



Gestión Turística

ISSN: 0717-1811

gestionturistica@uach.cl,

revistagestionturistica@gmail.com

Universidad Austral de Chile

Chile

Velarde Valdez, Mónica; Maldonado Alcudia, Ana Virginia del Carmen; Maldonado Alcudia, Minerva  
Candelaria

**EL PAPEL DEL ELEMENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO**

Gestión Turística, núm. 10, diciembre, 2008, pp. 23-40

Universidad Austral de Chile

Valdivia, Chile

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223314985003>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## **EL PAPEL DEL ELEMENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO**

### **Autoras:**

#### **Mónica Velarde Valdez**

Doctora en Estudios Organizacionales  
Universidad de Occidente, México  
mvelarde@mazatlan.udo.mx

#### **Ana Virginia del Carmen Maldonado Alcudia**

Maestría Ciencias en desarrollo estratégico del Turismo  
Doctorado en Estudios Organizacionales  
Universidad de Occidente, México  
amaldonado@mazatlan.udo.mx

#### **Minerva Candelaria Maldonado Alcudia**

Maestría Ciencias en desarrollo estratégico del Turismo  
Universidad de Occidente, México  
mmaldonado@mazatlan.udo.mx

### **RESUMEN**

En esta investigación se analizan las organizaciones posmodernas, se aborda un marco de referencia sobre éstas formas de organización flexibles, destacando las contribuciones de Chandler, Ouchi, Heydebrand, Clegg, Mintzberg y Pries. A partir de una aportación donde se describen los elementos de éstas nuevas organizaciones se identifican las características posmodernas y la combinación de ambos enfoques (moderna-posmoderna) que están presentes en las organizaciones turísticas, se realiza un análisis del papel que representa el elemento humano. Algunos de los elementos que salen a la luz derivados de éste análisis, es el tomar en cuenta a los empleados, comprometerse con ellos para que ellos puedan comprometerse con la organización, elementos ineludibles son la capacitación, la motivación y hacerlos partícipes de los objetivos organizacionales, entre otros. Se hace evidente la falta de compromiso que las organizaciones tienen con los trabajadores, se enfatiza en la necesidad de concebir al elemento humano como un aspecto fundamental para el desarrollo eficiente de las organizaciones.

**Palabras clave:** Turismo, Organizaciones posmodernas, Elemento Humano, Organizaciones Flexibles

## **THE ROLE OF THE HUMAN ELEMENT IN THE ORGANIZATION OF THE TOURISM SECTOR**

### **Authors:**

**Mónica Velarde Valdez**  
Ph.D. in Organizational Studies  
Occidente University „, México  
mvelarde@mazatlan.udo.mx

**Ana Virginia del Carmen Maldonado Alcudia**  
Master of Science in Strategic Tourism Development  
Ph.D. in Organizational Studies  
Occidente University , Mexico  
amaldonado@mazatlan.udo.mx

**Minerva Candelaria Maldonado Alcudia**  
Master of Science in Strategic Tourism Development  
Occidente University, México  
mmaldonado@mazatlan.udo.mx

### **ABSTRACT**

This research analyses the postmodern organizations, the theoretical frame is based mainly on the flexible organizations, focusing on the contributions by Chandler, Ouchi, Heydebrand, Clegg, Mintzberg and Pries. Based on a contribution that describes the elements of these new organizations, the characteristics of postmodern and a combination of both approaches (modern-postmodern), which are present in the tourism organizations were defined; also an analysis of the role of the human element was made. Some elements of this analysis are: taking care of the employees, committing to them so they can commit to the organization; training, motivation and making them take part in the organizational goals, among others are inevitable elements. It is evident the lack of commitment that organizations have towards their workers, the need to conceive the human element as a fundamental aspect for efficient development of the organization is emphasized.

**Key words:** Tourism, Postmodern Organizations, Human Element, Flexible Organizations

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación fortalece el conocimiento de las organizaciones turísticas de nuestro país, contribuyendo al estudio de las organizaciones posmodernas, en los últimos años se ha dado una tendencia creciente a estudiar a las empresas bajo un enfoque flexible, denominada por diversos autores como: Posmoderna, Posburocrática, Adhocrática y Modernización Reflexiva.

Por otro lado, son pocos los estudios sobre organizaciones turísticas realizados en México, a pesar de ser éste uno de los sectores más sobresalientes a nivel nacional. Muchos países están comprendiendo los beneficios que esta actividad trae a la economía y a su desarrollo, y México no es la excepción, ya que en las últimas décadas este sector se ha convertido en una actividad prioritaria y como consecuencia se ha dado un creciente proceso de apertura económica.

El marco conceptual de este trabajo esta basado en organizaciones bajo un enfoque flexible, que representa a las nuevas formas organizacionales, entendiendo por ello una ruptura entre lo que conocíamos como organizaciones modernas hasta antes de los setentas, que dio paso a la concepción de las posmodernas.

