

Libros de **Cátedra**

Las Áreas Funcionales en las Organizaciones

Particularidades en la Organizaciones Turísticas

Gloria Molinari, Alejandra Alfonso y Nora Scaramellini

FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

S
sociales



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE LA PLATA

LAS ÁREAS FUNCIONALES EN LAS ORGANIZACIONES

PARTICULARIDADES EN
LAS ORGANIZACIONES TURÍSTICAS

Mg. Gloria Molinari
Lic. Alejandra Alfonso
Lic. Nora Scaramellini

Facultad de Ciencias Económicas



Una dedicatoria muy especial al Prof. Santiago Barcos,
quien fuera titular de la Cátedra de Organización
y Gestión de Empresas Turísticas,
nuestro modelo de profesor a seguir.

Agradecimientos

A la UNLP por ser la Institución en la cual nos hemos formado y la que nos permite encarar nuevos desafíos como docentes e investigadoras, a las autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas, por el apoyo en cada nuevo proyecto, a nuestras familias que nos han acompañado, a nuestros amigos y colegas, que son quienes escuchan y han leído los borradores dándonos su opinión, y a nuestros alumnos que son quienes nos inspiran y alientan a asumir nuevos retos.

Índice

Introducción	5
Capítulo 1 La Estructura de la Organización	7
Capítulo 2 Las Áreas Funcionales en las Organizaciones	24
Capítulo 3 Descripción de Organizaciones Turísticas y sus áreas funcionales	44
Capítulo 4 Organismos Públicos de Turismo	81
Conclusiones	84
Glosario	87
Los autores	93

Introducción

La globalización de los mercados y la apertura de las economías, requieren de modelos empresariales más flexibles, en los cuales la inteligencia, creatividad, tecnología, productividad e innovación, son determinantes.

Estos nuevos modelos, manejan estructuras más horizontales caracterizadas por la innovación y el estímulo a la creatividad. El entorno en el que desarrollan su actividad las empresas turísticas no es estable: cambia y evoluciona a lo largo del tiempo; y son las empresas las que están obligadas a adaptarse para generar nuevas ventajas comparativas que les permitan competir en un mercado cada vez más hostil y con demandas más focalizadas.

En los últimos años, los grandes cambios en el contexto dieron origen a nuevas formas de hacer turismo producto de los cambios en los gustos y preferencias de los turistas. Esto exige que las organizaciones turísticas generen nuevas ofertas y transformen y modifiquen su comportamiento y estructura a efectos de acompañar y adaptarse a ese proceso.

Los cambios en las expectativas y gustos de los consumidores, en este caso de los turistas, han sido los factores que más han determinado las formas de gestión de las empresas turísticas. Dos conceptos claves se han incorporado a esta nueva forma de gestionar, la calidad y la atención al cliente.

Y en este contexto hay que ser capaces de poder encontrar nuevas fórmulas que permitan competir en un mercado cada vez más hostil, que hace necesarias nuevas estrategias y servicios personalizados para el nuevo turista 2.0 que está más especializado y focaliza sus demandas en experiencias únicas e individuales.

Las empresas están obligadas a reconfigurarse ante un comportamiento que vino para quedarse: el turista hiperconectado, informado, que interactúa de forma *on-line* y requiere respuestas casi inmediatas a sus consultas y requerimientos, que busca personalizar sus experiencias y sorprenderse con un “producto único y diferencial”

Los nuevos turistas usan las tecnologías desde el inicio de la planificación de su viaje. Es más, ya todo lo tienen en el teléfono inteligente que les permite acceder a buscadores especializados, hacer sus reservas, su check, acceder a un traductor, buscar información del destino, opinión de otros usuarios sobre hoteles, restaurantes, excursiones, etc.

Es por ello que las empresas se ven obligadas a evolucionar hacia políticas de gestión de calidad, que no solo competen a las áreas que están en contacto directo con el cliente, sino a toda la organización (compras, administración, comercial, servicios). Todo esto sumado a los constantes cambios tecnológicos, se dio origen a una nueva forma de hacer negocios. Por

consiguiente, a modificaciones en la manera en que se estructuran las organizaciones para prestar eficientemente sus fines y las áreas funcionales no han sido ajenas a esto.

Nuevos consumidores, nuevas tecnologías, nuevas formas de producción y servicios, nuevos estilos de gestión y nuevas condiciones del entorno, marcan la transformación del modelo de turismo.

El presente trabajo tiene por objeto sistematizar conceptos referidos a la estructura, afines a todas las organizaciones y en particular a las Organizaciones Turísticas. Para ello se han consultado e incorporado conceptos de autores de Administración General aplicándolos y adaptándolos a las particularidades de las organizaciones turísticas

Al mismo tiempo pretende ser una herramienta de estudio para el alumno, quien podrá encontrar en un mismo documento el análisis de dichos conceptos; así como también ser objeto de consulta por parte de quienes administran pequeñas empresas vinculadas directa o indirectamente al turismo y deseen incorporar conocimientos básicos acerca de las estructuras de las organizaciones tanto públicas como privadas.

CAPÍTULO 1

La Estructura de las Organizaciones

Definición y dimensiones para su análisis

Una empresa se organiza bajo una estructura funcional o una estructura basada en las funciones cuando agrupa los distintos puestos de trabajo a partir de los conocimientos comunes, buscando que un grupo de personas que realizan un trabajo similar o que tengan las mismas habilidades y cualificación, trabajen juntos y a las órdenes de otro especialista o experto en la tarea. En este caso utiliza una departamentalización por funciones, agrupando luego las distintas actividades en departamentos que forman parte de la estructura y representan las funciones típicas de una empresa (producción, finanzas, marketing, recursos humanos). Agrupando a distintos especialistas según su cualificación (cocineros, salseros, somelleres, camareros, etc.) o a personas que realizan la misma actividad (cocineros, recepcionistas, limpiadores, conductores). Como se verá en el transcurso del presente trabajo, existen además otros criterios de departamentalización que las organizaciones pueden utilizar

Las áreas funcionales representan la forma natural de crecimiento de las empresas. Cuando una empresa es pequeña, una misma persona o muy pocas pueden desarrollar el conjunto de actividades, por lo que no existe mucha especialización. Pero conforme la empresa crece comienzan las primeras diferenciaciones. Antes las mismas personas que ofrecían el servicio, lo vendían, ahora existen personas que solo ofrecen el servicio y otras que solo lo venden, esto daría lugar a dos departamentos. Si la empresa sigue su crecimiento tendrá que gestionar mejor el dinero, necesitará contratar más personal, necesitará promocionarse, administrar mejor los recursos, llegarán nuevos trabajadores y las funciones especializadas van conformando nuevas unidades. La necesidad de especialización para incrementar la eficiencia lleva a la organización a conformación y/o modificación de la estructura.

Definición de estructura

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

Las organizaciones crean una estructura para facilitar la coordinación de las actividades y controlar las acciones de sus integrantes, siendo un recurso más del cual dispone el administrador para el logro del objetivo organizacional.

La estructura es el resultado del proceso de organización del trabajo, y se relaciona directamente con cuestiones como el tipo y cantidad de trabajo, el tiempo disponible, el número de personas, el equipamiento técnico necesario, etc.

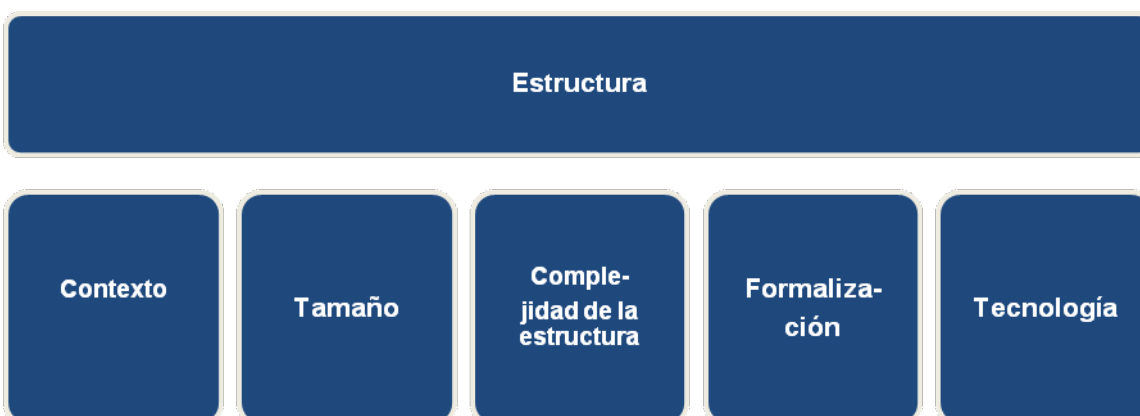
Esta estructura puede ser plana o jerárquica, formal o informal, centralizada o descentralizada, funcional o no, o utilizar criterios de departamentalización combinados, pero existe en todas las organizaciones; a los efectos de generar un funcionamiento coordinado y garantizando una mínima continuidad y efectividad.

Dimensiones para el análisis de la estructura

Existen varios aspectos o dimensiones a considerar al momento de diseñar o rediseñar una estructura. Para realizar un análisis de las mismas, comenzaremos considerando el ambiente o contexto, el tamaño, la complejidad de la estructura, la formalización y la tecnología, como variables preponderantes.

Richard Hall define la relación entre contexto y sistema (organización) explicitando que el sistema se ve afectado cada vez que el contexto se modifica, los que a su vez se alteran según el comportamiento del sistema. El ambiente impone restricciones o facilita el funcionamiento de aquel.

Estas dimensiones interactúan entre sí y pueden ser ajustadas para el logro de los objetivos organizacionales.



Fuente: Elaboración propia

Contexto o ambiente organizacional



Fuente: Elaboración propia

Las organizaciones desarrollan sus actividades en un contexto del cual forman parte, que influye directa o indirectamente en su desempeño y al cual la misma organización puede afectar con sus actividades. De este ambiente toman los recursos que necesitan para cumplir sus fines y objetivos (entradas) y al cual luego de un proceso de transformación, ofrecen sus servicios o productos (salidas).

El entorno evalúa los atributos de los productos y/o servicios en función de sus necesidades y luego decide si los acepta o no. Por lo tanto, la organización definirá su estructura en función de satisfacer de la mejor manera los requerimientos del contexto.

Las características del ambiente pueden generar restricciones u oportunidades a la organización y afectar la definición de objetivos, la división del trabajo, el volumen de producción, los métodos de trabajo a aplicar, los presupuestos, etc.

Los factores socioeconómicos, la situación demográfica, las condiciones políticas, los valores aceptados por la sociedad, el nivel educativo, el mercado de trabajo, los competidores, los organismos reguladores, grupos de presión, la comunidad y demás factores del ambiente, limitan o favorecen el desarrollo y crecimiento de las organizaciones. Por ello, el ambiente es necesariamente una dimensión importante de la estructura organizacional.

Conforme plantea Hall, que el ambiente en el que está inserta una organización puede ser: amigable u hostil, estable o dinámico, simple o complejo, integrado o diversificado y las condiciones que adopte podrán, en función del análisis que realice el administrador, generar modificaciones en la estructura de la organización para facilitar el cumplimiento de los fines.

Estable/dinámico:

La estabilidad se relaciona con la producción de cambios inesperados o no en el que la organización desarrolla sus actividades. Un ambiente en el cual los cambios sean muy

esporádicos permitirá a la organización una planificación más certera, tomando decisiones más predecibles y estandarizando actividades. Por ejemplo, el sector gastronómico y de agencias de viajes ha sufrido en los últimos años cambios constantes, ya sea por la introducción de nuevas tecnologías, como por la nueva modalidad de servicio gastronómico puertas adentro (es decir, en casas particulares que se abren días específicos para prestar el servicio), por tanto, las estructuras son más flexibles, con puestos de trabajo polivalentes.

En el sector hotelero, si bien se han producido cambios, no resultan tan vertiginosos por las barreras de ingreso que existen en la hotelería.

Si conocemos cuales son los períodos de alta y baja estacionalidad, es decir, cómo y cuándo crecerá o disminuirá la demanda, nos encontramos en un entorno estable, que permitirá tomar decisiones con mayor claridad y anticipación.

Simple/complejo:

Esta variable alude a la tecnología, a los conocimientos necesarios para realizar la actividad principal de la organización. Si el trabajo resulta simple, es decir, no se requieren demasiados conocimientos específicos para realizarlo, el ámbito de control para los encargados de las áreas podrá ser mayor, por ende la departamentalización será menor, siendo menos compleja la estructura de la organización. Como por ejemplo, un emprendimiento familiar dedicado al paseo en bicicleta para turistas en temporada, simplemente requiere el conocimiento del lugar.

Integrado/diversificado:

Esta variable refiere a la cantidad de productos, servicios y/o mercados en los que actúa la organización. Afecta la diversidad del trabajo a realizar, y por lo general se generan estructuras para coordinar las actividades, o determinar un tipo de departamentalización para su distribución y facilitar la comunicación y coordinación de las mismas.

Los grandes tours operadores o las cadenas hoteleras, poseen varios negocios integrados, desde diferentes tipos de hoteles hasta participación en líneas aéreas, empresas de alquiler de vehículos, etc; cada una de estas unidades de negocio requiere conocimientos específicos para su gestión resultando más compleja la administración de la organización.

Amigable/hostil:

Se relaciona con el grado de agresividad del ambiente en que la organización desarrolla sus actividades, influyen la competencia, el poder de los sindicatos, la relación con el gobierno y con los proveedores. Esto afectará la velocidad de reacción que debe tener la organización para hacer frente a situaciones que se presenten en el ambiente, requiriendo una estructura flexible.

La mayor hostilidad generalmente proviene de los competidores, ya que pretenden que nuestros clientes pasen a ser suyos. Para ello, utilizan campañas de publicidad agresivas, automatizan sus sistemas productivos, agregan productos o servicios, modifican precios, etc. Si la organización reacciona desarrollando un área de Marketing, reemplazando equipamiento, seleccionando mejor o capacitando al personal, actualizando procedimientos administrativos, etc; está modificando la estructura.

El ambiente general, particularmente la combinación de componentes culturales, tecnológicos, educativos, políticos, legales, demográficos, sociológicos y económicos, puede generar un clima favorable a la creación y desarrollo de las organizaciones.

Aquellas que se encuentran en ambientes de intensa competitividad (ambiente específico de alta competencia) tienden a adoptar una estructura más flexible que las que operan en ambientes más estables y con escasa competencia. Estas últimas es posible que conformen estructuras más formalizadas o burocráticas.

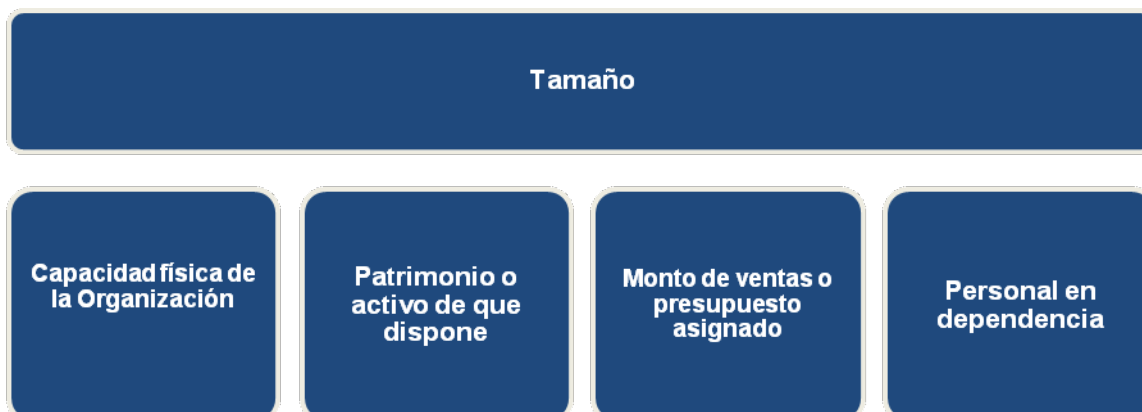
En ambientes más turbulentos, dinámicos o con procesos de innovación tecnológica más frecuente, las estructuras de las organizaciones son más dinámicas o flexibles, bajo un modelo orgánico, aplanadas y en algunos casos adoptando formas matriciales o por proyectos. En ambientes con tecnologías antiguas o con menos innovaciones, la estructura tiende a ser más mecánica, tradicional y formalizada.

Es importante destacar un factor del ambiente que en algunos países posee gran incidencia en la definición de la estructura de una organización: es el marco jurídico regulatorio de la actividad. Así, por ejemplo en Argentina, una cooperativa, fundación u otro tipo de asociaciones deben conformar su estructura, en varios de sus niveles, como lo estipula la legislación vigente.

Las organizaciones proactivas intentan actuar sobre el ambiente creando situaciones que lo modifican en un sentido favorable para ellas. Esto afectará a los competidores y demás organizaciones que lo componen. Normalmente, la influencia que la organización ejerce en el ambiente es menor, con respecto a la que recibe, pero hay casos en los cuales juega un rol muy importante (v.g.: Una empresa multi o transnacional como Hilton, Four Season, Iberostar, en una ciudad pequeña o en un país pequeño).

El ambiente es monitoreado e interpretado por los administradores de la organización y a partir de ello, actúan. Muchas de sus decisiones se reflejan en la estructura organizacional, provocando que el ambiente tenga un impacto directo en la definición de objetivos, planes, presupuestos, tecnología, diferenciación estructural, procesos productivos y administrativos, grado de formalización, etc. Dos organizaciones de la misma rama de la actividad turística y de características similares, pueden tener estructuras diferentes, atento la misma depende de las decisiones que adopten los integrantes en función de la información con la que cuentan.

Tamaño organizacional



Fuente: Elaboración propia

La manera más simple de definir el tamaño de una organización es a través de la cantidad de empleados. Esta variable, para la situación actual y principalmente para las organizaciones turísticas resulta incompleta, ya que sirve solo para aquellas organizaciones que se componen exclusivamente de empleados remunerados de tiempo completo. Un Hotel o una Agencia de Viajes, no sólo cuentan con personal remunerado a tiempo completo sino también con pasantes y personal temporario con distinta carga horaria semanal de trabajo. Por este motivo, sería más conveniente hablar de los miembros organizacionales en lugar de número de empleados.

Para analizar de manera completa el tamaño de una organización deben adicionarse otros parámetros como:

- La capacidad física de la organización (v.g. camas en los hoteles, líneas de ensamble en una fábrica, cantidad de autos en una agencia de alquiler de vehículos, cantidad de ómnibus o aviones y cantidad de asientos para empresas de transporte, cantidad de cubiertos para un restaurante).
- El personal que tiene a su disposición.
- El patrimonio o activos de que dispone la organización, capital invertido.
- Monto facturado o presupuesto asignado (en caso de tratarse de organismos públicos).
- La participación de mercado.

Un parámetro importante y muy utilizado para definir el tamaño de una organización es el monto facturado. Ej.: Si factura \$ 4.000.000, con 80 empleados en una empresa del rubro alojamiento, se podría considerar que tiene mayor tamaño que otra que posee 100 empleados, y que factura \$1.500.000. No obstante, esto actualmente es muy relativo, atento existen empresas .net que con poco personal y poca infraestructura facturan más que otras empresas.

Hay que tener en cuenta que el monto de facturación es importante para medir el tamaño de una empresa y su impacto en la sociedad, principalmente desde el punto de vista tributario.

Para medir el tamaño a través de variables objetivas a efectos comparativos podríamos considerar los siguientes, según la organización de que se trate:

- Hotel: cantidad de camas habilitadas, de empleados, de personas alojadas.
- Línea aérea: cantidad de aviones, cantidad de destinos habilitados, cantidad de pasajes vendidos.
- Restaurante: cantidad de comensales, cantidad de empleados, cantidad de cubiertos disponibles, cantidad de platos ofrecidos.
- Agencia de viajes: cantidad de empleados, monto de facturación, cantidad de paquetes vendidos.
- Empresa: monto de facturación anual, cantidad de empleados, porcentaje de mercado de sus productos, capacidad financiera.
- Sindicato: cantidad de trabajadores afiliados, cantidad de empleados, monto del capital.
- Municipio: cantidad de empleados, de contribuyentes, monto de presupuesto anual o jurisdicción política.
- Colegio Profesional: cantidad de matriculados, de personal o montos de aportes recaudados.

Generalmente si una organización es de gran tamaño, lo es en varios de los parámetros citados. Por ejemplo, un hotel es grande definido por el número de clientes, de habitaciones disponibles, de capital, participación del mercado, monto de facturación, cantidad de personal que trabaja en la organización.

Cuanto mayor sea el tamaño de la organización mayor repercusión tendrá su actividad sobre el ambiente. Pueden provocar un gran impacto principalmente si se encuentran radicadas en países o comunidades pequeñas.

Es importante destacar el poder económico que ejercen algunas organizaciones, como, por ejemplo, las empresas transnacionales o multinacionales, que imponen su influencia sobre el poder político, especialmente, en países subdesarrollados, donde su capital suele ser mayor al PBI de los mismos.

El crecimiento de las organizaciones provoca automáticamente cambios que hacen cada vez más difícil la coordinación, la comunicación y el control de las actividades, lo que genera en algunos casos mayor formalización. Por lo general, al aumentar el tamaño de una organización suele aumentar la especialización, incrementándose la cantidad de áreas y sectores (diferenciación horizontal) y los niveles jerárquicos (diferenciación vertical), acrecentando la complejidad de la estructura de la organización.

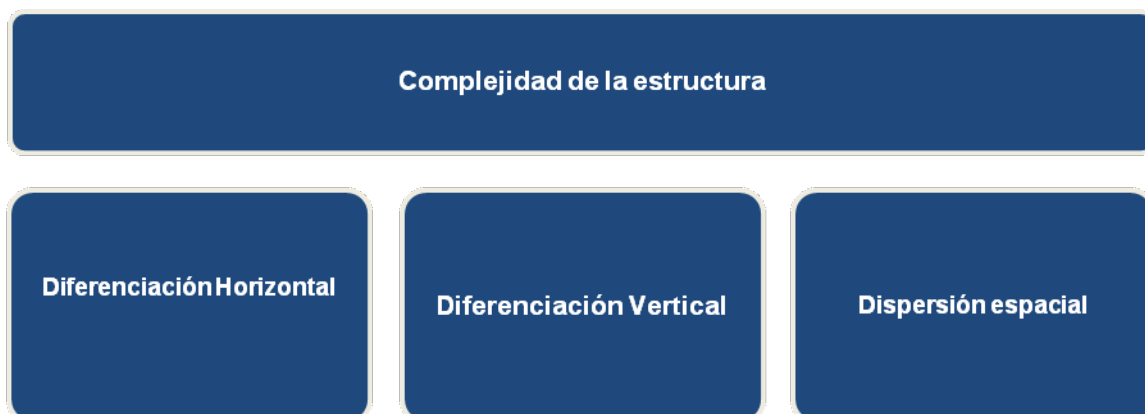
Sin embargo, el tamaño por sí sólo no determina la mencionada complejidad. Existen casos de áreas con trabajos muy rutinarios y repetitivos que han duplicado su tamaño, en términos de número de empleados, pero no se ha modificado su estructura interna, simplemente han ampliado el ámbito de control del responsable de la misma.

En referencia a la tecnología, distintos investigadores han demostrado que el impacto es mayor en las organizaciones pequeñas que han introducido cambios relevantes en este sentido; sobre todo a nivel de tareas rutinarias, con la consecuente disminución de la dotación de personal afectado a estas tareas.

La combinación tamaño y tecnología es importante para entender los cambios en la estructura de una organización. Por ejemplo, cuando la incorporación de una tecnología compleja (nuevo sistema de reservas, sistema de gestión integral para un restaurante, etc.) implica que deban contratar expertos, redistribuir personal, incrementar los niveles de supervisión y/o crear una o más áreas especializadas que trabajen con la misma, se estaría incrementando la complejidad de la estructura.

Otro aspecto importante a señalar, es el nivel de profesionalización de una organización o de un área de la misma, entendido como el porcentaje de profesionales especialistas sobre el total de empleados. En algunas organizaciones, se han verificado correlaciones entre el número de profesionales y el número de cargos jerárquicos. Por lo general, a mayor profesionalización menor formalización. Por ejemplo: una agencia de viajes con sucursales, tendrá procedimientos claros para proporcionar información, elaborar contratos, resolver contingencias, a diferencia de una pequeña empresa donde dichas cuestiones dependerán del profesionalismo del dueño o alguno de sus empleados.

Complejidad de la estructura



Fuente: Elaboración propia

Al hacer referencia a la complejidad de la estructura, involucramos aspectos como:

- La asignación de funciones y actividades.
- El establecimiento de relaciones jerárquicas y de dependencia.
- La concentración geográfica de las gerencias, plantas o áreas, sucursales u oficinas como medio para prestar los fines organizacionales e intentar lograr sus objetivos.

