



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# ESCUELA DE POSGRADO

ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES EN LAS AGENCIAS  
DE VIAJES Y TURISMO EN EL CENTRO HISTÓRICO DE LA  
CIUDAD DE TRUJILLO EN EL AÑO 2015

Tesis para optar el grado **MAGÍSTER** en:

**DIRECCIÓN Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Autores:**

Bachiller Lescano Meléndez Mary

Bachiller Sauna Castillo Lourdes

**Asesor:**

Mg. Aldo Esquivel Quiñe

Trujillo – Perú

2016

## DEDICATORIA

A todos los que confían en nosotras.

A María y Jorge

A Susana y Carlos

A Jorge M. y Jorge A.

A Gilda y Sofía

Todo logro es para ustedes, porque nos inspiran a ser mejores cada día.

Mary Lescano

Lourdes Sauna

## AGRADECIMIENTO

Porque Él siempre está presente: *Salmo 37*

A Aldo Esquivel, por su tiempo y dedicación en asesorarnos con nuestra tesis.

A Wilman Morales y Manuel Rabines, nuestros jefes por su estima personal, liderazgo y excelencia profesional, que han enriquecido nuestra labor en Gestión Humana, la cual ejercemos con dedicación, así como también a nuestros colaboradores de las empresa, que motivan nuestro desarrollo profesional para brindarles lo mejor.

A las personas que compartieron sus experiencias de trabajo en las Agencias de Viajes y Turismo y nos permitieron obtener una valiosa información para nuestra investigación.

A Gabriela, por sus atenciones.

A nuestros amigos, Jorge Martínez y Karen Sánchez, por alentarnos en todo momento a cumplir con nuestro objetivo de graduarnos como Magister.

Mary Lescano y Lourdes Sauna

## RESUMEN

Esta investigación plantea el estudio de las estructuras organizacionales que caracterizan a las Agencias de Viajes y Turismo encontradas en el Centro Histórico de la ciudad de Trujillo, que estuvieron en funcionamiento durante el año 2015.

Esta investigación es de tipo descriptiva, y el diseño de la investigación es no-experimental, porque se observa a las organizaciones en su propio contexto, para posteriormente analizarlo. La población estaba constituida por el 100% de las agencias, es decir un total de 48.

Los resultados obtenidos indican que la característica principal de estas organizaciones es que buscan satisfacer las demandas turísticas locales y foráneas a través de procesos coordinados por expertos en cada agencia, quienes adaptan los requerimientos de los consumidores con los ofrecimientos del mercado a través de propuestas tradicionales e innovadoras, usando un proceso informal de comunicaciones internas; lo cual coincide con las características de una estructura Adhocrática. Así mismo, se observa que las estructuras comparten características con otros modelos de estructuras organizacionales, principalmente encontramos a la estructura Simple y Burocrática. Se logró identificar que las empresas de 0 hasta 1 año y de 1 a 3 años prevalece la estructura Adhocracia con características de Estructura Simple, y de 3 años a más prevalece la estructura Adhocracia.

En conclusión, el presente estudio permitió determinar que la mayoría de organizaciones presenta una estructura Adhocracia y al mismo tiempo tiene características de otras estructuras.

## ABSTRACT

This research raises the study of organizational structures that characterize Travel and Tourism Agencies found in the historic center of the city of Trujillo, which were in operation during 2015.

This research is descriptive and the research design is non- experimental, because it is seen to organizations in their own context , for later analysis. The population consisted of 100% of the agencies , a total of 48 .

The results indicate that the main feature of these organizations looking for satisfy local and foreign tourist demands through coordinated by experts in each agency who fit the requirements of consumers with offers market through traditional approaches and processes innovative, using an informal process of internal communications ; which coincides with the characteristics of a Adhocratic structure. Also, it is observed that the structures share characteristics with other models of organizational structures, mainly found the Simple and bureaucratic structure. It was identified that companies 0 to 1 year and 1 to 3 years Adhocracy structure prevails with Simple Structure, and 3 years more prevalent Adhocracy structure.

In conclusion, this study allowed us to determine that most organizations presents an Adhocracy structure and simultaneously has characteristics of other structures.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT .....	v
ÍNDICE GENERAL .....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1. Problema de Investigación .....	1
A. Realidad Problemática .....	1
B. Formulación del Problema .....	2
C. Justificación de la Investigación .....	2
2. Objetivos .....	3
A. Objetivo General .....	3
B. Objetivos Específicos .....	3
3. Método .....	3
A. Tipo de Investigación .....	3
B. Diseño de Investigación .....	3
C. Método de la Investigación.....	4
D. Población .....	4
E. Técnicas e Instrumentos .....	5
F. Planteamiento de la Hipótesis .....	5
G. Variables .....	5
H. Operacionalización de Variables .....	6
II. MARCO TEÓRICO .....	7
1. Antecedentes .....	7
2. Bases Teóricas .....	10
3. Marco Conceptual .....	34
III. PROPUESTA DE SOLUCIÓN .....	35
1. Desarrollo de la Propuesta .....	35
IV RESULTADOS .....	38
1. Diagnóstico .....	38
2. Discusión .....	42
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	45
1. Conclusiones.....	45
2. Recomendaciones .....	46
FUENTES DE REFERENCIA .....	47
ANEXOS.....	49

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructuras Organizacionales en cada Agencia de Viajes y Turismo en el Centro Histórico de la Ciudad de Trujillo en el año 2015.....	38
Figura 2. Características de las Estructuras Organizacionales de las Agencias de Viajes y Turismo en el Centro Histórico de la ciudad de Trujillo en el año 2015.....	39
Figura 3. Estructuras Organizacionales y Años de Funcionamiento de las Agencias de Viajes y Turismo en el Centro Histórico de la Ciudad de Trujillo en el año 2015.....	40
Figura 4. Estructuras Organizacionales en las Agencia de Viajes y Turismo en el Centro Histórico de la Ciudad de Trujillo en el año 2015.....	41

## I. INTRODUCCIÓN

### 1. Problema de Investigación

#### A. Realidad Problemática

En el Perú existe un crecimiento considerable de micro, pequeña y mediana empresa debido a la iniciativa de emprendimiento de la población, que busca generar su propio empleo y contar con ingresos que le permitan sostenerse económicamente.

Según Zúñiga (2015) las pequeñas y medianas empresas (PyMES) desempeñan un papel fundamental en la economía peruana porque contribuyen a la creación del empleo, disminuyen la pobreza e incrementan el Producto Bruto Interno. En lo que se refiere al tamaño empresarial por número de empresas, las micro, pequeñas y medianas empresas representan el 99,5% y la gran empresa el 0,5% del total.

Estas empresas cuentan con un número reducido de trabajadores que regularmente no son estables y son contratados por temporada, además presentan una estructura organizacional que se adecúan a las situaciones cambiantes y enfrentan el mercado de tal forma que se adaptan a las necesidades de los clientes.

En la ciudad de Trujillo, la importancia de la micro, pequeña y mediana empresa es alta, debido a que se presenta como un factor que genera empleo, por consiguiente el sustento de muchas familias.

Uno de los rubros en el cual desarrollan sus actividades estas empresas, es el de Servicios Turísticos, que se origina por los atractivos culturales que son de interés para los turistas que visitan la ciudad de Trujillo, generándose iniciativas de negocio en ese sector, como por ejemplo, las agencias de viajes y turismo, las empresas de transporte, hotelería, restaurantes entre otros.

Las Agencias de Viajes y Turismo cuentan con personal administrativo: gerente, secretaria y guías de turismo y están enfocadas en ofrecer un servicio de calidad, de acuerdo con las necesidades de los clientes.

Según Mintzberg (2007), es importante resaltar que las estructuras organizativas establecen que un proceso empresarial es una serie de pasos (operaciones y actividades) dirigidos a obtener un producto o servicio.



Todo proceso es un flujo de actividades materiales, informativas, de control y de toma de decisiones, algunas regladas y otras adoptadas en función de las circunstancias. Además también los procesos empresariales no tienen por qué quedar limitados a procedimientos normalizados, considerando la realidad del entorno empresarial, marcado por la adaptación continua a las necesidades del mercado y la evolución tecnológica, dentro de este contexto podemos ubicar a las Agencias de Viajes y Turismo en el Centro Histórico de la ciudad de Trujillo porque son flexibles, se adecúan a las necesidades del mercado, cuando necesitan personal para captar clientes, el gerente o administrador, puede realizar tareas de captación de clientes y/o manejo de vehículo turístico, en caso sea necesario. Además tienen funciones que varían de acuerdo a la situación porque existen requerimientos especiales de los clientes.

Las Agencias de Viajes y Turismo en el Centro Histórico de la ciudad de Trujillo en el año 2015, se asocian y tienen convenios de apoyo mutuo, considerando que existe una estrecha relación entre éstas para cubrir eventualidades como transporte por la cantidad de pasajeros, restaurantes, guías de turismo y en algunas ocasiones hospedaje.

## **B. Formulación del Problema**

¿Cuáles son las estructuras organizacionales que prevalecen en las Agencias de Viajes y Turismo en el Centro Histórico de la ciudad de Trujillo en el año 2015?

## **C. Justificación de la Investigación**

La investigación se justifica porque permite a las Agencias de Viajes y Turismo identificar el tipo de su estructura organizacional, el cual responde a la realidad en la que funcionan al prestar el servicio turístico.

Así como aportar al desarrollo de la Teoría Administrativa específicamente a la clasificación que plantea Mintzberg en relación a las Estructuras Organizacionales.

También mostrar las características de las estructuras organizacionales de las agencias, que servirán para que la Municipalidad Provincial de Trujillo,

conozca la estructura que tienen y les ha permitido desarrollarse económicamente en el turismo local.

## 2. Objetivos

### A. Objetivo General

- Determinar cuáles son las estructuras organizacionales que prevalecen en las Agencias de Viajes y Turismo en el Centro Histórico de la ciudad de Trujillo en el año 2015.

### B. Objetivos Específicos

- Identificar las estructuras organizacionales en cada una de las Agencias de Viajes y Turismo en el Centro Histórico de la ciudad de Trujillo en el año 2015.
- Describir las características de las estructuras organizacionales en las Agencias de Viajes y Turismo en el Centro Histórico de la ciudad de Trujillo en el año 2015.
- Delimitar los años de funcionamiento de las Agencias de Viajes y Turismo en el Centro Histórico de la ciudad de Trujillo en el año 2015.

## 3. Método

### A. Tipo de Investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2013): El tipo de investigación es descriptiva, porque se basa en el concepto de la búsqueda específica de las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos y procesos, o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren

### B. Diseño de Investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2013): El diseño de la investigación es no experimental, porque se observa el fenómeno tal como se da en su contexto natural, para posteriormente ser analizado; y de corte

transversal, porque es realizado en un momento en el tiempo teniendo un solo contacto con la unidad de en estudio.

### C. Método de la Investigación

En la presente investigación se utilizó el método Hipotético- Deductivo, el cual es la primera vía de inferencias lógicas deductivas para arribar a conclusiones particulares a partir de la hipótesis.

El equipo de investigación estuvo integrado por las 02 investigadoras. La investigación se realizó en 09 meses con una constante indagación entre la teoría y trabajo de campo.

El estudio se dividió en 2 fases:

**FASE 1:** Se aplicó como técnica de recolección de datos la entrevista y la encuesta. Se procedió a elaborar la entrevista para aplicar a los 10 gerentes o administradores; este proceso arrojó información inicial sobre el funcionamiento y organización administrativa de las agencias. Luego se elaboró una encuesta piloto, quedando finalmente la encuesta de 17 preguntas cerradas, y se aplicó a los gerentes, administradores o responsables de cada una de las 48 agencias de viajes y turismo ubicadas en el Centro Histórico de la ciudad de Trujillo.

**FASE 2:** Se elaboró el cuadro de tabulación en Excel según los parámetros del cuestionario y se registraron las respuestas respectivamente, luego se diseñó un cuadro resumen en el cual se sumaron las respuestas afirmativas del cuestionario, para obtener datos categóricos en una tabla simple de distribución de frecuencias, con la cual se realizó el análisis de la variable y se clasificó en estructuras organizacionales, años de funcionamiento, número de trabajadores, características de las estructuras, para finalmente presentar la distribución numérica y porcentual de las variables en tablas y figuras estadísticas de barras de porcentaje.

### D. Población

La población está compuesta por el total de las Agencias de Viajes y Turismo en el Centro Histórico de Trujillo, que según datos de la Sub Gerencia de Turismo de la Municipalidad Provincial de Trujillo (marco

muestral), son un total de 48 agencias a julio del 2015. Cabe precisar que para la presente investigación se trabajó a nivel de censo.

### **E. Técnicas e Instrumentos**

Las técnicas utilizadas son:

- La entrevista.
- La encuesta.

Los instrumentos utilizados son:

- El cuestionario no estructurado para la entrevista (Anexo A)
- El cuestionario estructurado para la encuesta (Anexo B)

### **F. Planteamiento de la Hipótesis**

La Adhocracia es la estructura organizacional que prevalece en las Agencias de Viajes y Turismo en el centro histórico de la ciudad de Trujillo en el año 2015.

