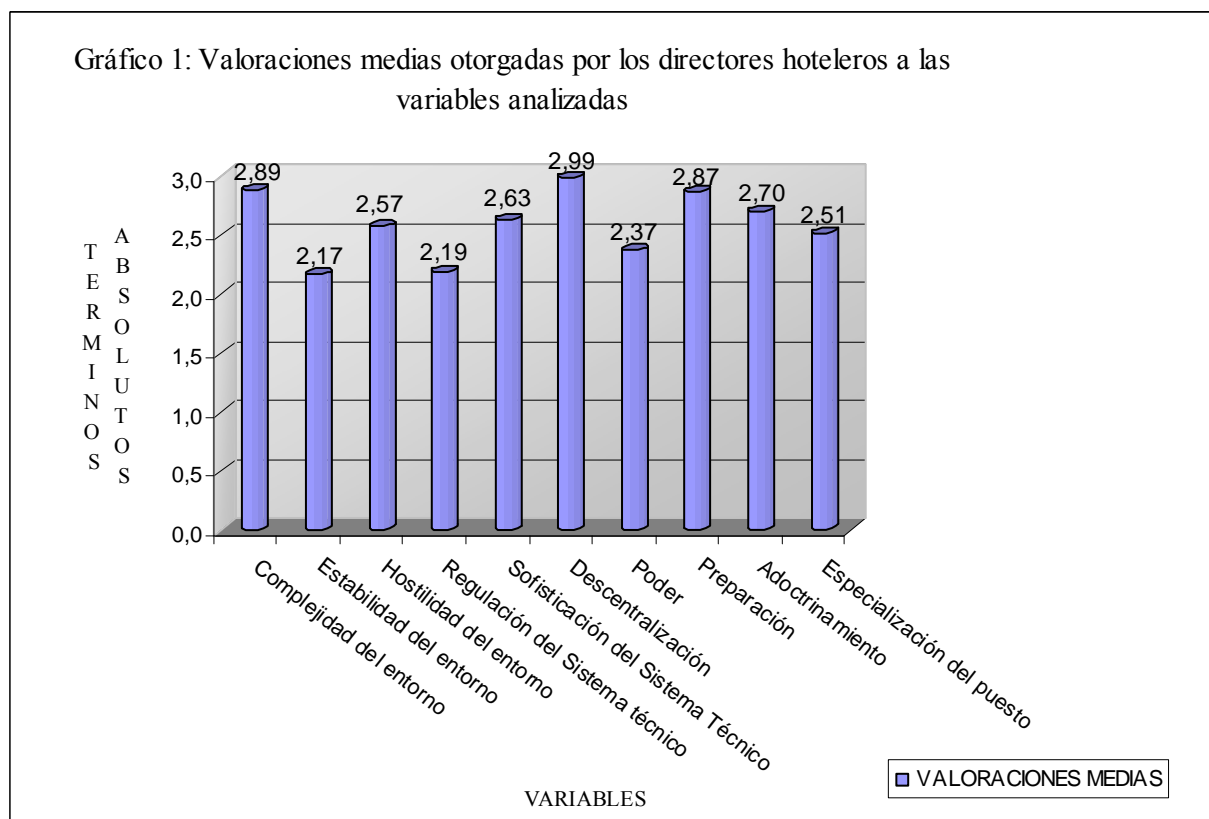
El estudio de la misma nos permite realizar, atendiendo a la información que contiene, las siguientes primeras consideraciones, en relación a la percepción que una parte de la dirección hotelera tiene sobre la relación actual entorno-sector turístico:

- ▶ El grado de conocimiento del actual entorno turístico es moderado, dada la complejidad del entorno actual.
- ▶ Es pequeño el carácter predecible de nuestros clientes, el entorno es bastante inestable.
- ▶ La velocidad de reacción es pequeña/moderada, si analizamos la hostilidad del entorno actual. Situación que creemos es una consecuencia inmediata no sólo de la menor disponibilidad de recursos actuales, debida a la crisis financiera, sino también al declive de recursos tradicionales como el clásico “turismo de sol y playa”.
- ▶ Se observa una elevada influencia del sistema técnico sobre el trabajo de los trabajadores de la industria hotelera. La regulación del mismo es, por tanto, alta.
- ▶ La dificultad de comprensión del sistema técnico por parte de los trabajadores hoteleros parece ser nulo/pequeña, es decir, el grado de complejidad o sofisticación del sistema técnico es para estos operarios bastante bajo.
- ▶ El control que presentan los directivos tanto de la situación en el sector turístico como de la relación entorno-sector turístico es bastante pequeño. Consideramos que, la inestabilidad, complejidad y hostilidad del entorno actual pueden estar mermando su poder.

- ▶ La descentralización es alta. En líneas generales, se piensa que la situación actual requiere un mayor control de las distintas actividades, y es que hay un mayor clima de desconfianza, de temor al fracaso, los errores resultan más caros.
- ▶ Alta formación directiva y de los trabajadores del sector. El problema parece estar en el entorno. El sector cuenta, según los directivos, con una gran baza, la profesionalización y experiencia turística de los profesionales del sector turístico. Una de nuestras principales fortalezas, frente al entorno actual, a la actual crisis financiera y a la debilidad y/u obsolescencia de recursos.
- ▶ Alto nivel de adoctrinamiento en la industria hotelera, es decir, queda bastante patente los valores perseguidos por la empresa y el grado de desarrollo de transmisión de los mismos.
- ▶ Finalmente se presenta una dicotomía, y es que, si bien se requiere una elevada especialización en el puesto, no obstante, el grado de control que sobre los procesos de trabajo ejercen tanto directivos como operarios en el contexto actual es pequeño. Situación que achacamos a que los efectos negativos actuales del entorno sobre el sector turístico, dificultan este elevado control sobre los procesos y sobre los resultados. Hay muy pocos que lo consiguen, las entidades que sobreviven y no desaparecen del sector turístico, y por tanto, son las que presentan una elevada especialización.

Un segundo estudio, realizado analizando la media de las valoraciones otorgadas por los 70 directivos hoteleros de nuestra muestra de referencia y, plasmado a través del gráfico 1, nos muestra cómo, la descentralización en la toma de decisiones es la magnitud a la que estos directivos otorgan una mayor importancia, seguida, bastante cerca, por la preparación y el adoctrinamiento de la fuerza de trabajo. Estos aspectos adquieren, junto con la complejidad del entorno, una mayor relevancia, quedando relegados a un nivel inferior el poder y, sorprendentemente, la estabilidad del entorno. Creemos, en primer lugar, que la situación actual de la estabilidad no es más que la consecuencia lógica de su proceso de maduración, es decir, durante mucho tiempo se ha debatido, criticado y tratado de argumentar la inestabilidad del entorno, siendo uno de los principales puntos de mira a la hora de tratar de solventar gran parte de la crisis actual. Parece ser que, tras esta etapa, los directivos hoteleros, entre otros, apuestan más por la puesta en práctica de las líneas de acción estratégicas capaces de solventar esta difícil y com-

pleja situación actual quedando este relegado a un segundo plano. En segundo lugar, creemos achacar la pérdida de importancia otorgada al poder debido a la pérdida de eficacia del mismo en el contexto actual ocasionada a su vez porque determinados elementos del entorno actual, inhiben los efectos del mismo en la relación entorno-sector turístico. Finalmente llama nuestra atención el hecho de que, si bien se reconoce la importancia del sistema técnico en el sector turístico, no obstante, a su empleo como principal arma competitiva se le otorga una menor importancia a diferencia de antaño. Es más, adquiere una mayor importancia, siguiendo a Mintzberg, el grado de comprensión de los mismos que el grado por el cual el trabajo de los operarios se ve controlado o regulado por los instrumentos que lo integran. Se podría decir que, en estos momentos, la apuesta de la dirección hotelera está más centrada en la preparación y el adoctrinamiento de la mano de obra que en su sistema técnico.

