



## La Dirección de Operaciones en empresas turísticas: enseñanza y necesidades reales del sector

D. Antonio Ruiz Jiménez ([anruiz@us.es](mailto:anruiz@us.es)). Universidad de Sevilla.  
Director del Equipo de Investigación “Dirección de Operaciones en Servicios y Turismo”

Dña. Cristina Ceballos Hernández ([cceballos@us.es](mailto:cceballos@us.es)). Universidad de Sevilla.  
Investigadora Principal del Equipo de Investigación “Dirección de Operaciones en Servicios y Turismo”

---

### RESUMEN

Ambos profesores pertenecen al Equipo de Investigación “Dirección de Operaciones en Servicios y Turismo”. Este trabajo recoge una de las líneas de investigación en la que actualmente trabajan, cuyo objetivo es determinar cuál es el estado de la enseñanza a nivel universitario en Dirección de Operaciones en el sector turístico y, sobre todo, comprobar en qué medida esta enseñanza se corresponde con las necesidades reales que presenta el sector. Para ello están realizando un proceso de encuestación dirigido, por un lado, a profesores de Dirección de Operaciones en las Diplomaturas en Turismo impartidas en las universidades españolas y, por otro, a profesionales del sector hotelero. A continuación se presentan con más detalles los objetivos de esta investigación, la metodología seguida y algunos de los resultados que están obteniendo.

---

### 1. INTRODUCCIÓN

Los autores de este trabajo pertenecen al Equipo de Investigación “Dirección de Operaciones en Servicios y Turismo” ([d.o.s.](http://www.grupo.us.es/dos/))<sup>1</sup>, reconocido con el código SEJ-446 dentro de los grupos de investigación del Plan Andaluz de Investigación (PAI). La labor investigadora que actualmente desarrolla el Equipo [d.o.s.](http://www.grupo.us.es/dos/) está impregnada por algunos valores básicos, entre ellos los siguientes:

- La investigación debe estar en íntima conexión con el sector real de nuestra economía, intentando en todo momento satisfacer las necesidades del mismo, así como descubrir potencialidades aún no explotadas.
- La relación Universidad-Empresa es una cuestión de mutua conveniencia, y debe ser lo suficientemente fluida para que ambas partes aporten y reciban los recursos y habilidades de los que disponen o necesitan.
- La labor investigadora y la conexión con la realidad empresarial y social, debe tener un inmediato, nítido y eficaz reflejo en las enseñanzas impartidas en las aulas universitarias. Los alumnos de hoy son los directivos del futuro, por lo que facilitarles una formación sólida, realista, y ajustada a las necesidades sociales y empresariales, será nuestra mejor aportación.

Las convicciones anteriores nos llevaron a poner en marcha dentro del Equipo una línea de investigación cuyo principal objetivo es enfocar la enseñanza que se imparte en las

---

<sup>1</sup> <http://www.grupo.us.es/dos/>

universidades, en lo que al sector turístico se refiere, a las necesidades que realmente presenta dicho sector. Sin duda, nuestra pretensión es cuanto menos ambiciosa, al ser la formación universitaria en turismo un crisol en el que se dan cabida a una amalgama considerable de disciplinas y materias. Este es el motivo por el que la línea de investigación comentada se ramificó para abordar, con la necesaria dedicación, los distintos aspectos que conforman la formación de un futuro profesional del sector turístico.

Algunas de las áreas en las que ya hemos avanzado hacen referencia a la formación con la que acceden al mercado laboral los titulados en Turismo en aspectos que juzgamos de incuestionable importancia. Nos referimos a la formación práctica en empresas, la formación en distintas lenguas y la formación en aspectos relacionados con las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (TICs), ya sean éstos de tipo genérico o específicos para el sector turístico (PMS, CRS, GDS, etc.). Parte de los resultados de estas investigaciones, en concreto en lo que se refiere a nuestro ámbito geográfico más cercano (las universidades andaluzas), ya han sido publicados (ver, por ejemplo, Ceballos y Ruiz, 2004; Ceballos et al., 2004; Ruiz y Ceballos, 2006).

