

## **PARTE III: LA FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN EN LA EMPRESA TURÍSTICA.**

En los temas anteriores, como parte del estudio del proceso administrativo, se ha tratado la función de Planificación, en la que se definen las misiones y objetivos estratégicos a alcanzar por la empresa y se seleccionan las actuaciones necesarias para lograrlo. A partir de lo cual, le corresponde a la Dirección de la empresa turística la Función de Organización, es decir, ordenar y combinar los recursos para la consecución de los objetivos mediante el diseño de la estructura. Organizar implica determinar las tareas a realizar, quien las debe realizar, cómo se agrupan y coordinan las tareas y dónde se toman las decisiones en la empresa. Estas cuestiones son las que se tratan en este tema dedicado a la estructura y diseño organizativo.

### **TEMA 5: ESTRUCTURA Y DISEÑO ORGANIZATIVO EN LA EMPRESA TURÍSTICA.**

#### **1. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA TURÍSTICA**

- 1. El organigrama**
- 2. Principios de estructuración**
- 3. Los mecanismos de coordinación**
- 4. Las partes de la organización**

#### **2. EL DISEÑO ORGANIZATIVO DE LA EMPRESA TURÍSTICA**

- 2.1. Diseño de los puestos de trabajo**
- 2.2. Agrupación en unidades**
- 2.3. Diseño de las conexiones**
- 2.4. Grado de centralización/descentralización del poder**
- 2.5. Factores configuradores del diseño organizativo**

#### **\* BIBLIOGRAFÍA DEL TEMA:**

**Casanueva Rocha, C.; García del Junco, J. y Caro, F.J. (2000):** "Organización y Gestión de Empresas Turísticas". Editorial Pirámide. (*manual de la asignatura*)

**Martín Rojo, I. (2009):** "Dirección y gestión de empresas del sector turístico". Ed. Pirámide

**Parra López, E.; Calero García, F. (2006):** "Gestión y Dirección de Empresas Turísticas". Ed. McGraw Hill.

## TEMA 5: ESTRUCTURA Y DISEÑO ORGANIZATIVO EN LA EMPRESA TURÍSTICA

La empresa turística como organización es un conglomerado de recursos humanos, materiales y financieros que precisa estructurarse para alcanzar las metas para las que se creó. En la definición de organización<sup>1</sup> se recoge la necesidad de una estructura deliberada que defina y delimite el comportamiento de sus miembros. Las organizaciones no son grupos aleatorios de personas, si no que todas las organizaciones necesitan una estructura para **dividir** y **coordinar** el trabajo. Esta es precisamente la principal diferencia entre un grupo<sup>2</sup> y una organización, la existencia de una organización formal.

Organizar una empresa implica diseñar la estructura de la empresa, determinar las tareas a realizar, quien las debe realizar, cómo se agrupan y coordinan las tareas, el sistema de información y dónde se toman las decisiones, es decir:

1. División del trabajo: consiste en dividir la carga de trabajo en tareas lógicas y cómodamente ejecutables, por personas o grupos.
2. Departamentalización: consiste en la agrupación de empleados y tareas de forma lógica y eficiente.
3. Establecer la jerarquía: consiste en establecer la vinculación de los departamentos y especificar quién depende de quién en la organización.
4. Coordinación: consiste en establecer los mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y vigilar la eficacia de dicha integración.

La Función de Organización, es la encargada de ordenar y combinar los recursos para la consecución de los objetivos mediante el diseño de la estructura. En función de los objetivos a alcanzar, los recursos disponibles y las circunstancias del entorno, la empresa turística diseñará su estructura organizativa adecuada. La necesidad de la Función de Organización surge con la complejidad de las actividades de la empresa, la cual dificulta su realización por una sola persona. Así, la estructura organizativa proporciona un sistema de división y coordinación del trabajo, canales de comunicación formales, determinación de responsabilidades y delegación de autoridad para tomar decisiones, que le permite a la empresa turística gestionar esa complejidad. Estas cuestiones se estudian a continuación.

---

<sup>1</sup> Organización: Conjunto de personas que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas.

<sup>2</sup> Grupo: conjunto de personas que se identifican con otras personas e interactúan de manera informal.

## 1. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA TURÍSTICA.

Para entender la Función de Organización en la empresa debe empezarse por definir la estructura organizativa. La estructura organizativa puede ser definida como el **orden dado a los diversos elementos que integran la empresa y las relaciones entre éstos** (Martín Rojo, 2009). Esta estructura sería como el “*esqueleto de la organización*” (Robbins, 1991:159). La estructura organizativa es la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización. Es el marco que preparan los directivos para dividir y coordinar las actividades de los miembros de la organización. Es como el mapa organizativo que hace posible, tras su diseño, conducir a la empresa al destino deseado.

**La estructura organizativa es la forma en la que una organización divide sus actividades en tareas, las organiza y las coordina.**

En estas definiciones se constata que cuando se habla de estructura organizativa, se hace referencia a la forma en que una organización fracciona su trabajo en tareas distintas y lo coordina, para alcanzar sus metas. Comprende, por tanto, dos elementos claves: **diferenciación e integración**. En la organización de una empresa se simultanea separación y reunión de gente y actividades. Es necesaria cierta diferenciación<sup>3</sup> y especialización de actividades a realizar, y a la vez, también es necesaria la integración<sup>4</sup> o coordinación entre sí. Integración y coordinación pueden alcanzarse mediante diversos mecanismos (reglas, metas o valores). El equilibrio entre diferenciación e integración de personas y actividades puede lograrse a través de la **formalización** (estructuras y sistemas definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control en una organización).

Por tanto, la esencia de la Organización de la empresa es la división del trabajo entre distintas personas y/o unidades y la necesidad de coordinar ese trabajo dividido.

En cuanto a la estructura organizativa conviene establecer, diversas consideraciones:

1. Que no hay un único modo de estructurar una organización, sino que la estructura más adecuada dependerá del contexto de la misma (metas, entorno, tecnología, tamaño y cultura), como tendremos oportunidad de analizar en el último apartado del tema.
2. Que mientras que la estructura formal es aquella que viene definida por la Dirección y se representa en el organigrama, paralelamente existe una estructura informal que posee sus

---

<sup>3</sup> **Diferenciación:** división de las actividades en subactividades que desempeñan individuos con habilidades especializadas.

<sup>4</sup> **Integración:** grado en que varias partes de una organización cooperan e interactúan entre sí.

propios canales de comunicación, líneas de autoridad y poder y responsabilidad. Aunque sólo se va a estudiar la organización formal, conviene recordar que ambas están unidas e interrelacionadas.

