

Unidad 1: DISEÑO DE ORGANIZACIONES EFECTIVAS

PARTE I

Materia: Organizaciones turísticas
Año 2025
Prof. Natalia Brutton



Temas:

- 1) Las organizaciones como instituciones sociales
- 2) Diseño organizacional
- 3) Cultura organizacional
- 4) Estrategia y diseño organizacional



1. Las organizaciones como instituciones sociales

*“Las organizaciones son difíciles de observar. Lo que vemos son representaciones de éstas, como un edificio alto, una estación de trabajo o un empleado amigable. Pero el concepto de la organización como un todo es vago y abstracto y puede estar distribuido entre varios lugares e incluso en todo el mundo. **Sabemos que las organizaciones están ahí porque nos tocan todos los días. De hecho, son tan comunes que se dan por hecho.***

*Difícilmente nos damos cuenta de que nacimos en un hospital, registramos ese nacimiento en un organismo gubernamental, somos educados en escuelas y universidades, nos alimentamos con comida producida en granjas corporativas, nos curan médicos que participan en una práctica conjunta, compramos una casa construida por una constructora y vendida por una agencia de bienes raíces, pedimos dinero prestado a un banco, recurrimos a los departamentos de policía y bomberos cuando enfrentamos un problema, utilizamos compañías de mudanzas para cambiar de residencia y recibimos numerosos beneficios de diversos organismos gubernamentales. **La mayoría de nosotros invertimos las horas que permanecemos despiertos en trabajar en algún tipo de organización.”***

Richard Daft

¿Qué es una organización?

Las organizaciones son:

- 1) **entidades sociales** que
- 2) están dirigidas a las **metas**
- 3) están diseñadas como sistemas de **actividades estructuradas y coordinadas** en forma deliberada y
- 4) están vinculadas al **entorno**.

Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayudan a alcanzar las metas.

Las organizaciones son formaciones sociales que combinan personal, recursos y trabajo orientadas al logro de cierto tipo de metas.

Tipos de organización según su finalidad

Podemos distinguir dos tipos de organizaciones según su finalidad:

- **Con fines de lucro.** Los administradores dirigen sus actividades hacia la obtención de dinero. Aquí se incluyen todas las empresas, desde las pequeñas empresas familiares hasta las grandes corporaciones multinacionales. Estas organizaciones desarrollan actividades económicas; a partir de ciertos recursos humanos, naturales, energéticos y financieros, se dedican a la producción de bienes o servicios.
- **Sin fines de lucro.** En estos casos las actividades no se orientan hacia la ganancia de dinero, sino hacia la generación de algún tipo de impacto social. Ejemplos: el Ejército de Salvación, el Fondo Mundial para la Vida Salvaje, la Fundación Save the Children. Generalmente, los recursos financieros provienen de subsidios del gobierno, concesiones y donaciones. Por lo general, los servicios se ofrecen a clientes que no tienen que pagar.

