



# LA FUNCIÓN DE DIRECCIÓN EN LA EMPRESA TURÍSTICA

Fundamentos  
de Administración  
de Empresas Turísticas

# TEMA 6: LA FUNCIÓN DE DIRECCIÓN DE LA EMPRESA TCA

- Importancia de los recursos humanos en la empresa turística
- Motivación de los empleados en la empresa turística
- Liderazgo en la empresa turística
- Comunicación interna en la empresa turística

# OBJETIVOS FORMATIVOS:

- Describir la problemática de la dirección de personas en las empresas turísticas
- Recordar el significado de motivación
- Explicar el proceso de motivación
- Identificar las diferencias entre las teorías de proceso y de contenido de la motivación
- Comparar las características distintivas de las teorías de la motivación y sus principales contribuciones
- Recordar el significado del término liderazgo y su relación con el de dirección
- Comparar las similitudes y diferencias entre las teorías que estudian el liderazgo: primeras teorías, teorías contingentes y métodos vanguardistas
- Explicar el proceso de comunicación interna en la empresa turística
- Describir los medios y formas de comunicación en la empresa turística
- Explicar la influencia de las nuevas tecnologías en la comunicación empresarial

# TEMA 6: DIRECCIÓN DE LA EMPRESA TURÍSTICA

## ■ Dirección:

- *Proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo*
- Implica: liderar, motivar y comunicar

## ■ Función esencial en la empresa turística:

- ✓ *Uso intensivo de la mano de obra*
- ✓ *Temporalidad por la estacionalidad de la demanda*
- Necesidad de fomentar la participación de todos los miembros de la organización y crear grupos de trabajo multidisciplinares
- Dirección de personas: trato con seres humanos singulares, enfoque holístico de los trabajadores, gestión multicultural de la E.T. y respeto a las personas

# I. IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA E.T.

- El servicio turístico es intensivo en mano de obra
- La calidad y la satisfacción del cliente está en manos de los empleados
- La alta precariedad y rotación del personal exige un mayor esfuerzo de gestión de los RR.HH. (reclutamiento, selección y formación)
- Necesidad de incrementar la profesionalización
- Alta valoración de empleados polivalentes frente a especializados
- Mercado laboral dinámico que provoca escasez de mano de obra cualificada
- ➔ Vinculación entre Estrategia de empresa y de RR.HH.
- ➔ Globalización y alta competitividad > Dirección de RR.HH. objetivo primordial de las organizaciones

# I. IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA E.T.

- **El proceso de gestión de los recursos humanos implica:**
  - Planificación de las necesidades presentes y futuras de personal, en cantidad y perfil
  - Reclutamiento y selección, orientación e integración de las personas en su puesto y la empresa
  - Formación y capacitación del personal
  - Evaluación del rendimiento y desempeño de los empleados
  - Desarrollo de carreras de los empleados
  - Salarios y recompensas de los empleados

## 2. MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS

*Creación y mantenimiento de un ambiente en el que las personas trabajen juntas en grupos hacia el logro de objetivos comunes*

### ■ Motivación:

- impulsos, anhelos, necesidades y deseos que determinan el comportamiento de una persona

### ■ Proceso de motivación:

Necesidades > deseos > tensiones > acciones > satisfacción / insatisfacción

### ■ Teorías de la motivación:

- ❖ Basadas en el contenido
- ❖ Basadas en el proceso

## 2. MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS

### ■ Teorías de la motivación:

#### ❖ Basadas en el contenido:

Estudian qué necesidades intenta satisfacer un individuo y qué características laborales pueden satisfacerlas

- T<sup>a</sup> de la jerarquía de necesidades de Maslow
- T<sup>a</sup> motivación-mantenimiento de Herzberg

#### ❖ Basadas en el proceso:

Estudian la forma en que diversas variables se combinan para influir en el esfuerzo laboral

- T<sup>a</sup> de las expectativas de Vroom
- T<sup>a</sup> de la equidad
- T<sup>a</sup> del establecimiento de metas
- T<sup>a</sup> del refuerzo

#### ❖ Modelo integrador: Porter y Lawler

## 2. MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS

### ❖ Tª de la motivación basadas en el contenido:

#### □ Tª de la jerarquía de necesidades de Maslow:

- Los individuos satisfacen primero las necesidades básicas (fisiológicas, de seguridad) para después esforzarse en conseguir necesidades superiores (sociales, de estima y de autorrealización)

