

RODRÍGUEZ ANTÓN, José Miguel y ALONSO ALMEIDA, M^a 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^a 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^a de la Soledad Celemín Pedroche
Universidad Autónoma de Madrid

MANTECÓN, Alejandro (2008): *La experiencia del turismo. Un estudio sociológico sobre el proceso turístico-residencial*. Barcelona, Editorial Icaria, 298 pp.

La experiencia del turismo es una de las últimas aportaciones del grupo de estudios turísticos que dirige el profesor Tomás Mazón en el Departamento de Sociología I de la Universidad de Alicante. El libro se adentra en las profundidades del discutido proceso turístico-residencial desde una perspectiva sociológica muy abierta y comprensiva en la que historia, teoría y análisis se ordenan cuidadosamente en un texto de grata lectura. Este trabajo no sólo cumple todos los requisitos formales que se exigen a una monografía de Ciencias Sociales sino que Mantecón demuestra cómo se puede hacer buena Sociología, rigurosa y crítica, acerca de un tema polémico, sin supeditar la investigación a intereses ideológicos previos.

El turismo residencial es interpretado como un sistema dinámico, alejado del equilibrio, compuesto por actores y relaciones sociales que se integran en diversos procesos de producción y consumo de infraestructuras y experiencias. Este sistema recibe unos *inputs* y genera unos *outputs* que modifican considerablemente el medio sociocultural y ambiental en el que discurre la vida cotidiana de la población. Bajo la expresión «turismo residencial» se oculta un conjunto muy complejo de actividades económicas ligadas al mercado inmobiliario, junto a otras que son eminentemente turísticas. Éstas, a su vez, se mezclan con algunos de los nuevos tipos de movilidad y residencialidad surgidos en las sociedades avanzadas. Todo este entramado hace muy difícil esclarecer cuál es la naturaleza del proceso turístico-residencial. Desde un enfoque inequívocamente sociológico, según el cual la realidad social sólo puede entenderse si se abordan al mismo tiempo los hechos sociales y los distintos sentidos subjetivos que cada actor implicado atribuye a esos hechos, se intenta arrojar luz sobre este asunto tomando como grupo de referencia a los «anfitriones», en lugar de a los «invitados». Personas que han visto cambiar la estructura física y social de las ciudades que habitan y que tienden a embutir bajo la denominación «turismo residencial» tanto a los veraneantes extrahoteleros, que anualmente disfrutan de sus vacaciones junto a ellos, como a los residentes y semiresidentes, normalmente jubilados, que pasan en sus supuestas segundas viviendas temporadas de muy variada duración. En este punto es donde entra en juego la consideración de la «definición de la situación» de William I. Thomas. Según el famoso teorema, «si las personas definen las situaciones como reales, son reales en sus consecuencias». En este caso, se podría afirmar que si la sociedad local interpreta que los cambios derivados de la dinámica del proceso turístico-residencial, ya sea éste protagonizado por turistas o por nuevos tipos de inmigrantes, son unos determinados y son los mismos para los dos grupos, no necesita diferenciar entre ambos colectivos. Por eso, uno de los objetivos del estudio es entender la construcción social del hecho turístico por parte de la población local a partir del análisis de los discursos producidos por los actores sociales que ocupan posiciones de centralidad en el nivel sociopolítico municipal, es decir, que tienen capacidad de definir la realidad de una manera concreta, conscientes de que una determinada definición de la situación conlleva unas consecuencias prácticas que les pueden beneficiar o perjudicar. De tal modo, son estudiadas en profundidad las claves discursivas que determinan la formación de las ideas y creencias de los «anfitriones» sobre el significado del turismo, así como la valoración

de los cambios acontecidos como consecuencia de las huellas que este proceso ha dejado marcadas tras cuatro décadas de una actividad muy intensa.