### 1.1. EL ORGANIGRAMA.

La idea de una organización como una estructura jerarquizada en la que las personas están en distintas unidades o departamentos es demasiado abstracta para ser analizada y comprendida. Por tanto, es necesario reflejarlo gráficamente, mediante un organigrama.

La estructura de la empresa viene representada en el organigrama. En él se muestra las relaciones de autoridad, los canales de comunicación formales, los equipos de trabajo formales, departamentos o divisiones, así como las líneas formales de responsabilidad. Si bien los organigramas representan los aspectos fundamentales de la estructura de la organización, **no son la estructura organizativa**, de igual modo que la anatomía de una persona es más que lo que a simple vista ven nuestros ojos.

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa y permite visualizar la estructura de la empresa turística. Sólo proporciona una visión resumida e inmediata de la forma en que se articula la estructura de la organización. Fundamentalmente recoge tres aspectos:

- las relaciones jerárquicas entre los miembros de la organización,
- las unidades y departamentos que integran la empresa, y
- la forma en la que se relacionan las distintas unidades y departamentos, ya sean del mismo o distinto nivel jerárquico.

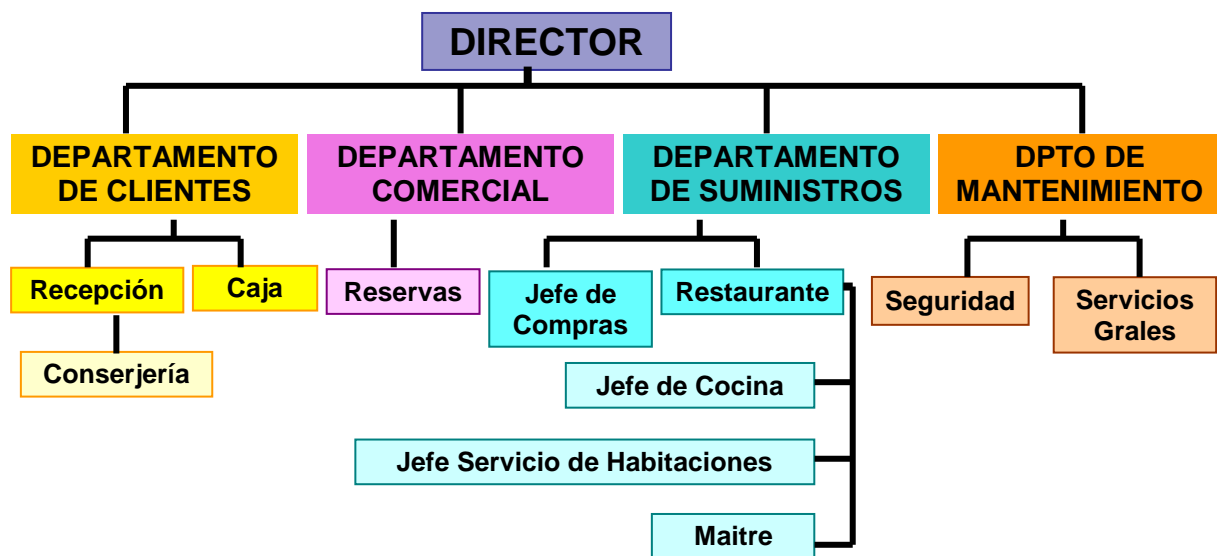
En la parte superior del organigrama se coloca la persona o unidad que ocupa la máxima posición jerárquica en la empresa (Presidente, Director General, Consejero Delegado...), va descendiendo por la jerarquía hasta llegar a los directivos de primer nivel, que sólo supervisan a operarios. Normalmente sólo se representa la jerarquía de autoridad, por lo que no aparecen reflejados los operarios.

Aunque es una simplificación de la estructura que sólo representa las redes de autoridad y el sistema de comunicación formal de la organización, permite el entendimiento, estudio y manejo del funcionamiento de la empresa. En ocasiones representa las partes de la empresa. Sin embargo, tiene sus limitaciones, como que no refleja las relaciones informales, ni indica el grado de autoridad. Además, las empresas turísticas o no le sacan todo el

rendimiento, porque no lo actualizan, ni saben utilizarlo; o lo ocultan con desconfianza. Esto puede ser por desconocimiento de la empresa, por falta de preparación profesional o porque no se ha dedicado tiempo a reflexionar sobre él o porque se piensa que en las empresas pequeñas no hace falta.

A modo de ejemplo se recoge a continuación el organigrama de un hotel. En él se indica el título de cada puesto en un rectángulo y mediante líneas la relación jerárquica y las interacciones prescritas o vías de comunicación formal.

**Figura 5.1.:** Organigrama simplificado de un hotel



**Fuente:** Casanueva Rocha, García del Junco y Caro (2000: 254).

## 1.2. PRINCIPIOS REGULADORES DE LA ESTRUCTURACIÓN:

Como se está recogiendo a lo largo del tema, la estructura organizativa permite a la empresa distribuir y coordinar de manera eficaz las distintas tareas que desarrolla. Aunque para ello, la estructuración de una organización debe fundamentarse en unos **principios reguladores**, clave para entender el funcionamiento de la organización formal, tales como:

- **Principio de división del trabajo y especialización:** consiste en dividir el trabajo en tareas especializadas y la organización en departamentos. Una consecuencia de esta división del trabajo es la especialización de los puestos. Se profundizará en este concepto en el apartado 2.1. dedicado al diseño de los puestos de trabajo.

- **Principio de jerarquía:** establece quién debe responder ante quién y el grado de autoridad y responsabilidad que cada directivo tiene en la empresa. La responsabilidad y la autoridad deben fluir de arriba hacia abajo en la organización, desde los niveles organizativos más altos a los más bajos, determinando la estructura jerárquica de la empresa turística o cadena de mando (relaciones de dependencia desde la cúspide hasta la base).