### **G. Variables**

G.1. Variable:

Estructuras Organizacionales

## H. Operacionalización de Variables

N°	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicador	Items
1	Estructuras organizacionales	Distribución formal de los empleos dentro de una organización	Según la Clasificación de Mintzberg los tipos de estructuras organizacionales que existen son: Estructura Divisiva, Burocracia Profesional, Burocracia Mecánica, Simple y Adhocracia Mintzberg (2003)	•Estructura Divisiva	División en áreas	5. ¿En su agencia de viajes y turismo en el Centro Histórico de la ciudad de Trujillo en el 2015, se encuentra organizada por unidades o divisiones de negocio?
					Rendimiento del trabajador	10. ¿En su agencia de viajes y turismo en el Centro Histórico de la ciudad de Trujillo en el 2015, manejan una herramienta para medir el rendimiento de los trabajadores?
				•Burocracia Profesional	Capacitación Personalizada	6. ¿En su agencia de viajes y turismo en el Centro Histórico de la ciudad de Trujillo en el 2015, tiene un plan de capacitación especializado para cada trabajador?
					Comisiones de trabajo	11. ¿En su agencia de viajes y turismo en el Centro Histórico de la ciudad de Trujillo en el 2015, sus trabajadores han sido organizados por comisiones permanentes para tareas específicas?
				•Burocracia Mecánica	Puestos jerárquicos	7. ¿En su agencia de viajes y turismo en el Centro Histórico de la ciudad de Trujillo en el 2015, tienen puestos jerárquicos claramente determinados y delimitados?
					Procedimientos formales	12. ¿En su agencia de viajes y turismo en el Centro Histórico de la ciudad de Trujillo en el 2015, tienen de manera escrita procedimientos, normas y reglamentos que deben cumplir?
					Tareas rutinarias	15. ¿En su agencia de viajes y turismo en el Centro Histórico de la ciudad de Trujillo en el 2015, su trabajo operativo es rutinario, bastante simple y repetitivo?
				•Estructura Simple	Concentración para la toma de decisiones	8. ¿En su agencia de viajes y turismo en el Centro Histórico de la ciudad de Trujillo en el 2015, se concentra toda la autoridad de la toma de decisiones en el Gerente o Administrador?
					Comunicación informal	13. ¿En su agencia de viajes y turismo en el Centro Histórico de la ciudad de Trujillo en el 2015, la comunicación se realiza mediante celulares u otros medios de manera informal?
					Supervisión de Tareas	16. ¿En su agencia de viajes y turismo en el Centro Histórico de la ciudad de Trujillo en el 2015, sus trabajadores reportan constantemente todo lo que hace o sucede al Administrador o Gerente?
				•Adhocracia	Propuestas innovadoras	9. ¿En su agencia de viajes y turismo en el Centro Histórico de la ciudad de Trujillo en el 2015, sus trabajadores presentan ideas innovadoras para mejorar el servicio u otras actividades del día a día?
					Trabajadores expertos	14. ¿En su agencia de viajes y turismo en el Centro Histórico de la ciudad de Trujillo en el 2015, sus trabajadores son expertos en las tareas que los servicios requieren?
					Adaptación al cambio	17. ¿En su agencia de viajes y turismo en el Centro Histórico de la ciudad de Trujillo en el 2015, sus trabajadores fácilmente se adaptan a los requerimientos especiales de los clientes?

## II. MARCO TEÓRICO

### 1. Antecedentes

Pinto (2008) llega a las siguientes conclusiones: La estructura orgánica tiene un impacto importante en el servicio, porque los empleados se organizan siguiendo una pauta dictada por la administración, de tal manera que mediante una adecuada estructura orgánica se podrá tener mayor competitividad del personal y de esta forma ofrecer un servicio cada vez de mejor calidad.

Establece como conclusión que la adecuación a una nueva estructura organizacional es más factible de aplicar en empresas flexibles en las cuales no exista un número definidos de funciones y puestos, sino que se puedan establecer de acuerdo con la necesidad de la empresa y lo que disponga la administración.

Ostos (2010) llega a la siguiente conclusión: Los resultados estadísticos son altamente significantes para la mediación de la innovación técnica entre el entorno y el desempeño; sin embargo, la innovación administrativa no cumple con la mediación porque estadísticamente no tiene un nivel aceptable de significancia. Estos resultados pueden explicarse porque, frente a los cambios del entorno, las empresas de servicio otorgan prioridad a la innovación técnica antes que a la innovación administrativa; es decir, perciben que la innovación técnica contribuye más que la innovación administrativa a lograr un mejor desempeño organizacional.

Los resultados indican que existen evidencias de una mediación parcial de la innovación; y se comprueba que la innovación técnica influye significativamente en el desempeño organizacional, pero no así la innovación administrativa, lo que refuerza el planteamiento de que las empresas deben mejorar la baja percepción de la importancia de la innovación administrativa para conseguir un desempeño organizacional superior.

Efecto mediador de la innovación organizacional en la relación entre el entorno y el desempeño organizacional en empresas de servicios, el estudio se realizó a partir de una muestra de empresas de servicios, considerando que el objetivo del estudio es examinar la variable innovación organizacional, como variable mediadora entre el entorno y el desempeño organizacional, conjuntamente con las características organizacionales y las estrategias de negocio como variables moderadoras, en general se comprueba que existen evidencias de la

mediación de la innovación organizacional entre el entorno y el desempeño organizacional.

Sánchez (2006) establece que el propósito de este trabajo es mostrar a los administradores que las empresas de servicios requieren una estructura organizacional distinta a las tradicionales, debido a la naturaleza intrínseca de este tipo de empresas, esto puede ayudar a administrar mejor las complejidades y retos asociados con el trabajo en las organizaciones de nuestro tiempo, por ello se considera importante que el administrador contemporáneo posea un conocimiento práctico de las estructuras organizacionales mixtas y orgánicas, porque con este conocimiento puede colocar las bases de la adaptación de la empresa que administra a los constantes cambios que sufre el ambiente en el que la empresa misma se encuentra.

De hecho una parte significativa del trabajo de los administradores es emplear las continuas mejoras que se derivan de las investigaciones acerca de las estructuras organizacionales, dichas mejoras constituyen herramientas que ayudan a incrementar la productividad de la organización y con ello la habilidad de una organización para lograr sus metas.

Miranda (2011) la obtención de los resultados y su posterior análisis en la investigación realizada en la empresa APICETTI SRL., se pudo llegar a las siguientes conclusiones: Después de haber realizado un diagnóstico de la empresa: se detectó que la misma no posee una estructura organizacional adecuada a sus exigencias, la misma que imposibilita el cumplimiento de los objetivos.

La delimitación de las diferentes áreas funcionales de la organización permite diferenciar a cuatro departamentos inmersos en el nivel intermedio de la organización, representados por actividades que se encuentran en directa proporción con las actividades a las cuales se dedica la empresa APICETTI SRL. El estudio y análisis de las tareas desempeñadas por cada uno de los individuos involucrados en los diferentes puestos de trabajo, permitió una ubicación y diferenciación de actividades en la respectiva representación del organigrama. Una correcta ubicación de puestos, y una marcada relación jerárquica claramente visible en los diferentes niveles jerárquicos existentes: nivel de dirección, nivel intermedio y nivel operativo.

La especialización del trabajo, como resultado de la división de tareas origina cargos y puestos específicos de trabajo en los que se desarrollan actividades de alta complejidad y especialización es el caso del Departamento de Investigación y Desarrollo. Esta especialización del trabajo origina una diferenciación notable entre cada puesto de trabajo representado en la estructura propuesta. El análisis de puestos permitió una adecuada elección entre cada uno de los cargos existentes en el interior de la organización base para la elaboración del manual de funciones, que permitirá aclarar informar y especificar las funciones correspondientes a cada uno de los puestos de trabajo.

Heredia (2006) Estructura organizacional y funcional de las empresas del servicio de transporte pesado. El desarrollo del presente trabajo que se refiere a la estructura organizacional y funcional de empresas de transporte pesado del sector privado, la cual se fundamenta en los elementos de la administración como son la planificación, organización, ejecución y control de recursos, base fundamental para que las empresas tengan la capacidad de desarrollarse en sistemas de libre competencia. El desarrollo de una estructura organizacional adecuada para sus necesidades no está sujeta a la elección de una sola, sino que puede adecuarse a la situación que se presenta en el mercado, de tal forma que pueda tener funciones y establecer requerimientos de personal adecuado a su servicio que sea el más beneficios para la organización.

Valenzuela (2013) La antigüedad de una empresa es el período de tiempo que ésta lleva realizando actividades en el mercado. Parecen existir claros indicios de que a medida que crecen, las organizaciones atraviesan transiciones estructurales. Generalmente, las estructuras organizativas de los inicios de una empresa, suelen ser distantes a las modalidades de organización de años más tarde. La edad de la organización influye y condiciona diferentes aspectos del diseño organizativo y de su propia función; por ejemplo, a la formalización de la organización

No existe un criterio único para establecer si una empresa es grande o pequeña, no obstante, hay ciertos indicadores que muestran el tamaño de una organización; como el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc. La dimensión de la organización afecta al diseño de sus unidades organizativas tanto en vertical como en horizontal; por ejemplo, a mayor tamaño suele hacer más.



## 2. Bases Teóricas

### Capítulo I: Estructura organizacional empresarial

#### A. Definición de estructura

Barcos (2002) estructura proviene de "Struere" que significa construir. Se refiere a construcción como soporte o basamento de sistemas de todo tipo en el que se interrelacionan parte, elementos, ideas o símbolos. Una estructura organizacional, considerada en su totalidad, comprende tanto una estructura formal como una estructura real.

Estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar. Se dice que existe una estructura cuando una serie de elementos se integran en una totalidad que presenta propiedades específicas como un conjunto, y cuando además las propiedades de los elementos dependen (en una medida variable) de los atributos específicos de la totalidad. La estructura y sus formas de expresión existen a causa de las limitaciones evidentes de la capacidad humana y la del tiempo.

La intencionalidad de la conducta organizativa supone la búsqueda de objetivos y el logro de éstos, lo que puede llevar a la preservación de una determinada forma o estado interno del sistema. Pero los objetivos cambian con el tiempo y resultan de la interacción del sistema con el medio. La estructura interna sólo es estable en un momento determinado y en ciertas circunstancias; cuando varía la relación del sistema con su medio, la estructura debe adaptarse; es decir, que ésta representa los estados y condiciones del sistema en un momento dado.

#### B. Definición de estructura organizacional

Mintzberg (2007) la estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas.

Una estructura organizacional, considerada en su totalidad, comprende tanto una estructura formal como una estructura real. Estructura es la forma de organización que adoptan los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y lugar.

Se dice que existe una estructura, cuando una serie de elementos se integran en una totalidad que presenta propiedades específicas como un conjunto, y cuando además las propiedades de los elementos dependen (en una medida variable) de los atributos específicos de la totalidad. La estructura y sus formas de expresión existen a causa de las limitaciones evidentes de la capacidad humana y la del tiempo.

La teoría moderna de la Administración está basada en el principio de que no hay una estructura que sea la mejor, sino que más bien ésta varía de acuerdo con la situación; por eso, el reto para la gerencia lo encontramos en el diseño de estructuras adecuadas.

Un diseño consta de tres aspectos fundamentales:

- Análisis funcional del conjunto de actividades, tareas y procesos diferenciados y ordenados para lograr los objetivos de la organización.
- Un estudio de la autoridad que ordena un conjunto de niveles jerárquicos y permite actuar a los individuos y subunidades bajo unos criterios de responsabilidad y de control de sus actividades.
- Un proceso de decisión por el que cada miembro, según su función, autoridad y preferencia, y gracias a la información recibida, llevará a cabo unas elecciones y una gestión que deberá saber compatibilizar con los distintos objetivos (individuales y de sistema).

Para organizar y sistematizar el trabajo, se necesita definir quién lo hará, además de cómo y dónde. También, se necesita definir y asignar los recursos para hacerlo. Es decir, para lograr los fines y objetivos del proceso y llevar adelante distintos tipos de planes, se necesita asignar tareas a las personas y estas tareas deben coordinarse.

En los últimos años, en la medida en que ha aumentado la complejidad y el tamaño de las empresas, la mejora en las estructuras organizativas está aportando resultados cada vez más notorios, tanto en el ámbito operativo y económico (productividad) y en el social (calidad de servicio y motivación del personal).

### **C. Principios de una estructura organizacional**

Galluci (2008) una estructura organizacional es el marco por el cual una empresa se comunica, desarrolla metas y luego trabaja para lograr esos objetivos. En el marco de la estructura organizativa están los principios por

los cuales esa estructura opera. Los principios de una estructura organizacional son los métodos mediante los cuales la organización sostiene la estructura, y los procesos que utiliza para mantener la estructura eficientemente.