La metodología cualitativa es el eje central de esta investigación, específicamente mediante un estudio de caso de tipo explicativo, basado en la discusión teórica-metodológica por medio de la cual se hace un análisis interpretativo de la percepción y experiencia de los actores sobre la realidad organizacional.

En un primer momento se aborda el marco referencial sobre las formas de organización posmoderna, destacando los aportes de Chandler, Ouchi, Heydebrand, Clegg, Mintzberg y Pries. Y posteriormente se hace un análisis sobre la forma organizacional que prevalece en las empresas turísticas, analizando el papel que el elemento humano tiene en esta nueva organización.

### Objetivo

Analizar el papel de los trabajadores, identificando su relación con las características posmodernas, modernas ó la combinación de ambas con base en un análisis cualitativo, con el fin de que el resultado de este análisis contribuya al conocimiento de las organizaciones turísticas y fortalezca la teoría que concibe al elemento humano como un aspecto fundamental para el desarrollo eficiente de las organizaciones.

## METODOLOGÍA

Una vez analizadas las dos perspectivas teóricas de investigación se llegó a la conclusión de abordar este estudio bajo el enfoque metodológico cualitativo, la elección de esta metodología se sustenta en que esta investigación busca la percepción, interpretación y la experiencia de los individuos sobre la realidad organizacional. Se realizó específicamente mediante un estudio de caso de tipo explicativo, basado en una discusión teórica-metodológica.

Debido a que este estudio es una investigación de tipo cualitativa, la observación y la entrevista fueron los principales instrumentos metodológicos utilizados para recolección de datos. Para establecer la confiabilidad y validación al estudio de caso, se adoptaron las tácticas recomendadas por Yin (1994), sobre la validación del constructo, la validación interna, la validación externa y la confiabilidad.

## DESARROLLO

En los últimos años, el cambio ha sido una constante en las organizaciones, en este camino desarrollan actividades en busca de ser competitivas, cada una de ellas es diferente, ésta puede establecerse por su estructura, objetivos, flexibilidad, uso de la tecnología, cultura, clima organizacional, participación de los trabajadores, entre otros. Este tipo de características es precisamente lo que diferencia las formas organizacionales, las cuales han evolucionado durante más de un siglo, desde la premodernidad, modernidad y posmodernidad. La importancia que la organización le da a su gente es uno de los elementos principales que privilegian las nuevas formas, en este artículo se hace un análisis del individuo con las características del modelo posmoderno.

En la etapa de la premodernidad, el centro del poder o el punto de referencia básico era la religión, organizaciones como: el ejército, las escuelas, la familia, etc. Estos espacios empezaron a tener cada uno su propia identidad y se da una separación enfocada a regir el uso de la razón, adecuando los medios para los fines, dando con ello una ruptura para introducirnos a la siguiente época. (Velarde, 2003).

Las organizaciones modernas surgen a inicios del siglo pasado, el crecimiento de las empresas y las aportaciones realizadas por especialistas de esta época, como Taylor, Fayol, Weber, y otros, dieron origen a organizaciones centradas en obtener el máximo beneficio, teniendo como características esenciales la rigidez, el poder, el autoritarismo, la burocracia, estructuras totalmente rígidas y por supuesto ninguna preocupación por el elemento humano, el cual era concebido como un recurso más de la organización y

solo debía recibir órdenes y ser capaz de obedecer, es decir, era considerado como un instrumento pasivo dentro de la empresa.

En este sentido Aktouf (1989:25), describe al empleado dentro de la visión taylorista y de las relaciones humanas como una forma particular de instrumento de rentabilización, como uno de los factores de producción que debía “arrojar su máximo”.

Los primeros antecedentes, que contemplan a los trabajadores como parte fundamental de las organizaciones, se dan en la década de los veinte. Elton Mayo, trabajó intensamente en temas de rotación de personal y de productividad. Derivado de sus estudios se desprende el llamado efecto Hawthorne, desarrollado en una fábrica de la Western Electric que llevaba dicho nombre, en esta investigación se plantea que el ser humano no puede ser tratado como una máquina manipulada solamente para obtener ganancias, sino que tiene necesidad de sentirse involucrado. De ahí en adelante, en aras de la productividad, la administración estaría obligada a tomar en cuenta los aspectos socioemotivos en los grupos de trabajo. (Aktouf, 1989:214).

En la década de los setenta, surge diversa literatura especializada que estudia a las organizaciones bajo un esquema de posmodernas. Por Posmodernidad se entiende un cambio estructural cualitativo, importancia en los servicios, producción automatizada, la aparición del desarrollo de nuevas tecnologías computacionales, así como la incorporación de estructuras flexibles (Montaño, 1994). Algunas de las aportaciones relevantes sobre el modelo moderno y posmoderno que se desarrollan en este escrito, son las realizadas por: Chandler (1962), Ouchi (1981), Heydebrand (1989), Mintzberg (1989), Clegg (1990) y Pries (1995), concluyendo con la aportación de Velarde (2003), donde se contrastan las características de ambos modelos.

