

El sector turístico en México y algunas de sus nuevas formas organizacionales

Resumen

El turismo se ha erigido en una de las actividades económicas que más desarrollo tendrán en los años siguientes para México y muchos otros países del mundo, dicha ventaja comparativa surge de las particularidades de recursos naturales y culturales que algunos países poseen, su explotación en masa, dio forma a de diversas organizaciones turísticas, del tipo hospedaje y alojamiento; transportistas aéreas, terrestres y marítimas; organizaciones diseñadoras y vendedoras de viajes; entre otras. Esta diversidad organizacional que ha operado en el turismo desde que se volvió un servicio de consumo masivo, se ha convertido en un aspecto interesante para su estudio desde la perspectiva del Análisis Organizacional. La forma en cómo estas organizaciones planean, ofrecen, instrumentan y capitalizan el viaje presenta varias dimensiones de análisis; la primera suele ser económica, la que por mucho tiempo respondió a una lógica orgánica organizacional en donde el referente es la explotación de los recursos naturales con fines utilitaristas; desde esta perspectiva la naturaleza y forma de estas organizaciones presentan una estructura y funcionamiento mecánico; sin embargo con los cambios económicos, sociales y culturales de la segunda mitad de siglo pasado, su forma cambió, y paso de mecánica a orgánica, donde el ambiente se convirtió en un elemento fundamental en su análisis y funcionamiento. En el presente trabajo se busca reconocer la importancia de estas nuevas formas organizacionales en el turismo, por tratarse de un sector estratégico para el país, al cual se dirigen importantes esfuerzos públicos y privados, con lo que su relevancia económica, lo convierte en constructora de estructuras sociales y culturales, que encuentran en el orden organizacional su raíz .

El sector turístico en México y algunas de sus nuevas formas organizacionales

Oscar Lozano Carrillo♦

Alba María del Carmen González Vega▼

Introducción

El turismo como sector de desarrollo se ha venido posicionando en México de manera importante en lo que va del siglo XXI; constituyendo la tercera fuente de ingresos en divisas al país, después del remesas enviadas por los mexicanos desde el extranjero y la industria petrolera, la crisis profunda en que se encuentran estas dos referencias de ingresos al país, así como el desarrollo que en materia turística tiene el país, marca el camino para que este sector sea en el mediano plazo el principal referente de desarrollo empresarial y generador de divisas para el país, pero también de formas organizacionales nuevas.

México como el 7º país en captación de turistas a nivel internacional y 10º en captación de divisas por el mismo concepto¹, ha permitido el desarrollo de diferentes regiones del país, mediante la generación de empleo directo e indirecto y la captación de recursos por parte de sus diferentes formas organizacionales: hoteles, líneas aéreas, agencias de viajes, transportadoras terrestres, parques de diversiones, restaurantes, etcétera, y.

Cada una de estas formas organizacionales tuvo como origen una referencia ambiental particular que les dio ciertas características, en estructura, procesos administrativos, procesos estratégicos en planeación e instrumentación y control, así como en formas de dominación. Si bien el turismo no fue una actividad importante en México, sino hasta bien entrado el siglo XX, su desarrollo con el turismo de masas, se ubica ya en la época en donde la metáfora² orgánica

♦ Profesor-Investigador del Departamento de Administración de la UAM-Azcapotzalco.

▼ Estudiante de la Maestría en Estudios Organizacionales de la UAM-Iztapalapa.

¹ www.sectur.gob.mx

² “El empleo de la metáfora implica “modo de pensar” y un “modo de ver” que traspasa el cómo aprendemos nuestro mundo en general..” “..la metáfora ejerce una influencia formativa en la ciencia, en nuestro

dominaba el terreno de la administración, y en el terreno del turismo la forma y estudio organizacional no podría hacer referencia exclusivamente a la operación interna que la metáfora orgánica de principio de siglo referiría por una simple y sencilla razón, la materia principal del desarrollo turístico es la explotación del ambiente, y como se ha visto, la forma de ver a la organización como un organismo está en función de la relación que este artefacto mantiene con el ambiente, siendo esta última variable el principal elemento que propició la emergencia de la metáfora orgánica (Morgan, 1991, Barba y Solís, 1997). Durante los 80's y 90's el turismo se fue incrementando y consolidando como actividad económica principalmente, y las prácticas administrativas en su seno mutaron hacia la metáfora cultural, principalmente con referencias de cultura corporativa³. Pero los principales cambios en las formas organizacionales aparecen ahora a principios del siglo XXI. La crisis de las líneas aéreas, las nuevas tecnologías como el Internet, la reflexividad de fin de siglo, han comenzado a propiciar la emergencia de nuevas formas organizacionales en el turismo, tales como poblaciones que explotan el turismo ecológico de verdadera naturaleza sustentable, el turismo de aventura, nuevas agencias de viajes, corporativos multinacionales en la venta de viajes (american express, bancos, centros comerciales). Pero sigue siendo el ambiente lo que determina estas nuevas conformaciones organizacionales, y esto es porque el ambiente y las organizaciones son parte de un mismo sistema dinámico, estudiarlos en un sector tan importante e interesante como el turístico es relevante para países como México, donde como antes se dijo, muy probablemente se convertirá en la principal actividad generadora de divisas y recursos para el país.

lenguaje, en como pensamos y en como nos expresamos a los demás." "Empleamos la metáfora siempre que intentamos comprender un elemento de experiencia en términos de otro" (Morgan, 1991:2)

³ La fórmula de ver a la organización como una gran familia es una propuesta que surge en los 80's, en donde los grandes corporativos atraen a sus miembros con incentivos psicológicos, de sentido de pertenencia y logro de metas en status y calidad de vida. Grandes empresas hoteleras ofrecen a sus trabajadores, vivir en el glamour del turismo y la oportunidad de ser parte de una gran familia empresarial de alcance mundial.

Este trabajo se presenta en 5 partes, la presente introducción, tres apartados y unas breves conclusiones. en el primer apartado se revisará el Turismo en México y el mundo, como un sector relevante en aspectos de orden económico y social, así como las principales referencias organizacionales que operan en el mismo, en el segundo apartado se revisara un marco teórico referencial sobre la formas organizacionales a lo largo del siglo pasado y parte del presente, reflexionado desde las metáforas mecánica, orgánica y cultural (Barba y Solis, 1997) como un referente metodológico de explicación de la estructura y concepción de la organización, por último en un tercer apartado, se mostraran la importancia de las nuevas formas organizacionales mediante dos casos reales de nuevas formas organizacionales que han aparecido en los últimos años, como una respuesta estratégica ante las condiciones ambientales que influyen en el sector turístico.

El turismo en México y el mundo

La industria turística se ha caracterizado por ser uno de los sectores mas dinámicos de la economía internacional y, dentro de las economías nacionales, su potencial de crecimiento la ha mantenido dentro de las principales actividades productivas.

De acuerdo con la World Travel & Tourism Council⁴ (WTTC), en año 2004 la industria turística, tuvo una colaboración de 10.4% del producto interno bruto (PIB) mundial, y dio ocupación a 215 millones de personas, cifra que represento 8.2% de los empleos a nivel mundial. (SECTUR, 2006), es por esto que al turismo se le reconoce como una puerta al progreso económico, cumpliendo una función social, a partir de la creación de nuevos empleos y al desarrollo de localidades y regiones marginadas.

⁴ El objetivo principal de la institución "World Travel & Tourism Council" es llamar la atención acerca del relevante rol del turismo en la actividad económica mundial como generador de empleos y de riqueza. Con tal propósito, dicho organismo se plantea como una voz del sector privado turístico mundial en el diálogo con los gobiernos, apoyando activamente la eliminación de obstáculos al crecimiento de la actividad de los viajes y el turismo y promoviendo el estudio detallado del mercado. Para mayor información www.wttc.org

Una de las estimaciones más importantes a nivel mundial es, que en el año 2017 la participación del PIB turístico respecto al PIB global mundial será de 10.9% y cubrirá el 8.3% del empleo global, lo cual refleja la importancia a nivel mundial de ésta industria⁵.

Actualmente, la Organización Mundial del Turismo⁶ (OMT) considera que en 2007, las llegadas de turistas internacionales aumentaron un 6 %, con lo que se ha conseguido una nueva marca: cerca de 900 millones de llegadas a nivel internacional (un resultado impresionante tomando en cuenta de que tan solo dos años antes se había alcanzado el máximo histórico de 800 millones).(OMT, 2008), lo cual implica que este sector esta en desarrollo constante, con todas sus implicaciones para la economía mundial y sus organizaciones.

