

## El management crítico: una postura para el desarrollo organizacional de la empresa turística

ESQUIVEL-RÍOS, Rocío\*† & NAVA-JIMENEZ, Celeste

Recibido Julio 25, 2016; Aceptado Diciembre 09, 2016

### Resumen

El presente trabajo tiene como principal objetivo proponer el management crítico como una alternativa para el desarrollo organizacional de la empresa turística. Entendiendo que el desarrollo organizacional es la base para poder implementar dentro de las organizaciones un cambio planificado, el cual tiene como finalidad el mejoramiento de los procesos y condiciones laborales de las mismas. A partir de aquí el trabajo propone tres ejes. El primero es la presentación de los fundamentos generales del Desarrollo Organizacional. El segundo eje presenta a los Critical Management Studies CMS como un eje de gestión interna de las empresas turísticas. Finalmente lo importante es la inclusión del Management Crítico en el Desarrollo Organizacional de manera que se pueda reflexionar sobre los beneficios de esta postura en las empresas turísticas.

**Empresa Turística, Crisis, Desarrollo Organizacional, Management Crítico, Turismo**

### Abstract

This paper's main objective is critical management propose as an alternative to the organizational development of the tourism business. For tourism business it is understood an organized entity that manages the resources and expertise to produce and offer various products and tourism experiences in a tourist market and to a final consumer, commonly known as a tourist. From here the paper proposes three axes. The first is the presentation of the general principles of organizational development. The second line introduces the critical management studies as an axis CMS internal management of tourism enterprises. Finally what is important is the inclusion of Senior Management in Organizational Development, so that you can reflect on the benefits of this approach in tourism enterprises.

**Tourism Company, Crisis, Organizational Development, Senior Management, Tourism**

**Citación:** ESQUIVEL-RÍOS, Rocío & NAVA-JIMENEZ, Celeste. El management crítico: una postura para el desarrollo organizacional de la empresa turística. Revista Administración y Finanzas. 2016, 3-9: 9-22.

\* Correspondencia del Autor (Correo Electrónico: [chioesquivel@hotmail.com](mailto:chioesquivel@hotmail.com))

† Investigador contribuyendo como primer autor.

## Metodología a desarrollar

Dentro de este documento se podrá observar al Desarrollo Organización como una variable independiente, con la finalidad de poder estudiar los fundamentos que lo estructuran y al mismo tiempo establecer un modelo propio de cambio organizacional enfocado a las empresas turísticas.

Así como también se observa al management crítico como una variable dependiente del Desarrollo Organizacional con la intención de proponer a ambos como una herramienta administrativa para las empresas turísticas.

En ese sentido, este documento trabaja bajo los siguientes objetivos: a) Identificar los orígenes del Desarrollo Organizacional, b) Desarrollar un modelo propio de cambio planificado para las empresas turísticas y c) Proponer una al management crítico como una herramienta administrativa para el mejor funcionamiento de las empresas turísticas

El siguiente documento podría favorecer a las empresas turísticas debido a que se propone un modelo de cambio planificado desarrollado a partir de las teorías existentes perobasado en un estudio de cultura organizacional de las empresas turísticas del caso de estudio, Bahías de Huatulco.

La finalidad de relacionar un modelo de cambio planificado a partir del estudio de la Cultura Organizacional, está relacionado con la idea de conocer la identidad del destino, a partir de la teoría de Hofstede y posterior a ello si es que el destino lo requiere implementar el modelo de cambio y contribuir a fortalecer la identidad del mismo en su totalidad. En otros términos el estudio se desarrolla de lo particular a lo general.

Asimismo se pone sobre la mesa la inclusión del management crítico como una herramienta administrativa capaz de generar un cambio planeado en la empresa turística cuyo pilar se fortalece toda vez que los gestores de las empresas turísticas reconfiguren la crítica hacia un sentido de gestión o management. En otras palabras implica que el gestor re-piense y reconfigure, en torno a los cambios sociales, las estrategias dirigidas hacia el desarrollo organizacional de la empresa.

## Introducción

El cambio es algo constante en cualquier aspecto de la vida cotidiana, algo a lo que todo mundo se debe enfrentar en algún momento. En el aspecto administrativo, el cambio, como menciona Cummings (2007), constituye un aspecto ineludible de la vida organizacional, debido al ritmo del desarrollo global, económico y tecnológico.

En ese sentido el Desarrollo Organizacional es una herramienta fundamental para poder identificar los puntos de oportunidad que la empresa tiene con respecto a su entorno, en ese sentido la Cultura Organizacional, el cambio planificado y el management crítico son herramientas que participan en conjunto con el DO para adecuar a las organizaciones a las exigencias del entorno. Este documento muestra la inclusión del management crítico como una herramienta administrativa, sobre todo en las empresas turísticas y con la intención de consolidar el trabajo del desarrollo organizacional.

## Desarrollo Organizacional y sus fundamentos

El Desarrollo Organizacional (DO) desde su aparición en 1957, hasta la actualidad ha sido una herramienta fundamental para que las empresas puedan irse adaptando a los cambios que el medio ambiente va marcando.