*Relacionados con el principio de jerarquía están los principios de autoridad, responsabilidad, obligación, unidad de mando y amplitud o tramo de control:*

- **Principio de autoridad, obligación y responsabilidad:** la autoridad la confiere el puesto y no el individuo. La relación entre autoridad y responsabilidad es muy estrecha. Cuando a un individuo se le encarga la responsabilidad de desempeñar una tarea determinada, ésta debe ir acompañada de la correspondiente autoridad.
  - Autoridad: derechos inherentes a un puesto directivo que permiten decir al personal qué hacer y esperar que lo hagan, es decir, hacer cumplir sus responsabilidades al personal.
  - Responsabilidad: compromiso de cumplir con las tareas encomendadas.
  - Obligación: toda persona que tiene una responsabilidad tiene aparejado cierto grado de obligación para desempeñar cualquier tarea asignada.
- **Principio de unidad de mando:** cada subordinado responde ante un solo superior. Principio que pretende mantener la línea continua de autoridad y en el que se recomienda que cada persona informe a un solo jefe.
- **Principio de amplitud o tramo de control:** número de empleados que puede supervisar con eficacia el jefe inmediato, o grado de control que puede mantener el superior sobre el equipo de subordinados. El número óptimo va a depender de la situación, el tipo de empresa, el tipo de mando, las cualidades de los subordinados, etc.; y determina el tamaño de las unidades y departamentos. Como se verá en el apartado 2.2. del tema. Por tanto:

**La estructura organizativa establece las atribuciones, responsabilidad, posición jerárquica y el poder de todas las personas en la organización**

- **Principio de línea o staff:** en las organizaciones existen ciertas tareas organizativas básicas, que se corresponden con la actividad principal de la empresa turística, que son ejecutadas por los operarios y controladas por los directivos de línea. En un hotel serían las tareas de recepcionista, personal de limpieza, del servicio de habitaciones o de la

lavandería. Mientras que el personal de staff tiene por misión ayudar y asesorar al personal de línea para facilitarles su trabajo. En un hotel serían las actividades del gabinete jurídico, los encargados de la contratación del personal, etc. Son actividades que no consisten en permitir a un cliente pernoctar en el hotel, pero si permiten que esta actividad se realice convenientemente.

*Estos principios tendrán que ser considerados al diseñar la estructura organizativa de cualquier tipo de empresa turística.*

### **1.3. LOS MECANISMOS DE COORDINACIÓN.**

La estructura organizativa es la división del trabajo en diferentes tareas y su coordinación. La empresa turística coordina sus tareas por medio de tres mecanismos de coordinación: adaptación mutua, la supervisión directa y la normalización.

**a) Adaptación mutua:** mecanismo de coordinación muy simple y consiste en la comunicación informal de dos o más personas para realizar de forma conjunta una tarea. Es decir, las personas se ponen de acuerdo sobre las tareas a realizar, sobre cómo realizarlas o sobre la división del trabajo, sólo hablando entre ellas. Este mecanismo será válido siempre que exista la posibilidad de mantener una comunicación informal sin que se vea afectada la buena marcha de la empresa; cuando esto no suceda hay que pasar a otro tipo de coordinación.

**b) Supervisión directa:** es el control ejercido por una persona que es responsable de coordinar las tareas de un grupo. Cuando las empresas crecen, se complica su estructura organizativa y ya no les sirve la adaptación mutua, sino que necesitan formar grupos de personas que realicen tareas comunes. Este mecanismo de coordinación hace que todas las personas en la empresa tienen a alguien que las controle, conformando así la jerarquía de autoridad. Es más complicado, menos informal, que la adaptación mutua.

**c) Normalización o estandarización:** consiste en establecer, mediante una regla o un procedimiento, la programación sobre cómo tiene que realizarse una tarea o actividad; así todos los empleados la desempeñan de la misma forma. Es fácil comprender el concepto imaginando la cadena de montaje de una fábrica de automóviles, sin embargo en una empresa de turismo puede resultar más complicado, pero pensemos en la atención de los pasajeros de un vuelo, en el servicio de comidas, su normalización puede contribuir a que la realización de dicha tarea sea más eficaz.

Se puede normalizar o estandarizar el proceso de trabajo, los resultados o las habilidades:

- **Normalizar el proceso de trabajo:** consiste en explicar claramente a todos los empleados los pasos que hay que dar para desarrollar una actividad determinada. Sin embargo, se corre el peligro de generar rutinas y actuaciones mecánicas, por ejemplo, en los servicios de atención al cliente.
- **Normalizar los resultados:** cuando sólo se dice el resultado final deseado sin establecer la forma de realizarlo, por ejemplo, a un cocinero se le indica el plato a cocinar pero no cómo hacerlo. Puede ser sencillo, incluso en empresas de servicios como las turísticas, pero a partir de un nivel puede crear más problemas que ventajas. Así, si el resultado que se pretende conseguir es la satisfacción del cliente, puede ocurrir lo contrario por desconocimiento sobre atención al cliente o uso de patrones adoptados de otros ámbitos.
- **Normalizar las habilidades y destrezas:** necesarias para ejecutar una tarea. Cualquiera que las posea puede desempeñar esa tarea, por ejemplo, animadores, guías, etc. Cuanto más liberal sea un trabajo, más variado o imprevisible, más requisitos se exigirán para su desempeño, por lo que habrá distintos grados de normalización. Además es una base de los procesos de selección del personal.

#### 1.4. LAS PARTES DE LA ORGANIZACIÓN.

Mintzberg (1990) diferencia las siguientes partes en la estructura de la organización, de arriba abajo son: ápice estratégico, línea media y núcleo de operaciones. Junto con otras dos partes complementarias: unidades de apoyo y staff tecnocrático.

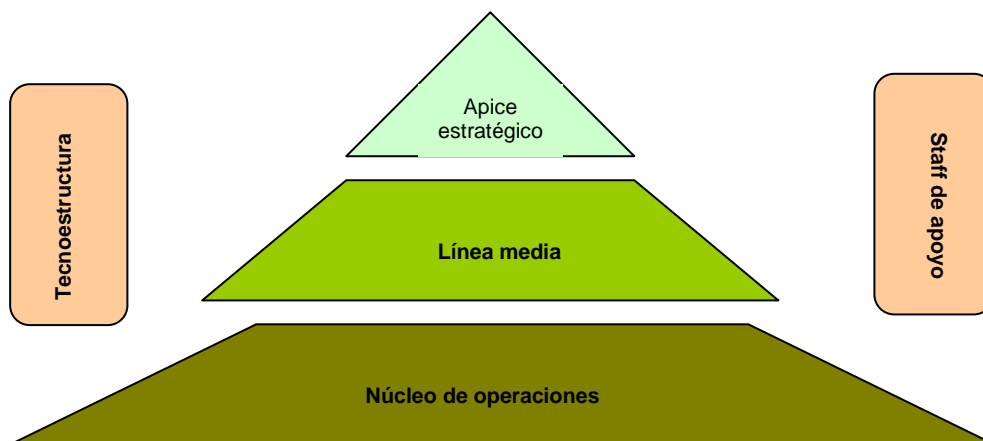
1. **Ápice estratégico:** órgano encargado de que la organización cumpla su misión, procurando que funcione correctamente como una unidad integrada y manteniendo relaciones con el entorno que la rodea. Por ejemplo, en un hotel, éste órgano estaría representado por el Consejo de Administración o el Director General.
2. **Línea media:** está formada por los directivos encargados de transmitir y hacer ejecutar las decisiones tomadas por el ápice estratégico, pudiendo también tomar decisiones sobre asuntos de su competencia, pero siempre enfocados a cumplir con la misión y objetivos fijados por el ápice estratégico. En el ejemplo anterior, estaría integrado por el Jefe de Recepción, Jefe de Mantenimiento, Jefe de Cocina, Gobernanta, etc.
3. **Núcleo de operaciones:** compuesto por los miembros de la organización encargados de la producción de bienes y servicios propios de la actividad principal de la compañía.