El turismo y su contexto nacional

México ha seguido la tendencia internacional, la cual se consolidó después de la segunda guerra mundial, de dar prioridad al desarrollo de un turismo de masas, centrado esencialmente en los atractivos de playa (Verduzco, 2003). Este modelo ha sido una característica esencial del éxito rotundo que tuvieron los principales indicadores turísticos: un crecimiento sostenido de las actividades turísticas (SECTUR⁷, 2000), una captación de divisas sin precedentes hasta los setenta, una generación de empleos apreciable que sirvió para consolidar el modelo industrial de sustitución de importaciones, así como un aporte sensible al desarrollo de regiones rezagadas.

Actualmente, el turismo es un factor decisivo para el desarrollo económico y social, sobre todo porque se ha venido reafirmando en los últimos años como una de las principales fuentes de divisas del país⁸; siendo el tercer lugar en captación de los ingresos en México (en comparación los ingresos del petróleo y las remesas) el monto de divisas que México recibió durante 2007 por concepto de turismo 12, 901 millones de dólares (ver tabla 1), un aumento de 6% respecto al año anterior, de acuerdo con el Banco Mundial⁹ (BM), mientras que los otros dos sectores continúan

⁵ www.wttc.org

⁶ La Organización Mundial del Turismo (OMT) es un organismo especializado de las Naciones Unidas y la organización internacional líder en el ámbito del turismo. Sirve como un foro mundial para cuestiones de política turística y una fuente práctica de turismo know-how. OMT desempeña un papel central y decisivo papel en la promoción del desarrollo de una política responsable, sostenible y universalmente accesible el turismo, prestando especial atención a los intereses de los países en desarrollo.

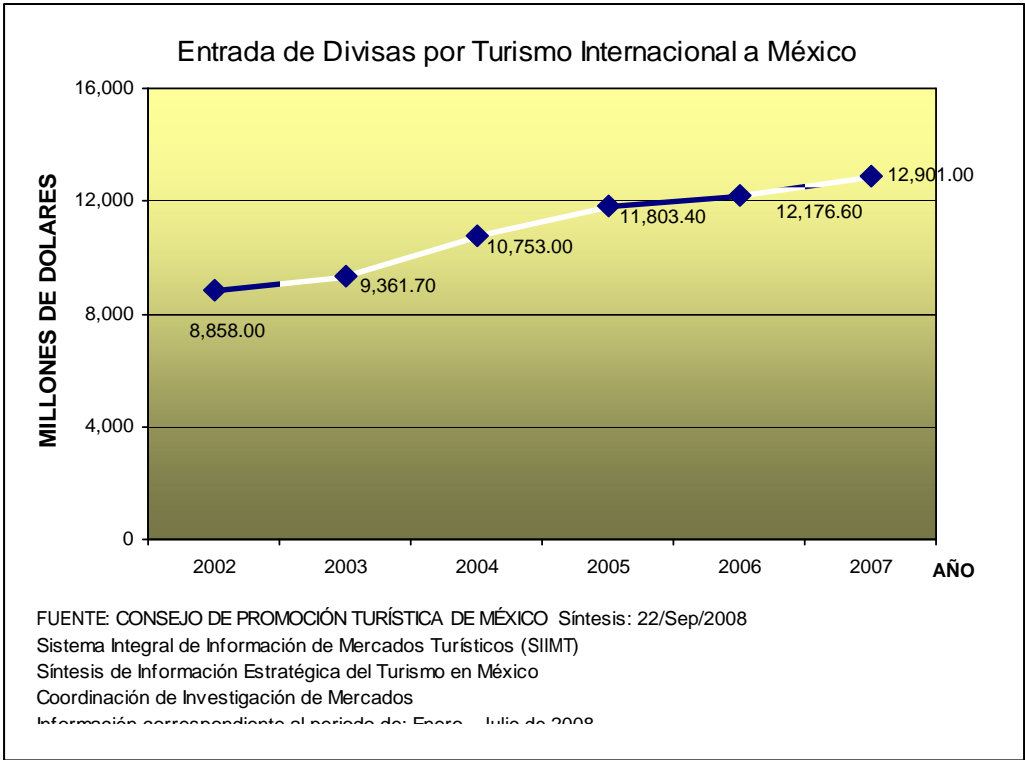
⁷ Secretaría de Turismo

⁸ www.cptm.com.mx

⁹ <http://eleconomista.com.mx/finanzas/2008/06/30>

dando cuenta de su deterioro, en un caso por la crisis financiera y política-legal que tienen los migrantes¹⁰, principalmente de Estados Unidos, y el otro por la caída en la explotación del crudo en los pozos petroleros, principalmente el de Cantarell en la zona de Campeche¹¹.

Tabla 1



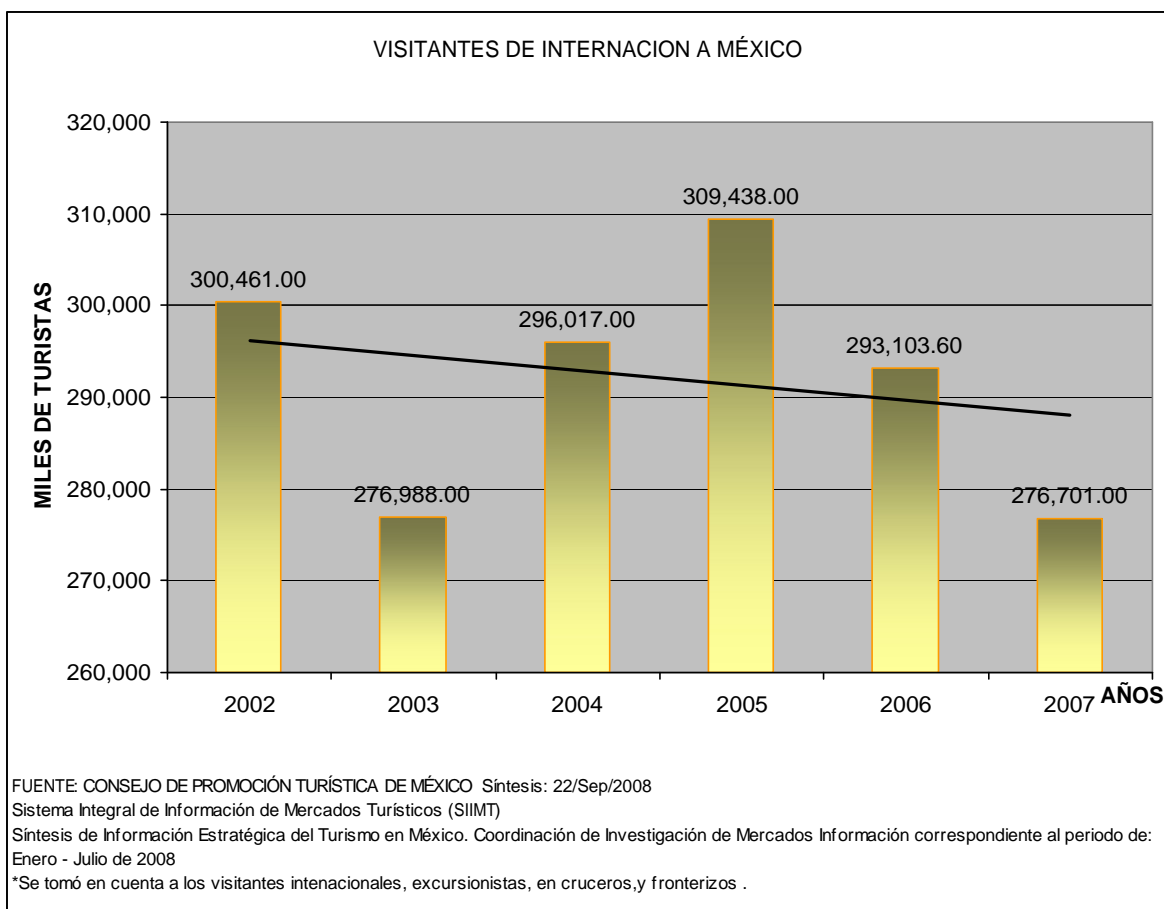
En la tabla anterior se puede observar que el aumento de las entradas de dólares al país ha sido constante, y esta tendencia es constante en este sector. Así mismo, la afluencia de los turistas de

