

Unidad 1: DISEÑO DE ORGANIZACIONES EFECTIVAS

PARTE III

Materia: Organizaciones turísticas
Año 2025
Prof. Natalia Bruten



Temas:

- 1) La estructura de las organizaciones
- 2) Manuales administrativos y organigramas
- 3) Áreas funcionales de las organizaciones
- 4) Desafíos actuales de las organizaciones



Un poco de historia sobre la teoría administrativa

- La teoría administrativa moderna comenzó a fines del siglo XIX, impulsada por la Revolución Industrial. Se buscaba aumentar la productividad y eficiencia organizando el trabajo de manera científica. **Frederick Taylor desarrolló la administración científica, que proponía procedimientos estándar para optimizar tareas, seleccionando y entrenando trabajadores adecuados.**
- **Henri Fayol**, por otro lado, introdujo **principios administrativos** que sentaron las bases del **diseño organizacional moderno**, promoviendo jerarquías y burocracias racionales. Sin embargo, este enfoque desatendía el contexto social y las necesidades humanas.
- Los estudios de **Hawthorne evidenciaron que el trato positivo hacia los empleados mejora su motivación y productividad**, dando lugar a **enfoques de relaciones humanas**.
- Aunque el sistema burocrático dominó hasta la década de 1980, los desafíos globales llevaron a buscar **mayor flexibilidad**. Se adoptaron equipos, estructuras planas y enfoques participativos, promoviendo **innovación y adaptación a entornos cambiantes**.
- Desde entonces, **la globalización, la tecnología y el trabajo basado en el conocimiento** han transformado aún más el diseño organizacional, impulsando **la flexibilidad y aprendizaje continuo**.

1) La estructura de las organizaciones

Según Henry Mintzerbg, *“la estructura de la organización puede definirse como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas”.*

Las organizaciones crean una estructura para facilitar la coordinación de las actividades y controlar las acciones de sus integrantes: **la estructura es el resultado del proceso de organización del trabajo.**

“La mejor organización no asegura los resultados. Pero una estructura equivocada sería garantía de fracaso.”

Peter Drucker

Existen varios aspectos o dimensiones a considerar al momento de diseñar o rediseñar una estructura. Estas **dimensiones interactúan entre sí y pueden ser ajustadas** para el logro de los objetivos organizacionales.



1) CONTEXTO

La organización definirá su estructura en función de satisfacer de la mejor manera los requerimientos del contexto.

ESTABLE/ DINÁMICO

Un entorno estable permitirá una planificación más certera, decisiones más predecibles y estandarizar actividades.

SIMPLE/ COMPLEJO

Se refiere a la tecnología y los conocimientos necesarios para realizar la actividad. Cuanto más simple sea el trabajo, menos compleja la estructura.

INTEGRADO/D IVERSIFICADO

Se alude a la cantidad de productos, servicios y/o mercados en los que actúa la organización. Afecta la diversidad del trabajo a realizar.

AMIGABLE/H OSTIL

Grado de agresividad del ambiente; en esto influyen la competencia, el poder de los sindicatos, la relación con el gobierno y con los proveedores.

2) TAMAÑO

Hay varios criterios para medir esto..

CAPACIDAD FÍSICA

Por ejemplo;
cantidad de camas
en un hotel,
cantidad de
cubiertos en un
restaurante,
cantidad de
asientos en un
ómnibus.

PATRIMONIO O ACTIVO

MONTO FACTURADO

CANTIDAD DE EMPLEADOS

El crecimiento de las organizaciones provoca cambios que hacen cada vez más difícil la coordinación, la comunicación y el control de las actividades, lo que genera en algunos casos **mayor formalización**.

Por lo general, al aumentar el tamaño de una organización suele aumentar la **especialización**, incrementándose la cantidad de áreas y sectores (diferenciación horizontal) y los niveles jerárquicos (diferenciación vertical), acrecentando la **complejidad de la estructura** de la organización

Desentrañando la Complejidad Organizacional



La combinación **tamaño y tecnología** es importante para entender los cambios en la estructura de una organización.