Siguiendo con el ejemplo, estaría compuesto por las camareras de piso, recepcionistas, cocineros, camareros, etc.

4. **Staff de apoyo:** son órganos especializados que proporcionan a la organización asistencia sobre actividades distintas a la principal, como limpieza, seguridad o catering; que incluso se podrían subcontratar en el exterior. Por ejemplo, el gimnasio de un hotel, el cual puede funcionar como una microorganización, con su propio ápice estratégico, núcleo de operaciones y línea media.
5. **Staff tecnocrático o tecnoestructura:** constituido por profesionales o analistas que planifican, diseñan, mejoran el trabajo que tienen que realizar otros y les adiestran para que puedan hacerlo más eficazmente, pero no intervienen directamente en el flujo de operaciones de la empresa (contables, planificadores, ingenieros, formadores). Por ejemplo, el analista de recursos humanos de un hotel que adiestra, forma, recluta o selecciona al personal.

**Figura 5.2.:** Componentes de la organización



**Fuente:** Mintzberg (1984:45)

A continuación se analiza el proceso directivo encargado de diseñar la estructura organizativa adecuada para una empresa turística.

## 2. EL DISEÑO ORGANIZATIVO EN LA EMPRESA TURÍSTICA.

El diseño organizativo se ocupa del **conjunto de actividades necesarias para configurar una estructura organizativa eficiente**<sup>5</sup>. Mientras que la estructura es como el “*esqueleto de la organización*” (Robbins, 1991:159), el diseño de las organizaciones o el diseño de la estructura organizativa se refiere al trazado de las relaciones más permanentes entre los elementos de la empresa turística. El diseño de la organización es la tarea que realizan los directivos de forma continua cuando llevan a cabo la función de organizar.

El diseño organizativo no se dirige a la estructura organizativa en conjunto sino que se centra en aquella parte sobre la que los directivos pueden actuar discrecionalmente y modificar deliberadamente, esto es, la estructura formal. Por tanto, el diseño organizativo puede ser definido como “**el proceso por el cual los directivos construyen, evalúan y modifican la organización formal con el propósito de facilitar la realización de las tareas o actividades necesarias para la consecución de los objetivos establecidos de manera eficaz y eficiente**” (De la Fuente y otros, 1997:42). Consiste, por tanto, en determinar la estructura organizativa más conveniente para la estrategia, el personal, la tecnología y las tareas de la organización, y para el entorno en que va a ponerse en práctica dicha estrategia. Estas cuestiones son las que se van a tratar en este apartado.

**El diseño organizativo se ocupa de** diseñar los puestos de trabajo, de asignar personas a estos puestos de trabajo y de crear las relaciones de autoridad, siguiendo una serie de principios de estructuración, ya analizados anteriormente, como: división del trabajo, unidad de mando, tramo de control y jerarquía, autoridad, etc. Por ello, en el diseño de la organización se distinguen cuatro apartados claramente diferenciados:

1. **El diseño de los puestos de trabajo**, establece las tareas que contiene, la autoridad y grado de formalización que le corresponde al puesto, y la necesidad de una determinada capacitación o del adoctrinamiento de sus ocupantes.
2. **Diseño de la estructura organizativa** que implica **agrupar los puestos en unidades** y departamentos y determinar la dimensión correcta de ambos.
3. **Diseñar mecanismos de coordinación y de comunicación** entre los distintos departamentos.
4. Establecer el grado en el que el **poder** está más o menos centralizado en la empresa.

---

<sup>5</sup> Una estructura organizativa es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa. Una estructura organizativa es eficiente si permite la obtención de los objetivos propuestos con el mínimo coste.

Por tanto, el diseño organizativo es un concepto más amplio que el de estructura ya que se trata de un proceso continuo que incluye evaluar la estrategia de la organización y características del entorno para establecer los parámetros de diseño necesarios con el fin de establecer la estructura organizativa adecuada. El diseño organizativo para dar forma a organizaciones, departamentos y puestos de trabajo utiliza diversos instrumentos o parámetros de diseño, tales como: especialización o división del trabajo, formalización de las conductas, departamentalización, *cadena de mando*, tamaño de las unidades y amplitud de control, así como centralización y descentralización del proceso de toma de decisiones. Estas cuestiones se analizan a continuación en los siguientes apartados.

## 2.1. DISEÑO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.

El diseño de los puestos de trabajo consiste en establecer el grado de especialización de los puestos de trabajo y el de formalización, capacitación y adoctrinamiento necesarios para desempeñarlo.

### ■ Especialización del puesto de trabajo:

La intención de la división del trabajo es dividir una tarea compleja en tareas más reducidas, estrechas y especializadas. Por ejemplo, el servicio hotelero incluye recepción, mantenimiento, alojamiento, manutención, etc.; actividades que difícilmente puede desarrollar una sola persona. Las tareas en las que se divide el trabajo total de la empresa se agrupan en puestos de trabajo.

Sin embargo, los puestos de trabajo constan de dos dimensiones, horizontal y vertical, por lo que la división puede ser en éstos dos sentidos.

La **dimensión horizontal** hace referencia al alcance del puesto o número de tareas que debe realizar la persona que lo ocupa. Establece, por tanto, la agrupación de los puestos en unidades o departamentos.

La **dimensión vertical**, o profundidad del puesto, se refiere a la autoridad correspondiente a cada puesto, es decir, si la persona que lo ejecuta interviene o no en la planificación, organización, dirección y control de la tarea que realiza. Esta dimensión establece la jerarquía de autoridad, en la que se define la responsabilidad de las personas y sus funciones, y el número de niveles de la empresa. Esta disposición jerárquica de los puestos facilita el ejercicio de la autoridad en la empresa, ya que jerarquía y autoridad o ejercicio legítimo del poder de un puesto son conceptos relacionados, como ya se indicó.