Richard Hall¹ menciona como elementos para analizar la complejidad de la estructura: la diferenciación horizontal, la diferenciación vertical y la dispersión espacial.

La estructura formal se representa gráficamente a través de un organigrama, donde se pueden visualizar los niveles jerárquicos y los departamentos o áreas en que se divide y especializa el trabajo. También por el nombre de las áreas, se puede advertir si existe dispersión espacial o desconcentración física de funciones y actividades, como por ejemplo, sucursales en distintas zonas, plantas de producción con distinta localización, gerencia general en la sede central sita en una gran ciudad y restantes oficinas o departamentos en otras ciudades generalmente por cuestiones económicas.

Las organizaciones con estructuras complejas poseen muchas áreas y niveles jerárquicos, suelen estar dispersas espacialmente, lo cual exige un avanzado sistema de coordinación, comunicación y control, principalmente por medio de procedimientos administrativos.

División del trabajo, especialización o diferenciación horizontal:

La diferenciación horizontal tiene que ver con la agrupación de las actividades y tareas afines, la especialización (o separación de las atribuciones y responsabilidades) en áreas o departamentos que define cada organización. Si la especialización es alta, cada empleado desarrolla solamente un rango acotado de tareas.

Los diferentes criterios utilizados para agrupar actividades se denominan criterios de departamentalización. Por ejemplo, funcional (comercialización, finanzas, producción, alojamiento, compras, recursos humanos), por números puros, por turnos o tiempo (mañana, tarde, noche), por producto o servicio, por cliente o beneficiario (individual, empresas/corporativo), territorial o geográfica (nacional, internacional, norte, Patagonia), etc. El primero, en algún nivel de la estructura de la mayoría de las organizaciones, es el más común.

Estos agrupamientos se dan en los distintos niveles jerárquicos existentes y, en muchos casos, en forma combinada.

La diferenciación horizontal está definida por el número de departamentos o áreas diferentes existentes en la estructura formal de una organización. Así, una organización es más compleja si tiene mayor cantidad de áreas. Las organizaciones crecen horizontalmente a medida que el trabajo y su conducción se subdividen en partes más especializadas para llevar a cabo las tareas, conforme el ámbito de control de los administradores.

Algunas organizaciones como las líneas aéreas requieren un alto grado de profesionalización para el desempeño de los distintos puestos, por lo que su estructura presenta una forma aplanada, con marcada diferenciación horizontal. En estos casos los profesionales son trabajadores especializados con conocimientos, habilidades y destrezas

¹ op. citada, edición 1980, página 132

particulares constituyendo el núcleo operativo clave en este tipo de organizaciones (área básica de la organización).

División del poder, jerarquía o diferenciación vertical:

La proliferación de niveles de supervisión, la cantidad de puestos que existen entre el ejecutivo que ocupa el nivel más alto y los empleados que trabajan en las áreas operativas sean productivas o de prestación de servicios indican la estructura jerárquica de una organización.

Cuando hay muchos niveles jerárquicos, se generan problemas de distorsión en la comunicación y control, por tanto, resulta conveniente economizar niveles al diseñar e implementar estructuras.

La creación de niveles jerárquicos está asociada a la necesidad de generar mayor grado de control. Cuando el tramo de control es bajo (pocos empleados reportando a un supervisor) la jerarquía tiende a ser alta. Por otra parte, una estructura con muchos niveles jerárquicos resulta más costosa para la organización y podrían generarse problemas de comunicación y coordinación (economía de niveles vs ámbito de control).

Dispersión espacial o desconcentración geográfica:

Es la medida en que la organización se encuentra dispersa en el espacio territorial para el desarrollo de su actividad, es decir, si posee oficinas, sucursales o sedes distribuidas geográficamente.

La dispersión es común en muchas organizaciones y se profundiza a medida que las organizaciones crecen y se desarrollan. Por ejemplo: instalan oficinas regionales, centros de distribución, sucursales, oficinas de ventas, o grandes cadenas hoteleras que poseen varios establecimientos dentro de un mismo país o en países diferentes, líneas aéreas con oficinas localizadas en puntos geográficos distantes, etc.

Empresas como Mc Donald's, Starbucks, Avis o grandes supermercados tienen sucursales para atender las demandas de los clientes, organismos públicos tributarios como la AFIP o ANSES poseen agencias, gerencias o delegaciones para atender a los contribuyentes de cada región, zona, departamento o partido.

La dispersión espacial se mide en función de la cantidad de unidades, como hemos visto, siendo importante analizar también la distancia de cada una de ellas con la sede central.

Por otra parte, en estas localizaciones pueden llevarse a cabo las mismas funciones con la misma división del trabajo y niveles jerárquicos que la sede central, o no.

En las organizaciones dispersas espacialmente aumenta el grado de complejidad de la estructura; por cuanto, ésta se suma a la diferenciación horizontal y vertical de origen. A medida que se incrementa la dispersión espacial se presenta un mayor grado de descentralización y autonomía en los locales a distancia, especialmente si la organización

cuenta con un nivel destacado de profesionalización y acompañado de un conjunto de normas para ello, incrementando la formalización en la organización.

El nivel de complejidad de las diferentes sedes de la organización dependerá en gran medida de la complejidad del ambiente en el cual se encuentre inserta, de las funciones que cumple, de la tecnología que utilice y de los tipos de productos o servicios que brinde. Adicionalmente, los sectores más expuestos al ambiente, en general y por los requerimientos de éste, presentan una mayor complejidad.

Formalización



Fuente: Elaboración propia

Richard Hall define a la formalización como una técnica organizacional para determinar anticipadamente cómo, cuándo, con qué, quién y en cuanto tiempo se deben realizar las actividades. Son las normas, instructivos y procedimientos diseñados para manejar las contingencias afrontadas por la organización.

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

El fin de la organización, el ambiente en que actúa, las actividades y tareas que se realicen y la estandarización de las mismas, los conocimientos y habilidades que requiere para su ejecución, el nivel de centralización/descentralización en la adopción de decisiones y la tecnología utilizada impactan en la definición del grado de formalización existente.

A mayor proporción de puestos de trabajo exhaustivamente definidos y estandarizados, y de procedimientos establecidos, será mayor la formalización de la organización.

El impacto de la formalización en los puestos de trabajo difiere según el nivel jerárquico y la capacidad para adoptar decisiones. Hay tareas que por su complejidad deben cumplir con protocolos y tener en cuenta manuales de funciones estrictos sobre todo en lo que a toma de decisiones se refiere ya que los resultados de las acciones pueden generar consecuencias que

sean perjudiciales para los clientes, el servicio y/o la organización. Tal es el caso de un piloto de avión que ante una emergencia tiene que cumplir determinados protocolos para no poner en peligro a los pasajeros. Imaginemos si ante la rotura de una turbina se dejara decidir libremente al piloto (no obstante tengamos en cuenta que, independientemente de los manuales de procesos hay decisiones que se tomarán en función de la experiencia). Los procedimientos que definen las modalidades de trabajo de una producción en serie, son necesariamente formalizados, atento la cadena está diseñada en función de dicha prescripción. Otro ejemplo es el caso de las empleadas de una línea aérea al momento del *check in* que deben cargar los datos que le exige el sistema. Tienen que ajustarse a los procedimientos previamente definidos, generalmente plasmados en la plataforma informática. Sus acciones serán distintas si el cliente lleva una o varias valijas, si tiene exceso de equipaje, si el vuelo es directo o realiza combinación, etc. pero siempre siguiendo los instructivos de trabajo. Esto es lo que se llama formalización máxima porque el empleado no puede apartarse de lo previsto, sin causar un problema o generar un error.

Adviértase en el ejemplo, la introducción de la formalización en el sistema de gestión (tecnología) de la organización.

Por otra parte, se encuentran casos casi únicos, para los cuales no existen procedimientos predefinidos. Los miembros de las organizaciones deben utilizar su discrecionalidad para decidir qué hacer y cómo hacerlo. Esto se denomina formalización mínima, tal el caso de los conserjes o guías de viajes.

En algunos casos, se requieren conocimientos específicos para resolver un tema y es necesario aplicar criterios de resolución propios con ciertos límites marcados por las normas. Por tal motivo, existe un margen de maniobra previsto, que tiene un límite, como puede ser una autorización para realizar compras directas hasta cierto monto, o hasta un tope presupuestario como podría pasarle a un chef responsable de la cocina de un restaurant. Estos puestos de trabajo tienen formalización media. Se debe tener en cuenta que también puede formalizarse a través del uso y la costumbre y no sólo con pautas escritas.

La formalización es un componente necesario de las organizaciones que debe variar de una situación a otra, está sujeta a condiciones cambiantes. Es decir, no es buena o mala, solo depende de la realidad de la organización. Estos cambios pueden provenir del ambiente, generarse internamente a medida que cambian las tecnologías o las personas, sus percepciones e interpretaciones, o por modificaciones en las relaciones entre las partes de la organización.

Todas las organizaciones tienen cierto grado de formalización, que puede generarse a través de obligaciones impuestas por el ambiente (inscripción de la sociedad, N° de CUIT/CUIL, forma de liquidar los sueldos, tratamiento de residuos, de emitir las facturas) o por generación interna. Los usos y costumbres pueden definir formas de trabajo altamente formalizadas, que a pesar de no estar escritos obligan más que un procedimiento definido.

La formalización es una herramienta esencial para el desarrollo del proceso de coordinación. La forma de mantener centralizada la toma de decisiones en organizaciones grandes, con gran variedad de actividades y tareas, es justamente a través de un alto grado de estandarización y formalización. De este modo las decisiones se adoptan y se programan en

los niveles más altos, asegurándose la conducción de la organización un desempeño adecuado y normalizado, por parte de los trabajadores y los administradores que se encuentren dispersos geográficamente. Se pueden incluir objetivos, planes, presupuestos, procedimientos y controles para cada una de las fases operativas de los procesos. Las organizaciones con actividades rutinarias son más propensas a tener una formalización mayor.

Las normas son impersonales, definen funciones, actividades y tareas que debe cumplir cada individuo/grupo/sector dentro de la organización. Con distinto nivel de detalle según el caso, prescriben el comportamiento del ocupante del cargo y también determinan las especificaciones que debe reunir la persona que podrá ser elegida para cada puesto de trabajo (en función de sus conocimientos, experiencia, habilidades y aptitudes, etc.) y la carrera profesional a la que puede aspirar.

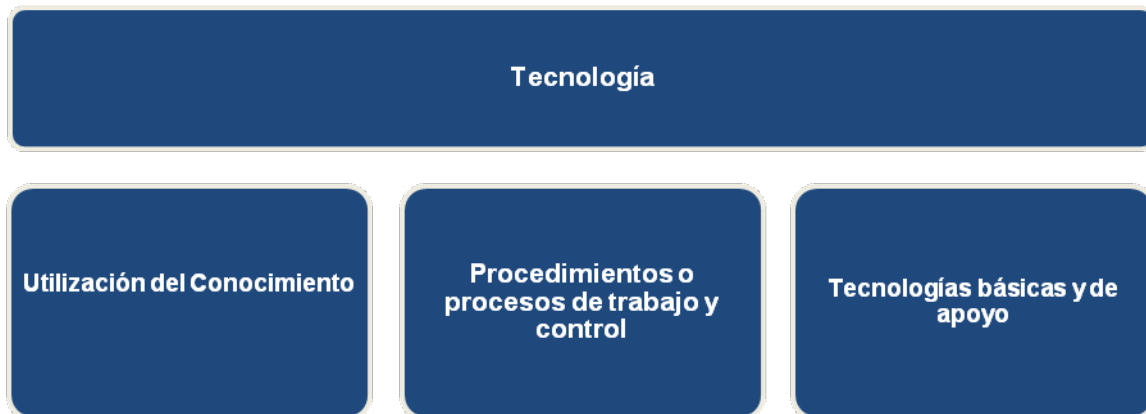
También existen normas con otros contenidos recogidas en manuales de procedimiento, instructivos, ordenes de servicio, disposiciones de diferente forma, tablas de decisión, diagramas, etc.

El estricto cumplimiento de las normas puede convertirse en un medio que da seguridad laboral a los empleados, pero les limita su libertad de actuar, reduciendo o anulando su iniciativa personal, y haciendo a la organización menos adaptable a los cambios. Esta preocupación exagerada por la adhesión a las normas, induce al acatamiento, al conformismo y a actitudes más o menos estáticas del personal.

Cabe señalar que aquellas organizaciones con máximo grado de formalización se caracterizan por ser lentas para adaptarse a los cambios, poco flexibles. La reformulación de procedimientos en ellas implica la intervención de áreas especializadas y la aprobación por responsables de distintos sectores ubicados en diferentes niveles jerárquicos, lo que resta agilidad.

Pero, por otra parte, la capacidad de los administradores y la dinámica que impriman a su gestión junto con la celeridad, adecuación y calidad del trabajo de las áreas especializadas en la elaboración de las normas y procedimientos pueden ayudar a disminuir, e incluso eliminar, las disfunciones mencionadas, incrementando la agilidad y adaptándose mejor a los cambios.

Tecnología



Fuente: Elaboración propia

La tecnología es el estudio de los modos de obrar y sus resultados. Al incluir los resultados, se concluye que tanto una máquina como un método, como el conocimiento aplicado a la acción, son manifestaciones o productos de procesos tecnológicos.

La tecnología puede definirse como el conocimiento utilizable para transformar elementos materiales y/o simbólicos en bienes y servicios, estaríamos hablando de dos variables:

- Utilización del conocimiento
- Transformación de elementos a través del conocimiento

Desde un punto de vista acotado, la tecnología puede entenderse como el conjunto de conocimientos, técnicas e instrumentos utilizados en el núcleo operativo de la organización para la transformación de insumos en productos o servicios y para la realización de las actividades de apoyo necesarias.

Las técnicas son procedimientos específicos para el desarrollo de una tarea que se basan en métodos racionales. Incluye el análisis de la participación de las personas, el conocimiento de los materiales, instrumentos y maquinarias y los procedimientos de trabajo y de control.

La tecnología aplicada a las organizaciones puede tener diferentes clasificaciones, a efectos de una mejor comprensión utilizaremos la siguiente:

Tecnologías básicas:

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

Son condicionantes de la definición de los puestos de trabajo y de sus relaciones, de la especialización requerida a la mano de obra, de las tecnologías de apoyo necesarias, la estructura organizacional, los procedimientos e instructivos de trabajo y los mecanismos de coordinación y control.

Tecnologías de apoyo:

Se aplican a actividades que ayudan al cumplimiento de los objetivos de la tecnología principal, ayudan al cumplimiento de las actividades básicas de la organización. Por ejemplo: los sistemas de registración contable, control de stock, control de asistencia de personal, etc.

Son condicionadas por las tecnologías centrales. Suministran los recursos y otros elementos para operar y protegen el núcleo operativo básico ante las amenazas que pudieren perturbar su normal desempeño.

Relación entre las dimensiones de la estructura

Como se expresó anteriormente, estas dimensiones son interdependientes, permitiendo describir las características específicas del diseño estructural de cada organización.

Por lo general, las grandes organizaciones tienden a presentar mayor formalización y sus estructuras son más complejas que las pequeñas. También suelen poseer un mayor grado de especialización y de profesionalización.

Respecto a la complejidad de su estructura, el tamaño, en algunos casos, está positivamente correlacionado tanto con el número de niveles, como con la cantidad de áreas o divisiones (diferenciación vertical y horizontal). A esto hay que agregarle la dispersión espacial, más desarrollada en organizaciones grandes, con el consecuente crecimiento del componente administrativo.

Las grandes organizaciones requieren mayor formalización por la necesidad de tener mayor especificación en cuanto a la definición y desarrollo de las tareas, planificar las actividades, coordinar su ejecución y realizar un efectivo control de los procesos y ajustar los procedimientos a los cambios tecnológicos.

El componente administrativo, entendido como la cantidad de personas que realizan tareas administrativas en relación al total de personal de la organización, es mayor, proporcionalmente, en las organizaciones pequeñas que en las grandes. Esto se debe en parte a una economía de escala.

En las organizaciones grandes, la complejidad del trabajo y la división exhaustiva del mismo demandan más personal administrativo para asegurar la coordinación, amortiguando la economía de escala mencionada anteriormente. La forma más eficiente de coordinar en estos casos es a través de la formalización de los procesos de trabajo, de las salidas (productos y servicios) y de las entradas (materias primas, recursos humanos). Por otra parte, en este tipo

de organizaciones, también hay una buena cantidad de actividades que tienen poco o nada que ver con el flujo de trabajo central o tareas básicas de la organización. Los trabajadores que se ocupan de actividades de apoyo o soporte, deben considerarse como parte del componente administrativo.

Mediante esta división podemos separar a quienes están directamente ligados a la obtención de los objetivos principales de la organización (Áreas Básicas), de aquellos que los ayudan a lograrlo (Áreas de Apoyo).

El tamaño relativo del componente administrativo de una organización, es en cierta manera un indicador de su eficiencia, en caso de efectuar comparaciones entre organizaciones de una misma rama de actividad.

El impacto que se produce por un cambio o la incorporación de alguna innovación tecnológica es mayor en las organizaciones pequeñas que en las grandes. A medida que las organizaciones crecen, incorporan más actividades, y si las tecnologías son aplicadas a procesos rutinarios, los tramos de control serán mayores, con más estandarización y diferenciación horizontal.

Cabe aclarar que las relaciones que se presentaron son generalizaciones, no representan relaciones lineales de causa-efecto.

Referencias

- Barcos, S. (1990) Comentarios y resumen sobre el tema "Determinantes de la Estructura Organizacional". Antiguo material didáctico de la cátedra de Teoría y Técnica de la Organización, FCE, UNLP, luego incorporado como material didáctico de Administración I.
- Casanueva Rocha C, García del Junco, J y Caro González, F (2000) "Organización y gestión de empresas turísticas" Ediciones Pirámide, Madrid.
- Dessler, G (1990) "Organización y Administración", Prentice Hall. Mexico . Capítulo 4y 5.
- Hall, R. (1980) "Organizaciones: Estructura y Proceso", Ed. Prentice Hall. Autores cuyas investigaciones son citadas por Hall en esta obra: Hage, Airen, P. Balu, R. Schoenherr, Pugh, Crozier, O. Grusky y L Kriesberg. Segunda parte.
- Kast F. y Rosenzweig, J: (1990) "Administración en las organizaciones". Mc. Graw Hill. Capítulo 9.
- Mintzerbg, H. (1984). La estrategia de las organizaciones, primera edición, Ed. Ariel España, pág. 26.
- Paolini, N (2011) "El Proceso Administrativo", Ed. Haber. Argentina Capítulos 5 y 7.
- Solana, R. :(1993) "Administración de Organizaciones en el umbral del tercer milenio". Ediciones Interoceánicas, Buenos Aires, Capítulo 11

CAPÍTULO 2

Las Áreas Funcionales en las Organizaciones

El hecho de que una organización exista, indica que existe una estructura organizacional en funcionamiento para el logro de los objetivos. Uno de los primeros aportes teóricos realizados con respecto a las funciones u operaciones que se desarrollan en las organizaciones fue el realizado por Henry Fayol (1841-1925) autor clásico de La Administración, principal exponente de la Escuela de la Administración Industrial y General.

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

- **Actividades técnicas:** producción, transformación, fabricación.
- **Actividades comerciales:** compras, ventas, intercambios.
- **Actividades financieras:** captación y administración de capitales.
- **Actividades de seguridad:** protección de los bienes y de las personas.
- **Actividades contables:** inventarios, balances, costos, estadísticas, etc.
- **Actividades administrativas:** (o de dirección) previsión, organización, mando, coordinación, control.

Agrega Fayol, que ninguna de las primeras cinco funciones precedentes está encargada de formular el programa general de acción de la empresa, de constituir el cuerpo social, de coordinar los esfuerzos, de armonizar los actos.

La previsión, la organización, la coordinación y el control forman parte, sin lugar a dudas de la administración, de acuerdo con el concepto corriente de este término. A las que también agrega el mando. La función administrativa se distingue netamente de las otras cinco funciones esenciales.

La *Association of Consulting Management Engineers* (A.C.M.E), en una publicación realizada en el año 1957², determinó que para dirigir, eran necesarias tres actividades:

- Determinar objetivos.
- Lograr los objetivos fijados en la etapa primera.
- Medir los resultados.

² "Common Body of Knowledge Required by Professional Management Consultants"

Estos autores comentan que estas tres etapas incluyen un conjunto de elementos de dirección como: planificar, decidir, organizar, comunicar, motivar, evaluar, etc; y que estos elementos permiten lograr los objetivos mediante una estructura consistente en Áreas de actividad, funciones y subfunciones.

Como veremos en la descripción, en las organizaciones de servicio, la mayor diferencia radica en el área de producción, que recibe otras denominaciones como operaciones, gestión operacional, servicios, o uno relacionado directamente con la actividad principal como alojamiento, alimentos y bebidas, cocina. Dejando aclarado que en el caso de la gastronomía si bien tiene un alto componente en producto, quien concurre a un restaurante, también lo hace por el servicio, lo acogedor del lugar, la calidez de quien lo atiende.

En este tipo de organizaciones no existe una actividad relacionada con la logística o distribución, ya que los servicios no se trasladan, lo hacen las personas.

La descripción de cada una de las áreas incluirá:

- La función, entendida como la razón de ser del área, el aporte que realiza al cumplimiento del fin organizacional.
- Tipo de autoridad en la estructura: lineal, funcional, y staff.
- Criterios de departamentalización mas frecuentes
- Actividades realizadas en el área, breve descripción de cada una
- Sistema de información.

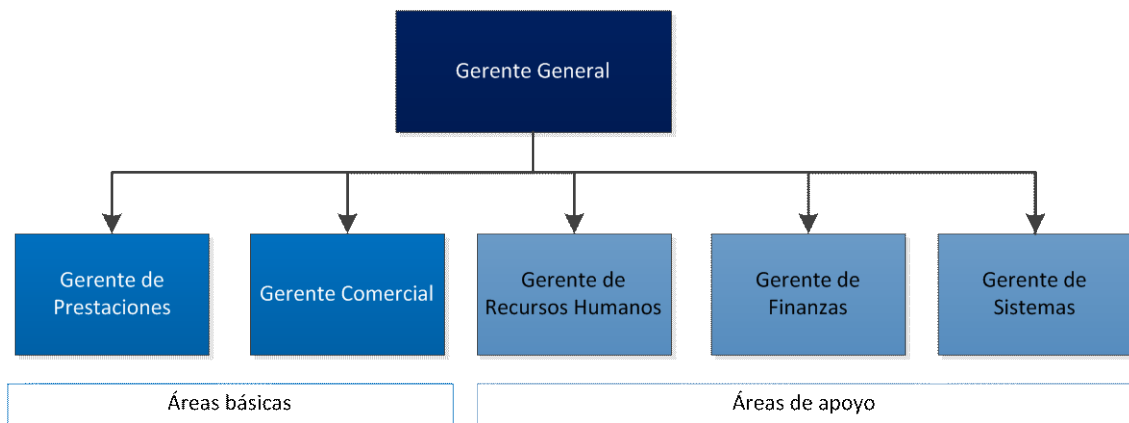
En todas las organizaciones se reconocen **Funciones básicas y de apoyo**.

Funciones básicas: están directamente relacionadas con los fines organizacionales, independientemente del tipo o tamaño de la organización. Permiten cumplir con la finalidad aunque no sean las más importantes en tamaño (cantidad de personal, presupuesto), ni las más complejas en tecnología. Estas son: producción/prestaciones/operaciones y ventas, área comercial.

Funciones de apoyo: colaboran con las básicas cumpliendo la función de apoyo o ayuda, de manera tal que las áreas básicas concentren todo su esfuerzo en el logro de su función o misión organizacional, asegurándose la disposición de todos los recursos necesarios a efectos de realizar la actividad principal de la organización.

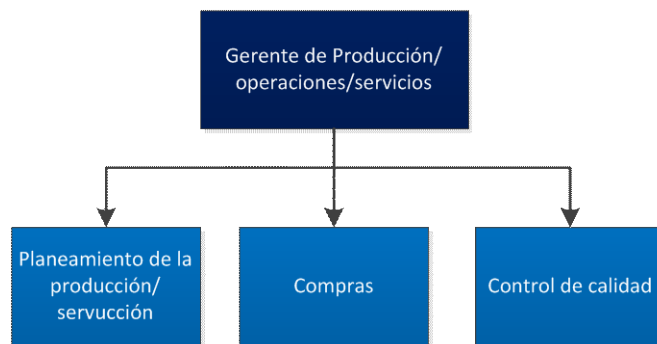
Generalmente se concentran en la gestión de los recursos (Personal, Finanzas, Organización y Sistemas, Administración. En pequeñas organizaciones se concentran en Administración y Finanzas.

A continuación se describe un organigrama típico de una organización de servicios y seguidamente se desarrollan cada una de sus áreas funcionales.