#### □ Tª bifactorial motivación-mantenimiento de Herzberg:

- Lo opuesto a la “satisfacción” es la “no satisfacción” y lo opuesto a la “insatisfacción” es la “no insatisfacción”
- Existencia de dos tipos de factores de motivación:
  - **De mantenimiento o higiene** (relacionados con el contexto del puesto): **su presencia no implica mayor satisfacción pero su ausencia genera insatisfacción**
  - **Motivadores** (relacionados con el contenido del puesto): **su presencia produce satisfacción o no satisfacción**

## 2. MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS

### ❖ Tª de la motivación basadas en el proceso:

#### □ Teoría de las expectativas de Vroom:

*Las personas intentan maximizar las recompensas esperadas por su comportamiento*

**FUERZA MOTIVADORA = Valor x Expectativas**

#### □ Teoría de la equidad:

La motivación de las personas es función de la percepción entre su esfuerzo-recompensas (justicia) y de la percepción comparada con otros individuos

➤ **Factores motivadores: sistema de evaluación del resultado y estructura de recompensas en la empresa**

#### □ Teoría del establecimiento de metas

#### □ Teoría del refuerzo positivo o modificación de la conducta

## 2. MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS

### ❖ Tª de la motivación basadas en el proceso:

□ Teoría de las expectativas de Vroom:

□ Teoría de la equidad:

□ **Teoría del establecimiento de metas:**

- Analiza la relación meta-intención-esfuerzo

*La aceptación de metas especificadas y desafiantes y objetivos difíciles generan mayor esfuerzo y desempeño en los trabajadores*

□ **Teoría del refuerzo o modificación de la conducta:**

- **Refuerzo:** consecuencia (positiva o negativa) que recibe el sujeto por la respuesta producida a un estímulo
- El comportamiento humano depende de las consecuencias (deseables o indeseables) de sus actos previos.

*Los comportamiento que han aportado sensaciones agradables serán repetidos y los que han aportado sensaciones desagradables serán evitados*

- Uso del refuerzo positivo para encaminar el comportamiento de los trabajadores en la dirección exigida por la organización

## 2. MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS

### ■ Teorías de la motivación:

- ❖ Basadas en el contenido
- ❖ Basadas en el proceso

### ❖ Modelo integrador de Porter y Lawler:

*El esfuerzo (motivación) del empleado será mayor si percibe una relación fuerte entre esfuerzo-desempeño, desempeño-recompensas y recompensas-satisfacción de sus metas*

- Para que el esfuerzo genere rendimiento el individuo debe comprender lo que la empresa espera de él
- El rendimiento es fuerte si la persona percibe que es justamente recompensada, lo cual le produce satisfacción
- Las recompensas efectivas y satisfactorias fomentan una futura conducta orientada hacia una meta

# 3. LIDERAZGO

*Arte o proceso de influir sobre las personas para lograr que se esfuercen de buen grado y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo*

- Buen grado
- Disposición de las personas a seguirle
- Directivo/líder
- **¿Qué es un Líder eficaz?**
  - ❖ **Teoría de los rasgos**
  - ❖ **Teorías del comportamiento**
  - ❖ **Teorías contingentes**
  - ❖ **Consideraciones contemporáneas**

# 3. LIDERAZGO: teorías

## □ PRIMERAS TEORÍAS:

❖ Teoría de los rasgos

❖ Teorías del comportamiento:

- Estudios de la Universidad de Michigan
- Parrilla gerencial de Blake y Mouton

## □ TEORÍAS CONTINGENTES:

- Modelo de Fiedler
- Teoría situacional de Hersey y Blanchard
- Modelo de la participación del líder
- Modelo de la trayectoria a la meta

## □ LIDERAZGO CONTEMPORÁNEO:

❖ Liderazgo transaccional, transformador, negociador, carismático, visionario y electrónico

# 3. LIDERAZGO: teorías

## ❖ T<sup>a</sup> de los rasgos:

- Premisa de partida: *el líder nace*
- Analiza los rasgos de la personalidad del líder (impulso, deseo de dirigir, extraversión, honradez e integridad, autoconfianza, inteligencia y conocimientos relacionados) y los enfrenta a los del “no líder”
- Rechazo teórico:
  - No todos los líderes poseen todos los rasgos
  - ¿Qué cantidad de cada rasgo debe poseerse?
  - Con el tiempo se puede llegar a ser líder
  - Perspectiva simple que no considera los factores del contexto