La contribución de Chandler (1962), en este debate está determinada por lo que él denomina la empresa tradicional y moderna (lo que en este artículo se plantea como moderno y posmoderno). Para este autor la empresa tradicional es dirigida por una persona o un grupo reducido de personas, principalmente son manejadas por sus propietarios y familiares. Por el contrario, la empresa moderna es multiunitaria y administrada por directivos asalariados y profesionales, quienes controlan y dirigen a la organización, su aparición se dio en Estados Unidos después de la Primera Guerra Mundial. Tiene diversas unidades de operación, cada una es independiente administrativa, contable y funcionalmente, puede operar en lugares geográficamente dispersos, utilizando sus propios canales de comercialización. A diferencia de la empresa tradicional, en la empresa moderna son los empleados quienes controlan y coordinan sus propias actividades.

Existen diferencias muy marcadas entre la empresa americana y la japonesa, Ouchi (1981) las describe en su libro “Teoría Z: Como pueden las empresas hacer frente

al desafío japonés". Estados Unidos tiene conciencia plena del valor de la investigación y desarrollo y la tecnología con enfoque científico, pero se ha olvidado del valor que posee el ser humano, es raro encontrar en estas organizaciones partidas destinadas a comprender cómo se debe tratar y organizar a los individuos en el trabajo, y esto es, precisamente lo que se debe de aprender de los japoneses.

El Modelo Japonés se plantea como una propuesta de tipo organizacional flexible, alejado de la rigidez burocrática, basado en el trabajo colectivo con alta tolerancia en la ambigüedad, contenido tecnológico y compromiso institucional, (Montaño, 2001). Se puede sintetizar al modelo japonés en su visión de largo plazo y en su inversión en el elemento humano.

Ouchi, compara las características de la empresa japonesa y la americana, destacando los siguientes contrastes: empleo de por vida versus corto plazo, proceso lento de promoción y evaluación versus rápido, carreras no especializadas versus especializadas, mecanismos implícitos de control versus explícitos, proceso colectivo de toma de decisiones versus individual, responsabilidad colectiva versus individual y por último interés holista versus segmentado.

Heydebrand (1989), realizó una de las primeras investigaciones sobre las nuevas formas de organización, las denomina industrial y postindustrial. El autor plantea que esta nueva etapa es resultado de los ambientes turbulentos, el incremento de complejidad e incertidumbre, así como las condiciones permanentes de crisis en la humanidad. Algunas de las características de estas formas organizacionales emergentes son: tendencia a ser pequeñas, localizarse en una subunidad de la gran organización, su objetivo es típicamente el servicio o información, su producción es automatizada y su tecnología es computarizada, su división del trabajo es informal y flexible, y su estructura administrativa es funcionalmente descentralizada y participativa.

Mintzberg (1989), describe los parámetros de diseño y los factores situacionales en cinco grupos naturales o configuraciones. Estas son: 1) Estructura Simple, 2) Burocracia Mecánica, 3) Burocracia Profesional, 4) Forma Divisional y por último 5) Adhocracia. En ésta última se encuentran elementos que describen a una organización posmoderna: una estructura altamente orgánica, con poca formalización de comportamiento, alta especialización de tarea basada en capacitación formal, con tendencia a agrupar especialistas en unidades funcionales, se confía en los dispositivos de enlace para alentar el ajuste mutuo, que es el mecanismo clave de coordinación entre y al interior de estos equipos. Incluye varias mezclas de gerentes de línea y expertos operativos y staff, tiende a ser una organización joven en un ambiente dinámico y complejo, maneja un sistema técnico sofisticado y automatizado.

Clegg (1990), basa su estudio en siete dimensiones que determinan los perfiles de la organización posmoderna, para este autor, las dimensiones mencionadas son: estructuración de la estrategia; alineamientos funcionales; identificación de mecanismos de coordinación y control; determinación de responsabilidades; institucionalización de la planeación; recompensa y desempeño y liderazgo efectivo.

Otro investigador que ha realizado propuestas sobre la posmodernidad, es Pries (1995), este autor pone a prueba los procesos empíricos de cambio en la empresa, del modelo de modernización reflexiva desarrollado por Beck. En la “modernización reflexiva” – posmodernidad -, se concede cada vez mayor importancia al incremento de la calidad, así como la flexibilidad de los productos y de la producción. Los nuevos requerimientos obligan a aumentar el grado de flexibilidad de sus productos y de la entrega, la empresa debe tratar de satisfacer, con la mayor simultaneidad posible estas exigencias. Las nuevas potencialidades con las que cuenta la empresa para dar solución a éstas son principalmente la tecnología de información y el control industrial, así como los conocimientos en materia de organización y logística, entre otras.

Una vez analizadas las aportaciones de estos autores sobre el enfoque moderno y posmoderno, es importante hacer las siguientes reflexiones. El elemento humano es fundamental en esta nueva forma de organización, es claro que a través de ellos, es como se lograrán alcanzar los objetivos organizacionales y como menciona Velarde (2005) es momento de dejar de concebirlos como un recurso más para la organización, que sólo pueden recibir órdenes y obedecer.

En el siguiente cuadro se resumen las principales características de un modelo organizacional posmoderno que exponen cada uno de los autores analizados en este marco referencial.