En estos momentos nuestros esfuerzos se dirigen a la formación en los aspectos relacionados con la Dirección de Operaciones en la empresa, estando financiado este proyecto por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Los motivos de continuar con esta rama de la formación podrían sintetizarse en dos. De un lado, porque la Dirección de Operaciones constituye nuestro campo de enseñanza e investigación. Son varios los años que llevamos dedicándonos a esta materia. En concreto, llevamos impartiendo Dirección de Operaciones en la Diplomatura en Turismo desde el curso académico 1999/2000, cuando comenzaron dichos estudios en la Universidad de Sevilla, aunque previamente lo habíamos hecho en otras titulaciones. De otro lado, porque estamos convencidos de que la buena gestión de las operaciones en las empresas de servicios, y en las turísticas en particular, constituye una fuente de ventaja competitiva para la empresa, como ya se ha puesto de manifiesto en las empresas industriales.

En esta ponencia exponemos la línea de investigación comentada, pero centrada en lo que se refiere a la formación en Dirección de Operaciones. Dedicamos el siguiente apartado a presentar los objetivos de dicha línea y los beneficios que consideramos que de la misma podrán derivarse. Seguidamente detallamos las distintas fases que estamos siguiendo en esta línea de investigación, y presentamos algunos de los resultados obtenidos hasta este momento.

## **2. OBJETIVOS Y BENEFICIOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Como se deduce de las líneas anteriores, el propósito último de esta investigación es incrementar la eficacia y eficiencia en la gestión de las empresas turísticas. Nuestra contribución, desde un punto de vista académico, nos gustaría que consistiese en mejorar la formación de los profesionales que desde la universidad accederán a estas empresas. Como hemos comentado, nos centraremos en la formación en Dirección de Operaciones que reciben los estudiantes de Turismo. Esta investigación, por tanto, se desarrolla teniendo como marco de referencia, por un lado, el sector turístico y, por otro, del subsistema de Operaciones de la empresa. Dentro del sector turístico nos

centraremos en el sector hotelero, habida cuenta de la representatividad de este segmento en el conjunto del mismo.

En dicho contexto pensamos que los estudios universitarios sobre materia turística deben estar centrados en la dirección y gestión de este tipo de empresas, por lo que no deben limitarse a formar al alumno en tareas operativas sino formarlo como director y gestor de las mismas.

Como sabemos, cualquier investigación debe comenzar por conocer el estado actual de la cuestión. En nuestro caso nos interesa conocer cuál es el papel de la Dirección de Operaciones, y cuál es la formación que se imparte sobre la misma, en los estudios universitarios de Turismo. El primero de los objetivos de nuestra investigación será pues:

**Objetivo 1** | **Determinar cuál es el estado de la enseñanza en Dirección de Operaciones en la Diplomatura en Turismo que se imparte en la Universidad Española.**

Como hemos comentado, consideramos necesario que las investigaciones que se realicen, y la enseñanza que se imparta en el ámbito universitario sobre la dirección y gestión de organizaciones turísticas, estén relacionadas con las necesidades que existen en el entramado empresarial, en concreto en lo que se refiere a las técnicas que se enseñan, los problemas que se investigan, etc. Por ello, hemos de continuar la investigación conociendo cuáles son estas necesidades formativas que presenta el sector hotelero en lo que respecta a la Dirección de Operaciones. Este planteamiento da lugar a los dos objetivos siguientes:

**Objetivo 2** | **Determinar cuál/es son las prácticas o aspectos relacionados con la Dirección de Operaciones que son percibidos como más importantes por las empresas del sector.**