### **1. Jerarquía de mando**

Uno de los principios que mantiene una estructura organizativa unida es la jerarquía de mando. El respeto por la autoridad administrativa y el equipo ejecutivo crea una línea funcional de comunicación. Las instrucciones y los decretos dados por el grado superior son validados por la creencia en la estructura jerárquica de la organización. Todos en la empresa pueden seguir el rastro de la responsabilidad de los proyectos, y los empleados comprenden que ellos informan y cómo afectan a la estructura administrativa de sus puestos de trabajo.

### **2. Definición de roles**

Una estructura organizativa eficiente ayuda a definir adecuadamente el papel de cada uno en la empresa. Una definición clara de las responsabilidades y la posición de cada persona dentro de la empresa crea una comprensión de lo que se espera de cada individuo, y cómo el rendimiento individual puede afectar la eficiencia de toda la organización.

### **3. Evaluación de resultados**

El seguimiento de los resultados de los distintos proyectos, así como la evaluación continua del rendimiento de los empleados, ayuda a determinar los puntos fuertes y los puntos débiles en una estructura organizacional. Las debilidades pueden ser tratadas a través de la capacitación y reasignación de los activos de la empresa, como equipos, o la eliminación de empleados ineficaces o aquellos que realizan tareas duplicadas. Los puntos fuertes de una organización pueden ser amplificados para ayudar a identificar los futuros directivos de la empresa, determinar los procesos exitosos que se pueden utilizar en futuros proyectos, y mejorar los procesos utilizados para alcanzar los objetivos futuros de la empresa.

#### **4. La alteración de la estructura organizativa**

Uno de los principios clave de una estructura organizacional es la capacidad de seguir siendo dinámica y cambiar en función de las necesidades de la empresa. Algunos de los elementos que hacen necesario el cambio en una estructura organizativa incluyen las necesidades cambiantes de los clientes, un cambio en la administración empresarial, nuevas tecnologías, y reaccionar a las actividades de su competencia.

### **Capítulo II Tipologías de estructuras organizacionales**

Existen diversas clasificaciones y tipologías sobre las estructuras organizacionales.

**A. Chiavenato (2009)** nos brinda la siguiente clasificación:

#### **1. Estructura Simple**

Es el tipo de organización más rudimentario y elemental. Es muy común entre organizaciones pequeñas o negocios en formación. En general, presenta las siguientes características:

- Centralización de la autoridad: El propietario es el director general y concentra toda la autoridad de la toma de decisiones. No hay delegación. El grupo de trabajo funciona ordenadamente.
- Sencillez: Se trata de una estructura poco formalizada, con pocas reglas y normas, pero con responsabilidades bien definidas, que funciona con base en la improvisación.
- Estructura jerárquica: La organización es plana y horizontal, con sólo uno o dos niveles jerárquicos, lo cual favorece la agilidad y la flexibilidad.
- Escaso grado de departamentalización: Dado que la tarea de la organización no es compleja, ésta presenta poca especialización y una departamentalización incipiente.
- Amplio margen de control: El director general tiene mando sobre todas las personas. A cada jefe le corresponde un gran número de subordinados.

- Agilidad y flexibilidad: Dado que esta estructura es pequeña y simple, permite a la organización responder rápidamente a las condiciones del entorno y ser sumamente flexible para cambiar.
- Sin embargo, la estructura simple tiene grandes limitaciones. Cuando el director general toma todas las decisiones, este proceso tiende a estancar el crecimiento de la organización, e implica el riesgo de que el desempeño de todas las tareas dependa de una sola persona, que se vuelve indispensable

## 2. Burocracia

Basada en la estandarización y caracterizado por tareas sumamente rutinarias, realizadas por medio de especialización, reglas y reglamentos muy formales, tareas agrupadas en departamentos funcionales, autoridad centralizada, poco margen de control y toma de decisiones asociada a la cadena de mando.

Los puntos fuertes del modelo burocrático son los siguientes:

- Racionalidad: En la consecución de los objetivos de la organización.
- Puestos definidos con precisión y ocupantes que conocen con exactitud sus deberes.
- Rapidez para tomar las decisiones: Cada miembro sabe qué debe hacer, y las órdenes y el papeleo transitan por canales preestablecidos.
- Interpretación unívoca: Garantizada por reglamentos escritos. La información es discreta, pues sólo se da a quienes deben recibirla.
- Rutinas y procedimientos uniformes: Lo cual facilita la estandarización y la reducción de costos y errores, pues las rutinas están definidas por escrito.
- Continuidad de la organización: Mediante la sustitución de personal. Los criterios de selección se basan en la competencia técnica.
- Constancia: Las decisiones siempre son programadas y tomadas en las mismas circunstancias.

- **Confiabledad:** El negocio es dirigido con apego a reglas conocidas y los casos similares son tratados sistemáticamente de la misma forma. Las decisiones son previsibles y el proceso de la toma de decisiones es despersonalizado.

Sin embargo, el modelo burocrático tiene serias limitaciones:

- La especialización provoca que cada órgano se enfoque en sus propios objetivos, en detrimento de las metas generales de la organización. Esto no sólo lleva a la separación de las unidades, sino también a conflictos entre ellas, pues cada área crea límites y barreras y se concentra en sus funciones internas. Por tanto, áreas como producción, marketing y finanzas difícilmente se entienden dentro de una organización burocrática.
- La rigidez también es característica del modelo burocrático. La burocracia tiene una aversión total a la adaptación, el ajuste, la innovación y el cambio, característicos de esta época.
- Además, la burocracia tiene consecuencias no deseadas que provocan disfunciones, ineficiencia y fallas de funcionamiento. Estas anomalías se deben a que el modelo burocrático ignora el comportamiento humano.

### **3. Estructura Matricial**

La estructura matricial, también llamada matriz o rejilla administrativa, es una estructura híbrida o mixta que combina en una misma estructura organizacional dos formas de separación por departamentos: Funcional y por productos. Esto crea una doble línea de autoridad que combina ambas departamentalizaciones, como si fuese una tabla de dos entradas. Así, el principio de la unidad de mando sale sobrando y surge el delicado equilibrio de doble poder que caracteriza a la matriz. Esto significa que cada persona tiene una doble subordinación, es decir, se sujeta a las instrucciones de los gerentes funcionales y de los gerentes de producto. La estructura matricial se observa en organizaciones complejas, como laboratorios de investigación y desarrollo, empresas aeroespaciales, agencias de publicidad, despachos de

consultoría, empresas de entretenimiento, universidades, hospitales y compañías de tecnología avanzada, donde las funciones deben estar sincronizadas con los productos o servicios que ofrece la organización.

El modelo matricial tiene aspectos sumamente positivos:

- El diseño matricial combina las ventajas de la organización funcional, que se concentra en funciones especializadas y agrupa a los especialistas, y aquellas de la organización por producto, la cual facilita la coordinación de los especialistas. Al mismo tiempo, neutraliza las debilidades y las desventajas de los dos tipos de organización. Mientras la estructura funcional hace hincapié en la especialización, pero no en el negocio, la estructura de productos se concentra en el negocio, pero no en la especialización en las funciones.
- Facilita la coordinación de varias tareas complejas e interdependientes, al mismo tiempo que permite la especialización.
- Integra a diferentes especialistas, mejora la comunicación y aumenta la flexibilidad de la organización para el cambio.
- Permite asignar especialistas a diferentes productos o servicios, en lugar de mantenerlos restringidos a un solo departamento funcional o de producto. Los talentos son utilizados en varios productos o servicios y no los monopoliza un departamento.
- El modelo matricial ofrece economías de escala, al permitir una utilización más eficiente de los recursos de la organización.

Sus puntos débiles son los siguientes:

- La estructura matricial rompe con el concepto de unidad de mando. Los trabajadores tienen dos jefes, el gerente del departamento funcional y el del departamento de producto, lo cual implica una doble cadena de mando.
- La estructura matricial provoca confusión respecto a la autoridad y puede crear conflictos de poder y tensión entre las personas.
- Cuando se relaja la unidad de mando aumentan la ambigüedad y la posibilidad de conflicto. No queda claro quién depende de quién.

#### 4. Estructura de Equipo

La cadena vertical de mando es un poderoso medio para controlar personas, funciones o procesos, pero tiene la desventaja de que concentra la responsabilidad en la cúpula y exenta a la base de la organización de cualquier compromiso. Los equipos se están convirtiendo en una forma bastante común de organizar el trabajo. En general, las organizaciones utilizan los equipos como su principal sistema de coordinación.

Ésta es la característica de la estructura de equipos: Como coordina e integra, también elimina barreras entre departamentos y descentraliza la toma de decisiones, al dejarla en manos de los equipos.

Por ello, las personas deben ser tanto generalistas como especialistas.

Ésa es una de las paradojas de la organización basada en equipos. En general, esta estructura puede ampliarse a toda la empresa por medio de centros de utilidades autónomos o unidades de negocios dirigidas por equipos. Es frecuente encontrar equipos auto administrados que se encargan de unidades estratégicas de negocios con total autonomía y libertad. Los líderes de los diversos equipos forman un equipo y los ejecutivos regionales crean el propio. En las organizaciones grandes que todavía están basadas en el modelo burocrático, la estructura de equipo complementa la burocracia a fin de aumentar la eficiencia de la estandarización y hacer más flexible y ágil el viejo modelo.

Los puntos fuertes de la estructura de equipos son los siguientes:

- Reduce las barreras entre departamentos y aumenta el compromiso de las personas al propiciar una mayor proximidad entre ellas.
- Más flexibilidad en la estructura de la organización y menor tiempo de reacción ante las demandas del cliente y los cambios en el entorno. Las decisiones del equipo son más rápidas porque no es necesaria la aprobación jerárquica.



- Participación total de personas involucradas en proyectos globales, en lugar de dedicarse a tareas limitadas y monótonas en departamentos separados. Las actividades son enriquecidas y ampliadas.
- Costos administrativos más bajos. La creación de equipos derrumba las jerarquías y requiere pocos gerentes para la supervisión.

Los puntos frágiles de la estructura en forma de equipos son los siguientes:

- Se requiere dedicar más tiempo a reuniones de coordinación.
- Puede provocar una descentralización exagerada y no planeada. Los miembros del equipo no siempre toman decisiones acordes con los objetivos de la organización o de los departamentos debido a la ausencia de una noción corporativa, y tienden a tomar decisiones que son buenas para el equipo, pero pueden ser malas para la organización.

## **5. Estructura en Forma de Red**

La estructura en red, también llamada organización modular o virtual, es una forma de organización relativamente pequeña que puede controlar un enorme volumen de operaciones y que descentraliza o subcontrata la mayor parte de sus operaciones de negocios.

Su estructura está totalmente descentralizada y la departamentalización es mínima o nula, pues se enfoca en su negocio central, o sea su actividad básica, mientras transfiere a terceros todo aquello que no es esencial.

Son organizaciones virtuales, basadas en una red de relaciones que contratan servicios de manufactura, distribución, marketing y publicidad con quienes lo hacen mejor y al precio más bajo.

Las ventajas de la estructura en red son:

- Flexibilidad de la fuerza de trabajo: Cada proyecto debe contar con las personas que tengan las habilidades específicas que se necesitan. La red permite que cada proyecto disponga de los

talentos adecuados, sin tener que escoger entre los trabajadores de base del estudio.

- Costos administrativos bajos: Esto disminuye considerablemente los costos fijos de la burocracia, pues no es necesario mantener una organización fija.
- Adecuación a cada proyecto: La estructura en red elimina los riesgos de largo plazo, pues cada equipo se forma para un proyecto definido y después se desintegra.
- Permite competitividad a escala global: Porque aprovecha las mejores ventajas de todo el mundo y puede ofrecer productos y servicios de calidad a un precio atractivo.

Los puntos débiles de la estructura de red son los siguientes:

- Falta de control global: Los gerentes no manejan todas las operaciones en sus empresas y para controlar todo el conjunto dependen de contratos, coordinación, negociación y comunicación con otras empresas.
- Mayor incertidumbre y posibilidad de fallas: Si una de las empresas subcontratadas incumple lo acordado, puede perjudicar al negocio. La incertidumbre es mayor porque no existe control sobre todas las operaciones.
- La lealtad de los asociados se debilita: Pues las personas sienten que pueden ser sustituidas por otros contratos de servicios. La cultura organizacional se vuelve frágil. En un contexto de productos y mercados cambiantes, la organización puede reemplazar trabajadores hasta reunir la combinación adecuada de habilidades humanas.

**B. Mintzberg (2003)** muestra la siguiente clasificación:

### **1. Estructura Simple**

Es la no estructura, evita usar todos los dispositivos formales de la estructura, y minimiza su dependencia de los especialistas de estado mayor (staff). Estos últimos son generalmente empleados por contrato cuando se necesitan, y no se los incluye permanentemente dentro de la organización.

La coordinación es efectuada en su mayor parte por supervisión directa. Específicamente, el poder sobre todas las decisiones importantes, tiende a estar centralizado en manos del director general y tiende a tener una amplia extensión de control, de hecho, no es inusual que todos le informen a él. El agrupamiento en unidades, si existe, la mayoría de las veces es sobre una base funcional floja, y la coordinación entre unidades recae sobre el director general. De la misma forma la comunicación fluye informalmente en su estructura, la mayor parte entre el director general y todos los demás. El flujo de trabajo también tiende a ser flexible, siendo las tareas del núcleo operativo, relativamente no especializadas e intercambiables.