¹⁰ Alfonso Laborde en Milenio diario mencionaba en su columna “desde el otro lado” el día 10 de octubre de 2008 que “Según datos presentados en el último informe del presidente Felipe Calderón, durante el periodo enero-junio los ingresos por remesas familiares cayeron 258.5 millones de dólares respecto al año anterior, al ubicarse en 11 mil 600.8 millones de dólares, esto representa menos 2.2 por ciento”

¹¹ Ismael Rodríguez refería ya, en su crónica de la Jornada del día 29 de mayo de 2005 “El yacimiento productor de crudo más importante de México, Cantarell, localizado en la sonda de Campeche, y que aporta casi dos terceras partes de la producción total de petróleo empezará a declinar a finales de este 2005, antes de lo anticipado, reveló un informe de Petróleos Mexicanos (Pemex) dado a conocer a inversionistas nacionales y extranjeros”

internación¹² en México (tomando en cuenta todos los visitantes internacionales, excursionistas, en cruceros y fronterizos) en el año de 2007 alcanzó la cifra de 276, 701 millones de turistas, teniendo un descenso de 16,402.60 millones de turismo de 2006 a 2007 (Tabla 2).

Tabla 2



El empleo otorgado¹³ por el sector turismo¹⁴ en México en el año de 2007 consistió alrededor de 2,356,553 empleos¹⁵ (alrededor del 5.5% total de los empleos en México) y teniendo una aportación al PIB nacional con 7.8% en ese mismo año (Tabla 3).

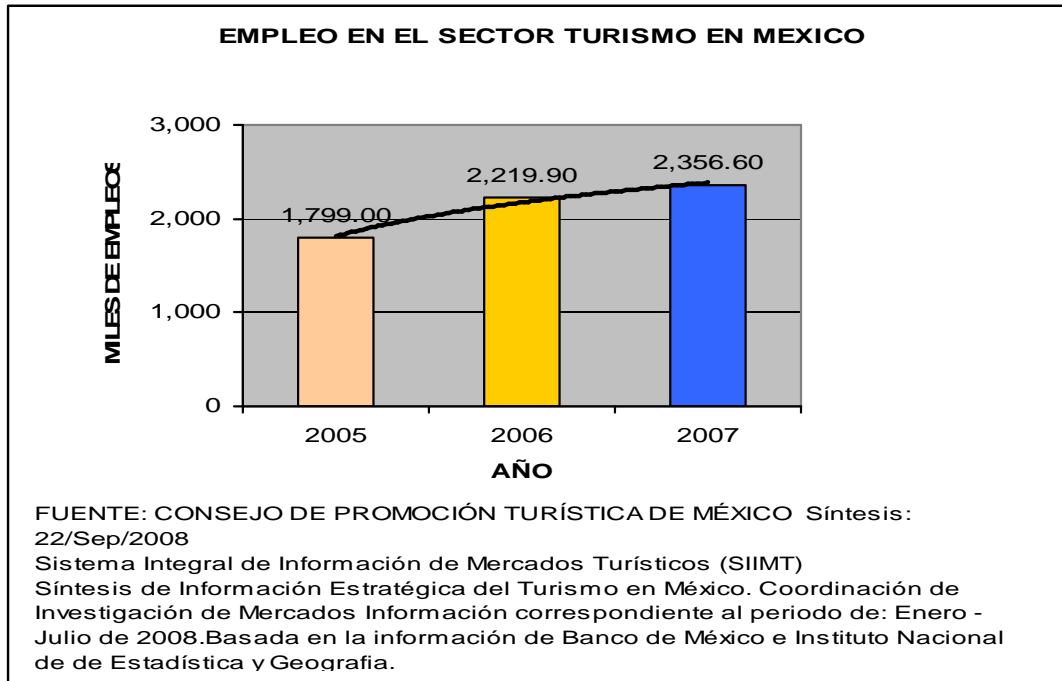
¹² www.cptm.com.mx

¹³ En la Cuenta Satélite de Turismo en México (CSTM), no reportan el número de trabajadores ni los puestos de empleo. Lo que se reporta es el volumen de ocupación necesario para generar la producción bruta bajo las condiciones tecnológicas estándar que presenta un sector en particular, compatibles con el nivel de actividad actual de un sector de la economía, más allá de la heterogeneidad de ocupaciones, calidad de condiciones de trabajo y rendimientos laborales que en él efectivamente operan.

¹⁴ <http://www.inegi.org.mx>

Con respecto a las MIPYME, en ese mismo año, el sector turismo identificó con 278,439 organizaciones dedicadas al turismo ¹⁶ representando el 9.3% total.

Tabla 3



Es por estas razones que el valor agregado que ha tomado la industria turística en la economía mexicana se ve reflejado en los planes de desarrollo sexenales como uno de los ejes centrales¹⁷, ya que al reconocer al turismo como una prioridad, se buscan políticas públicas que fortalezcan su desarrollo en el largo plazo; dentro de estas estrategias institucionales, se tiene como propósito elevar en un 35 por ciento el número de turistas internacionales para el año 2012.

Con el propósito de impulsar y apoyar al sector turístico del país, actualmente en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, el gobierno federal incrementó el presupuesto federal en 37%

¹⁵ La presente cifra corresponde a la estimación del total de trabajadores asegurados en el IMSS permanentes y eventuales, que laboran en el sector turismo, directa y/o indirectamente y sustituyen a la anterior información que representaba a unidades laborales (ocupaciones remuneradas) permanentes estimadas en la CSTM. La fuente de esta información es la reportada por el IMSS y publicada por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

¹⁶ Estadísticas de INEGI 2004, dato obtenido de la Asociación Mexicana de Agencias de Viaje. <http://www.amavqroo.org/>

¹⁷ Véase el plan de desarrollo para México 2007-2012, estrategias para el Turismo

destinado por la Secretaría de Turismo para las entidades federativas, además de la creación de un nuevo organismo como el Consejo Consultivo de Turismo, el cual pretende apoyar el proceso de evaluación sobre la viabilidad de los Convenios Cooperativos¹⁸, que sean propuestos por empresas e instituciones públicas y privadas vinculadas con el turismo de México¹⁹, no obstante hay que referir que estos son datos y retórica oficial, porque en la realidad la inversión en gasto público para el turismo, sigue ocupando menos del 1% del PIB²⁰.

Aun así, conviene revisar lo que se está haciendo en materia de fomento de turismo, y con ello reconocer las potencialidades del sector. La estrategia principal planteada en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012²¹: consiste en hacer de México un país líder en la actividad turística a través de la diversificación de sus mercados, productos y destinos, así como del fomento a la competitividad de las empresas del sector de forma que brinden un servicio de calidad internacional.

Un elemento interesante que toma en cuenta la realidad del contexto mexicano, es que dentro de esta estrategia manifestada en el PND, uno de los ejes de mayor importancia es el Programa de Apoyo a la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Turística, el cual se encuentra integrado por tres estrategias fundamentales:

1. Profesionalización y modernización:
2. Financiamiento competitivo
3. Ventanilla única para gestión de proyectos turísticos.

Se menciona que la promoción turística juega un papel importante para mantener y consolidar a México como una potencia mundial, al generar una mayor demanda para los destinos y atractivos

¹⁸ Para mayor información véase http://www.cptm.com.mx/wb/CPTM/CPTM_convenios_cooperativos

¹⁹ www.sectur.gob.mx

²⁰ Según el *Prontuario de ingreso y gasto público federal para México, 2007-2009*.(Actualizado con el Proyecto de PEF), el gasto para la **Gran Función Desarrollo Económico** se desagregó de la siguiente manera:

- Para Turismo es de 3 mil 718.8 mdp; (menos de 300 millones de dólares)
- Para Energía es de 409 mil 193.3 mdp;
- Para Comunicaciones y Transportes es de 49 mil 570.8 mdp;
- Para Desarrollo Agropecuario y Forestal es de 68 mil 320.2 mdp;
- Para Temas Laborales es de 2 mil 937 mdp;
- Para Temas Empresariales es de 11 mil 402.9 mdp;
- Para Servicios Financieros es de 59 mil 552.8 mdp;
- Para Ciencia y Tecnología es de 27 mil 862.6 mdp;
- Para Temas Agrarios es de 4 mil 754.3 mdp; y
- Para Desarrollo Sustentable es de 12 mil 388.4 mdp.