Con ello tanto las empresas como el propio concepto han ido modificándose describiendo los elementos principales del mismo. En ese sentido autores como Bennis (1969), Lippitt (1969) y Horstein (1972) realizan sus definiciones:

El DO “es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados, nuevos desafíos y al aturdidor ritmo de los propios cambios”.

Por su parte Lippitt (1969) menciona que el DO “es el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos”.

Horstein y Burke (1972) también contribuyeron con su aportación del DO, mencionando que “es un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular, el diagnóstico y el cambio de comportamiento entre personas, entre grupos especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización”.

Atendiendo a las definiciones anteriores, el DO basa sus fundamentos en el cambio planificado que se puede implementar en las empresas. Después de un diagnóstico organizacional<sup>1</sup>, es posible trabajar bajo la premisa de cambiar los procesos y la cultura organizacional, de acuerdo a lo que el entorno exige.

Para ello Guevara (2005) menciona que es necesario trabajar tanto los aspectos técnicos (metodología, mejores prácticas, efectivo gerenciamiento de los proyectos, experiencia en tecnología y procesos, experiencia en la industria y experiencia funcional) y al mismo tiempo los aspectos humanos (medición de la propensión al cambio, alineamiento cultural al cambio, compromiso de los líderes, participación del personal, comunicación abierta y capacidad individual o grupal). Es entonces en donde las teorías de cambio como las propuestas por Lewin o bien la de Bertalanffy, juegan un papel muy importante, teniendo en consideración los desafíos de la globalización y de un mundo dinámico, requieren un análisis completo de la estructura, la cultura organizacional y la responsabilidad empresarial. El mismo entorno obliga a las instituciones a llevar a cabo transformaciones internas: aquellas empresas que logren adaptarse ágilmente al entorno cambiante se verán recompensadas. Parte de la labor del diagnóstico organizacional se hace en esta parte del proceso.

Estas teorías del cambio tienen gran importancia dentro del DO y básicamente constituyen el fundamento del modelo general del cambio planificado Lewin (1951). Las teorías del cambio planificado tratan de representar las características importantes de algunos fenómenos sociales que se observan dentro de las organizaciones, tales como la resistencia al cambio. Por ejemplo, como lo menciona Alles (2007) cuando una organización está habituada a operar sin mayor preocupación respecto de sus competidores y en un momento dado esta situación cambia, es posible que toda la organización deba modificar su modo de trabajo y su forma de encarar la actividad, lo cual no será fácil para todos, pues esto involucra el miedo a la incertidumbre.

<sup>1</sup> El diagnóstico organizacional es un autodiagnóstico, el cual es parte del proceso de intervención, de tal manera que si no existe una real voluntad de cambio en la alta gerencia es preferible no iniciar esta fase. Rodríguez (2005).

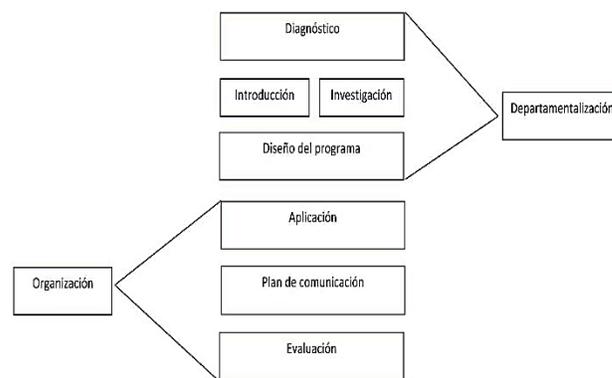
En ese sentido, el cambio planificado es primordial para la supervivencia de las mismas organizaciones, pero es necesario identificar bajo qué enfoque es necesario aplicar dicho cambio; Weber (1905), Taylor (1911) y Fayol (1916), considerados autores clásicos de la administración, teorizaron acerca de las organizaciones, tomando como base criterios de racionalidad, mecanicistas, que consideraban a los trabajadores como máquinas, sin embargo los modelos de cambio planificado tratan de cambiar esta perspectiva, como lo es el modelo positivo.

El cual surge a partir del crecimiento de las ciencias sociales, bajo la escuela organizacional positiva, atendiendo los aciertos que las organizaciones tiene y no tanto los errores o conflictos que se presenta.

Sin embargo los científicos de hoy en día, como Aktouf, Chanlat, Bédard, y Dufour estudian a las organizaciones a través de la conducta humana, las estructuras y la psicología de los individuos, haciendo hincapié en los trabajadores como seres humanos.

Esta corriente humanista toma mayor fuerza en la década de los 60's y posteriormente Dufour (1984) comienza a realizar estudios al respecto, Chanlat (1985) se une a sus investigaciones tratando con estas pesquisas de contribuir a esclarecer todo debate acerca del futuro de la sociedad, del problema de la relación del hombre con él mismo y su medio ambiente y a responder a las preguntas como: ¿nos comportamos de manera tal que podamos garantizar la supervivencia de nuestra especie? ¿Hacemos lo necesario para hacer sentir bien, física afectiva e intelectualmente a cada ser humano? Acktouf, (1989). Aunque esta corriente humanista tiene más de 50 años de existencia, hasta la actualidad sigue vigente, debido a la serie de investigaciones que se siguen realizando por el propio Acktouf (1989) y su equipo.

