



TEMA 5: ORGANIZACIÓN **(ESTRUCTURA Y DISEÑO** **ORGANIZATIVO)**

**Fundamentos
de Administración
de Empresas Turísticas**

OBJETIVOS DEL TEMA 5:

- Entender que la Función de Organización es la encargada de ordenar y combinar los recursos de la empresa para la consecución de los objetivos mediante el diseño de la estructura organizativa adecuada (diseñar la organización)
- Comprender que Organizar una empresa es determinar qué tareas realizar, quién las debe realizar, cómo se agrupan y coordinan esas tareas, y dónde se toman las decisiones
- Conocer el proceso, elementos y decisiones en relación al diseño organizativo
- Entender que diseñar la organización es decidir la forma más apropiada de combinar los recursos organizativos para lograr los objetivos establecidos en la estrategia según las características y circunstancias de la empresa y su entorno

TEMA 5: ORGANIZACIÓN

(ESTRUCTURA Y DISEÑO ORGANIZATIVO)

- **La Función de Organización**
- **Estructura organizativa de la empresa turística**
 - ❖ **El Organigrama**
 - ❖ **Principios de estructuración**
 - ❖ **Mecanismos de coordinación**
 - ❖ **Partes de la organización**
- **Diseño organizativo en la empresa turística**
 - ❖ **Diseño de los puestos de trabajo**
 - ❖ **Agrupación de los puestos en unidades (departamentalización)**
 - ❖ **Diseño de las conexiones**
 - ❖ **Grado de centralización/descentralización del poder**
 - ❖ **Factores configuradores del diseño organizativo**

ESTRUCTURA Y DISEÑO ORGANIZATIVO



OBJETIVOS FORMATIVOS I:

- ✓ Distinguir el concepto de Organización del de Función de Organización
- ✓ Recordar el concepto de estructura organizativa y sus elementos esenciales
- ✓ Explicar la importancia de estructurar la organización
- ✓ Explicar qué describe un organigrama
- ✓ Recordar los principios reguladores a considerar en la estructuración de las organizaciones
- ✓ Recordar los mecanismos de coordinación y explicar cómo funcionan
- ✓ Explicar las partes que componen una organización

ORGANIZACIÓN: una palabra para dos conceptos relacionados

Establecidos los objetivos y formuladas las estrategias, la Dirección de la empresa tiene que diseñar la estructura adecuada para su logro

■ **Organización como función del proceso de administración:**

Conjunto de acciones que se desarrollan en la empresa para ordenar y combinar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos establecidos mediante el diseño de la estructura

- **Organización** es la estructura formal que deriva de la función de organización. Todas las organizaciones necesitan una estructura para dividir y coordinar el trabajo

1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA TURÍSTICA

- **Esqueleto de la Organización**
- Orden dado a los elementos que integran la empresa y las relaciones entre éstos

Modo en que la organización divide sus actividades en tareas, las organiza y las coordina

- **Elementos esenciales de la estructura:**
 - Diferenciación e integración
 - Formalización

1. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

- **Establece:** las atribuciones, la posición jerárquica, el nivel de responsabilidad y el grado de poder de todos los empleados de la empresa
- **Describe las características** (entorno, estrategia, tecnología, tipo de actividad, tamaño, trabajadores) que determinan la configuración de la organización
- Modificable en el tiempo (carácter dinámico)

Mapa organizativo que una vez diseñado hace posible conducir a la empresa al destino deseado