Importancia de las organizaciones

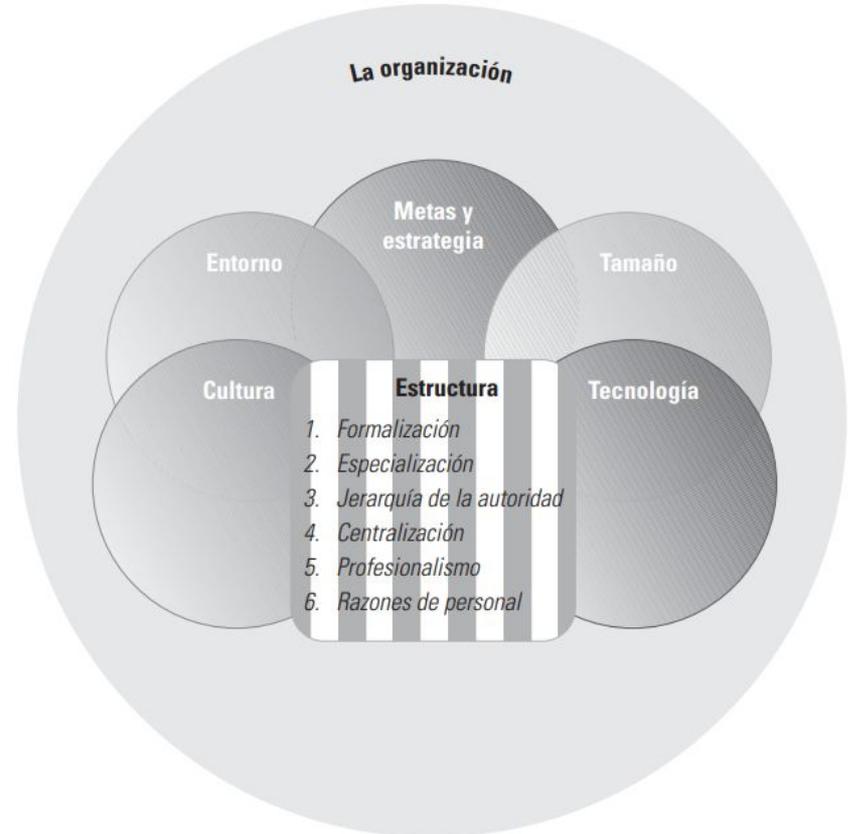
Las organizaciones existen para:

1. Reunir los **recursos necesarios** para alcanzar las metas y los resultados deseados
2. Producir bienes y servicios con **eficiencia**
3. Facilitar la **innovación**
4. Utilizar **tecnologías de información** y manufactura modernas
5. **Adaptarse** a un entorno en constante cambio e influir en éste
6. **Crear valor** para propietarios, clientes y empleados
7. Enfrentar **desafíos continuos** de diversidad, ética, así como la motivación y coordinación de los empleados.

2. Diseño organizacional

Para entender a las organizaciones, existen dos grandes dimensiones que se pueden distinguir:

- ❑ **Dimensiones estructurales.** Cómo está diseñada la organización. Se refieren a las características internas.
- ❑ **Dimensiones contextuales.** Se refieren a factores del entorno (externo e interno) que afectan a la organización.



Dimensiones estructurales:

1. **Formalización.** Grado en que las normas, procedimientos y responsabilidades están documentados y definidos formalmente.
2. **Especialización.** Nivel de división del trabajo, es decir, cuán específicas y delimitadas son las tareas.
3. **Jerarquía de la autoridad.** Define quién tiene poder de decisión y cómo fluye la autoridad desde los niveles superiores hacia los inferiores.
4. **Centralización.** Se refiere al nivel jerárquico que tiene la autoridad para tomar una decisión. Cuando la toma de decisiones se mantiene en el nivel superior, la organización está centralizada. Cuando las decisiones son delegadas a niveles organizacionales más bajos, está descentralizada.

5. ***Profesionalismo.*** Es el nivel de educación formal y capacitación de los empleados. El profesionalismo se considera alto cuando los empleados requieren largos periodos de capacitación para tener ciertos puestos en la organización.
6. ***Razones de personal.*** Se refieren a la distribución de personas entre las diversas funciones y departamentos.

Dimensiones contextuales:

1. **Tamaño.** . Como las organizaciones son sistemas sociales, por lo regular, el tamaño se mide por el número de empleados. Otras medidas como las ventas totales o los activos totales reflejan también la magnitud, pero no indican el tamaño de la parte humana del sistema.
2. **Tecnología organizacional.** Se refiere a las herramientas, técnicas y acciones empleadas para transformar los insumos en productos.
3. **Entorno.** Condiciones externas como competidores, clientes, regulaciones y tendencias de mercado.
4. **Las metas y la estrategia.** Metas que busca alcanzar la organización y las acciones planificadas para lograrlas. Una estrategia es el plan de acción que describe la distribución de los recursos y las actividades para enfrentar el entorno y alcanzar las metas de la organización.