**Objetivo 3** | **Determinar cuál es el estado actual de aplicación de la Dirección de Operaciones en el sector turístico, concretamente en las empresas del sector hotelero. En concreto trataremos de determinar: ¿Qué técnicas de Dirección de Operaciones son aplicadas, y en qué grado, en la gestión diaria de las empresas hoteleras? ¿En qué grado conoce el sector estas técnicas? ¿Cuál es la importancia que le dan?**

Por último, compararemos los resultados anteriores con la formación sobre Dirección de Operaciones impartida actualmente en la universidad española en materia de turismo, con el objetivo de proponer medidas que cierren el posible *gap* entre las necesidades reales del sector y la formación universitaria, contribuyendo al enfoque de la formación a estas necesidades y estableciendo un firme punto de apoyo para la colaboración universidad-empresa. El último de nuestros objetivos será:

**Objetivo 4** | **Determinar si existen diferencias significativas o no entre estos ámbitos, y determinar, en su caso: ¿A qué son debidas? ¿Cuáles son**

Esta línea aún está en proceso, pero los resultados que se están obteniendo nos están aportando conclusiones que juzgamos de interés tanto para el ámbito académico como empresarial. El trabajo continúa ahora con el proceso de encuestación a los profesores de estas asignaturas, pertenecientes a numerosas universidades españolas, y sobre todo, con el estudio empírico en el sector hotelero.

Con todo ello trataremos de determinar si existen o no actualmente diferencias significativas entre estos dos ámbitos. Nuestra intención es proponer, a quien corresponda, Administración y/o Universidad, las medidas que juzguemos oportunas para cerrar cualquier *gap* entre el mundo universitario y el empresarial pero sobre todo, enfocar la enseñanza sobre Dirección de Operaciones a las necesidades de estas empresas.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- CEBALLOS HERNÁNDEZ, C. y RUIZ JIMÉNEZ, A. (2004): “Los estudios de turismo en las universidades públicas andaluzas: especial referencia a la Dirección de Operaciones”, en *La Empresa y su Entorno. Actas XVIII Congreso Anual, XIV Congreso Hispano-Francés*. Ourense (España).
- CEBALLOS HERNÁNDEZ, C.; RUIZ JIMÉNEZ, A. y ARIAS MARTÍN, C. (2004): “About Pom Teaching and Research in Tourism Academic Degrees: An Analysis of Andalusian Universities”, en *POM’s Expanding Constellation. Actas Second World Conference on POM and 15th Annual POM Conference*. Cancún (México).
- REAL DECRETO 604/1996 de 15 de abril, publicado en el Boletín Oficial del Estado de núm. 101 del 26 de abril de 1996.
- RUIZ JIMÉNEZ, A. y CEBALLOS HERNÁNDEZ, C. (2006): “A Theoretical Framework for the Debate on Human Resource Training in Tourism Organizations”. *Actas de las XVI Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica. XVI Jornadas Luso-Espanholas Gestao Científica (16)*. Evora - Portugal. Universidade Do Evora. Pág. 61-72

### 3. FASES DE LA INVESTIGACIÓN

Para la consecución de los objetivos propuestos anteriormente y, por tanto, de los beneficios potenciales comentados, se han establecido cuatro fases en nuestra investigación:

#### **Fase I: Análisis de estudios previos**

Como debe hacerse en cualquier investigación, hemos comenzado por la búsqueda de estudios con objetivos similares al nuestro. Esta fase está bastante avanzada, aunque lógicamente no la daremos por concluida hasta el final de la investigación.

Siguiendo la misma estructura con la que hemos determinado los objetivos, se identifican dos ámbitos que son necesarios estudiar (el académico y el empresarial), por lo que el grueso de la investigación lo constituyen las fases II y III.

#### **Fase II: Determinación de qué se enseña en la universidad sobre Dirección de Operaciones**

Esta fase se corresponde con el ámbito académico. En la misma nos centraremos en determinar qué se enseña sobre Dirección de Operaciones en los estudios universitarios sobre turismo, respondiendo al **objetivo 1** planteado.

