

**DOS CONCEPTOS DE TURISMO APLICADOS A LA LOGICA DE  
LA SOSTENIBILIDAD Y COMPETITIVIDAD  
ORGANIZACIONAL: PATRIMONIO Y CULTURA. Reflexiones  
acerca de la naturaleza de estas palabras y el aporte de la  
Administración**

Autores:

- Lic. Molinari Gloria, Prof. Adjunta. Cátedra Organización y Gestión de empresas turísticas, UNLP. gloria.molinari@econo.unlp.edu.ar
- Lic. Alfonso Alejandra, Jefe de auxiliares docentes. Cátedra Organización y Gestión de empresas turísticas, UNLP. alejandra.alfonso@econo.unlp.edu.ar
- Lic. Scaramellini Nora. Auxiliar docente. Cátedra Organización y Gestión de empresas turísticas, UNLP. nora.scaramellini@econo.unlp.edu.ar

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es reflexionar acerca de la forma en que, conceptos como Patrimonio y Cultura, pueden ser vinculados y utilizados por la Contabilidad, el Turismo y gestionados por la Administración. De este modo, Patrimonio y Cultura, pueden contribuir no solo al desarrollo local de cualquier destino, sino a la construcción de la competitividad y diferenciación de las organizaciones.

Gran parte de la literatura que aborda la relación entre Turismo, Patrimonio y Cultura, acuerdan en definir al Patrimonio como un conjunto de bienes materiales e inmateriales, culturales, naturales que forman la identidad y la cultura de una sociedad y a la competitividad turística como la capacidad de un destino de diferenciarse de otro.

Del mismo modo, las organizaciones buscan la mejora continua y la competitividad, no solo a través de mantener e incrementar su patrimonio, entendido como el conjunto de bienes, derechos y obligaciones pertenecientes a una empresa, sino también a través de la generación de una cultura organizacional basada en percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción intra e intergrupales.

En este sentido, la ciencia Administrativa, es quien nos permitirá desde la gestión, la eficiente utilización de los recursos Patrimoniales y Culturales, tanto del destino como de las organizaciones Públicas y privadas que en él se creen y desarrollen.

## INTRODUCCION

“La sociedad actual es una sociedad organizacional”; con esta frase distintos autores nos indican que la sociedad en que vivimos se caracteriza por la existencia de una multiplicidad de organizaciones que influyen y hasta condicionan la vida de los pueblos y de cada uno de nosotros. Las organizaciones se han transformado en poderosas fuerzas que ejercen un poder significativo en la sociedad, convirtiendo al ser humano actual en un hombre organizacional.

Nuestra relación con las organizaciones comienza el día de nuestro nacimiento ya que nacemos en una organización sanitaria (hospital, sanatorio, clínica), luego comenzamos nuestra vida educativa (escuelas primarias, secundarias y la universidad), también para desarrollarnos socialmente participamos de asociaciones civiles como clubes, o centros de fomento, y realizamos actividades de esparcimiento accediendo a restaurantes, teatros, cines, etc..

Actualmente dependemos de organizaciones para proveer los bienes y servicios que deseamos. Estas organizaciones son dirigidas o administradas por las decisiones de uno o más individuos denominados gerentes, directores o funcionarios. Son ellos los que asignan los recursos a objetivos distintos y a menudo en competencia y son quienes tienen la autoridad y la responsabilidad de elaborar productos seguros o inseguros, de prestar servicios en forma eficiente o ineficiente, de construir o destruir ciudades, de limpiar o contaminar el ambiente, de contribuir o no al avance tecnológico, de favorecer o no el desarrollo personal de cada trabajador, etc.

En el mundo actual, complejo, cambiante, turbulento, competitivo, las organizaciones se verán afectadas por continuos cambios y también generarán cambios con enormes implicancias para el desarrollo del individuo y de la sociedad.