La decisión es asimismo flexible, permitiendo la centralización de poder y una respuesta rápida. La formulación de la estrategia es, por supuesto, la única responsabilidad del director general.

La organización nueva tiende a adoptar la Estructura Simple, no importa cuál sea su ambiente o sistema técnico, porque no ha tenido tiempo de elaborar su estructura administrativa. Muchas organizaciones pequeñas, permanecen con la Estructura Simple, para ellas la comunicación informal es conveniente y efectiva.

La Estructura Simple habitualmente funciona efectivamente. Su flexibilidad se adapta bien a los ambientes simples y dinámicos, a los extremadamente hostiles (por lo menos un tiempo), y a las organizaciones jóvenes y pequeñas.

Una gran ventaja de la Estructura Simple es su sentido de misión, donde su director, a menudo carismático, sabe a dónde la está llevando. Ha habido Estructuras Simples desde que ha habido organizaciones. En realidad, esta era probablemente, la única estructura conocida para aquellos que descubrieron primero los beneficios de coordinar sus actividades por algún medio formal.

## **2. La Burocracia Mecánica**

Su trabajo operativo es rutinario, en su mayor parte bastante simple y repetitivo, como resultado, sus procesos de trabajo son altamente estandarizados, estas características dan origen a las Burocracias Mecánicas, estructuras bien afinadas para funcionar como

maquinas integradas, reguladas, con responsabilidades, calificaciones, canales de comunicación y reglas de trabajo estandarizadas, así como también una jerarquía de autoridad claramente definida.

La Burocracia Mecánica, funciona más claramente de acuerdo con los principios clásicos de administración, la autoridad formal se filtra descendiendo por una jerarquía claramente definida, a través de la cual el principio de unidad de mando es cuidadosamente mantenido, como también la rígida distinción entre línea y staff. Es una estructura con la obsesión por el control.

El problema de la Burocracia Mecánica no es desarrollar una atmosfera abierta, donde los individuos puedan discutir los conflictos, sino imponer una atmosfera cerrada, estrechamente controlada, donde el trabajo pueda ser hecho a pesar ellos.

La Burocracia Mecánica es centralizada en la dimensión vertical y descentralizada solo en una extensión limitada en la horizontal.

Esta estructura se encuentra típicamente en la organización madura, lo suficientemente grande como para tener el volumen de trabajo operativo necesario para su repetición y estandarización, y lo suficientemente antiguo como para haber podido establecerse sobre las normas que desea usar. La Burocracia Mecánica, hija de la Revolución Industrial, trabaja mejor en ambientes estables porque han sido diseñadas para misiones específicas, predeterminadas; su fuerte es la eficiencia, no la innovación. Los gerentes de la Burocracia Mecánica son premiados por mejorar la eficiencia operativa, reducir los costos, descubrir mejores normas y controles, no por correr riesgos, probar nuevos comportamientos, alentar la innovación. En esta estructura todo está minuciosamente ajustado, cuidadosamente coordinado, por sobre todo, no puede tolerar un ambiente que sea dinámico o complejo. Sin embargo sigue siendo una configuración dominante en nuestras sociedades especializadas.

### **3. La Burocracia Profesional**

Esta estructura recurre al mecanismo coordinador que permite estandarización y especialización al mismo tiempo, es decir la

estandarización de destrezas y su parámetro de capacitación y enseñanza. Su estructura es altamente descentralizada, tanto en la dimensión vertical como en la horizontal, altamente democrática, descrita como pirámide invertida, donde los operadores profesionales ocupan la cumbre y los gerentes están muy abajo para servirlos.

Para entender cómo funciona la Burocracia Profesional, es útil imaginarla como el grupo de destrezas que el profesional está listo a usar, para ser aplicadas a situaciones predeterminadas, llamadas contingencias, también estandarizadas, su estructura administrativa confía en gran parte en el ajuste mutuo para coordinación, abundan las fuerzas de tareas y especialmente las comisiones permanentes.

Lo que emerge frecuentemente en la Burocracia Profesional son jerarquías administrativas paralelas, una democrática y de abajo-arriba para los profesionales, y una segunda burocrática mecánica y de arriba - abajo para el staff de apoyo. En la jerarquía profesional, el poder reside en la pericia; se tiene influencia en virtud de los conocimientos y destrezas propios, en otras palabras, una gran cantidad del poder permanece en la base de la jerarquía, con los operadores profesionales mismos.

El poder en estas estructuras fluye hacia aquellos profesionales que quieren dedicar esfuerzos a hacer trabajo administrativos en vez de profesional, especialmente a aquellos que lo hacen bien. El administrativo profesional mantiene su poder mientras los profesionales consideren que sirve efectivamente a sus intereses. Los gerentes de la Burocracia Profesional pueden ser los más débiles, aun así este poder puede ser fácilmente sobrepasado por el poder colectivo de los profesionales.

Esta estructura es dominada por profesionales diversificados que usan procedimientos difíciles de aprender y sin embargo bien definido, esto significa un ambiente que es a la vez complejo y estable.

Se resalta la necesidad de coordinación entre los profesionales y el staff de apoyo y de la cooperación para la innovación.

#### **4. La Estructura Divisional**

Considera como punto clave a las unidades en la línea media. Estas unidades se llaman generalmente divisiones y cada división tiene su propia estructura. Y el flujo de poder es de arriba – abajo; a cada división se le delegan los poderes necesarios para tomar las decisiones que conciernen a sus propias operaciones.

La Forma Divisional depende para su éxito de la competencia de los Gerentes Divisionales, considerados gerentes mini generales, a quienes es delegado mucho del poder de decisión, dirigen sus propias operaciones; por eso es que la línea media emerge como la parte clave de esta estructura. Pero esta característica coloca sobre la administración central la responsabilidad de enseñar tan bien como pueda a estos gerentes de división (en efecto, de estandarizar sus destrezas gerenciales). La supervisión directa sirve como un mecanismo de apoyo.

La Estructura Divisional, lleva a las divisiones a ser mas centralizadas y mas formalizadas, se les da poder para manejar sus propios asuntos, ellas controlan las operaciones y determinan las estrategias para los mercados que caen bajo su responsabilidad, alienta la eficiente asignación de capital, abre oportunidades para llevar a cabo negocios individuales, la estructura divisional ayuda a capacitar gerentes generales, en contraste, los gerentes de línea media de las estructuras funcionales, están encerrados en relaciones dependientes entre ellos, lo que impide la responsabilidad y autonomía individuales. Difunde su riesgo a través de distintos mercados.

El sistema de control de desempeño es uno de sus parámetros de diseño fundamentales y la fuente principal de su eficiencia económica. La administración central controla las divisiones por criterios de desempeño cuantitativos y eso significa típicamente financieros.

#### **5. La Adhocracia:**

Es una estructura altamente orgánica, con poca formalización de comportamiento, alta especialización horizontal de tarea basada en capacitación formal, una tendencia a agrupar los especialistas en

unidades funcionales para propósitos internos pero a distribuirlos en pequeños grupos de proyecto basados en mercado para hacer su trabajo, una confianza en los dispositivos de enlace para alentar el ajuste mutuo, el mecanismos coordinador clave, en y entre estos equipos y descentralización selectiva hacia y en estos equipos, que están ubicados en varios lugares en la organización, e incluyen varias mezclas de gerentes de línea y expertos operativos y staff.

Innovar significa romper con esquemas establecidos, así la organización innovadora no puede confiar en ninguna forma de estandarización para la coordinación, en otras palabras debe evitar todas las trampas de la estructura burocrática, especialmente las agudas divisiones de tarea, la extensiva diferenciación de unidades, los comportamientos altamente formalizados, y el énfasis sobre los sistemas de planeamiento y control. Sobre todo, debe permanecer flexible.

La Adhocracia muestra la menor reverencia por los principios clásicos de administración, especialmente por el de unidad de mando, los procesos de información y decisión fluyen flexible e informalmente, adonde sea necesario para promover la innovación y eso significa sobrepasar la cadena de autoridad, si es necesario.

La Adhocracia contrata y dar poder a expertos, los gerentes abundan: Gerentes funcionales, gerentes integradores, gerentes de proyectos, considerados como líderes de cada grupo, no dan ordenes por supervisión directa, actúan en una capacidad de enlace y negociación, coordinando el trabajo lateralmente entre los distintos grupos y entre estos y las unidades funcionales, existe una distribución pareja del poder, toma de decisiones e innovación, entre todas las partes.

La adhocracia es una estructura orgánica, fluida, que para la coordinación depende de la adaptación mutua entre sus expertos altamente capacitados y altamente especializados.

Complementando esta estructura encontramos en Mintzberg (2007), que La Adhocracia (del latín ad hoc = para esto o para este fin) significa cualquier estructura altamente flexible capaz de adaptarse continuamente a las condiciones cambiantes del ambiente. Los

empleados tienen que ajustarse a las necesidades de sus clientes o a las propias, sin conceder el más mínimo espacio a las rigideces.

Por tanto, esta estructura es la más adecuada para aquellas organizaciones que necesiten un alto nivel de innovación y deban combinar equipos interdisciplinarios de expertos en proyectos muy variables entre sí, ya sea por su duración o por el contenido mismo.

Su carácter eminentemente orgánico, la escasa formalización del comportamiento de sus miembros, la elevada especialización horizontal de los puestos de trabajo y la constitución de pequeños equipos de proyecto creados sobre la base del mercado, que poseen una descentralización selectiva, que le hacen ser una estructura especialmente orientada a la innovación.

La Adhocracia es tremendamente flexible, la autoridad se cambia constantemente. El control y la coordinación se realizan por ajuste mutuo, a través de las comunicaciones informales y la interacción entre expertos.

Por lo tanto, se apoya en expertos entrenados y especializados para realizar la mayor parte del trabajo.

Los administradores no ejercen el control en forma tradicional, sino más se preocupan de la integración de los diferentes equipos.

Estos equipos existen en todos los niveles de la estructura y de acuerdo a la decisión que tenga que ser tomada, se les delega cierto poder sobre determinados aspectos. De esta manera, la estructura es selectivamente descentralizada, tanto vertical como horizontalmente, o sea que el poder es distribuido en toda la estructura, de acuerdo a la experiencia y necesidades de cada caso. La autoridad está basada en competencia no en jerarquía, perdiéndose la separación línea-staff.

**C. Robbins y Coulter (2005)**, nos presenta esta clasificación:

### **1. Estructura Simple**

Casi todas las organizaciones empiezan como emprendedoras con una estructura simple integrada por propietarios y empleados. Una



estructura simple es un diseño organizacional con escasa departamentalización, amplitudes de control extensas, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. Esta estructura la usan con mayor frecuencia las empresas pequeñas en las que el propietario y el gerente son la misma persona. Es rápida, flexible, mantenimiento barato, responsabilidad definida. No es adecuada cuando la organización crece; la dependencia en una persona es riesgosa.

## **2. Estructura Funcional:**

Es un diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas. Es el enfoque funcional hacia la departamentalización aplicado a toda la organización. Tiene la ventaja del ahorro en costos debido a la especialización y los empleados se agrupan con otros que tienen tareas similares. La búsqueda de objetivos funcionales puede ocasionar que los gerentes pierdan la visión de lo que es mejor para organización en general; los especialistas funcionales se aíslan y tienen poca comprensión de lo que hacen otras unidades.

## **3. Estructura de Divisiones**

Es una estructura organizacional integrada por unidades o divisiones de negocios separados. En este diseño cada unidad o división posee autonomía relativamente limitada, con un gerente de división responsable del rendimiento y que tiene autoridad estratégica y operativa sobre su unidad. Se centran en los resultados, los gerentes de división son responsables de los que sucede con sus productos y servicios. La duplicación de actividades y recursos aumenta los costos y reduce la eficiencia.

## **4. Estructura de Equipos**

En una estructura de equipos, toda la organización está integrada por grupos o equipos de trabajo. El empowerment es decisivo en una estructura de equipos, porque no existe una línea de autoridad gerencial de los niveles superiores a los inferiores. Más bien los equipos de empleados, tienen la libertad de diseñar el trabajo en la forma que ellos consideren mejor. Sin embargo, los equipos

también son responsables de todos los resultados de trabajo y rendimiento de sus áreas respectivas. Los empleados participan más y se les confiere mayor poder. Existe disminución de las barreras entre áreas funcionales. No hay una cadena de mando definida, existe presión sobre los equipos para que desempeñen su trabajo.

