

RODRÍGUEZ ANTÓN, José Miguel y ALONSO ALMEIDA, M<sup>a</sup> del Mar (2008): *Organización y dirección de empresas hoteleras*. Madrid, Editorial Síntesis, 367 pp.

A pesar de que España ha experimentado un imparable ascenso como destino turístico desde la década de los sesenta del siglo pasado, la actual crisis económico-financiera está afectando de manera muy negativa a las empresas del sector. Esta positiva evolución histórica se ha reflejado en la segunda posición que ha alcanzado en el mundo atendiendo a las dos variables más significativas a nivel macroeconómico del sector turismo: la entrada de turistas y los ingresos por turismo. Son varios los elementos endógenos —la situación geográfica de nuestro país, el considerable patrimonio histórico-artístico con el que contamos, la estabilidad sociopolítica de la que disfrutamos, una amplia y moderna planta hotelera— y exógenos —la inestabilidad sociopolítica y las continuas amenazas terroristas de las que son objeto nuestros vecinos del Magreb y del este del Mediterráneo, los precios más elevados existentes en los países del oeste y el norte de Europa y la aún incipiente oferta turística de calidad en los países del este de Europa— los que han propiciado esta envidiable situación.

Partiendo de este magnífico posicionamiento internacional de España como destino turístico y del protagonismo que poseen los hoteles en su alojamiento, en el presente manual se ofrece una visión interdisciplinar de la dirección y organización de las empresas turísticas de alojamiento y, en especial, de los hoteles y cadenas hoteleras, con un énfasis específico en el análisis y solución de los problemas de diseño organizativo y en los temas más modernos y más actuales de la flamante dirección de empresas hoteleras.

La presente obra está compuesta por dieciséis capítulos incluida la Introducción, estructurados en dos grandes partes; la primera, dedicada a la Organización de Empresas Hoteleras y la segunda, a la Dirección de Empresas Hoteleras. En cada uno de los capítulos que constituyen el presente manual se incluye, además de los contenidos específicos de cada tema, un resumen así como una serie de preguntas de reflexión que facilitan al lector la comprensión de los temas tratados en los mismos. Igualmente, en buena parte de ellos, se presentan casos de empresas del sector hotelero que permiten aplicar directamente los contenidos teóricos previamente enunciados o que ejemplifican adecuadamente dichos contenidos. Para finalizar, la obra ofrece una abundante y actualizada bibliografía que facilitará a los interesados en el tema una mayor profundización en los temas relacionados con la Organización y Dirección de Empresas.

En la primera parte del manual se exponen siete capítulos que abordan temas de enorme actualidad e interés en la moderna Organización de Empresas Hoteleras. En concreto, en el capítulo segundo, La empresa turística como organización, se analizan los conceptos que encierra el término «organización», se analizan los principales tipos de empresas de alojamiento turístico, haciéndose una mención especial a las empresas hoteleras, y se presentan distintas clasificaciones de empresas turísticas, proponiéndose una nueva.

En el capítulo tercero, Diseño de estructuras organizativas hoteleras, se pone de relieve que no todas las organizaciones tienen que poseer la misma estructura ni los mismos

principios debido a que existen unas variables diferenciales entre ellas —los factores de contingencia—. En este capítulo también se analiza el diseño organizativo desde una perspectiva tanto micro como macro y, por último, se estudia el concepto de eficiencia y eficacia de los hoteles como empresas.

El concepto y los elementos de las estructuras organizativas hoteleras se analizan en el siguiente capítulo, en el que se ofrece una revisión de este concepto y se proponen una serie de tipos de organigramas que suelen utilizar estas empresas. Igualmente, se analizan los distintos elementos y las unidades organizativas que configuran la estructura organizativa de un hotel o cadena hotelera y se sientan las bases del diagnóstico organizativo. Para finalizar, se aborda la problemática del cambio organizativo que se tiene que emprender cuando se efectúa un rediseño organizativo.

En el capítulo quinto, Principios organizativos y parámetros de diseño aplicados a las organizaciones hoteleras, se analizan tanto los principios organizativos que se dan en las empresas —verticales, horizontales y de equilibrio— como los parámetros de diseño que se deben de utilizar para definir sus estructuras organizativas.

Las estructuras organizativas tradicionales de empresas hoteleras son abordadas en el siguiente capítulo, en el que se analizan los principales tipos de estructuras organizativas tradicionales que emplean los hoteles y cadenas hoteleras. Este análisis incluye las estructuras adhocráticas, las lineales, las funcionales, las líneo-funcionales, las divisionales, las matriciales y las colegiales. Los nuevos diseños organizativos aplicados a las empresas hoteleras son tratados en el capítulo octavo, profundizándose, en concreto, en las estructuras en trébol, en red, federales, hipertexto, hipertrebol e hiperred.

