

## ANÁLISIS DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS EN LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR TURÍSTICO HACIA EL DESARROLLO SOSTENIBLE.

Lic. Luis Ernesto Camellón Curbelo [lcamellon@uniss.edu.cu](mailto:lcamellon@uniss.edu.cu)

Maestrante en Dirección. UNISS José Martí. Cuba

MSc. Orisbel Rivero Moya

Doctorante en Gestión Organizacional. UNISS José Martí. Cuba

MSc. Ariadna Silva Arocha; [asilva@uniss.edu.cu](mailto:asilva@uniss.edu.cu)

Doctorante en Gestión Organizacional. UNISS José Martí. Cuba

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Luis Ernesto Camellón Curbelo, Orisbel Rivero Moya y Ariadna Silva Arocha (2020): "Análisis del proceso de toma de decisiones para el cumplimiento de los objetivos en las organizaciones del sector turístico hacia el desarrollo sostenible", Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS, n. 14 (diciembre 2020). En línea: <https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/14/objetivos-sector-turistico.html>

### Resumen

La administración es la ciencia social que tiene por objeto el estudio de las organizaciones y la técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser social, económico, dependiendo de los fines perseguidos por la organización. En el contexto cubano actual, se hace imprescindible perfeccionar las organizaciones con el objetivo de que se adapten cada vez mejor a los cambios socioeconómicos que surgen con el desarrollo de la humanidad. Para lograrlo se debe tener un personal competente, que sea capaz de realizar un profundo análisis de la información obtenida para que de esta manera se tome la decisión más efectiva. La investigación es aplicada en entidades del sector turístico del territorio espirituario, por ser este uno de los pilares fundamentales de la economía cubana y con mayor incidencia en el desarrollo local de la región. La toma de decisiones forma parte de nuestro diario vivir, en nuestra vida profesional también tomamos diariamente decisiones que pueden marcar nuestro futuro en la empresa y el éxito o fracaso de una idea o proyecto. La aplicación del análisis dará al traste con la propuesta de métodos y herramientas que ayude a los directivos a convertir su organización en vanguardia en el desarrollo sostenible de nuestro sistema social.

**Palabras Claves:** Análisis, proceso, toma de decisiones, sector turístico, desarrollo sostenible.

### Summary

Administration is the social science that has as its object the study of organizations and the

technique in charge of planning, organizing, directing and controlling the resources of an organization, in order to obtain the maximum possible benefit; This benefit can be social, economic, depending on the ends pursued by the organization. In the current Cuban context, it is essential to improve organizations with the aim of adapting them better and better to the socioeconomic changes that arise with the development of humanity. To achieve this, you must have a competent staff that is capable of conducting an in-depth analysis of the information obtained so that you can make the most effective decision. The research is applied in entities of the tourism sector of the territory of Espirituano, as this is one of the fundamental pillars of the Cuban economy and with greater incidence in the local development of the region. Decision making is part of our daily life, in our professional life we also make daily decisions that can mark our future in the company and the success or failure of an idea or project. The application of analysis will destroy the proposal of methods and tools that help managers to make their organization at the forefront in the sustainable development of our social system

**Key Words:** Analysis, process, decision making, tourism sector, sustainable development.

### **Introducción:**

Con el crecimiento del sector turístico han ido cobrando más importancia los aspectos relacionados con la competitividad y sostenibilidad de los destinos en los que se desarrolla la actividad turística. Para mantener una ventaja competitiva sostenible es fundamental una eficiente gestión del destino turístico. La gestión del turismo sostenible persigue optimizar los beneficios del turismo en los turistas (sus experiencias), el sector (beneficios) y la comunidad local (su desarrollo socio-económico) a la vez que minimizar los impactos del desarrollo turístico sobre el entorno (Sharpley, 2005). El desarrollo turístico sostenible (DTS) procura dirigirse a las necesidades conjuntas de todos los actores del destino turístico –la comunidad local, el entorno físico, el entorno cultural, los negocios turísticos y los propios turistas- en una aproximación en la que se pretende reducir tensiones y fricciones creadas por las complejas interacciones que surgen entre ellos (Bramwell y Lane, 1993).