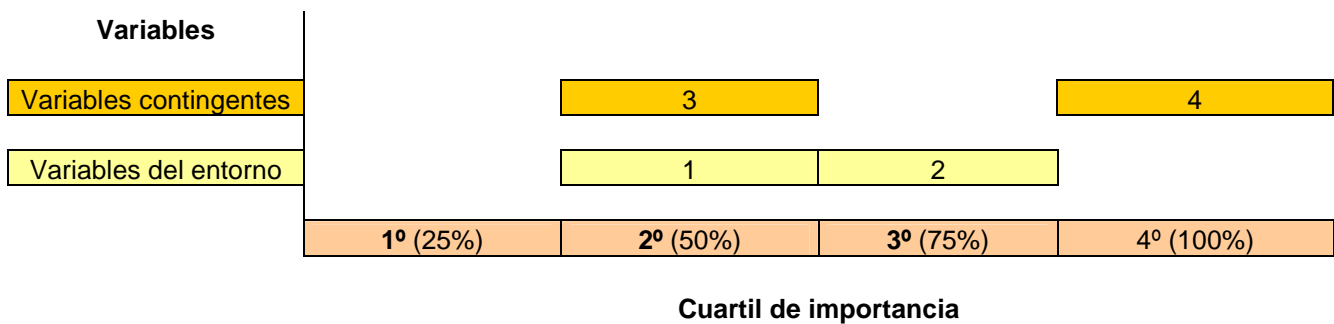


Por último, un tercer análisis de los dos bloques de variables estudiados, agrupándolos en un plano de cuarteles según la importancia otorgada por el conjunto de directivos (ver gráfico 2), pone de manifiesto cómo, en cuanto a las variables del entorno, 1 se

sitúa en el segundo cuartil, en tanto que las dos restantes lo hacen en el tercer cuartil de importancia, mientras que en relación a las variables contingentes, 3 se ubican en el segundo cuartil y 4 en el cuarto. Ello nos lleva a concluir que, teniendo en cuenta el conjunto de variables, se le otorga mayor importancia a las variables contingentes (en conjunto se sitúan en mayor número en cuartiles de mayor importancia 2° y 4° cuartil) que a las variables del entorno (2° cuartil y 3° cuartil).

El entorno, una vez más, es importante en esta relación entorno-sector turístico, pero queda relegado actualmente por una importancia mayor otorgada a cómo hacerle frente a través del diseño de variables que lo tienen presente.

Gráfico 2: Plano de situación de las variables en función de los cuartiles de importancia



5. CONSIDERACIONES FINALES

En mayor o menor medida, el sector turístico se ha visto afectado por la crisis financiera internacional, afectando de diferentes formas a las entidades que en él operan. Un tema complejo para debatir durante largas jornadas, y que requiere de muchos estudios/investigaciones/análisis por parte de todas las partes implicadas (especialistas, profesionales, instituciones gubernamentales, clientes...) al objeto no sólo de entender el origen del problema en toda su magnitud, sino de tratar de encontrar una solución lo más consensuada y factible posible para hacer frente a la misma.

En esta línea se ha llevado a cabo la presente investigación. Un trabajo exploratorio-descriptivo que persigue analizar la relación entorno-sector turístico, sirviéndose para ello de uno de los agentes turísticos, tradicionalmente, más relevantes: el Sector Hotelero, concretamente, las percepciones de sus máximos responsables: la dirección hotelera. La importancia del mismo radica en el hecho de que, sólo si la dirección conoce a su entidad y al entorno en el que opera, podrá acometer la mejor línea de acción

estratégica para poder reaccionar frente al mismo, aprovechando sus oportunidades, potenciando sus fortalezas, mejorando sus debilidades y combatiendo sus amenazas.