Tomando en consideración los modelos anteriores, se esboza un modelo propio. Éste divide en dos apartados principales: departamentalización y organización. Con departamentalización se hace referencia a la forma de trabajar por área.



**Figura 1** Diseño propio. Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detalla cada una de estas fases:

**Diagnóstico:** en la primera etapa, es necesario realizar un diagnóstico de necesidades, en donde se pueda identificar el proceso, procesos o bien el área que necesita la intervención del especialista en Desarrollo Organizacional a través de un cambio planificado.

**Introducción:** es la fase en donde inicia la preparación de los colaboradores para enfrentar el cambio planificado. Es necesario que en esta etapa se les informe acerca de qué es un cambio planificado, cómo se trabaja para implementar dicho cambio y la importancia que tiene la participación y el compromiso de todos.

**Investigación:** ésta tiene como finalidad descubrir las áreas y procesos que son prioritarios para el cambio planificado. Es importante detectar desviaciones en esta fase para poder definir cuál es el modelo de cambio más indicado de acuerdo a las características de la empresa.

Después de los tres primeros pasos continúa la organización, en donde se contempla a la totalidad de la organización y se comienza con la aplicación. Posterior a la determinación del modelo a implementar es necesaria la ejecución del mismo.

El siguiente paso viene dado por la creación de un plan de comunicación, el cual tiene como finalidad transmitir los avances que se tienen con respecto a la aplicación del modelo, así como los beneficios que éste tiene, las ventajas y sobre todo la participación de cada uno de los colaboradores en este nuevo cambio.

La última fase es la evaluación, la cual es el seguimiento que se le da al cambio que se ha implementado. En necesario ejecutar el modelo de cambio y verificar cómo funciona después de todo el proceso que se llevó a cabo.

Éste modelo de cambio planificado, al igual que todos los que se han mencionado anteriormente, requiere tomar en consideración algunos factores y enfoques, es decir, priorizar elementos, como las personas, la tecnología u otros. Teniendo en consideración que el DO es o puede ser un factor de gestión interna de las empresas turísticas apoyándose del cambio planificado, es importante mencionar que existen cuatro enfoques principales a considerar en la implementación del DO:

1. Los individuos.
2. Las organizaciones.
3. EL medio ambiente.
4. La tecnología.

### **Los individuos**

Este enfoque modifica a la organización mediante el cambio de la conducta de los actores que participan en la misma.

Guevara (2005) Se afirma que al cambiar a las personas se logrará la modificación de las estructuras (en especial las de poder). Este puede ser solo uno de los medios para cambiar a las personas; si el cambio en las personas se realiza, esto hará que cambien las soluciones dadas a las tareas y la ejecución de estas últimas, así como el crecimiento y las satisfacciones del ser humano.

Para poder llevar a cabo un cambio organizacional basado en los individuos, es importante identificar lo que menciona Guevara (2005): la complejidad del ser humano radica en que tiene necesidades tanto de logro como de realización, además de ser potencialmente creativo e innovador, es autorrealizante, es decir, se acepta y acepta a los demás, es espontáneo, usa sólo el 5% de su capacidad, crea sus propios ambientes dentro de los límites de libertad y elección de que dispone y algo importante, es modificable, con esto se refiere a las experiencias que posee, las reglas, las aprende y las puede cambiar.

Por su parte, Schein (1986) estudia lo complejo de las motivaciones y de los valores humanos y considera al hombre una criatura compleja que tiene muchos motivos para llegar a experiencias económicas, sociales y de autorrealización.

Si las organizaciones son capaces de identificar las necesidades de sus colaboradores, tanto económicas como de autorrealización, aun siendo esto complejo, será entonces probablemente más sencillo el establecer un cambio de conducta en ellos. Esto significa claramente un reto para las organizaciones y en particular para los líderes de las mismas.

## Las organizaciones

Según Taylor (1911) organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. Asimismo Taskin, Laurent, et al (2011) mencionan que organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

Desde esta perspectiva la empresa turística debe poder cumplir los planes estratégicos para su desarrollo, para esto resulta necesario apoyarse en una serie de herramientas tanto administrativas como de otra índole, con la finalidad de lograr el cumplimiento de esos objetivos.

Una obligación de todas las empresas es adaptarse a los cambios que el mismo medio establece; si la organización no se adapta a ellos tiene la posibilidad de caer en la monotonía, en el conformismo, perder competitividad e inclusive desaparecer. Esta capacidad organizacional de adaptación al cambio es reconocida por algunos teóricos como resiliencia organizacional.

El medio ambiente.