Cuadro N° 1. Características de organizaciones posmodernas

| <b>Autor / denominación</b>  | <b>Características de organizaciones posmodernas</b>   |
|--|--|
| <b>Chandler</b><br><i>Empresa tradicional y moderna</i>              | Empresa multiunitaria, administrada por directivos asalariados y profesionales, unidades de operaciones independientes administrativas, contable y financieramente, empleados polivalentes.  |
| <b>Ouchi</b><br><i>Empresa americana y Japonesa</i>                  | Empleo de por vida, evaluación y promoción, carreras no especializadas, mecanismos implícitos de control, proceso colectivo de toma de decisiones, responsabilidad colectiva, interés holista, alta tolerancia a la ambigüedad, alto contenido tecnológico, alto compromiso institucional, intervención de un estado protecciónista. |
| <b>Heydebrand</b><br><i>Organización industrial y postindustrial</i> | Tendencia a ser pequeñas, trabajan en unidades, importancia en servicio e información, tecnología computarizada, división del trabajo formal y flexible y una estructura descentralizada y participativa.  |
| <b>Minzberg</b><br><i>De la estructura simple a la adhocracia</i>    | Estructura altamente orgánica, dividida por unidades, comunicación informal, organización joven, ambiente dinámico, sistema sofisticado y automatizado.  |
| <b>Clegg</b><br><i>Organización moderna y posmoderna</i>             | División del trabajo flexible, trabajador con habilidades múltiples, segmentación, amplio uso de la tecnología, subcontratación y joint ventures, relaciones cuasidemocráticas, controles simbólicos, consenso, planeación de largo plazo, recompensas monetaria y simbólica y liderazgo colectivo y orgánico.                       |
| <b>Pries</b><br><i>Modernización simple y reflexiva</i>              | Amplia importancia a la calidad, flexibilidad, satisfacción de clientes internos y externos, tecnología de información.  |

Fuente: Velarde (2005).

Tomando como base las características del modelo moderno y posmoderno desarrollado por Barba (2001), e incluyendo criterios de posmodernidad expuestos en este escrito, como: 1) el manejo de la operación de las organizaciones y la administración, expuesta como unas de las características de una organización de este tipo por Chandler; 2) la importancia del elemento humano expuesta por Pries y Ouchi; 3) la evaluación y la promoción propuesta realizadas por Ouchi; 4) la capacitación de Mintzberg y Ouchi; 5) la baja formalización expuestas por Mintzberg como una de las características de la empresa adhocrática; 6) la importancia en el servicio, la información y la calidad descritas por Heydebrand, Montaño y Pries; 7) un enfoque cualitativo descrito por Montaño; y por último, 8) certificaciones y acreditaciones, las cuales han sido imperativo en las empresas japonesas. (Velarde, 2003). Los elementos descritos se plasman en el siguiente cuadro.

Cuadro N°. 2. Características de los modelos organizacionales

| <b>Modelos Organizacionales</b> |  |  |
|---------------------------------|--|--|
| <b>Elemento</b>                 | <b>Modernas</b>  | <b>Posmodernas</b>   |
| Organización                    | Burocrática  | Flexible   |
| Estructura                      | Formal / rígida  | Formal / informal / Flexible   |
| Procesamiento y comunicación    | Manual / análogo lineal  | Electrónico / digital red  |
| Estrategia                      | Planeación / admón.. estratégica   | Pensamiento estratégico  |
| Decisiones                      | Individual   | Colectiva  |
| Trabajador                      | Operario descalificado   | Operario polivalente   |
| Empleo                          | A corto plazo  | De largo plazo   |
| Control                         | Explícito  | Implícito  |
| Jefatura                        | Desconfianza   | Confianza  |
| Motivación                      | Satisfacción   | Satisfacción y compromiso  |
| Relaciones                      | Jerárquicas  | Semidemocráticas   |
| Recompensas                     | Económicas   | Económicas / simbólicas  |
| Objetivos                       | Utilidad / Crecimiento   | Sustentabilidad / expansión  |
| Manejo de la operación          | Operación de negocio única   | Unidades de operación  |
| Administración                  | Propietarios y familiares  | Directivos profesionales   |
| Elemento Humano                 | Poca importancia en el elemento humano   | Mucha importancia en el elemento humano  |
| Evaluación y promoción          | Toma muy poco en cuenta a los empleados de la organización, para ascensos y evaluaciones para promoción. | Se considera primeramente los empleados de la organización que cumplen con el perfil |
| Capacitación                    | Poca importancia en la capacitación  | Amplia importancia en la capacitación  |
| Formalización                   | Alta formalización   | Baja formalización   |
| Importancia en:                 | Poca o nula Importancia en el servicio, información y calidad  | Importancia en el servicio, información y calidad.                                   |
| Enfoque                         | Cuantitativo   | Cualitativo  |

|                                  |  |  |
|----------------------------------|--|--|
| Certificaciones y acreditaciones | Empiezan a aparecer diversos enfoques para certificaciones y acreditaciones. | Búsqueda de certificaciones y acreditaciones |
|----------------------------------|--|--|

Fuente: Velarde (2003).