5. ***Cultura organizacional.*** Valores, creencias y normas compartidas que influyen en el comportamiento de los empleados. La cultura de una organización no está escrita, pero se puede observar en sus historias, slogans, ceremonias, forma de vestir y distribución de la oficina.

3. Cultura organizacional

“Si usted entra a las oficinas centrales de Patagonia, es probable que vea algunas personas usando sandalias y pantalón corto. ¿Y por qué no? Tal vez más tarde vayan a surfear. El éxito del vendedor de ropa informal y equipo para el aire libre está guiado por los valores de creatividad, colaboración y preocupación por el ambiente. Los empleados que son elegibles se pueden tomar dos meses libres, percibiendo su sueldo completo, para trabajar con grupos ambientalistas. La sensación en el interior de las oficinas corporativas es relajada y, sin embargo, vibrante; las personas trabajan arduamente, pero también se divierten. Comparemos eso con las oficinas corporativas de Exxon Mobil, donde la mayoría de los empleados viste traje de negocios convencional y el ambiente está matizado de competitividad, un enfoque analítico y riguroso de cuidado por el negocio. “No están en el negocio de la diversión”, comentó un analista de la industria petrolera. “Están en el negocio de ganar utilidades”. Nada de surfing para esos hombres (o mujeres). Como expresó un inversionista con admiración: “Nunca se toman un día libre”.

Patagonia y Exxon representan dos culturas corporativas muy distintas. Sin embargo, ambas tienen éxito y cuentan con empleados que disfrutan su trabajo y a quienes en general les agrada la forma en que se hacen las cosas en su organización. Todas las organizaciones, como Patagonia y Exxon, tienen una serie de valores que caracteriza la forma en que se comportan las personas y en que la organización lleva a cabo sus negocios cotidianos.” (Teoría y Diseño organizacional, Richard Daft)

La **cultura organizacional** se refiere al conjunto de valores, creencias, normas, actitudes y prácticas compartidas que definen cómo se comportan y trabajan las personas dentro de una organización. Es como la "personalidad" de la empresa y se manifiesta en la forma en que los empleados interactúan entre sí, con los clientes y en cómo toman decisiones. **La cultura proporciona a las personas un sentido de identidad organizacional** y genera en ellas un compromiso con las creencias y los valores compartidos por la organización.



Cultura organizacional



Elementos claves de la cultura organizacional:

- 1) **Valores y principios:** que guían las acciones de los empleados de la organización.
Ejemplos: a) un hotel de lujo puede priorizar la hospitalidad, la sostenibilidad y la excelencia en el servicio; b) una agencia de ecoturismo puede enfocarse en el respeto por la naturaleza, el turismo responsable y el apoyo a comunidades locales.
- 2) **Normas y reglas:** comportamientos esperados en la empresa.
Ejemplos: a) en una aerolínea, los empleados deben seguir estrictos protocolos de seguridad y atención al cliente; b) en un resort todo incluido, los empleados pueden tener normas sobre el uso del uniforme, la puntualidad y la forma de dirigirse a los huéspedes.
- 3) **Símbolos y rituales:** logos, lemas, celebraciones o tradiciones internas.
Ejemplos: a) un crucero puede celebrar la despedida de cada viaje con un espectáculo especial; b) un hotel puede tener un logo distintivo y celebrar el aniversario del establecimiento con actividades para empleados y huéspedes.

- 4) **Estilos de liderazgo:** cómo los líderes inspiran y gestionan a los empleados.
Ejemplos: a) un gerente de un hotel boutique puede adoptar un liderazgo participativo, escuchando ideas de su equipo para mejorar la experiencia del huésped; b) un director de una cadena hotelera puede tener un liderazgo más estratégico y orientado a resultados, enfocándose en la rentabilidad y expansión.
- 5) **Ambiente laboral:** la atmósfera en términos de colaboración, respeto y motivación.
Ejemplos: a) en un parque temático, la atmósfera puede ser dinámica y llena de energía, fomentando la creatividad en la atención al visitante; b) en una oficina de turismo, el ambiente puede ser más formal, pero promoviendo la colaboración entre colegas para mejorar los servicios al turista.