El medio ambiente que rodea a una organización juega un papel muy importante, debido a que es este el que va marcando la pauta de los cambios que se tienen que implementar dentro de la empresa. Cuando se hace referencia a cambio, se refiere a diversas condiciones como clima, cultura, política, demografía, tecnología, etc.

En ese sentido toda empresa debe poner atención a la situación político legal, debido a que es en esta vertiente en donde se establecen las leyes, regulaciones y requisitos gubernamentales que rigen la actividad, en este caso la Ley Federal del Turismo es uno de los documentos a considerar. Asimismo el contexto sociocultural constituye otra variable decisiva ya que afecta de distintas maneras a la construcción cultural de las empresas. Más aun, considerando que dentro de una empresa turística convergen personas de regiones diferentes y por ende con diferentes culturas, tanto colaboradores como turistas, el enriquecimiento de la misma es mayor.

Los proveedores, clientes y la competencia son agentes cruciales del ambiente externo. Los primeros constituyen el abasto de insumos para la supervivencia de las empresas. Así como los clientes son la esencia o razón de existir de las empresas. Y la competencia o los competidores, son empresas que ofrecen productos o servicios similares y determinan y favorecen el establecimiento de las condiciones del mercado, entre ellas el precio.

La tecnología.

Olivé (2007) menciona que la tecnología suele asociarse en forma errónea en muchas ocasiones a solo el ámbito de la informática, pero en realidad se trata de un conjunto de nociones y conocimientos utilizados para lograr un objetivo preciso, que dé lugar a la solución de un problema específico del individuo o a la satisfacción de alguna de sus necesidades.

La tecnología organizacional se refiere a la suma de conocimientos y métodos utilizados para transformar los insumos en los productos deseados Woodward, (1985). La tecnología en su sentido más amplio, abarca una gran diversidad de actividades.

Cuando la tecnología de una organización es analizada, lo que el observador deberá hacer para entender mejor dicha tecnología, es tratar de identificar los insumos, el proceso de transformación y los productos en la operación. Para el caso del turismo, actividad de servicios, la tecnología forma parte del proceso de creación y desarrollo de los servicios ofrecidos por cualquier empresa, desde el registro de una reservación hasta el disfrute de una estancia placentera. Cada uno de los elementos anteriormente descritos sirven de apoyo para la implementación de cambios internos en una organización, guiados por el medio ambiente, y al mismo tiempo deberán servir como guía para afrontar dichos cambios de forma crítica, el cambio planeado implica una planeación que tenga como finalidad la anticipación y regulación de los cambios -en el sistema turístico-promoviendo ordenadamente el desarrollo desde los beneficios sociales, económicos y ambientales o del entorno Murphy (1985). Los cuatro enfoques anteriores, hacen referencia a los panoramas que se deben visualizar por parte de los administradores antes de iniciar con la implantación del cambio planificado.

Cada uno de los enfoques y de los modelos, como el positivo, sugieren un proceso paulatino porque su implantación es conforme lo indica el modelo a seguir, paso por paso, al mismo tiempo es incluyente, ya que involucran al 100% a la organización y rector, a partir de su implantación rige los procesos y la forma de laborar en la organización.

En ese tenor y siguiendo con este contexto a continuación se desarrolla la postura del management crítico como una posibilidad de cambio planificado en la empresa turística y como una postura gestora de recursos.

### **El management crítico para la empresa turística**

El turismo, una actividad favorecedora del desarrollo económico, fuente de enriquecimiento (Babou y Callot, 2007: 119), a partir de fines de 1990 hacia el año 2000 tiene la etiqueta de complejo a partir del estado de su conocimiento (Kadri, 2008). El turismo es favorecedor del desarrollo económico y social en el sentido en que se le ha aceptado como bandera para el discurso político, cuyo objetivo es engrandecer los beneficios que de los viajes se obtienen para las sociedades receptoras, en tanto trabajo, capital, divisas, derrama económica, etc. Esta complejidad, regulada por un cuadro de modernidad paradójicamente cambiante, marca el contexto económico para el desarrollo de la empresa turística, la cual corre el riesgo de no ver materializado los beneficios del esperado desarrollo económico (Bosselman, Peterson y McCarthy, 1999).

La reflexión aparece como herramienta frente a este panorama global que se implica en el desarrollo de factores sistémicos relacionados con el devenir de la empresa turística, en este sentido, el giro crítico ha comenzado a escribir una nueva historia sobre los estudios turísticos, cuya reflexión inicial fue iniciado por Irena Ateljevic (2007) y le han seguido varios teóricos en turismo.

El giro crítico ha permeado en temas como: teorías para la crítica, generación de conocimiento crítico, educación y curricula crítica, y oportunidades para la metodología crítica<sup>2</sup>.

Nava et al. (2014) han desarrollado la categoría de crítica en el pensamiento turístico, configurándola a partir del realismo crítico.

<sup>2</sup> Nava, C. y Castillo, M (en prensa) Actualidad de la Teoría Crítica en los Estudios del Turismo. Revista Turismo y Sociedad Externado Colombia.