Todos los puestos de una empresa pueden variar a lo largo de estas dos dimensiones. Cada puesto va a tener un mayor o menor grado de especialización horizontal y vertical. Así, un puesto en el que se realiza una o algunas tareas simples muchas veces se considera especializado horizontalmente (ejp: un pinche de cocina). Por el contrario, un puesto en el que un trabajador tiene que realizar un gran número de tareas diferentes se considera ampliado (ejp: el director de un hotel). **Lo contrario de la especialización horizontal es la ampliación.** Lo normal es que los puestos ni estén totalmente especializados ni ampliados, sino que oscilen entre niveles intermedios.

Por otro lado, los trabajadores que ocupan un puesto especializado verticalmente dependen para su realización de las instrucciones, órdenes y decisiones de sus superiores jerárquicos; desde otros puestos superiores le dicen lo que tiene que hacer. **Lo contrario de la especialización vertical es el enriquecimiento del puesto.** Por tanto, un puesto está enriquecido cuando el trabajador puede decidir sobre todo o gran parte de lo que concierne a su trabajo. Es decir, además de ejecutarlo, participa en gran medida en la planificación de las tareas, en su organización y en su control. Igualmente, cada puesto variará en el grado de especialización o enriquecimiento.

Para evitar aquellos puestos rutinarios, monótonos que conducen a la desmotivación e insatisfacción, afectando al rendimiento individual, se puede recurrir a medidas tales como:

- **Rotación de puestos:** implica cambiar al individuo de un puesto a otro dentro de la organización para reducir la monotonía, desarrollar polivalencia y mejorar su capacidad para asumir responsabilidades.
- **Ampliación del puesto:** consiste en incrementar el alcance aumentando el número de tareas a ejecutar, para aumentar la variedad y evitar la excesiva monotonía del mismo.
- **Enriquecimiento del puesto:** implica aumentar la profundidad, variedad, significación, identidad o información del puesto para aumentar la motivación del trabajador al incrementar el poder, libertad y responsabilidad de su puesto.
- **Empowerment:** persigue conceder al empleado el sentido de propiedad y poder sobre su trabajo. Con ello se espera conseguir mejorar el rendimiento, la implicación, la colaboración, la participación, la calidad del servicio de atención al cliente, la rapidez en la toma de decisiones y la flexibilidad.

Una vez establecidos horizontal y verticalmente los puestos, se debe coordinar el trabajo que se ha dividido. Para ello la empresa cuenta con los mecanismos de coordinación, vistos en el apartado 1.3.(adaptación mutua, supervisión directa y normalización).

## ■ **Formalización, capacitación y adoctrinamiento:**

La **formalización** es el grado en que el comportamiento está limitado por normas, reglas, políticas y procedimientos. Supone, por tanto, el establecimiento de reglas, procedimientos, estándares, requisitos de calidad, normas de comportamiento, etc.; a los miembros de la organización, de forma explícita o incluso por escrito. Se aplica en todos los niveles de actividad de una organización.

La formalización del comportamiento consiste en decir a los ocupantes de un puesto qué es lo que tienen que hacer. Supone, por tanto, la estandarización o normalización (mecanismo de coordinación ya citado) de los procesos de trabajo que llevan a cabo los miembros de una empresa turística. Ambos conceptos, formalización y estandarización o normalización, están relacionados. De hecho, si un puesto está muy estandarizado o normalizado, se dice que está formalizado. Aunque, la formalización establece lo que debe hacerse y la estandarización cómo debe hacerse. Por estandarización se entiende el grado en que actividades de trabajo que son similares se ejecutan de una manera uniforme dentro de la empresa. Una organización altamente estandarizada describe el contenido del trabajo detalladamente, y trabajos análogos son ejecutados de la misma manera en todos los establecimientos de la empresa. Por ejemplo, una cadena hotelera suele estandarizar procesos y comportamientos en los diferentes hoteles de una misma marca.

El nivel de formalización de una organización se aprecia en la existencia de documentos tales como procedimientos, descripciones de puestos, etc; en los que se especifica la conducta y actividades a desarrollar por el personal de la empresa. Así, las organizaciones que sobre todo utilizan la formalización de los puestos para coordinar sus actividades se llaman organizaciones burocráticas; mientras que aquellas en las que los puestos están poco formalizados y se coordinan por adaptación mutua o supervisión directa son orgánicas.

La **capacitación** es el proceso de enseñanza y aprendizaje de los conocimientos, habilidades y destrezas relacionados con un puesto en una empresa turística. Algunos puestos requieren unos conocimientos y destrezas muy complejos y sofisticados, por lo que se requiere una alta capacitación para ocuparlos. Son los puestos profesionales como los de director de hotel, piloto de avión, o chef de cocina. Otros puestos necesitan una baja capacitación para ser desarrollados, son los puestos no cualificados. Son aquellos en los que las habilidades que se necesitan para realizarlos son pocas y sencillas, corresponden a puestos no cualificados como los de conserje, limpiadores, pinche, etc.

El **adoctrinamiento** es el proceso mediante el cual quien se incorpora a la empresa aprende los valores, normas y esquemas de comportamiento de la misma y que deben respetarse para cumplir las funciones del puesto. Estos elementos son intangibles y constituyen la cultura de la organización y su forma de comportarse como tal y en sus relaciones con el entorno. Los puestos que requieren mayor adoctrinamiento son aquellos referidos a tareas delicadas (ejp: en una agencia de viajes, la negociación con mayoristas), las que son más importantes para la empresa por su repercusión en los clientes (ejp: director de un hotel) y aquellas que se realizan en lugares alejados de la sede central de la organización (ejp: director de un hotel de una cadena multinacional).

## **2.2. AGRUPACIÓN DE LAS UNIDADES (DEPARTAMENTALIZACIÓN):**

Una vez establecidos los puestos de trabajo, se debe diseñar la estructura organizativa; para ello se debe considerar cómo se van a agrupar esos puestos en unidades o departamentos y cual debe ser su tamaño o dimensión correcta.

### **■ Criterios de agrupación de las unidades:**

La agrupación de las unidades permite establecer el sistema de supervisión entre los puestos y nombrar al responsable de cada departamento o unidad, encargado de supervisar a sus miembros; favorece la coordinación entre los miembros dentro de la unidad, ya que se comparten recursos y comunicación; y, permite establecer controles de rendimiento y de desempeño para medir la eficacia y productividad de cada unidad.

Es importante señalar que una gran mayoría de empresas turísticas son pequeñas, incluso microempresas, cuyo diseño es simple. Se caracterizan por estar poco jerarquizadas, tener pocos empleados y el poder está centralizado en la figura del empresario. La división y especialización, la formalización y la departamentalización son escasas ya que con frecuencia los empleados se intercambian las tareas. Las relaciones son principalmente informales y la coordinación es mediante supervisión directa. Aunque tiene las ventajas de ser rápida, flexible, barata y tener la responsabilidad definida, no es adecuada cuando la organización crece, a la vez que asume un gran riesgo al depender de una persona.