La cultura organizacional alinea a los trabajadores con la misión de la empresa, influye en la productividad y satisfacción laboral, y atrae y retiene talento que comparte los mismos valores.

Por ejemplo, una empresa que prioriza la innovación tendrá una cultura organizacional que fomenta la creatividad y tolera el error como parte del aprendizaje.

4. Estrategia y diseño organizacional

“La principal responsabilidad de la alta gerencia es determinar las metas de una organización, la estrategia y el diseño, adaptando así la organización a un entorno cambiante.” (Teoría y Diseño organizacional, Richard Dafton)

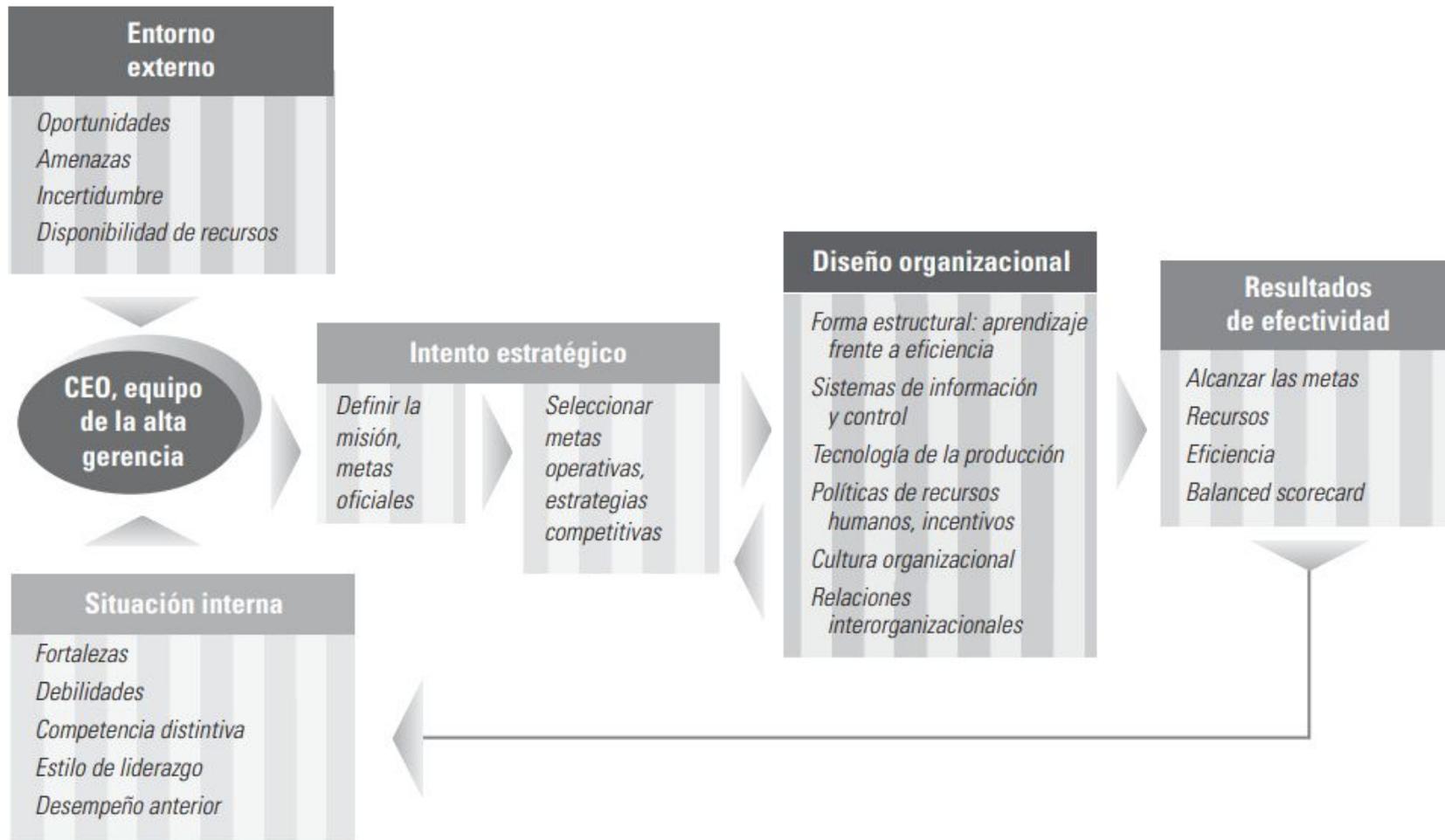
La selección de metas y estrategias influye en el diseño organizacional. Los altos directivos establecen las metas finales y determinan la dirección para lograrlas, lo que moldea el diseño y la gestión de la organización.