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

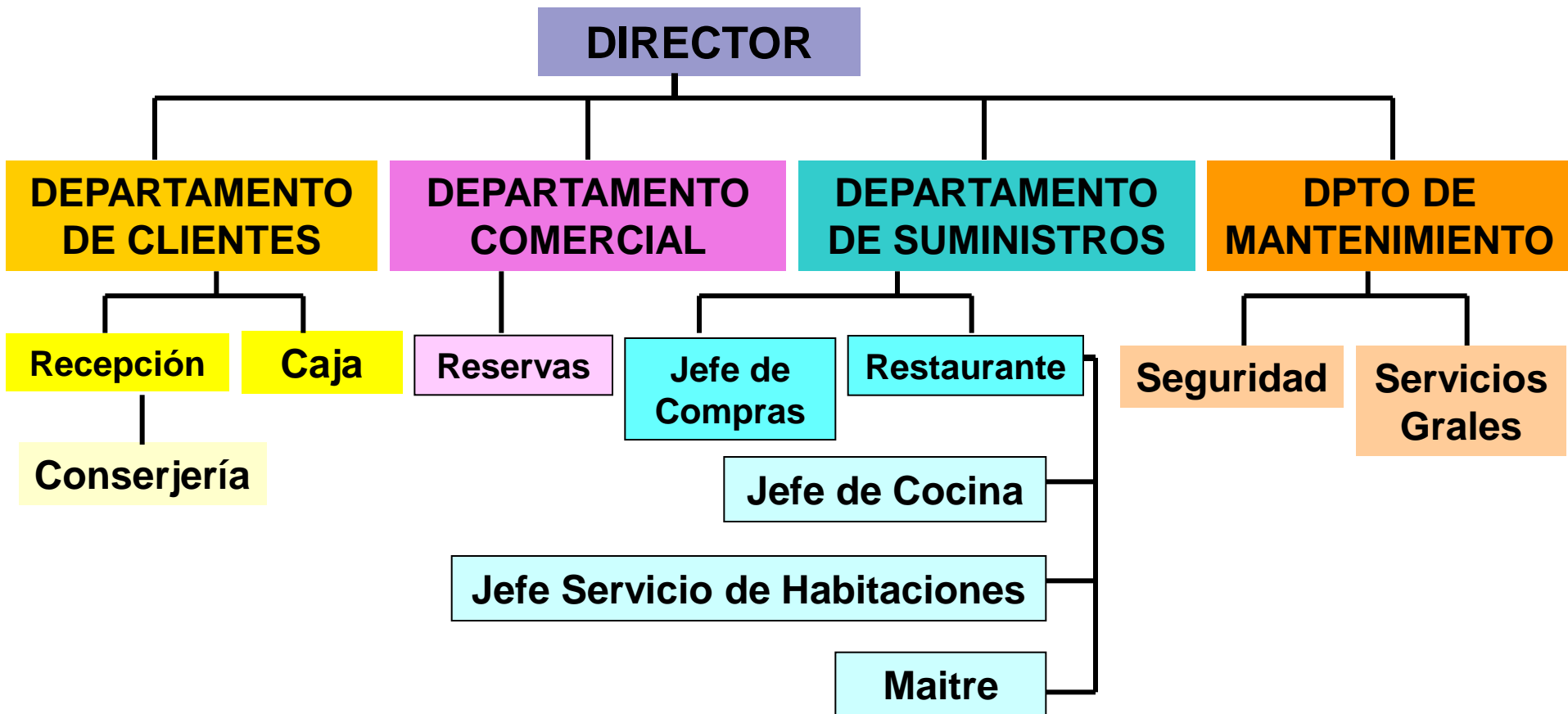


1.1. El Organigrama

- Representación gráfica de la estructura organizativa
- Visión resumida de las relaciones existentes entre unidades, de las líneas de autoridad y de comunicación formal
- Recoge:
 - Las relaciones jerárquicas entre los miembros
 - Las unidades de actividad
 - Las formas de relación interdepartamental
- Necesario aunque con limitaciones

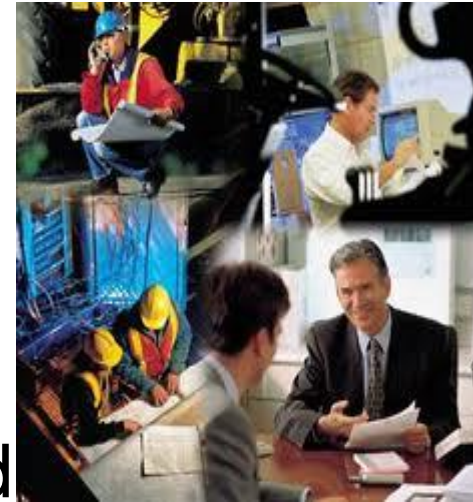
1.1. El Organigrama

■ Ejemplo:



1.2. PRINCIPIOS REGULADORES DE LA ESTRUCTURACIÓN

- División del trabajo y especialización
- Jerarquía
- Autoridad, obligación y responsabilidad
- Unidad de mando
- Amplitud, tramo o ámbito de control
- Línea o staff



La estructura organizativa establece las atribuciones, responsabilidades, posición jerárquica y poder de todos los puestos de la organización

1.3. MECANISMOS DE COORDINACIÓN

❖ Adaptación mutua



❖ Supervisión directa



Trabajador 1
(supervisor)



