

**COLECCIÓN DIRECCIÓN DE EMPRESAS Y  
ACTIVIDADES TURÍSTICAS**

**César Muñoz Martínez**

**César Camisón Zornoza**

---

**Tomo III**

**DIRECCIÓN FINANCIERA  
Y CONTROL DE GESTIÓN  
DE EMPRESAS Y  
PROYECTOS TURÍSTICOS**

## ÍNDICE

<b>TEMA 11. GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA DE PROYECTOS TURÍSTICOS</b>	<b>9</b>
1. ¿QUÉ ES LA GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA DE PROYECTOS TURÍSTICOS? CONCEPTO Y OBJETIVOS	10
2. LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA EN PROYECTOS TURÍSTICOS	18
3. ETAPAS DE LA GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA EN LOS PROYECTOS TURÍSTICOS	21
3.1. Identificación del proyecto turístico	23
3.2. Formulación del proyecto turístico	37
3.3. Valoración del proyecto turístico	64
4. ¿QUÉ DETERMINA EL ÉXITO EN LA GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA DE PROYECTOS TURÍSTICOS?	76
RESUMEN	78
CASO DE GESTIÓN	79
MATERIALES DE APRENDIZAJE	82
<b>TEMA 12. DIRECCIÓN FINANCIERA Y CONTROL DE GESTIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS</b>	<b>87</b>
1. LA FUNCIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA	91
2. OBJETIVOS DE LA FUNCIÓN FINANCIERA EN LA EMPRESA TURÍSTICA	97
3. LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA EN LA EMPRESA TURÍSTICA	101
4. LOS PRESUPUESTOS EN LA EMPRESA. PLANIFICACIÓN A CORTO PLAZO	131
5. LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA A LARGO PLAZO. FUNCIÓN DE INVERSIÓN Y DE FINANCIACIÓN	137
5.1. Función de financiación	137
5.2. Función de inversión	142
RESUMEN	152
NOTICIAS DEL SECTOR	153
MATERIALES DE APRENDIZAJE	156

<b>TEMA 13. HABILIDADES DIRECTIVAS APLICADAS AL TURISMO .....</b>	<b>161</b>
<b>CAPÍTULO 1. EL LIDERAZGO .....</b>	<b>167</b>
1. INTRODUCCIÓN.....	169
2. ¿QUÉ ES EL LIDERAZGO?.....	170
3. ¿CUÁLES SON LOS RASGOS DEL LÍDER? .....	170
4. ¿EXISTEN LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN?.....	179
5. ¿LIDERAZGO ORIENTADO A LA TAREA O A LA RELACIÓN? .....	188
6. ¿CUÁLES SON LAS HABILIDADES DIRECTIVAS MÁS IMPORTANTES?....	190
7. ¿QUÉ ESTILO DE DIRECCIÓN ES EL MÁS ADECUADO?.....	191
8. ¿AUTORIDAD O LIDERAZGO?.....	192
9. ¿LIDERAZGO O COACHING? .....	192
10. ¿CUÁL ES EL PERFIL DEL DIRECTIVO DEL FUTURO?.....	193
NOTICIAS DEL SECTOR.....	196
CASO PRÁCTICO.....	198
BIBLIOGRAFÍA .....	201
<b>CAPÍTULO 2. ORGANIZACIÓN PERSONAL .....</b>	<b>203</b>
1. INTRODUCCIÓN.....	207
2. ¿QUÉ CARACTERÍSTICAS TIENE EL TIEMPO? .....	207
3. ¿EXISTEN RAZONES PARA GESTIONAR BIEN EL TIEMPO? .....	208
4. ¿CUÁLES SON LAS LEYES DEL USO DEL TIEMPO?.....	209
5. ¿QUÉ HACEMOS CON LOS LADRONES DEL TIEMPO? .....	212
6. ¿HAY ESTRATEGIAS PARA GESTIONAR CORRECTAMENTE EL TIEMPO?	214
7. ¿POR QUÉ HAY QUE ESTABLECER OBJETIVOS Y PRIORIZAR TAREAS?	215
8. ¿DISEÑAS EL PLAN DIARIO, SEMANAL Y ANUAL? .....	217
9. ¿ORDENAS TU LUGAR DE TRABAJO?.....	219
10. ¿RENTABILIZAS LAS REUNIONES Y DELEGAS ADECUADAMENTE? .....	219
BIBLIOGRAFÍA .....	221