Fuente: Elaboración propia

Área de prestaciones/operaciones: Área básica



Fuente: Elaboración propia

Las organizaciones entendidas como sistemas abiertos mantienen intercambio con su entorno, recibiendo una serie de entradas como materias primas, personal, dinero, conocimientos; mediante un proceso de transformación que les añade valor y salen al entorno como productos o servicios.

Esta función está presente en todo tipo de empresas (pymes, microempresas, grandes, familiares, públicas, etc.). En organizaciones de servicio se denomina Función (Área) de Prestaciones/Operaciones/Servicios y en organizaciones productivas Área de Producción.

Hasta hace poco el estudio de la producción se centraba casi con exclusividad en la actividad industrial, ocupándose solamente de la fabricación de bienes físicos. Con el auge de las empresas de servicios y la aplicación a éstas de las técnicas de administración, se le dio el calificativo más amplio de “gestión de operaciones” que incluye la producción de bienes y servicios.

Los directivos de la empresa turística, no escapan al objetivo básico de cualquier empresa, generar beneficios que garanticen su supervivencia. En este sentido el área de operaciones se

plantea como objetivo el incremento de la productividad, mediante una mejor eficiencia en los procesos del área.

Función

Planificar, programar y controlar las actividades de transformación de la materia prima e insumos en servicios, respetando las normas internas de calidad y el marco legal vigente (optimizando la eficiencia productiva).

En las empresas de servicios, especialmente las turísticas, esta función está íntimamente ligada al proceso mediante el cual se presta el servicio (servucción).

Respetando dicho enfoque, el gerente o jefe del área, debe poseer bajo su responsabilidad la administración de todas las variables del proceso de producción o de prestación del servicio, desde el diseño y dimensionamiento de la gestión de la compra de materia prima y materiales, su control, recepción y almacenaje, pasando por la elaboración y el mantenimiento de las maquinarias encargadas de realizar el proceso productivo, hasta el control de calidad de los productos o servicios terminados. Asimismo, debe asegurar las buenas prácticas en lo referente a medio ambiente, seguridad e higiene; el monitoreo de las condiciones laborales de los empleados; la aplicación sistemática de índices y tableros de comando que permitan la identificación de mejoras continuas.

Por ejemplo, en el caso de la gastronomía, el área de operaciones (producción), se concentra en la cocina, para ello se deberá tener en cuenta: calidad de la materia prima, selección de proveedores, tiempo de entrega de la mercadería, stock de seguridad, correcto almacenamiento y conservación, elaboración del menú, adecuada presentación de los platos, etc. En una agencia de viajes (AAVV) en el armado de paquetes propios que componen un mix de producto/servicio tales como transporte, hoteles, restaurantes, tiquetes aéreos, guías turísticas...pudiendo ser ella misma, según su tamaño, propietaria de hoteles o medios de transporte. Para ello deberá: diseñar el paquete turístico, confeccionar el producto, preparar la cotización, la realización del viaje, la liquidación del viaje y control de calidad.

Los objetivos del Área generalmente se definen en términos de costo unitario y costo total y en cantidad de productos defectuosos, pérdidas de materias primas y recursos. Pérdida de clientes por mala prestación de servicios, quejas, disconformidades.

Tipos de autoridad

- **Autoridad lineal:** el gerente o jefe del Área de Operaciones, tiene autoridad lineal respecto de todos los miembros de su gerencia o departamento.
- **Autoridad funcional:** por ejemplo, al momento de solicitar la compra de un determinado tipo de materia prima o maquinaria, el gerente del área realizará la especificación técnica del requerimiento y el área de compras se encargará de buscar

distintos presupuestos en función a lo requerido. Siendo el área de Operaciones quien dará su aprobación definitiva

- **Autoridad de staff:** se encuentra generalmente en aquellas organizaciones PyME (hostels, pequeñas agencias de viajes, bares, etc.) que son asesoradas por profesionales de distintas especialidades referidos a: condiciones de trabajo, diseño o compra de instalaciones y maquinarias, procesos productivos, control de calidad o implementación de los mismos, seguridad e higiene, etc. En organizaciones grandes, multinacionales, cuentan con equipos de especialistas dentro de la empresa y además contratan los servicios de consultoras a tal efecto que los asesoran en los temas que sean requeridos.

Descripción del Área

Las actividades del área se centran en la realización de las **compras** de materias primas, insumos y maquinaria necesaria para prestar el servicio y/o realizar el proceso productivo, en los cuales las características de los elementos a comprar hacen necesario que un experto realice las compras de los mismos, es decir **compras técnicas**.

Por ejemplo en un restaurante, las compras de materia prima para la elaboración de los platos, las máquinas necesarias para su conservación (freezer, heladeras, hornos, picadoras). En una AAVV las compras de insumos, el mantenimiento de los sistemas, la compra de algún soporte técnico de apoyo, *amenities*, blanquería tanto para restaurantes como para hotelería.

El **planeamiento y control de la producción o de la prestación del servicio**, implica disponer todos los elementos necesarios para que el proceso productivo se desarrolle de acuerdo a los cronogramas y programas de producción, que a su vez se encuentran alineados a los presupuestos comerciales.

El responsable del área es el encargado de definir los estándares, la dotación de recursos humanos (sus capacidades y los turnos productivos), definir la capacidad instalada, de cronograma de compras de materias primas, el mantenimiento programado de equipos, los procedimientos, etc. Siguiendo con el ejemplo del restaurante, definir según cronograma qué hacer, cuándo, cuánto, cómo.

La **fabricación o prestación del servicio** se encarga de la transformación de la materia prima en producto terminado o servicio prestado. Está íntimamente relacionada con la tecnología de transformación, por lo tanto la departamentalización va a estar alineada con el tipo de tecnología que utilice la organización.

- **Tecnología básica:** son las operativas (prestación del servicio y elaboración del producto). Determina el tipo de capacitación que es necesaria en la mano de obra.
- **Tecnología de apoyo:** se aplica para ayudar al cumplimiento de las actividades principales (capacitación, sistema contable, sistemas de control de stock, etc.).

El manejo de los **almacenes** incluye el depósito de las materias primas y de los productos en proceso (son aquellos a los que no se les ha completado la totalidad del proceso productivo). Se encarga de la recepción de las materias primas a las cuales se les hace un control de calidad (control de entrada) para verificar si cumplen con los estándares establecidos por la organización y un control de documentación, es decir, si los proveedores poseen los documentos comerciales necesarios (nota de pedido, factura y remito).

Es necesario que el almacenamiento de las materias primas se realice de acuerdo a sus características teniendo en cuenta la humedad del ambiente, la exposición a los rayos solares, y todo aquel elemento climático o de estiba que pueda dañar la misma y provocar ineficiencias en el proceso productivo por defectos en los insumos.

Además, debe llevar el *stock* de materiales informando cuando sea necesaria la reposición de los mismos.

Por ejemplo, aquellos pequeños restaurantes que no poseen, debido a su tamaño, almacenes para la guarda de las materias primas, generalmente planifican las compras semanales de aquellos productos perecederos, según plan de producción. Las grandes cadenas de restaurantes tienen depósito propio y también almacenan las materias primas que por su composición pueden conservarse durante un tiempo al igual que los platos elaborados.

Por último, se lleva adelante el **control de calidad** que se realiza para detectar la presencia de errores. Puede ser ex-ante, durante o ex-post. El objetivo principal de este tipo de control es verificar que los productos o servicios cumplan con los requerimientos mínimos conforme los estándares de calidad. Es importante que esta etapa tenga en cuenta una posterior de mejora.

En una empresa, el control de calidad tiene que hacerse en todas las etapas de elaboración del producto o de prestación del servicio y debe tener presente al cliente y sus requerimientos, además de la convicción de que debe hacerse constantemente como elemento principal de la mejora continua y tomando en consideración las buenas prácticas empresariales.

En el caso ex-post, se controla si el producto terminado cumple con los estándares de producción. Una vez que se completa el control de calidad ya no es más competencia del jefe o gerente productivo.

En el caso del control ex-ante, como es el caso de un restaurante, los controles de calidad se realizan verificando el estado de las materias primas que ingresarán al proceso productivo (calidad, peso, color), durante la elaboración de los platos y si cumplen con los estándares establecidos (también se hace ex-post verificando la calidad del plato terminado).

Otro caso de control ex-ante podría ser en las empresas de transporte, antes de comenzar el viaje, verificar el estado de las cubiertas, los papeles del vehículo, el estado físico del chofer, durante con GPS el recorrido del vehículo, horarios, dificultades si las hubiere, con algún repuesto y ex-post con alguna encuesta de satisfacción de los pasajeros.

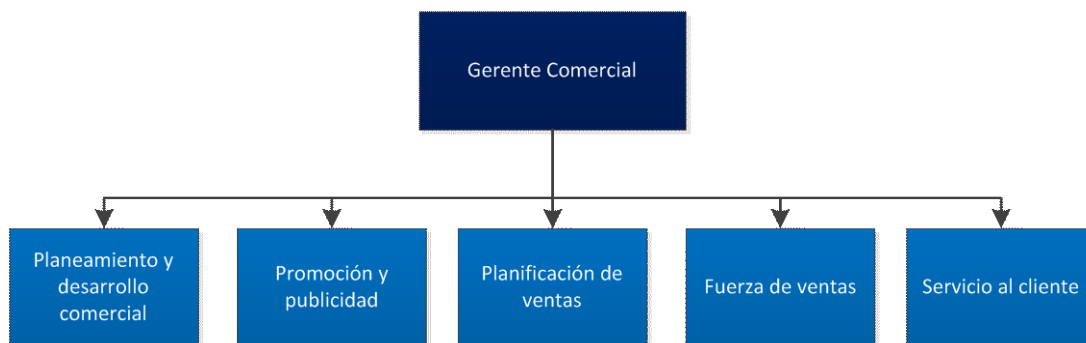
En las empresas exclusivamente productivas además podemos encontrar actividades relacionadas con la ingeniería de fábrica e industrial incluyendo el diseño de la planta productiva, el mantenimiento del equipamiento y el diseño del proceso productivo.

En el caso de las empresas turísticas son los clientes los que evalúan la relación satisfacción/precio; basan su criterio en las expectativas que tienen sobre el servicio y si el precio se corresponde con el valor real que percibe.

Sistema de Información del área de producción/operaciones

Por ejemplo uno de los sistemas de información del área en un restaurante o en un hotel, está vinculado al stock de materias primas, el mismo informa al encargado de compras cuando las existencias son iguales al punto de pedido, en ese caso el sistema de información identifica la materia prima o insumo y emite una orden de compra al proveedor habitual de dicho material por una cantidad que haga que la existencia real sea igual al nivel de existencias óptimo, no permitiendo que sea cero ya que si llega a dicho nivel no se podría producir.

Gerencia de comercialización: Área básica



Fuente: Elaboración propia

Función

Tiene por función, identificar las necesidades de los consumidores, administrando las diferentes políticas comerciales o variables del denominado marketing mix, que incluye el producto/servicio, el precio al que se vende, la distribución y comunicación comercial, intentando satisfacer las necesidades del mercado. Tiene como función principal poner en contacto la oferta con la demanda.

La relación oferta y demanda determina el precio, el intercambio se vincula con el producto/servicio, el mercado es el lugar donde se produce la distribución (plaza) y por último los canales de comunicación contienen la publicidad, la promoción y las relaciones públicas.

Lo primero que es necesario destacar de la función comercial, es que es la encargada de interpretar e identificar las necesidades de los consumidores, desarrollando productos y servicios que satisfagan dichas necesidades. Por lo tanto, está en constante interacción con los

clientes. Esto implica que también se encuentre bajo su competencia la realización de las campañas de comunicación en sus tres formas básicas (promoción, publicidad y comunicación institucional).

Otra de las actividades es la elaboración de los presupuestos y cronogramas comerciales. En los mismos se estima la demanda que la organización debe enfrentar tanto en cantidades de productos/servicios como su estacionalidad (en qué momento del año están los picos de venta). Con dicho análisis de la demanda se comienza el ciclo presupuestario, ya que sirve de entrada para realizar el presupuesto de producción y el presupuesto administrativo / financiero, completando así el ciclo de presupuestación integral.

Tipos de autoridad

- **Autoridad lineal:** respecto de los miembros de su gerencia o departamento.
- **Autoridad funcional:** no posee.
- **Autoridad de staff:** generalmente en aquellas organizaciones PyMe que son asesoradas por un administrador, o Lic. en Comercialización o Diseñador Gráfico, que colaboran con el dueño especialmente respecto de la imagen organizacional, por procesos de venta e investigaciones de mercado, etc. Pero que son contratados para realizar una tarea específica.

Los objetivos del Área generalmente se expresan en función de la Contribución marginal o en función de las unidades vendidas en un período de tiempo.

Descripción del Área

Como se dijo anteriormente las actividades del área se centran en la **investigación de mercado** para obtener información respecto de los clientes, la competencia y la evolución del mercado, el ciclo de vida del sector, del/los productos/servicios, la **publicidad y promoción** para dar a conocer los productos y servicios de la empresa al mercado.

La publicidad masiva, no discrimina entre clientes y no clientes, se dirige a todo el mercado, (orientado a objetivos de posicionamiento), la promoción es dirigida, es decir se enfoca a los clientes y tiene un lapso de tiempo (orientada a la participación de mercado, es decir las ventas). El objetivo de la publicidad es dar a conocer y posicionar el producto o servicio, los ejemplos se orientan a las campañas radiales, televisivas y gráficas, plataformas web, redes sociales.

El objetivo de la promoción es aumentar el consumo del bien o servicio, por ejemplo 2 x 1, lleve un 20% más al mismo precio, campañas de degustaciones en gastronomía, el segundo al 50% (tendiente a aumentar la participación de mercado de la empresa), etc.

Un plan de medios contempla un mix de promoción y publicidad y además dentro de cada una de estas formas es necesario identificar los medios, realizar los avisos, determinar la frecuencia, seleccionar los puntos, capacitar a los promotores, etc.

Definir el plan de medios implica realizar la asignación a los medios de comunicación: diarios, revistas, vía pública, promociones, ferias, TV, etc. Siempre se debe medir la eficiencia de la campaña de comunicación³ respecto de la evolución de las ventas (en pesos y cantidades) y del posicionamiento.

También el área se encarga de **planear y realizar la venta**, con la determinación y definición del *target* o cliente meta, y el diseño de la forma de llegar con el producto/servicio a él, concretando la venta a través de la administración de los vendedores, corredores, agentes, representantes, *telemarketers* (telefonistas que llaman a clientes ofreciendo productos o servicios) y el desarrollo de páginas web orientadas a la venta.

Además, en caso de una organización productiva, se ocupa de la **logística y distribución** de los productos de tal manera que los mismos lleguen a los clientes en tiempo y forma (actividad inexistente en las organizaciones de servicios atento a que los servicios no se trasladan, se traslada el consumidor o usuario).

Y por último, los **servicios de atención a clientes o post venta** que suelen tomar la forma de un 0800, de un servicio de atención al cliente, *call centers*⁴ o mediante el desarrollo de páginas web, la función de los mismos es acercar a la empresa a los clientes, brindando mecanismos de interacción entre la empresa productora y el consumidor final.

Sistema de información del área comercial

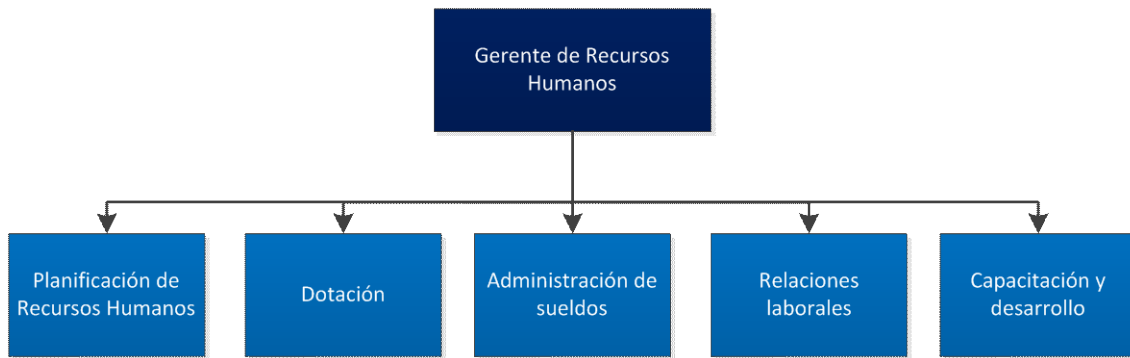
Las ventas se pueden expresar en pesos (precio x cantidad = ventas) o en cantidades. Es importante que todos los gerentes comerciales desarrollen sistemas de información que permitan explicar el comportamiento de las ventas y el perfil del cliente. Para ello el sistema debe recolectar datos como: tipo de clientes, edad, sexo, nivel cultural, nivel socioeconómico, lugar de origen, cuánto gasta, como abona, como es la frecuencia de sus viajes, o estadías. Esta información a su vez puede ser interpretada y analizada por trimestre y comparada con el trimestre anterior o por mes.

Para el caso de un restaurante, por ejemplo: cantidad de platos en el menú, cuáles son del menú los platos con mayor y con menor salida.

²Ver libro Una aproximación teórico práctica al estudio de las organizaciones turísticas y su administración. Santiago José Barcos. Ediciones Haber. Capítulo "La Comunicación hacia el medio ambiente externo para vender productos o servicios". Pag. 108.

³ Centros de atención telefónica a los cuales los clientes llaman para obtener información adicional del producto/servicio o para quejarse de las prestaciones de los mismos.

Gerencia de recursos humanos: Área de apoyo



Fuente: Elaboración propia

La gestión de los recursos humanos es el conjunto de prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y la dirección de los empleados en la organización, de modo que éstos desempeñen sus funciones de forma eficaz y eficiente.

La gestión estratégica de los recursos humanos hoy en las empresas turísticas está siendo una pieza fundamental. La función de personal resulta ser una de las últimas que el empresario está dispuesto a delegar. La necesidad de un contador, la del técnico que se ocupe de la función productiva y la de quien atiende la comercialización son aceptadas fácilmente; a medida que la empresa crece va escapando a las posibilidades de control directo del dueño o empresario, que se va dando cuenta de la necesidad de reemplazar por normas y procedimientos administrados por terceros estas funciones y esto para el empresario implicaría una pérdida aparente de autoridad frente a los suyos.

Entre las motivaciones más importantes, aunque no expresadas y muchas veces negadas que tiene todo empresario están el ejercicio del poder, la búsqueda de adhesión, admiración y respeto de sus subordinados. Esto sucede por lo general en las empresas chicas y medianas manejadas por sus propios dueños.

La función de personal a diferencia de las otras funciones en que habitualmente se subdivide la gestión de la empresa, es la única que no se halla concentrada exclusivamente en un sector específico. La función de producción es la única responsable de la elaboración de los productos, la de finanzas de adquirir y conservar los recursos financieros necesarios para que funcione la empresa; la de personal, por el contrario, es ejercida por todo aquel que es responsable por el trabajo de otros, desde el presidente hasta el más modesto de sus jefes.

La tarea de todo ejecutivo, es decir, aquel que tiene autoridad para decidir el curso de acción de otros, implica desarrollar la función de planear, organizar, coordinar, motivar y controlar al personal de su área por supuesto siguiendo los lineamientos, políticas, programas y criterios establecidos por el área de personal. Por otra parte, los asuntos normalmente tratados en personal se refieren a una multiplicidad enorme de campos del conocimiento, se habla de aplicación e interpretación de test psicológicos y entrevistas, de nutrición y alimentación, de medicina, de satisfacción en el trabajo, ausentismo. Entonces debemos comentar que la

administración del personal recurre a un gran número de ciencias para poder ser desempeñada: la Psicología, la Sociología industrial, la Fisiología del trabajo, la Antropología, el Derecho, las Matemáticas, la Medicina, etc.

En las empresas del sector turístico, el área de personal ha pasado de ser analizada simplemente como un costo a ser el principal activo de la empresa y el facilitador para obtener los resultados esperados, haciéndolas más competitivas y sostenibles.

Uno de los motivos de la importancia del Área de Personal, es que la empresa turística, se mueve en torno al servicio turístico y como todo servicio, depende en gran medida de la calidad del componente humano en la prestación. Unido a lo anterior, se debe destacar la importancia que términos como calidad y satisfacción del cliente tienen últimamente para este sector.

Ambos dependen altamente del recurso humano, su calidez, capacitación, predisposición, empatía, conocimientos.

Otro de los factores, no menos importante es la alta rotación producto de la estacionalidad, de allí que la modalidad de contratación temporal se está imponiendo. Esto supone una gestión enfocada en el reclutamiento, formación y selección del personal. Por último, la cada vez más alta profesionalización en el sector, ha sido el gran problema de las empresas turísticas y de las administraciones públicas. Profesionales altamente capacitados en determinadas cuestiones, que no encuadran o no son capaces de desempeñarse fuera de sus expertos. Frente a estas cuestiones las empresas demandan la polivalencia de sus empleados.

Los objetivos del Área generalmente se definen en base a la rotación del personal (incorporaciones+egresos dividido dotación promedio del período), ausentismo y desarrollo y capacitación del personal.

Función

Asegurar la adecuada disponibilidad de personal, formulando planes para la contratación, capacitación y desarrollo del mismo. También, debe administrar la retribución correspondiente de acuerdo a las normas internas y legales vigentes, desarrollando planes de seguridad, relaciones laborales y condiciones de trabajo en general.

El asegurar la disponibilidad del personal requerido en la organización implica una actitud proactiva por parte del gerente de personal, quien debe monitorear permanentemente la evolución del personal y anticiparse a los requerimientos que la organización va a tener en su futuro, lo cual implica planificar el desarrollo de los empleados y capacitarlos y prepararlos para que puedan ocupar las futuras vacantes en la organización.

La función de administración de personal en las PyMe posee dos componentes, los referidos a la incorporación, capacitación, ascensos que es realizada por el dueño o gerente administrativo y la referida a la liquidación de sueldos de acuerdo a la normativa vigente, que es realizada por el contador de la empresa.

En las empresas medianas y grandes la función comienza a diferenciarse adquiriendo entidad propia por el aumento en la complejidad y el incremento de la dotación y las cuestiones referidas a esta.

Tipos de autoridad

- **Autoridad Lineal:** la ejerce con el personal de su área.
- **Autoridad funcional:** se presenta en aquellas cuestiones que hacen a la administración del personal como altas o incorporaciones, determinación de escalas de remuneración por categoría, la capacitación, las sanciones, despidos, plan de carrera, etc. El titular del área define la remuneración para la totalidad de los empleados de la organización, ejerciendo en este caso autoridad funcional sobre las restantes áreas. Por lo tanto, la mayoría de sus decisiones implican la utilización de este tipo de autoridad.
 - **Autoridad de staff:** en esta gerencia se observa generalmente en aquellas organizaciones pymes, ejercida por un contador o un abogado laboralista, que asesora a los dueños en los procesos de incorporación y reclutamiento, liquidación de sueldos y despidos del personal en relación de dependencia y sobre las distintas modalidades de los contratos de trabajo sus ventajas y desventajas. En las grandes empresas pueden incorporarse asesores entre otros temas por ejemplo capacitación.

Tanto la rotación del personal como el ausentismo son variables representativas entre otras cosas del grado de satisfacción de los empleados, por lo tanto estas variables están en permanente vigilancia por el gerente (jefe, responsable) de personal, cuando se superan los valores previstos, se deben identificar las causas que lo generaron y tomar acciones correctivas tendientes a mejorar el clima laboral, las condiciones de seguridad e higiene en el trabajo, los programas de capacitación y/o selección entre otros factores.

En empresas medianas y grandes el criterio para departamentalizar, generalmente más utilizado es el funcional. En multinacionales y transnacionales el criterio suele ser geográfico debido a las características culturales e idiosincrasia del personal regional y por el marco legal (Leyes laborales y de contrato de trabajo) propia de cada país o región. En las pymes generalmente estas funciones se contratan a consultoras privadas o las asume directamente el dueño.

Descripción del Área

Las actividades que se realizan en el área tienen relación con el **planeamiento y desarrollo del personal**, que implica determinar la provisión y demanda de las personas necesarias (en cantidad y calificación) para alcanzar los objetivos de la organización. Incluye el cálculo de dotación en función de la estrategia y la estructura organizacional, nivel de ocupación y tipos de servicios a brindar. Permite verificar el ajuste de la demanda organizacional de personal y la oferta disponible, previendo acciones frente a situaciones de desajuste. Se requiere una descripción y especificación de los puestos y realizar evaluaciones de desempeño.