Sobre la base de una muestra integrada por 70 directores hoteleros, y tomando como referencia las valoraciones efectuadas por estos individuos en relación a las diez variables analizadas—tres referidas a dimensiones del entorno (Complejidad, Estabilidad y Hostilidad); y siete a parámetros de diseño organizativo-variables de contingencia (Regulación y Sofisticación del Sistema Técnico, Poder, Descentralización, Preparación, Adoctrinamiento y Especialización del Puesto)- los diferentes análisis estadísticos descriptivos realizados, sirviéndonos del paquete estadístico Spss, nos permiten concluir manifestando que:

- Se le otorga mayor importancia, por parte de los directivos para hacer frente a la actual crisis, a las variables contingentes o de diseño, que a las variables del entorno. Y es que, si bien, el conocimiento de este entorno es considerado importante en esta relación entorno-sector turístico, no obstante, éste queda relegado actualmente por una importancia mayor otorgada a cómo hacerle frente a través del diseño de variables que lo tienen presente.
- La descentralización en la toma de decisiones es la magnitud a la que estos directivos otorgan una mayor importancia, seguida, bastante cerca, por la preparación y el adoctrinamiento de la fuerza de trabajo. Estos aspectos adquieren, junto con la complejidad del entorno, una mayor relevancia, quedando relegados a un nivel inferior el poder y, sorprendentemente, la estabilidad del entorno.
- Si bien se reconoce la importancia del sistema técnico en el sector turístico, no obstante, a su empleo como principal arma competitiva se le otorga una menor importancia a diferencia de antaño. Es más, adquiere una mayor importancia, siguiendo a Mintzberg, el grado de comprensión de los mismos que el grado por el cual el trabajo de los operarios se ven controlados o regulados por los instrumentos que lo integran.
- Encontramos en este caso, una nueva fuente de ventaja competitiva u oportunidad para el sector turístico, precisamente, aprovechando fortalezas internas como su mano de obra, concretamente, el grado de preparación y adoctrinamiento que la misma presenta, frente a elementos clásicos como su sistema técnico. Una línea de acción por la que, al parecer, ya está apostando, hoy en día, nuestra dirección hotelera, tal y como se deduce de los distintos estudios ya presentados.

Llegados a este punto, y al hilo de estos últimos resultados, nos preguntamos, si se vuelven a retomar, y a ser predominantes, en la gestión de las entidades hoteleras, los postulados de la Filosofía Kairyō frente a los de la Filosofía Kayzen (ver Criado y Calvo, 2003 para un mayor entendimiento de sendas filosofías). O lo que es lo mismo, si en lo que concierne a la calidad en la gestión del Sector Turístico, tiende a haber una mayor apuesta por los recursos humanos frente al sistema técnico para salir de la actual crisis. Cuestiones a las que trataremos de dar una posible explicación en futuras investigaciones desarrolladas a partir de los resultados de la presente. Y es que, consideramos que es necesario seguir trabajando en esta línea, ya que, si bien los actuales cambios del entorno están afectando negativamente al desarrollo y supervivencia de muchas entidades, siendo el responsable de la desaparición actual de muchas, creemos también que, debemos y es posible encontrar, en el sector que nos ocupa, el Sector Turístico, nuevas oportunidades que nos garanticen no sólo la supervivencia y el crecimiento dentro del mismo, sino, como tradicionalmente ha ocurrido, y en consecuencia, el desarrollo y crecimiento del conjunto de la economía nacional e internacional.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Agencias (2008): “El sector turístico se ralentiza una décima aunque sigue por encima del 10% del PIB”, artículo publicado en <http://www.abc.es/>, el 23/12/2008.
- Aldrich (1979): *Organizations & Environment*, Ed. Prentice Hall.
- Alonso, R. (2009): “Llama IP a fortalecer turismo ante crisis económica”, artículo publicado en <http://www.eluniversal.com.mx/>, el 12/01/2009.
- Blau, P. M. y Scott, W. R. (1962): *Formal organizations: A comparative approach*, Ed. Chandler Pub. Co. (San Francisco)
- Brown, W.B. y Moberg, D.J. (1980): *Organizational theory and management: a macro approach*, Ed. John Wiley & Sons.
- Buitrago Esquinas, E. (2008): “Medición y análisis de los impactos macroeconómicos del turismo en la economía española: 1982-2006”, *I Jornadas de Investigación en Turismo*, Sevilla
- Burns, T. y Stalker, G.M. (1966): *The management of Innovation*, Tavistock
- Child, J. (1973): “Predicting and understanding organization”, *Administrative Science Quarterly*, nº 18, nº 2, pp. 168-185.