Cuando una empresa crece, para afrontar esta complejidad y seguir siendo eficiente, tratará de diseñar su estructura agrupando sus tareas en unidades o departamentos diseñados atendiendo a tres criterios básicos: funcional, divisional o de mercado y matricial.

**1) Agrupación funcional:** consiste en agrupar en un departamento a todos los puestos que se dedican a una actividad o a varias relacionadas (ejp: comercial, administración, recursos humanos, recepción, cocina, limpieza...), a partir de los conocimientos comunes que comparten (ejp: cocineros, camareros...en un restaurante), las tareas similares que realizan o las funciones que desempeñan. Es la forma de departamentalización más lógica y básica por lo que la usan primordialmente las pequeñas empresas ya que facilita la supervisión y es barata. Las unidades funcionales representan la forma natural de crecimiento de las empresas. Cuando una empresa es pequeña, una sola persona o muy pocas pueden desarrollar toda la actividad, por lo que no existe mucha especialización, pero conforme crece se va especializando y conformando unidades. El principal problema que presenta es de coordinación entre departamentos, ya que al cargar la responsabilidad sobre los jefes puede llegar a saturarlos. Por tanto, este tipo de agrupación no es muy aconsejable cuando la empresa crece mucho, para eso surge la agrupación de mercado.

**2) Agrupación de mercado o divisional:** tiene su base en la departamentalización por los productos o servicios que ofrece, por tipos de clientes o por áreas geográficas en las que realiza sus actividades la empresa. Cada una de las unidades resultantes se denomina divisiones. Una división es una parte de una organización que se comporta autónomamente en el desarrollo de su actividad. Como cada unidad desarrolla el proceso de prestación completa de servicios, es habitual que cada una, internamente se agrupe funcionalmente. Cada división reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de uno o un grupo de productos o servicios, a todos los que están en una zona geográfica o todos los que tratan con un cierto tipo de cliente. Esta agrupación es muy flexible, por este comportamiento semiautónomo, es más fácil controlar las actividades de cada división y favorece la coordinación y toma de decisiones, por la proximidad al cliente. Los gerentes de división tienen más posibilidad de actuar al tener una visión global del proceso y la responsabilidad está clara en términos de desempeño y resultados. A diferencia de un departamento, la división parece un negocio independiente, aunque dependiente de la oficina central. Sin embargo, esta independencia entre los distintos departamentos, puede hacer perder el sentido global de la empresa y que surjan conflictos entre divisiones, que a veces los intereses de la división primen frente a los de la organización en su conjunto, que

surjan problemas a la hora de perseguir el comportamiento homogéneo de las divisiones y dar una imagen conjunta de la organización, y que haya duplicidad de funciones y recursos.

**3) Agrupación matricial:** coexisten la agrupación funcional y de mercado. Es un tipo híbrido que trata de combinar las ventajas y evitar los inconvenientes de las agrupaciones anteriores. Coexisten dos estructuras, una vertical, funcional o divisional, y otra horizontal, que combina personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto. Así, cada empleado depende de un director funcional o de división (ejp. Jefe de departamento) y de un director de proyecto o grupo, lo cual rompe con el principio de unidad de mando. Puede estar compuesta por dos estructuras de mercado, como por ejemplo, por área geográfica y por productos; existiendo un jefe de zona y un jefe de producto o servicio. Como ventajas, esta agrupación aglutina habilidades especializadas. Esto facilita la creatividad e innovación, la coordinación, la flexibilidad, la capacidad para tomar mejores decisiones, la motivación para los directivos, y la capacidad para enfrentarse a diferentes contingencias a la vez. Por eso es adecuada cuando la empresa se enfrenta a entornos turbulentos o está empezando. Sin embargo, puede enfrentarse a problemas que pongan en riesgo su eficacia, como que surjan problemas de adaptación, ya que exige ciertas habilidades interpersonales, o de flexibilidad y cooperación entre los miembros del equipo. Además la jerarquía de autoridad tiene que estar clara para evitar contrariedades, como luchas de poder que pueden generar la existencia de autoridad dual.

Relacionadas con esta agrupación existen otras como: estructura de equipos, de proyectos, sin límites, virtual, organización que aprende.

#### ■ **Tamaño de la unidad:**

El tamaño de la unidad hace referencia a la amplitud o grado de control, es decir, al número de empleados que un directivo o supervisor puede dirigir o controlar de manera eficaz y eficiente. No existe un tamaño ideal. La mayor o menor amplitud del ángulo de control dependerá de la complejidad y variabilidad de las tareas a realizar por los subordinados, de la capacidad y profesionalidad de directivos y subordinados y del grado de formalización que exista.

En general, se puede establecer que el tamaño de la unidad deberá ser *reducido*:

- ✓ si se realizan trabajos muy complejos que requieren mucho contacto entre los miembros, o requieren una supervisión muy estrecha, o cuando las tareas operativas apenas permiten dedicación a las tareas administrativas.



- ✓ cuanto menor sea la preparación, cualificación y habilidades de las personas que integran la unidad,
- ✓ cuanto menor delegación de responsabilidad posean, o
- ✓ si los puestos están poco formalizados, ya que los subordinados no saben cómo actuar.

Las empresas turísticas con unidades pequeñas presentan una estructura alta con muchos niveles jerárquicos. En cambio, las empresas con unidades de gran tamaño conforman estructuras planas con pocos niveles jerárquicos.

### 2.3. DISEÑO DE LAS CONEXIONES:

La coordinación en la empresa es necesaria, para ello se utilizan distintos mecanismos de coordinación. **A nivel de puestos de trabajo, ya se analizaron la adaptación mutua, la supervisión directa y la normalización de tareas, resultados y habilidades.** Igualmente, los distintos departamentos de la empresa deben coordinarse. La forma habitual es mediante sus relaciones jerárquicas, es decir, los departamentos de mayor nivel supervisan y controlan a los de menor nivel. Sin embargo, hay relaciones entre departamentos que no tienen relación jerárquica entre sí o están al mismo nivel (ejp: un cliente del restaurante de un hotel pide al camarero que le despierten por la mañana, éste hace llegar el mensaje a recepción sin implicar a toda la jerarquía, incluido el director).

Las empresas tienen tres formas de establecer una **coordinación entre departamentos sin dependencia jerárquica**: control del rendimiento, planificación de las acciones y mecanismos de enlace laterales.

**a) Control del rendimiento**: cada unidad tiene libertad de acción siempre que al final del periodo demuestre un rendimiento adecuado, es decir, unos resultados acordes con los objetivos previamente asignados. Se utiliza mucho en las unidades de mercado, por ejemplo: los distintos establecimientos pertenecientes a una cadena hotelera.