## RESULTADOS

Tomando como base en el cuadro anterior, se hace un análisis donde se identifican las características modernas y/o posmodernas que están presentes en las organizaciones del sector turismo. Las posmodernas son: Procesamiento y Comunicación; Estrategia; Trabajador; Jefatura; Capacitación; Motivación; Recompensas; Manejo de Operación; Evaluación y Promoción; Importancia en servicios, información y calidad; y Certificaciones y acreditaciones. Aunque existen elementos para clasificarlas como posmodernas según los resultados de la investigación, al analizar el papel del elemento humano con respecto a ellas, pareciera que todavía prevale el enfoque de los años setentas, lo cual se examina a continuación.

*El procesamiento y la comunicación* basado en computadoras es una de las características que se encuentra presente en las organizaciones turísticas, sistemas computacionales en todas las áreas, que proveen información relevante, precisa, oportuna y en línea; también se presenta su uso para comunicación interna a través de Internet y correos electrónicos. A pesar de que esto ha contribuido enormemente a la eficiencia de las organizaciones, ha llevado a que exista frialdad en la comunicación disminuyendo el contacto personal siendo sustituido por medio de máquinas. Es claro que éstas nunca podrán sustituir al ser humano, sin embargo, se han ido desplazando actividades que en un principio eran impensables que podrían ser realizadas por ellas, esto conlleva a que cada vez exista mayor insensibilidad y menos interés por las personas.

Las *estrategias* deben estar cimentadas en la planeación estratégica; no simplemente en un proceso de planeación que sólo busca anticiparse a la toma de decisiones, sino donde los directivos y personal de la organización prevén su futuro y desarrollan procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. A pesar de estos hallazgos, no se encuentra que el trabajador de niveles inferiores logre penetrarse y compartir la visión de la organización y sus líderes, pareciera que las estrategias corresponden únicamente a los niveles superiores.

El puesto de trabajo en la actualidad ha sufrido un cambio radical, el *trabajador* no es concebido realizando un trabajo descalificado, además cada vez se necesitan menos especialistas con amplios conocimientos sobre determinada máquina o proceso. Por ello,

surge la figura del trabajador polivalente: personas que poseen conocimientos amplios sobre los procesos que se desarrollan en la empresa, capaces de realizar distintas tareas, de amoldarse a los vertiginosos cambios del entorno laboral, de resolver problemas, de tomar decisiones y de aceptar responsabilidades. Se encuentra que este concepto no ha tenido la adopción plena que le dio origen, ya que los empresarios la conciben como una oportunidad para eliminar puestos, encontrando a un empleado capaz de realizarlo por un mismo sueldo.

En la actualidad, las organizaciones se han visto obligadas a realizar cambios estructurales, la forma de trabajar es depositando **confianza en los trabajadores**, estableciendo medidas a través de la consecución de objetivos organizacionales. Este elemento esta basado en la confianza que debe depositarse en el individuo, sin embargo, se identifican mecanismos de control sumamente estrictos, que hace evidente que se otorga una confianza controlada o supeditada, que muchas veces no sólo se enfoca en los resultados sino en los procesos.

La **capacitación** es uno de los elementos esenciales para el desarrollo organizacional, se han establecido mecanismos para una extensa capacitación, aprendizaje sobre procesos específicos de la empresa, aspectos motivacionales y de crecimiento personal, es indispensable que para que una organización logre sus objetivos es necesario que su talento humano este capacitado y tenga un aprendizaje continuo, incluso éstas actividades se realizan dentro de las jornadas laborales, lo que facilita la participación de los actores. Sin embargo, no se ha llegado a la creación del conocimiento, es decir, no se ha logrado la adopción plena de aprendizaje organizacional.

Los objetivos organizacionales no se consiguen únicamente por el hecho de ser definidos, el componente principal para lograr que los empleados realicen dichas acciones es la **motivación**, la cual se encuentra presente, enfatizándola hacia la satisfacción y el compromiso de los actores con la organización. Aspectos negativos que vale la pena mencionar en relación a la satisfacción y compromiso es el término de “*adicto al trabajo*” que se ha puesto de moda en los últimos años. En este sentido, desde un punto de vista negativo, se puede decir que el compromiso que muchos trabajadores tienen hacia su lugar de trabajo ha traspasado los compromisos individuales y familiares, anteponiéndose ante los institucionales.

En la actualidad las organizaciones deben manejar un sistema de **recompensas**, estableciendo metas para desafiar a los empleados a la consecución de éstas. En las formas de organización posmodernas surgen los elementos de valor simbólico, no monetarios, que son aspectos determinantes que brindan confianza y dan privilegios a los trabajadores, logrando con ello el compromiso. Sin embargo, lo que se plantea en esta nueva organización es un complemento a las ya tradicionales recompensas económicas, y

es claro que en muchos de los casos, esto se ha convertido en un aspecto benéfico para los empresarios, ya que aprovechando el contexto se han disminuido las de tipo económico.