²¹ <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx>

del país, provocando una mayor afluencia tanto externa como interna al país, desarrollando regiones, empresas, y en general al economía mexicana.

También se menciona que la promoción de desarrollos y convenios sobre la materia en turismo se ha venido fortaleciendo por nuevas instituciones como el Consejo de Promoción Turística de México (CPTM), para promover la participación de ferias internacionales de turismo en Asia y Europa, campañas de relaciones públicas en Norteamérica, Europa, asimismo la utilización de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para la difusión y promoción del sector ha sido a través de medios impresos e Internet a través de la difusión de boletines electrónicos, conferencias de prensa y alianzas comerciales, como estrategias de difusión y comunicación lo cual permite que las organizaciones mexicanas dedicadas al turismo se vean respaldadas por el Gobierno Federal actual.

Perspectivas a futuro

Es importante reflexionar sobre los últimos acontecimientos en materia económica, ya que el panorama económico a corto plazo se ha vuelto globalmente más sombrío, debido a que la comunidad mundial afronta grandes dificultades para mantener el ritmo de crecimiento . todo ello por los sucesos asociados a la crisis en los Estados Unidos (propagación de la crisis financiera resultante, la depreciación del dólar estadounidense, los grandes desequilibrios mundiales y el vaivén de los precios del petróleo, etc). Todo esto apunta a un deterioro de la situación, en este sentido las perspectivas del Fondo Monetario Internacional (FMI) y la OMT (2008) este año 2008 se comporta con mayor grado de incertidumbre, ya que el panorama económico es actualmente mucho más confuso que en el pasado; entre éstas se encuentran la situación económica y la volatilidad de los mercados de valores, las consecuencias de las subidas de las tasas de interés en los hogares excesivamente endeudados, son también un motivo de preocupación mayor. Lo mismo ocurre con las fluctuaciones de los tipos de cambio, los cuales podrían repercutir en el sector.

Las repercusiones de la actual desaceleración económica para el sector turístico dependerán en gran medida del alcance y los efectos que ésta tenga en el ingreso disponible, los presupuestos de viaje, la confianza de los consumidores y, en consecuencia, en los patrones de la demanda turística.

No obstante el sector turismo sigue siendo optimista, y así dentro de las perspectivas de las organizaciones como la OMT (2008) y WTTC (2008) coinciden que aunque el sector se vea afectado, seguirá desarrollándose arriba del promedio de las perspectivas de crecimiento para el 2020.

En el Barómetro de la OMT del Turismo Mundial, en los primeros datos de 2008 indican una relativa estabilidad del turismo internacional, a pesar de las incertidumbres que plantea la economía mundial, las llegadas de turistas internacionales crecieron en torno a 5 % entre enero y abril de 2008 en relación con el mismo periodo de 2007.

En este sentido las Instituciones dedicadas a la evaluación de las perspectivas del turismo mundial, como la OMT y WTTC han especificado que, aunque la economía mundial ha entrado en crisis, dichas perspectivas podrían evolucionar, si bien en una baja en el sector, su crecimiento seguirá constante (a nivel mundial de 3 a 4% anual) pese a estos factores antes descritos.

Estas muestras optimistas de los actores más importantes del Turismo a nivel mundial, da cuenta de un sector fortalecido, y una de las causas podría ser el carácter prioritario que un sector como este tiene hoy en día, principalmente por la forma en cómo se ha convertido en una válvula de escape para la tensión generada por la forma de producción capitalista, donde el trabajador operativo, mandos medios, o ápice estratégico, requiere de tiempo de descanso y vacaciones para su estabilidad emocional propia de su familia, por lo que el turismo llega en ocasiones a constituirse en una necesidad primaria (Lozano, 2007).

Las formas organizacionales, el imperio de las metáforas

La metáfora mecánica

El estudio de la forma organizacional ha ocupado a diversos pensadores y prácticos de la Administración y su conciencia teórica la Teoría de la Organización. Las organizaciones fueron cambiando y adaptándose a un medio ambiente particular que les daba viabilidad o para el cual eran apropiadas. Desde esta perspectiva la fábrica de principio de siglo no tiene ya un referente importante hoy en día, en donde comenzando con la tecnología, pero básicamente con los

procesos y estructuras de trabajo, las diferencias con la fábrica de principios de siglo XXI son sustanciales.

Las organizaciones han ido presentado formas *ad hoc* con el medio ambiente²² que las influye, y aunque a principio de siglo esta variable aparentemente no constituía un factor de revisión por los pensadores de la época, lo cierto es que su influencia siempre estuvo presente, e incluso determino de manera importante su comportamiento estructural y estratégico. El hombre respondió ante este de cierta manera, y aun sabiendo que el hombre con sus actos, como parte del mismo ambiente modifica este último de manera dialéctica (Lozano, 2008), es importante reconocer que el ambiente posee fuerzas endógenas poderosas que el mismo hombre no puede controlar con su tecnología.

El ambiente que rodeaba a las organizaciones de principio de siglo puede ser ahora referenciado como un ambiente estable donde ciertas características estructurales de corte rígido y especializado de las organizaciones que ahora se nombran, burocráticas, modernas o industriales (Tabla 4), permitían responder de manera precisa a las condiciones ambientales del momento, es decir a la demanda de productos y servicios públicos y privados. Esta forma de organización tiene en la máquina su principal referente metafórico de interpretación. La máquina vista como ese artefacto que de antemano tiene garantizado un *input* y con un adecuado trabajo se genera un apropiado *output*, que una vez de antemano, tiene garantizada la colocación en el mercado porque hay demanda garantiza. Este hecho que hoy resulta evidente, en su momento no se reflexionaba, no fue sino hasta que se comenzó a contraer y a especializar la demanda, que las organizaciones se percataron de la verdadera importancia, que este elemento en gran medida ajeno a sus actos, era

²² Por medio ambiente o ambiente se deben comprender todas esas variables que coexisten e influncian a las organizaciones (ambiente natural de: tierra, ríos, vegetación animales, etcétera; un ambiente económico: modas y crisis, formas de producción, empresas, clientes, sectores industriales, organismos e instituciones de colaboración y regulación; ambiente político: gobierno, partidos políticos, asociaciones civiles y sociales, ambiente cultural: tradiciones, mitos, ritos, filosofías religiosas y morales; etcétera)

tan importante para sus actividades. Con todo esto se está hablando propiamente del lo que Barba y Solis (1991) llaman el imperio de la metáfora mecánica, referenciando la lógica positiva del hombre, en donde se busca ejercer una interpretación del orden social trasladando modelos metodológicos y epistemológicos de las ciencias duras, la matemática, la física, la química, la astronomía etcétera.

Tabla 4

| |
|---|
| <p>ORGANIZACIONES MECANICISTAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Estructura jerárquica de autoridad• Múltiples niveles de autoridad• Concentración de la toma de decisiones en el nivel superior• Alta especialización y fragmentación• Trabajo individualizado• Movilidad de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba |
|---|

Fuente: Elaboración propia basados en Morgan (1991), Barba y Solís (1997) y Ostroff (1999)

Con esta forma de ver el mundo todas las herramientas y modelos administrativos (planificación gubernamental de largo plazo, administración científica del trabajo, análisis financiero y contabilidad de costos, proceso administrativo, modelos de toma de decisiones, motivación, etcétera) , así como teorías movimientos y escuelas de la Teoría de la Organización (Escuela de las Relaciones Humanas, Teoría de la Burocracia, teoría de sistemas, Teoría del comportamiento, Nuevas Relaciones Humanas) operaron y analizaron a la organización como un sistema cerrado, en donde el ambiente no fue considerado como variable fundamental, y si la naturaleza funcionalista

de carácter eficiente de la organización, intentando siempre mejorar de manera prescriptiva la productividad de la organización, a través de sus partes internas, estructura, individuos, procesos.

La burocracia como forma organizacional también da cuenta de la forma de visión del mundo que tiene el hombre en ese momento, se convierte incluso en una forma de dominación en tanto que estructura, proceso y conciencia. .es la implantación de cierta forma de poder (Barba y Solís, 1997)

En el imperio de la metáfora mecánica, se encuentran organizaciones grandes, pesadas, burocráticas y verticales, siendo los referentes representativos, las grandes empresas norteamericanas (Ford, General Electric,) iconos de la empresa y organización moderna, que fueron tomadas como ejemplo de desarrollo por prácticamente todos los países occidentales.