# 3. LIDERAZGO: teorías

## ❖ Teorías del comportamiento:

*Comportamiento del líder exitoso en su puesto de trabajo*

### ❑ Estudios de la U. de Michigan

- Dimensiones del comportamiento: orientación a la producción / orientación a las personas
  - *Orientación a las personas en las E.T.*

### ❑ Parrilla gerencial de Blake y Mouton

- Administración empobrecida (1, 1)
- Administración de club campestre (1,9)
- Administración a medio camino (5,5)
- Administración por actividades (9,1)
- Administración por equipo (9,9)
  - Falta de evidencia empírica

# 3. LIDERAZGO: teorías

## □ TEORÍAS CONTINGENTES:

*No hay una única manera mejor de liderar una organización*

- Identifican factores contextuales con influencia en el estilo de liderazgo, distintos estilos y los relacionan

### ❖ Modelo de F. Fiedler:

- Dimensiones del contexto que influyen en el líder:
  - **Relaciones líder-subordinado**
  - **Estructura de las tareas**
  - **Posiciones de poder del líder**
- Orientación a la tarea o a las personas, cuestionario CMP, 8 combinaciones entorno-estilo de liderazgo
  - ✓ **Relaciones superior-subordinado buenas, trabajo estructurado y posición de poder fuerte**
- *El estilo de liderazgo no es modificable*
- *Los líderes no son eficaces en cualquier situación*

# 3. LIDERAZGO: teorías

## □ TEORÍAS CONTINGENTES:

### ❖ Teoría situacional de Hersey-Blanchard

Vincula el estilo de liderazgo con la madurez (psicológica y en el puesto) de los seguidores

➤ Etapas de madurez:

M1: carecen de capacidad y voluntad

M2: capacidad escasa pero con voluntad

M3: capacitación pero sin disposición

M4: capacitación y voluntad para hacer lo indicado

➤ Estilos de liderazgo: comunicar, vender, participar y delegar

*Los directivos van modificando su estilo de liderazgo conforme se incrementa la madurez de los empleados*

# 3. LIDERAZGO: teorías

## □ TEORÍAS CONTINGENTES:

### ❖ Modelo de la participación del líder:

- Estudia el estilo de liderazgo aplicable al grado de participación de los subordinados en la toma de decisiones
- En función de: calidad de la decisión y necesidad de aceptación
- Los líderes pueden decidir, consultar individualmente, consultar al grupo, facilitar o delegar en la toma de decisiones

### ❖ Modelo de la trayectoria a la meta:

- Líder es el que ayuda a sus seguidores a alcanzar sus metas y las dirige para que sean compatibles con los objetivos organizativos
- Líder orientado a las personas (tarea aburrida, frustrante, estresante, estructurada y rutinaria y empleados experimentados y competentes) / Líder orientado a la tarea
- Defiende la flexibilidad del líder en función de la situación

# 3. LIDERAZGO: teorías

## ❑ PRIMERAS TEORÍAS

- ❑ Teoría de los rasgos

- ❑ Teorías del comportamiento:

- Estudios de la Universidad de Michigan
- Parrilla gerencial de Blake y Mouton

## ❑ TEORÍAS CONTINGENTE:

- Modelo de Fiedler
- Tª liderazgo situacional de Hersey-Blanchard
- Modelo de la participación del líder
- Modelo de la trayectoria a la meta

## ❑ LIDERAZGO CONTEMPORÁNEO:

- Liderazgo transaccional, transformador, negociador, carismático, visionario y electrónico

# 3. LIDERAZGO: teorías

## □ LIDERAZGO CONTEMPORÁNEO:

- **Liderazgo transaccional:** la efectividad del líder depende de las características de los seguidores y de la situación
- **Liderazgo transformador:** inspira a sus seguidores a ir más allá de sus propios intereses por el bien de la organización, concienciándolos del problema
- **Liderazgo negociador:** ofrece recompensas por el compromiso de sus seguidores.
- **Liderazgo carismático:** la personalidad y acciones del líder influyen en el comportamiento de sus seguidores
- **Liderazgo visionario:** ofrece una visión futura cuya aceptación provoca emociones y estimula entusiasmo para lograr los objetivos organizativos
- **Liderazgo electrónico:** la aplicación de las tecnologías de la información refuerzan al líder a estimular la innovación, conseguir mayor esfuerzo y participación

# 4. LA COMUNICACIÓN INTERNA

*Proceso mediante el cual se intercambia información en las organizaciones (internamente y con el exterior) para contribuir a lograr con eficacia sus objetivos*