En caso de ser necesario contratar personal se procede a realizar un **reclutamiento**, con el objeto de atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar los puestos vacantes. Luego se realiza la **selección**, que es un proceso de decisión para elegir entre los candidatos

reclutados a los más adecuados para ocupar los puestos vacantes, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento. Se trata de hacer un diagnóstico sobre las personas y un pronóstico sobre el grado de ajuste entre puesto e individuo a través de la aplicación de distintas técnicas válidas y confiables. La selección es una responsabilidad compartida: el desarrollo del proceso recae sobre los especialistas de personal, que pueden o no pertenecer a la organización, generalmente este proceso es delegado a consultoras especializadas, la decisión última y en función a la información suministrada, la toma el jefe inmediato.

Una vez seleccionado el trabajador, se realiza la **inducción o socialización**. Implica dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa. Las personas aprenden el sistema de valores, las normas y los patrones de comportamientos requeridos por la organización.

Cabe aclarar que en pequeñas organizaciones familiares, por ejemplo una pequeña AAVV, un pequeño restaurante, un hostel familiar, administrados por su dueño y eventualmente algún familiar, a la hora de contratar personal todos los procesos mencionados precedentemente son llevados a cabo por el mismo dueño. En cambio, en organizaciones medianas o grandes por consultoras de RRHH o por el mismo Departamento de RRHH de la empresa.

En el área de personal se encargan también de la **administración de sueldos**. Implica definir y gestionar el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización, buscándose el equilibrio interno de los salarios (entre los distintos cargos de la organización) y externo (con relación a los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo).

El área se encarga de las **relaciones laborales**, negociando con organizaciones sindicales esencialmente respecto de remuneraciones, vacaciones, condiciones de trabajo, etc.

Otra de las actividades principales del área, que tiene relación directa con la planificación anteriormente mencionada, es la **capacitación**, ya que el desarrollo del personal es un proceso de aprendizaje mediante el cual las personas enriquecen o mejoran sus competencias con vista a lograr objetivos dentro de la organización; las personas aprenden conocimientos, habilidades y/o modifican actitudes en función de objetivos definidos respecto de la organización, la tarea y las personas. Tiene vinculación directa con la carrera profesional.

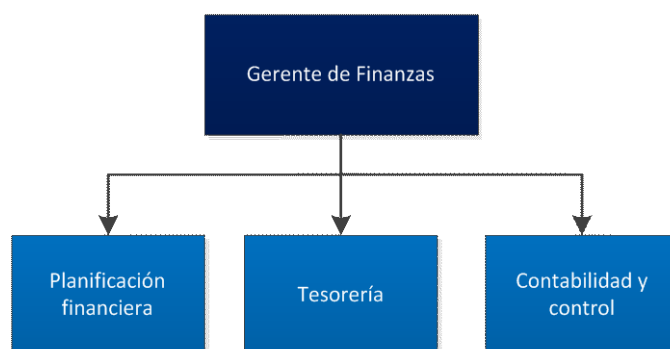
Por último, las organizaciones brindan a sus empleados **beneficios sociales**, que son las facilidades, los servicios, las conveniencias y las ventajas ofrecidos por la organización o establecidos por el marco legal. Por ejemplo, contrato de obras sociales y servicios de medicina pre pagas, ARTs (Aseguradoras de Riesgos de Trabajo), seguros de vida, etc; e higiene y seguridad, guarderías, comedor; desarrollando actividades orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo para mantener cierto nivel de salud de las personas en la organización.

Sistema de información del área de personal

El sistema de información que se presenta para el área de Personal es el referente al control de asistencia de cada empleado. Dicha información es utilizada principalmente por el Sector de Administración de Sueldos, para el cálculo de los haberes del empleado.

También es necesario mencionar que existe un legajo por empleado y en este sentido, si se procesan todos los datos se pueden extraer conclusiones sobre, asistencias, llegadas tarde, exceso de horas extras, personal próximo a jubilarse, nivel de estudios, composición familiar, etc. Información que puede ser utilizada por el Gerente del área para adoptar decisiones respecto a políticas de incentivo, necesidades de capacitación o de incorporación de personal.

Gerencia de finanzas y control: Área de apoyo



Fuente: Elaboración propia

Es una de las funciones que se encuentra más centralizada (debido a que concentra el manejo de los recursos financieros: dinero en efectivo, cheques y otros medios de pago y cobro), y la que a su vez es más difícil descentralizar. Las grandes empresas, multinacionales, transnacionales, pueden llegar a contar con sus propias instituciones financieras conformando la organización.

En las pequeñas empresas esta función generalmente es desempeñada por el dueño de la organización.

Función

Formular políticas y planes referidos a la estructura económica financiera de la empresa y a la administración eficiente del recurso monetario, elaborando y analizando la información contable para evaluar los resultados operativos, y desarrollando e implementando mecanismos de control sobre las actividades de la empresa. Asimismo, evalúa la necesidad de fondos de

ser necesario o en su defecto las inversiones o reinversiones en caso de exceso de fondos propios.

El gerente de finanzas tiene que planificar cómo logrará la financiación para cada uno de los proyectos o activos que se quieran adquirir y asegurarse conseguir la financiación de manera tal que la misma agregue valor a la empresa.

Tendrá que captar las señales del entorno (economía-mercado) respecto a la tasa adecuada para financiar ese proyecto o activo en función de variables como la relación pasivo patrimonio neto de la empresa, y en lo posible conseguir financiación a un costo igual o menor que ese.

Debe quedar en claro que, salvo algunas decisiones delegadas al jefe de finanzas, en general las decisiones importantes no las toma éste, sino el gerente general o el directorio.

La planeación financiera debe contemplar entre otras cuestiones:

- Necesidades de inversión de capital: indica los activos de capital necesarios para establecer la empresa.
- Análisis de equilibrio: es una forma de determinar el nivel de ventas y producción que cubrirán los costos.
- Pronósticos de utilidades y pérdidas: reflejan la rentabilidad potencial de la operación.
- Análisis de flujo de efectivo: detalla la cantidad y el tiempo en que se esperan ingresos y egresos de efectivo.
- Estado de situación financiera: refleja el aumento de utilidades y ganancias retenidas además del balance de las deudas decrecientes al irse pagando estas.
- Registro de historial: se refiere a los estados de situación financiera y declaraciones de ingresos de curso.

Los objetivos del Área generalmente se relacionan con las inversiones, el financiamiento de la organización y la política de dividendos.

Tipos de autoridad

- **Autoridad lineal:** con el personal de su área
- **Autoridad funcional:** respecto de todas las erogaciones monetarias que realiza la empresa, independientemente del medio de pago (efectivo, cheque, transferencia de cuenta, etc.). Por lo tanto, cualquier agente con capacidad para contratar o pagar a algún proveedor necesita expresa autorización, por medio de una orden de pago, generalmente firmada por el tesorero o Gerente Financiero para efectivizar el pago.

- **Autoridad de staff:** en esta gerencia se encuentra generalmente en aquellas organizaciones que son asesorados por un administrador o un contador, en cuestiones de índole bursátil o referida a la exposición impositiva de la empresa.

Descripción del Área

Realiza actividades relacionadas con las finanzas, la tesorería y el control. La **planificación financiera** implica correlacionar ingresos y egresos monetarios para identificar momentos de iliquidez y conseguir las fuentes de financiamiento más adecuadas, también abarca el análisis de factibilidad de proyectos de inversión.

La **tesorería** se encarga de realizar todos los cobros y pagos de la organización, El Tesorero generalmente también decide sobre la colocación de excedentes para que los mismos posean un rendimiento financiero (poner la plata de la caja, de la cuenta corriente o de la caja de ahorro a plazo fijo, por ejemplo), custodiar los medios de pago mientras están vigentes (efectivo, cheques, cuentas corrientes, etc.). También debe garantizar la corrección del pago y cobro de la totalidad de las operaciones.

Las actividades de control refieren principalmente a la registración de todas las operaciones realizadas, asegurando que las salidas del sistema de información contable cumplan con los requisitos de oportunidad, confiabilidad y seguridad.

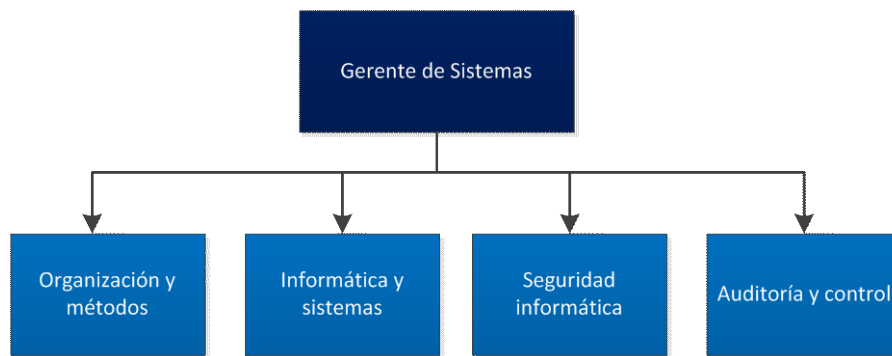
Define además las políticas de cobranzas, considerando las necesidades de la organización y las condiciones definidas con los proveedores para su pago o el pago de otras obligaciones.

Sistema de Información del Área de finanzas

La realización del *cashflow* o flujo de caja es el sistema de información más representativo del sector financiero.

El *cashflow* contempla todos los ingresos y egresos monetarios de la empresa para un período de tiempo, y los imputa al mes/día en que efectivamente se pagaron o pagarán y no cuando se devengaron (criterio contable). Para lo cual posee diferentes cuentas y se procesan todas las operaciones correspondientes a dicha cuenta, determinando las necesidades de financiamiento o los excesos de fondos que posibilitarán invertir en nuevos negocios o reestructurar el existente.

Gerencia de sistemas: Área de Apoyo



Fuente: Elaboración propia

El desarrollo de la tecnología y las comunicaciones generó que el área de sistemas adquiriera un rol protagónico en las organizaciones, que puede llevar a confundirla con un área básica. No obstante, el área sirve de soporte a las operaciones de la organización y los sistemas deben alinearse con la estrategia para facilitar el cumplimiento de los objetivos. El área debe generar sistemas informáticos capaces de ayudar a los miembros de la organización a tomar decisiones.

En algunas empresas PyMe, esta función se encuentra como una subfunción de la gerencia de administración, pero es de esperar que cuando la organización crezca dicha función comience a diferenciarse, llegando a constituirse en un área gerencial.

Los objetivos del Área están definidos en función de la exactitud, corrección y oportunidad de los informes y en el procesamiento de datos para facilitar la toma de decisiones y en la seguridad física y lógica de la información de la organización.

Función

Administrar los recursos informáticos (humanos y tecnológicos), desde la obtención, procesamiento, custodia y archivo de información, como así también el mantenimiento del hardware y software, asegurándose que estén alineadas a la estrategia general del negocio. Incluye además, el diseño y mantenimiento de los canales de comunicación y el diseño de los procesos de trabajo de toda la organización.

Tipos de autoridad

- **Autoridad lineal:** con el personal de su área.
- **Autoridad funcional:** con el resto de las gerencias en materia de compra y mantenimiento de hardware y software, diseño de procedimientos administrativos, custodia física y lógica de la información y de los equipos.
- **Autoridad de staff:** en esta gerencia se encuentra generalmente en aquellas organizaciones (medianas empresas) que contratan a un programador o Ingeniero en sistemas para que desarrolle programas a medida para la organización y su mantenimiento (del hardware y software), o un administrador que diseñe los procesos de trabajo.

El criterio de departamentalización generalmente aceptado en el área es el funcional, pero en algunas organizaciones se utiliza una combinación, agencias como Despegar.com tienen asistencia técnica las 24 horas del día ya que la tecnología es la base de su actividad. La recepción de un Hotel, el servicio a las habitaciones también puede utilizar el criterio de turnos ya que son actividades que los huéspedes requieren durante todo el día.

Descripción del Área

El área se encarga de realizar el **análisis funcional** de la organización; hace análisis de puestos de trabajo y diseño o rediseño de la estructura organizacional, identifica necesidades de información para el desarrollo de un sistema que lo soporte, diseña los procesos de trabajo, confecciona manuales de procedimiento (compras, pagos, cobros, liquidaciones de sueldos) y de misiones y funciones. Estos manuales conforman la materia prima para desarrollar posteriormente aplicaciones informáticas que soporten la toma de decisiones de los encargados de dichas actividades.

Vale recordar que estos manuales de procedimiento y descripciones de puesto, posteriormente plasmados en un sistema de información forman parte de la formalización existente en la organización.

También se encarga del planeamiento de sistemas, incluyendo tanto la definición del hardware como el software a utilizar y la interrelación con la gerencia de personal en referencia a la capacitación de los usuarios acerca del uso de los sistemas y de los procedimientos vigentes.

La otra actividad central del área radica en **la informática**, incluyendo el procesamiento electrónico de datos, brindar soporte informático y mantenimiento de hardware y desarrollo de sistemas para facilitar la toma de decisiones de los gerentes. También se encarga de la **seguridad** de los datos, la realización de back up y la administración de los accesos a la información.

Esta área también se encarga del diseño de los sistemas operativos y de información de acuerdo a las necesidades detectadas. En lo referente a la programación, desarrolla los

sistemas informáticos que dan soporte a los procesos de trabajo o adaptan *software* que se compran en el mercado, a las necesidades de los usuarios.

En la órbita del área se definen las redes a utilizar (intranet e Internet), correo electrónico, web: su uso, acceso, disponibilidad, etc. Esta actividad resulta de gran trascendencia en las organizaciones turísticas, atento actualmente los usuarios/clientes realizan la mayoría de las operaciones relacionadas con la actividad turística utilizando Internet (compra de paquetes o pasajes, reserva y/o pago de alojamiento, excursiones, espectáculos, transfer, etc.).

Así también se ocupa este sector de la definición del hardware conveniente para cada puesto de la organización y de la disposición física de cableado, equipos, etc. para lograr la seguridad física.

En el área, tanto con el análisis funcional como con el desarrollo de sistemas informáticos se genera la formalización que rige el funcionamiento de la organización.

Sistema de Información del Área de organización y sistemas

El sistema de información que podría utilizar el área es un sistema que reúna las solicitudes de equipamiento informático, consultas frecuentes respecto de los sistemas, requerimientos realizados sobre los mismos para poder gestionarlos. Asimismo, el procesamiento de los requerimientos realizados respecto de los sistemas podría culminar en modificaciones a los procedimientos o en los sistemas existentes.

Referencias

- Barcos, S. e integrantes de la Cátedra Administración I (2010). Ficha de Cátedra “Áreas Funcionales”.
- Burns, T. y Stalker, G.: (1961). “The management of innovation”. Tavistok Publications, Londres.
- Dessler, G: (1991). “Organización y Administración”, Ed. Prentice Hall Int. Capítulo 4 y 5
- Donnelly J, Gibson J e Ivancevich J (1997). “Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas”, Ed. Adisson Wesley Iberoamericana. Parte II.
- Kast, F y Rosenzweig, J. (1990). Administración de las Organizaciones, Enfoque de sistemas y de contingencias”, Ed. Mc Graw Hill. Capítulo 21.
- Solana, R.(1993). “Administración de organizaciones en el umbral del tercer milenio”. Ediciones Interoceánicas, Buenos Aires, Capítulos 12 a 15
- Stoner, J: (1984). “Administración”, Ed. Prentice Hall Internacional Mejico. Capítulos 9, 10 y 11
- Woodward, J. (1965). “Industrial Organization Theory & Practice”, Londres, Oxford University P.

CAPÍTULO 3

Descripción de organizaciones turísticas

El negocio de la hotelería

La hotelería es la actividad que se ocupa de proporcionar a los clientes alojamiento, comida y otros servicios, mediante pago.

“Un alojamiento es considerado turístico cuando está registrado como tal, autorizado para funcionar por el organismo público competente y que facilita el servicio de alojamiento en forma habitual y profesional a cambio de un precio” (Organización Mundial de Turismo).

Tipos de alojamiento

- Tradicionales hoteles vacacionales, residenciales, comerciales o de negocios y funcionales o *express*.
- Paradores españoles o pousadas portuguesas o posadas inglesas o *relais de champagne* en Francia o *autostelli* en Italia; se trata de hoteles que ocupan antiguos palacios, castillos, casas solariegas, monasterios, hospitales, etc; adecuadamente reformados y refaccionados.
- Residencias religiosas, *resthouse*.
- Hotelería especializada en congresos.
- *Hostels*.
- Hosterías.
- Hoteles flotantes.
- Autoalbergues, *Jolly* hoteles, Moteles (sólo para llegadas por automóviles), hotel de carretera, hotel rodante (en EEUU).
- Camping, autocamping, villaje o ciudad de vacaciones.
- Apartamentos, chalets, villas, bungalows, condominios, tiempo compartido, etc.

Clasificación Hotelera según la OMT

La Organización Mundial de Turismo es la encargada de determinar y unificar los criterios en cuanto a la clasificación hotelera, actualmente cada país decide las bases y requisitos que deben cumplir los hoteles y hospedajes para alcanzar las estrellas que se pueden ver en casi todas las entradas de los hoteles.

La calificación clásica y más conocida para saber qué servicios tiene cada hotel está determinada por la cantidad de estrellas que tenga. Las estrellas pueden ir de una a cinco, aunque generalmente los sitios de una y dos estrellas no muestran su calificación, pero se sabe que son los más económicos y los que menos comodidades tienen.

Actualmente esa clasificación se ha extendido a hoteles de seis y siete estrellas, incluso para los más sofisticados las categorías se ampliaron a diamantes.

Según el Ministerio de Turismo de la Nación (en su publicación “nuevas modalidades de alojamiento”):

se han desarrollado hoteles en las copas de los árboles, hoteles totalmente contruidos y equipados con bloques de Sal tal como el Palacio de Sal en el Salar de Uyuni (Bolivia), hoteles que se han construido con toneladas de hielo en Finlandia y Canadá, carpas cuyas habitaciones se equiparon y ambientaron lujosamente destinadas al segmento ABC1 que se aloja en Parques y Reservas de animales en África, hoteles 6 y hasta 7 estrellas como en Dubai.

Legislación Argentina

En Argentina, la Ley N° 18828/70 es la que reglamenta las características y funcionalidades que deben tener los hoteles para conseguir la categoría.

De acuerdo al primer artículo de esta ley, quedan sujetos a la misma y a las normas que se dicten en su consecuencia, los establecimientos comerciales en zonas turísticas, o aquellos afectados por los planes nacionales de promoción del turismo y los que por sus características sean declarados de interés para el turista, que presten normalmente servicios de alojamiento, por periodos no menores al de una pernoctación a personas que no constituyan su domicilio permanente en ellos.

También se determinan los requisitos específicos de cada modalidad de alojamiento. A modo de ejemplo: número máximo y mínimo de plazas, el porcentaje de baños privados con los que debe contar el establecimiento, las superficies mínimas de cada tipo de habitación, de los baños privados, de la sala de estar y otros.

Áreas funcionales de un hotel

Las funciones principales de un establecimiento de hospedaje típico, que se desarrollan brevemente son las siguientes:

- Recepción, conserjería (área básica).
- División de cuartos, ama de llaves, *housekeeping* (área básica).
- Alimentos y bebidas.
- Servicios al huésped.
- Comercialización (área básica).
- Contabilidad, Administración, Recursos Humanos.
- Mantenimiento.
- Seguridad.

Recepción y conserjería

El servicio de recepción implica la reserva de plazas, entradas y salidas, relaciones públicas con los clientes, llegada de grupos, coordinación interdepartamental informando llegadas y salidas, confección y cobro de facturas, atención a demandas, taxis, excursiones, etc.

Puede incluir también el servicio de conserjería dedicado a brindar información y asistencia al huésped, manejo de equipajes, consigna, correspondencia, custodia de llaves, etc.

Se encarga principalmente de administrar las habitaciones y de efectuar reservaciones, de recepción del huésped. Es el personal de esta área, quien establece el primer contacto con los huéspedes.

El centro de operaciones es desde donde se controlan todos los servicios proporcionados al huésped, desde su llegada hasta el momento en que abandona el hotel.

Actividades:

- Acogida y trámite de registro (*Check in/check-out*).
- Asignación de número de cuartos.
- Venta de cuartos a clientes que no tengan reservación.
- Control de las habitaciones.
- Servicios de caja.
- Comunicación continua con el resto de las áreas.

El personal de la recepción es responsable de hacer las reservas, el *check in* y *check out* de los pasajeros, atender las consultas que los huéspedes le realizan y ser la "cara visible" de la organización ante el turista. Generalmente se organizan tres turnos de trabajo de 8 horas cada uno para garantizar el servicio de 24 horas. Siempre hay personal a disposición del cliente-

turista. El recepcionista registra todos los sucesos en un libro (hoy por sistema) que sirve de control (reclamos de pasajeros, problemas detectados durante el turno, etc.).

En muchos establecimientos, también se incluye entre las responsabilidades del área el manejo del personal uniformado (botones, porteros). La responsabilidad principal de ellos es saludar a los clientes a su llegada y, una vez registrados éstos, transportar su equipaje a las habitaciones. Algunos hoteles de categoría mediana también emplean a un portero para que salude a los huéspedes y se encarga del servicio de taxis. Sin embargo, es más común que los botones desempeñen también la función de porteros como parte de sus deberes.

Para las reservaciones se puede contar con operadores telefónicos que contestan las llamadas, especialistas en computación que mantienen el sistema de reservas y lo actualizan, y empleados de contabilidad, quienes manejan cheques y giros postales de depósitos por adelantado. Otros miembros pueden encargarse de reservaciones para excursiones, reservaciones grupales, banquetes y juntas (generalmente en el área de servicios al huésped).

La función de reservación es la antesala a la venta. Consiste en registrar los datos del futuro huésped y asignarle una habitación según sus preferencias junto con todos los servicios adicionales que pueda requerir. Hoy en día las reservas ya casi no se hacen por teléfono, sino que se generan de manera *on-line* a través de la página del establecimiento y/o webs especializadas en el tema y a las cuales el hotel/hostería/hostal se inscribe. También son las agencias de viaje mayoristas las que compran por anticipado plazas y las revenden a sus clientes al momento de ofrecer un paquete. La reserva en este caso se hace entre agencia y establecimiento hotelero.

Con el uso de las tecnologías y buscando fidelizar al cliente no solo se solicitan datos personales, sino que se registran otros: música que escucha, comidas preferidas, lugares a visitar, fecha de cumpleaños, etc. Tener este tipo de información permite sorprender al huésped que al ingresar a su habitación encuentra su café preferido, sus chocolates preferidos, su música, etc.

Las personas encargadas de las reservaciones deben actuar con rapidez para determinar las necesidades de los clientes, verificar la disponibilidad y cotizar tarifas.

Cuando una reservación se confirma, los huéspedes deben proporcionar ciertos datos y éstos deben integrarse al sistema de reservaciones. Al cliente se le da un número de confirmación. Si por alguna razón no se encuentra la reservación del cliente a su llegada, el número de confirmación constituye una prueba de que efectivamente se hizo. Los datos recabados por el encargado de reservaciones incluyen apellido y nombre de los huéspedes, la fecha de llegada, la fecha de salida (o número de noches), número de adultos por habitación, y preferencia por tipo de habitación, ubicación o cama.

Para garantizar la reservación de un huésped puede requerirse un depósito o número de tarjeta de crédito.

El recepcionista es el responsable de saludar y registrar a los huéspedes que llegan, verificar la información de la reservación, verificar la identificación y la autorización de crédito del huésped, asignarle la habitación y distribuir las llaves de las habitaciones.

La gente contratada para desempeñar este puesto debe poseer un conocimiento detallado tanto del hotel como de la localidad.

Cuando los huéspedes parten el recepcionista puede preparar y verificar la cuenta final, y recibir el pago en efectivo con cheque o tarjeta de crédito.

Si se ha contratado a un cajero para manejar los pagos, es tarea del empleado de la recepción remitir a los huéspedes al cajero. Tan pronto como las habitaciones queden vacantes, el recepcionista o empleado debe notificarlo al departamento de ama de llaves y actualizar el rack o control de habitaciones.

Por lo general en el turno nocturno solo queda una persona (en los establecimientos pequeños y medianos), este empleado trabaja durante el turno de la noche y tradicionalmente desempeña dos funciones. Primero, realiza una función contable al hacer el balance de todas las transacciones del día anterior. Segundo, ejecuta las tareas del empleado de la recepción.

Las tareas contables incluyen asentar los cargos de las habitaciones y los impuestos en las cuentas de los huéspedes, asentar los cargos adicionales tales como teléfono, restaurante, proyección de películas en la habitación, servicios de lavandería, etc; hacer el balance de los pagos y cargos de los huéspedes contra el saldo al cierre del día anterior y realizar tareas de contabilidad para otros departamentos que lo requieran.

Cuando los huéspedes llegan o parten durante el turno nocturno, es tarea del empleado ocuparse del registro de entrada y de salida y de desempeñar las funciones del cajero.