## **5. Estructura de Proyecto de Matriz**

Es una estructura organizacional, que asigna especialistas de diferentes departamentos funcionales para trabajar en uno o más proyectos dirigidos por gerentes de proyecto. Los empleados de una organización de matriz tienen dos gerentes: Su gerente de departamento funcional y su gerente de producto o proyecto, quienes comparten la autoridad. Los gerentes de proyecto tienen autoridad sobre otros miembros funcionales, que forman parte de su equipo de proyectos en áreas que tienen relación con los objetivos del proyecto. Sin embargo, las decisiones como las promociones, las recomendaciones salariales y los exámenes anuales, siguen siendo responsabilidad del gerente funcional. Para trabajar con eficacia, los gerentes de proyecto y funcionales tienen que comunicarse regularmente, coordinar las necesidades laborales de los empleados y resolver juntos los conflictos. Es una estructura que asigna especialistas de diferentes áreas funcionales para trabajar en proyectos, los cuales regresan a sus áreas, cuando el proyecto concluye. La estructura de proyectos es aquella en la que los empleados trabajan continuamente en ellos. Al terminar un proyecto los empleados pasan al siguiente. Su diseño es fluido y flexible, que puede responder a los cambios ambientales, la toma de decisiones es más rápida, existe complejidad para asignar personal a los proyectos, lo que genera conflictos de tareas y personalidades. No existe departamentalización, ni jerarquía organizacional rígida, que retrase la toma de decisiones o la ejecución de acciones. En este tipo de estructura los gerentes funcionan como facilitadores, mentores y capacitadores. Sirven a los equipos de proyecto, eliminando o minimizando, los obstáculos organizacionales y

garantizando que los equipos tengan los recursos necesarios para completar su trabajo en forma eficiente y eficaz.

## **6. Estructura sin Límites**

El diseño de esta organización, no está definido ni restringido los límites horizontales, verticales, o externos, impuestos por una estructura predeterminada. La estructura ideal es no tener una estructura rígida. Esta estructura intenta eliminar, la cadena de mando, tener amplitudes de control ilimitado y reemplazar los departamentos con equipos a los que se les confiere poder.

Es una estructura que no está definida ni limitada a Márgenes artificiales horizontales, verticales o externos, incluye los tipos de organización virtual, de red, y modular.

Es muy flexible y sensible. Obtiene talento dondequiera que éste se encuentre. Pero tiene falta de control y problemas de comunicación.

## **7. Estructura de Organización que Aprende**

Es una estructura que apoya la capacidad de una organización para adaptarse y cambiar en forma continua, el concepto de una organización que aprende no implica un diseño organizacional específico, sino más bien describe una forma de pensamiento o filosofía organizacional, que tiene implicancias de diseño importantes. Es una organización que ha desarrollado la capacidad de aprender, adaptarse y cambiar continuamente. Los empleados practican la gestión del conocimiento, adquiriendo y compartiendo nuevos conocimientos en forma continua, y están dispuestos a aplicar esos conocimientos en la toma de decisiones o al desempeñar su trabajo. Para que una organización “aprenda”, la información se debe compartir entre sus miembros. Esto significa compartir información abiertamente, de manera oportuna y en la forma más exacta posible. Como en una organización que aprende existen pocas barreras estructurales y físicas, el ambiente favorece la comunicación abierta y compartir ampliamente la información.

El liderazgo juega un papel importante a medida que una organización se convierte en una organización que aprende.

La cultura organizacional es una característica importante de una organización que aprende

Los empleados comparten y aplican los conocimientos constantemente. La capacidad para aprender puede ser una fuente de ventaja competitiva sostenible, con un fuerte sentido de comunidad, cuidado entre unos y otros, confianza.

Puede ser difícil lograr que los empleados compartan sus conocimientos, pueden surgir conflictos de colaboración, se sienten libres de comunicarse abiertamente, compartir, experimentar y aprender sin temor a la crítica o al castigo.

Según la investigación de Ramírez (2008), comenta que Peter Senge (1990) considera la organización que aprende como “la organización en que la persona no puede dejar de aprender porque el aprendizaje es parte del tejido cotidiano”; asimismo, expresa que es “un grupo de personas que continuamente refuerzan su capacidad de crear lo que ellos quieren crear”. En definitiva, la organización de aprendizaje es aquella organización con una filosofía engranada para la anticipación, reacción y respuesta al cambio, la complejidad y la incertidumbre. Marquardt (1996) plantea que “una organización que aprende es aquella que aprende colectivamente y se transforma continuamente para recoger, gestionar y utilizar mejor el conocimiento para el éxito de la empresa”.

Dogson (1993): Una organización que aprende es la que construye intencionalmente las estructuras y las estrategias para realzar y para maximizar el aprendizaje organizacional. El concepto de una organización que aprende ha llegado a ser popular puesto que las organizaciones desean ser más adaptables al cambio. El aprendizaje es un concepto dinámico que acentúa la naturaleza continuamente cambiante de las organizaciones.

Las organizaciones que aprenden buscan asegurar constantemente que todos los miembros del personal estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades, esto es la

capacidad de comprender la complejidad, de adquirir compromisos, de asumir su responsabilidad, de buscar el continuo autodesarrollo.

Argyris & Schön (1996) sostienen que básicamente, las organizaciones que desarrollan el aprendizaje organizacional inician con simples procesos anti rutinarios que no cuestionan la estructura de la organización, sus interrelaciones con el entorno, sus valores o sus procesos de toma de decisiones.

Las organizaciones que aprenden son aquellas que facilitan el aprendizaje de todos sus miembros, que se transforman continuamente para satisfacer las exigencias del medio; organizaciones donde el aprendizaje no es solo la adquisición de nueva información y habilidades, sino fundamentalmente una actividad social que se expresa dentro de ellas a través de diversas instancias colaborativas que permiten recoger e integrar distintas experiencias, conocimientos, habilidades y destrezas en torno a una comunidad en que unos aprenden de otros.

Son las organizaciones donde:

- Se estimula el sentido de la responsabilidad compartida, confianza, creatividad, flexibilidad, compromiso y sentido de pertenencia
- Se definen objetivos, se identifican oportunidades y problemas y se caracteriza por los esfuerzos de utilizar en forma efectiva el conocimiento y capacidades institucionales para aprender de otros y desarrollar nuevas oportunidades
- Se orienta a la integración de actividades y visiones contribuyendo a acoger la diversidad propia de toda organización, pero a su vez valorando y reconociendo la experiencia, autoridad y capacidad de cada uno
- Se estimula el aprendizaje colaborativo que permite a las personas comprender, analizar, evaluar, sintetizar y aplicar la información que manejan

Según Johnson (1993): Una organización que aprende es aquella que busca crear su propio futuro, que supone que el aprendizaje es un proceso continuo y creativo para sus miembros, y que se desarrolla, se adapta y se transforma en respuesta a las necesidades y aspiraciones de las personas, tanto dentro como fuera de sí misma.

Según Rheem (1995), Lo que las organizaciones que aprenden hacen es liberarnos, porque los empleados ya no tienen que ser actores pasivos en la ecuación, sino que aprenden a expresar sus ideas y desafiarse a sí mismos para contribuir a un mejor ambiente de trabajo, participando en un cambio de paradigma que nos lleva desde la filosofía tradicional del trabajo autoritario hacia uno donde se rompen las jerarquías, y donde se proclama el potencial humano. Las organizaciones que aprenden fomentan un ambiente en donde la gente puede “crear los resultados que realmente desea”, y donde pueden aprender a aprender juntos para el mejoramiento del conjunto.

### **Capítulo III: Las Agencias de Viajes y Turismo**

#### **A. El Turismo**

La publicación hecha por la Organización Mundial del Turismo (2015), señala que durante décadas, el turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo. El turismo mundial guarda una estrecha relación con el desarrollo y se inscriben en él un número creciente de nuevos destinos. Esta dinámica ha convertido al turismo en un motor clave del progreso socioeconómico.

Según la publicación del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2003) el turismo es una actividad multisectorial muy compleja que genera, directa e indirectamente, una serie de beneficios a los distintos niveles de la sociedad. Para ello, moviliza a diversos agentes y grupos sociales de manera ordenada y planificada.

El Turismo, es considerado un fenómeno propio de la sociedad actual. Por ejemplo posee carácter social, dado que está dirigido a satisfacer las

necesidades de las personas. También tiene naturaleza económica, ya que responde a los lineamientos y planes de desarrollo de los sistemas de gobierno; cultural, porque permite conocer la vida e idiosincrasia de personas de diferentes realidades geográficas y educativa, en tanto que puede ser un medio de formación personal e intelectual.

La demanda la constituyen los visitantes que desean acceder a los diversos servicios que conforman la actividad turística.

Según la Guía de Turismo - Manual del Instituto Educativo Metropolitano,( (2002) señala que: “Las empresas turísticas son organizaciones estructuradas en variedades de comercio, las cuales tienen como objetivo comercializar servicios que satisfagan las necesidades del turista, existe un conjunto de empresas que se interrelacionan como son: Empresas de transporte turístico terrestre, empresas de alojamiento, agencias de turismo, empresas turísticas de alimentación, ya que su operación debe ser en conjunto para responder a las necesidades del turista”.

## **B. Las Agencias de Viajes y Turismo**

### **1. Concepto**

Según el reglamento del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2004), define a la Agencia de Viajes y Turismo como persona natural o jurídica que se dedica en forma exclusiva al ejercicio de actividades de coordinación, mediación, producción, promoción, consultoría, organización y venta de servicios turísticos, pudiendo utilizar medios propios o contratados para la prestación de los mismos.

Según el manual presentado por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2013):

La misión de una empresa de servicios como la agencia de viajes y turismo, es satisfacer las necesidades de los consumidores y para lograr esto deben contar con adecuadas instalaciones, herramientas tecnológicas y una óptima organización comercial, financiera y administrativa que le permita desarrollarse eficientemente.

## 2. Clasificación

Para alcanzar la satisfacción del cliente, debe definir en primer lugar el público objetivo con el cual quiere trabajar y que servicios va a ofrecer, en base a eso decidirá si va a ser una:

- Agencia de Viajes y Turismo Minorista, son aquella que venden directamente al turista pasajes y/o servicios turísticos no organizados; comercializa el producto de los operadores de turismo y de las agencias de viajes y turismo mayoristas, las agencias de viajes y turismo minoristas no pueden ofrecer sus productos a otras agencias de viajes y turismo.
- Agencia de Viajes y Turismo Mayorista, aquella que proyecta, elabora y organiza todo tipo de servicios turísticos y viajes para ser ofrecidos a otras agencias de viajes y turismo, no pudiendo ofrecer ni vender sus productos directamente al turista.
- Operador de Turismo, que proyecta, elabora, diseña, organiza y opera sus productos y servicios dentro del territorio nacional, para ser ofrecidos y vendidos a través de las agencias de viajes y turismo mayoristas y las agencias de viajes y turismo minoristas, pudiendo también ofrecerlos y venderlos directamente al turista.

Según el reglamento del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2004) son actividades de las Agencias de Viajes y Turismo, independientemente de la clase bajo la cual presten sus servicios, las siguientes:

- La promoción del turismo en los ámbitos nacional e internacional;
- La representación de empresas intermediarias u Agencias de Viajes y Turismo no domiciliadas en el país;
- La representación de líneas aéreas;
- La representación de otros prestadores de servicios turísticos;
- El alquiler de vehículos con y sin conductor;
- El fletamento de aviones, barcos, autobuses, trenes especiales y otros medios de transporte;
- La organización y promoción de congresos, convenciones y otros eventos similares;



- La contratación de Guías de Turismo;
- Otras vinculadas a los viajes de Turismo.

### **3. Marco Conceptual**

#### **I. Agencias de Viajes y Turismo**

Según el manual presentado por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2013): es la persona natural o jurídica que se dedica en forma exclusiva al ejercicio de actividades de coordinación, mediación, producción, promoción, consultoría, organización y venta de servicios turísticos, pudiendo utilizar medios propios o contratados para la prestación de los mismos.

#### **J. Estructura organizacional**

Según Robbins y Coulter (2005): Distribución formal de los empleos dentro de una organización.

Según Mintzberg (2007): La estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas.

#### **K. Estructura Simple**

Según Robbins y Coulter (2005): Casi todas las organizaciones empiezan como emprendedoras con una estructura simple integrada por propietarios y empleados. Una estructura simple es un diseño organizacional con escasa departamentalización, amplitudes de control extensas, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. Esta estructura la usan con mayor frecuencia las empresas pequeñas en las que el propietario y el gerente son la misma persona. Es rápida, flexible, mantenimiento barato, responsabilidad definida. No es adecuada cuando la organización crece; la dependencia en una persona es riesgosa.

#### **L. Burocracia Mecánica**

Según Mintzberg (2007): Su trabajo operativo es rutinario, en su mayor parte bastante simple y repetitivo, como resultado, sus procesos de trabajo son altamente estandarizados, estas características dan origen a las Burocracias Mecánicas, estructuras bien afinadas para funcionar como

maquinas integradas, reguladas, con responsabilidades, calificaciones, canales de comunicación y reglas de trabajo estandarizadas, así como también una jerarquía de autoridad claramente definida.

### **M. Adhocracia**

Según Fernández (2014), Adhocracia (ad hoc, que quiere decir “para un fin determinado”) es un término utilizado por Alvin Toffler, uno de los principales autores futuristas del último tiempo, en oposición a la burocracia. La burocracia se maneja con rutinas mientras que la adhocracia acorta y simplifica los procesos adaptándose a cada situación particular. Es una estructura caracterizada por su escasa complejidad, formalismo y centralismo. Innovar significa romper con las pautas establecidas, con lo que la organización innovadora no puede contar con ninguna forma de normalización para su coordinación.