- Necesaria en todo el proceso de administración
- Herramienta de cohesión e integración al servicio de los directivos

- Comunicación formal e informal
- Proceso de comunicación
- Medios de comunicación
- Formas de comunicación
- Las tecnologías de la información en la comunicación empresarial

# 4. LA COMUNICACIÓN INTERNA

## ■ Comunicación formal e informal

- ❖ **Formal:** autorizada, planeada y regulada por la organización
- ❖ **Informal:** no especificada por la organización, si no que se desarrolla a través de actividades comunes y habituales de las personas en el trabajo
  - Surge espontáneamente por la interacción social entre sus miembros (variada, inconstante y dinámica)
  - Suele ser en forma de rumor, información de pasillo
  - Información útil sobre empleados y clima laboral
  - Ayuda a divulgar información que no corresponde al cauce formal
  - Rápida
  - Posibilidad de actuar a modo de sondeo de opinión
  - Soporte y difusión de la cultura de la empresa

# 4. LA COMUNICACIÓN INTERNA

## ■ Proceso de comunicación:

### ❖ Acciones: codificar- enviar- recibir- decodificar

- Codificación: código oral, no verbal y por escrito
- Descodificación: interpretación del receptor

### ❖ Elementos:

- **Emisor** (origina el mensaje al codificarlo)
- **Mensaje** (contenido de la comunicación: verbal / no verbal)
- **Medio**, canal o soporte:
- **Receptor** (decodifica el mensaje)
- **Ruido**: interferencias que dificultan o desvirtúan la circulación del mensaje
- **Retroinformación**: ¿el mensaje ha sido recibido y comprendido por el receptor?

# 4. LA COMUNICACIÓN INTERNA

## ■ MEDIOS DE COMUNICACIÓN:

### ❖ Tipos de mensajes:

- **Comunicación verbal:** emplea el lenguaje
  - Oral: charlas, conversaciones, llamadas telefónicas, videoconferencia,
    - Interactiva, flexible pero transitoria y sujeta a interpretación errónea
  - Escrita: carta, informe, fax, email, memorandos
    - Registrable y verificable, exige reflexión, fácil de ignorar y poco flexible
- **Comunicación no verbal:** vestimenta, entonación de voz, expresiones faciales, ademanes
  - Comunicación eficaz, necesita coherencia verbal y no verbal
  - Los significados de la comunicación no verbal no son universales

### ❖ Medios o soportes de la comunicación:

- Bidireccional de carácter interpersonal:
  - **Directo:** mensaje codificado en **oral** (retroalimentación inmediata)
  - **Indirecto:** intercambio de información **no oral** (uso de tecnología)
- Unidireccional (retroalimentación diferida): en soporte **escrito** o audiovisual

# 4. LA COMUNICACIÓN INTERNA

## ■ Formas de comunicación

### ❖ **Descendente:**

- Transmisión de políticas, estrategias y objetivos organizativos, instrucciones de trabajo, procedimientos, retroalimentación y adoctrinamiento
- Impedimentos: muchos niveles jerárquicos e información directiva seleccionada

### ❖ **Ascendente:**

- Encuestas, cuestionarios y buzones de sugerencias
- Inconveniente: filtros directivos
- Organizaciones democráticas y participativas
- Fundamentalmente no directiva
- Problemas y excepciones, informes de desempeño, quejas y desavenencias y sugerencias de mejora

### ❖ **Cruzada:**

- Flujo horizontal y diagonal (entre personas de distintos niveles sin dependencia directa)
- Solución de problemas intradepartamentales o actividades interdepartamentales
- Acelera el flujo de información, mejora la comprensión y coordina los esfuerzos

# 4. LA COMUNICACIÓN INTERNA

## ■ Tecnologías de la información en la comunicación empresarial

### ❖ Tipos:

- Tecnología cara a la pantalla: videoconferencia, vídeo
- Tecnología de voz y datos: fax, correo electrónico, teléfono, buzones de voz

### ❖ Ventajas:

- Incrementan visibilidad de los directivos ante el personal
- Incrementan la motivación (información directa y credibilidad)
- Disminuye la distorsión en los mensajes al evitar la jerarquía
- Reduce la necesidad de mandos intermedios (estructuras organizativas más planas y flexibles)
- Favorecen el desarrollo del teletrabajo
- *Oportunidad de mejorar la prestación del servicio turístico*