**b) Planificación de las acciones**: la coordinación entre departamentos se produce al conocer cada uno las actividades, decisiones y actuaciones que deben desarrollar sus miembros, al estar recogidas en los planes, programas y presupuestos. Aplicable cuando la interdependencia entre departamentos es alta, ya que intercambian recursos y dependen entre sí para obtener un buen resultado. Esto exige mayor coordinación, planificación conjunta, desarrollo de sistemas de información y convocatoria de reuniones programadas. Es la forma de coordinación típica de las unidades funcionales.

c) **Mecanismos de enlace laterales:** coordinación por adaptación mutua todas aquellas cuestiones que escapan de la jerarquía, relaciones interpersonales e interdepartamentales. Cuando el nivel de interdependencia entre unidades es máximo, los enlaces laterales intentan la coordinación de unidades a través del ajuste mutuo y la comunicación informal. Por ejemplo, en un hotel si el departamento de ventas quiere incrementar la tasa de ocupación, debe coordinarse con el departamento de reservas para evitar overbooking y con el departamento financiero, para evitar precios ruinosos, y con el departamento de aprovisionamiento para que prevean el aumento de desayunos y almuerzos, y con los departamentos de lavandería, animación, etc.

- ❖ Existen varios tipos de mecanismos de enlace lateral. *De menos a más complejos* están:
- **Contacto directo:** el más simple, consiste en que se pongan en contacto y comuniquen sus posiciones las personas que posean información útil para resolver un problema. En el ejemplo anterior, basta con que el camarero informe al recepcionista de los deseos del cliente. También se le puede denominar red al conjunto de relaciones y comunicaciones interpersonales que coordinan el trabajo informalmente.
- **Puesto de enlace:** adecuado cuando las relaciones entre los departamentos son más importantes o frecuentes. Consiste en un puesto que ocupa una persona que, aunque pertenezca funcional y jerárquicamente a una unidad concreta, desarrolla su trabajo en otra. Se encarga de establecer un canal de comunicación entre los dos departamentos relacionados. Ni tiene autoridad formal en la unidad en la que trabaja ni dependencia jerárquica del supervisor de la misma. Ejemplo: un comercial de una empresa de cruceros vendiendo en una agencia de viajes.
- **Grupos de trabajo:** equipos de personas que realizan tareas interdependientes, comparten objetivos y responsabilidad sobre los resultados. Esto permite reducir el riesgo en la toma de decisiones y mejorar su implantación; incrementa la productividad y la motivación y mejora el clima laboral; impulsa la creatividad e innovación por la variedad de integrantes; se proponen diversas perspectivas y recursos para la resolución rápida de problemas; facilita la integración y socialización de sus miembros; y posibilita la descentralización. A pesar de estas ventajas y la condición social de las personas, no todos son aptos para trabajar de forma cooperativa, ni asumen la responsabilidad colectiva de unas tareas de las que no se sienten directamente responsables. Así, pueden surgir conflictos ante la persistencia del individualismo; aparecer tensiones emocionales y falta de consenso a la hora de tomar decisiones; y sufrir el rechazo del resto de trabajadores al considerar a sus integrantes unos “privilegiados”. A su vez pueden ser:

- Grupos de trabajo temporales: cuando existen más de dos departamentos implicados. Estos grupos se dedican a la resolución de un problema específico, se crean para esa ocasión y desaparecen cuando el problema o la actividad común ha terminado.
- Grupos de trabajo permanentes: similares a los anteriores, pero se usan para problemas más frecuentes, o periódicos, y permanecen en el tiempo.
- **Integrador**: puesto creado para dirigir los grupos de trabajo integrados por personas de distintos departamentos. Tiene un papel de moderador, consejero y coordinador general, cumpliendo una función similar a la de un director de orquesta. Puede tener responsabilidad y tomar decisiones o sólo influencia informal (puesto integrador sin mando).

#### 2.4. GRADO DE CENTRALIZACIÓN/DESCENTRALIZACIÓN DEL PODER:

Otra de las cuestiones a considerar en el diseño organizativo es establecer a qué nivel se toman las decisiones en la empresa. La centralización supone mantener la autoridad en los puestos más altos de la organización (ápice estratégico), mientras que la descentralización implica la transferencia permanente de tareas, competencias y responsabilidades de decisión a niveles inferiores, es decir, el poder está repartido entre los demás miembros de la empresa. La tendencia actual en la empresa turística se dirige hacia una mayor descentralización como respuesta a la presión de las fuerzas configuradoras, que se van a estudiar en el siguiente apartado.

En cuanto a la descentralización, ésta puede ser de dos tipos: vertical y horizontal.

- ❖ **Descentralización vertical**: supone el paso del poder desde el ápice estratégico a niveles inferiores de la línea media. Poder sobre todo formal y basado en la autoridad jerárquica. Ejemplo, cuando el director de un hotel delega todas las decisiones relativas a la atención al cliente en el jefe de recepción.

Ésta puede ser a su vez, selectiva y paralela. La descentralización vertical **selectiva** se da cuando se descentraliza el poder para tomar decisiones en aquel nivel organizativo que posee la información o habilidades necesarias, pero sólo se les permite tomar ese tipo de decisiones para las que están preparados. Es típica de las unidades funcionales. Ejemplo, el director del hotel delega en el jefe de cocina todas aquellas cuestiones relacionadas con el menú, compra de ingredientes y presentación de los platos. La descentralización vertical **paralela** supone dar el poder para tomar todas las decisiones a un solo nivel jerárquico. Suele darse en agrupaciones de mercado o divisionales. Como la descentralización se da

hasta un único nivel, a partir del mismo podemos encontrarnos una estructura centralizada o descentralizada selectivamente. En ellas los directivos de cada división tienen en poder para tomar todas las decisiones relacionadas con la misma. Ejemplo, en el caso de una cadena hotelera, el director de cada establecimiento puede tomar todas las decisiones importantes que afecten a su hotel.

❖ **Descentralización horizontal:** supone el traspaso del poder para tomar decisiones desde los directivos de línea hacia los analistas del staff y la tecnoestructura y hacia el núcleo operativo. Se trata sobretodo de un poder informal, basado en la información y consejo necesarios para tomar decisiones. Ejemplo, el director de hotel que deja las cuestiones legales en manos de un abogado de la empresa.

Puede presentarse en cuatro etapas de mayor a menor descentralización:

1ª. El poder se concentra en el ápice estratégico. El poder lo posee un solo individuo en función al cargo que ocupa, normalmente presidente o director general.