CASO PRÁCTICO.....	222
<b>CAPÍTULO 3. INTELIGENCIA EMOCIONAL .....</b>	<b>236</b>
1. INTRODUCCIÓN .....	244
2. ¿QUÉ ES LA INTELIGENCIA EMOCIONAL?.....	245
3. ¿HAY ANTECEDENTES SOBRE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL?.....	245
4. ¿QUÉ VENTAJAS TIENE EL DESARROLLO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL?.....	246
5. ¿CUÁL ES EL ORIGEN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL?.....	247
6. INTELIGENCIA Y EMOCIÓN.....	248
7. ¿HAY UN CEREBRO EMOCIONAL? .....	251
8. ¿EXISTEN LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES?.....	253
9. ¿INFLUYEN LAS EMOCIONES EN LAS ORGANIZACIONES?.....	260
10.¿EXISTE RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO E INTELIGENCIA EMOCIONAL? .....	262
BIBLIOGRAFÍA .....	263
CASO PRÁCTICO. DIEGO Y ANDRES .....	265
<b>CAPÍTULO 4. COMUNICACIÓN .....</b>	<b>267</b>
1. INTRODUCCIÓN .....	273
2. ¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN?.....	274
3. ¿CUÁLES SON LOS NIVELES DE LA COMUNICACIÓN? .....	276
4. ¿QUÉ ES COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL? .....	280
5. ¿CÓMO INFLUYE LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA? .....	305
6. ¿CUÁLES SON LAS FUNCIONES COMUNICATIVAS DEL DIRECTIVO?.....	311
BIBLIOGRAFÍA .....	312
CASO PRÁCTICO.....	313
<b>CAPÍTULO 5. LA MOTIVACIÓN .....</b>	<b>319</b>
1. INTRODUCCIÓN .....	322
2. ¿MOTIVACIÓN INTRÍNSECA O EXTRÍNSECA? .....	322
3. ¿QUÉ ENTENDEMOS POR MOTIVACIÓN?.....	323
4. ¿MOTIVAR, PARA QUÉ? .....	327

5. ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPIOS PARA MOTIVAR? .....	328
6. ¿COMUNICAR O RESPONSABILIZAR?.....	332
7. ¿HAY QUE MOTIVAR AL EQUIPO DE TRABAJO? .....	333
8. ¿PARA QUÉ FOMENTAR UN CLIMA LABORAL AGRADABLE? .....	339
9. ¿EXISTEN REGLAS PARA MOTIVAR A LOS COLABORADORES? .....	340
10.¿POR QUÉ NOS DESMOTIVAMOS? .....	341
BIBLIOGRAFÍA .....	344
CASO PRÁCTICO. TECNOTEL.....	346
<b>CAPÍTULO 6. PRESENTACIONES EFICACES.....</b>	<b>349</b>
1. ¿QUÉ ES EL MIEDO ESCÉNICO?.....	353
2. ¿ES CONVENIENTE PREPARAR LAS PRESENTACIONES? .....	353
3. ¿QUÉ OBJETIVOS PERSEGUIMOS EN LA PRESENTACIÓN? .....	355
4. ¿CÓMO ELABORAMOS EL CONTENIDO? .....	356
5. ¿PODEMOS MEJORAR NUESTRAS PRESENTACIONES? .....	358
6. ¿QUÉ PARTES HA DE CONTENER EL DISCURSO?.....	360
7. ¿CÓMO EXPONER LA PRESENTACIÓN?.....	361
8. ¿OTRAS HABILIDADES COMUNICATIVAS? .....	365
9. ¿QUÉ TIPO DE DISCURSOS PODEMOS ELABORAR? .....	367
BIBLIOGRAFÍA .....	371
CASO PRÁCTICO: CONVENIENCIA.....	372
<b>CAPÍTULO 7. REUNIONES.....</b>	<b>373</b>
1. INTRODUCCIÓN .....	375
2. ¿SON ÚTILES LAS REUNIONES DE TRABAJO? .....	376
3. ¿QUÉ TIPOS DE REUNIONES EXISTEN? .....	379
4. ¿QUÉ TIPOS DE COMUNICACIÓN APARECEN EN UNA REUNIÓN?....	385
5. ¿CUÁLES SON LAS FASES DE UNA REUNIÓN? .....	387
6. ¿QUÉ PROCESOS INTERVIENEN EN UNA REUNIÓN? .....	392
7. ¿EXISTEN TÉCNICAS PARA REALIZAR REUNIONES? .....	395
8. ¿CÓMO FOMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN LAS REUNIONES? .....	397
9. ¿CÓMO INTERVENIR EFICAZMENTE EN UNA REUNIÓN? .....	398