Para establecer la dirección organizacional, se comienza evaluando las **oportunidades y amenazas** del entorno externo, junto con las **fortalezas y debilidades** internas. Luego, se define la **misión y las metas** oficiales.

El **diseño organizacional** incluye decisiones estructurales, sistemas de información y control, tecnología, políticas de recursos humanos, cultura organizacional y vínculos con otras organizaciones. Estos elementos se ajustan según las necesidades y estrategias actuales.

Los altos directivos evalúan la efectividad organizacional mediante la **medición del desempeño** en relación con las metas establecidas. Esta retroalimentación permite ajustar las metas y estrategias futuras.

Las decisiones sobre metas, estrategias y diseño organizacional impactan directamente en la efectividad de una organización. La capacidad de los gerentes de tomar decisiones informadas y adaptarse a las necesidades del entorno es crucial para el éxito empresarial.



Una estrategia es un plan para interactuar con el entorno competitivo a fin de alcanzar las metas organizacionales. **Las metas son la dirección hacia la que la organización quiere orientarse y las estrategias definen cómo llegar a dicho fin.**

*Por ejemplo, una **meta** podría ser alcanzar el 15% anual de crecimiento en ventas; las **estrategias** para lograr dicha meta podrían incluir; a) publicidad dirigida para atraer clientes nuevos, b) motivar a los vendedores para aumentar el tamaño promedio de las compras de los clientes y c) adquirir otros negocios que generen productos similares.*

Las estrategias pueden incluir cualquier número de técnicas para alcanzar la meta. La esencia de formular las estrategias es elegir si la organización realizará actividades diferentes a las de sus competidores o ejecutará actividades semejantes de manera más eficiente que su competencia.

Ejemplo de Airbnb:

Redefinición del Diseño Organizacional a partir de Metas y Estrategias Empresariales

Airbnb es un excelente ejemplo de cómo las metas y la estrategia empresarial pueden obligar a una empresa a redefinir su diseño organizacional. La empresa comenzó como una plataforma pequeña que conectaba a personas en busca de alojamiento con anfitriones que ofrecían sus propiedades. Sin embargo, su rápido crecimiento y la evolución de sus objetivos la llevaron a transformar su estructura organizativa para adaptarse a nuevas demandas.

1. Meta inicial y diseño organizacional básico

En sus inicios, Airbnb tenía una meta sencilla: permitir que los usuarios alquilaran habitaciones o departamentos de manera directa y sin intermediarios. Su diseño organizacional reflejaba esta simplicidad, con una estructura plana y un equipo reducido que se centraba en tres áreas clave: desarrollo de software, atención al cliente y marketing.

2. Expansión de metas y cambios estratégicos

Con el tiempo, Airbnb estableció nuevas metas:

- Convertirse en una plataforma global.
- Diversificar su oferta con servicios como Airbnb Experiences (experiencias turísticas).
- Garantizar una experiencia de usuario uniforme y de calidad en todos los mercados.

Estas metas llevaron a una estrategia empresarial más compleja, que incluyó la ampliación de su base de usuarios, la entrada en nuevos mercados internacionales y el cumplimiento de regulaciones locales.