2ª. El poder va de los directivos de las distintas funciones a los analistas de la tecnoestructura que normalizan el trabajo. Ejemplo, los analistas elaboran un paquete turístico por lo que la capacidad de decisión del vendedor de una agencia de viajes está muy mermada.

3ª. El poder pasa a los expertos, que pueden ser directivos de línea, analistas o simples operarios. Este a su vez puede tener distintos grados, que van desde, cuando el poder experto informal se superpone a la autoridad formal. Se da cuando los directivos, además de tener autoridad formal, son los más capacitados para desarrollar la tarea que les corresponde. Ejemplo, un chef que dirige la cocina de un restaurante. Hasta el poder experto en manos de los operarios, el caso más descentralizado, ya que los conocimientos no los tienen los directivos sino los miembros del núcleo de operaciones. Es muy común cuando el núcleo operativo está formado por profesionales. Ejemplo, un cocinero que debe decidir la cantidad de agua para hacer una paella.

4ª. La descentralización horizontal es máxima y el poder es para todos. El poder está repartido por la organización independientemente de la posición que se ocupe o la información y el conocimiento poseído, tan sólo por pertenecer a ella. Corresponde con la denominada organización democrática. En la práctica son difíciles de encontrar, tan sólo se le aproximan las cooperativas.

## 2.5. FACTORES CONFIGURADORES DEL DISEÑO ORGANIZATIVO:

¿Qué diseño organizativo funciona mejor en cada circunstancia de la empresa turística?. No existe un único mejor diseño, cada organización debe elegir su diseño más apropiado en cada momento.

Son varios los factores que condicionan la elección del diseño organizativo adecuado: el entorno, la estrategia y objetivos perseguidos, la tecnología utilizada, el grado de complejidad, el tipo de actividad desarrollada, el tamaño de la empresa o las características de las personas que la integran.

- ❖ **Entorno**<sup>6</sup>: en entornos dinámicos y cambiantes se recomiendan estructuras flexibles con capacidad de adaptación a los cambios, y al contrario en entornos estables. Cuanto más complejo sea el entorno, más descentralizada deberá ser la estructura, ya que se necesita que tomen decisiones aquellas personas con los conocimientos e información necesarios. Cuanto más diversificados los mercados, mayor es la tendencia a diseñar una organización dividida en unidades de mercado. En entornos hostiles, la tendencia es hacia la centralización, ante la necesidad de autoridad y rapidez en la toma de decisiones.
- ❖ **Estrategia**: determina la naturaleza del trabajo a realizar, define qué actividades son las más importantes y cómo alcanzar los resultados, lo cual exige una estructura idónea. Por ejemplo, si se quiere desarrollar una estrategia de calidad, tal vez se cree un staff tecnocrático encargado de llevar a cabo un control de calidad.
- ❖ **Tecnología**: determinará la forma de desarrollar el trabajo y, por tanto, su estructuración. Por ejemplo, el uso de tecnologías de la información permiten una mayor descentralización, sin perder coordinación entre las distintas partes. La tecnología abarca las acciones, técnicas, equipos, procedimientos, conocimientos y rutinas que se emplean en los procesos operativos. En la empresa turística la tecnología es de servicios y depende directamente del factor humano. Por ejemplo, actividades que tengan carácter repetitivo y cuyo desarrollo es conocido y previsible, pueden formalizarse, estandarizarse, se aprenden con facilidad, no exigen un gran nivel de profesionalidad, y su control es más fácil. Sin embargo, aquellos servicios que están sujetos a una interacción inmediata con el cliente (front-office) no son tan fácilmente

---

<sup>6</sup> Las dimensiones del entorno, recogidas en el tema 1 de la asignatura, son: estabilidad (posibilidad de predecir los cambios), complejidad (conocimientos necesarios para realizar las tareas), diversidad (número de clientes, servicios, productos y mercados en los que se está presente) y hostilidad (competencia en la actividad)

normalizables y exigen su desarrollo por profesionales involucrados en la cultura y objetivos de la organización.

- ❖ **Complejidad o diferenciación:** número de actividades diferentes de la organización. Es una consecuencia directa de la división del trabajo y de la especialización. En organizaciones con muchos y distintos tipos de puestos de trabajo y unidades organizativas, se producen problemas organizativos y de gestión más complicados que en organizaciones más sencillas.
- ❖ **Tipo de actividad:** determinará las unidades necesarias para desarrollar el trabajo, su agrupación y sus relaciones. Por ejemplo, no tendrá la misma estructura una agencia de viajes que un hotel, ya que difieren en las tareas a realizar, los puestos de trabajo, la agrupación de éstos y sus formas de relación.
- ❖ **Tamaño de la empresa:** número de personas de una organización. Determina las divisiones de la empresa. Por ejemplo, no tendrá la misma estructura un hotel que una cadena hotelera, con divisiones internacionales, aunque realicen la misma actividad principal. Conforme una empresa incrementa su personal, aumenta su complejidad y con ello la necesidad de coordinación y control. Esto la vuelve más burocrática (con alto grado de formalización, normalización y estandarización), rígida y lenta. Por ello, ante la necesidad de respuestas rápidas, las empresas grandes tienden a descentralizarse y a simplificar su diseño desarrollando divisiones, redes, trabajo en equipo, aplicando tecnologías de la información como mecanismo de coordinación y control, etc.
- ❖ **Las características personales** y culturales de las personas que trabajan en la empresa, su antigüedad y su edad, etc. Dará lugar a estructuras más o menos flexibles. Generalmente las empresas turísticas jóvenes, integradas por pocas personas con un buen nivel de formación, suelen tener estructuras más flexibles que las más antiguas y con más personal.

Como consecuencia de la influencia de todos estos factores, las decisiones de diseño se han convertido en esenciales para la supervivencia de las empresas. Así, a la hora de diseñar una empresa turística se recomienda que las estructuras sean descentralizadas, para dar un servicio personalizado y respuestas rápidas a las demandas de los clientes; sin un gran desarrollo de la formalización y estandarización, para ganar flexibilidad; y con baja diferenciación vertical, lo que implica menos niveles jerárquicos, estructuras más planas.

#### ❑ **RESUMEN:**

En este capítulo se ha pretendido dar una visión general sobre la Función de Organización en la empresa turística. Se ha puesto de manifiesto la necesidad de que las

organizaciones establezcan un diseño adecuado que actúe como soporte a los objetivos y estrategias de la empresa. Un buen diseño no sólo va a favorecer el éxito de la empresa sino que va a permitir una mayor integración y desarrollo de las personas en la empresa. Estas cuestiones van a ser tratadas en los siguientes temas dedicados a la función de Dirección en la empresa turística.