La metáfora orgánica

Con el transcurrir del tiempo algo ocurrió, porque para mediados de siglo, las organizaciones y su análisis comenzaron a cambiar, la forma burocrática de corte rígido comenzó a dar vistos de no surtir efecto ante las contingencias ambientales. En Inglaterra surge un movimiento que hoy se reconoce como de la contingencia donde diferentes investigadores realizaron estudios en diversos ámbitos, principalmente de corte estadístico multivariantes, para reconocer con ello, cuáles eran las formulas en estructura y procesos, más idóneas de las organizaciones, y el principal descubrimiento que hicieron, fue que no existe una mejor manera (*one best way*) para diseñar o trabajar en las organizaciones, sino que todo depende (*all depends*) del servicio o producto que desarrollen, del sector al que se dirijan, de la tecnología que utilicen, y otras variables contingenciales que no son controladas totalmente por la organización por pertenecer a su ambiente externo (Woodward ,1975; Pugh, 1997, 1997b; Burns y Stalker,1994, Lawrence y Lorsch 1973; Emery y Trist,1965). El movimiento de la contingencia además de que fortaleció el carácter científico Teoría de la

Organización, posicionó al ambiente como una de las variables más importantes en el funcionamiento de las organizaciones.

El ambiente como variable determinante de la forma organizacional se comprobó con el movimiento de la contingencia, no obstante, fueron precisamente los cambios ambientales los que en realidad detonaron el interés por conocer lo que estaba pasando con las organizaciones que no eran eficientes y que desaparecían.

..la inflación, las crecientes restricciones gubernamentales, la volubilidad del consumidor, la invasión de competidores extranjeros, la caducidad tecnológica y el cambio en la actitud de los trabajadores entre otras cosas, fueron poco a poco haciéndose presente en el quehacer cotidiano de las organizaciones. Estos cambios están marcados por la afluencia (flujo) económico que va más allá de la satisfacción de necesidades básicas y el confort del consumidor. La satisfacción de necesidades de sobrevivencia y crecimiento del poder de compra cambia los patrones de demanda del consumidor. Las organizaciones orientadas a la satisfacción de necesidades básicas de los primeros periodos del siglo alcanza la saturación. Esta industria no necesariamente declina en el cambio del medio ambiente, pero su crecimiento es limitado. Nuevas organizaciones surgen para abastecer el nuevo flujo tales como bienes de lujo, recreación, viajes y servicios entre otras. (Barba y Solís 1997).

Con un ambiente turbulento desde la perspectiva de Emery y Trist (1965) y altamente complejo desde la perspectiva de Mintzberg (1991) para la mayoría de las organizaciones, las formas se vieron modificadas sustancialmente. La empresa japonesa se convirtió en un referente importante por su exitosa respuesta ante las condiciones ambientales, y sus características comenzaron a permear la forma organizacional confiable en todo el mundo, la organización flexible (tabla 5) comenzó su reinado, y con ella los referentes de estudio de corte más complejo que profundizaron en diferentes variables organizacionales para con ello responder estratégicamente a las condiciones ambientales. La estrategia ahora consistió en responder rápida y efectivamente al ambiente, en este sentido las herramientas administrativas (planeación estratégica, administración por objetivos, justo a tiempo, círculos de calidad, reingeniería, benchmarking, etcétera) y las teorías, movimientos y escuelas de la Teoría de la Organización (contingencia, administración estratégica, ecología de las

organizaciones, teoría Z, etcétera) comenzaron a propiciar un estudio y práctica organizacional referenciado al ambiente.

Tabla 5

- Flexibilidad mediante pocos niveles jerárquicos
- Polivalencia de los miembros de la organización
- Tramo de control corto
- Trabajo en equipo y decisiones colectivas
- Profesionalización en todos los niveles jerárquicos
- Responsabilidad alta para todos los miembros de la organización
- Autocontrol

Fuente: Elaboración propia basados en Morgan (1991), Barba y Solís (1997) y Ostroff (1999)

La velocidad, servicio, soluciones completas para los clientes y flexibilidad (Ostroff, 1999) son características de las organizaciones horizontales que muestran la forma organizacional que sustituyó a la vieja y obsoleta fábrica burocrática²³, sin embargo, la referencia siguió siendo la efectividad, la organización debe sobrevivir bajo la lógica de la utilidad, es decir, la Teoría de la Organización y la administración posibilitaron la operatividad del sistema de dominio, mediante nuevas formas organizacionales, el ambiente cambio, las organizaciones cambiaron, la dominación se mantuvo, pero sus rasgos se hicieron menos visibles que en el modelo anterior.

²³ La sustitución no fue total, hoy en día siguen operando organizaciones con formas burocráticas y rígidas, sin embargo la mayor parte de las organizaciones de la actualidad en su administración y estudio defienden, refieren que las bondades de la organización flexible son mayores que las de la organización burocrática.

La metáfora cultural

A partir de los 60's la turbulencia ambiental se convirtió en una constante, si bien la gran diversidad que existe en cuanto a sectores organizacionales, empresas, organizaciones públicas, educativas, políticas, culturales, etcétera, impide hablar de que el ambiente las afecta a todas por igual, lo que es un hecho, es que los cambios ambientales no son los mismos que imperaron a principios del siglo XX cuando el ambiente era más estable.

La turbulencia que se reconoce desde los años 60's que se acelera en los 70's con la crisis del petróleo y que se recrudece a finales de siglo XX y principios del XXI con crisis ambientales (calentamiento global, deforestación, basura, contaminación) y económicas (crisis económica mexicana, argentina con el corralito, ahora la crisis financiera de los Estados Unidos). Las formas organizacionales se han adaptado, y las metáforas mecánica y orgánica de alguna manera siguen operando bajo los principios que les dieron origen, en lo referente a su corte pragmático, es decir, la lógica de ver a la organización como una máquina que no es afectada por su entorno, pero principalmente la de ver a la organización como parte de un sistema social en donde funcionalmente todo está relacionado y se busca el equilibrio. No obstante a partir de los 80's surge una nueva perspectiva de ver a las organizaciones y aparece la metáfora cultural, en esta concepción y operación, las organizaciones son consideradas sistemas culturales en sí mismos, con su propio sistema de valores, lenguaje común, identidad, rituales, comportamientos humanos, etcétera (Morgan, 1991; Barba y Solís, 1997). Con los trabajos de Peters y Waterman (1984) que se reconocen en su famoso libro "En busca de la excelencia" Teoría de la Organización (Cultura Organizacional, Poder en las Organizaciones, Cambio, Administración estratégica, Pensamiento Estratégico, etcétera) los referentes siguen siendo en gran medida sustentados en la metáfora

orgánica, sin embargo, un gran cantidad de referencias teóricas comenzaron a ver a la organización como una cultura en sí misma.

Nuevas formas organizacionales en el Turismo

Como se pudo ver en el primer apartado, el Turismo se ha convertido en una de las más importantes referencias económicas del mundo, como industria que provee de empleo y recursos a los diferentes países del mundo. Desde los 90's su desarrollo se ha incrementado, y sus formas organizacionales han presentado también importantes cambios. Los hoteles, las líneas aéreas, los destinos, las agencias de viajes, los restaurantes que atienden al turista no son los mismos de cuando esta actividad surge con fuerza a mediados del siglo pasado.

En estas nuevas configuraciones, resultan particularmente interesantes dos formas de organización que han comenzado a operar en los últimos años, nos referimos a las nuevas agencias de viajes y a las organizaciones que explotan el turismo ecológico. En este trabajo se mostrarán dos casos representativos de estas nuevas organizaciones, que dan cuenta, de cómo el ambiente impacto y determino en su origen y operación actual.

El caso de la empresa "Un sueño en un viaje"

La turbulencia ambiental de fin de siglo, propició que más del 40% de las agencias de viajes de México desaparecieran (Lozano, 2008a). La crisis en el combustible combinada con recesiones severas durante los 90's propicio que las líneas aéreas, junto con empresas ajenas al sector turístico, reconfigurarán sus formas y estrategias organizacionales y se comenzarán a incursionar en un mercado que para las primeras era previamente contratado y por las segundas, ni siquiera explorado, el de la venta de viajes al consumidor final. Tanto unas como otras, comenzaron a realizar las funciones básicas que hasta ese momento eran materia de las Agencias de Viajes. Si a

esto se le añade la aparición del internet como instrumento de venta de viajes al cliente final, y los hechos desastrosos del 11 de septiembre que prácticamente modificaron la forma viajar en el mundo, se puede comprender el porqué desaparecieron casi la mitad de estas organizaciones.