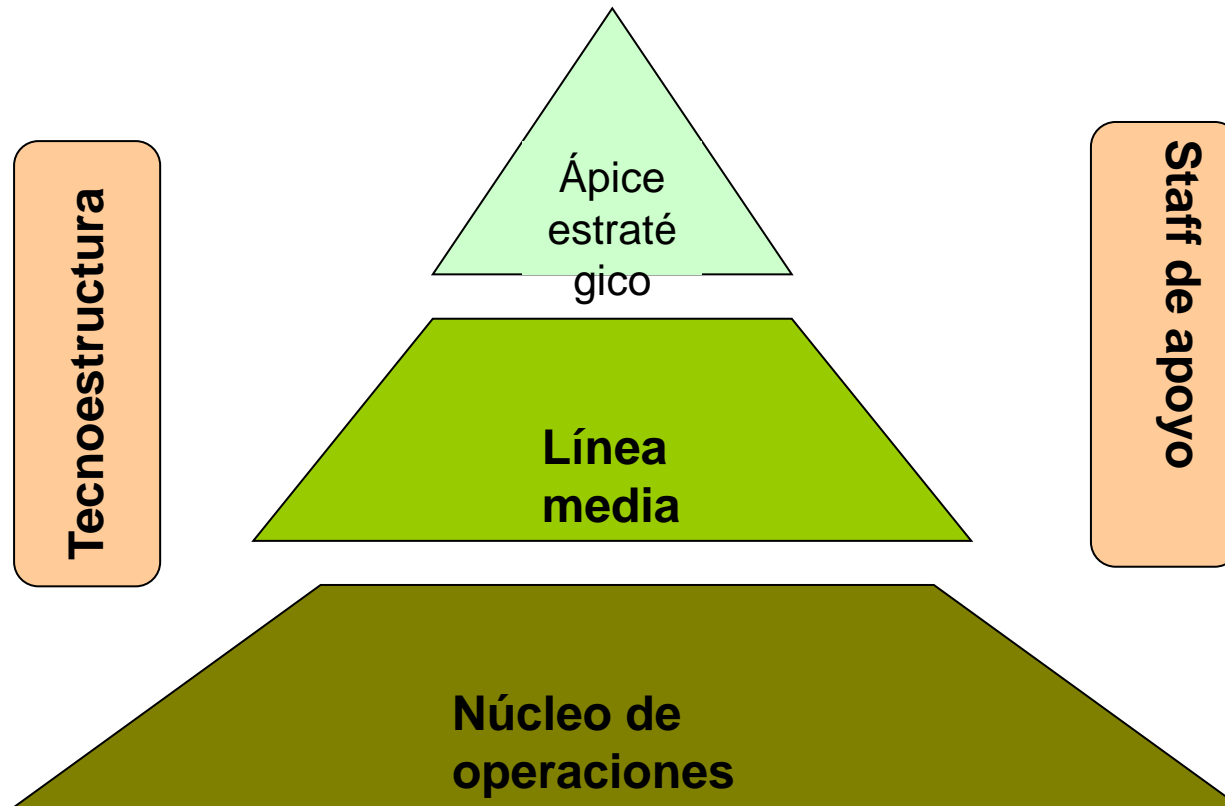
Trabajador 2

❖ Normalización o estandarización:

- De las tareas o del proceso a realizar
- De los resultados a alcanzar
- De las habilidades y destrezas necesarias



1.4. PARTES DE LA ORGANIZACIÓN



1.4. PARTES DE LA ORGANIZACIÓN

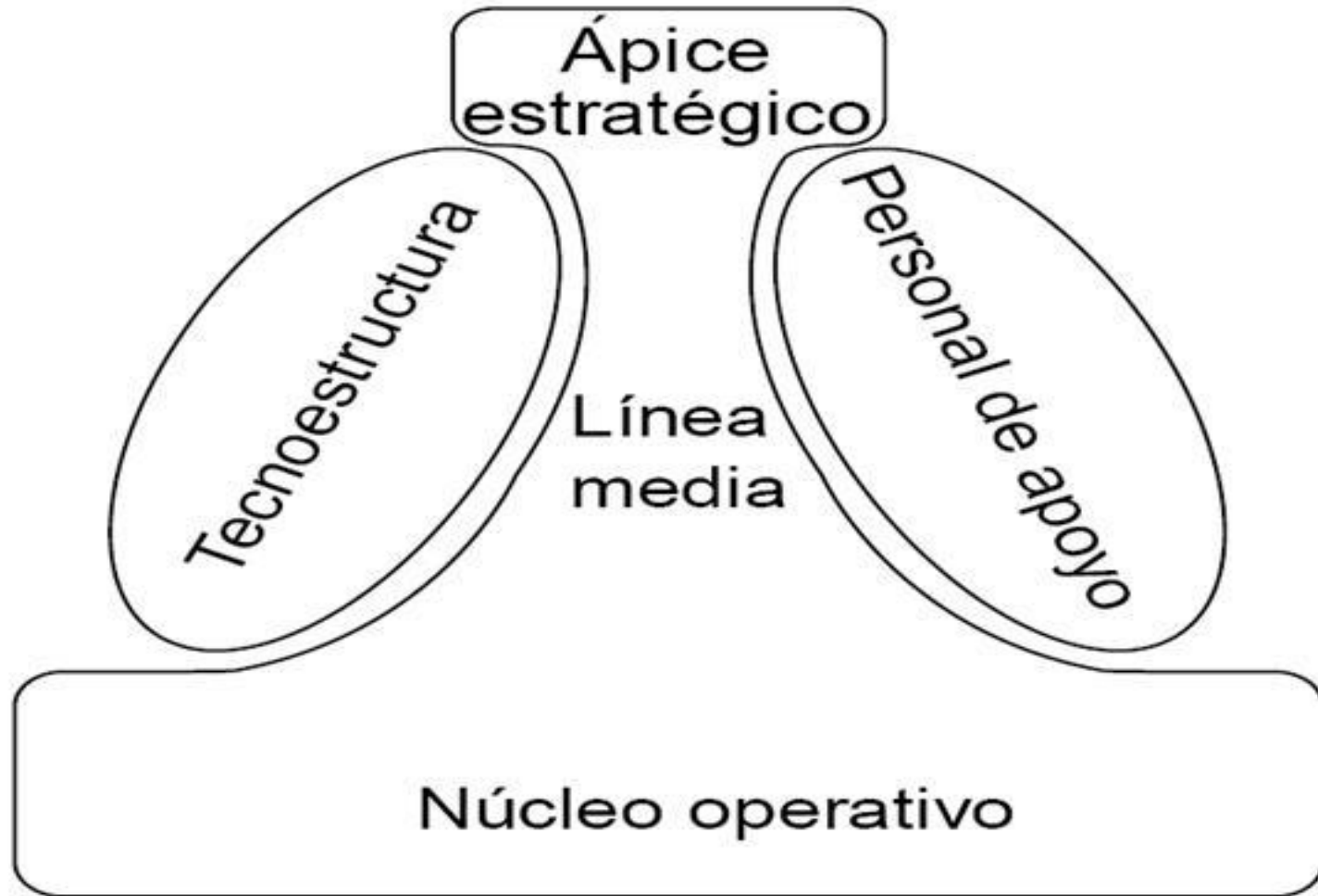
■ Estructura básica:

- ❖ **Ápice estratégico o Alta dirección:** máximo nivel de responsabilidad y autoridad. Encargados de supervisar a directivos, relaciones externas y estrategia de la empresa
- ❖ **Línea media:** directivos que supervisan al núcleo de operaciones
- ❖ **Núcleo Operativo:** operarios

■ Estructura complementaria: apoya, ayuda o asesora a la básica

- ❖ **Staff de apoyo:** proporcionan asistencia sobre actividades no principales. Ejemplo: servicios de lavandería y limpieza en un hotel
- ❖ **Tecnoestructura:** técnicos que planifican, diseñan y mejoran el trabajo de otros. Ejemplo: servicio jurídico, informático y de asesoría del hotel

PARTES DE LA ORGANIZACIÓN



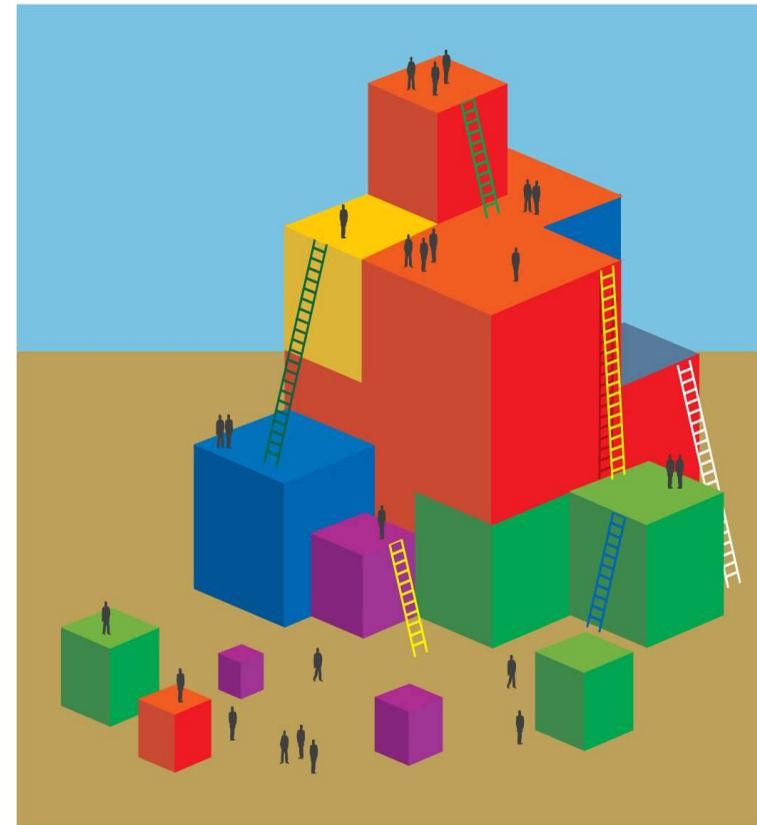
OBJETIVOS FORMATIVOS II:

- ✓ Recordar en qué consiste el proceso de diseño organizativo
- ✓ Explicar que el diseño organizativo engloba el diseño de puestos de trabajo, de su agrupación en unidades, de los mecanismos para su coordinación y de establecer el grado de centralización o descentralización del poder
- ✓ Explicar que determinar el alcance y profundidad del puesto implica especialización horizontal y vertical y al contrario ampliación y enriquecimiento
- ✓ Explicar en qué consiste la formalización, capacitación y adoctrinamiento del puesto
- ✓ Explicar las agrupaciones de puestos: funcional, divisional y matricial
- ✓ Explicar el diseño de las conexiones entre departamentos y los mecanismos de enlace laterales en la organización
- ✓ Distinguir el concepto de centralización de descentralización organizativa y sus tipos
- ✓ Explicar la influencia de diversos factores en la configuración del diseño de las organizaciones

2. DISEÑO ORGANIZATIVO

Conjunto de actividades necesarias para configurar una estructura organizativa eficiente

- ❖ **Se ocupa de cómo se va a dividir el trabajo y cómo se va a coordinar:**
 - diseño de los puestos de trabajo
 - agrupación en unidades
 - coordinación, y
 - relaciones de autoridad



2. DISEÑO ORGANIZATIVO

- **Diseño de los puestos de trabajo:**
 - Especialización vertical y horizontal
 - Formalización, capacitación y adoctrinamiento
- **Agrupación de los puestos en unidades:**
 - Estructura funcional
 - Estructura de mercado o divisional: producto, cliente o geográfica
 - Estructura matricial
- **Diseño de las conexiones: mecanismos de coordinación y comunicación**
- **Establecer el grado de centralización-descentralización del poder**