Donnelly, Gibson e Ivancevich en “Dirección y Administración de empresas”; Addison-Wesley Iberoamericana, 1994, citando a Starr dicen: “El éxito futuro de cualquier país en el escenario internacional o en el ambiente global -de cualquier sociedad- depende de sanas políticas para todos, de la gestión de las operaciones y de la productividad, de ser capaz de adaptarse a los cambios ambientales y de dirigir correctamente a la fuerza laboral; en suma de ser capaz de administrar correctamente a las organizaciones que conforman dicho país o dicha sociedad”. Estamos ante la presencia, como venimos considerando, de sociedades organizacionales.

El objetivo del presente trabajo es reflexionar acerca de la forma en que conceptos como Patrimonio y Cultura, pueden ser vinculados y utilizados por la Contabilidad, el Turismo y gestionados por la Administración

## PATRIMONIO Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Es importante destacar que las definiciones que preceden son utilizadas para todo tipo de organizaciones, sean productoras de bienes de existencia física o prestadoras de servicios, esta última una de las actividades fundamentales de las organizaciones turísticas.

En este marco, se puede definir al patrimonio de una organización, como al conjunto de bienes, derechos y obligaciones que le pertenecen, y que constituyen los medios económicos y financieros a través de los cuales ésta puede cumplir con sus fines.

Cabe destacar que además de las obligaciones, comúnmente llamadas pasivo, citadas en la definición que antecede, referidas a obligaciones contraídas con proveedores, bancos, entidades financieras y otras, en los últimos tiempos se incorporan conceptos tales como bienes intangibles y responsabilidad social empresaria.

Por otra parte, la cultura de una organización está representada por su ideología, por la manera de proceder y actuar, en concordancia con los objetivos y metas. Es el conjunto de valores que guía a diario a los miembros de la organización, y que los hace ingresar en nuevos negocios, o rechazar otros. Los factores culturales impregnan todos los componentes del esquema organizacional: las personas, las tareas, la estructura, el sistema de motivación y el sistema de información.

La Administración es la encargada de gestionar de manera eficiente el patrimonio de la organización, respetando la cultura y los valores tanto de la organización como de la sociedad en la que ella desarrolla sus actividades, en pos del cumplimiento de los fines y objetivos, por los cuales fueron creadas.

## PATRIMONIO Y CULTURA TURISTICO

Siguiendo con el esquema propuesto y el objetivo planteado, abordaremos las definiciones de Patrimonio y Cultura desde la óptica del Turismo, conociendo que ambos términos se vinculan directamente con la gestión de los destinos.

Gran parte de la literatura, que analiza la relación entre Turismo y Patrimonio, acuerdan en definir al Patrimonio como el conjunto de bienes o elementos culturales o naturales, materiales e inmateriales. Desde otra óptica, el patrimonio es definido como una herencia que se transmite de una generación a otra.

Otra línea de pensamiento, no solo reconoce la relación del Patrimonio con el pasado, sino que además lo vincula directamente con el presente en dos sentidos, es decir el Patrimonio no es sólo lo que se hereda sino además lo que se crea en el presente y será transmitido a futuras generaciones y en segundo lugar no es sólo lo que se hereda sino lo que se modifica en el tiempo.

Por otro lado, la cultura es un término asociado a las comunidades locales, sus creencias, valores, tradiciones.

En este sentido, la SECTUR define a la cultura turística, desde la perspectiva del desarrollo sustentable, concebido como la adecuada administración de los recursos

(naturales, materiales, financieros y humanos) de manera que se logre la mayor satisfacción del visitante y el mayor beneficio para la comunidad receptora.

Con esta base, la cultura turística incorpora las dimensiones sociales, culturales, ambientales y económicas del turismo, orientándose hacia los beneficios comunitarios, pretendiendo resaltar la participación de las comunidades según sus propias características locales.