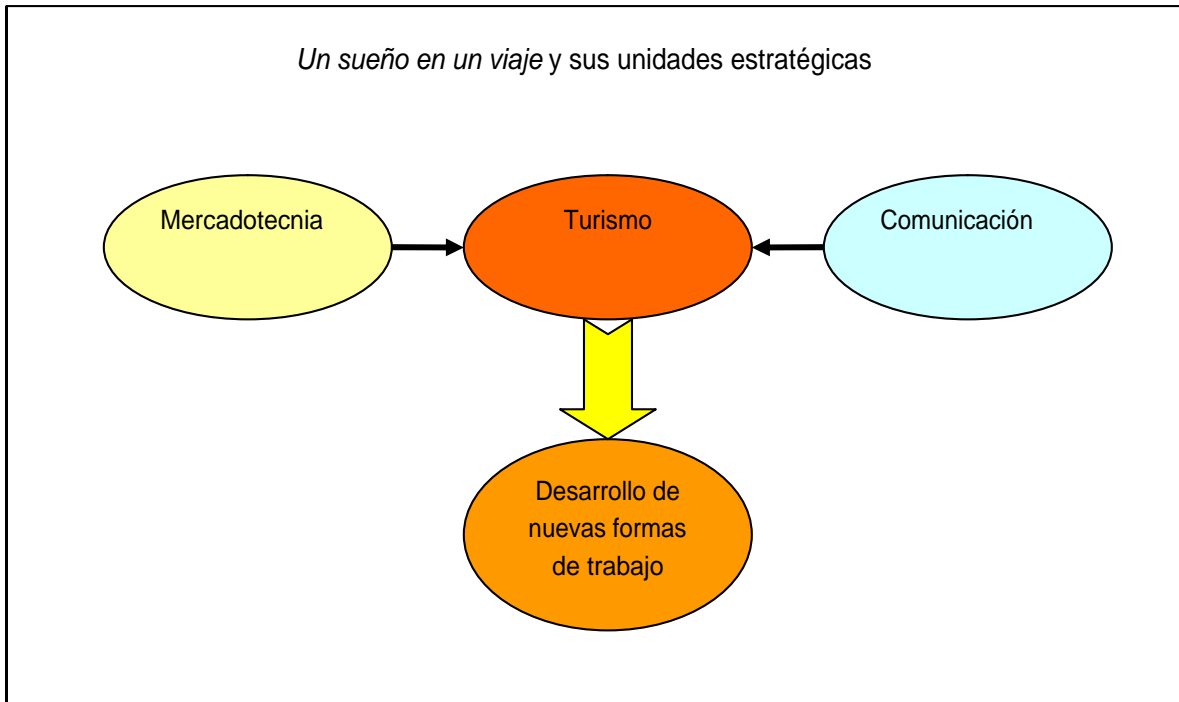
Un sueño en un viaje es producto de esta crisis, si bien los dueños de esta empresa lo han visto como una oportunidad, muchos otros tuvieron que modificar su fuentes de empleo, pasando de dueños o empleados de agencias de viajes, a actividades que se alejan de la actividad turística.

Un sueño en un viaje, actualmente es una organización que busca reconfigurarse a partir de esta crisis, buscando nuevas formas de organización, coordinación y división del trabajo incorporando su aprendizaje de éste proceso, así como nuevas estrategias que le permitan adaptarse a su nuevo entorno, convirtiendo esta amenaza a oportunidad.

Un sueño en un viaje se denomina a sí misma como una Agencia de Mercadotecnia Turística especializada²⁴ en: mercadotecnia, comunicación y turismo (ver figura 1) y no les gusta utilizar el concepto de Agencia de Viajes, el cual para ellos ya es obsoleto; a partir de estas especializaciones la organización determina su forma de actuar y dividir el trabajo en áreas estratégicas que le permiten estructurar su labor de forma innovadora, siendo una agencia de viajes configurada de forma única, y no como tradicionalmente operaban las agencias de viajes (donde los dos dueños trabajaron por más de 10 años) vendiendo paquetes previamente armados por otras agencias, hoteles o líneas aéreas para ser promovidos y homogenizados en el sector; vendiendo boletos de avión, o siendo únicamente promotores de viajes a manera de intermediarios de otras grandes y medianas empresas del sector turístico.

²⁴ El no contar con una referencia organizacional, hace que los dueños de *Un sueño en un viaje* suelen dar amplias y profundas explicaciones sobre lo que es su empresa y a que se dedica.

Figura 1



Fuente: Elaboración propia con datos de *Un sueño en un viaje*

De manera general, la organización *Un sueño en un viaje*, sus funciones y tareas se ven concretizadas en los servicios que proporcionan a su mercado objetivo en las siguientes actividades que se describen a continuación.

- a. Funcionar como oficina de representación para clientes extranjeros que desean hacer negocios en México.
- b. Actividades necesarias para el posicionamiento de un producto turístico.
 - i. Desarrollo e implementación de planes de mercadotecnia.
 - ii. Planeación de Presupuesto.
 - iii. Desarrollo del plan de comunicación y campañas de mercadotecnia directa.
 - iv. Creación e implementación de planes de publicidad.
 - v. Desarrollo y Categorización de productos turísticos por niveles.

Usando las referencias técnicas de la mercadotecnia, sus Dirigentes-Dueños (DD) hablan de que dentro del plan estratégico de mercadotecnia para el posicionamiento de cualquier producto, se

necesita las 4's P (plaza, promoción, producto, precio), la organización fomenta las relaciones comerciales a largo plazo a partir de Campañas Promocionales y Alianzas Estratégicas planeadas de acuerdo a las necesidades específicas de cada uno de sus clientes. La búsqueda y desarrollo de diferentes canales para alcanzar audiencias masivas para sus productos y/o servicios a través de negociaciones con empresas clave en la industria turística o marcas comerciales, organización de eventos específicos/campañas con marcas comerciales/presentación de ventas y materiales colaterales como ejemplo.

Así mismo refieren que , una de las nuevas formas de hacer turismo es la construcción de canales de comunicación entre sus clientes para poder establecer parámetros en las características de viaje de múltiples audiencias a partir de ciertas actividades que así lo promueven:

- Desarrollo e implementación de planes de comunicación
- Creación y distribución de comunicados de prensa
- Organización de los medios y viajes de prensa
- Soluciones para eventos.

En el plan de mercadotecnia *Un sueño en un viaje* ofrece a sus cliente dentro de la promoción, la utilización de medios tanto electrónicos como escritos que le permita establecer ventajas comparativa a sus clientes; dentro de esta dinámica, el reconocimiento por parte de esta organización de una necesidad del sector, como es la de Capacitación Especializada a partir del profundo conocimiento del mercado intermediario de viajes en México, ofrece a sus clientes mantener actualizado su producto o darlo a conocer al mercado bajo programas de capacitación hechos a la medida.

La crisis de los años 90's permitió a los DD de *Un sueño en un viaje*, reconocer las necesidades del sector como buscar medios y mecanismos de adaptación a su entorno, a partir de la creación de nuevas formas de hacer turismo, teniendo un impacto en la forma de concebir a la organización misma y su forma de interactuar con su medio ambiente, la integración y gestión del aprendizaje (experiencias vividas y la historia misma de la organización). Todo ello les ha servido para estructurar de tal forma sus unidades estratégicas ahora en *Un sueño en un viaje* que no sólo posibilitaron la existencia de una nueva forma de organización turística, sino que la forma de operación los hace exitosos.