2.1. Diseño de los puestos de trabajo

alcance y planificación



- **ALCANCE** (tareas a realizar)

- **Especialización Horizontal (escaso alcance)**

versus **Ampliación**

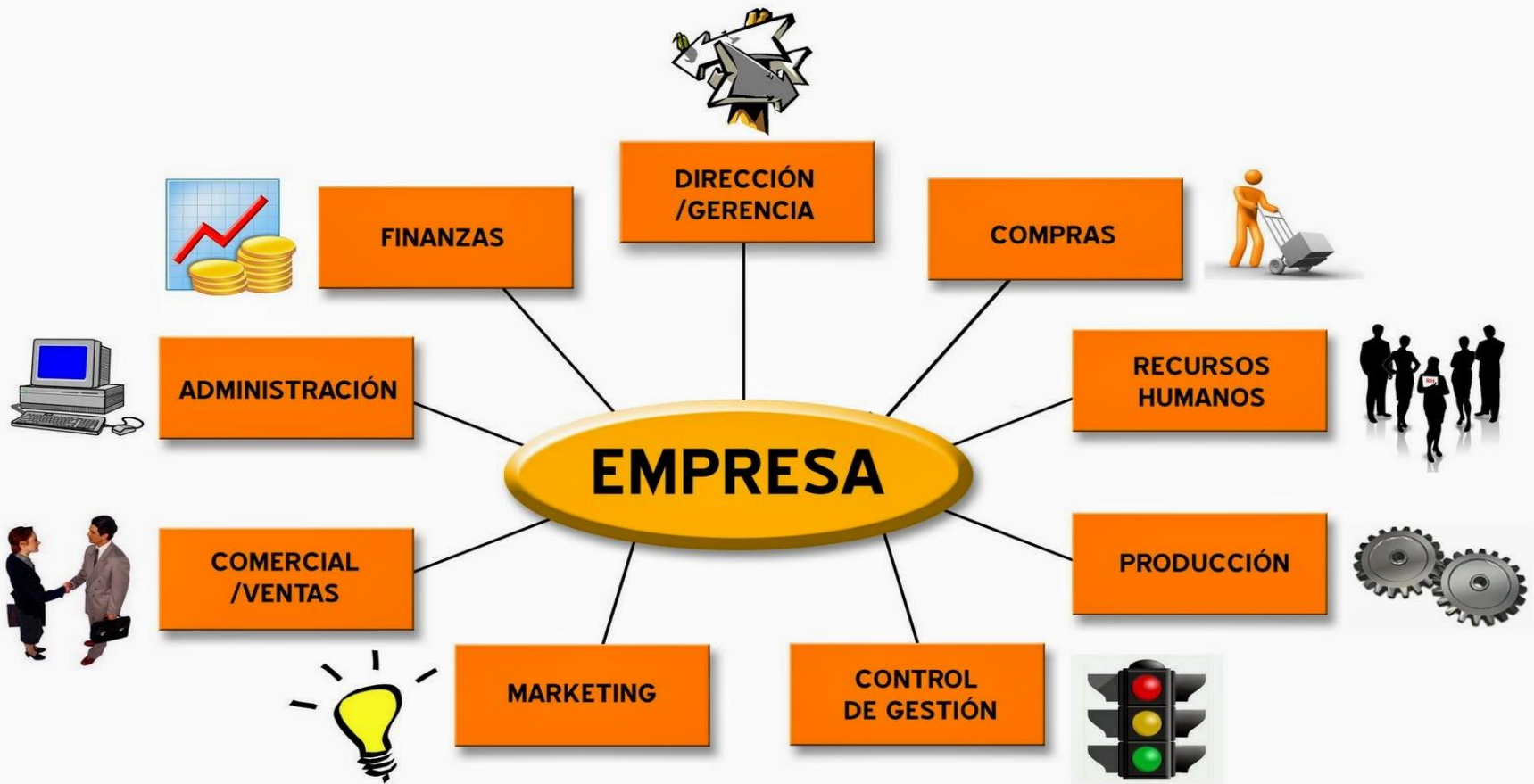
- **PLANIFICACIÓN Y CONTROL**

- **Especialización Vertical** (planificación y control separado de realización) *versus* **Enriquecimiento del puesto**

- **FORMALIZACIÓN, CAPACITACIÓN y ADOCTRINAMIENTO**

2.2 Diseño de unidades o departamentos

FUNCIONES/DEPARTAMENTOS MÁS COMUNES EN LAS EMPRESAS:



2.2. Diseño de unidades o departamentos

Agrupación de los puestos de trabajo en departamentos o unidades mayores

Permite supervisar, favorece la coordinación, compartir recursos y medir el rendimiento

■ Criterios de agrupación:

- Funcional
- Divisional o de mercado
- Matricial

■ Tamaño de la unidad (tramo de control):

2.2. Diseño de unidades o departamentos

- **FUNCIONAL:** agrupa por conocimientos comunes, tareas similares o la misma función
 - Dificultades de coordinación entre departamentos que pueden saturar a jefes de departamento