En su estudio se menciona que una actitud crítica implica un ejercicio crítico donde el gestor observe, analice y sintetice, es decir, piense críticamente, y cuya conducta lo lleve a revisar los datos del problema, de la situación antes de formarse una opinión o actuar con un fin (Panosso y Castillo, 2014). La crítica en turismo no sólo es un debate filosófico que tiene implicaciones en la teoría y la metodología, lo cierto es que la crítica en turismo tiene diversas dimensiones, una de ellas es la posibilidad de aplicarla en la gestión y el desarrollo de la empresa turística, de tal modo que se puedan superar la tradición en la planeación y gestión del turismo y de la empresa turística. Desde una perspectiva económica y según Massieu (2015) el suministro del turismo u oferta turística es a partir de los establecimientos o grupo de establecimientos denominados “industria” o “empresa” que se sitúan en un lugar en el que la actividad productiva se lleva a cabo y que típicamente producen bienes y servicios turísticos. Según el autor citado los productos de consumo turístico son:

Productos
1. Servicios de alojamiento para visitantes.
2. Servicios de alimentos y bebidas.
3. Los servicios de transporte de pasajeros por ferrocarril.
4. Los servicios de transporte de viajeros por carretera.
5. Los servicios de transporte marítimo de pasajeros.
6. Los servicios de transporte de avión de pasajeros.
7. Servicios de alquiler de equipos de transporte.
8. Agencias de viajes y otros servicios de reservas.
9. Servicios culturales
10. Servicios deportivos y recreativos.
11. Bienes característicos del turismo específicos de cada país.
12. Los servicios característicos del turismo específicos de cada país.

**Tabla 1** Los productos de consumo turístico. *Fuente: Elaboración propia con base a Massieu (2015)*

Es necesario conocer que la gestión o management también tiene una discusión epistemológica y ontológica en la manera en la que es enseñada, investigada y practicada (Ramírez, 2004), en este caso resulta necesario reconocer que estas dos dimensiones en la gestión de la empresa turística, promueven un pensamiento filosófico, como menciona Kellee Caton (2014) la filosofía puede ser importante para la educación turística por el tipo de pensamiento que promueve. Generalmente un pensamiento reflexivo sobre la realidad que rodea al objeto de estudio, en este caso, la gestión y la empresa turística, sobre pasando la percepción de un “hombre económico” y acercándose a un “hombre crítico-reflexivo” de su entorno.

Existen algunas variaciones con respecto al origen de los Critical Management Studies o Estudios Críticos de la Gestión (CMS), según el video Introduction to Critical Management Studies el origen de esta escuela es en 1992 con la publicación del libro sobre Critical Management Studies CMS de Alvesson y Willmott. Para Ramírez (2004) el origen fue en 1985 en la Conferencia Baruch College de Nueva York “Perspectivas Críticas de Análisis Organizacional”, mientras que para Fernández (2013) un punto de partida podría ser la publicación de Trabajo y capital monopolista de Harry Braverman (1974) y la aparición de la teoría del proceso de trabajo, que supone una revolución teórica en los estudios sobre la organización del trabajo. Ambas determinaciones implican variables de carácter organizacional: el trabajo y el capital, presentes en la empresa turística.

La postura principal del CMS es que la mayoría del conocimiento previamente generado en la disciplina del management o de la gestión, nunca ha desafiado realmente la lógica interna de la gestión de manera crítica (Ramírez, 2004).

Según Fernández (2013) algunos referentes para los fundadores de los CMS fueron: el trabajo de Michel Foucault y otros autores postestructuralistas y cercanos a la teoría crítica frankfurtiana.

También los CMS subrayan el interés por reformular las ideas de los negocios, el management y las organizaciones, tratan de entender el mundo del trabajo y por supuesto se preocupan por conocer lo que hace el management con la sociedad en el mundo (Hackett, 2013).

Desde la Escuela de Frankfurt se desprende el ejemplo de reflexión ante los hechos sociales que se traduce en una actitud crítica hacia la imposición de discursos dominantes en el sistema, y el establecimiento de consensos forzados a través de supuestas coincidencias entre intereses (Fernández, 2013), fue la Teoría Crítica de la Escuela de Frankfurt la que ha dejado este legado.

En la gestión de la empresa turística esta actitud crítica se formula cuando se piensa que el Estado ha sido capaz, a través del turismo, de trastocar elementos socio-culturales con la implementación de mitos formulados desde el desarrollo turístico (Turner y Ash 1991 op cit Castillo 2008) y con la gestión de capital utilizado para la creación de estructuras turísticas que sólo son convenientes para estructuras ajenas a las sociedades receptoras.

En este sentido, lo dicho por Gascón y Cañada (2007) sobre entender al turismo como un espacio de conflicto social, genera que los administradores de las empresas turísticas repiensen el modelo económico y organizacional desde el cual se gestionan los recursos internos de las empresas turísticas para producir experiencias turísticas por medio de los bienes y servicios turísticos.

El interés sobre la gestión y las posibilidades que tiene para el desarrollo organizacional de la empresa turística, ha conducido a la generación de libros, conferencias, talleres, cursos, seminarios sobre los CMS e incluso grados académicos en varias partes del mundo, incluyendo México<sup>3</sup>.