## **III. PROPUESTA DE SOLUCIÓN**

En lo que respecta a la propuesta de solución con base en la investigación presentada, está dirigida a la Municipalidad Provincial de Trujillo, para que en su gestión, apunte a implementar una guía para las Agencias de Viajes y Turismo, donde puedan conocer los diferentes aspectos del estilo de estructura organizacional que presentan en su mayoría. Con ello los Gerente o Administradores podrán tener una nueva perspectiva y centrarse en evaluar los aspectos importantes para tomar las acciones necesarias que lleven a obtener resultados óptimos.

### **1. Desarrollo de la propuesta:**

#### **GUÍA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO**

- I. Introducción: basada justamente en lo identificado y descrito en esta tesis
- II. Justificación: Necesidad de conocer las ventajas y desventajas de la estructura Adhocracia, estructura Burocrática Mecánica.

III. Objetivo: Obtener resultados óptimos basados en la flexibilidad y estandarización con los siguientes pasos:

RESULTADOS OPTIMOS EN LA AGENCIA = ORGANIZAR →  
EJECUTAR → CONTROLAR → RETROALIMENTAR

IV. Recursos de la empresa:

- a. Materiales : Incluye los útiles de escritorio, equipos tecnológicos
- b. Humanos : Trabajadores de la agencia de viajes y turismo

V. Propuesta de Estructura Adhocracia -Burocracia Mecánica

a) Definiciones

<b>ADHOCRACIA</b>	<b>BUROCRACIA MECÁNICA</b>
<p>-Según Fernández (2014), la Adhocracia acorta y simplifica los procesos adaptándose a cada situación particular.</p> <p>-Es una estructura caracterizada por su escasa complejidad, formalismo y centralismo. Innovar significa romper con las pautas establecidas, con lo que la organización innovadora no puede contar con ninguna forma de normalización para su coordinación.</p> <p>-Las condiciones del entorno de esta estructura son dinámico y complejo.</p>	<p>-Según Mintzberg (2003) Su trabajo operativo es rutinario, en su mayor parte bastante simple y repetitivo, como resultado, sus procesos de trabajo son altamente estandarizados, estas características dan origen a las Burocracias Mecánicas, estructuras bien afinadas para funcionar como maquinas integradas, reguladas, con responsabilidades, calificaciones, canales de comunicación y reglas de trabajo estandarizadas, así como también una jerarquía de autoridad claramente definida.</p>

b) Estrategias:

- Contratar trabajadores expertos, dar poder a trabajadores expertos altamente capacitados y altamente especializados en

los servicios que requieren. Para lo cual deben formalizar un Plan de Capacitación y así organizar al personal y distribuir su tiempo de labores.

- Generar adaptación al cambio, es decir los trabajadores tienen que ajustarse a las necesidades de sus clientes o a las propias, siendo importante la elaboración de formatos sencillos donde puedan registrar los requerimientos de los clientes u otras actividades.
- Proponer ideas innovadoras por parte de trabajadores para mejorar el servicio u otras actividades del día a día. Las cuales deben ser presentadas en reuniones eficientes y eficaces y finalmente elaboradas en actas formales de seguimiento.
- Elaborar una matriz con las funciones de todo el equipo para que los trabajadores sepan claramente lo que se espera de ellos, y puedan organizar mejor su tiempo y distribuir su carga de trabajo.

c) Ventajas

- Mantiene la flexibilidad, innovación, coordinación, autonomía en la toma de decisiones y adaptación mutua en las agencias de Viaje y Turismo, considerando criterios de formalización e identificación clara de funciones, para tener control administrativo.
- Proyecta una imagen ordenada y amigable a sus clientes, debido a la formalización de procesos y disminución de errores.
- Motiva al cumplimiento de los resultados y a la satisfacción de los clientes.

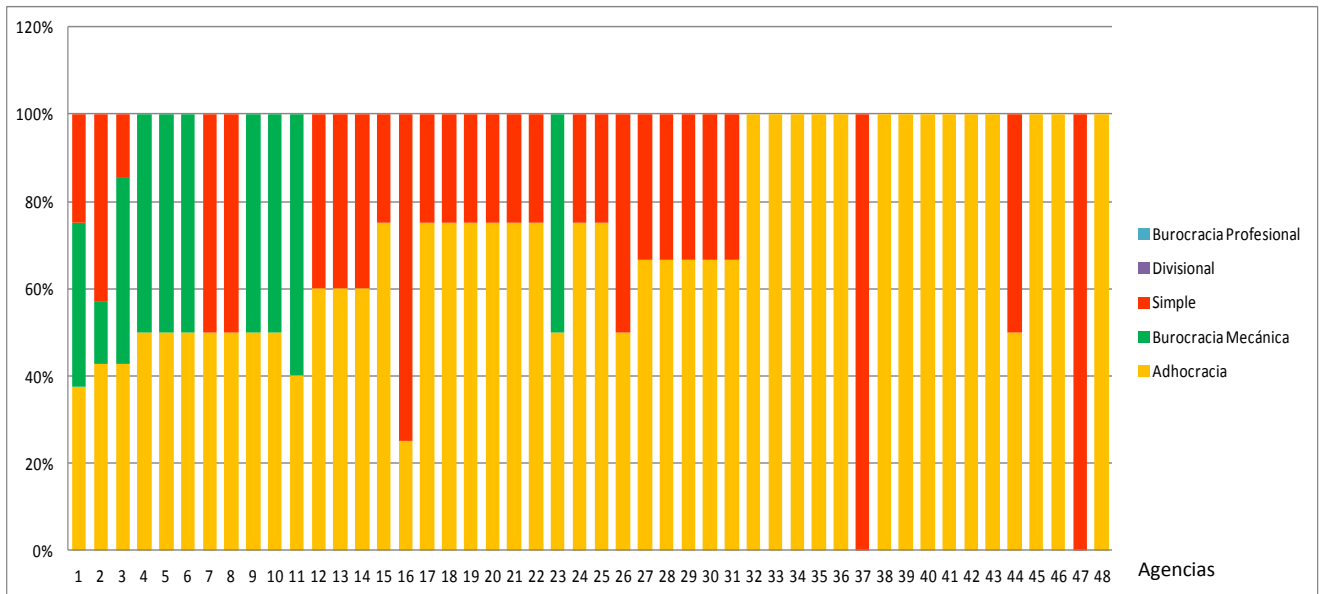
d) Desventajas

- Desalentar la flexibilidad y perder la adaptación al cambio por estar vinculadas a controles muy rígidos.
- Se mantienen las vías de una comunicación imprecisa y desorganizada
-

## IV. RESULTADOS

### 1. Diagnósis

**Figura 1**



### **Estructuras Organizacionales en cada Agencia de Viajes y Turismo en el Centro Histórico de la ciudad de Trujillo en el año 2015**

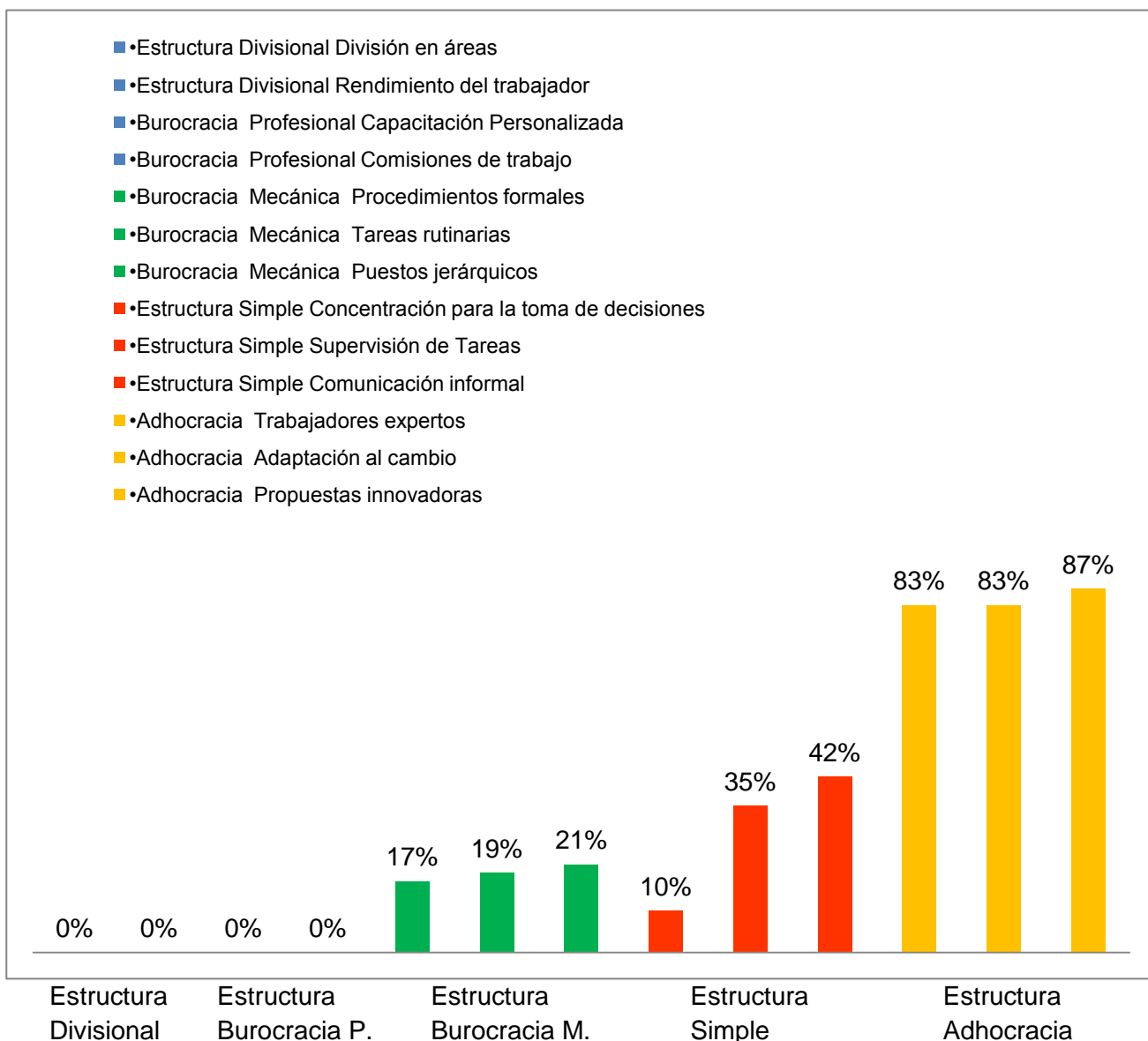
*Nota:*

*Fuente: Encuesta Realizada en Julio 2015*

*Elaboración: Las autoras*

En la Figura 1 se observa la estructura organizacional en cada una de las 48 Agencias de Viajes y Turismo en el Centro Histórico de la ciudad en el año 2015, las estructuras que no están presentes son estructura Burocracia Profesional y estructura Divisional, las estructuras presentes son Adhocracia, Burocracia Mecánica y Simple, las cuales están presentes de la siguiente forma: el 33% de las agencias presentan estructura única, el 61% presenta dos estructuras, y el 6% presenta tres estructuras en su composición.