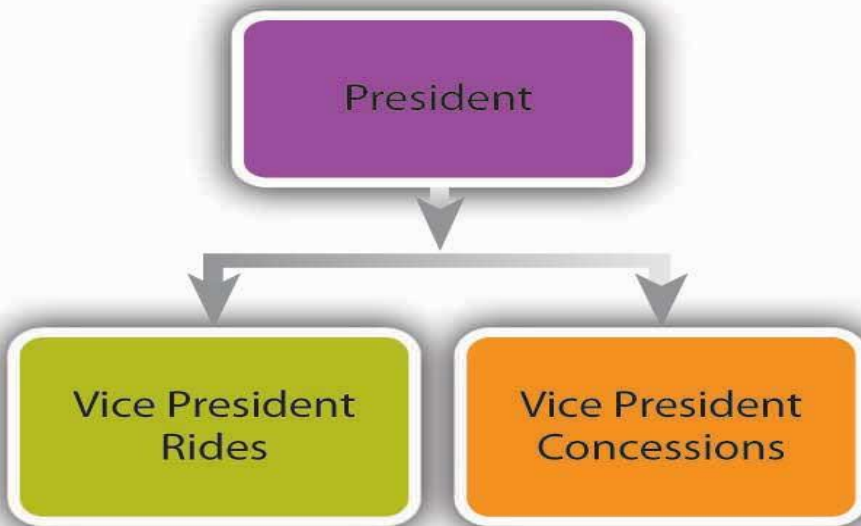
■ **DE MERCADO o DIVISIONAL:**

■ **MATRICIAL:**

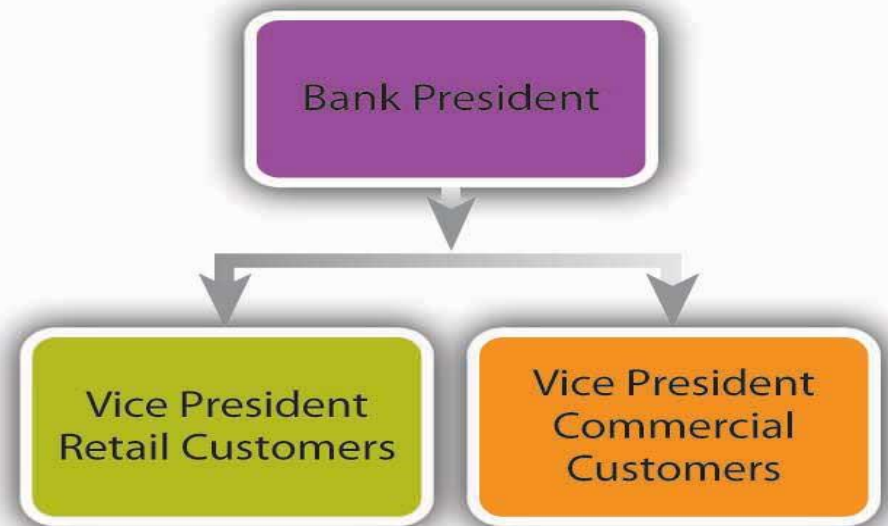
2.2. Diseño de unidades o departamentos

■ FUNCIONAL:

■ DE MERCADO o DIVISIONAL: por productos, por clientes o por áreas geográficas



(a) Divisional structure by product

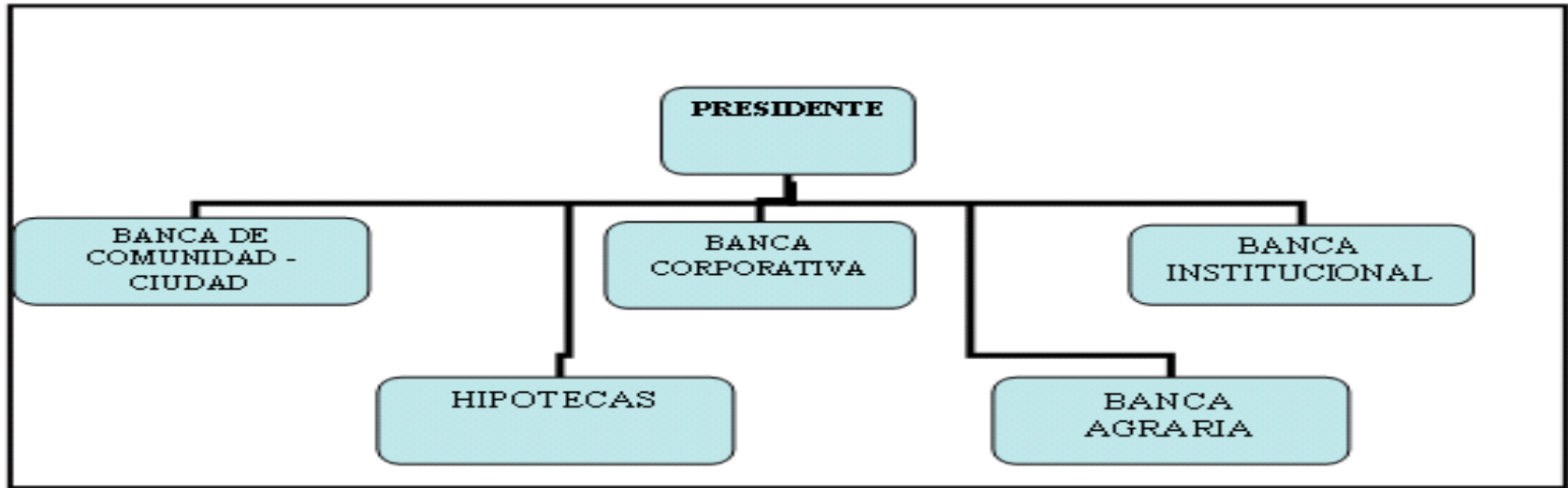


(b) Divisional structure by customer base

■ MATRICIAL:

Diseño divisional: ejemplos

■ Por productos:



■ Por mercados:



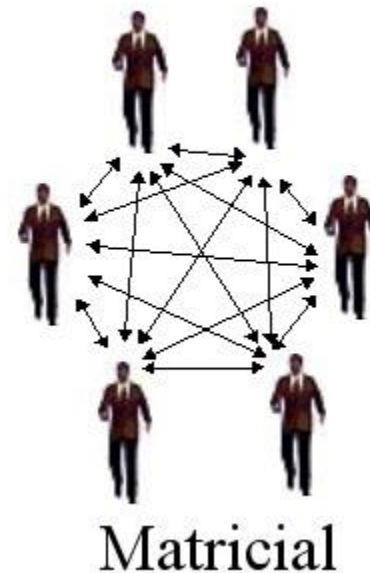
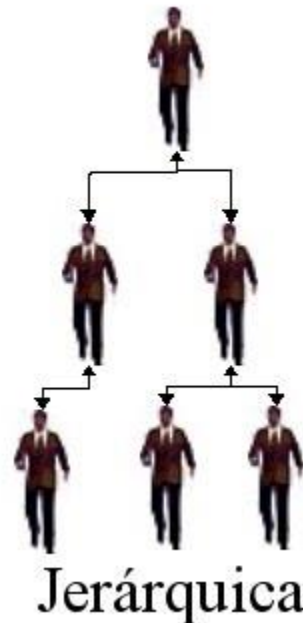
2.2. Diseño de unidades o departamentos

- **FUNCIONAL:**

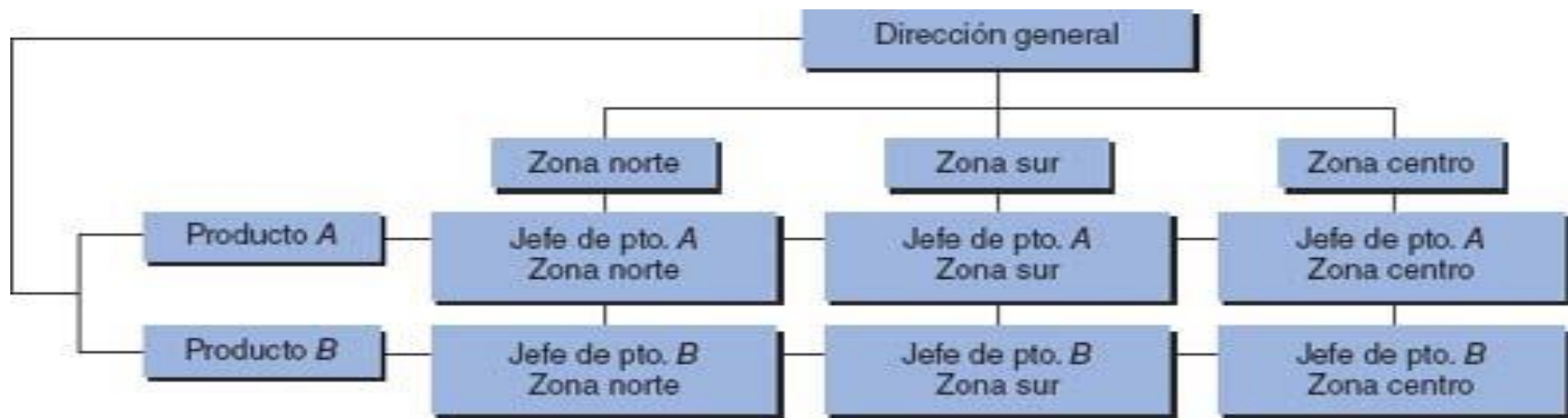
- **DE MERCADO o DIVISIONAL:**

- **MATRICIAL: combinación de funcional y de mercado o dos de mercado**

➤ Problemas de adaptación interpersonales, autoridad dual



Diseño matricial: ejemplos



2.2. Diseño de unidades o departamentos

- **Tamaño de la unidad (tramo de control):**
 - **Reducido si:** la tarea es compleja, la cualificación escasa, existe poca delegación o los puestos están poco formalizados



2.3. Diseño de las conexiones

- ❖ **Mecanismos de coordinación interdepartamental sin dependencia jerárquica:**