3. Redefinición del diseño organizacional

Para alcanzar sus nuevas metas, Airbnb implementó varios cambios en su estructura organizativa:

- **Creación de unidades de negocio específicas:** Se establecieron divisiones separadas para gestionar alojamiento, experiencias y mercados locales, permitiendo un enfoque especializado en cada área.
- **Equipos multidisciplinarios regionales:** Airbnb formó equipos locales con autonomía para adaptarse a las necesidades específicas de cada región, como regulaciones, cultura y preferencias del cliente.
- **Inversión en tecnología y datos:** Se desarrollaron nuevos departamentos centrados en el análisis de datos y la personalización de la experiencia del usuario.
- **Departamento de cumplimiento legal y regulatorio:** Dado el aumento de presiones regulatorias en diversos países, Airbnb creó un área dedicada a manejar las relaciones con las autoridades y garantizar el cumplimiento de normativas locales.

Resultados

Gracias a esta transformación organizativa, Airbnb logró:

- Expandirse a nivel global.
- Introducir nuevos productos y servicios.
- Adaptarse rápidamente a entornos regulatorios y culturales diversos.

Este caso demuestra cómo las metas y estrategias empresariales pueden forzar a una organización a rediseñar su estructura para sostener el crecimiento, adaptarse al entorno y seguir siendo competitiva en un mercado dinámico.

Estrategias y fuerzas competitivas de Porter

Michael E. Porter estudió varias organizaciones de negocios y propuso que los gerentes pueden formular una estrategia que permita a la organización tener una mayor rentabilidad y ser menos vulnerable si entienden las cinco fuerzas del entorno de la industria.

Porter encontró que las siguientes fuerzas determinan la posición de una empresa frente a los competidores de la industria:

- A. La amenaza de nuevos competidores.** Puede llevar a mantener los precios bajos o aumentar el nivel de inversión.
- B. El poder de los proveedores.** Los proveedores grandes y poderosos pueden fijar precios altos, limitar los servicios o la calidad y cambiar los costos a sus clientes, conservando así más del valor para sí mismos.
- C. El poder de los compradores.** Los clientes poderosos, pueden obligar a reducir los precios, exigir una mejor calidad o servicio y hacer aumentar los costos para la organización proveedora.
- D. La amenaza de sustitutos.** Los cambios de costos, nuevas tecnologías y tendencias sociales pueden influir en el poder de las alternativas y sustitutos para el producto o servicio, lo cual desviará la lealtad de los compradores y otros cambios del entorno.
- E. Rivalidad entre los competidores existentes.**

Al buscar la ventaja competitiva en estas cinco fuerzas, Porter postula que una empresa puede adoptar una de **tres estrategias**:



- 1) **Diferenciación.** En una estrategia de diferenciación, las organizaciones intentan diferenciar sus productos o servicios de otros en la industria. Una organización puede usar publicidad, características distintivas de un producto, servicio excepcional o nueva tecnología para obtener un producto percibido como único. La meta de esta estrategia por lo general son clientes a quienes no les preocupa particularmente el precio.

Ejemplo: Emirates Airlines. Esta aerolínea se diferencia ofreciendo una experiencia de lujo con asientos de primera clase tipo suite, entretenimiento de alta gama y servicios exclusivos como duchas a bordo en algunos vuelos. Su estrategia apunta a clientes que priorizan la calidad y la experiencia por sobre el precio.



- 2) **Liderazgo en costos bajos.** Esta estrategia busca aumentar la participación de mercado al mantener los costos bajos en comparación con la competencia. Con una estrategia de liderazgo en costos bajos, la organización busca agresivamente instalaciones eficientes, reducción de costos y controles estrictos para generar servicios o productos de forma más eficiente que los competidores.

Ejemplo: Ryanair La aerolínea de bajo costo irlandesa ha logrado reducir sus costos operativos al máximo mediante la eliminación de servicios innecesarios, la venta de boletos en línea y el cobro de servicios adicionales (equipaje, selección de asientos, etc.). Esto le permite ofrecer tarifas más bajas que sus competidores y atraer a clientes sensibles al precio.