- Child, J. (1980): *The contribution of organization structure. Organizations as systems*. The Open University Press, pp. 97-104.
- Criado, F. y Calvo de Mora, A (2003): *Gestión de la calidad: fundamentos, desarrollos y aplicaciones prácticas*, Edición Sevilla
- Díez de Castro, E.; García del Junco, J.; Martín Jiménez, F. y Periañez Cristobal, R. (2000): *Administración y Dirección*, Ed. McGraw-Hill
- Dill, R. (1958): "Environment as an influence on managerial autonomy", *Administrative Science Quarterly*, vol. 2, pp. 409-443.
- Emery, F.E; Trist, E.L. (1965): "The causal texture of organizational environment", *Human Relation*, vol.18, nº 1, pp. 21-31.
- Europa Press (2008): "Crónica Turismo. El sector turístico podría contribuir negativamente al PIB este año", artículo publicado <http://www.periodistadigital.com/>, el 16/10/2008.
- Europa Press (2008): "El sector turístico no contribuirá en 2008 al crecimiento del PIB en España", artículo publicado en <http://www.europapress.es/>, el 16/10/2008.
- Fernández Rodríguez, Z. (1986): "La estructura organizativa: Un análisis contingente", *Investigaciones Económicas*, vol.10, nº 3, pp. 467-482.
- Galbraith, J. R. (1967): *The new industrial state*. Hughton Mifflin Company
- García Falcón, J.M. (1995): *Dirección estratégica: Fundamentos*, CIES, Las Palmas de Gran Canaria
- Gasparini (1976): *Tecnología, ambiente y estructura*. Ed. Franco Angeli, pp. 128-134
- Guillén, M. S. (2008): "El turismo acusa la crisis mundial y en julio visitaron España 623.000 extranjeros menos", artículo publicado en <http://www.abc.es/>, el viernes 22-08-08.
- Hall, R. (1976): *Organizaciones: estructura y procesos*. Ed. Prentice Hall.
- Huber, G. P., Ullman, J. y Leifer, R. (1970): "A general contingency theory of management", *Academy of Management Review*, April, pp. 182-183
- Hunt, R.G. (1970): "Technology and Organization", *Academy of Management Journal*, pp. 235-252
- Jorgelina (2008): "Crisis financiera internacional vs. Turismo", artículo publicado en <http://termometroturistico.es/>, el 21-04-2008.