Hemos comenzado esta fase definiendo claramente los límites de nuestro trabajo. En este sentido nos hemos limitado a la actual titulación de Diplomado en Turismo impartida en la Universidad Española. Nos hemos centrado en los centros universitarios responsables de tales titulaciones, tanto los pertenecientes a universidades públicas como privadas de España, y dentro de las primeras, en los centros tanto propios como adscritos.

Una vez obtenido el listado de centros en los que se imparten dichos estudios, hemos procedido a localizar y analizar los planes oficiales de estudio. El objetivo era seleccionar las asignaturas sobre Dirección de Operaciones incluidas en dichos planes. La denominación, lógicamente, podía variar entre unas y otras, por lo que se han establecido previamente unos criterios de selección adecuados.

Localizadas las asignaturas de Dirección de Operaciones se han analizado las mismas a partir de sus proyectos docentes. Para ello, se ha elaborado un listado de temas que consideramos propios de la Dirección de Operaciones, así como de técnicas relativas a esta materia. Para la elaboración de este listado de temas y técnicas hemos partido de estudios previos sobre la enseñanza de esta materia, y de bibliografía de especial relevancia en esta disciplina.

Este análisis de los proyectos docentes se está completando con un análisis con el profesorado de estas asignaturas. Actualmente estamos en pleno proceso de encuestación, tanto de los coordinadores como de los profesores que las imparten.

### **Fase III: Determinación de qué se necesita en el sector, mediante la realización de un análisis empírico**

En esta fase trataremos de alcanzar los **objetivos 2 y 3**, determinando qué hace y qué necesita el sector hotelero en lo que a Dirección de Operaciones se refiere.

Para ello realizaremos un estudio empírico en empresas hoteleras, en concreto mediante un proceso de encuestación a empresarios del sector. En estos momentos estamos diseñando el cuestionario y estamos seleccionando la muestra, que estará constituida por Directores de Operaciones de las principales cadenas hoteleras a nivel internacional.

### **Fase IV: Elaboración de conclusiones**

A partir de los datos obtenidos en las fases anteriores elaboraremos las conclusiones de nuestra investigación, primero centrándonos en cada uno de los ámbitos por separado (enseñanza y necesidades del sector) y después haciendo una comparación de los resultados obtenidos en uno y otro (**objetivo 4**).

Dado que el análisis de los proyectos docentes ya ha finalizado, en el siguiente apartado presentamos algunos de los resultados obtenidos.

## **4. ALGUNOS RESULTADOS**

Para determinar cuál es el estado de la enseñanza, a nivel universitario, en Dirección de Operaciones en la Diplomatura en Turismo (objetivo 1), es necesario conocer en profundidad cuáles son los temas de Dirección de Operaciones que se imparten en dicha titulación en las distintas universidades españolas, tanto públicas como privadas. Para ello comenzamos elaborando un censo de los centros que durante el curso 2005/06 impartían dichos estudios. En concreto, la titulación de Diplomado en Turismo aparecía en el catálogo de titulaciones de 54 universidades españolas, 41 de ellas públicas (75,9%) y 13 privadas (24,1%). En total, dicho título se impartía en un total de 78 centros, 63 de los cuales corresponden a universidades públicas (80,8%) y 15 a privadas (19,2%).

Una vez elaborado el censo de centros, se buscó y obtuvimos, tras un largo proceso, sus planes oficiales de estudio. A continuación se establecieron unos criterios conforme a los cuales revisar dichos planes. El objetivo era seleccionar las asignaturas impartidas susceptibles de dedicar la totalidad o parte de su contenido a la enseñanza de Dirección de Operaciones. Tras esta revisión se seleccionaron 532 asignaturas de las cuales, el 78,4% pertenecen a universidades públicas y el 21,6% restante a universidades privadas. Hemos de tener en cuenta que esta selección preliminar se ha hecho a partir de la información contenida sobre las asignaturas en los planes de estudios que, como sabemos, es bastante escueta. Por ello hay que ser prudentes con este dato, ya que este primer listado se ha realizado por exceso y posteriormente debe ser depurado.