A pesar de estas buenas intenciones, el mismo concepto de desarrollo sostenible es objeto de controversia y debate debido a su ambigüedad y a que existe un reconocimiento cada vez mayor sobre la falta de ajuste entre el turismo como actividad a desarrollar y los amplios requerimientos del desarrollo sostenible (Sharpley, 2005). Este debate empieza a ser estéril cuando se llega a un punto límite o crucial en el que la propia pervivencia de los recursos naturales y humanos y, como consecuencia, del turismo entran un estado de emergencia. En este contexto es necesario una actuación planificada y decidida para contrarrestar los efectos de la crisis.

La economía cubana se encuentra en un proceso de reordenamiento y actualización de su modelo donde la gestión juega un papel importante como elemento necesario para el cumplimiento de los principios y sistemas en el control administrativo.

El panorama que se empieza a apreciar actualmente y en un futuro ya predecible y palpable, muestra la necesidad de aplicar métodos y técnicas para la evaluación de las estrategias que deriven en una adecuada toma de decisiones con vista a alcanzar la efectividad y conseguir las metas.

El objetivo de este estudio es mostrar como la aplicación de los conocimientos de toma de decisiones en el turismo pueden ayudar a aprovechar las oportunidades que se presentan a organizaciones y negocios turísticos para un desarrollo sostenible. Para un mejor aprovechamiento de estas oportunidades es necesaria una preparación previa y cierta anticipación, facilitará esta anticipación el establecimiento de indicadores adecuados.

**Metodología empleada:**

Se utilizó instrumento para la toma de decisiones. Diagrama Causa-Efecto.

El diagrama Causa -Efecto es una herramienta efectiva para estudiar procesos, situaciones y problemas. Es la representación de varios elementos (causas) que pueden contribuir a un problema (efecto), algunas veces se denomina gráfica de espina de pescado y hueso de Godzilla. Puede adoptar la forma de un árbol de decisión. Fue desarrollado por el Dr. Kaoru Ishikawa, en Tokio, en 1943.

Se utiliza para detectar las posibles causas de un problema específico y hacer posible reunir todas las ideas de un problema desde diferentes puntos de vista. Constituye una útil herramienta a los equipos de estudios del trabajo para el diagnóstico y alternativas de decisión. Permite identificar, explorar y exhibir gráficamente, con detalles crecientes todas las causas posibles relacionadas con un problema o condición a fin de descubrir sus raíces. Permite que el equipo se concentre en el contenido del problema, en este caso en la reducción de la liquidez, se trata de concentrar al equipo en causas y no en síntomas.

**Desarrollo:**

Una de las principales funciones de los directivos en la empresa es la planificación, entendida como el proceso de toma de decisiones con el que es posible alcanzar los objetivos previamente planteados.

Una decisión es la elección de la alternativa más adecuada de entre varias posibilidades con el fin de alcanzar un estado deseado, considerando la limitación de recursos. La palabra decisión deriva del término decido que significa cortar; referido al concepto actual, se entiende que se "corta" una alternativa finalmente elegida. Las personas encargadas de tomar una decisión son

los decisores (Davis, 2000), que serán los directivos u otros empleados de la empresa en función del tipo de decisión.

Un aspecto importante en la toma de decisiones es la información de la que dispone el decisor (Dixon, 1970). Las decisiones pueden tomarse en un contexto de certidumbre, incertidumbre o riesgo. En el primer caso, que es el más inusual en las empresas, se conocen todos los datos necesarios para tomar la decisión. En estado de incertidumbre los datos de las alternativas son incompletos, por lo que la decisión se basa en supuestos. Finalmente, existe riesgo si se conocen las probabilidades asociadas a un resultado satisfactorio para cada alternativa.

Dependiendo de la situación se pueden utilizar métodos cuantitativos de ayuda a la toma de decisiones (Vicens, Albarracín y Palmer, 2005; Serra, 2004) y/o métodos cualitativos (Herrera, Herrera-Viedma y Verdegay, 1996, Zimmermann, 1991).

En la toma de cualquier decisión se necesita algún tipo de información, aunque sea muy escasa. Con la obtención de información se elaboran, sintetizan y almacenan datos sobre un determinado hecho (González, 2001). Esta información es útil antes de la toma de decisiones, pero también enriquece la solución final si se incorpora paulatinamente durante todo el proceso. Por supuesto, a más información, más garantía de éxito en la toma de decisiones, pero hay que tener en cuenta la relación directa entre la información, su coste y el tiempo de recopilación, resumen, etc.

La información es el principio y el fin del ciclo Información-Decision-Acción. Con información podemos tomar una decisión, que impulsa a la implementación de una acción. Esta acción genera nueva información con la que se retroalimenta el proceso y se vuelve a iniciar la necesidad de tomar nuevas decisiones.