**Figura 2**



**Características de las Estructuras Organizacionales en las Agencias de Viajes y Turismo en el Centro Histórico de la ciudad de Trujillo en el año 2015**

Nota:

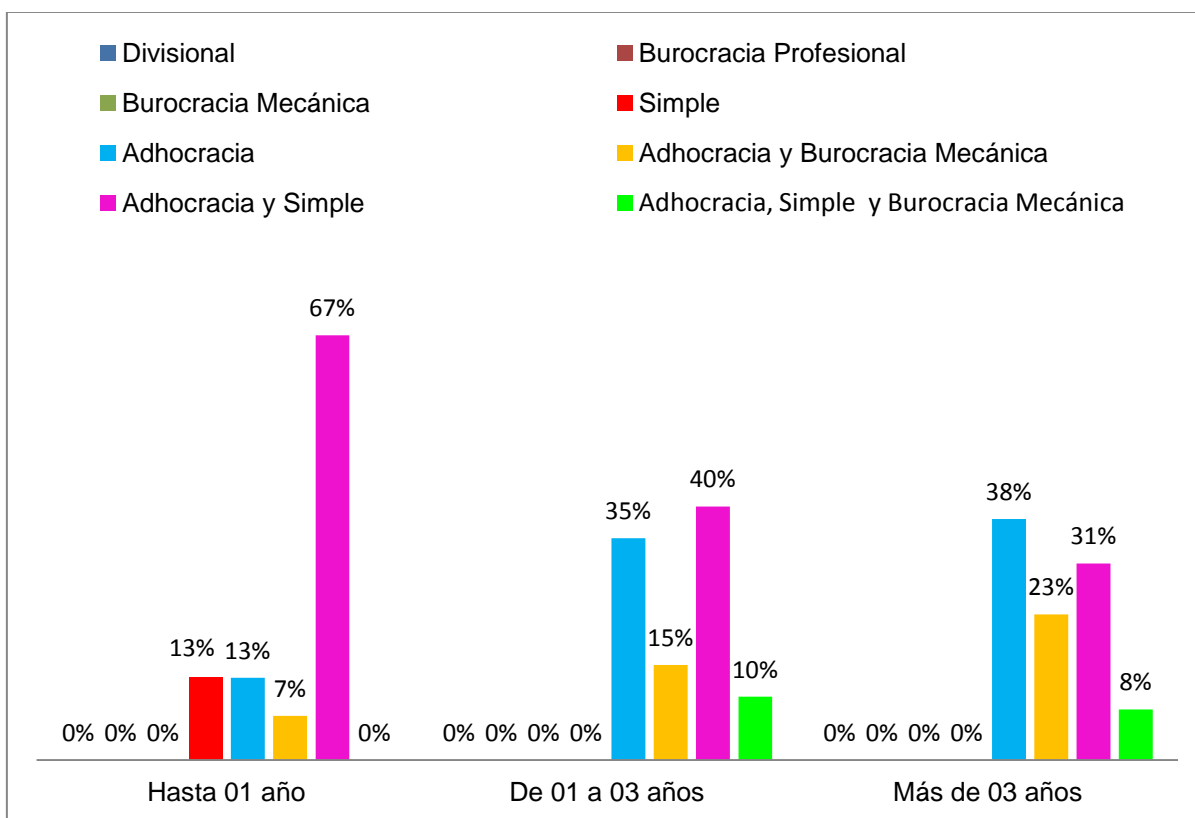
Fuente: Encuesta Realizada en Julio 2015

Elaboración: Las autoras

En la Figura 2 se muestra las características de las estructuras encontradas en las Agencias de Viajes y Turismo en el Centro Histórico de la ciudad de Trujillo, se observa ausencia de las características de la estructura Divisional y estructura Burocracia Profesional, sin embargo las características de la estructura Burocracia Mecánica, la relacionada a la existencia de procedimientos, normas y reglamentos está presente en un

17% de las agencias, así mismo la existencia de tareas rutinarias está presente en un 19%, y la relacionada a puestos jerárquicos determinados se encuentra en un 21% de las agencias. Continuando con las características de la estructura Simple, en relación a la toma de decisiones por parte de los gerentes o administradores está presente en un 10%, la relacionada a trabajadores que constantemente reportan lo que hacen a sus jefes está presente en un 35%, y la comunicación informal presente en un 42% de las agencias. Por último se observa las características de la estructura Adhocracia, un 83% de las agencias tiene trabajadores expertos en las tareas que realizan, otro 83% se adapta al cambio de requerimientos de los clientes y finalmente un 87% de las agencias confirman la característica donde los trabajadores presentan propuestas innovadoras.

**Figura 3**



**Estructuras Organizacionales y Años de Funcionamiento de las Agencias de Viajes y Turismo en el Centro Histórico de la Ciudad de Trujillo en el año 2015**

Nota:

Fuente: Encuesta Realizada en Julio 2015

Elaboración: Las autoras

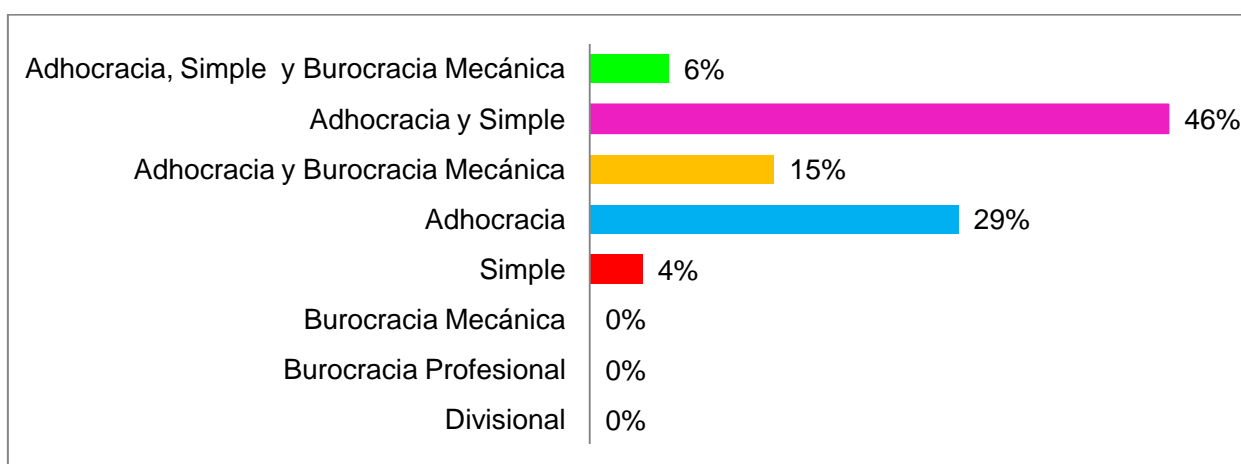
En la Figura 3 se presenta las estructuras organizacionales enmarcadas en tres rangos según los años de funcionamiento de las Agencias de Viajes y Turismo en el Centro Histórico de la ciudad de Trujillo en el año 2015.

En el primer rango de 0 a 01 año, se observa que un 67% de agencias presentan las estructuras Adhocracia y Simple, un 7% de agencias las estructuras Adhocracia y Burocracia Mecánica, aun así dentro de este rango también existen agencias con estructuras únicas como son: 13 % de las agencias presentan estructura Simple y 13% estructura Adhocracia.

En el rango de uno a tres años de funcionamiento, un 40% de las agencias presentan estructuras Adhocracia y Simple, un 35% presentan estructura única de Adhocracia, un 15% presenta Adhocracia y Burocracia Mecánica, y un 10% presenta tres estructuras Adhocracia, Simple y Burocracia Mecánica.

Finalmente en el rango de tres a más años de funcionamiento de las agencias, el 38% presenta estructura única de Adhocracia, el 31% estructuras Adhocracia y Simple, el 23% de las agencias presenta estructuras Adhocracia y Burocracia Mecánica, y un 8% presenta tres estructuras Adhocracia, Simple y Burocracia Mecánica.

**Figura 4**



**Estructuras Organizacionales en las Agencia de Viajes y Turismo en el Centro Histórico de la Ciudad de Trujillo en el año 2015**

*Nota:*

*Fuente: Encuesta Realizada en Julio 2015*

*Elaboración: Las autoras*



En la Figura 4 se observa que en las Agencias de Viajes y Turismo en el Centro Histórico de la ciudad de Trujillo en el año 2015, un 46% presenta estructuras Adhocracia y Simple, un 29% con estructura única Adhocracia, un 15% presenta estructuras Adhocracia y Burocracia Mecánica, el 6% con tres estructuras Adhocracia, Simple y Burocracia Mecánica, el 4% de agencias presenta estructura única Simple y no se observa la estructura Burocracia Profesional, ni la estructura Divisional.

## 2. Discusión

Como se evidenció en los resultados, de las 48 Agencias de Viajes y Turismo, el 61% tiene dos estructuras teóricas que conviven dentro de ellas, el 33% tiene estructura única, y el 6% presenta tres estructuras en su composición. Según Sánchez (2006) establece que las empresas de servicios requieren una estructura organizacional distinta a las tradicionales, por ello se considera importante que el administrador contemporáneo posea un conocimiento práctico de las estructuras organizacionales mixtas y orgánicas. Por tanto, podemos decir que la afirmación de que las agencias tienen su estructura compuesta por un único modelo, no se refleja en la realidad, porque en la investigación adicional a las estructuras únicas encontradas: Adhocracia, Simple; también muestra mixtura de estructuras en las agencias, como son: Adhocracia y Simple, Adhocracia y Burocracia Mecánica, Adhocracia, Simple y Burocracia Mecánica. Tal como dice Heredia (2006) El desarrollo de una estructura organizacional adecuada para sus necesidades no está sujeta a la elección de una sola, sino que puede adecuarse a la situación que se presenta en el mercado, de tal forma que pueda tener funciones y establecer requerimientos de personal adecuado a su servicio que sea el más beneficios para la organización.

Estos resultados son producto de la descripción y análisis de las características de las estructuras de las agencias, tal como lo menciona Mintzberg (2007): Se dice que existe una estructura, cuando una serie de elementos se integran en una totalidad que presenta propiedades específicas como un conjunto, y cuando además las propiedades de los elementos dependen (en una medida variable) de los atributos específicos de la totalidad.

Pasando a describir las características, se encuentra en la investigación que la existencia de procedimientos, normas y reglamentos está presente en un 17% en las agencias, así mismo existen tareas rutinarias que realizan los trabajadores en un 19% de las agencias, la definición de puestos jerárquicos se encuentra en un 21%, se

puede decir que esta última prevalece en comparación a la otras características de la estructura Burocracia Mecánica.

También se observa las características de la estructura Simple, de acuerdo con la teoría de Robbins y Coulter (2005) esta estructura la usan con mayor frecuencia las empresas pequeñas en las que el propietario y el gerente son la misma persona. Se tiene que la toma de decisiones por parte de los gerentes o administradores está presente en un 10% en las agencias, trabajadores que constantemente reportan lo que hacen a sus jefes está presente en un 35%, y la comunicación informal es la característica más resaltante pues se presenta en un 42% de las agencias.

Se observa con gran presencia las características de la estructura Adhocracia, dónde un 83% de las agencias tienen trabajadores expertos en las tareas que realizan, recordando a Mintzberg (2007) Adhocracia es la estructura más adecuada para aquellas organizaciones que necesiten un alto niveles de innovación y deban combinar equipos multidisciplinarios de expertos, teoría que se comprueba con el 87% de las agencias que tienen trabajadores que presentan propuestas innovadoras. En la definición de Adhocracia hecha por Mintzberg (2007): cualquier estructura altamente flexible capaz de adaptarse continuamente a las condiciones cambiantes del ambiente, se evidencia que un 83% de las agencias se adapta al cambio de requerimientos de los clientes.

Al prevalecer las estructuras antes mencionadas en las agencias, cabe mencionar que la investigación muestra la ausencia de las características de la estructura Divisional y estructura Burocracia Profesional.

Al analizar los años de funcionamiento de las Agencias de Viajes y Turismo, se evidencia que en el primer rango de 0 a 01 año, un 67% de agencias prevalecen las estructuras Adhocracia y Simple, las otras estructuras existen en menor porcentaje, la Adhocracia con 13%, la Simple con 13% y un 7% con estructuras Adhocracia y Burocracia Mecánica. Mencionando a Barcos (2002) La estructura interna sólo es estable en un momento determinado y en ciertas circunstancias; cuando varía la relación del sistema con su medio, la estructura debe adaptarse; es decir, que ésta representa los estados y condiciones del sistema en un momento dado, bajo esta teoría se observa el segundo rango de 1 a 3 años de funcionamiento, dónde las estructuras antes mencionadas presentan una variación en las agencias, aún así sigue prevaleciendo Adhocracia y Simple con un 40%, seguido por la estructura única

Adhocracia con un 35%, en menor presencia en las agencias Adhocracia y Burocracia Mecánica con un 15%, y Adhocracia, Simple y Burocracia Mecánica con un 10%.

Finalmente en el rango de 3 a más años de funcionamiento de las agencias, se observa una distribución diferente de las estructuras, y en esta oportunidad la que prevalece con un 38% es la estructura única Adhocracia, le sigue un 31% de Adhocracia y Simple, un 23% de Adhocracia y Burocracia Mecánica, y en menor porcentaje 8% Adhocracia, Simple y Burocracia Mecánica.

Haciendo una comparación de los tres rangos encontramos que las estructuras de las agencias pasan por cambios con los años de funcionamiento, por ejemplo algunas dejan de ser únicas y pasan a ser mixtas como el caso de la estructura Simple, otras crecen como únicas como es el caso de la Adhocracia.

Con los resultados anteriores se comprueba lo mencionado por Galluci (2008) en relación a uno de los principios claves de la estructura organizacional, que es la capacidad de seguir siendo dinámica y cambiar en función de las necesidades de la empresa. Algunos de los elementos que hacen necesario el cambio en una estructura organizativa incluyen las necesidades cambiantes de los clientes.

## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. Conclusiones

A. Las estructuras organizacionales identificadas en las Agencias de Viajes y Turismo en el Centro Histórico de la ciudad de Trujillo, fueron mixtas y únicas:

- a) Adhocracia, Simple y Burocracia Mecánica
- b) Adhocracia y Burocracia Mecánica
- c) Adhocracia y Simple
- d) Adhocracia
- e) Simple

B. Las características de las estructuras organizacionales en las Agencias de Viajes y Turismo en el Centro Histórico de la ciudad de Trujillo, son:

- a) En relación a la estructura organizacional **Adhocracia**, un 83% de las agencias presenta la característica trabajadores expertos, otro 83% presenta trabajadores que se adaptan a los cambios, y finalmente la característica que más resalta en las Agencias en un 87% es que los trabajadores presentan propuestas innovadoras para mejorar el servicio u otras actividades del día a día.
- b) En relación a la estructura organizacional **Simple**, la supervisión de tareas en trabajadores se da en un 35% de las agencias, así como la característica de comunicación informal está presente en un 42%.
- c) En relación a la estructura organizacional **Burocracia Mecánica**, un 21% de las agencias tienen definidos sus puestos jerárquicos.