De lo expuesto surge que Patrimonio y Cultura van de la mano y se complementan mutuamente, existe un recurso que puede ser material o inmaterial, que es transformado en producto para ser volcado al mercado, en este proceso interviene la cultura del lugar preservando y conservando el recurso que ya fue transformado en producto, impregnándolo de historia, valores, que lo harán sustentable para futuras generaciones.

## LA CONTRIBUCION DE LA ADMINISTRACION

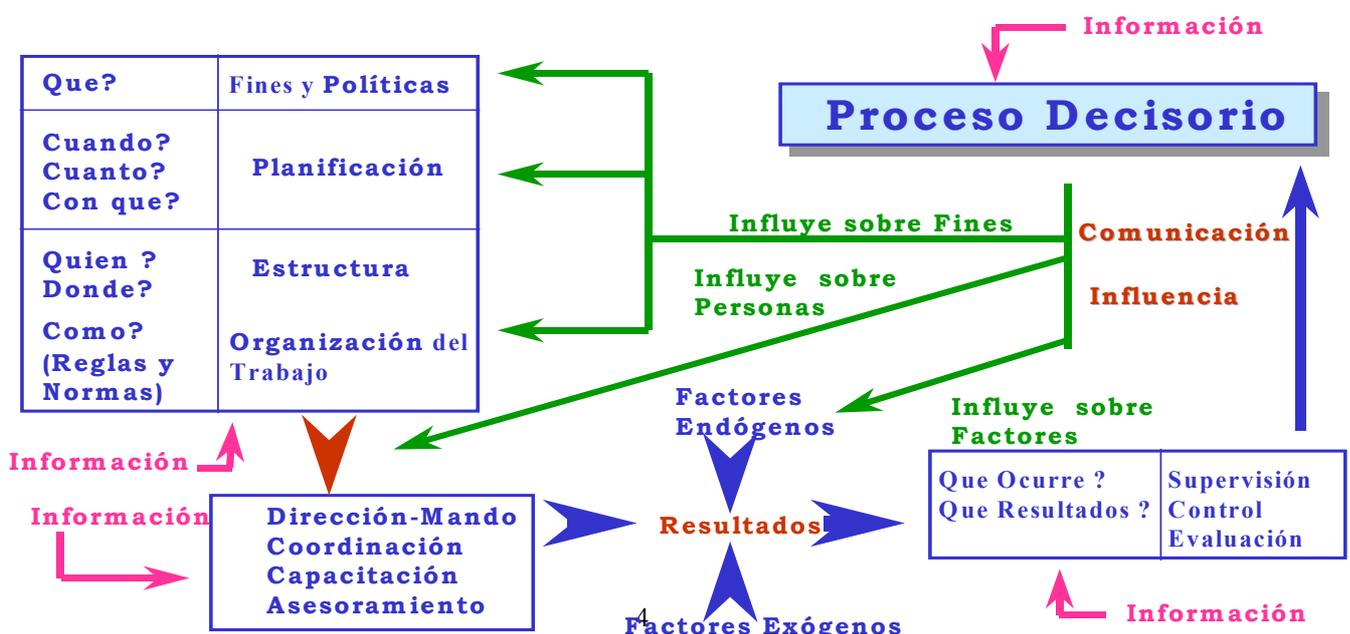
La Administración como disciplina científica constituye un sistema de conocimientos, metódicamente fundamentado, cuyo objeto de estudio son las organizaciones y la administración – en el sentido de conducción, proceso, gestión de recursos, etc.- de éstas.

Para administrar las organizaciones, los dirigentes se valen de un conjunto de técnicas y funciones a desempeñar conocidas como Ciclo o Proceso Administrativo

Dicho proceso es el conjunto de funciones y actividades que se desarrollan en la organización, orientadas a la consecución de los fines y objetivos; constituido por cinco etapas o fases *básicas* (planificación, organización, dirección, coordinación y control) y tres etapas *subyacentes por aparecer en cada uno de los procesos mencionados que son* (decisión, comunicación e influencia), observadas en el siguiente gráfico

## El Proceso Administrativo

### Administración como conjunto de funciones de los Dirigentes



El administrador organiza el trabajo, dirige al personal, coordina las actividades, controla, adopta decisiones, comunica, ejerce influencia, capacita, etc. pero lo hace sobre la base de planes preexistentes. La planificación es una tarea primordial porque centra la atención en los objetivos organizacionales y en cómo lograrlos, debiendo saber cada participante qué se espera de él.