Actualmente, los procesos de toma de decisiones en las empresas apenas han evolucionado.

Los equipos directivos continúan alcanzando acuerdos y resoluciones de forma apresurada, lo que provoca decisiones en algunos casos deficientes o equivocadas. Ante esto ¿cómo deberían ser los procesos de toma de decisiones para que sean más efectivos?

En primer lugar, las organizaciones deben adoptar un marco de toma de decisiones común que establezca de forma clara quién decide qué, quién o quienes participan en el proceso de toma de decisiones y dónde acaba el poder de decisión de cada área o nivel de responsabilidad.

Un segundo elemento para mejorar la efectividad de los procesos de toma de decisiones es que las organizaciones deben medir y reforzar los comportamientos clave que influyen en cómo

los líderes toman esas decisiones. Las empresas y sus líderes tienden a focalizarse en la lógica y los datos en su toma de decisiones, descuidando el papel de la emoción. Pero, como han demostrado las investigaciones sobre el funcionamiento de nuestro cerebro, razón y emoción están permanentemente conectadas.

Por ello, las organizaciones deben promover la diversidad de pensamiento, de personalidades y de perspectivas al crear equipos, para protegerse contra el pensamiento único. Deben también reclutar y desarrollar el conocimiento sobre inteligencia emocional, ya que al tomar una decisión hay que considerar el impacto de ésta en todas las partes interesadas o que vayan a verse afectadas por la misma. Esto no significa abandonar los datos sino complementar el uso de los datos.

La tercera clave es la medición, la pieza final de la toma efectiva de decisiones, es lo que conecta el marco y los comportamientos. Evalúa si los empleados de una organización están siguiendo el marco de referencia, si está funcionando correctamente y si se comparte con toda la organización.

Ante una decisión hay que pensar cuáles son los pasos que llevarían a tener éxito:

1. **Describir el problema o el objetivo al que se quiere llegar.** Definiendo claramente los objetivos que se quiere alcanzar se puede tener más claro qué decisiones van a ayudar.
2. **Análisis del problema o la decisión a tomar.** Una vez se ha definido el problema que se enfrenta, se procede a recopilar la información necesaria para analizarlo de la forma más objetiva y completa posible. Para ello se debe ser objetivos al plantear las situaciones, sin opiniones ni juicios de valor, sino únicamente las circunstancias de la forma más objetiva posible.
3. **Generar alternativas.** En esta fase se debe generar todas las alternativas que sean posible. Se analizarán todas las posibilidades y las consecuencias de las mismas. Se debe valorar si estas alternativas realmente permitirán llevar a cabo los objetivos planteados. Existen técnicas de solución de problemas que pueden ayudarn a generar alternativas. Cuantas más personas participen en el proceso más aspectos se tendrán en cuenta y más ideas se obtendrán.
4. **Selección de la alternativa que finalmente se llevará a cabo.** Hay que valorar que la decisión que se tome tendrá unas determinadas consecuencias. Se debe asumir que el error es posible y se ha de tomar como una forma de mejorar los procesos futuros.
5. **Pasar de la decisión a la acción.** De nada sirve elaborar este proceso y llegar a la conclusión si posteriormente no se en práctica la decisión tomada. Es importante no tomar decisiones en base a emociones. Es preferible esperar y hacerlo de forma meditada.

6. **Valorar las consecuencias y el éxito de la decisión adoptada.** Hay que saber rectificar si se detecta que la decisión tomada es errónea. La valoración de las consecuencias y del alcance de los objetivos permitirán ajustar futuras decisiones y enseñarán a mejorar los procesos. Tan importante es tomar la decisión y llevarla a la práctica, como valorar los resultados de la misma. Sin este paso sería un proceso incompleto.

En definitiva, la toma efectiva de decisiones es uno de los aspectos que diferencian a las organizaciones en el siglo XXI, y les permiten maximizar la creación de valor. Por esta razón, las empresas deben evaluar su efectividad en la toma de decisiones. Al mejorar su marco, los comportamientos de los empleados y el proceso de medición, una organización puede abordar mejor sus desafíos competitivos, acelerar la implementación de la estrategia y posicionarse para el éxito futuro.

El turismo es una actividad cada vez más importante. Desde la perspectiva económica, a nivel global sobrepasa ya a las exportaciones de petróleo, de la industria alimentaria o del sector del automóvil, y la tendencia es a seguir creciendo.