División de cuartos, ama de llaves, *housekeeping*

El ama de llaves es responsable del aseo diario de las habitaciones y áreas públicas. Cada hotel tiene su propia política respecto de la contratación, capacitación y evaluación de las mucamas. El departamento es supervisado por un ama de llaves ejecutiva quien coordina el aseo de las habitaciones, prepara reportes del estado de las habitaciones, y supervisa a un grupo de mucamas. Muchos hoteles de categoría mediana proporcionan servicio de lavandería y tintorería en las instalaciones mismas del hotel, en tanto que otros utilizan servicios externos.

El encargado del área es responsable por la limpieza y preparación de habitaciones, conservación de muebles, limpieza de pasillos, salones, zonas comunes, control de stocks, inventario de ropa de habitaciones.

La comunicación estrecha entre el departamento de ama de llaves y la recepción es esencial.

También es su deber asegurar que los estándares de limpieza se mantengan en las habitaciones y en las áreas públicas como el lobby, elevadores y pasillos, aún durante los períodos de mayor actividad.

El ama de llaves generalmente compra y conserva los accesorios, el equipo y las provisiones que requiere el personal para realizar su trabajo. Esta tarea requiere efectivamente una búsqueda y evaluación constantes de los proveedores y el establecimiento de estándares y especificaciones de calidad.

El ama de llaves ejecutiva también puede ser responsable de analizar y supervisar los costos del departamento, y de trazar e implantar políticas y procedimientos para controlarlos. Debe determinar los requerimientos de personal basándose en los pronósticos de ocupación.

A las personas responsables de limpiar las habitaciones se les llama camaristas o mucamas. Cada una de ellas tiene una lista de verificación de tareas que habrán de realizarse al limpiar cada habitación, y una hoja de diario o libro de pendientes para anotar los blancos, sábanas, fundas, toallas, etc; que se suministran a cada habitación.

La supervisora de habitaciones revisa cada cuarto después de que este ha sido aseado, registra aspectos específicos en una lista de verificación y señala cualquier reparación o problema de mantenimiento que requiere especial atención.

El responsable del sector establece prioridades de turnos y horarios de trabajo del personal y determina el número de mucamas y trabajadores de servicio que requerirán cada día, con base en la ocupación proyectada del hotel.

El departamento de ama de llaves, por lo general, también es responsable de llevar un registro de los objetos perdidos y encontrados.

Alimentos y bebidas

Se encarga de las operaciones del comedor y del salón social, del servicio de alimentos y bebidas a los cuartos (*roomservice*) y de los banquetes. También desempeña todas las actividades que se requieren para vender, preparar, servir y administrar los alimentos y bebidas.

Al gerente de alimentos y bebidas le asiste un chef ejecutivo. En el área puede existir un responsable de restaurante, uno de cafetería, uno de bebidas, uno de almacén, y uno de cocina. El personal que reporta al encargado de cocina es responsable de lavar los platos, del mantenimiento de la cocina, y del de la platería y cacerolas, entre otras actividades.

El encargado de cafetería supervisa el servicio de alimentos y bebidas que se proporciona a los empleados del hotel.

El gerente de alimentos y bebidas supervisa todos los aspectos de estas operaciones. Los jefes de las diversas unidades del departamento de alimentos y bebidas trabajan bajo su supervisión. La responsabilidad más importante del gerente es inspeccionar y controlar los costos de alimentos y bebidas, para asegurar que las operaciones permanezcan productivas, o por lo menos, se minimicen los gastos de operación del área.

El área de alimentos y bebidas puede dividirse en cinco unidades: compra de alimentos, producción o preparación de alimentos, servicio de alimentos, bebidas y *roomservice*. El departamento de compras de alimentos es responsable de adquirir los productos alimenticios que utiliza el personal de la cocina para preparar los platillos del menú que se sirven en el comedor, adquiere los ingredientes, se encarga del mantenimiento del almacén, atiende los pedidos del personal de preparación de alimentos y provee seguridad contra robos y pérdidas.

Al departamento de preparación de alimentos, o personal de la cocina, lo constituyen un chef ejecutivo al que le asisten otros cocineros. Puede contratarse también a un cocinero, un jefe de repostería y un panadero. Este departamento es responsable de preparar todos los platillos del menú, excepto las bebidas que se sirven en el restaurante y servicio a las habitaciones.

El departamento de servicio de alimentos está formado por meseros y ayudantes, quienes son responsables de servir a los huéspedes los alimentos que prepara el personal de la cocina.

El servicio a las habitaciones puede ser un área separada de alimentos y bebidas con su propio personal. Sin embargo, en casi todos los departamentos de servicio de alimentos, los meseros llevan los alimentos a las habitaciones como función del mismo departamento.

El departamento de bebidas es responsable de preparar las bebidas para el bar, restaurante, servicio a habitaciones. Este departamento es administrado ya sea por un gerente de bebidas (*sommelier*), por un cantinero o por un jefe de bares, quien supervisa un grupo de meseros y cantineros.

El departamento de servicio a las habitaciones algunos establecimientos lo mantienen por separado del departamento de alimentos y bebidas, es responsable de surtir y entregar los pedidos de alimentos y bebidas que los huéspedes soliciten a sus habitaciones.

El tamaño del área de alimentos y bebidas depende de muchos factores, como el tamaño y el tipo del hotel, el interés en la comercialización del servicio de alimentos y bebidas, y el número y tipo de reuniones y convenciones que el hotel recibe. En un hotel de mediana categoría se tiene por lo menos un restaurante. En muchos hoteles se cuenta con una cafetería para las comidas informales y un restaurante de especialidades. En un *resort* típico, o en un centro de convenciones, puede haber varios restaurantes dentro de la propiedad.

El gerente de alimentos y bebidas coordina las actividades del personal de las diversas áreas, elabora planes y presupuestos, controla los costos de la cocina, el comedor y el bar y se reporta al director ejecutivo del hotel. Como parte de la rutina normal, el gerente inspecciona las áreas de alimentos y bebidas, y se asegura de que los empleados se adhieran a las políticas de servicio y preparación, también puede ocuparse de hacer el balance de las cuentas de la división al final de cada día, y trazar, implantar y evaluar las medidas de control de costos.

Servicios al huésped

Se encarga de la administración y coordinación de todos los servicios anexos al hotel, un salón de belleza, una tienda de regalos, servicios de valet (acomodadores de autos), de lavandería y tintorería, spa. El servicio de proyección de películas en la habitación y de teléfono también forma parte de este departamento. Algunos hoteles poseen y operan sus propias tiendas de regalos y salones de belleza, pero otros rentan espacio a proveedores independientes para dar este servicio.

El responsable de servicios al huésped, puede ser contratado para servir como agente de reservaciones para los diversos servicios externos que soliciten los huéspedes, como boletos para el teatro, excursiones guiadas, transporte terrestre, reservaciones de avión, renta de autos, etc. Algunos hoteles brindan espacio para un escritorio a un agente de viajes, a un agente de una línea aérea o a un agente de una arrendadora de autos para prestar servicios a los huéspedes.

El responsable del departamento es básicamente un coordinador de servicios, debe saludar y escoltar a las personas importantes, coordinar las actividades del lobby (vestíbulo) y operar

como un centro de información general sobre el hotel y la comunidad. En algunas propiedades, también funciona como una agencia interna de viajes y excursiones, y arregla desde boletos para el teatro hasta expediciones a lugares de interés.

Los porteros, que también pueden pertenecer a este departamento son responsables de encontrar a los huéspedes que llegan y de asistirles en la descarga del equipaje. También es tarea del portero llamar taxis cuando los huéspedes los requieran. Como a los botones, a los porteros a menudo se les piden instrucciones para llegar a un lugar y por tanto deben estar bien informados acerca de los puntos de interés y ubicación de los edificios de la localidad.

Comercialización (marketing) y ventas

El titular del área supervisa y gestiona todos los aspectos de promoción y ventas de servicios del establecimiento. Pueden dividir las actividades conforme la especialidad en: publicidad, ventas a grupos y ventas de banquetes.

La unidad de publicidad, es responsable de planear, desarrollar e implantar promociones para el hotel. El encargado del área, por lo general trabaja con una agencia externa de publicidad para crear campañas publicitarias y diseñar materiales promocionales. Este departamento produce listas de tarifas, folletos, anuncios.

La unidad de ventas a grupos trabaja con compañías para negociar descuentos y tarifas grupales especiales. Este departamento también es responsable de fijar tarifas o descuentos para mayoristas de excursiones, quienes revenden alojamientos como parte de los paquetes turísticos anunciados.

Además, puede contratarse un gerente de convenciones para manejar las ventas y coordinar con las restantes áreas del hotel la prestación de los servicios necesarios para dichas actividades (alimentos y bebidas, cocina, mantenimiento y limpieza, etc.).

Contabilidad y administración

Se encarga de todas las actividades que se requieren para mantener registros contables precisos, determinar ganancias y pérdidas, controlar los costos y planificar para el futuro.

El cajero maneja todas las transacciones de efectivo, incluyendo el cobro de cheques, pago de huéspedes y facturación. El auditor lleva un control del dinero que deben al hotel tanto huéspedes que cargan artículos a las cuentas de sus habitaciones como los grupos, clientes de convenciones o corporaciones con crédito establecido.

También pueden realizar análisis de factibilidad de proyectos de inversión, para presentar al dueño/administrador del establecimiento para su aprobación definitiva.

En el área pueden desarrollarse también las actividades que comúnmente se realizan en las áreas de personal (control de ausentismo, licencias, liquidación de haberes, capacitación, etc.)

y de sistemas (diseño de procedimientos, desarrollo de sistemas, soporte técnico, etc.). Algunas de estas actividades pueden ser contratadas a terceros.

Mantenimiento

Se encarga de administrar y mantener los edificios y suelos, y entre sus funciones se incluyen el control del ambiente, reparación y mantenimiento.

El encargado de control del ambiente, es responsable de dar mantenimiento a los sistemas de calefacción, iluminación y electricidad en todo el hotel. La prevención y el control de incendios también es otra de sus responsabilidades.

En el área de reparación y mantenimiento realizan las actividades necesarias para mantener las instalaciones, los espacios externos, la decoración y el mobiliario del hotel en buenas condiciones.

Los gastos de energía y luz son uno de los principales costos de operación, y si los problemas de mantenimiento ocasionan que los huéspedes salgan de hotel, pueden producir serias pérdidas de ingresos.

En el área puede haber una cantidad de empleados dedicados a diferentes oficios para realizar las tareas o puede recurrirse a empresas especializadas en el tema.

Seguridad

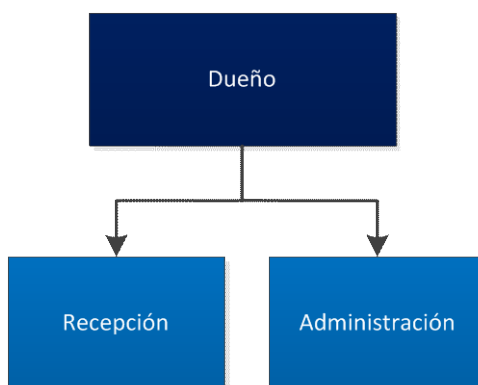
El objetivo del área de seguridad es proteger la propiedad del hotel, a los huéspedes y a los empleados. Es responsable de mantener los sistemas de seguridad de alarma y de implantar procedimientos dirigidos a proteger la propiedad personal de los huéspedes y del hotel. Este departamento puede contratar personal de tiempo completo, vigilantes uniformados y vestidos de civil.

El énfasis en la mayoría de los hoteles, pequeños o grandes, recae en la prevención, más que en la detección de los problemas de seguridad. Sin embargo es responsabilidad de cada empleado del hotel participar en el sistema de seguridad. Debe requerirse a los miembros de cada departamento que se adhieran a las políticas y procedimientos del hotel relativos a la seguridad y que estén alertas constantemente frente a la posibilidad de que ésta se rompa y surjan problemas.

Se estima que la mayoría de los robos ocurridos en los hoteles son cometidos por los empleados. Sin embargo, los pequeños robos de artículos como ceniceros y toallas cometidos por los huéspedes cuestan a la industria hotelera millones de dólares anualmente.

A continuación, a modo de ejemplo, se expone la estructura de hoteles pequeños, medianos y grandes, indicando el grado de especialización en cada una de las funciones mencionadas anteriormente,

Ejemplo de un pequeño hotel



Fuente: Elaboración propia

Consideramos pequeño a un establecimiento de aproximadamente 35 habitaciones. Las habitaciones poseen sólo lo básico. Cuentan con baños privados, unidades de aire acondicionado, teléfonos y televisores a color. Hay servicio de mucamas todos los días. Pueden o no contar con estacionamiento propio, no opera servicio de alimentos y bebidas, ni de botones.

Este tipo de establecimientos cuentan con un área de recepción, incluyendo actividades como la recepción y trámite de registro de los huéspedes, asignación de número de cuartos, venta de cuartos a clientes que no tengan reservación, control de las habitaciones y la comunicación continua con el resto de las áreas. Generalmente posee tres turnos de trabajo de ocho horas cada uno, mañana, tarde y noche, lo que asegura que siempre haya alguien esperando al cliente. El resto de las funciones mencionadas anteriormente (recursos humanos, comercialización, mantenimiento, seguridad, contabilidad, finanzas) son realizadas entre el dueño del establecimiento y un área administrativa

Por lo general, en este tipo de hoteles, dos o tres empleados se encargan de las actividades de recepción, registran las reservas, realizan el *check in* y el *check out*, responden a todas sus inquietudes y asisten a los huéspedes cuando lo requieren. También suelen manejar las cuentas de las habitaciones y los pagos.

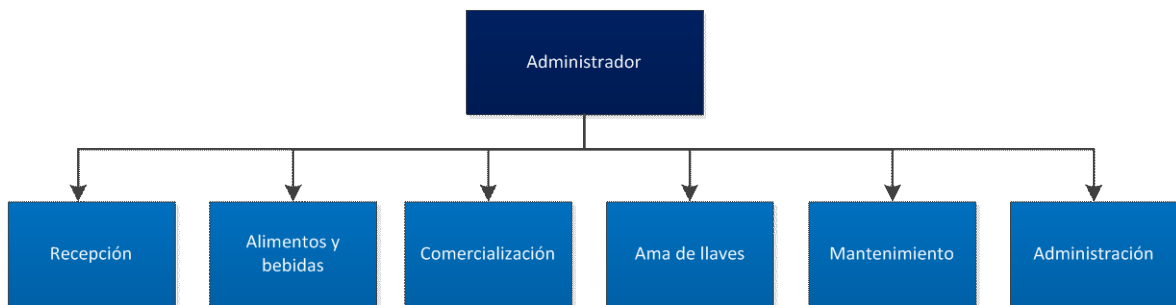
Las actividades de mantenimiento son realizadas por una persona, o se contrata a especialistas en los distintos oficios en función de las reparaciones a realizar. De esto último se encarga el dueño.

Los pequeños establecimientos tienen una persona encargada de la limpieza de las habitaciones y los espacios comunes, por lo general, la o las personas de limpieza son contratadas a tiempo parcial. Este tipo de alojamientos no cuenta con lavandería, contratando el servicio a terceros.

Entre más grande sea la propiedad, mayor será el número de especialistas de tiempo completo y de medio tiempo que se necesiten en cada departamento. Por ejemplo, un motel de 30 habitaciones puede ser operado por un dueño-gerente con un personal integrado por dos

mucamas de tiempo completo, un especialista en mantenimiento de tiempo completo y otro de medio tiempo, y un auditor que trabaje también como empleado de recepción. Si la ropa se lava en las instalaciones, el hotel también puede emplear a un especialista en lavandería de medio tiempo o de tiempo completo.

Ejemplo de un mediano hotel



Fuente: Elaboración propia

Por lo general en estos casos, cuentan con servicio de alimentos y bebidas en un restaurante estilo familiar. El servicio a la habitación (*roomservice*) también está a disposición, aunque limitado. La habitación típica tiene aire acondicionado, teléfono, televisor a color, proyección de películas en la habitación y servicio diario de mucama; ofrece servicios adicionales como pileta, lavandería, etc.

Este tipo de hotel puede conformarse con un área de recepción, ama de llaves, alimentos y bebidas, comercialización, mantenimiento y seguridad, y un área administrativa

Conforme se explicó anteriormente el personal de la recepción es responsable de las reservaciones, de las funciones de registro de entrada y salida, del manejo de los mensajes para los huéspedes, del correo y de las averiguaciones que estos soliciten.

Es un área que en este tipo de hoteles debe estar cubierta permanentemente, por tanto, se organizan con tres turnos de empleados.

El área de limpieza o ama de llaves, es responsable del aseo diario de las habitaciones. Cada hotel tiene su propia política respecto de la contratación, capacitación y evaluación de las empleadas de esta área. Muchos hoteles de categoría superior brindan adicionalmente servicio de lavandería y tintorería, que por lo general se contrata a terceros. Estos servicios pueden depender del área de amas de llaves.

Este tipo de hoteles suele tener un bar y/o restaurante en sus instalaciones, que puede ser exclusivo para los huéspedes, o si el hotel es de mayor categoría puede estar abierto al público en general. La administración de este servicio (conforme se caracterizó anteriormente) requiere de conocimientos específicos tanto para el trato con los proveedores, como para la gestión de los costos y las características de los empleados del área.

Es por esto que, si la organización presta el servicio, generalmente tiene un área específica que se encarga de su administración.

En el área de comercialización y ventas se supervisan todos los aspectos de promoción y ventas a grupos, es responsable de planear, desarrollar e implantar promociones para el hotel. Por lo general trabaja con una agencia externa de publicidad para crear campañas publicitarias y diseñar materiales promocionales.

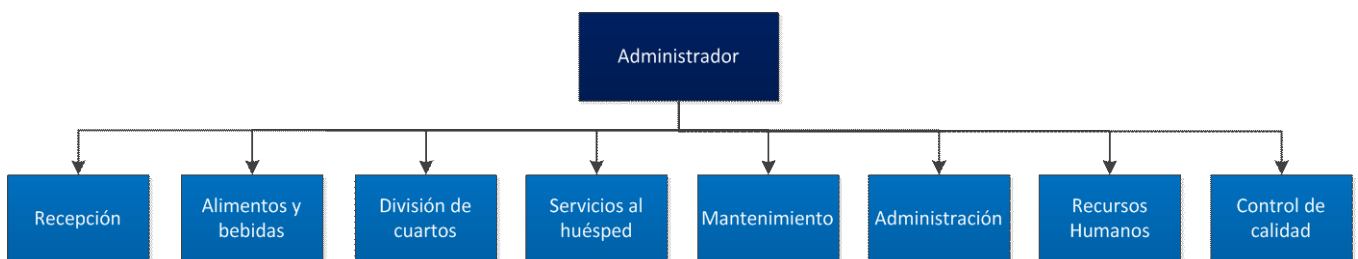
La unidad de ventas a grupos trabaja con compañías para negociar descuentos y tarifas grupales especiales. Tal como se describió anteriormente, también es responsable de fijar tarifas o descuentos para mayoristas de excursiones, quienes revenden alojamientos como parte de los paquetes turísticos.

El encargado de seguridad es responsable de mantener los sistemas de alarma y de implantar procedimientos dirigidos a proteger la propiedad personal de los huéspedes y del hotel.

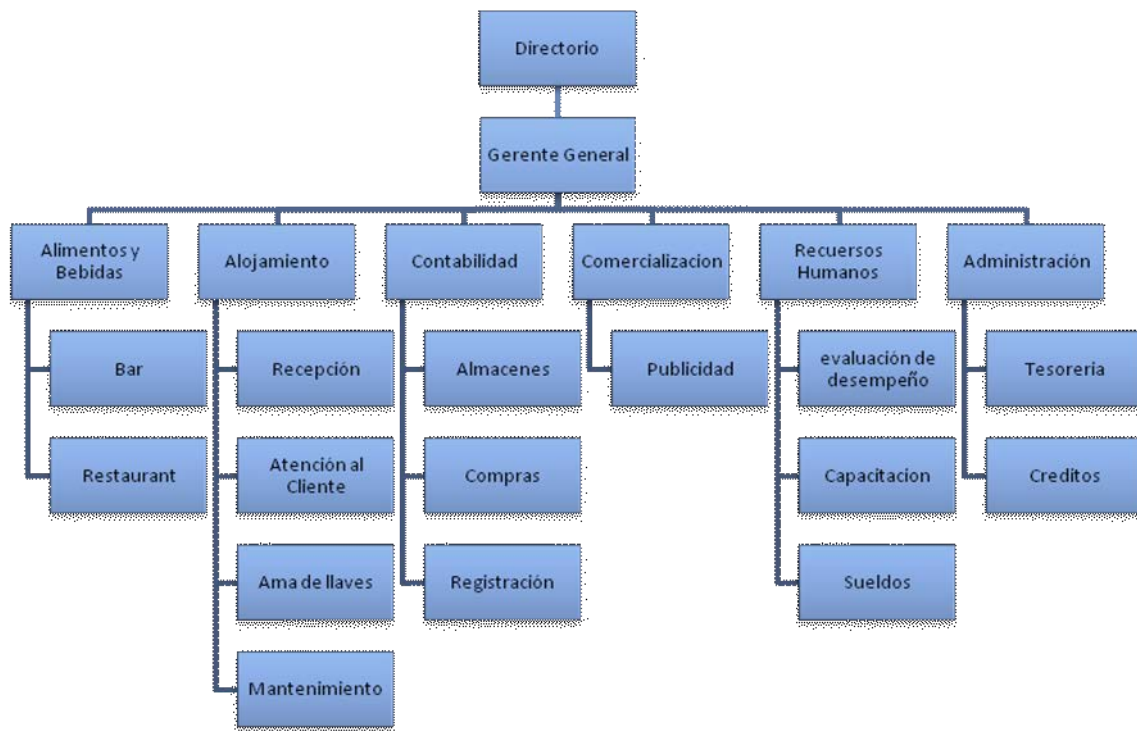
El área de mantenimiento de un hotel de mediana categoría típico, es responsable de dar mantenimiento a los sistemas de calefacción, iluminación y electricidad en todo el hotel. La prevención y el control de incendios también es otra de sus responsabilidades. Por lo general en estos alojamientos existe un grupo de personas de diferentes oficios contratados de tiempo completo para dar servicio a la organización.

Para el resto de las funciones descritas anteriormente puede existir un área administrativa que se encargue de los recursos humanos de la organización, la registración contable, la planificación financiera, tesorería, la definición de procedimientos para realizar las actividades, manejo y mantenimiento de los sistemas, etc.

Ejemplo de un gran hotel



Fuente: Elaboración propia



Fuente: elaboración propia

Podría ser el ejemplo de un complejo de resorts de servicio completo que ofrece servicio de alimentos y bebidas en varios restaurantes, un salón de coctel y un bar en el lobby. El hotel ofrece servicios adicionales como cancha de golf, tiendas, canchas de tenis, spa, etc. Los alojamientos para los huéspedes incluyen habitaciones y suites bien equipadas, con aire acondicionado, televisor a color de control remoto, radios AM/FM y proyección de películas en la habitación. Todas las suites y una tercera parte de las habitaciones tienen refrigeradores surtidos con bebidas. Hay servicio diario de mucamas, botones, portero, valet.

Las diversas instalaciones en un resort forman un conjunto muy completo de la vida moderna. Las habitaciones de los huéspedes son los “hogares” de los residentes temporales del hotel, y las salas de juntas son los lugares para hacer negocios. Los diferentes restaurantes del hotel ofrecen opciones para consumir alimentos y bebidas con diversos grados de formalidad.

Para administrar y operar este sistema residencial complejo se requiere un personal numeroso organizado en muchos departamentos. Un hotel grande tiene los mismos departamentos básicos que un hotel de mediana categoría, pero el número de unidades y el número de su personal son mayores, especializándose las actividades desarrolladas en el área administrativa. La recepción tiene un personal numeroso, puede incluir el servicio de ama de llaves y personal uniformado. A su vez cada uno de estos servicios puede estar subdividido más pequeños, según el tamaño del hotel.

En este tipo de establecimientos operan diferentes restaurantes de especialidades, cafeterías y bares, para ofrecer a los huéspedes servicios optativos de alimentos y bebidas, también opera un comedor para empleados. Al titular del área de alimentos y bebidas le asiste

un responsable de restaurante, un responsable de cafetería, un responsable de bebidas, un jefe de almacén.

Por lo general, estos establecimientos tienen varias tiendas de menudeo operadas por concesionarios independientes, dueños de negocios quienes rentan espacio del hotel. El titular de servicios a los huéspedes es el nexo entre los dueños de estas tiendas. El área también se encarga de arreglar visitas a lugares de interés y las reservaciones para diversas actividades en la comunidad. Un hotel grande típico también puede operar un escritorio de viajes donde los huéspedes pueden reservar transporte aéreo, rentar autos u obtener otros servicios.

El departamento de comercialización y ventas de un hotel grande puede contar con áreas específicas para manejar actividades como publicidad, ventas, ventas de banquetes, conferencias.