Al crecer la organización, la incorporación de nueva tecnología (nuevo sistema de reservas, sistema de gestión integral para un restaurante, etc), también puede aumentar la **complejidad de la estructura**, ya que puede implicar tener que contratar expertos, redistribuir personal, incrementar los niveles de supervisión y/o crear una o más áreas especializadas que trabajen con la misma.

El crecimiento tecnológico aumenta la complejidad organizacional



3) COMPLEJIDAD

Considera aspectos como la asignación de funciones y actividades, las relaciones jerárquicas y de dependencia, la concentración geográfica de las actividades.

DIFERENCIACIÓN HORIZONTAL

Tiene que ver con la agrupación de las actividades y tareas afines, la **especialización** en áreas o departamentos que define cada organización.

DIFERENCIACIÓN VERTICAL

La cantidad de puestos que existen entre el ejecutivo que ocupa el nivel más alto y los empleados que trabajan en las áreas operativas indican la **estructura jerárquica** de una organización.

DISPERSIÓN ESPACIAL

Es la medida en que la organización se encuentra dispersa en el espacio territorial para el desarrollo de su actividad. Suele aumentar cuando las organizaciones crecen y se desarrollan.

4) FORMALIZACIÓN

Son las normas, instructivos y procedimientos diseñados para manejar las contingencias afrontadas por la organización.

MÁXIMA/MÍNIMA

INTERNA/EXTERNA

La formalización supone una **estandarización de los procesos de trabajo**, limitando la libertad de acción de los empleados y, en muchos casos, la posibilidad de adoptar decisiones a la hora de desarrollar las tareas. El comportamiento de los empleados se verá pautado y directamente afectado por la intensidad o grado de dicha formalización.

El impacto de la formalización en los puestos de trabajo difiere según el nivel jerárquico y la capacidad para adoptar decisiones.

- Hay tareas que por su complejidad deben cumplir con **protocolos y tener en cuenta manuales de funciones** estrictos sobre todo en lo que a toma de decisiones se refiere. Ejemplo: el caso de las empleadas de una línea aérea al momento del check in que deben cargar los datos que le exige el sistema. Este es un caso de **formalización máxima**; el empleado no puede apartarse de lo previsto.
- Por otra parte, hay casos para los cuales no existen procedimientos predefinidos. Los miembros de las organizaciones deben utilizar su discrecionalidad para decidir qué hacer y cómo hacerlo; son casos de **formalización mínima** (ejemplo: guías de viaje).
- En algunos casos, se requieren conocimientos específicos para resolver un tema y es necesario aplicar criterios de resolución propios con ciertos límites marcados por las normas (ejemplo: tener una autorización para realizar compras directas hasta cierto monto). Estos son casos de **formalización media**.

La formalización es un componente necesario de las organizaciones que debe variar de una situación a otra; no es buena o mala, solo depende de la realidad de la organización. La formalización es una herramienta esencial para el desarrollo del proceso de **coordinación**.

La forma de mantener centralizada la toma de decisiones en organizaciones grandes, con gran variedad de actividades y tareas, es justamente a través de un alto grado de estandarización y formalización.

El estricto cumplimiento de las normas puede convertirse en un medio que da seguridad laboral a los empleados, pero les limita su libertad de actuar, reduciendo o anulando su iniciativa personal, y haciendo a la organización **menos adaptable a los cambios**.

5) TECNOLOGÍA

Conjunto de **conocimientos, técnicas e instrumentos** utilizados para la transformación de insumos en productos o servicios y para la realización de las actividades de apoyo necesarias.

UTILIZACIÓN DEL
CONOCIMIENTO

PROCEDIMIENTOS
O PROCESOS DE
TRABAJO Y
CONTROL

TECNOLOGÍAS
BÁSICAS Y DE
APOYO

Las técnicas son procedimientos específicos para el desarrollo de una tarea que se basan en métodos racionales.

Se definen como **tecnologías básicas** las utilizadas en las áreas básicas de la organización, las que tiene que ver con la actividad a la cual se dedica la misma y con el fin que presta a la sociedad. Por ejemplo: el sistema de reservas en un hotel, los conocimientos del chef para un restaurante, etc.