- **Control de rendimiento:** coordinación en función de los resultados de las unidades
- **Planificación de las acciones:** coordinación a través de planes, programas y presupuestos
- **Mecanismos de enlace laterales:** coordinación interpersonal e interdepartamental. Ajuste mutuo cuando el nivel de interdependencia es máximo

* Mecanismos de enlace laterales:

+ simple



- simple

- ✓ Contacto directo
- ✓ Puesto de enlace
- ✓ Grupos de trabajo temporales
- ✓ Grupos de trabajo permanentes
- ✓ Puesto de integrador



2.4. Centralización-Descentralización del poder



❖ Formas de descentralización:

□ **VERTICAL:** el poder para tomar decisiones pasa del ápice estratégico a niveles inferiores

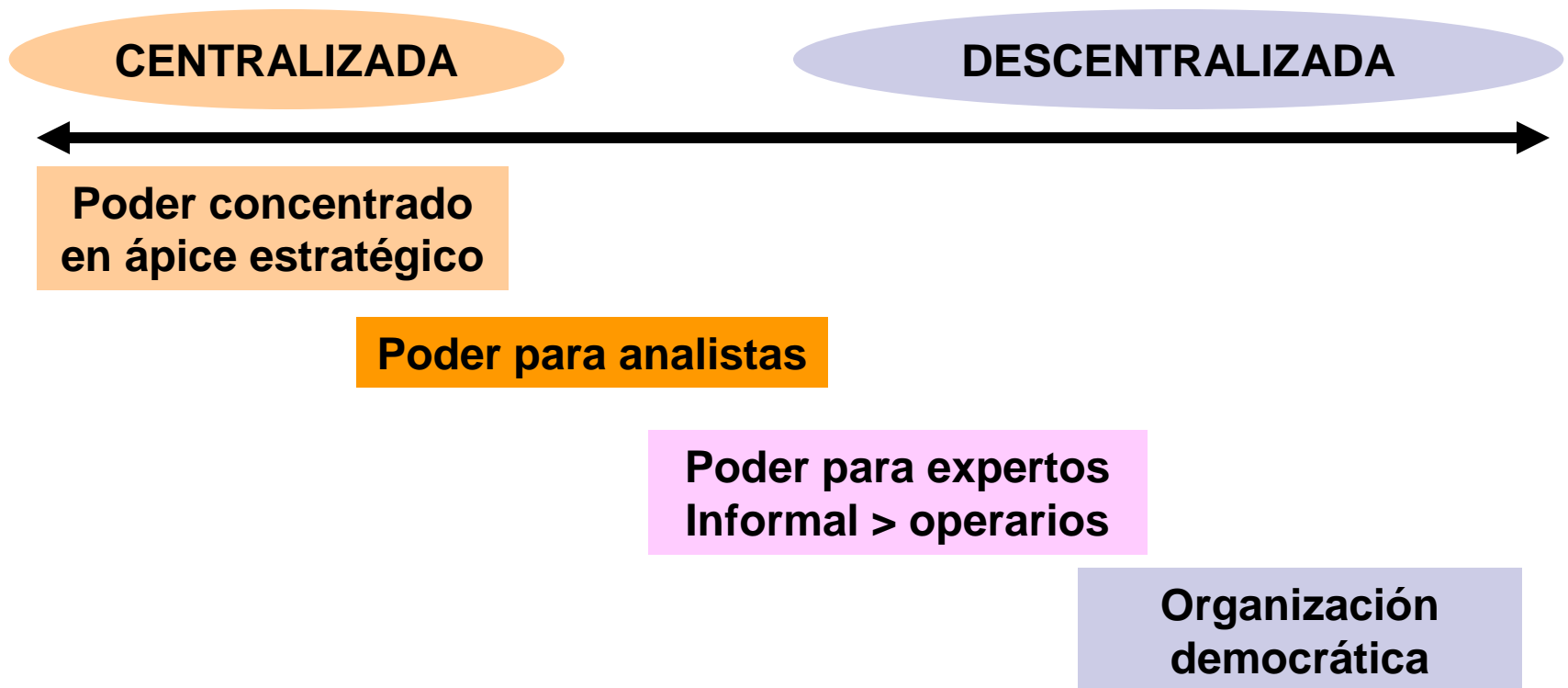
- **Selectiva:** a quienes están preparados, con información y habilidades necesarias

- **Paralela:** poder total o parcial a un solo nivel jerárquico

□ **HORIZONTAL:** el poder pasa de directivos de línea a analistas staff, tecnoestructura o núcleo operativo

2.4. Centralización-descentralización del poder

❖ TIPOS DE DESCENTRALIZACIÓN HORIZONTAL:



2.5. Factores configuradores del diseño organizativo

- ❑ **Entorno:**
 - **Estabilidad, complejidad, diversidad y hostilidad**
- ❑ **Estrategia**
- ❑ **Tecnología**
- ❑ **Complejidad o diferenciación:**
 - **Elevado número de actividades diferentes**
- ❑ **Tipo de actividad**
- ❑ **Tamaño de la empresa (número de empleados)**
- ❑ **Características de los empleados**

Estructuras descentralizadas (servicio personalizado y ágil), poco formalizadas (flexibilidad) y escasa diferenciación vertical (planas)