Se encuentra un enfoque hacia **unidades de operación**, cada una es independiente administrativa, contable y funcionalmente. Sin embargo, a pesar de que los negocios están divididos de esta forma, la plantilla de personal es la misma para cada unidad de negocio, y en algunos casos haciendo responsable a los trabajadores de doble trabajo.

El criterio de **evaluación y promoción** es tomado principalmente del Modelo Japonés, se encuentra que se han establecido mecanismos que permiten a los empleados escalar posiciones jerárquicas a través de un proceso formal de desempeño. Sin embargo, sigue coexistiendo la asignación de puestos a través de recomendaciones y parentesco, lo que propicia la desconfianza y desaliento de muchos trabajadores.

Las organizaciones en los últimos años se han visto obligadas a ser competitivas y algunos elementos que se han privilegiado son la **importancia en servicios, información y calidad**, al ser una organización de servicios se encuentra evidencia suficiente que comprueba el compromiso hacia este elemento, en relación a la información todos los empleados deben dominar el recurso de la información, estando preparados y conociendo cada uno de los procesos y servicios que ofrece. Respecto a la calidad, los resultados indican que ha sido imperativa la búsqueda de la misma, a través de mecanismos externos que acrediten los procesos para lograr la satisfacción del cliente.

Ligada fuertemente a la calidad, esta la búsqueda de un **sistema de certificación** y/o acreditación que proporciona a los clientes la seguridad de que el producto o servicio que se está recibiendo satisface determinados estándares. En los últimos años se ha puesto de moda, lo cual es visto como una carta de presentación para estar a la altura de los mejores a nivel nacional e internacional. Sin embargo, también han surgido serias críticas hacia los procesos de certificación, en el sentido de que documentar no implica que este siendo realizado eficientemente. Dicho proceso debería de ir acompañado de otras herramientas o mecanismos de seguimiento y supervisión, ya que la certificación por sí sola no asegura la calidad. Se considera también que debe ser visto como un proceso continuo; como un compromiso de mantener la responsabilidad que se ha asumido con los objetivos de la certificación y no solamente con la obtención del papel que les acredita. En este sentido se encuentra que los trabajadores se han comprometido con la organización, logrando concebir el éxito de la organización como propio.

Una vez analizados los elementos que presentan un mayor enfoque hacia una forma de organización posmoderna, es importante reflexionar en torno a las anteriores características, ya que al parecer se está avanzando hacia ésta nueva forma de organización, que a pesar de que en ella se da una importancia especial al elemento humano, es evidente

que algunos efectos indirectos o colaterales, no están privilegiando al trabajador.

Las siguientes características presentan simultáneamente aspectos modernos y posmodernos, estas son: Organización, estructura, objetivos, formalización, elemento humano, decisiones, empleo, control, relaciones, administración y enfoque, a continuación también se hace un análisis de los elementos y su papel con el elemento humano.

Las *organizaciones* tienen elementos de flexibilidad, debido a la necesidad de responder a los cambios del entorno, para asegurar su permanencia y mantenerse competitivas. Sin embargo, también se encuentran elementos que no se pueden pasar por alto, que determinan que la rigidez y la burocracia aun se encuentran presentes. Se espera que el individuo entienda, acepte y quiera trabajar en un entorno cambiante, sin embargo, es común encontrar empleados con poca disposición al cambio y sin interés a asumir riesgos. También se encuentran aspectos que resultan contradictorios para los trabajadores, como hasta donde llega la flexibilidad, puesto que es evidente que ésta tiene un límite.

Las organizaciones en este sector, tienen definida formalmente su *estructura*, delineando cada una de las divisiones, departamentos, tareas o actividades, así como la interacción entre cada uno de los miembros. De igual forma se han identificado las relaciones informales, tratando de conservar la característica de flexibilidad que obliga a la estructura a adaptarse para hacer frente a los cambios del entorno. Sin embargo, la rigidez que ha caracterizado a las organizaciones por años sigue presente.

Según la literatura de las organizaciones posmodernas, los *objetivos* deben ser la sustentabilidad y expansión, lo cual se encuentra presente. Sin embargo, los objetivos utilitaristas que han caracterizado a las empresas tayloristas también siguen siendo evidentes. Es fundamental que el elemento humano tenga conocimiento de los objetivos, de esta manera conocerán la dirección a seguir y se responsabilizarán por las decisiones que lleven a la empresa a alcanzarlos.

Los resultados permiten afirmar que se encuentran diversos niveles de *formalización*, alto como consecuencia del criterio de certificación, lo que ha llevado a que los procesos estén fuertemente formalizados, por otro lado en las direcciones y gerencias existe una mayor flexibilidad sobre las reglas y los procedimientos organizacionales, lo que traduce a un nivel bajo de formalización. La literatura de las organizaciones posmodernas indica que ésta debe ser baja, sin embargo, la alta formalización se presenta principalmente por la certificación en los procesos de gestión de calidad, lo que ha provocado inseguridad en los trabajadores, ya que por un lado se aferran a las normas para evitar equivocaciones en las decisiones, y por otro lado, deben ser capaces de enfrentar las adversidades con decisiones en beneficio de la organización.