El departamento de mantenimiento se conforma con un importante número de personal contratado a tiempo completo para la reparación y mantenimiento de las instalaciones y los sistemas de calefacción, iluminación, etc. Así como de los jardines.

Las restantes funciones de apoyo también se encuentran especializadas: existirá un área contable para la registración, liquidación de impuestos y elaboración de presupuestos, un área de seguridad encargado de supervisar a los vigilantes y mantener los sistemas de seguridad, un área de recursos humanos para realizar actividades de capacitación de los empleados, manejo de la nómina y liquidación de haberes, reclutamiento y selección de personal, mantener las relaciones cordiales con los sindicatos, un área financiera encargada de analizar proyectos de inversión y todas las decisiones relacionadas con el manejo del dinero de la organización, un área de sistemas para brindar soporte técnico y/o desarrollar sistemas para la organización, además de definir las especificaciones de hardware y software más beneficiosos para el hotel, así como el manejo de la página web en coordinación con el área comercial, etc.

La agencia de viajes

Según la Organización Mundial de Turismo (OMT), una agencia de viajes es una empresa constituida en forma de sociedad mercantil, anónima o limitada, que en posesión del título - licencia correspondiente, se dedica profesional y comercialmente en exclusividad al ejercicio de actividades de mediación y/o organización de servicios turísticos pudiendo utilizar medios propios en la prestación de los mismos. Informan y asesoran sobre las características de los destinos y servicios ayudando a decidir al cliente conforme sus necesidades y deseos personales. Además, median, diseñan, organizan, operan y venden viajes y productos a un precio establecido⁵.

Según la normativa argentina, a través de la Ley Nacional N° 18.829 y su decreto reglamentario, existen tres categorías de agencias de viajes. Cada una de ellas habilitada para comercializar determinados tipos de productos y servicios.

⁵Rivas Garcia, J y Fernández Fuster L.

Legislación Argentina

La Ley N° 18.829⁶ regula los Agentes de Viajes, y establece las disposiciones que contemplan quién/es y qué tipo de actividades debe desarrollar una Agencia de viajes:

Artículo 1º– Quedan sujetas a las disposiciones de esta Ley todas las personas físicas o jurídicas que desarrollen, en el territorio nacional, con o sin fines de lucro, en forma permanente, transitoria o accidental, algunas de las siguientes actividades:

- a) La intermediación en la reserva o locación de servicios en cualquier medio de transporte en el país o en el extranjero;*
- b) La intermediación en la contratación de servicios hoteleros en el país o en el extranjero;*
- c) La organización de viajes de carácter individual o colectivo, excursiones, cruceros o similares, con o sin inclusión de todos los servicios propios de los denominados viajes "a forfait", en el país o en el extranjero;*
- d) La recepción o asistencia de turistas durante sus viajes y su permanencia en el país, la prestación a los mismos de los servicios de guías turísticos y el despacho de sus equipajes;*
- e) La representación de otras agencias, tanto nacionales como extranjeras, a fin de prestar en su nombre cualquiera de estos servicios;*
- f) La realización de actividades similares o conexas a las mencionadas con anterioridad en beneficio del turismo, las cuales se expresarán específicamente en la licencia respectiva. Será requisito ineludible para el ejercicio de estas actividades, el obtener previamente la respectiva licencia en el Registro de Agentes de Viajes que llevará el organismo de aplicación que fije el Poder Ejecutivo, el que determinará las normas y requisitos generales y de idoneidad para hacerla efectiva.*

Clasificación de las Agencias de Viajes

Según el tipo de operación

Depende de la legislación de cada país, pero existe un criterio básico que las divide en mayoristas, mayorista/minorista y minoristas.

El agente de viajes minorista es aquel que toma a su cargo la organización y desarrollo total o parcial del viaje, sea individual o de grupo. Además se encarga de la venta y reserva de pasajes, alojamiento así como de toda otra función vinculada.

Son agencias minoristas aquellas que, o bien comercializan el producto de las agencias mayoristas proporcionándolo directamente al usuario, o bien proyectan, elaboran, organizan y/o

⁶Fuente: www.infoleg.gov.ar

suministran toda clase de servicios y paquetes turísticos directamente al usuario, no pudiendo ofrecer sus productos a otras agencias.

El agente mayorista requiere una organización más compleja, que incluye investigación de mercados, conexiones internacionales, organización de sistemas de servicios, elabora proyectos y organiza viajes y servicios turísticos complejos para ser ofrecidos a las agencias minoristas. Casi no tiene contacto con el público particular y actúa en relación directa con el minorista. Proyectan, elaboran y organizan toda clase de servicios y paquetes turísticos para su ofrecimiento a las agencias minoristas, no pudiendo ofrecer sus productos directamente al usuario o consumidor.

En algunos países se introduce el concepto de *tour* operador que es una empresa mayorista debido a que organiza sus paquetes turísticos, pero que es propietaria de parte del equipo y de las instalaciones que proporcionan los servicios de transporte y alojamiento.

Según la actividad que desarrollen

Las agencias de viajes pueden ser receptoras o emisoras o de ambas categorías. Es emisora aquella que vende paquetes turísticos hacia destinos diferentes al lugar donde está ubicada. Por ejemplo, una agencia de Buenos Aires que vende paquetes para el interior del país y para el exterior. En cambio, será receptora aquella agencia que recibe a los turistas y vende paquetes de excursiones internas. Por ejemplo, una agencia de San Carlos de Bariloche que comercializa tours internos y paquetes a lugares cercanos. Será agencia combinada (receptora/emisora) aquella que tiene las dos actividades.

Según el producto o mercado que manejan

Por producto: trabajo, excursiones, investigación. Mercado: gente de la tercera edad, estudiantes, deportistas, familias, ejecutivos, mieleros, solos y solas, amantes de los deportes extremos, moda, arte culinario.

Según el canal de distribución

Agencias *inplant*: son pequeñas oficinas o dependencias que las agencias de viajes instalan en empresas de clientes potenciales, con el fin de atender eficientemente los servicios que estas solicitan. Son oficinas que normalmente cuentan con uno o dos empleados, los cuales están en constante contacto con los viajeros de tal empresa.

Agencias de viajes por franquicia. En este caso la franquiciadora concede a la agencia franquiciada, el derecho de explotar el negocio siguiendo unas técnicas comerciales uniformes, le aporta también la marca, la imagen corporativa, el *Know How* (saber hacer), los productos, la

formación de los trabajadores, el plan de marketing y la gestión de las compras. Por su parte la agencia franquiciada pagará una cuota periódica a la franquiciadora.

Agencias de viajes virtuales

Con el uso de las nuevas tecnologías y los cambios en los hábitos de consumo muchas agencias operan a través de Internet. Esta nueva modalidad “acerca” la agencia al cliente quien de forma rápida y sencilla puede hacer consultas y adquirir sus paquetes turísticos, reservar sus habitaciones y planificar su estadía.

Aunque esta forma al inicio ha presentado algunos inconvenientes como el pago y la privacidad de la información, estos problemas han ido disminuyendo, por lo que cada vez más gente opta por hacer sus reservaciones a través de este medio.

Las agencias de viajes virtuales ofrecen los mismos servicios que las agencias tradicionales tales como viajes *all inclusive* (todo incluido), familiares, de experiencias extremas como safaris, pesca de alta mar, etc; lunas de miel.

En Argentina, según las actividades que realicen, en función de lo establecido en la ley N° 18829, existen:

- *Empresas de viajes y turismo*: son aquellas que pueden realizar todas las actividades que determina el art. 1° de la Ley 18829 para sus propios clientes, para otras agencias del país o del exterior, o para terceros.
- *Agencias de turismo*: son aquellas que pueden realizar todas las actividades que determina el art. 1° exclusivamente para sus clientes, incluyendo turismo receptivo.
- *Agencias de pasajes*: son aquellas que solo pueden actuar en la reserva y venta de pasajes para todos los medios de transporte autorizados o en la venta de los servicios programados por las empresas de viajes y turismo y los transportadores marítimos y fluviales.

Las agencias de viajes podrán desarrollar subsidiariamente las siguientes actividades conexas: compra y venta de cheques de viajero, formalización, por cuenta de empresas autorizadas, de seguros que cubran los riesgos de los servicios contratados, venta de entradas para espectáculos públicos, deportivos, artísticos y culturales, cuando constituyan parte de otro servicio turístico.

Áreas Funcionales en una agencia de viajes⁷

Las funciones que desarrollan las agencias de viajes, son:

1. **Intermediar** con los servicios de transporte, alojamiento, alimentación y conexos.

⁷Santiago Barcos y otros “Una aproximación teórico-práctica al estudio de las Organizaciones Turísticas y su administración”. Pag.99

2. **Elaborar** un producto turístico combinando los diferentes servicios que componen un viaje.

3. **Asesorar** al cliente sobre la elección de destinos vacacionales, combinaciones aéreas, formas de alojamiento, etc.

1. Intermediación de servicios

Toda persona que realiza un viaje puede optar por comprar el mismo a la empresa que presta el servicio o a través de una agencia de viajes. Las agencias no tienen responsabilidad directa cuando actúan como intermediarias, solamente responden cuando son ellas las que toman a su cargo directamente la prestación del servicio no cuando venden pasajes expedidos por empresas de transporte que representan. Se refiere a tramitar y mediar la reservación, distribución y venta de productos turísticos. Esta función comúnmente es ejercida por las agencias minoristas, ya que son quienes concretarán la reservación, la renta o venta de los siguientes grupos de servicios:

- Servicios de forma aislada como pueden ser:
 - Diseño del paquete turístico
 - Confección del producto
 - Billetes para un determinado medio de transporte.
 - Alojamientos en establecimientos dentro del hotel.
 - Alojamientos en establecimientos extrahoteleros.
 - Entradas para determinados espectáculos culturales o deportivos.
 - Renta de autos o salones para fiesta y congresos.
 - Pólizas de seguro de viajes.
 - Venta de guías turísticas.

- Servicios de viajes combinados: estos son ofertados generalmente por mayoristas o tour operadores; en este caso la función mediadora de la agencia se torna en mera función distribuidora.

- Servicios subsidiarios
 - Cambio de divisas.
 - Cambio y venta de cheques de viajes.
 - Modificación o cancelación de reservaciones.
 - El tramitar la documentación necesaria para el viaje como el pasaporte o la visa.

- Servicios de representación de proveedores, destinos u otras agencias de viajes: en tal caso la agencia de viajes adquiere el producto y luego lo vende, por lo tanto está asumiendo el riesgo de la operación.

2. Elaboración del producto

El producto que vende una agencia de viajes es conocido como *tour* o paquete turístico.

Existen dos formas de paquetes turísticos:

- *A la oferta*: estructurados previo estudio de marketing, dirigidos a un segmento particular del mercado y ofrecidos mediante folletos.
- *A la demanda*: hechos a la medida del cliente. La organización de estos viajes exige un profesional especializado y calificado. Dado el incremento de la oferta de viajes programados y la gran variedad de los mismos, se han reducido mucho los viajes de este tipo.

El paquete turístico básico es el denominado paquete turístico de destino, y puede adoptar diversas características como resultado de las combinaciones que pueden efectuarse entre los componentes que lo integran y su duración. (Alojamiento+traslados+excursiones+comidas). Para un determinado destino pueden elaborarse una variedad de opciones dependiendo de los atractivos turísticos existentes en el lugar.

Una vez desarrollado el paquete de destino, éste se puede combinar con las distintas modalidades de transporte que cubren la ruta hacia el lugar.

3. Asesoramiento

Debido a la complejidad de los servicios turísticos y a la heterogeneidad del mercado se considera al asesoramiento como la verdadera función del agente y la que lo distingue de otros prestadores de servicios como transporte o alojamiento.

El agente debe conocer en profundidad los servicios que ofrece, ya sea por experiencia propia o por haber recabado suficiente información, debe contar con conocimientos de geografía, sobre documentación de viaje, información sobre condiciones sanitarias y de seguridad imperantes en los destinos. También debe poder evaluar la capacidad económica, estado de salud y gustos y preferencias de sus clientes, para poder ofrecerles una combinación adecuada de servicios.

Para cumplir con esta primera función es necesario tener amplias fuentes de información; para lo cual es necesario contar con varios sistemas:

- a) sistemas computarizados de reservas (SCR) o sistemas globales de reservas (SGR).
- b) disponer de conexiones vía Internet, esto para estar en contacto con sus clientes, así como para sus relaciones con los proveedores de servicios turísticos.
- c) tener una recopilación de mapas, manuales técnicos, guías y bibliotecas especializadas de folletos.

d) que la agencia cree su propio banco de datos, con ello podrá ofrecer información exclusiva y personalizada y guardar información sobre los clientes, muy valiosa a la hora de llevar a cabo determinadas campañas de marketing.

Es esencial la adecuada comunicación de la agencia con el viajero, así sabrá con mayor exactitud las necesidades y expectativas que el cliente ha puesto en el viaje. Para ello es importante que el personal se capacite en los viajes que ofrece, conozca las culturas y lugares más destacados del destino y sea capaz de generar empatía con el posible cliente.

Para desarrollar estas funciones, las AA.VV. realizan distintas actividades que se agrupan generalmente en las siguientes áreas funcionales:

Área técnica o de producción: área básica

Es un área básica, confecciona y pone en funcionamiento los paquetes turísticos. Se encuentra más desarrollada en las AAVV mayoristas y mayoristas-minoristas que en las sólo minoristas, aunque las AAVV minoristas que venden sus propios productos/paquetes turísticos suelen contar con personal altamente capacitado en el armado de paquetes propios de la agencia. Para ello, deben planear y elaborar itinerarios, viajes individuales y viajes en grupo, elige el destino, diseña el recorrido, contacta a los distintos prestadores, se asegura de la calidad en el servicio que contrata, se informa acerca del destino, informa y asesora en mostrador al cliente, realiza las reservas y venta de servicios sueltos (alojamiento, alquiler, excursiones, billetes) contrata seguros, gestiona convenios con los diferentes proveedores de los servicios.

Área comercial: área básica

Es un área básica, lleva a cabo investigaciones de mercado, promoción, relaciones públicas, publicidad en los medios, formación de vendedores, desarrollo de nuevos mercados, desarrollo de nuevos productos, analiza la competencia, las nuevas tendencias. Quienes estén al frente deberán tener creatividad o imaginación para diseñar nuevos productos que permitan a la agencia diferenciarse frente a la competencia. Deberá tener siempre presente la calidad del servicio, que en este caso se suele basar en la adecuada elección de los proveedores y en el trato dado a los clientes. Lleva adelante planes de promoción y publicidad por los medios más convenientes y fundamentalmente una adecuada gestión de los costos. Informa, asesora y vende directamente al cliente.

Si la organización es muy pequeña, estas actividades son desempeñadas por el dueño de la agencia.

Área de ventas: área básica

Forma parte del área comercial, se separa a efectos de explicar que es la encargada del contacto directo con el cliente, recibe y asesora al cliente, informa y asesora sobre productos, servicios, documentación, concreta la venta de los servicios turísticos, y si la organización es pequeña se ocupa también de la facturación y el cobro de los mismos.

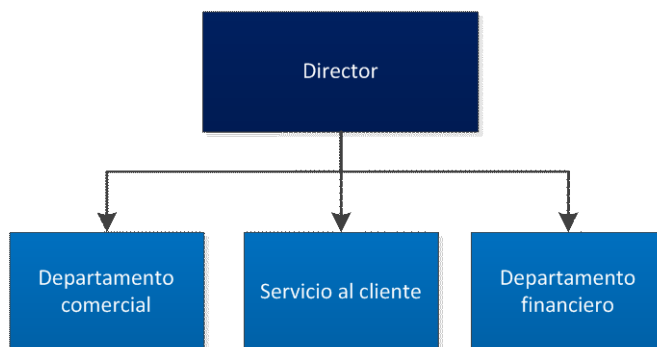
Área administrativa y financiera: área de apoyo

Es un área de apoyo, se ocupa del control administrativo- financiero e incluye generalmente la gestión de personal, confecciona los balances, controla los costos, los ingresos, elabora presupuestos, instrumenta formas de pago de créditos, liquidaciones de impuestos y obligaciones fiscales, etc. A nivel administrativo se encarga principalmente de la organización administrativa en la agencia y de las normas de funcionamiento interno, la gestión de personal, lleva adelante tareas como la selección y contratación de personal, en AAVV mayoristas generalmente cuentan con asesores externos para esta tarea.

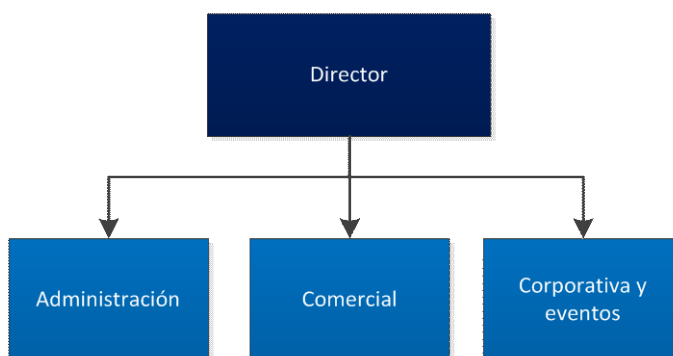
Área auxiliar: área de apoyo

Es un área de apoyo, se encarga generalmente de las tareas burocráticas, desarrolladas generalmente por secretarías, auxiliares administrativos, tales como las relacionadas con la correspondencia, archivo, teléfono, fichero de clientes, preparación de documentación, etc. Cada agencia adaptará su estructura a las distintas actividades particulares y a su volumen de negocio y dispersión geográfica, así como a su especialidad: departamento de turismo receptor y emisor.

Ejemplo de una agencia de viajes pequeña



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

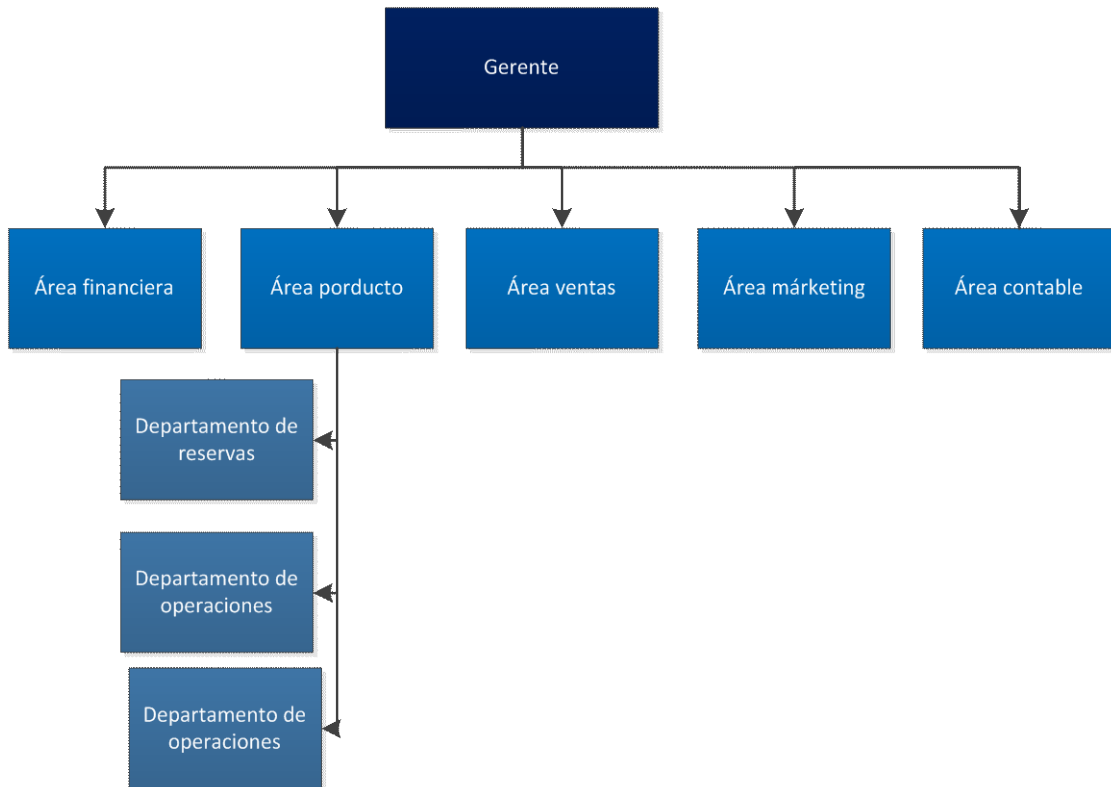
Este tipo de agencias, por lo general son PyMe, que están administradas directamente por sus dueños, y en algunos casos poseen un empleado, por tanto, se evidencian en ellas las particularidades de gestión y estructurales de este tipo de organizaciones. Es decir, poseen una estructura poco diferenciada y especializada, las decisiones y la gestión de la organización se centran en el dueño, entre otras.

A pesar de su tamaño, se cumplen todas las actividades tanto básicas como de apoyo mencionadas anteriormente. En estas organizaciones, el dueño de la Agencia es el profesional idóneo y se encarga de la generación de los paquetes y la venta, así como también de la atención de los clientes.

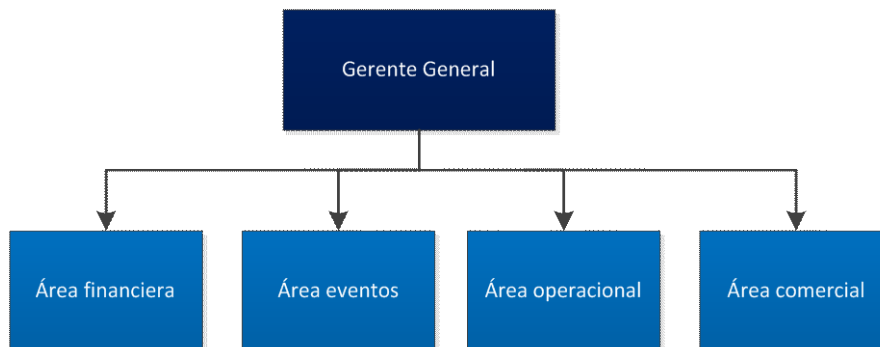
Por lo general las actividades comunicacionales son contratadas a otras organizaciones que realizan el diseño y la actualización de la página web, como así también, cualquier otra estrategia comunicacional que se diseñe.

La administración, está generalmente en manos del dueño, puede contar con un mensajero que realice los trámites diarios, un contador que una vez al mes le liquide los impuestos para estar al día con los Organismos Nacionales, Provinciales y Municipales y un abogado que puede encargarse de la elaboración y revisión de contratos.

Ejemplo de una Agencia de Viajes Mediana



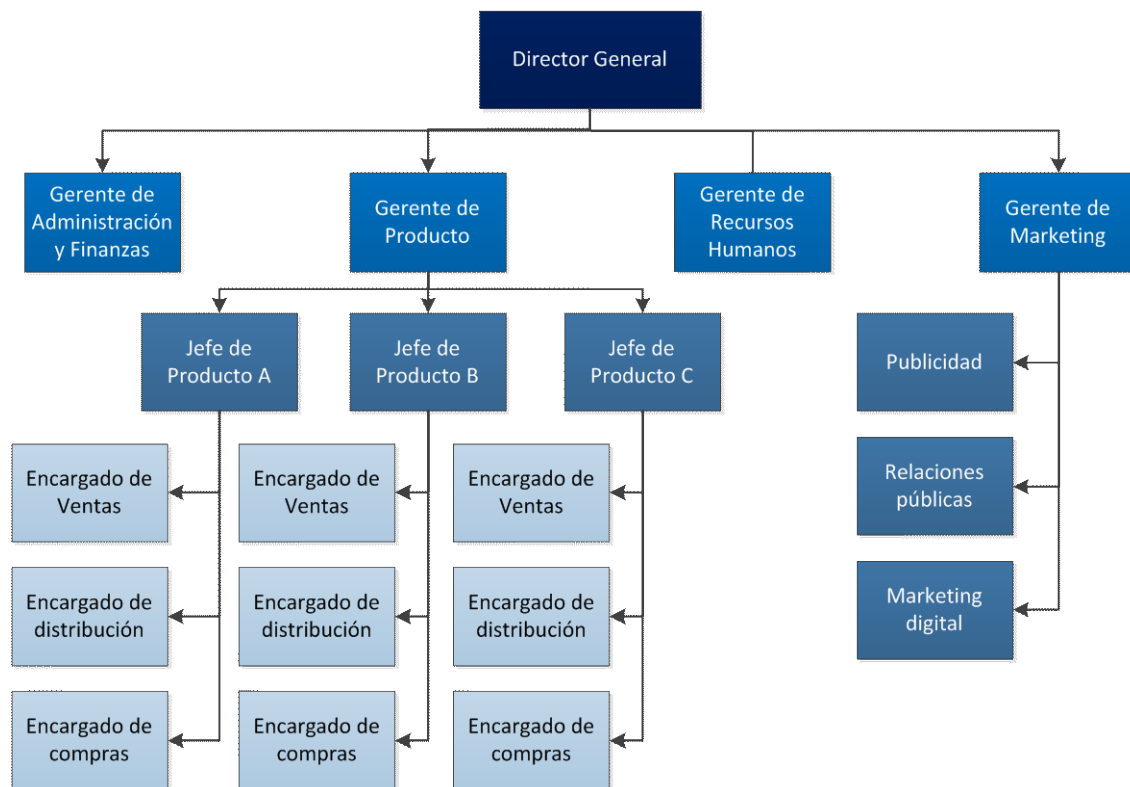
Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

A medida que la organización aumenta su tamaño, tiende a especializar las actividades incorporando profesionales para su realización.