10. ¿CUÁLES SON LOS FACTORES DE ÉXITO EN UNA REUNIÓN? .....	400
BIBLIOGRAFÍA .....	402
CASO PRÁCTICO.....	403
<b>CAPÍTULO 8. NEGOCIACIÓN .....</b>	<b>406</b>
1. INTRODUCCIÓN .....	409
2. ¿QUÉ ES NEGOCIAR? .....	410
3. ¿CÓMO PREPARAR UNA NEGOCIACIÓN? .....	413
4. ¿CUÁLES SON LAS FASES QUE INTERVIENEN EN LA NEGOCIACIÓN? ..	415
5. ¿COMO COMENZAR LA NEGOCIACIÓN?.....	417
6. ¿QUÉ HABILIDADES SON CLAVE DE NEGOCIACIÓN?.....	435
BIBLIOGRAFÍA .....	437
CASO PRÁCTICO.....	438
<b>CAPÍTULO 9. TRABAJO EN EQUIPO .....</b>	<b>442</b>
1. INTRODUCCIÓN .....	445
2. ¿QUÉ ES EL TRABAJO EN EQUIPO?.....	447
3. ¿EXISTEN BARRERAS PARA EL TRABAJO EN EQUIPO?.....	449
4. ¿CUÁLES SON LOS TIPOS DE EQUIPO? .....	450
5. ¿QUÉ HAY QUE HACER PARA SER UN EQUIPO EFICIENTE? .....	453
6. ¿QUÉ TIPO DE ROLES APARECEN EN LOS EQUIPOS? .....	455
7. ¿CUÁLES SON LAS FASES DEL DESARROLLO DE UN EQUIPO? .....	459
8. ¿QUÉ HABILIDADES SON CLAVE PARA EL TRABAJO EN EQUIPO? ...	463
9. ¿QUÉ HAY QUE HACER PARA LIDERAR UN EQUIPO? .....	464
10. ¿QUÉ HERRAMIENTAS PODEMOS UTILIZAR PARA MEJORAR EL EQUIPO? .....	468
BIBLIOGRAFÍA .....	472
CASO PRÁCTICO.....	473
<b>CAPÍTULO 10. ÉTICA .....</b>	<b>474</b>
1. INTRODUCCIÓN .....	476
2. DEFINICIÓN DE DEONTOLOGÍA PROFESIONAL .....	477

3. ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE UN DIRECTIVO?	478
4. ¿QUÉ DERECHOS HUMANOS HAY QUE DEFENDER EN LA EMPRESA? .	479
5. ¿CUÁLES SON LOS ESTÁNDARES LABORALES? .....	480
6. ¿QUÉ RESPONSABILIDAD TIENE EL DIRECTIVO CON EL MEDIO AMBIENTE? .....	481
7. ¿CUÁLES SON LOS DEBERES DE UN DIRECTIVO? .....	481
8. ¿CUÁLES SON LOS VALORES DE UN DIRECTIVO? .....	486
9. ¿QUÉ ES LA ACTITUD ÉTICA? .....	487
BIBLIOGRAFÍA .....	488
CASO PRÁCTICO.....	489

**TEMA 14. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN ORGANIZACIONES TURÍSTICAS..... 494**

1. INTRODUCCIÓN.....	505
2. LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA TURÍSTICA .....	506
3. LA PLANIFICACIÓN Y EL DISEÑO DE PUESTOS .....	510
3.1. DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN .....	511
3.2. DISEÑO Y ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO .....	520
4. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	536
5. FORMACIÓN Y DESARROLLO.....	556
5.1. DEFINICIÓN, OBJETIVOS Y TIPOLOGÍA .....	556
5.2. DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN .....	570
5.3. ELABORACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE PLANES DE FORMACIÓN .....	577
6. EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO .....	601
6.1. INTRODUCCIÓN.....	602
6.3. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO.....	620
6.4. ERRORES Y LIMITACIONES DE LA EVALUACIÓN .....	630
7. EL SISTEMA DE RECOMPENSAS.....	637
7.1. INTRODUCCIÓN.....	637

7.2. CONSIDERACIONES CLAVE EN EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE RETRIBUCIONES .....	638
7.3. SISTEMAS DE PRESTACIONES Y BENEFICIOS COMPLEMENTARIOS .....	646
<b>8. MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO.....</b>	<b>652</b>
8.1. MOTIVACIÓN .....	652
8.2. DIRECCIÓN Y LIDERAZGO.....	664
<b>9. LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA.....</b>	<b>672</b>
<b>10. LA CULTURA ORGANIZATIVA .....</b>	<b>689</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>709</b>
<b>NOTICIAS DEL SECTOR:.....</b>	<b>711</b>
<b>CASO DE GESTIÓN: THE WALT DISNEY COMPANY.....</b>	<b>712</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA Y LECTURAS RECOMENDADAS .....</b>	<b>721</b>