- 3) **Enfoque.** Con la tercera estrategia de Porter, la estrategia de enfoque, la organización se concentra en un mercado regional o grupo de compradores específico. La empresa intentará lograr una ventaja en costos bajos o una ventaja de diferenciación dentro de un mercado definido muy estrecho.

Ejemplo: Explora Hotels (Chile y Perú). Esta cadena hotelera se enfoca en un nicho muy específico: turistas que buscan experiencias de lujo en destinos naturales remotos como la Patagonia o el desierto de Atacama. Sus hoteles ofrecen paquetes "todo incluido" con expediciones guiadas, creando una ventaja de diferenciación dentro de un segmento de viajeros aventureros con alto poder adquisitivo.

La selección de una estrategia influye en las características de la organización interna. Las características de diseño organizacional deben respaldar el modelo competitivo de la empresa.

Por ejemplo, una estrategia de liderazgo en costos bajos (eficiencia) se relaciona con una autoridad sólida y centralizada y procedimientos de operación estándar con un control estricto y un énfasis en los sistemas eficientes de adquisición y distribución. Normalmente, los empleados realizan tareas de rutina bajo la supervisión y en control estrecho y no tienen la facultad de tomar decisiones o medidas por sí solos.

Por otro lado, en una estrategia de diferenciación se requiere que los empleados experimenten y aprendan continuamente. La estructura es fluida y flexible, con una sólida coordinación horizontal. Los empleados facultados para tomar decisiones, trabajan directamente con los clientes y se les recompensa su creatividad y la toma de riesgos. La organización valora la investigación, creatividad e innovación sobre los procedimientos de eficiencia y estándar.

Tipología estratégica de Miles y Snow

La tipología de Miles y Snow se basa en el concepto de que los gerentes buscan formular estrategias que serán congruentes con el entorno externo.

Las cuatro estrategias que se pueden desarrollar son:

- **La estrategia de exploración (prospectores)** se trata de innovar, arriesgarse, buscar nuevas oportunidades y crecer. Esta estrategia es adecuada para un entorno dinámico en crecimiento, en el que la creatividad es más importante que la eficiencia.
- **La estrategia de defensa (defensores)** es casi lo contrario de la de exploración; se busca mantener los clientes actuales, pero no hace innovaciones ni busca el crecimiento. El defensor se preocupa principalmente por la eficiencia interna y el control a fin de generar productos confiables y de alta calidad para los clientes constantes.
- **La estrategia de análisis (analizadores)** procura mantener un negocio estable al mismo tiempo que innova en la periferia; algunos productos buscan conservar a los clientes actuales, y otros buscan entornos nuevos y más dinámicos donde existe la posibilidad de un crecimiento.
- La **estrategia reactiva (reactores)** responde a las amenazas del entorno y a las oportunidades. En una estrategia reactiva, los altos directivos no definen un plan a largo plazo, de modo que se toman las medidas que considera que satisfacen las necesidades inmediatas.

Preguntas de repaso

- 1) ¿Qué son las organizaciones? ¿Qué tipos de organizaciones existen según su finalidad?
- 2) ¿Por qué son importantes las organizaciones?
- 3) ¿Cuáles son las dimensiones que se pueden distinguir en el diseño organizacional? ¿A qué se refieren cada una de estas dimensiones?
- 4) ¿Qué se entiende por cultura organizacional? ¿cuáles son sus elementos claves?
- 5) ¿Qué factores de los vistos pueden incidir en el diseño organizacional?
- 6) Según el planteo de Porter, ¿cuáles son las fuerzas que determinan la posición de una empresa en el mercado? ¿cuáles son las tres estrategias planteadas por el?
- 7) ¿Cuáles son las cuatro estrategias planteadas por Miles y Snow?

Bibliografía

- “*Teoría y diseño organizacional*” de Richard Daft - 2010 (décima edición)