Estas organizaciones poseen las áreas funcionales mencionadas anteriormente, con un área dedicada exclusivamente a la generación de los productos y otra para la venta y publicidad de los mismos.



Fuente: Elaboración propia

Área técnica o de producto:

Es la que se encarga de la producción, elaboración y organización de los distintos paquetes turísticos. Puede poseer un departamento de operaciones que se encarga de controlar la buena marcha del viaje durante el desarrollo del mismo, un departamento de reserva que se encarga de atender las reservas de los viajeros y un departamento de programación que es el que se encarga de la fabricación del viaje y de la elaboración de los folletos informativos.

Área comercial o de marketing:

Es la encargada de vender el producto a los consumidores potenciales. También se responsabiliza del control de calidad de los productos comerciales (control de tipo *ex-post*, es decir se lleva a cabo después que el viaje se haya realizado, *ex-ante* verificando los proveedores del paquete turístico manteniendo contacto directo con los clientes y un control durante el proceso de compra asegurándose la conformidad del mismo con el servicio adquirido). Muchas agencias cuentan con un centro de atención al cliente que tiene por objeto generar una relación personal a fin de fidelizarlo.

Área de ventas:

Es la que se encarga de la atención directa al cliente, una vez que este ya ha sido captado, para esta función es de primordial importancia el desarrollo de un buen programa de atención al cliente.

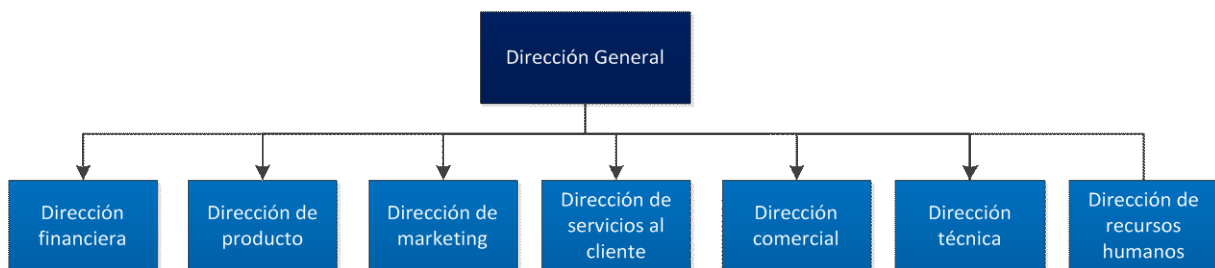
Para la realización de las actividades de apoyo pueden contar con un área financiera y/o contable que se ocupa de la elaboración de los presupuestos anuales de la empresa, instrumenta las formas de crédito necesarias, realiza la compra del material, controla los expedientes, control de billeteaje y el departamento de personal (nomina, seguros, etc.). Lleva el control de los ingresos de caja y del libro mayor de la agencia de viajes, ha de preparar los informes semanales de ventas y coordinar los depósitos que se hacen en los bancos.

A medida que la organización crezca, es decir, pase de pequeña a mediana, puede ir especializando las actividades, generando por ejemplo un departamento nacional y un departamento internacional. Cada uno de estos departamentos, a su vez, estar organizado con una sección de pasajes y otra de reservaciones, a efectos de su mejor administración y control.

Si la agencia cuenta con una amplia cartera de clientes comerciales o empresas puede tener un departamento específico para atender las cuentas comerciales.

También el crecimiento lleva a incorporar profesionales para la realización de actividades como el desarrollo de los productos.

Ejemplo de una agencia de viajes grande



Fuente: Elaboración propia

La estructura debe contemplar las necesidades básicas de los negocios en lo que están involucrados, o sea, la preparación de los programas de viajes organizados, la venta de los mismos a las agencias minoristas y los aspectos relativos a las reservas de los servicios integrados en los paquetes.

Su organización incluirá un área de programación, un área de ventas y un área de reservas. Obviamente, cada una de las estructuras mencionadas cuenta con el soporte proporcionado por los servicios generales como la administración contable-financiera, personal, sistemas.

Es uno de los pilares de la agencia de viajes. La existencia de esta depende de la demanda de servicios por parte del público que viaja.

El gerente de ventas es responsable de los departamentos de turismo receptivo, turismo emisor, turismo nacional, congresos, convenciones y eventos especiales y relaciones públicas.

Son funciones del área de ventas: asignar cuotas de ventas a cada vendedor, organizar un fichero de clientes a fin de enviarles información periódica relativa a servicios que ofrece la agencia, delegar autoridad y responsabilidad en los jefes de departamento, comunicar las ventas diarias a la gerencia general, realizar estadísticas de ventas por vendedor y por tipo de servicio, presentar la lista de gastos y la de sus vendedores al gerente administrativo para su autorización.

Establecer convenios y contratos con diferentes prestadores de servicios, con el objeto de obtener mejores porcentajes de comisión, organizar concursos de ventas y otorgar premios a los vendedores, ordenar la promoción de itinerarios a la agencia de publicidad, visitar en forma sistemática a los clientes potenciales y a personal superior de las empresas para promover la venta de servicios, buscar nuevos mercados.

Del gerente de ventas, según sea el caso, dependen:

- El departamento de turismo receptivo, quien organiza y maneja viajes y/o proporciona ciertos servicios aislados a turistas extranjeros o nacionales pero que residan fuera del territorio nacional. La agencia suele estar en contacto con sus agencias corresponsales en el extranjero para las cuales elabora y cotiza los itinerarios que le solicitan.
- El departamento de turismo emisor, quien vende tanto servicios aislados como viajes organizados generalmente por otra agencia del exterior a turistas nacionales o extranjeros que residan en el país y que viajen fuera del territorio nacional.
- El departamento de congresos, convenciones y eventos especiales, puede estar incluido en los departamentos anteriores. Los congresos son eventos de comunicación auspiciados generalmente por una agrupación científica o profesional. En este tipo de evento la importancia reside en el programa, técnico o científico, que es objeto de discusión y análisis y que redundará en el mejoramiento de la profesión. El evento es vendido, el transporte puede incluirse o no en el costo.

También existen los viajes de incentivo, que son instrumentos de la administración útiles para alcanzar metas extraordinarias por medio del premio en forma de viajes a los participantes, al lograr su parte en la conquista de metas poco comunes. Los objetivos de estos viajes son: incremento de ventas, lograr nuevos clientes, mejorar el clima laboral, introducir nuevos productos, etc.

Gastronomía

Además de constituirse en un movilizador social el restaurante es un gran negocio. Según su categoría se clasifican de 5 a 1 tenedores, gourmet, funcional, temáticos, cocina de autor, casas de familia que abren sus puertas, etc.

En la actualidad y gracias a las nuevas TIC (tecnologías de la información y las comunicaciones) y las redes sociales, es muy común que las organizaciones en general tengan una página web donde, entre otras cosas, den a conocer quiénes son, cuáles son sus valores, su misión, visión y objetivos, publicitando sus menús, gestionando reservas, promocionando eventos, etc.

El objetivo competitivo de la oferta gastronómica de un destino turístico es determinar una identidad gastronómica en el mercado y que cada establecimiento a su vez sea único en un lugar. Debería haber en cada destino una identificación de los prestadores gastronómicos a la “comida típica del destino”, por ejemplo, el cordero patagónico en el Sur, las empanadas Salteñas en el Norte, esto contribuye a reforzar la identidad local, y promocionar los productos típicos de la zona, agregándole valor.

La cocina forma parte del patrimonio cultural. Cada lugar presenta hábitos alimentarios construidos que significan un comportamiento cultural propio. Tradicionalmente la gastronomía debe ser interpretada como el arte del buen comer, por lo tanto, todo comensal que ingresa a un establecimiento gastronómico lo hace al menos por dos razones, una recrearse y la otra y más importante es comer.

Es por esta razón que cuando un cliente elige un determinado establecimiento lo hace porque en su elección considera la originalidad de la oferta: la decoración, la arquitectura, el equipamiento, la temática gastronómica, la calidad en la prestación del servicio y que además vaya acompañado por un precio razonable.

Varios son los aspectos que hacen competitivo a un local gastronómico, la decoración del lugar, el diseño del menú, la presentación de los platos, la buena atención, el conocimiento que los meseros tienen de los platos y sus recetas y los precios.

El negocio de la restauración⁸

Es la actividad que ofrece servicios de alimentación y/o bebidas. Aquí se incluye a los restaurantes, tabernas, bares, cafeterías, *catering* con servicios a domicilios particulares o a instituciones con o sin servicio de camareros, y restaurantes rápidos o *fast-food*.

⁸Rivas García, Jesús “Organización, gestión y creación de Empresas Turísticas” Ed. Oviedo, España 2005

Tipos de restaurantes

- a) Por su emplazamiento: urbano, de carretera, al aire libre, en hoteles, etc.
- b) Por su especialidad: convencional, vegetariano, dietético, macrobiótico, etc.
- c) Por el tipo de cocina: Internacional, nacional, de un producto determinado como pastas, parrilla, pescados,
- d) Por su categoría: 5 a 1 tenedor para los restaurantes o 3 a 1 tazas para cafeterías
- e) Según motivación y tipo de cliente:
 - De prestigio o status están de moda porque asisten deportistas, políticos, artistas.
 - Gourmet.
 - Funcional que incluye oficinistas, funcionarios con platos simples y servicio rápido con gastronomía sencilla y muy específica.
 - Temáticos, como museo del jamón, incluyen actividades de entretenimientos aquellos en que la clientela vive una experiencia adicional (cocinar junto al chef).

Áreas funcionales en un Restaurante

Como en toda organización en un restaurante existen áreas básicas y de apoyo, su estructura dependerá del tamaño, la complejidad de su cocina, la categoría, la distribución geográfica, franquicias, logística, entre otros. Por tales razones habrá restaurantes cuya cocina está altamente profesionalizada contando con chef ejecutivos (según especialidades: salsas, postres, pescados, pastas), cocineros, auxiliares y ayudantes y otros menos sofisticados en los que la cocina esté a cargo sólo de un chef y un ayudante.

Cocina: área básica

Constituye el corazón de la gastronomía; su función principal es la elaboración de los platos que figuran en el menú. Para ello juntamente con el área de compras deberán seleccionar a los proveedores según criterios de precio, calidad y forma de pago, asegurarse el stock de las materias primas conforme el plan de producción especialmente elaborado, tener al día los inventarios de las materias primas con mayor salida en función al menú. Analizar la materia prima, conforme a temporadas, controlar el rendimiento positivo y negativo, desarrollar el menú de acuerdo a temporada y popularidad, estandarizar las recetas, controlar el costo porcentual de acuerdo al presupuesto mensual, manejar procesos de cocina calculados conforme al consumo de alimentos, administrar el recurso humano a su cargo.

Se ocupa también de la reducción de mermas y gastos no necesarios, de diseñar la lista de mercado, de recibir el mercado, atender las quejas y reclamos, como así también las

sugerencias tanto por parte de los cocineros como de los comensales. Revé permanentemente el menú a efectos de mantenerlo actualizado según gustos y preferencias de los comensales.

Realiza el alistamiento diario (*Miss-en-place*), dirige y apoya la cocina caliente y fría, verifica los procesos de producción, crea la presentación de los diferentes platos, supervisa la presentación de los platos, recibe las comandas y supervisa que se entreguen los platos.

Área de Salón: área básica

Se encarga de la organización del salón comedor. Para realizar las actividades generalmente cuentan con un jefe de meseros (*Maitre*) y meseros. El jefe de meseros recibe y entrega el turno, dirige al personal a su cargo, realiza informes acerca de las dificultades si las hubo con el servicio y aporta sugerencias para mejorarlo, supervisa y coordina horarios de los turnos de trabajo, supervisa que los pedidos salgan y que no se demoren mucho tiempo, aconseja al cliente, debe tener conocimiento amplio de la carta, cuál es el menú del día, cuáles por el momento no están disponibles, atiende al cliente. De ser necesario, también supervisa las quejas y reclamos, y presta atención a las sugerencias.

Los meseros, reciben y entregan turnos y reservas, preparan las mesas, toman el pedido, se encargan del alistamiento de lencería para servicio, atención al cliente, limpian mesas, sirven y retiran lo utilizado por el cliente en el servicio (loza y cristalería), deben tener amplio conocimiento de la carta, el menú del día, aconsejan al cliente, verifican que el pedido no tarde mucho tiempo.

Caja: área de apoyo

En restaurantes pequeños, la función de caja y recepción al cliente suelen estar a cargo del dueño. Son funciones del cajero: llevar el control de lo consumido por cada mesa y mozo, elaborar la cuenta y entregar al mozo para que la acerque al comensal, cobrar y entregar el vuelto, volcar en una planilla lo consumido y finalizado el día enviar la información al área de administración para su contabilización y registro

Área Comercial: área básica

El titular del área supervisa y gestiona todos los aspectos de promoción y ventas de servicios del establecimiento.

El encargado del área se ocupa del análisis de los clientes, mercado, sector y competencia, define los perfiles de los consumidores, estima la demanda y la cuota de mercado, analiza el entorno de la empresa, los productos del restaurante conforme los cambios en los gustos y preferencias de los clientes y del mercado. Esta información es compartida con la cocina y compras a efectos de tener actualizado el menú y las materias primas. Analiza junto con el área

de cocina el desarrollo de nuevos productos/servicios, para lo cual busca y negocia con proveedores.

A su vez investiga los precios de la competencia y adapta los propios en función a los costos de producción juntamente con el área de cocina, analizando cuales son los platos del menú que mayor participación tienen en las ventas totales y si esos platos son los más rentables.

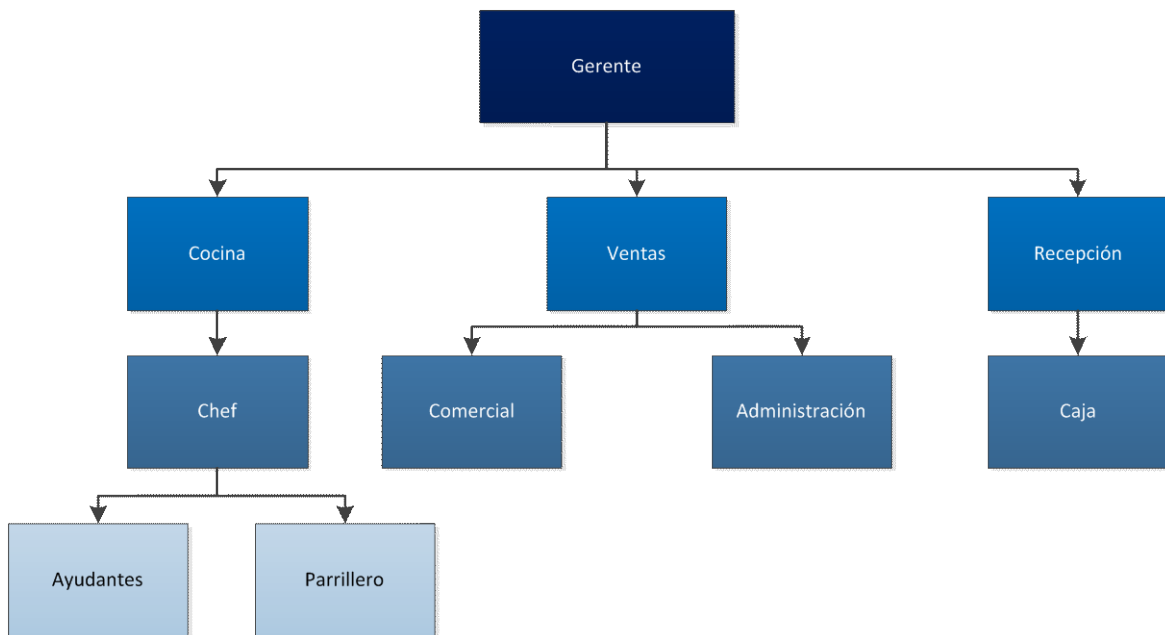
Diseña e implementa acciones de promoción para estimular la demanda (descuentos, promociones) y acciones publicitarias (prensa, revistas especializadas, folletos, página web, redes sociales, blog, foros) así como todo aquello que difunda y cuide la imagen de la empresa. Realiza el seguimiento de los planes de venta, atención de quejas, atención de clientes, mide los resultados y realiza las correcciones necesarias.

Administración: área de apoyo

Es la encargada de recopilar la información contable, facturas de proveedores, agrupa la facturación por proveedor y tipo de gasto, codifica la información contable a efectos de la carga y posterior procesamiento, realiza las conciliaciones de las cuentas y las conciliaciones bancarias, paga a los proveedores, revisa los comprobantes y hace las correcciones necesarias, archiva y envía la documentación según requisitos contables y legales. En esta área también se realizan las actividades relacionadas con la gestión del personal.

Ejemplo de un restaurante pequeño

En un restaurante pequeño, probablemente tanto la caja, la administración y recepción están a cargo del dueño con el apoyo de algún integrante de la familia. No hay un área de compras, encargándose de ello y en función al plan de producción y pedidos de la cocina el mismo dueño, quien seleccionará los proveedores por producto, calidad, precio y forma de pago. Este tipo de establecimientos, generalmente contratan los servicios de especialistas para diseñar la página web o llevar adelante acciones publicitarias.

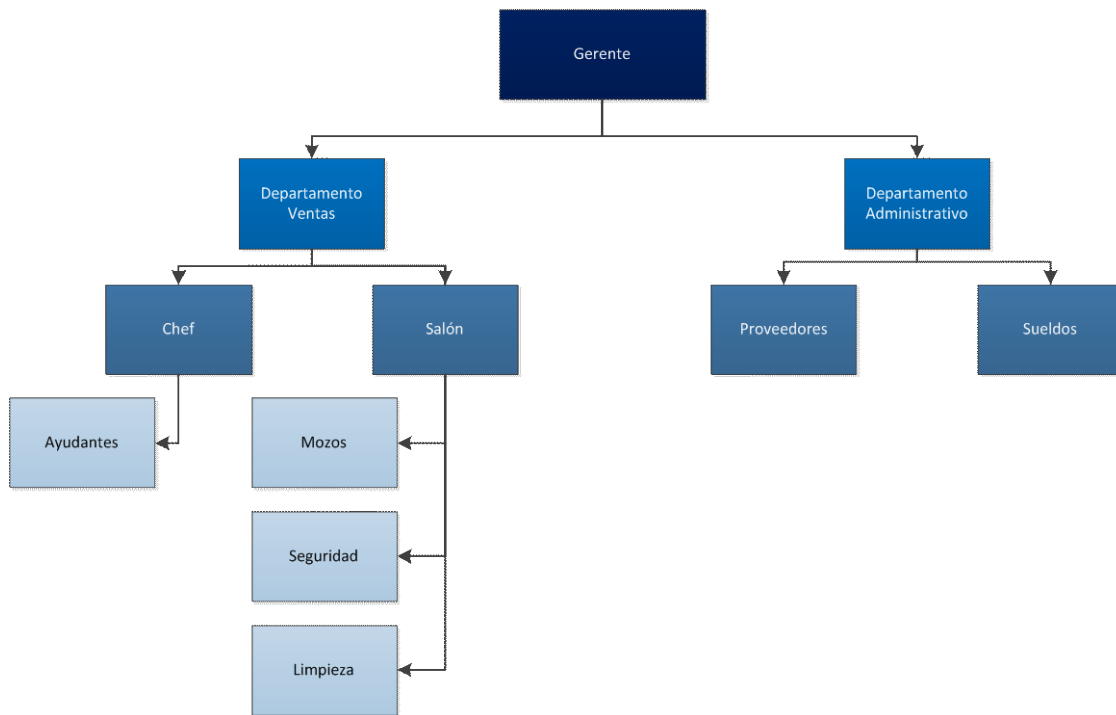


Fuente: Elaboración propia

Ejemplo de un restaurante mediano

Tal es el caso de los ejemplos que siguen donde la estructura si bien no es tan compleja, evidencia la delegación de ciertas actividades en departamentos seguramente a cargo de algún responsable que deberá rendir cuentas al gerente o dueño. En este caso el área de cocina depende del departamento de ventas siendo un área básica y el corazón del restaurante. Del supervisor de cocina dependerá el/los chef.

A medida que la organización crece o considerando el tipo de producto que ofrece, se profesionalizan las áreas y comienzan a incorporarse servicios adicionales como *somelier*, mantenimiento, seguridad, etc.

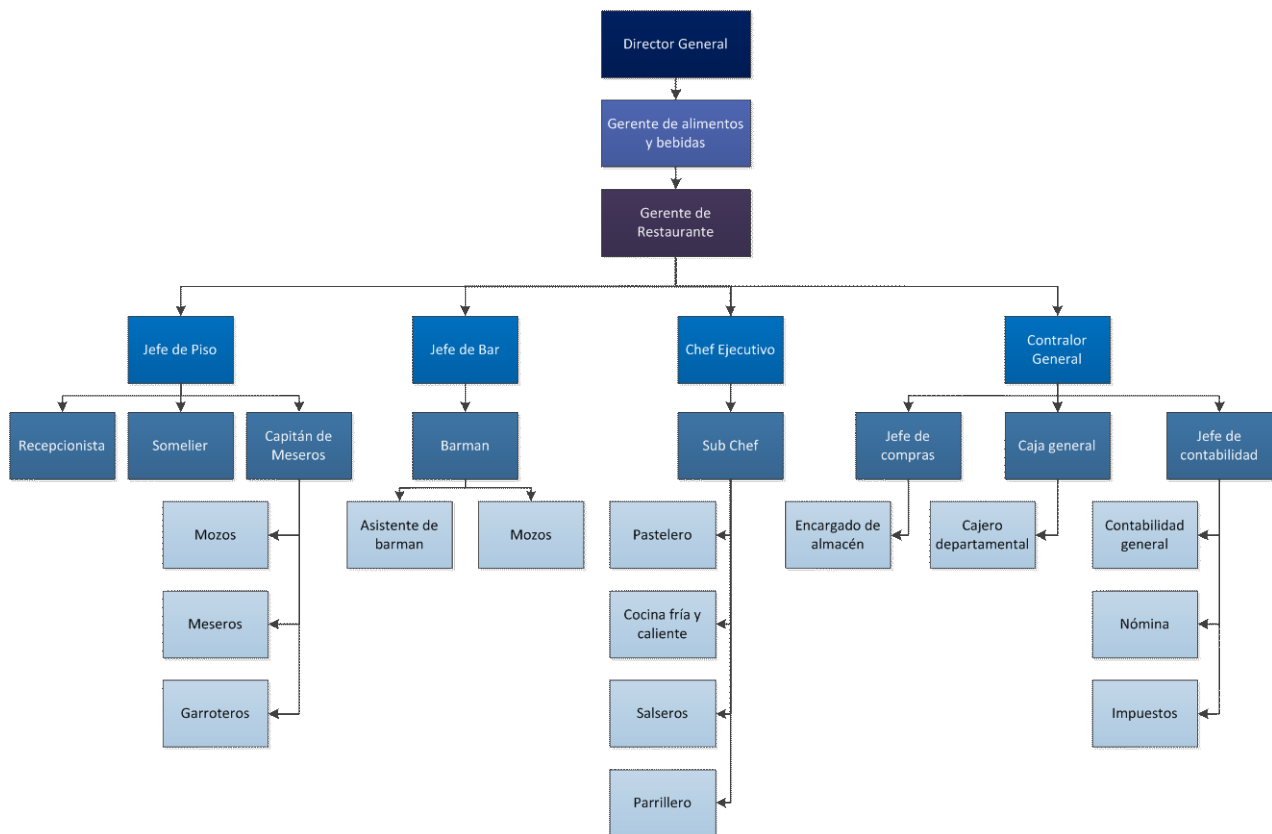


Fuente: Elaboración propia

Ejemplo de un restaurante grande

En restaurantes donde la estructura es mayor, posee sucursales, o tiene descentralizada la cocina, probablemente haya un área de compras y de almacenes, que será la encargada de controlar el stock de la materia prima necesaria según criterios de mayor salida en función a los platos del menú, tratará con proveedores, controlará el ingreso de la materia prima y verificará que se encuentre en perfecto estado. Es posible además que de acuerdo a la complejidad de la estructura en la cocina y a la variedad de menús, se cuente con un chef ejecutivo y que de él dependan, cocineros, salseros, ayudantes de cocina. Este tipo de establecimientos generalmente posee un área específica encargada de la atención del bar o las bebidas, con profesionales especializados.