- Jorgelina (2008): “La desaceleración en el Turismo de la Costa del Sol”, artículo publicado en <http://quehotelreservo.es/>, el 26-04-2008.
- Katz, F.E. y Kahn, R.L. (1978): *The Social Psychology of Organization*. Ed. John Wiley & Sons, pp- 23-30.
- Kast, F.E.; Rosenzweig, J.E. (1987): *Administración en las organizaciones: Un enfoque de sistemas y de contingencias*, McGraw- Hill, México, 2ª Edición en español.
- Lawrence, P.R.; Lorsch, J.W. (1967): *Organization and environment: Managing differentiation and integration*, Harvard Business School Press, Cambridge.
- Lawrence, Paul R. y Lorsch, Jaw W (1987): *La Empresa y su Entorno*, Plaza & Janes Editores, S.A.
- Leantt, H.; Dill, R. y Eyring, B. (1973): *The organizational world. A systematic view of managers and management*. Harcourt Brace Javanovich Inc. pp. 209-226.
- Levin, S. y White, P. E. (1961): “Exchange as a conceptual framework for the study or interorganizational relationship”, *Administrative Science Quarterly*, March, vol. 5, pp. 583-601.
- Libertad Digital (2008): “El turismo pierde peso en el PIB, tras hundirse las pernoctaciones hoteleras”, artículo publicado en <http://www.libertaddigital.com/>, el 23/12/2008.
- Luna Sotorrío, L. (1996): “Utilidad de la teoría contingente para el estudio de la forma eficiente de organización”, *Economía industrial*, nº 311, pp. 37-53.
- Luthans, F. (1980): *Introducción a la administración. Un enfoque de contingencias*, Ed. McGraw- Hill, México
- Mejía, O. (2009): “El turismo refleja crisis global”, artículo publicado en <http://www.hoy.com.do/el-pais/>, el 12-01-2009.
- Miles, R. H. (1980): *Macro organizational behaviour*. Goodyear Publishing Company.
- Mintzberg, H. (1984): *La estructuración de las Organizaciones*, Ariel, Barcelona.
- Mintzberg, H. (1991): *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Díaz de Santos.
- Oleopolis (2008): “¿Crisis, qué crisis?”, artículo publicado en <http://oleopolis.wordpress.com/>
- Pennings, J. M. (1975): “The relevance of the structural contingency model for organizational effectiveness”, *Administrative Science Quarterly*, nº 20, pp. 393-410.
- Pfeffer, J. y Salancik, G.R. (1977): “Organization design: the case for a coalitional model of organizations”, *Organizational Dynamics*, vol. 6, nº2, p.18.

- Prensa Latina (2009): “La crisis resta turistas extranjeros a España”, artículo publicado en <http://www.prensa-latina.cu/>, el 22/01/2009.
- Quirós Tomás, F. J. y Díaz Fernández, M. C. (2008): *Operaciones y Procesos de Producción en el Sector Turístico: Un recorrido Visual*, Ed. Mergablum. Edición y Comunicación, SL.
- Robbins, S.P. y Coulter, M. (1996): *Administración*, Ed. Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A.
- Samuel, Y. y Mannheim, B. F. (1970): “A multidimensional approach toward a typology of bureaucracy”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 15, pp. 216-228.
- Schein, E.H. (1968): “Organizational Socialization and the Profession of Management”, *Industrial Management Review*, winter, pp. 1-16.
- Shortell, S. y Zajac, E. (1990): “Perceptual and archival measures of Miles and Snow’s strategic types: a comprehensive assesment of reliability and validity. *Academy of Management Journal*, vol. 33, pp. 817-832.
- Snow, C. y Hreibiniak, L. (1980): “Strategy, distinctive competence, and organizational performance”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, pp. 317-336
- Soberano, J. (2008): “La triple crisis del turismo español”, artículo publicado en <http://www.juansobejano.com/>, el 18/08/2009.
- Strauss, G. & Rosenstein, E. (1970): “Workers' Participation: A Critical Review”, *Industrial Relationship*, vol. 9, pp. 197-214.
- Telecinco (2009): “El sector del turismo estará en crisis hasta 2010”, artículo publicado en <http://www.mitele.telecinco.es/informativos/economia/>, el 14/01/2009.
- Thompson, J. D. (1967): *Organization in action*, p. 26, McGraw Hill
- Thompson, J. D. y McEwen, W. J. (1958): “Organizational goals and environment”, *American Sociological Review*, vol. 23, pp. 23-31.
- Valle Cabrera, R. (1996): *El diseño de las organizaciones. Una aproximación contingente*, nº 20, Publicaciones de la Universidad de Sevilla, pp. 39 y 40.
- Vázquez Bermúdez, I. y Díaz Fernández, M.C. (2008): *Investigaciones Turísticas. Una perspectiva multidisciplinar*, DIGITAL@TRES, S.L.L.
- Zahra, S. y Covin, J. (1993): “Business strategy, technology policy and firm performance”, *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 451-478.