El caso de la organización Sontecomapan ²⁵

La protección ambiental ha llegado a ser uno de los tópicos más importantes en los años recientes. En general la mayoría de la población ha comprendido que los recursos del planeta son limitados, así mismo se está generando la reflexión sobre los problemas ambientales como la contaminación. (Coccosis y Nijkamp, 1996)

En este siglo, en esta era industrial, donde la prevalencia de lo tecnológico y económico está por encima de las alteraciones ambientales que han ocurrido en la Tierra, se han buscado alternativas para proteger el medio ambiente, en este sentido la sociedad moderna ha tratado de adoptar mecanismos o estrategias que le permita tener un desarrollo armónico entre lo económico y ecológico (Beck et al, 1994; Coccosis y Nijkamp, 1995)

Debido a que en el medio ambiente es el corazón donde se produce el fenómeno del turismo, y éste es una actividad económica, ha provocado efectos colaterales sobre el medio ambiente, como contaminación, deforestación; en general desgaste, en este sentido, el nacimiento de un nuevo enfoque sobre el turismo, a partir del cuidado del medio ambiente, ha sido el ecoturismo, a lo que se define como aquellos viajes que tienen como propósito principal la

²⁵ La comunidad de Sontecomapan es una de las múltiples poblaciones que en colaboración con la UAM han dado muestras de la capacidad que tiene el ser humano por recuperar sus tradiciones de colaboración con la naturaleza desde una perspectiva diferente a la explotación irracional de los recursos naturales. Irma Juárez González, profesora-investigadora de la UAM-Azcapotzalco impulsora indiscutible de estos proyectos, ha generado una fórmula de reflexividad en la modernidad actual, que da viabilidad a proyectos de desarrollo sustentable con una ética humanística de respeto al ser humano y su entorno.

interacción, conocimiento y contemplación de la naturaleza y la participación de su conservación. (CESTUR, 2000)

La protección ambiental ha llegado a ser uno de los tópicos más importantes en los años recientes. En general la mayoría de la población ha comprendido que los recursos del planeta son limitados, así mismo se está generando la reflexión sobre los problemas ambientales como la contaminación. (Coccosis y Nijkamp, 1996)

La creación de nuevos mecanismos políticos y sociales, dedicados a la conservación de regiones ricas en fauna y flora permiten establecer pautas para el desarrollo un turismo sustentable que cumpla dos objetivos (Gómez Nieves & Salvador 2003)

1. Minimizar los impactos sobre los ecosistemas en respuesta al uso de los recursos naturales por actividades turísticas
2. Procurar la conservación de la cultura y tradiciones del destino.

Dentro de la extraordinaria riqueza natural, arqueológica y cultural de México podemos encontrar múltiples lugares con belleza incomparable, un ejemplo dentro de este contexto es La Laguna Sontecomapan se localiza al noroeste a 18 km de Catemaco, Veracruz, en el Golfo de México, confinado por las cuevas del volcán San Martín Tuxtla y la Sierra de Santa Marta; ésta es una zona de selva tropical que alcanza la altura de 1700 metros sobre el nivel del mar además que La reserva presenta una superficie total de 155 122 hectáreas.

En 1998 la zona fue incluida en la Reserva de la Biosfera Los Tuxtlas por decreto presidencial con el Presidente de la República Mexicana, el Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León, a partir de la Ley General de Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente (LGEPA) para formar parte del patrimonio natural de México y del mundo, con la finalidad de preservar los recursos naturales existentes en el lugar, de la cual dependen tanto las comunidades rurales, como las ciudades de esta región (Juárez, 2007), a partir del reconocimiento de la integridad ecológica de dicho lugar, la búsqueda de patrones de producción, consumo y reproducción que guardasen la magia y especialidad de dicho lugar, no solo en términos ecológicos, sino sociales culturales, que encerrase el derecho de los pueblos indígenas a su modo de vida, el ecoturismo se presentó como opción viable debido a este decreto.

Dicha comunidad se ha dedicado a la pesca y la ganadería por tradición, en segundo plano a la agricultura, la caza y la tala, sin embargo dentro de la dinámica de la comunidad de Sontecomapan, el desgaste continuo de suelos y de los manglares obligaron a ésta a la incorporación de técnicas de recuperación de suelos y la preservación de los remanentes de la selva, que modificaron su forma de interactuar con su entorno, no solo en la modificación de ésta a nivel ecológico, si no en las formas de organizar el trabajo, así como en sus hábitos y valores.

En el año de 1991 con la Dra Luisa Paré, del Instituto de Investigaciones Sociales (IIS) de la Universidad Autónoma de México (UNAM) a través de un proyecto llamado Santa Marta, se hizo la propuesta de afiliarse al ecoturismo, como una forma de conservar su entorno físico, social y cultural (Juárez, 2007)

Dentro de la forma de organizar el trabajo según la Dra Paré (en Juárez, 2007) en la comunidad, se establecieron las siguientes acciones:

1. Diseño de senderos interpretativos
2. Construcción de infraestructura tipo cabaña
3. Talleres de Servicios sanitarios, nutrición , primeros auxilios
4. Talleres sobre la forma de organizar el trabajo y estrategias de marketing.

En el año de 1999 se formaliza el Proyecto Interdisciplinario para un Desarrollo Sustentable cuyo fin es acompañar la consolidación el turismo a partir de la capacitación de la comunidad; estableciendo las bases de un proyecto de acompañamiento a las organizaciones de tipo turístico. En el año 2000 se conformo la Red de Ecoturismo Comunitario de los Tuxtlas (RECT) que agrupó en un principio a los microempresarios.

Debido a que la reserva consta de dos zonas: la primera llamada la zona núcleo y la segunda llamada la zona de amortiguamiento; en la primera no se permite ninguna actividad humana, y en la segunda se permite la actividad de algunas colonias siempre y cuando se conviertan en actividades tradicionales en actividades sustentables.

Desarrollo y servicios ofrecidos en la comunidad

Dentro de los servicios turísticos proporcionados por la comunidad de Sontecomapan se pueden identificar los siguientes:

1. Alimentación : se cuenta con una cocina y un comedor de gran capacidad, existe una coordinación a cargo de dos socios, quienes elaboran los alimentos y contratan al persona que puedan requerir
2. Hospedaje: los servicios de hospedaje, a partir de financiamiento se compraron casas de campaña, chalecos salvavidas y otros aditamentos; la construcción de un comedor aledaño y los baños secos.
3. Recorridos en lancha por ríos y canales que te permitirán conocer el misterioso y tranquilo ambiente de los manglares,

El ecoturismo, como forma de organización, no solo a nivel de sociedad, sino de grupo e individual, cuestiona la forma en que se relaciona con su entorno físico, social y laboral, es en este sentido que se despliegan una serie de compromisos y transformaciones sustanciales, donde se reconstruyen hábitos y valores.

Conclusiones

- i. El turismo se encamina a ser la principal actividad productiva de México, no obstante el poco apoyo y regulación gubernamental que existe, esta industria ha podido desarrollarse hasta alcanzar actualmente el referente de ser la tercera a nivel nacional en la captación de divisas en el extranjero y una de las más importantes no sólo por el empleo y recursos que produce para el país, sino por su utilidad práctica de válvula de escape para la tensión social que cada vez es más fuerte en este país y en el mundo entero.
- ii. Las Agencias de Viajes adquieren nuevas formas, sin embargo la tendencia marca que difícilmente se podrán recomponer como sector, la forma de viajar se acerca cada vez más a una diferenciación sustantiva en la que el viajante ó turista realiza su propia elección, y los paquetes prefabricados como la única opción de contratación de agencias de viajes tradicionales, no superarán cierta cantidad que sin lugar a dudas estará muy lejana del total

de viajes que se hacen hoy en día. Las nuevas formas organizacionales que atienden al viajero como intermediario, tendrán que poseer características innovadoras como la de estrategias para poder sobrevivir, explotando esta nueva concepción reflexiva del hombre del nuevo siglo, en la cual el viaje es reflexionado como un satisfactor no sólo de necesidades primarias de descanso, sino también de reflexión existencial, liberación del yugo civilizatorio, de búsqueda de amor o satisfacción de corte libidinal y otros elementos de alta complejidad humana.