En el paso siguiente, es decir, la búsqueda de los programas docentes, pudimos comprobar además que no todas estas asignaturas se impartían durante el curso 2006/07. En concreto, sólo tenían docencia el 90,4% de las mismas. El resto se trataba de asignaturas optativas que, a pesar de aparecer en los planes de estudio, no se llegaban a

impartir, en algunos casos como algo habitual que se repite curso a curso, y en otros, porque durante ese curso académico no se contaban con suficientes alumnos matriculados. Por tanto, el siguiente paso fue localizar los proyectos docentes de esas 481 asignaturas que sí se impartían durante el mencionado curso.

Tras un largo proceso en el que se han seguido varias vías, se ha localizado el programa del 85% de ellas, lo que ha ascendido a la cifra nada despreciable de 409 proyectos docentes. De ellos, el 82,4% (337 programas) corresponden a asignaturas de universidades públicas y el resto a universidades privadas. Cuando no hemos conseguido los programas docentes, esto se ha debido, en algunos casos porque los profesores o la secretaría del centro expresamente se han negado a facilitárnoslos y en otros casos porque los directores o decanos de dichos centros no han atendido a nuestra petición.

Posteriormente hemos elaborado un listado de temas propios de la Dirección de Operaciones y, en base al mismo, hemos analizado los proyectos docentes de esas 409 asignaturas. Las asignaturas se han clasificado en uno de siguientes bloques:

- Asignaturas de Dirección de Operaciones (DO) (6,8%).
- Asignaturas parcialmente dedicadas a la Dirección de Operaciones (PDO) (4,4%). Son asignaturas que dedican una parte significativa del temario al subsistema de Operaciones, aunque no se consagran a su estudio en exclusividad.
- Asignaturas sobre Gestión y Control de la Calidad (C) (7,6%).
- Otras asignaturas de Operaciones (OO). Se trata de asignaturas cuyos programas realizan simplemente una descripción de las operaciones y los procesos en la empresa, no centrándose en la dirección y gestión del subsistema productivo. (9,3%)
- Asignaturas eliminadas (EL). Estas son asignaturas que dedican una escasa parte de su temario al subsistema de operaciones, otorgándole la misma atención que a otras áreas de la empresa (71,9%).

A la vista de estos resultados podemos concluir que muchos de los planes de estudio no incluyen asignaturas sobre Dirección de Operaciones. Se observa que a pesar de que la materia Operaciones y Procesos de Producción se incluye en las directrices generales propias para la elaboración de los planes de estudio de Diplomado en Turismo<sup>2</sup> como materia troncal, en muchos centros esta materia de 6 créditos se ha concretado en asignaturas que se limitan a realizar descripciones de las operaciones y los procesos, no completándose con una formación enfocada a la dirección y gestión de este subsistema empresarial.

Por otro lado, comprobamos como la atención dispensada a la formación sobre Dirección de Operaciones en los distintos planes varía sustancialmente de unos centros a otros. Por ejemplo, encontramos centros en los que se imparten varias asignaturas de Dirección de Operaciones (denominadas DO). Entre ellos, en la Universidad Oberta de Catalunya; en la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de la Universidad de Sevilla; en la Universidad de Huelva y en la Universidad de Jaén. Frente a estas,

---

<sup>2</sup> Real Decreto 604/1996 de 15 de abril.

observamos que en otros centros no existen asignaturas, y por tanto formación alguna, sobre dicha materia.

El fenómeno contrario sucede con las asignaturas sobre Gestión y Control de la Calidad. Pese a que no estaba incluida como asignatura troncal en las directrices generales, muchas titulaciones, aunque no todas, le han dedicado una atención especial a este tema, en la mayor parte de los casos mediante asignaturas optativas.