C. Existen tres rangos para la cantidad de años de funcionamiento (Anexo C1) relacionados con las estructuras de las Agencias de Viajes y Turismo en el Centro Histórico de la ciudad de Trujillo en el año 2015. El 31% de las agencias están en el rango de 0 hasta 1 año, y prevalece la estructura Adhocracia y Simple; el 42% de las agencias están en el rango de 1 a 3 años y de igual manera prevalece la estructura Adhocracia y Simple; y el 27% de las agencias están en el rango de 3 años a más y prevalece la estructura Adhocracia.

D. Las estructuras organizacionales que prevalecen (cubren el 90% de la población) en las Agencias de Viajes y Turismo en el centro histórico de la ciudad de Trujillo en el año 2015 son:

- a) Adhocracia y Simple: (46% de la población total).
- b) Adhocracia (29% de la población total).
- c) Adhocracia y Burocracia Mecánica (15% de la población total).

## **2. Recomendaciones**

A. Recomendar a las Agencias de Viajes y Turismo en el Centro Histórico de la ciudad de Trujillo la importancia de tener una estructura flexible, con autonomía de decisiones, trabajadores innovadores, pero con ciertos aspectos de formalización para ordenar sus procesos y tener control sobre los mismos, para ser agencias sostenibles económicamente.

B. Las instituciones encargadas y reguladoras en el sector Turismo, deberían supervisar la actualización de la base de datos de las Agencias de Viajes y Turismo en el Centro Histórico de la ciudad de Trujillo y su accesibilidad para la facilidad de futuras investigaciones.

C. A los interesados en ingresar a laborar en las Agencias de Viajes y Turismo en el Centro Histórico de la ciudad de Trujillo, les espera un gran reto en su desenvolvimiento laboral y actitudinal, porque al ser agencias que desde su creación tienen como objetivo principal ser referentes de buen servicio y atención al cliente, ellos deben tener la capacidad de adaptarse a los constantes cambios en las agencias.

## FUENTES DE REFERENCIA

- BARCOS, A. (2002). Administración del recurso humano 2da Edición. Editorial FCE. México
- CHIAVENATO, I. (2009). Comportamiento Organizacional. (2da Edición). México D.F. Editorial McGraw-Hill / Interamericana Editores.
- FERNÁNDEZ, F. (2014). El entorno en red y la adhocracia. Consultor experto en Capital Humano. Madrid.
- GALLUCI B. (2008). Administración del Recurso Humano. Editorial: Mc Graw Hill. Barcelona España.
- HEREDIA, S. (2006). Tesis Estructura organizacional y funcional de empresas de transporte pesado: caso Transportadora Azuaya. Universidad Politécnica Salesiana. Ecuador.
- HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ y BAPTISTA (2013). Metodología de la Investigación (4ª Edición). Mc Graw- Hill Interamericana Editores. México
- JOHNSON, K (1993).The learning organization: what is it? Why became one? Navran Associate´s Newsletter. USA
- MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO (2004) Reglamento de las Agencias de Viajes y Turismo. Aprobado por el Decreto Supremo N°026 - 2004-MINCETUR, Perú
- MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO (2003) Conceptos Fundamentales del Turismo.[En Línea] Recuperado el 02 de diciembre del 2015, [http://www.mincetur.gob.pe/TURISMO/Producto\\_turistico/Fit/fit/Guias/amazonas.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/TURISMO/Producto_turistico/Fit/fit/Guias/amazonas.pdf)
- MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO (2013) Manual de Buenas Prácticas Agencias de Viajes y Turismo, Perú.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTES DE LA REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. (2002). Guía de Turismo - Manual del Instituto Educativo Metropolitano. Venezuela.
- MINTZBERG, H. (2003). Diseño de Organizaciones Eficientes Editorial. El Ateneo, copyright: 1989
- MINTZBERG, H. (2007). Estructuras Organizativas. Vértice. España.

- MIRANDA, D. (2011). Modelos organizativos empresariales. 3era Edición Editorial FCE México
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (2015). ¿Por qué el Turismo?.[En Línea] Recuperado el 02 de marzo del 2016, de <http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>
- OSTOS J. (2010). Tesis Doctoral: “Efecto mediador de la innovación organizacional en la relación entre el entorno y el desempeño organizacional en empresas de servicios”. Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas. ESADE. España.
- PINTO G.; Fuentes T. (2009). “Los modelos organizacionales en empresas de fabricación de productos metálicos.” Seventh LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI’2009). Venezuela.
- RAMIREZ, G. (2008). Procedimientos para el Desarrollo del Proceso de Aprendizaje Organizacional en la Dirección Provincial Alimenticia de las Tunas, Universidad Vladimir Ilich Lenin de las Tunas, Cuba.
- RHEEM, H. (1995). The learning organization. Harvard Business Review. Vol.73, pág. 02 - 10. USA.
- ROBBINS, S. y COULTER, M. (1998). Administración. (8a Ed.). México: Pearson Educación
- SÁNCHEZ F. (2006). Tesis de Maestría “Propuesta de estructura organizacional para una empresa de servicios de desarrollo de sistemas”. Instituto Politécnico Nacional. México.
- VALENZUELA, J. (2013). La evolución del diseño y la estructura organizativa: Un estudio de casos, Facultad de Derecho, Universidad Autónoma Barcelona.
- ZÚÑIGA, J. (2015, 20 de mayo) Las pymes y la economía peruana. Columnista. La Republica.

## ANEXOS



## Anexo A

### Cuestionario no estructurado para la entrevista

CUESTIONARIO NO ESTRUCTURADO PARA ENTREVISTAR A LAS AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO EN EL CENTRO HISTORICO DE LA CIUDAD DE TRUJILLO,2015	
Apellidos y Nombres	
Cargo	Nombre de la Agencia:
1. En que fechas contrata personal	
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
2. ¿Cuáles son las características administrativas de su empresa?	
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
3. ¿Cuál es la política de manejo de personal que tiene la empresa?	
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	
4. ¿Cuál es la forma que se relaciona con otras empresas o proveedoras para ofrecer el servicio?	
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	

## Anexo B

### Cuestionario estructurado para la encuesta

CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN		N°	Parámetros
Buenos Días/ tardes, nos encontramos realizando una investigación de posgrado relacionado con las agencias de viajes y turismo y nos gustaría contar con un momento de su tiempo para realizar unas breves preguntas totalmente confidenciales			
<b>GENERAL</b>			
1. Señale el tiempo de funcionamiento de su agencia de viajes y turismo en el Centro Histórico de la ciudad de Trujillo			Información General
<input type="checkbox"/> 1.1 Menor a un año. <input type="checkbox"/> 1.2 Entre uno y tres años <input type="checkbox"/> 1.3 Más de tres años			
2. ¿Cuál es la cantidad de trabajadores permanentes en su agencia de viajes y turismo en el Centro Histórico de la ciudad Trujillo?			
<input type="checkbox"/> 2.1 Solo 1 <input type="checkbox"/> 2.2 Entre 2 y 4 <input type="checkbox"/> 2.3 Mas de 4			
3. ¿Contrata trabajadores eventuales en su agencia de viajes y turismo en el Centro Histórico de la ciudad de Trujillo?			
Recordar: En caso se responda "SI", continuar con la pregunta 04, en caso responda "NO", direccionar a la 05			
<input type="checkbox"/> 3.1 Si <input type="checkbox"/> 3.2 No			
4. ¿En qué meses contrata a sus trabajadores eventuales de su agencia de viajes y turismo en el Centro Histórico de la ciudad de Trujillo?			
<input type="checkbox"/> 4.1 Abril, Mayo, Junio y Diciembre <input type="checkbox"/> 4.2 Julio, Agosto, Setiembre, Octubre y Noviembre			
<b>ESTRUCTURAS</b>			
5. ¿En su agencia de viajes y turismo en el Centro Histórico de la ciudad de Trujillo en el 2015, se encuentra organizada por unidades o divisiones de negocio?			Estructura Divisional
<input type="checkbox"/> 5.1 Si <input type="checkbox"/> 5.2 No			
6. ¿En su agencia de viajes y turismo en el Centro Histórico de la ciudad de Trujillo en el 2015, tiene un plan de capacitación especializado para cada trabajador?			Burocacia Profesional
<input type="checkbox"/> 6.1 Si <input type="checkbox"/> 6.2 No			
7. ¿En su agencia de viajes y turismo en el Centro Histórico de la ciudad de Trujillo en el 2015, tienen puestos jerárquicos claramente determinados y delimitados?			Burocacia Mecánica
<input type="checkbox"/> 7.1 Si <input type="checkbox"/> 7.2 No			
08. ¿En su agencia de viajes y turismo en el Centro Histórico de la ciudad de Trujillo en el 2015, se concentra toda la autoridad de la toma de decisiones en el Gerente o Administrador?			Estructura Simple
<input type="checkbox"/> 8.1 Si <input type="checkbox"/> 8.2 No			
09. ¿En su agencia de viajes y turismo en el Centro Histórico de la ciudad de Trujillo en el 2015, los trabajadores presentan ideas innovadoras para mejorar el servicio u otras actividades del día a día?			Adhocracia
<input type="checkbox"/> 9.1 Si <input type="checkbox"/> 9.2 No			
10. ¿En su agencia de viajes y turismo en el Centro Histórico de la ciudad de Trujillo en el 2015, manejan una herramienta para medir el rendimiento de los trabajadores?			Estructura Divisional
<input type="checkbox"/> 10.1 Si <input type="checkbox"/> 10.2 No			
11. ¿En su agencia de viajes y turismo en el Centro Histórico de la ciudad de Trujillo en el 2015, sus trabajadores han sido organizados por comisiones permanentes para tareas específicas?			Burocacia Profesional
<input type="checkbox"/> 11.1 Si <input type="checkbox"/> 11.2 No			
12. ¿En su agencia de viajes y turismo en el Centro Histórico de la ciudad de Trujillo en el 2015, tienen de manera escrita procedimientos, normas y reglamentos que deben cumplir?			Burocacia Mecánica
<input type="checkbox"/> 12.1 Si <input type="checkbox"/> 12.2 No			
13. ¿En su agencia de viajes y turismo en el Centro Histórico de la ciudad de Trujillo en el 2015, la comunicación se realiza mediante celulares u otros medios de manera informal?			Estructura Simple
<input type="checkbox"/> 13.1 Si <input type="checkbox"/> 13.2 No			
14. ¿En su agencia de viajes y turismo en el Centro Histórico de la ciudad de Trujillo en el 2015, sus trabajadores son expertos en las tareas que los servicios requieren?			Adhocracia
<input type="checkbox"/> 14.1 Si <input type="checkbox"/> 14.2 No			
15. ¿En su agencia de viajes y turismo en el Centro Histórico de la ciudad de Trujillo en el 2015, su trabajo operativo es rutinario, bastante simple y repetitivo?			Burocacia Mecánica
<input type="checkbox"/> 15.1 Si <input type="checkbox"/> 15.2 No			
16. ¿En su agencia de viajes y turismo en el Centro Histórico de la ciudad de Trujillo en el 2015, sus trabajadores reportan constantemente todo lo que hace o sucede al Administrador o Gerente?			Estructura Simple
<input type="checkbox"/> 16.1 Si <input type="checkbox"/> 16.2 No			
17. ¿En su agencia de viajes y turismo en el Centro Histórico de la ciudad de Trujillo en el 2015, sus trabajadores fácilmente se adaptan a los requerimientos especiales de los clientes?			Adhocracia
<input type="checkbox"/> 17.1 Si <input type="checkbox"/> 17.2 No			
<b>MUCHAS GRACIAS</b>			
<b>DATOS</b>			
Sexo	M	Dirección	
	F	Hora	

## Anexo C

### Anexo C1 Tabla

<b>Estructuras Organizacionales y Tiempo de Funcionamiento en las Agencias de Viajes y Turismo en el Centro Histórico de la Ciudad de Trujillo en el año 2015</b>				
	Hasta 01 año	De 01 a 03 años	Más de 03 años	Nº de Agencias
Tiempo de Funcionamiento				
<b>Divisional</b>	0	0	0	0
<b>Burocracia Profesional</b>	0	0	0	0
<b>Burocracia Mecánica</b>	0	0	0	0
<b>Simple</b>	2	0	0	2
<b>Adhocracia</b>	2	7	5	14
<b>Adhocracia y Burocracia Mecánica</b>	1	3	3	7
<b>Adhocracia y Simple</b>	10	8	4	22
<b>Adhocracia, Simple y Burocracia Mecánica</b>	0	2	1	3
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>13</b>	<b>48</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>31%</b>	<b>42%</b>	<b>27%</b>	<b>100%</b>

## Anexo D Fotografías