- iii. El turismo ecológico representa no sólo una forma más de hacer negocio, sino una posibilidad de desarrollo para comunidades apartadas de la posibilidad económica de la explotación. Como un acto de reflexión de la naturaleza del hombre (Lozano, 2007) y su relación con su medio como parte de un ecosistema total y no como agente externo que se debe aprovechar del entorno, el turismo ecológico desarrollado por comunidades marginadas, ofrece una posibilidad de resarcir el daño hecho al ambiente, mediante el uso de los mecanismos de reproducción de capital que originaron el mismo daño ecológico. El encontrar formas organizacionales que lo que busquen sea la mejora en la calidad de vida del hombre y su ambiente, y además no vayan en contra de los mecanismos tradicionales de reproducción del capital, resulta un reto y evento muy impactante, Sonoctempan da muestra de que esto es posible.
- iv. Con todo lo anterior se comprueba que el ambiente determina y es determinado por las organizaciones, por el hombre; su impacto debe ser reconocido, a la vez que el impacto del hombre en el mismo, queda poco tiempo para reflexionar y actuar en este sentido, el encontrar nuevas formas organizacionales es producto de las condiciones ambientales que imperan, pero como se pudo ver con la aparición de las diversas explicaciones teóricas a

través de la revisión de las metáforas, la forma en cómo se reflexiona a la organización es también parte de cómo se les administra, es decir, de cómo se construye la realidad. El que existan hoy en día cada vez más voces y organizaciones que se hacen conscientes y participes de la sustentabilidad y cuidado de la tierra, da cuenta de una nueva metáfora, la metáfora humanista, en donde por fin sea el hombre el centro de interés de cualquier esfuerzo organizacional y que de una vez por todas se pueda hacer realidad el sueño que la modernidad no pudo cumplir, y que se tuvo desde el primer teórico de la Sociedad Industrial Saint Simon y pasando por personalidades tan emblemáticas como Taylor y el mismo Weber, formas organizacionales que dieran cuenta de un beneficio para el hombre, para todos los hombres y no unos cuantos como hasta el momento ha ocurrido.

BIBLIOGRAFÍA

- Barba Alvarez, Antonio (2004) "Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración" en Iztapalapa, año 20, No. 48, enero-junio, México, pags. 11-34.
- Barba Alvarez, Antonio y Pedro Solís Pérez (1997) "Cultura en las Organizaciones", Vertiente Editorial. México.
- Beck, Ulrich. (2002). la sociedad del riesgo global, España, Siglo Veintiuno Editores
- Burns, Tom y G. M. Stalker (1994) The management of innovation, Oxford University Press, Great Britain.
- Casanueva Rocha, C., García del Junco, J., & Caro González, F. J. (2000). Organización y Gestión de Empresas Turísticas, Colección Economía y empresa. Madrid: Pirámide.
- Ceballos-Lascuráin Héctor(1998) Ecoturismo: Naturaleza y desarrollo sostenible. México. Editorial Diana
- Centro de Estudios Superiores en Turismo – Universidad Autónoma Metropolitana [CESTUR-UAM] (2000), Estudio de viabilidad del turismo social en México, Informe Ejecutivo, Secretaría de Turismo, México,
- Coccosis Harry y Peter Nijkamp. (1995) Sustainable tourism development Aldershot, Hants :Brookfield, USA. Avebury.
- Emery, F. E y Trist, E L (1965), "The Causal Texture of Organizational Environments", *Human Relations*. U.S., págs. 21-32.
- Fernandez Fuster, Luis(1985) Enciclopedia del turismo. México. Nueva editorial interamericana. Volumen 6.

- Figuerola Palomo, Manuel, (2000) Introducción al estudio económico del turismo. Madrid. Editorial Civitas.
- García Vega José Luis (1973) Ocio y turismo. Barcelona. Editorial Salvat.
- Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, Presidencia de la República, (2007) Primer Informe de Ejecución del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012. México
- Gómez Nieves, S & Salvador, G.N., 2003. Desarrollo Turístico Y Sustentabilidad 1º ed., México, D.F: Universidad de Guadalajara , Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas.
- Jménez Martínez, Alfonso de Jesús (2005) Una aproximación a la conceptualización del turismo desde la teoría general de sistemas. México. Universidad del Caribe. Porrúa.
- Juárez González Irma (coordinador). 2007. Sontecomapan, cabeza de ríos. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco. México
- Knebel, Hans Joachim. (1974). Sociología del turismo: Cambios estructurales en el turismo moderno. Barcelona. Editorial Hispano Europea.
- Lawrence, Paul R y Jay W. Lorsh (1973) Organización y ambiente, Editorial Labor, S.A.
- Lozano Carrillo, Oscar (2007) "Aportes al estudio del Turismo: Revisión conceptual, importancia económica y algunos elementos de su complejidad" en Gómez García, Jas y Enrique Vázquez Garatachea (Coords.) Economía y Políticas Públicas, Grupo Editorial Hess, México, págs. 415- 430.
- _____ (2008) La Adaptabilidad de la Pequeña Organización. El caso de la Agencia de Viajes. Tesis doctoral. Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad iztapalapa. México
- _____ (2008a) "La adaptabilidad de la pequeña organización" en Tesis doctoral en Estudios Organizacionales de la UAM-I, UAM, México.
- Mariné, A. F. B., Souza, M. A. G. D., Valdueza, H. M., Sutil, M. C. A., Ruiz, C. V., & Román, E. G. S 50 años del turismo español. España. Editorial Ramón Areces
- Mintzberg, Henry (1991) Mintzberg y la Dirección. Díaz de Santos. Madrid.
- Montaner Montejano, Jordi (1996) Psicociología del turismo. Madrid. Editorial Síntesis.
- Montaner Montejano, Jordi (1998) Diccionario de turismo. Madrid, Editorial Sintesis.
- Moreno Ramón Rufín (2002) Las empresas turísticas en la sociedad de la información. España. Editorial Ramón Areces.
- Morgan, Gareth (1991) *Imágenes de la Organización*, Alfaomega, México.
- Mouzelis, Nicos (1975) La Teoría de la Organización, Ediciones Península. Barcelona.
- Ostroff, Frank (1999) La organización horizontal, Oxford University Press, México.
- Organización Mundial del Turismo (2007) Barómetro OMT del Turismo Mundial Publicado e impreso por la Organización Mundial del Turismo, Madrid (España)
- (2008) Volumen 6 • Nº 2 • Junio 2008
- Peters, Thom y Robert H. Waterman (1984) En busca de la excelencia, Lasser Press, México.
- Pugh, D. S (1997) "Does context determine form?", en Pugh, Derek S, Organization Theory, Penguin Books, Londres, pp. 16-35. (1971)
- Pugh, D.S., (1995) " Organization Theory", Penguin Books, Londres.
- Pugh, D.s., D.J Hickson y C. Turner (1997) "The context of organization structures, en Donaldson Lex, "Contingency Theory, Damouth, Cambridge.

- Ramírez Cavassa, César (2003) *Gestión administrativa para empresas turísticas*. México, Editorial Trillas
- Roa Gutiérrez Jesús, Roberto Castillo G, Jerónimo Castañeda G. y José Antonio Sánchez (1983) *recursos naturales y turismo*. Editorial Limusa. México
- San Salvador del Valle Doistua, Roberto (2000) *Políticas de ocio :cultura, turismo, deporte y recreación*. Bilbao, Universidad de Deusto.
- Secretaria de Turismo (2000) *El Turismo Cultural en México, Resumen Ejecutivo del Estudio Estratégico de Viabilidad del Turismo Cultural en México*
- Secretaria de Turismo (2007) *Reporte de Resultados del Sector Turismo vinculados con los objetivos y estrategias del Plan Nacional de Desarrollo 2007- 2012. El periodo reportado s del 1 de diciembre de 2006 al 31 de agosto de 2007.*
- Secretaria de Turismo y Centro de Estudios Superiores en Turismo (2006) *Estudio de Gran Visión del Turismo en México: Perspectiva 2020 1 Reporte Analítico*. Ciudad de México. Junio de 2000
- Smith Valene s, comp. (1992) *Anfitriones e invitados: Antropología del turismo*. Traducción de Jesús Pardo, Miguel Martínez-Lage. Madrid. Editorial Endymion.
- Vellas François (2004) *Economía y política del turismo internacional*. España Editorial Síntesis.
- Verduzco Chávez Basilio(2003) "Expectativas racionales, sustentabilidad y definición de agenda de política turística en México" en *Desarrollo turístico y sustentabilidad*. Gómez Nieves, Salvador (coord). México, D.F. Universidad de Guadalajara , Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas
- Vogeler Ruiz Carlos y Enrique Hernández Armand (2000) *El mercado turístico: Estructura, operaciones y procesos de producción*. España. Editorial Ramón Areces
- Woodward, Jan (1975) "Management et Technology", Her Majesty's Stationery office, London. 1958

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.