Se definen como **tecnologías de apoyo** las que se aplican a actividades que ayudan al cumplimiento de los objetivos de la tecnología principal, ayudan al cumplimiento de las actividades básicas de la organización. Por ejemplo: los sistemas de registraci3n contable, control de stock, control de asistencia de personal, etc.

La estructura de las organizaciones turísticas

La globalización y la apertura económica exigen **modelos empresariales más flexibles**, basados en inteligencia, creatividad, tecnología e innovación. En el sector turístico, estos modelos presentan **estructuras más horizontales** que fomentan la creatividad y se adaptan a un entorno cambiante.

Los cambios en gustos y preferencias de los turistas han impulsado nuevas ofertas y la transformación organizacional, priorizando la calidad y la atención al cliente. El "**turista 2.0**" es hiperconectado, informado y busca experiencias personalizadas, lo que obliga a las empresas a implementar estrategias innovadoras y servicios únicos.

Las **tecnologías** juegan un papel clave desde la planificación del viaje hasta la experiencia misma, lo que ha transformado las políticas de gestión y las estructuras organizacionales. En definitiva, nuevos consumidores, tecnologías y estilos de gestión redefinen el modelo de turismo moderno.

2) Manuales administrativos y organigramas

Manuales administrativos

¿Qué es un manual administrativo?

Un manual administrativo es un documento formal que contiene, de manera ordenada, sistemática y accesible, información relevante e instrucciones para guiar la actuación de los miembros de una organización o de terceros que se relacionan con ella.

¿Qué tipo de manuales administrativos existen?

Existen diversos tipos de manuales administrativos, clasificados según su contenido, alcance o destinatarios. A continuación, se detallan algunos de los principales tipos:

Clasificación de Manuales Administrativos

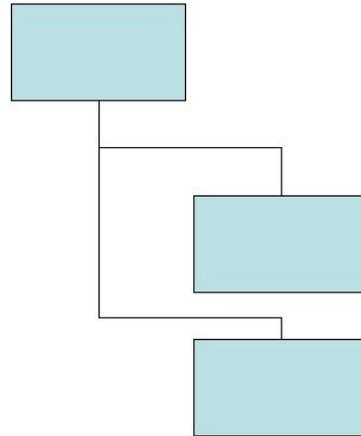
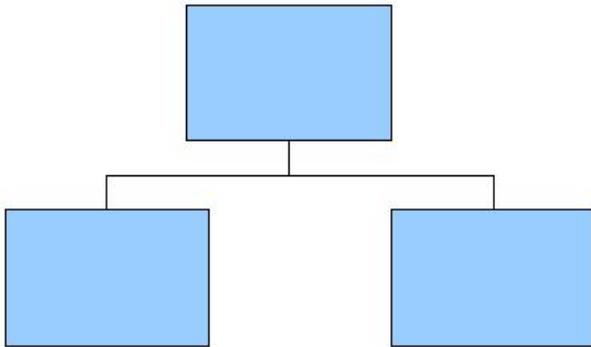


Organigramas

El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizativa de una organización. Es un instrumento de análisis que permite visualizar en forma rápida los órganos que componen la estructura, las relaciones formales que existen entre ellos y los niveles jerárquicos.

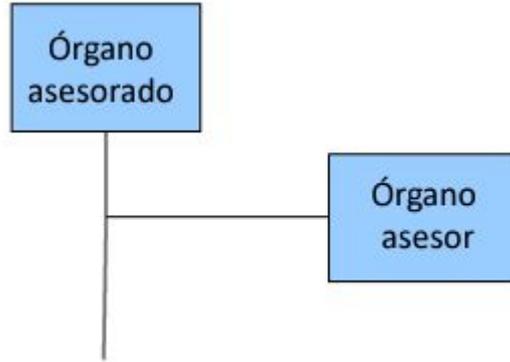
Criterios de diagramación:

- ❑ Relación de subordinación:



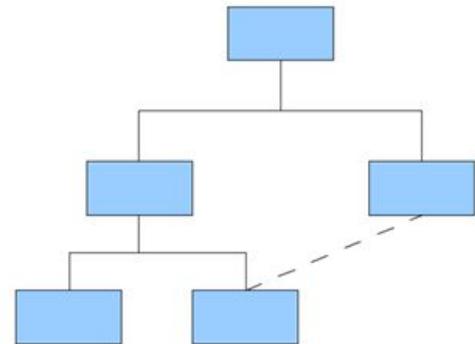
Cualquiera de las dos formas son válidas para representar una relación subordinación.

- ❑ Relación de asesoría:

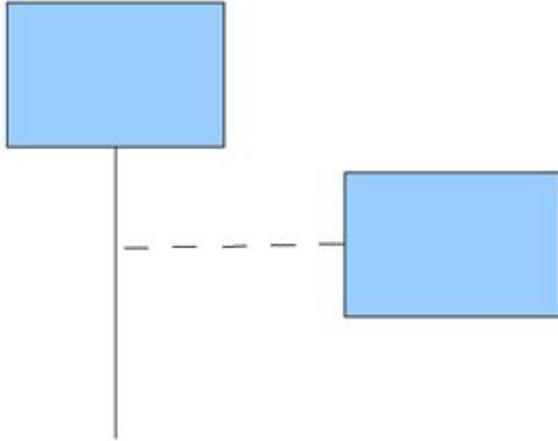


- ❑ Relación funcional o de mando especializado:

Se representa mediante una línea oblicua punteada que une el punto medio de la parte inferior del órgano especializado con el punto medio de la parte superior de los rectángulos que representan a las unidades subordinadas funcionalmente.



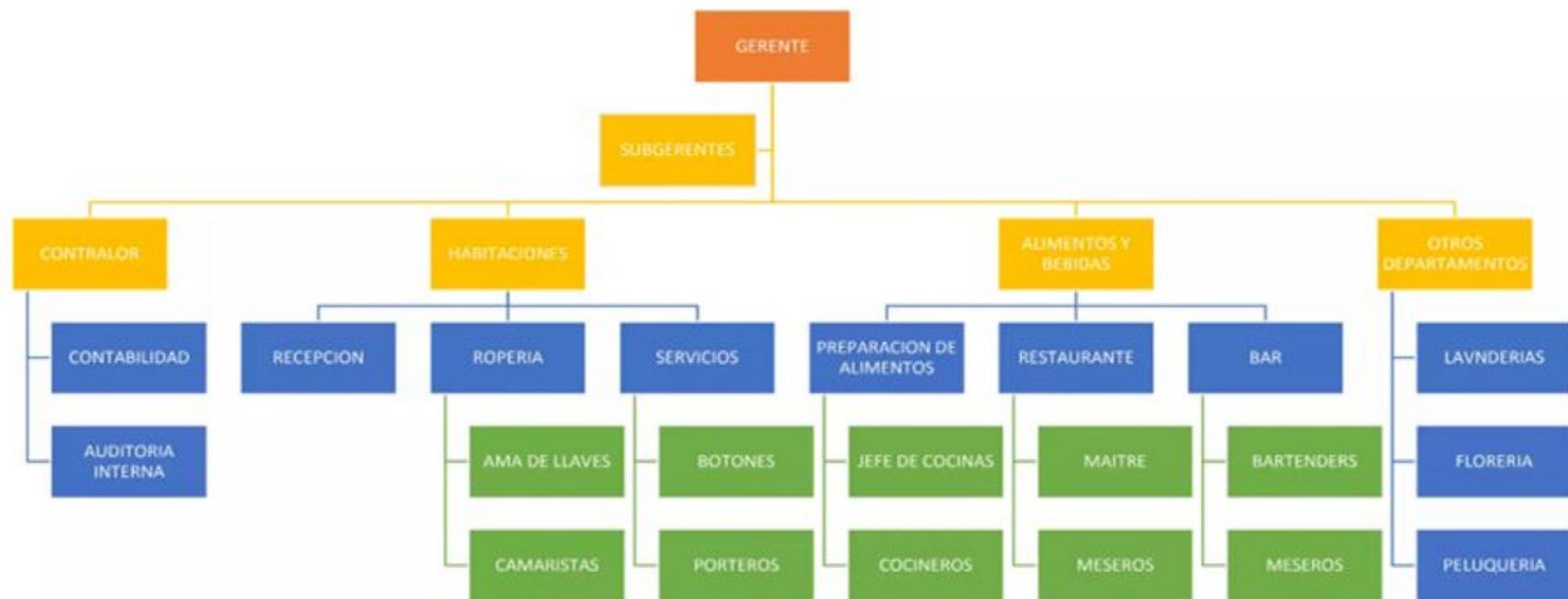
☐ Relaciones de coordinación:



Esta relación se representa sólo cuando existe una comisión o comité formalmente constituido. En ese caso, se representa como una línea horizontal punteada que parte del punto medio de la línea de mando del órgano al cual pertenece el miembro de mayor nivel jerárquico del comité hacia el punto medio de un lado del rectángulo del comité.

Los distintos órganos o si corresponde, cargos, se representan mediante rectángulos del mismo tamaño. La diferente altura (o franja, para el caso de organigramas horizontales) representa el nivel jerárquico del órgano o cargo representado.

Ejemplo de organigrama del un hotel:



4) Áreas funcionales de las organizaciones

A través de su trabajo, Fayol trató de obtener una enumeración completa de todas las operaciones que se realizan en las empresas ya sean pequeñas o grandes, simples o complejas y las clasifica en seis grupos.

La previsión, la organización, la coordinación y el control corren por parte de las **actividades administrativas**, a las que también agrega el mando. Esto la distingue de las otras cinco funciones esenciales.

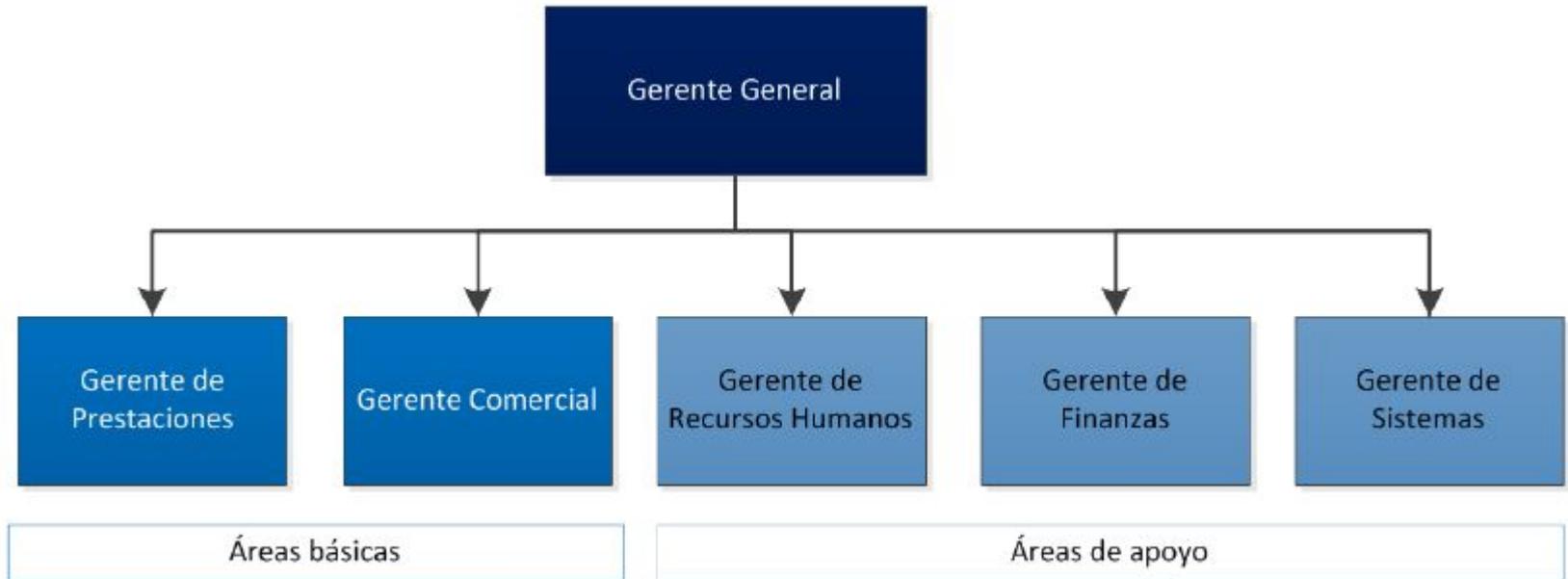
Áreas funcionales de las organizaciones:



En todas las organizaciones se reconocen:

- **Funciones básicas:** están directamente relacionadas con los fines organizacionales. Permiten cumplir con la finalidad de la organización. Estas son: producción/prestaciones/operaciones y ventas, área comercial.
- **Funciones de apoyo:** colaboran con las básicas cumpliendo la función de apoyo o ayuda, asegurándose la disposición de todos los recursos necesarios a efectos de realizar la actividad principal de la organización. Generalmente se concentran en la gestión de los recursos Personal, Finanzas, Organización y Sistemas, Administración.

Ejemplo de un organigrama típico de una organización de servicios:



5) Desafíos actuales de las organizaciones

Las organizaciones modernas enfrentan desafíos distintos a los del pasado. Estos retos incluyen:

- **Globalización:** Las empresas deben operar internacionalmente, adaptándose a mercados y tecnologías interconectadas, mediante estrategias como outsourcing global y alianzas estratégicas.
- **Competencia intensa:** La presión por ofrecer precios bajos y productos innovadores ha incrementado.
- **Velocidad y capacidad de respuesta:** Las organizaciones deben reaccionar rápidamente a cambios y crisis, impulsadas por la globalización y el avance tecnológico.

- **Lugar de trabajo digital:** Las tecnologías de información transforman la estructura organizativa y permiten operaciones globales en redes virtuales.
- **Ética y responsabilidad social:** las organizaciones están bajo mayor escrutinio público y gubernamental.
- **Diversidad:** Con un entorno laboral más multicultural, las organizaciones enfrentan desafíos en la gestión de la diversidad cultural y el equilibrio entre trabajo y familia.

Adaptarse a estos cambios es crucial para la supervivencia y el éxito organizacional.

Preguntas de repaso

1. ¿Cuáles son las principales dimensiones a considerar al momento de diseñar la estructura de una organización?
2. ¿Qué tipos de contextos podemos identificar?
3. ¿Qué criterios podemos utilizar para medir el tamaño de una organización?
4. ¿Qué relación suele haber entre el tamaño de la organización, la formalidad y la especialización? ¿y con la tecnología? ¿Cómo afecta ello a la complejidad de la organización?
5. ¿A qué aspectos nos referimos cuando hablamos de la complejidad de una organización?
6. ¿A qué nos referimos cuando hablamos del grado de formalización de una organización? ¿Porqué es importante? ¿Qué problema puede suponer?
7. ¿Qué se entiende por tecnología en una organización? ¿Cuáles son las tecnologías básicas? ¿y las de apoyo?
8. ¿Qué características presentan las estructuras de las organizaciones turísticas modernas?
9. ¿Qué es un manual administrativo? ¿y un organigrama?
10. ¿Cuáles son las principales áreas funcionales de las organizaciones según Fayol?
11. ¿Cuáles son los principales desafíos actuales de las organizaciones?

Bibliografía

- *“Las Áreas Funcionales en las Organizaciones: Particularidades en las Organizaciones Turísticas”* de Gloria Molinari, Alejandra Alfonso y Nora Scaramellini
- *“Los manuales administrativos hoy”* de Gabriela Pintos Trías
- *“La formalización de la estructura : Organigramas”*
- *“Teoría y diseño organizacional”* de Richard Daft - 2010 (décima edición)