Sin embargo, este crecimiento está provocando en determinados destinos turísticos situaciones inéditas, situaciones de exceso de turismo que pueden incluso poner en peligro la propia continuidad del destino.

“El turismo se basa en los recursos naturales y culturales de cada territorio, por lo cual se hace vital adoptar y concretar prácticas sustentables, tanto para hacer más rentable y competitiva la actividad, diversificar los beneficios entre las comunidades locales, contribuir a la conservación de la biodiversidad y poner en valor el patrimonio socio-cultural”(SERNATUR, 2015).

La sustentabilidad como un modelo integral para el futuro, exige la integración de tres ámbitos principales: económico, ambiental y social. Los ámbitos sociales y ambientales son inseparables del económico, y ayudan a mejorar la competitividad de la empresa.

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2012), el Turismo Sustentable es:

- Aquel que hace un uso óptimo de los recursos naturales asegurando un desarrollo económico viable en el largo plazo.
- Aquel que aporta importantes beneficios para la sociedad.
- Aquel que busca mejorar la competitividad del sector, a través de criterios de sustentabilidad.
- Aquel que aumenta su valor con la conservación de los atractivos naturales y culturales.

Getz y Timar (2005) señalan los tres objetivos del DTS:

- 1) conocer las necesidades y lo que quieren de la comunidad local en relación a la mejora de su nivel y calidad de vida.
- 2) satisfacer las demandas de los turistas y del sector del turismo.
- 3) salvaguardar los recursos naturales básicos para el turismo.

Pero los riesgos y amenazas que pueden llevar a provocar una crisis son, al mismo tiempo, una amenaza para los objetivos del Desarrollo del Turismo Sostenible.

En la Figura 2 se presenta un cuadro con las amenazas externas e internas de las crisis en sus distintos dominios. En una situación de crisis estas amenazas afectan a todos los grupos relevantes en el DTS en aspectos relacionados con los impactos, las experiencias, el desarrollo socio-económico y los beneficios.

**Figura 2. Amenazas en la crisis a los implicados del DTS**

<b>Dominio</b>	<b>Amenazas externas</b>	<b>Amenazas internas</b>	<b>Actores del turismo sostenible</b>
Económico	Recesión Fluctuaciones en la moneda Impuestos	Crecimiento de los costes Caída de ingresos Falta de beneficios	Entorno natural-cultural
Político	Inestabilidad Terrorismo		Turistas
Socio-cultural	Disturbios Delincuencia Xenofobia	Conflictos culturales	Comunidad local
Medio-ambiental	Fenómenos naturales Contaminación Alarmas contra la salud	Hiper-desarrollo Degradación medioambiental	Negocios turísticos
Tecnológico	Fallos de sistemas Fallos de infraestructuras	Accidentes de transporte Incendios	

Fuente: Elaboración propia basado en Henderson (2007)

A pesar de la vulnerabilidad del turismo, su rápida capacidad de recuperación y su conexión estrecha con otros sectores de la economía hacen que sea más eficaz para la administración pública concentrar inicialmente sus inversiones en este sector antes que dispersarlas por variados sectores de la economía. El retorno de la inversión es más rápido y los beneficios del turismo se reparten por todo el escenario económico del destino debido a las conexiones transversales que mantiene con diferentes sectores. (De Sausmarez, 2007).

Desarrollar una gestión socialmente responsable contribuye al crecimiento económico y social, y el cuidado y protección de los recursos ambientales, en línea con el desarrollo sustentable.

A partir de análisis y estudio desarrollados por el autor, se propone un plan de acción que se puede tomar como base para realizar la toma de decisiones.

<b>Problema</b>	<b>Causas</b>	<b>Acciones</b>
Decrecimiento del turismo en los principales destinos	Incumplimiento en las ventas de las agencias de viajes y turoperadores Falta de proveedores para determinados productos	Establecer mecanismos adecuados para la gestión de recursos financieros, la gestión de ventas y la diversificación de los proveedores.
	Existencia de inventarios ociosos Retribución salarial Estimulo material Acceso a mercados	Establecer políticas que permitan la adecuada rotación de inventarios. Establecer políticas que permitan el mejoramiento de las condiciones laborales.
	Falta de un procedimiento Comunicación Control Planificación Evaluación del desempeño	Implementar el procedimiento para el análisis de las razones financieras y mejorar los mecanismos de planificación y control en la entidad.
	Personal no calificado Desmotivación Falta de entrenamiento Falta de conocimiento económico y jurídico	Desarrollar actividades de capacitación en materia económica y jurídica. Establecer alianzas con el sindicato y la administración para el estímulo a los trabajadores. Establecer sistema de rotación de los especialistas por los distintos subsistemas del área contable.