Desde mediados de los años setenta se han realizado diversos estudios acerca de los contextos sociodemográfico, económico o geoambiental en los que tiene lugar el proceso turístico-residencial, sin embargo no existen trabajos que aborden el contexto ideológico. Este vacío empieza a cubrirse gracias a este libro que, inevitablemente, se va a convertir en un texto controvertido, pues su argumento central no nos puede dejar indiferentes: el contexto ideológico desarrollista que ha dado la cobertura de legitimación necesaria a la acción de unas elites políticas y económicas, orientadas por una idea de progreso sujeta al principio básico del crecimiento económico, urbanístico y demográfico ininterrumpido, está sustentado por la mayoría de los agentes sociales que integran las localidades receptoras.

En la primera parte de la obra el lector se ve embarcado en una travesía intelectual a través de la historia y la teoría social en la que se jalonan algunos de los episodios más destacados de los debates acerca del significado del ocio en la cultura occidental. Seguidamente se aborda el turismo como una forma singular de ocio, que se configura históricamente en torno al nervio civilizatorio más prolífico: el mundo mediterráneo. La explicación se adentra después en las peculiaridades del caso español y, finalmente, en sus costas mediterráneas, centrandó la atención en la región turística de la Costa Blanca alicantina, donde se identifica un «laboratorio sociológico» idóneo para desentrañar el devenir de este proceso en tantas sociedades del sur de Europa. Así, en la segunda parte el autor nos invita a visitar los recovecos menos transitados del laberinto ideológico del turismo. Como en todo laberinto que se precie tras cada esquina nos topamos con una sorpresa, aquí con el descubrimiento de una nueva clave explicativa. Al final conseguimos salir sanos y salvos con algunas respuestas y, lo mejor, con nuevas preguntas.

Raquel Huete

Universidad de Alicante

CASTELLANOS PINEDA, Patricia (2008): *Los Museos de Ciencias y el consumo cultural. Una mirada desde la comunicación*. Barcelona, Universitat Oberta de Catalunya, 228 pp.

En la obra objeto de esta reseña, Patricia Castellanos sintetiza su tesis doctoral, presentada en la Universidad Autónoma de Barcelona, en la que analiza las relaciones entre los museos de ciencias y el consumo cultural que ha incitado a los museos tradicionales a actualizarse para revalorizar tanto su valor patrimonial como educativo y comunicativo, ante una demanda más exigente y la mayor competencia existente en las últimas décadas.

En el capítulo primero, Castellanos Pineda estudia el museo como medio de comunicación ante la necesidad de los museos, para su desarrollo, de entablar contacto con

el público en mayor o menor medida, cambiando el paradigma de museo tradicional al superar la visión del museo como guardián de objetos antiguos y de tesoros en recuerdo de gestas de la humanidad, para darle protagonismo dentro de una sociedad actual llena de productos de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). Los museos ofrecen ahora conocimientos culturales a una amplia gama de visitantes. Aunque hay precedentes, a principios de los setenta el museólogo canadiense Duncan Cameron juega un papel decisivo en el cambio de los museos científicos cuyo fin pasa de ser visitado exclusivamente por investigadores a contribuir a abrir la mente de los visitantes y permitirle que su sensibilidad se abra a todas las fuentes de conocimiento que le proporciona el entorno. La gran diversificación de medios de comunicación permite una mayor difusión de los recursos de los museos.

En el capítulo segundo, Patricia Castellanos analiza el consumo cultural, presente en la vida de todas las sociedades en mayor o menor medida, dependiendo de aspectos económicos, culturales, sociales, etc., acentuándose el proceso desde mediados del siglo XX, primero en los países más desarrollados y luego en el resto a través de la prensa, radio, televisión, libros, cine, museos, TIC, etc. En el consumo cultural y de museos predominan las visitas a museos de arte, con más tradición y mayor número de visitas de tipo escolar hasta el punto de que Serge Guilbaut comparase, en 2005, los grandes museos con las galerías comerciales, mientras los museos de la ciencia están a mitad de camino entre la comunidad científica y el público general, tratando de que no aumenten las desigualdades entre la elite científica y el resto de la población propiciadas por los constantes avances tecnológicos. Para paliar estas diferencias, algunos países desarrollados propician las visitas gratuitas a los museos públicos lo que ha contribuido a aumentar notablemente el número de visitantes: por ejemplo, en Cataluña se incrementaron un 38'4% entre 2000 y 2004.