Seguidamente se ha realizado un análisis de contenido de las asignaturas impartidas en las Diplomaturas en Turismo sobre Dirección de Operaciones y parcialmente dedicadas a la Dirección de Operaciones. Nos referimos a los dos primeros bloques mencionados anteriormente (DO y PDO).

Algunos de los temas que son abordados con más frecuencia desde las universidades son los que aparecen a continuación:

- Aspectos relacionados con la diseño, gestión y control de la calidad
- Las decisiones de localización
- Selección y diseño del servicio y de la prestación del mismo
- Planificación de la capacidad a largo plazo y diseño del sistema de colas
- Gestión de la demanda y de la capacidad a medio y corto plazo. Gestión de colas. *Yield Management*
- Sistemas de gestión de inventarios

Entre los temas a los que se dedica menos atención en las asignaturas analizadas, encontramos los siguientes:

- Gestión medioambiental
- Gestión integral de la calidad, medioambiente y riesgos laborales
- Medición del rendimiento. Productividad.
- Planificación y programación de recursos humanos

En estos momentos, como comentamos anteriormente, estamos realizando un análisis más profundo con los profesores que imparten estas asignaturas. Concretamente estamos encuestando tanto a profesores como a coordinadores, para lo cual hemos elaborado sendos cuestionarios adaptados a cada perfil. El proceso incluye una serie de profesores de 38 centros pertenecientes a 29 universidades españolas.

## **5. CONCLUSIONES**

Estamos convencidos de que la investigación y la docencia universitaria deben estar al servicio de la sociedad a la que pretenden servir. Por ello, estamos trabajando en una línea de investigación cuyo principal objetivo es enfocar la formación impartida en las universidades a lo que las empresas realmente demandan. En este trabajo se ha presentado la parte de la investigación relativa a la enseñanza sobre Dirección de Operaciones en las Diplomaturas en Turismo impartidas en la Universidad Española.



Esta línea aún está en proceso, pero los resultados que se están obteniendo nos están aportando conclusiones que juzgamos de interés tanto para el ámbito académico como empresarial. El trabajo continúa ahora con el proceso de encuestación a los profesores de estas asignaturas, pertenecientes a numerosas universidades españolas, y sobre todo, con el estudio empírico en el sector hotelero.

Con todo ello trataremos de determinar si existen o no actualmente diferencias significativas entre estos dos ámbitos. Nuestra intención es proponer, a quien corresponda, Administración y/o Universidad, las medidas que juzguemos oportunas para cerrar cualquier *gap* entre el mundo universitario y el empresarial pero sobre todo, enfocar la enseñanza sobre Dirección de Operaciones a las necesidades de estas empresas.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

CEBALLOS HERNÁNDEZ, C. y RUIZ JIMÉNEZ, A. (2004): “Los estudios de turismo en las universidades públicas andaluzas: especial referencia a la Dirección de Operaciones”, en *La Empresa y su Entorno. Actas XVIII Congreso Anual, XIV Congreso Hispano-Francés*. Ourense (España).

CEBALLOS HERNÁNDEZ, C.; RUIZ JIMÉNEZ, A. y ARIAS MARTÍN, C. (2004): “About Pom Teaching and Research in Tourism Academic Degrees: An Analysis of Andalusian Universities”, en *POM’s Expanding Constellation. Actas Second World Conference on POM and 15th Annual POM Conference*. Cancún (México).

REAL DECRETO 604/1996 de 15 de abril, publicado en el Boletín Oficial del Estado de núm. 101 del 26 de abril de 1996.

RUIZ JIMÉNEZ, A. y CEBALLOS HERNÁNDEZ, C. (2006): “A Theoretical Framework for the Debate on Human Resource Training in Tourism Organizations”. *Actas de las XVI Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica. XVI Jornadas Luso-Espanholas Gestao Científica (16)*. Evora - Portugal. Universidade Do Evora. Pág. 61-72