Los CMS quieren promover la emancipación, el compromiso e igualdad en el pensamiento administrativo (Ramírez, 2004), en este tenor y para el desarrollo de estas cualidades o virtudes en la empresa turística, se requerirá de un grado de reflexividad ante los hechos turísticos, pero sobre todo el interés de los administradores por gestionar desde otra perspectiva, y en ocasiones contra el sistema, los elementos organizacionales que permiten la producción de experiencias turísticas, o bien, la generación de servicios turísticos que satisfacen diversas necesidades de viaje.

La reflexividad es un elemento central de la crítica, y por lo tanto, representa un eje central en la conducta de los nuevos administradores para la gestión de la empresa turística y debe actuar a través de los procesos y factores internos de la empresa turística desde los cuales se aplica del Desarrollo Organizacional.

### **Management Crítico (MC) en el Desarrollo Organizacional de la empresa turística**

Hoy por hoy la empresa turística se enfrenta a una serie de crisis, desde ataques terroristas, inestabilidad política, desastres naturales y recesión económica (Faulkner 2001 op cit. Blackman y Ritchie 2009), a partir de los años 90's ha surgido, en la literatura, el interés por incluir el desarrollo organizacional (DO) y la planeación de crisis como una marco referencial para prevenir, actuar y recuperarse de una crisis (Chatterjee y Pearson, 2009).

<sup>3</sup> En el caso mexicano en Instituto de Teoría Crítica ofrece cursos sobre el Management Crítico.

La crisis en turismo, desde el punto de vista de Ritchie (2015) se refiere a cualquier evento que no ha sido planeado o situación emergente del ambiente interno o externo de la empresa turística que puede interrumpir operaciones, amenazar a clientes y empleados físicamente y mentalmente, y poner en peligro su estado financiero y la futura viabilidad. Ritchie menciona que la planificación es importante para responder con eficacia a las crisis del fenómeno del turismo.

A partir de la tradición en la planeación del turismo, se puede identificar 10 tipologías según (Hull, 2012): 1) Boosterism o promoción, 2) Económico/orientado a la industria, 3) Uso de tierra/ físico/espacial, 4) Community based, 5) Desarrollo sustentable, 6) Normativo/prescriptivo, 7) Predictivo, 8) Procedural, 9) Descriptivo/ exploratorio y 10) Evaluativo<sup>4</sup>. Todas estas influenciadas por pensamientos, ideas, acciones e implicaciones con otros actores, agencias e instituciones, gobiernos, negocios y sociedades; pero siguiendo con Hull la investigación en la planeación del turismo apunta a perspectivas más críticas, sociales y constructivistas, integradoras de otras disciplinas y estimulantes de la práctica reflexiva.

Por otro lado, la gestión de la empresa turística no está ajena de atender posibles crisis en su organización, es decir una crisis management (CM). Si bien una crisis sería uno de los mejores momentos para pensar en el desarrollo de un critical management. Una crisis puede ser definida como un evento u ocurrencia que de alguna manera es atribuible a la propia organización, esto es, una crisis es internamente inducida o provocada, normalmente como un resultado de prácticas o estructuras pobres de gestión o fallas para adaptarse al cambio (Faulkner 2001 op cit. Pender y Sharpley 2005).

En este sentido, Reilly (1993 op cit. Hoise 2009) señala que “la efectividad de un management crítico (CM) requiere respuestas organizacionales las cuales están fuera del repertorio ordinario de las actividades gestoras diarias” Considerando que una crisis, puede ir desde desastres naturales<sup>5</sup>, pasando por accidentes y eventos provocados por los hombres (Wiscombe, 2012), la crisis interna que dificultaría el proceso del desarrollo de la empresa turística, detonaría en un cambio en la gestión y planeación turística, es decir en un management crítico.

De esta manera el management crítico es una estrategia conceptual de gestión en la empresa turística, proporciona rumbo a los procesos organizacionales, cuya intensión es el desarrollo interno, considerando su exterioridad; el origen de éste es la dirección de la empresa, el gestor. Por lo tanto, el management crítico en el desarrollo organizacional de la empresa turística, podría representar una propuesta para y de planeación de la empresa turística, que superando la tradición, potencialice los factores internos para favorecer el desarrollo de la misma, a través de la ejecución y práctica reflexiva de los procesos organizacionales para que generen servicios turísticos adaptados a un medio ambiente cambiante y complejo y así se estimule el desarrollo social y empresarial.

En este panorama de complejidad, se debe considerar la inclusión del CMS en el Desarrollo Organizacional de la empresa turística, en este sentido y con base en Ramírez (2004) el gestor de la empresa turística debe reconocer los defectos de la tradicional práctica de gestión/planeación, las demandas del sistema socialmente divisivo y ecológicamente destructivo donde se mueve.