Un plan es una adopción de decisiones anticipada que determina Qué hacer, Cuánto hacer, Cuándo hacerlo, Con Qué recursos hacerlo, Cómo hacerlo y Quién debe hacerlo antes que se requiera la acción.

La Planificación comprende las siguientes etapas:

- ✚ Establecimiento de predicciones acerca de la organización y el medio, implica analizar la evolución de los sistemas social, económico y político, predecir la evolución del mercado analizar la competencia y realizar un diagnóstico interno de la organización (recursos, capacidades del personal, capacidad de creatividad, cambios en los valores, intereses y aspiraciones de los administradores y otros participantes).

- ✚ Especificar los objetivos: efectuadas las predicciones, ajustándose a las oportunidades del medio, los valores y aspiraciones y los recursos de la organización.

Sobre estos objetivos se formula todo el sistema de planificación, pues dentro de cada plazo se formulan otros de menor intervalo que dan flexibilidad a los planes. Los objetivos deben establecerse y definirse de tal forma que puedan ser evaluados y relacionados con determinantes significativos del rendimiento organizacional.

- ✚ Establecimiento de líneas de acción alternativas: las distintas líneas de acción dependen de los recursos disponibles y de la creatividad de los participantes del proceso.

- ✚ Elección de la mejor alternativa posible: se evalúan las alternativas en términos de probabilidad, consecuencias y por comparación se elige.

- ✚ Especificación y asignación de los medios y formulación del plan: elegida la alternativa más idónea, se planifica en detalle. Los objetivos que se definen en consecuencia deben ser plasmados de modos concretos, especificando el tiempo y asignando a los que tienen que obtenerlos la responsabilidad y los recursos.

Se define qué se debe hacer, con qué recurso, cuando hacerlo, cuánto hacer en cada etapa, cómo hacerlo, quién. La demanda de recursos de un plan debe pronosticarse y especificarse en los presupuestos y la gerencia puede elegir el tipo de presupuesto que se adapte a las necesidades.

- ✚ Incorporación al sistema de control: la planificación y el control regulan el accionar de una organización entendida como un sistema abierto total. De este plan general, se pueden derivar planes detallados que deberán implementarse y desarrollarse, lo que implica capacitar personal, obtener los medios, ejercer influencia, lograr efectivas comunicaciones, etc.

La implantación es fundamental dado que los planes son ejecutados por personas, generalmente distintas a los planificadores. Mediante el ejercicio de la influencia, en el marco de una autoridad competente, la persuasión y la política se puede implementar un plan. Es importante determinar el flujo de información de retroalimentación para determinar el progreso y los problemas de ejecución y adaptación.

La necesidad de planificar surge por la velocidad del cambio, que en estas épocas se ha acentuado en grado sumo. El adaptarse al cambio otorga seguridad a los hombres y a las organizaciones. Si bien un plan no puede garantizar el éxito en la adaptación al cambio, las organizaciones pueden asegurar su supervivencia anticipándose a los cambios, explorando nuevos caminos.

La planificación no elimina riesgos, permite asumir riesgos adecuados propios de la esencia de la actividad económica. Debe ser flexible y posibilitar la adaptación a los cambios.

## CONCLUSIONES

El turismo es una actividad en la que no hay marcha atrás, se trata de una actividad muy diferente de aquellas en las que si el mercado deja de ser atractivo, las organizaciones reciclan sus inversiones o se mudan a otra ciudad.