Entre estos dos capítulos se encuentra el séptimo, en el cuál se pasa revista a La importancia de los intangibles en las organizaciones hoteleras, el cuál ofrece una serie de conceptos necesarios para entender los últimos cambios que se están produciendo en la actual organización de empresas. En concreto, se estudia el proceso de aprendizaje que deben emprender las empresas para conocer los gustos, necesidades y preferencias de sus clientes, diferenciando procesos de aprendizaje individual, grupal, organizativo e interorganizacional. Finalmente, se propone la creación de un balance intelectual y un modelo de capital intelectual aplicados a empresas hoteleras.

La segunda parte de esta obra está dedicada a la dirección estratégica de la empresa hotelera, la cuál intenta que la empresa actúe de forma coherente con su entorno y, al mismo tiempo, mantenga su equilibrio interno mediante la aplicación de herramientas de análisis interno y externo. Así, tras efectuar una introducción a la dirección de las empresas hoteleras, en el que se ponen las bases teóricas de la moderna dirección de empresas y se explica su importancia para la empresa hotelera y dónde se enuncian las principales corrientes doctrinales desde una perspectiva multidisciplinar, se abordan otros siete capítulos

En concreto, en el capítulo décimo, El sistema de dirección en las empresas hoteleras, se pone de relieve el papel crítico que juega este sistema para el éxito de la empresa como responsable de la asignación, coordinación y movilización de los diferentes recursos de los que dispone la empresa y la generación de nuevos recursos y capacidades.

El siguiente capítulo, dedicado a La naturaleza de la dirección estratégica en las empresas hoteleras, explica el origen del concepto de estrategia y su evolución. Al mismo

tiempo, analiza los componentes de la dirección estratégica y su proceso, y se abordan los conceptos de misión, visión y el sistema de objetivos de la empresa hotelera.

Los capítulos duodécimo y decimotercero se dedican al Análisis externo, interno y mixto de la empresa hotelera. En ellos se pone de relieve la importancia que tiene que la empresa hotelera analice lo que está ocurriendo tanto en su interior como en el entorno, identificando amenazas y oportunidades, fortalezas y debilidades, y para ello se ofrecen una serie de herramientas necesarias para realizar dicho análisis.

El Diagnóstico y la formulación de estrategias en la empresa hotelera se tratan en el capítulo decimocuarto, el cuál trata de las estrategias competitivas o referentes al negocio. Se explica el concepto de ventaja competitiva y las estrategias genéricas de Porter, poniéndose de manifiesto sus limitaciones lo que da lugar a enunciar un modelo ampliado denominado reloj estratégico.

El capítulo decimoquinto, Las estrategias de crecimiento e internacionalización de la empresa hotelera, explica las estrategias corporativas, mediante las cuáles se busca el crecimiento de la empresa hotelera. Además, se analiza la dirección de internacionalización y se identifican los elementos que configuran la denominada estrategia de internacionalización.

Por último, con el control estratégico de la empresa hotelera, se cierra la última etapa del proceso de dirección estratégica mediante su definición y los diferentes tipos de control existentes. Finalmente, se estudia el concepto de auditoría estratégica.

Para concluir, la presente obra ofrece una amplia y actualizada Bibliografía que puede ayudar al lector a profundizar en los múltiples e interesantes campos que son tratados con el detalle que requiere un trabajo de estas características, pero que deja abierta la posibilidad de una mayor profundización.

Este manual está dirigido a estudiantes del Grado de Turismo y de la Diplomatura, a participantes de másteres oficiales y programas de doctorado de turismo, a asistentes a otros programas máster de turismo, a estudiantes de Formación Profesional de Grado Superior y por extensión, a cualquier persona interesada en conocer con mayor profundidad las bases de la actual dirección y organización de empresas de alojamiento turístico.

Los autores, José Miguel Rodríguez Antón, catedrático de Organización de Empresas y responsable de los estudios de Turismo de la Universidad Autónoma de Madrid, y M<sup>a</sup> del Mar Alonso Almeida, profesora ayudante doctor del Departamento de Organización de Empresas de dicha Universidad, cuentan con una dilatada experiencia en la docencia e investigación en temas relacionados con la dirección y organización de empresas y, más específicamente, con su aplicación al sector turismo. El presente trabajo es el fruto de dicha experiencia forjada a lo largo de una buena cantidad de años que los autores han dedicado a este sector, en el que la praxis está ampliamente desarrollada y contrastada, pero en el que la formación a nivel universitario aún está en fase embrionaria pues tan sólo desde hace diez años los estudios de turismo alcanzaron el nivel universitario.

No cabe duda que obras como ésta potenciarán el acervo científico en este ámbito y servirán, igualmente, para impulsar el conocimiento y la divulgación de un sector tan importante para nuestro país como es el turismo.

**M<sup>a</sup> de la Soledad Celemín Pedroche**  
Universidad Autónoma de Madrid