<sup>4</sup> Ver más en Hull (2012)

<sup>5</sup> Faulkner hace diferencia entre crisis (interna) y desastres (externa)

De esta manera se puede proponer que, el gestor o administrador de la empresa turística desarrolle las siguientes características:



**Figura 2** Características del gestor para un Critical Management. Fuente: *Elaboración propia con base en Ramírez (2004)*

Parafraseando a Ramírez (2004: 11), la desnaturalización se refiere a develar la naturaleza política del management, es un ataque a las sabidurías recibidas que se heredaron en las que las prácticas organizacionales son sólo técnicas neutras y procesos funcionales que maximizan la utilización productiva de los recursos naturales y humanos para un beneficio mutuo.

La desnaturalización sugiere deconstruir la “realidad” de la vida organizacional y la “veracidad” del conocimiento organizacional, por lo tanto los CMS no fomentan el desarrollo de la producción del conocimiento “científico”.

Los CMS ven otras posibilidades de gestión.

La performatividad es inherente a la gestión tradicional, es decir, se trata del conocimiento que contribuye a la producción del máximo resultado dado el mínimo insumo (Lyotard 1984 op cit. Ramírez), la anti-performatividad de los CMS entonces se refiere a no circunscribir el resultado de los procesos organizacionales a la práctica gestora de hacer más con lo menos, ni mucho menos a que dicha práctica fomente el diálogo “el fin justifica los medios”.

Con este punto de vista se puede repensar la práctica turística en función del uso de los recursos naturales, cuando de turismo sustentable se quiere hablar, por ejemplo.

La reflexividad, parafraseando a Ramírez, se entiende como una actitud filosófica y metodológica que promueve discusiones dialécticas entre la epistemología y la ontología del objeto estudiado, es decir, de la gestión, del management. Es una tarea difícil para el gestor, pues la disciplina, en ocasiones, es castigada por la poca científicidad en su conocimiento, más bien el gestor debe contribuir al proceso de desmitificación y develación de las prácticas y formas que lo alienan a macropensamientos institucionalizados forrados de poder.

Investigar es toda una aventura, no es una práctica común para el gestor de la empresa turística. Se considera una tarea del académico, del filósofo, del que hace ciencia en el laboratorio. Investigar es descubrir el qué, el cómo y el para qué de las cosas que me interesan; desde una perspectiva antipositivista sería hacerlo sin circunscribirse al método científico, se trata de comprender la realidad a partir de diversas metodologías y técnicas. Invitar al gestor turístico a investigar anti-positivamente implica comprender su realidad desde diversos ángulos sin tomar partida, conocer el qué, el cómo y el para qué de las cosas que lo implican con el turismo desde la práctica gestora.

Esto tiene como consecuencia que se adquiera un nivel de compromiso con aquellas prácticas que no fomentan beneficios únicos, por lo tanto, el gestor descubrirá el interés por los proyectos políticos emancipadores, es decir, esos que liberan la práctica de gestión, que no la condicionan ni manipulan, ni promueven prácticas de gestión disfuncionales para el bienestar social. En esta apertura hacia la investigación anti-positivista comprometida con proyectos emancipadores, lo plural es lo común, es decir, los caminos hacia la emancipación (liberación de la gestión) son varias y parten desde las posturas teóricas emancipatorias: la teoría crítica de Frankfurt, el post-estructuralismo y el marxismo especialmente el “labor process” (Ramírez, 2004). Entonces la diversidad de fuentes teóricas para crear una gestión que se emancipe de prácticas arraigadas, es posible. Estas seis características deberán incluirse en el desarrollo de procesos y procedimientos que caracterizan la producción del servicio turístico desde la empresa turística hacia el turista y la sociedad. El gestor de la empresa turística tendrá que desarrollar, aunado a su estrategia de gestión, cualidades de reflexión y crítica hacia los hechos turísticos que impacten en el desarrollo organizacional de la empresa. Si el Desarrollo Organizacional es, a partir de la conducta humana, una respuesta planificada a los cambios que el medio ambiente va marcando, el management crítico debe proveer posibilidades para responder críticamente a estos cambios.

### Reflexiones finales

Es necesario resaltar que el Desarrollo Organizacional es una herramienta administrativa (gestión) que sirve de apoyo a las empresas turísticas para mejorar la comunicación, el trabajo en equipo y el liderazgo entre los colaboradores.

El Management Crítico en la empresa turística responde a un tipo de desarrollo organizacional crítico y estratégico del administrador que lo conduce a planear, ejecutar y evaluar estrategias crítico reflexivas para el desarrollo organizacional para la empresa, involucrando: procesos, personas, recursos y medio ambiente.

El Management Crítico en el turismo debe ser una herramienta conceptual, reflexiva e intelectual para los nuevos administradores, en primer instancia, porque el escenario presente y futuro del fenómeno del turismo es hipercambiante, tópicos como: cambio climático, demografía, transporte, sexo, robótica, tecnologías, medicina, ciencia, economía, metrópolis, comida, arquitectura, entre muchos otros son tópicos que están siendo investigados<sup>6</sup>, desde los cuales se construye una posible realidad económica y organizacional para que los nuevos gestores enfrenten los cambios turísticos del mañana desde el hoy.