En las últimas décadas se ha visto surgir un gran número de literatura que señala la importancia del **elemento humano**, este enfoque da inicio desde el experimento de la empresa Hawthorne realizado por Mayo en los años treinta, sin embargo se refuerza con las enseñanzas que deja el modelo japonés, donde toma fuerza la “humanización” en la vida laboral. En este sentido, se afirma que el modelo japonés ha legado una gran responsabilidad, es evidente el rezago tan grande que se tiene en este sentido, debido, entre otros factores a la idiosincrasia y naturaleza de las organizaciones en nuestro país, que han estado fuertemente influenciadas por occidente.

La toma de **decisiones** tiende a ser mayormente responsabilidad de un equipo de directivos, sin embargo, todavía hay vestigios donde son a cargo de un solo individuo. Se encuentra también que en las decisiones colectivas solamente participan los niveles superiores y no hay oportunidad de participar ni de influir desde otros, es decir, no existen mecanismos que permitan identificar cambios o ideas nuevas que provengan de niveles inferiores y la posibilidad de ser sometidas a consideración de los gerentes para tomar una decisión consensuada.

La permanencia del elemento humano en este sector tiene la dualidad de ser **empleo** de corto y largo plazo, se identificaron un importante número de trabajadores que tienen una antigüedad entre 10 y 15 años, al igual que una alta rotación en puestos operativos, lo que se atribuye principalmente a la rotación natural, debido a las temporadas altas y bajas que influyen en este sector.

La forma de **controlar** el quehacer de los trabajadores de niveles superiores es implícita, bajo un esquema de cumplimiento de objetivos organizacionales, sin embargo, en áreas operativas el control llega a ser tan explícito que en roles de trabajo, se definen cada una de las actividades que realiza el empleado desde su llegada hasta el cumplimiento de la jornada laboral, por ello, es difícil concebir que exista un autocontrol. Todavía se tiene la creencia que mientras mayor control y el establecimiento de factores de medición explícitos obtendrán mayor eficiencia.

Se identifican **relaciones** organizacionales de tipo semidemocrático, sin embargo, se localizan nichos y principalmente en niveles inferiores, donde todavía perdura el respeto y la relación puramente jerárquica.

Se encuentra que un gran número de organizaciones pequeñas y medianas empresas de éste sector son **administradas** por sus propios dueños, e incluso también organizaciones de mayor tamaño. Sin embargo, en los últimos años aparece la figura de directivos profesionales, quienes están al frente de ellas.

Las organizaciones modernas con las propuestas taylorista y fordista, enfatizaban

los incrementos cuantitativos, una crítica a este modelo organizacional centrado en la cantidad se dio como consecuencia del éxito económico de Japón, el cual ponía en tela de juicio la producción altamente estandarizada, enfocada en la cantidad. Unas de las aportaciones principales de este modelo es precisamente su *enfoque* en lo cualitativo. En las organizaciones regionales se encuentra una dualidad entre lo cuantitativo y cualitativo.

## CONCLUSIONES

En la organización moderna o tradicional ha predominado entre otras cosas la especialización y división del trabajo, la estructura burocrática, la toma de decisiones individuales, un trabajador descalificado, relaciones totalmente jerárquicas, un control explícito, una alta formalización y muy poca importancia por el elemento humano por destacar algunas, que sin duda fueron muy significativos y de verdadera trascendencia en su momento.

Sin embargo, la organización posmoderna presenta características de flexibilidad; baja formalización; importancia en los servicios, la calidad, información y capacitación; un enfoque cualitativo; producción automatizada; uso de tecnología electrónica que provea información, oportuna, precisa y en línea; un empleado polivalente; toma de decisiones colectivas; mecanismos de control implícitos; relaciones semidemocráticas; y por su puesto importancia en el elemento humano.

En este artículo se hace un análisis buscando identificar en las organizaciones del sector turismo elementos característicos modernos y/o posmodernos. Es menester señalar que se han encontrado elementos posmodernas al igual que una combinación de ambos enfoques. Sin embargo, la importancia fundamental de esta investigación es el análisis que se realiza sobre el elemento humano a la luz de las características de estas nuevas formas de organización.

En la búsqueda de estar al día con las tecnologías de información y la comunicación mediante ellas, se han disminuido las relaciones interpersonales y el interés por las personas. Las organizaciones han creído erróneamente que con dar a conocer la visión y misión de la organización, los trabajadores logran penetrarse y compartirla, sin embargo, faltan elementos de motivación que les permita que esto logre alcanzarse. En este sentido nos encontramos empleados con poca disposición al cambio, atribuido principalmente a la falta de compromiso con la organización.