Castellanos Pineda estudia, en el capítulo tercero, las relaciones entre sociedad y museos constatando que los museos han pasado de ser instituciones cerradas a ser entidades que dialogan con su público y, su presencia, al igual que la de otros equipamientos culturales como las bibliotecas, han ido adquiriendo un mayor protagonismo en la vida cotidiana de los visitantes. Tras un estudio de la evolución de los museos desde la antigüedad hasta nuestros días, Castellanos analiza la evolución de algunos museos de ciencias naturales y tecnológicos de diversos países y españoles, de los museos virtuales, etc., concluyendo que la relación entre el público y los museos se estrecha y que los museos de ciencias se ven favorecidos por el auge de la ciencia y la tecnología y sus funciones, respecto a la sociedad, se amplían al divulgar avances científicos, convertirse en instrumentos de educación no formal independientemente del nivel social y cultural de los visitantes, etc., aunque una parte importante de los visitantes procedan de centros escolares de distinto nivel.

En el capítulo cuarto, Patricia Castellanos analiza los estudios de los visitantes que equivalen a los estudios de recepción de los mass-media y que ya no se trata de individuos pasivos sino activos, proceso que se ha acentuado notablemente en las últimas décadas, lo que ha obligado a cambios importantes a la hora de poner en marcha un proyecto museístico nuevo o de actualizar los existentes para adaptarlos a las nuevas demandas. Este tipo de investigaciones se hacen desde 1980 en España, principalmente en Barcelona

y Madrid, a base de encuestas voluntarias sobre tiempo empleado en cada parte de los museos, grado de satisfacción, etc.

Castellanos, en el capítulo quinto, estudia el consumo cultural de tres exposiciones científicas («Tesoros de la Naturaleza», «La Forma» y «Gente y Genes») que convergieron en la ciudad de Barcelona a fines del 2000 y comienzos de 2001 con puntos temáticos en común. Para ello se basa en encuestas que tenían en cuenta variables demográficas (sexo, edad, nivel de estudios, profesión y procedencia geográfica de los visitantes), puntuación, opinión e impacto de la exposición, conocimientos y hábitos de consumo cultural, etc.

En el capítulo sexto, Patricia Castellanos concluye señalando que los avances científicos y sociales han permitido cambios y avances muy significativos en el mercado del consumo cultural y, concretamente, en los museos científicos que tienden a atraer mayor número de visitantes, incluso en los menos propicios hacia la ciencia, aunque esta es una tarea fundamental de dichos museos en las próximas décadas para generalizar el uso de la enorme oferta de bienes y servicios. A lo largo de la interesante obra aquí reseñada, Castellanos Pineda hace frecuentemente hincapié en algo que consideramos fundamental para el presente y futuro: el incremento del consumo cultural en todos los museos y, especialmente, en los científicos.

Francisco Feo Parrondo

Universidad Autónoma de Madrid

MAZÓN, Tomás, HUETE, Raquel y MANTECÓN, Alejandro (Eds.) (2009): *Turismo, urbanización y estilos de vida. Las nuevas formas de movilidad residencial*. Barcelona, Editorial Icaria, 489 pp.

En septiembre de 2009, durante la celebración del II Congreso Internacional de Turismo Residencial en la Universidad de Alicante, se ha presentado el libro *Turismo, urbanización y estilos de vida. Las nuevas formas de movilidad residencial*. Los editores de la obra, Tomás Mazón, Raquel Huete y Alejandro Mantecón, recogen una cuidada colección de estudios sobre las complejas relaciones que se establecen entre las transformaciones urbanas y las formas de turismo vinculadas a la construcción de viviendas secundarias, las migraciones internacionales de jubilados o los nuevos estilos de vida transnacionales, orientados por la posibilidad de vivir una cotidianidad multi-residencial articulada en torno a experiencias de ocio. El libro cuenta con las aportaciones de varios de los más acreditados investigadores españoles e internacionales, algunos de los cuales publican por primera vez en español.