El panorama aquí presentado contiene elementos críticos que son parte fundamental en la construcción de una empresa turística competitiva y por ende de un servicio de calidad que pueda convertirse en elemento diferenciador dentro de la actividad turística.

La tarea del gestor o administrador es adoptar al Management Crítico como una alternativa para dotar de habilidades y capacidades organizacionales a la empresa turística, de modo que las personas y los procesos internos puedan responder al ritmo del escenario presente y futuro.

<sup>6</sup> Tópicos tomados del libro Yeoman, I. (2012). 2050 Tomorrow's tourism. Channel view publications. UK.

## Referencias

- Acktouf, O. (1989). *Le management entre tradition et renouvellement*. Boucherville: Gaëtan Morin.
- Ateljevic, I., Pritchard, A. y Morgan, N. (2007). *The Critical Turn in Tourism Studies*. Elsevier.
- Blackman, D. y Ritchie, B. (2009). *Tourism Crisis Management, Knowledge Management and Organisational Learning*. En *Crisis Management in the Tourism Industry*, Ed. Pforr, Ch. y Hosie, P. Ashgate. Pág. 53-74.
- Bosselman, F., Peterson, C., y McCarthy, C. (1999). *Managing Tourism Growth*. Island Press. United States of America.
- Babou, I. y Callot, P. (2007). *Les Dilemmes du tourisme*. Vuibert. Paris.
- Castillo, M. (2008). *La política turística: un acercamiento a la concepción crítica*. *Revista Tendencias*. No. 2. Año 4. Pp. 03-09.
- Caton, K. (2014). *Underdisciplinarity: Where are the humanities in tourism education?*
- Chatterjee, S. y Pearson, C. (2009). *From Conception to implementation: towards a crisis management framework*. En *Crisis Management in the Tourism Industry*, Ed. Pforr, Ch., y Hosie, P. Ashgate. Pág. 23-36.
- Cummings, T. (2007). *Desarrollo Organizacional y Cambio*. México: Thomson.
- De Faria, M. (2004). "Desarrollo Organizacional, enfoque integral". México: Limusa.
- Fernández, J. (2013). *Una introducción a los critical management studies*. (Universidad Autónoma de Madrid, España)
- Gastón, J. y Cañada, E. (2007). *El turismo y sus mitos*. Managua: Enlace.
- Guevara, R. (2005). *Globalización. Orígenes y perspectivas*. México: Universidad de Guanajuato.
- Hackett, Richard (2013). *An Introduction to Critical Management Studies*. [ Archivo de video] Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=Tbrqj02RiV4> el 01 de Agosto del 2015.
- Hoise, P. (2009). *Human Resource Development: Proactive preparation to manage crisis*. En *Crisis Management in the Tourism Industry*, Ed. Pforr, Ch. y Hosie, P. Ashgate. Pág. 75-92.
- Hornstein, H. (1972). *Cruelty and kindness*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall.
- Hull, J. (2012). *Planning for Tourism*. En *Tourism The Key Concepts*, Ed. Robinson Peter. Routledge Key Guides. Pag. 156-158.
- Kadri, B. (2008). *L'identité scientifique du tourisme: Un mythe ou une réalité en construction ?* *Teoros*. Vol. 27. No.1. Pp. 1-14.
- Massieu, A. (2015) *Industry tourism*. En *Encyclopedia of Tourism* Edit. Jafar Jafari y Hoggen Xiao. Springer.
- Nava, et al. (2014) . *La crítica en el pensamiento turístico*. *Rosa dos Ventos*. Vol. 6 N0. 3. Pp. 324-341.
- Olivé, L. (2008). *La ciencia y la tecnología en la sociedad del conocimiento, Ética, política y epistemología*. México: Fondo de Cultura Económica.

Panosso, A. y Castillo, M. (2014). Epistemología del turismo: escuelas teóricas y propuesta crítica. RBTUR. Vol. 8. No. 1. 120-144.

Pender, L. y Sharpley, R. (2005). The Management of Tourism. Sage.

Ramírez, L. (2004). Hacia un análisis crítico de la gestión: presentando los Critical Management Studies CMS. Revista Chilena de Administración Pública. Vol. II. No. 4.

Ritchie, B. (2015). Crisis management, tourism. J. Jafari, H. Xiao (eds.). Encyclopedia of Tourism. Springer International Publishing Switzerland

Rodríguez, D. (2005) Gestión Organizacional. España: Plaza y Valdés Editores.

Schein, E. (1986). Cultura Organizacional y liderazgo. Estados Unidos: Jorsey-Bass.

Taskin, L., y De Nanteuil, M. (2011). Perspectives critiques en management. Pour une gestion citoyenne. Parias: De Boeck

Taylor, F. (1911). The Principles of Scientific Management. New York: Dover.

Wiscome, C. (2012). Crisis management. En Tourism The Key Concepts, Ed. Robinson Peter. Routledge Key Guides. Pag. 40-42

Woodward, J. (1985). Industrial Organization: Theory and Practice. Londres: Oxford University press