Los mecanismos de control son muy estrictos, por un lado derivado de los

requerimientos de formalización de los procesos de certificación y a pesar de que este último se identifica como una característica posmoderna, se contrapone con el elemento de baja formalización, requerido en esta nueva organización. Algunos empleados lo consideran contradictorio, puesto que se habla de flexibilidad y ésta no es evidente, también existe conflicto en los límites de la misma. El empleado poco a poco ha ido traspasando los compromisos personales y familiares por los institucionales, en la creencia de estar comprometido. Se encuentra también que en las decisiones colectivas solamente participan los niveles superiores y no hay oportunidad en niveles inferiores.

En el aspecto económico las organizaciones se han beneficiado con las capacidades actuales de los empleados, se ha malentendido el concepto de empleado polivalente, concibiéndolo como una oportunidad para eliminar puestos, encontrando a un empleado capaz de realizarlo por un mismo sueldo, en este mismo aspecto se han beneficiado privilegiando las recompensas simbólicas sobre las económicas.

Por último, con las reflexiones anteriores sobre el papel del elemento humano, es evidente que se presenta una falta de compromiso con los trabajadores y en algunos casos una ausencia total. Para lograr la tan ansiada competitividad en las organizaciones mexicanas es necesario dejar de concebir al personal como un recurso más de la organización y considerarlos como el elemento fundamental para su desarrollo. Es menester pues “humanizar” la vida laboral.

## BIBLIOGRAFÍA

- **Aktouf, Omar** (1989), *La administración: Entre la tradición y renovación*, Ed. Morin, Quebec, Canadá.
- **Barba Álvarez, Antonio** (2001), *Calidad y Cambio Organizacional: Ambigüedad, Fragmentación e identidad. El caso del laboratorio de pruebas de equipos y materiales*, Tesis de doctorado en la Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa, México.
- **Chandler, Alfred Dupont Jr.** (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Massachusetts Institute of Technology.
- **Clegg Stewart** (1990), *Modern organizations: Organization studies in the postmodern world*, University of Technology, Sydney.
- **Daft, Richard, L.** (1995), *Organization Theory & Desing*, 5ta. Edición.
- **Drucker, Peter** (1986), *El cambio en la economía mundial*, en Foreign Affairs, primavera, vol. 6, núm.4, California, Council of Foreign Relation.
- **Drucker, Peter** (1994), *La sociedad postcapitalista*, California, Harper Collins.
- **Hall, Richard H.** (1996), *Organizaciones: Estructuras, Procesos y resultados*, Editorial Prentice Hall, Sexta edición.
- **Hassard, John** (1993), *Sociology and organization theory. Positivism, paradigms and postmodernity*, Cambridge University Press, Cambridge.
- **Heydebrand, Wolf V** (1989), *New Organizational Forms*, en *Work and occupations*, Vol. 16, Num. 3, pp. 323-357
- **Ouchi, William** (1981), *Teoria Z. Como pueden las empresas hacer frente al desafío Japonés*, Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, México, 1986.
- **Pries, Ludger** (1995), *La reestructuración productiva como modernización reflexiva*. Análisis empírico y reflexiones teóricas sobre la “sociedad del riesgo”, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México, pp. 36-104.
- **Pfeffer, Jeffrey** (2000) *Nuevos rumbos en la teoría de la organización, problemas y posibilidades*. Editorial Oxford, México, 2000.
- **March, James G. y Herbert Simon** (1958), *Organizations*, (Nueva York), John Wiley and Son. (Version en español).
- **Montaño, Hirose, Luis** (1994), Argumentos para un debate sobre la modernidad, *Modernidad, postmodernismo y organización. Una reflexión acerca de la noción de estructura burocrática*. Universidad Autónoma Metropolitana., pp.67-92.
- **Montaño, Hirose, Luis** (2001), “Modelos Organizacionales y crisis. La experiencia reciente de Japón”, no. 49, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, (en prensa).
- **Mintzberg, Henry** (1989), *Diseño de Organizaciones eficientes*, Librería el Ateneo Editorial.
- **Pfeffer, Jeffrey** (1997), *Nuevos rumbos en la teoría de la organización*, Ed. Oxford.

- **Solis Pérez, Pedro C.** (1993), *Organizaciones modernas: Nuevos retos para el diseño de estructuras y procesos de decisión en Estrategias Organizacionales*, Universidad Autónoma Metropolitana, México, Páginas 31-47.
- **Solis Pérez, Pedro C.** (1994), Argumentos para un debate sobre la modernidad, *Cultura Organizacional y transferencia de modelos organizacionales: Un proceso complejo de carácter tecnológico*. Universidad Autónoma Metropolitana., pp.49-66
- **Thoenig Jean-Claude**, *Organizations studies*, Vol. 19, No. 2, pp. 307-320
- **Velarde Valdez, Mónica** (2003), *Modo de Organización y estrategias de Calidad en los servicios. El caso de una organización hotelera*, tesis de doctorado en la Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa, México.
- **Velarde Valdez, Mónica** (2005) “El modelo organizacional del sector turismo en Sinaloa: entre la modernidad y la posmodernidad”, en el Tercer Congreso Internacional de Análisis Organizacional, Chiapas, México.

Recibido: 27/10/2008

Aprobado: 27/11/2008

Arbitrado Anónimamente.