Elaboración propia

Las Agencias de viaje y Turoperadores deben recibir formación sobre cómo implementar formas del turismo más sostenibles. Esto implica preparación del personal de organizaciones y negocios turísticos, y mayor concienciación, a través de una educación y comercialización turística responsable, de los asuntos de sostenibilidad entre la comunidad local y los propios turistas.



### **Conclusiones:**

La toma de decisiones en el turismo está muy ligada a los principios del desarrollo sostenible del turismo y debe orientar acciones estratégicas dirigidas a lograr un desarrollo turístico sustentable.

Es preciso realizar investigaciones durante las fases del desarrollo turístico con el fin de hacer un seguimiento de los impactos, resolver problemas que puedan surgir y dar a la comunidad local la capacidad de responder con cambios necesarios aprovechando las oportunidades.

Todas las agencias, organizaciones, negocios turísticos y personas relacionadas con el turismo deberían cooperar y trabajar conjuntamente para evitar potenciales conflictos y optimizar los beneficios que provienen del desarrollo y la gestión del turismo para cada uno de estos actores.

### **Bibliografía**

- Bramwell, B. y Lane, B. (1993). Sustainable tourism: an evolving global approach, *Journal of Sustainable Tourism*, 1 (1), pp.1-5.
- Codina, A. (2014). *Habilidades Directivas*. La Habana, Cuba: Editorial Academia.
- Davis, D.: "Investigación en administración para la toma de decisiones", Thomson, México, 2000
- Davis, D.: "Investigación en administración para la toma de decisiones", Thomson, México, 2000.
- De Sausmarez, N. (2004). Crisis Management for the Tourism Sector: Preliminary Considerations in Policy Development, *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 1 (2), pp. 157-172.
- De Sausmarez, N. (2007). The potential for tourism in post-crisis recovery: lessons from Malaysia's experience of the Asian financial crisis, *Asia Pacific Business Review*, April, 13 (2), pp. 277-299.
- Dixon, J.R.: "Diseño en ingeniería: inventiva, análisis y toma de decisiones", Limusa-Wiley, México, 1970.
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management, *Tourism Management*, 22 (2), pp. 135–147.
- Faulkner, B.(1999). Tourism disasters: towards a generic model, *Cooperative Research Centre for Sustainable Tourism. CRC Tourism work-in-progress report series*, nº 6.
- Flores, S. y Leyva, J. (2015). Análisis multicriterio para la toma de decisiones en el sector turístico: un acercamiento teórico-conceptual. <https://www.researchgate.net/publication/315643448>
- González Ramírez, M.R.: "Sistemas de información para la empresa", Publicaciones de la Universidad de Alicante, 2001.
- Henderson, J.C. (2007). *Tourism Crises: Causes, Consequences and Management*, Amsterdam, Butterworth-Heinemann.

- Konow, I. (2006). Métodos y Técnicas de Investigación Prospectiva para la Toma de Decisiones. Fundación de Estudios Prospectivos. Santiago de Cuba.
- OMT. (2011). Resultados del turismo internacional en 2012 y perspectivas para 2013. [En línea] Disponible en: <http://www.hosteltur.com>
- Ramos, Y. (2016). Estrategia de desarrollo para el turismo de naturaleza en el territorio Villa Clara. Tesis de grado. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, Cuba.
- SERNATUR (2015). Toma de decisiones. Serie de guías responsabilidad social. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile.
- Sharpley, R. (2005). Tourism and the environment, en The Management of Tourism; Pender, L. y Sharpley, R. (eds.), pp. 259-274. London, Sage.
- Sharpley, R. (2005): International tourism: the management of crisis en The Management of Tourism; Pender, L. y Sharpley, R. (eds.), pp. 275-287, London, Sage.
- Sharpley, R. Y Craven, B (2001). The 2001 foot and mouth crisis – Rural economy and tourism policy implications: a comment, Current Issues in Tourism, 4 (6), pp. 527-37.
- Simon, H.A.: “El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa”, Aguilar, Madrid, 1980.