En los últimos treinta años el turismo ligado al alojamiento en viviendas privadas deriva en nuevas realidades sociales más complejas y cada día se vuelve más difícil distinguir entre los movimientos turísticos y las migraciones residenciales por motivos de ocio que hasta hoy se engloban bajo el discutido término de *turismo residencial*. Así,

este libro se inserta en un marco de referencias teóricas más amplio que trata de explicar estos traslados desde el paradigma de la movilidad, no encorsetando la investigación exclusivamente en el marco de los estudios turísticos ni de los migratorios. El turismo es interpretado como un proceso orientado por el ocio en un continuo de tipos de movilidad que van desde los viajes diarios de ida y vuelta al domicilio, las salidas para comprar o los viajes de negocio, hasta aquellos que suelen clasificarse como migraciones. Tal conceptualización ayuda a integrar la investigación sobre las dimensiones del ocio en formas de movilidad como las estancias en las segundas residencias. Las estancias turísticas se entremezclan entonces con nuevas estrategias residenciales en torno a las que emergen modos de vida que, quizá, podemos etiquetar como «posmodernos». En la ciudadanía de las sociedades europeas más avanzadas ha brotado una nostalgia por paisajes y modos de vida difíciles de hallar en sus entornos habituales, lo que ha contribuido al surgimiento de nuevas formas de turismo y al incremento de la movilidad residencial. Es el caso de los retirados europeos que se trasladan a las costas de España, Francia, Croacia, Italia o Grecia en busca de un imaginado «estilo de vida mediterráneo».

Las causas y las consecuencias de este fenómeno se han manifestado de diversas maneras en muchas regiones del mundo suscitando un notable interés en la comunidad académica internacional. En la primera parte del libro se ofrece un panorama de realidades dispares. Se presenta el caso de las segundas residencias en Suecia, sobre el que se ha publicado profusamente en inglés, alemán y sueco pero no en castellano hasta ahora. Después se recogen distintas aportaciones sobre los casos europeos de Grecia, Italia y Portugal, países en los que el residencialismo ha tenido un notable desarrollo, si bien no ha obtenido la atención por parte de las administraciones públicas hasta tiempos recientes según denuncian los respectivos autores. Del otro lado del Atlántico se presentan los estudios realizados en México, Perú y Brasil, que alertan sobre desarrollos urbanizadores en áreas importantes de esos países. Además, los editores han tenido el acierto de incluir aportaciones procedentes de países en los que el proceso urbanizador de origen turístico es muy reciente, como la India y Kenia. En estos casos los respectivos autores parecen abordar el fenómeno con un optimismo que ya se ha perdido en el resto de aportaciones. Mención aparte merece el caso de Emiratos Árabes, en particular Dubai, que se presenta como el ejemplo de un desarrollo urbano imposible.

En la segunda parte la atención se centra en la realidad española y, particularmente, en la urbanización turístico-residencial de Costa Adeje, en Tenerife, la articulación del turismo y la migraciones internacionales de retirados en la Costa del Sol, las relaciones entre el empresariado hotelero y el residencial-inmobiliario en las Islas Baleares, el turismo de retorno en Castilla La Mancha, la construcción social de la imagen turística en Santander, el caso catalán de Sant Pol de Mar y el análisis de los cambios que han tenido lugar en la provincia de Alicante y en la Región de Murcia. Al respecto, y a falta del análisis de algunos escenarios clave en países tan importantes como Australia o Estados Unidos, este texto se presenta como una valiosa contribución que nos sirve para enmarcar y poner en relación la compleja realidad española con las tendencias turístico-residenciales mundiales.

Los trabajos que el lector hallará en esta excelente compilación publicada por la editorial Icaria, unos de carácter exploratorio y otros basados en proyectos que se han

prolongado durante años, están unidos por la voluntad de proponer reflexiones a partir de las evidencias obtenidas en el trabajo de análisis sociológico, etnográfico, económico, politológico, geográfico y demográfico, dejando a un lado los argumentos meramente especulativos.

Ramón García Marín
Universidad de Extremadura