Por tanto, si lo que se desea es un turismo sostenido como actividad y sustentable respecto a los factores de la producción y a las poblaciones involucradas, es imprescindible tomarse el trabajo de pensar antes de actuar. Hay que ponerse a trabajar y lo más complejo es generar emprendimientos que planifiquen sus actividades y piensen más allá del corto y mediano plazo, haciendo dichos emprendimientos más competitivos. En este sentido es el Estado quien también puede y debe contribuir a la generación de políticas de competitividad, sustentabilidad y cooperación en este caso en la Actividad Económica que es el Turismo y las organizaciones que la conforman.

El turismo es visto tanto como un proceso económico de corte “micro” como de corte “macro”. Además, es percibido como un factor de desarrollo, una suerte de motor económico capaz de impulsar la economía global y, sobre todo, la economía nacional y las economías locales. Luego es evidente que tanto a escala internacional como a escala local, se piensa al turismo desde sus supuestos “beneficios”, es decir desde los aportes que es susceptible realizar para la economía de un país.

Al decir de muchos autores se puede considerar al Turismo como “La Industria sin chimeneas”, otros autores consideran dicha concepción como una metáfora ya que ubicamos al turismo como Actividad Económica dentro del Sector Terciario de la Economía, los Servicios. En ambos casos estamos hablando de un conjunto de organizaciones que poseen un patrimonio que les permitirá lograr sus objetivos y una cultura organizacional que las impregna hacia el interior y se trasluce en sus acciones. Es allí donde vinculamos al Turismo y a la Administración y hacemos analogía de sus componentes que deberán ser “administrados” para el mejor logro de su finalidad.

Todo destino turístico estará provisto de un Patrimonio Turístico. El patrimonio turístico de un país se debe determinar a partir de la relación de cuatro componentes: a) Atractivos turísticos, b) Planta Turística, c) Infraestructura, d) Superestructura. Cada uno de estos componentes deberá ser gestionado por la Administración para el mejor uso de sus recursos. En el caso de los Atractivos turísticos planificando su sustentabilidad, en el caso de la Planta Turística gestionando las organizaciones que componen el equipamiento, planificando, organizando la implementación y uso de las instalaciones, ya introduciéndonos en la Infraestructura será una adecuada gestión en las organizaciones que integran la Superestructura la que viabilizará una adecuada Infraestructura para el desarrollo del destino así como también la planificación estratégica en este nivel contribuirá a un desarrollo sustentable de todo su Patrimonio Turístico.

Por lo expuesto, podemos concluir que, tanto los conceptos de patrimonio y cultura desarrollados, ya sea para las organizaciones como para el turismo hacen referencia a los mismos contenidos: recursos materiales, inmateriales, pasivos, pasivos ambientales,

valores, intereses, tradiciones, creencias, ideologías y ambos necesitan de la Administración para su gestión.

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

1. Administración de organizaciones. Ricardo Solana. Ediciones Interoceánicas SA. 1993
2. Gestión de la complejidad en las organizaciones. Jorge Etkin. Ediciones Granica. 2011
3. Psicología social de las organizaciones. Leonardo Schvarstein. Ediciones Paidós. 2006
4. Que es Administración? Barcos, Larocca, Narvaez y otros. Ediciones Macchi. 1999
5. Una aproximación teórico práctica al estudio de las organizaciones turísticas y su administración. Santiago Barcos. Ediciones Haber. 2009.
6. Turismo y Patrimonio, hacia una relectura de sus relaciones. Claudia Troncoso, Analía Almirón. Aportes y Transferencias. Vol 1 n° 609. Universidad Nacional de Mar del Plata 2005.
7. Aprendiendo el Proceso Administrativo y algo más... Santiago Barcos, Norma Paolini, Elena Denda, y otros. Ediciones Dei Genetrix. 2007.
8. Cómo definir el Turismo? Un repaso disciplinario. Daniel Hiernaux Nicolás.
9. El Sistema Turístico. Roberto Boullón.