Asimismo, como una manera de incrementar los ingresos, pueden contar con un área de organización de eventos, que será la encargada de hacer los contactos con los clientes, ofrecer los distintos servicios, coordinar las fechas, y todo detalle que por el acontecimiento sea necesario.



Fuente: Restaurante México

A continuación, y a modo de ejemplo se muestra un gráfico del proceso de restauración, desde la compra de la materia prima hasta el producto final: el plato.

Gracias al avance de la Tecnología y el desarrollo de sistemas de gestión a medida, en casi todos los restaurantes, aun en los más pequeños, se utilizan sistemas de gestión que permiten realizar desde el cálculo de costos de un plato, el stock de materias primas, administrar el listado de proveedores por producto/precio/forma de pago, realizar solicitudes de materias primas, hasta los registros de las facturas de ventas para su posterior cálculo de ingresos, liquidación de impuestos y otros conceptos.

Ejemplos de documentación interna

Requerimientos de compras:

Cada negocio adecuará su requerimiento de compras en función a su tamaño, estructura y necesidades, según su funcionamiento interno, es decir si cuenta con un sistema integral de gestión, la solicitud de compras se cargará en el sistema, de lo contrario, se confeccionará en forma manual. Según sea el tamaño del restaurante, en los casos que haya un área de compras, el chef en función al menú que tiene establecido el restaurante, confeccionará el

requerimiento y lo elevará al área de compras, en caso que sea el dueño el que maneje las compras, el chef lo elevará directamente al dueño. Otra posibilidad es que, dada la experiencia del chef tanto en calidad de la materia prima como tipo, directamente sea él, quien se encargue de hacer el requerimiento y la compra.

El formulario de requerimiento y seguramente remito de entrega, serán enviados al área administrativa para su posterior registro y pago.

Formato de Lista de Compras

Lista de Compras				
Fecha:	Responsable: Área:			
Producto	Cantidad	Unidades	Precio	OBSERVACIONES

Fuente: elaboración propia

Recepción de la mercadería:

El siguiente es un ejemplo de planilla de recepción de mercadería, una vez hecho el requerimiento de compras, se recibe la mercadería solicitada. De contar con un sistema, se le da ingreso a través de una ficha a efectos de llevar el control tanto de la recepción como del stock y tener información de lo que ingresa, quien la solicitó, quién recepcionó, etc. Siempre debe haber algún responsable que firme, tanto el pedido como el remito.

En observaciones puede dejarse aclarado todo aquello que quien recibe la materia prima considere necesario y pertinente. En el ítem Proveedor se dejará asentado el nombre del proveedor a efectos de tener identificado a quien se le requirió y compró el producto. Esto permitirá contactarse con él en los casos en que surja algún inconveniente.

Formato de Recepción de Mercadería

Recepción de Mercadería						
Responsable:						
Área:						
Fecha						
Producto	Cantidad	Unidades	Fecha de recepción	Hora	Proveedor	OBSERVACIONES/ ESTADO DEL PRODUCTO

Fuente: elaboración propia

Salida de mercadería

La planilla de registro de salida de mercadería, permite identificar qué sector la recibió, cantidad, fecha de salida, identificar el responsable y registrar algún tipo de observación de ser necesaria.

Formato de Registro de salida de Mercadería

Registro de Mercadería						
Responsable:						
Área:						
Fecha						
Producto/Materia Prima	Cantidad	Departamento que recibe el producto/materia prima	Fecha de salida	Hora	Firma del receptor	OBSERVACIONES

Fuente: elaboración propia

Formato de Ficha de Control de Existencias

Existencia de Mercaderías										
Responsable:							Ficha N°			
Artículo:			Existencia Máxima:				Plazo de entrega:			
Referencia:			Stock de Seguridad:							
Día/M/AA	Número de Factura	Unidad	Precio	Total	Unidad	Precio	Total	Unidad	Precio	Total

Fuente: elaboración propia

Referencias

- Barcos S y otros. (2009). Una aproximación teórico práctica al estudio de las organizaciones Turísticas y su administración. Ed. Haber.
- Casanueva Rocha y otros. (1999). Organización y gestión de empresas turísticas. España. Ed. Pirámide.
- Dennis L. Foster (s/d). Introducción a la Industria de la Hospitalidad, Serie Turismo, Mc Graw Hill.
- Fischer, R. (2003). El Desafío del Servicio. Santiago de Chile, 2003.
- Gallego, J. (1998). *Manual Práctico de Restaurante*. Madrid, International Thomson Editores.
- Lattin G. (1998). Administración moderna de hoteles y moteles. México. Ed. Trillas.
- López S. (2000). *Recepción y Atención al cliente*. España, International Thomson Editores Spain Paraninfo, S.A.
- Schulter R. y Winter G. (s/d). La agencia de viajes y Turismo. Estructura y operaciones.
- Rivas Garcia, J. (2005). Organización, gestión y creación de Empresas Turísticas. Ed. Oviedo, España.

CAPÍTULO 4

Organismos públicos de turismo⁹

Los organismos públicos son creados por el sistema político y poseen fines y objetivos determinados por las instituciones políticas (constitución, leyes orgánicas, decretos, etc.). La mayoría se estructura bajo el modelo burocrático y están incorporados al sistema institucional de una sociedad dada.

Por ejemplo, ministerios, escuelas públicas, hospitales públicos, municipalidades, fuerzas armadas, cárceles, policía, organismos tributarios, reguladores, registrales, de administración de justicia, secretarías de turismo, etc.

Algunos son autoridades de aplicación de leyes, ordenanzas, decretos, normas en general, otros son instrumentos de control social (por ejemplo: SECTUR, Administración de Aduanas, ARBA, etc.).

Otros se originan en la Constitución Nacional o Provincial y constituyen la esencia del funcionamiento del Estado (por ejemplo: municipalidades, tribunales de justicia, Policía, Tribunal de Cuentas, Fiscalía de Estado, escuelas y hospitales públicos).

Algunos organismos públicos tienen autarquía, administran por sí mismos los recursos que se le asignan, tienen cierta capacidad para definir sus objetivos, por lo menos a nivel operacional e incluso gestionan sus relaciones con el medio ambiente material y social.

En el sector turístico, en casi todos los países conviven organismos públicos que dependen de la administración central o gobierno nacional con otros que dependen de gobiernos provinciales o regionales y municipales.

Es fundamental para el desarrollo de la actividad turística, la acción coordinada, entre los tres niveles: nacional, provincial y municipal. Fundamentalmente tal el caso de nuestro país con el Ministerio de Turismo de la Nación a través de la elaboración, y puesta en funcionamiento del Plan Estratégico Federal, incluyendo para su confección tanto a los organismos provinciales como municipales.

Son funciones de los organismos públicos de turismo entre otras: Investigación, estadística y planificación, inventario de recursos turísticos, desarrollo de instalaciones turísticas, capacitación de los recursos humanos, promoción del turismo, facilitación, cooperación internacional, regulación de empresas y profesiones turísticas.

⁹Barcos Santiago y otros "Una aproximación teórico práctica al estudio de las organizaciones turísticas y su administración" Ed. Haber (2009)

En <http://mapadelestado.modernizacion.gob.ar/organigramas/turismo.pdf> podrán consultar la estructura organizativa del Ministerio de Turismo y en la Ley de Ministerios N° 22.520 las funciones de dicha jurisdicción.

Con fecha 5 de Septiembre e 2018 y por decreto 802, publicado en el Boletín Oficial, el Ministerio de Turismo, entre otros, pasó al rango de Secretaria de Turismo, dependiente de Presidencia de la Nación. En el link que sigue, en su Anexo 2, se establecen cuáles serán las funciones de la Secretaría de Turismo.

<https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNormaBusquedaAvanzada/190820/20180905>.

Otro ejemplo de organismos público, es el EMATUR (ente de participación mixta pública/privada) de la ciudad de La Plata, Provincia de Buenos Aires creado en el año 2009, por ordenanza N° 10612.

Es un ente autárquico pero tiene la particularidad de que debe contar con la asistencia de un Consejo de Representantes integrado por representantes del Municipio, la Universidad Nacional de La Plata, la Asociación de Empresarios Hoteleros y Gastronómicos. Y de la Asociación Argentina de Agentes de Viajes y Turismo Regional La Plata. Como prueba de ello a continuación se transcribe textualmente la Ordenanza N° 10.612 que fue sancionada por el Consejo Deliberante, que le dio origen al Ente y le asignó sus funciones.

El objetivo general definido para el Ente es la promoción y desarrollo de las políticas municipales de turismo, coordinando su interacción con organismos regionales, nacionales e internacionales (Art. 2). Las funciones que la ordenanza le establece en el artículo 3 son:

1. Promover turísticamente la ciudad de La Plata en el ámbito regional, nacional e internacional.
2. Propender a la sensibilización turística, a través de la difusión de la actividad turística en los establecimientos educativos de todas las ramas y niveles, sean públicas o privadas.
3. Desarrollar acciones de sensibilización que induzcan a una actitud positiva de la población hacia la actividad turística
4. Elaborar en forma sistemática y permanente un relevamiento de recursos naturales y culturales, a fin de contar con datos precisos y actualizados que permitan una mejor definición de las políticas a seguir para la posterior elaboración del producto turístico.
5. Investigar el mercado turístico de forma tal que permita precisar el perfil del consumidor (hábitos, preferencias y necesidades) para elaborar la oferta del producto turístico.
6. Promover y favorecer los acontecimientos programados por instituciones del Partido de La Plata.
7. Elaborar, organizar y ejecutar planes de promoción, calendarios de eventos culturales, deportivos, religiosos, congresos, ferias, convenciones y otros.
8. Autorizar planos, folletos, souvenir, guías de turismo y otros materiales de promoción turística, oficializando ediciones de empresas particulares o editándolas directamente.

9. Elevar a consideración del Departamento Ejecutivo las propuestas de concesión y explotación de las instalaciones a su cargo.
10. Diseñar e implementar planes y programas de acción sobre materias de su competencia.
11. Propiciar la jerarquización de los servicios turísticos ya posicionados en el mercado e investigar sobre nuevas prestaciones y atractivos para un mejor desarrollo turístico del Partido.
12. Organizar, promover y divulgar las actividades relacionadas con el turismo y la recreación.
13. Fomentar, apoyar y/o realizar en forma directa las actividades dirigidas a la población estable y transitoria, para el uso del tiempo libre.
14. Incorporar nuevos servicios de información al usuario del Partido y en los principales centros emisores de turismo.
15. Celebrar convenios y contratos con entidades públicas y privadas, tendientes al logro de los objetivos fijados con sujeción a la Ley Orgánica de las Municipalidades.
16. Convenir con Municipios de la zona y otros organismos públicos o privados la realización de acciones conjuntas, tendientes a la investigación y planificación del producto turístico regional y el rol futuro de la actividad turística en el desarrollo de la misma.¹⁰

¹⁰Fuente: <http://www.concejodeliberante.laplata.gov.ar/digesto/or11000/or10612.asp?ver=&resol=>. Art. 3°

Conclusiones

A lo largo del presente trabajo, aspiramos reunir en un solo ejemplar conceptos de estructura y áreas funcionales de las organizaciones en general, para luego centrarnos en las organizaciones turísticas y sus particularidades.

Se desarrollaron las dimensiones para el estudio de la estructura de las organizaciones, su tamaño, su complejidad, los conocimientos necesarios para adaptarse a un contexto muy dinámico y cambiante, la formalización y cómo todas estas variables influyen en la conformación de la estructura de una organización.

Se describieron en forma general las áreas funcionales de una organización, clasificándolas en áreas básicas y de apoyo según contribuyan directamente al logro de los objetivos organizacionales para luego centrarnos en la descripción de las distintas áreas funcionales de las organizaciones turísticas tradicionales (hotelería, gastronomía y AAVV) y el impacto del tamaño de la organización en la constitución de las mismas.

Un capítulo aparte merecen los organismos públicos de turismo, que son creados por leyes, ordenanzas o decretos, definiendo el fin y las funciones de la organización. Asignando anualmente el presupuesto para su funcionamiento. Si se analiza el lugar que el organismo público del turismo ocupa en la estructura gubernamental sea Nacional, Provincial o Municipal, los departamentos que lo conforman, la cantidad de personal y el presupuesto asignado, se podrá determinar la importancia que se le da al sector turístico en los distintos niveles.

Desafíos para los futuros profesionales en Turismo

Cuando se comienza a repensar al turismo en la sociedad actual, se observa que no es sólo un movimiento de personas de un lugar de residencia permanente a otro temporal, que implica transporte, alojamiento y alimentación sino que es mucho más que eso, es un fenómeno social complejo, con múltiples aristas que involucran la esfera de lo económico, lo social-cultural y lo ambiental. Desde esta perspectiva resulta de vital importancia la intervención planificada de la gestión turística. Esto implica, entre otros aspectos, la participación efectiva de diferentes actores sociales involucrados. El turismo, entonces, puede ser un dinamizador del desarrollo local y así, reafirmar la identidad individual y colectiva y valorizar el capital cultural y ambiental.

En los últimos años, se ha estado gestando la aparición de un nuevo escenario local, que ha acompañado un profundo proceso de reforma del Estado. La comunidad también ha acompañado este proceso, aumentando la participación ciudadana; despertando mayor interés por aspectos cercanos y puntuales de la ciudad y por programas de participación de gobiernos

locales con organizaciones de base, ONGs y asociaciones intermunicipales con el objeto de generar corredores productivos y de servicios asociados, y la posible formación de *clusters*. Asimismo se ha dado un proceso de planificación estratégica en las ciudades grandes e intermedias con la aplicación del modelo de presupuestos participativos.

Todos estos fenómenos muestran una articulación novedosa público-privado, una mayor asociatividad horizontal de los municipios entre sí, a través de la formación de corredores productivos, turísticos, industriales, actividades conjuntas, rutas alimentarias, etc. y la incorporación de nuevos roles económicos y sociales.

Los cambios constantes en el contexto, acompañados por los cambios en gustos y preferencias de los consumidores, nuevos nichos de mercado, reglas de juego muy dinámicas, un turista más preparado, más comprometido con el cuidado del ambiente, más participativo en las actividades que se propongan, más informado y más adepto a las tecnologías, las redes sociales, hará que las organizaciones en el corto plazo deban afrontar la necesidad de contar con información para su gestión, que le permita tomar decisiones referidas a la calidad, la atención al mercado, en definitiva, a una nueva forma de hacer turismo.

La hiperconectividad, la digitalización y la dependencia tecnológica son las nuevas reglas del mercado y el turismo no es ajeno a ello. Los viajeros cambiaron de hábito. Todo lo encuentran en sus teléfonos inteligentes que usan casi exclusivamente para gestionar su vida diaria (agenda, mails, búsquedas por Internet, reservas, compartir experiencias). La transformación digital obliga a las empresas a adaptarse al cambio. El turismo ya no es el mismo porque la dependencia tecnológica también está presente cuando viajamos.

Las empresas deben ser conscientes de esta nueva interacción. También los profesionales del turismo. Pongamos como ejemplo plataformas como Trivago, Tripadvisor, Despegar.com, a través de las cuales el turista no solo puede buscar información sino también interactuar con otros viajeros, programar sus hoteles, transfers, armar mapas de itinerarios, buscar restaurantes acordes a sus posibilidades económicas o gustos, ver fotos y videos de los sitios a los que pretende ir para planificar de una mejor manera su experiencia.

Las herramientas que manejan grandes volúmenes de datos (*Big Data*) son casi imprescindibles en el nuevo escenario turístico. Hay que acercarse al cliente de forma de generar un vínculo personal para conocerlo íntimamente, saber sus gustos y necesidades y las expectativas que tiene en su viaje. Las promociones y las estrategias de marketing así como las valoraciones de los servicios que se ofrecen pasan por las redes sociales porque permiten llegar a mayor cantidad de personas y también individualizar el contacto. Un ejemplo es Facebook o Google que permiten enviar mensajes publicitarios sesgados por tipo de cliente de acuerdo a las búsquedas que los propios usuarios hacen en distintos buscadores y/o páginas a las que acceden. Las tecnologías de información y comunicaciones hacen posible construir la experiencia virtual sin la necesidad de trasladarse: subimos fotos, videos, nos conectamos con parientes, amigos, redes de turistas, viajamos a través de programas de realidad virtual que nos permiten “estar” y vivir anticipadamente lo que pretendemos en el viaje. Por eso la importancia de centrar esfuerzos en el uso de Internet para atraer al turista y obtener la mayor ventaja posible en la elección que éste haga.

Es el desafío que les espera a los futuros profesionales, la información y los conocimientos, serán pilares fundamentales para el futuro. Implicará adaptarse a las nuevas reglas de juego que propondrá el mercado, tales como: concentración empresarial y cambios en el modelo de negocio, movimientos importantes de compras y fusiones de empresas, como también la aparición de nuevas formas de hacer turismo que darán lugar al crecimiento del sector de las pequeñas y medianas empresas y de microemprendimientos derivados, que requerirán una forma de gestión más personalizada.

En un sector turístico que camina hacia la personalización de productos y servicios turísticos, las grandes empresas que tienen gran cantidad de datos de sus clientes (como Apple, Google o Booking), tendrán ventajas competitivas para adaptar sus productos y servicios, a los gustos y necesidades de sus clientes.

Por otra parte, la economía colaborativa se consolida en los viajes dando paso a familias que ofrecen directamente a turistas sus casas para convivir y tener una experiencia única “tu casa es mi casa”.

El cambio de rol en las agencias de viajes, producto de la revolución de las TIC (tecnologías de la información y la comunicación) y el incremento en el número de dispositivos móviles, han trasladado el poder a manos de los viajeros, permitiéndoles tener acceso directo a la información.

Este proceso afectará directamente a los intermediarios que, para poder sobrevivir, deberán ofrecer a sus clientes un valor agregado volviéndose consultores y asesores de viajes

Nuevas motivaciones en los viajes: la gastronomía, un determinado deporte, eventos culturales, hacen que las empresas deban modificar sus campañas de comunicación y promoción a efectos de captar este nicho de mercado.

Por último, la evolución de la tecnología es el elemento más disruptivo del turismo. La explosión en el número de dispositivos móviles a nivel global, ha facilitado que todas las etapas del viaje tengan un gran componente tecnológico y ha permitido una relación directa (y en tiempo real) entre turistas y sus proveedores turísticos.

Si consideramos que la estructura de una organización es un recurso más para el administrador a los efectos de cumplir con los objetivos definidos por la organización, todos estos cambios mencionados impactarán en la misma, requiriendo mayor flexibilidad y dinamismo en su conformación.

Glosario

PROCESO DE DISEÑO ORGANIZATIVO, PROCESO DE ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: es un proceso básico del proceso administrativo que consiste en dividir las tareas con un orden, definiendo las áreas y las relaciones entre las mismas. Definiendo la estructura formal de la organización y los procedimientos para la ejecución de las tareas¹¹

ESTRUCTURA FORMAL DE UNA ORGANIZACIÓN O ENTIDAD: la estructura formal es la relación conformada mediante normas de las partes de una organización, incluyendo las funciones, actividades, autoridad-responsabilidad y todo tipo de recursos. Proporciona el marco alrededor del cual están interrelacionadas funciones administrativas más detalladas. Puede tener forma escrita y pública o no, pero siempre expresa “Funciones, actividades, tareas, autoridad, responsabilidad y procesos de acción mutua que habrán de tener lugar entre sus miembros. Define especialidades de trabajo y líneas de comunicación”. Una administración eficiente requiere que la estructura formal esté equilibrada y adaptada a los objetivos y operaciones primarias de la organización. Toda estructura formal implica una estructura de objetivos y de decisiones, una estructura de actividades, una distribución de recursos y una red de comunicaciones, y es resultante de la delegación de operaciones (departamentalización) y de decisiones (descentralización).

ESTRUCTURA INFORMAL: es la trama de relaciones entre personas que comparten uno o varios procesos de trabajos dentro de la organización. En este sentido, la estructura informal comprende aspectos referidos (o que tienen que ver con) valores, intereses, sentimientos, afectos, liderazgo y toda la gama de relaciones humanas y que no pueden ser determinadas por ningún diseño previo; son producto de la interacción humana y del juego de personalidades, grupos, etc. Lo informal está caracterizado por una actividad colectiva que no está orientada específicamente hacia los objetivos definidos del grupo.

ESTRUCTURA REAL, incluye lo formal y lo informal. Luego, los procesos de relación reales no siguen-totalmente-las líneas de interacción surgida de lo formal sino que se entremezclan con las relaciones informales conformando un patrón transparente que puede llegar a ser opaco.

¹¹ Norma Paolini, El Proceso Administrativo. Ediciones Haber 2011. Pagina 16 y 91.

ORGANIGRAMA: es el gráfico que representa, en forma simplificada, a la estructura formal.

DELEGACIÓN y conceptos conexos: Departamentalización, centralización y descentralización: delegar es facultar a otro, sea una persona, un nivel o un área, para que haga “mis veces” o sea mis tareas, actividades y funciones propias. Cuando se delega la facultad de operar a un área o departamento determinado, por aplicación de la división del trabajo, diferenciación horizontal de la estructura, se utiliza la expresión **DEPARTAMENTALIZACIÓN**. Cuando se delega autoridad y/o la facultad para adoptar decisiones a una persona, o área se utiliza la expresión **DESCENTRALIZACIÓN**.

DEPARTAMENTALIZACIÓN: es la forma de dividir y coordinar las actividades y tareas a través de la agrupación de las mismas en un área, unidad organizativa o departamento según algún criterio. Los criterios son: por función, por área geográfica o territorial, por producto, servicio o prestación, por clientes o beneficiarios, por números puros, por proceso, etc. El criterio de departamentalización más común, es el mixto, que combina más de uno de los mencionados antes.

CENTRALIZACIÓN: es la concentración de la capacidad de adoptar decisiones en un núcleo o nivel central o superior; o sea, la tendencia a restringir la delegación para adoptar decisiones, por lo que la autoridad se conserva en la cima de la estructura. Para Fayol, la centralización está referida a la concentración de autoridad en el más alto nivel de la organización. El grado de centralización no es algo bueno o malo intrínsecamente, debe ser aplicado cuando las circunstancias lo aconsejen. La delegación de la facultad para adoptar decisiones a las áreas a las que ya se le delegaron ciertas actividades, se denomina

DESCENTRALIZACION. La división del poder supone cierto nivel de descentralización al igual que la existencia de jerarquías o niveles jerárquicos, diferenciación vertical de la estructura, y la existencia de áreas desconcentradas o dispersas espacialmente como cuando un organismo público se divide en regiones o una empresa abre sucursales en el interior del país o tiene las oficinas administrativas principales en Buenos Aires, la fábrica en Córdoba y sucursales de ventas en todo el país. La descentralización llamada “vertical” se verifica cuando se delega a posiciones jerárquicas inferiores. La descentralización horizontal cuando se delega a analistas, expertos, consultores, operadores, etc.

UNIDAD DE MANDO: principio administrativo que establece que ningún empleado o funcionario, en cumplimiento de sus funciones, responderá a más de un superior; en consecuencia, recibirá todas las instrucciones sólo o por intermedio de dicho superior. Esto lleva a la pirámide de autoridad, a la organización lineal, y descarta todo tipo de relaciones de dependencia funcional, al tiempo que obstruye la comunicación lateral entre pares del mismo nivel pero de distintos departamentos.

ALCANCE DE CONTROL: el principio de alcance de control fue planteado por primera vez por un consultor de dirección, GRAICUNAS, en 1933, y desde entonces ha sido analizado y discutido sin que perdiera vigencia. Toda persona tiene una capacidad limitada para realizar sus tareas. Un directivo necesita tiempo suficiente para poder atender a sus subalternos adecuadamente y además desarrollar otras funciones inherentes a su cargo. Por ello, en la práctica se admite normalmente que puedan depender de él entre cuatro y seis personas. Si el número es mayor, la supervisión perderá eficiencia. Este principio suele enunciarse, en consecuencia, de la siguiente manera: Las unidades o los individuos que dependen de un supervisor, no deben exceder del número que éste puede coordinar y dirigir efectivamente. Desde luego, en niveles inferiores de la estructura, cuando se supervisan tareas manuales, repetitivas y/o de gran simplicidad, la cantidad de personas que dependen de un jefe o capataz puede ser mayor, sin que se resienta la eficiencia. A veces, un capataz a cargo de una línea de producción supervisa sin problemas a veinte o treinta operarios. Pero el alcance de control no debe enunciarse sólo como un máximo, sino también como un mínimo. En efecto, el caso extremo de un único subalterno-denominado estructura de uno sobre uno-implica también un esquema ineficiente, pues es de elevado costo, se desaprovecha el potencial humano, tiende a diluir o bifurcar inadecuadamente las responsabilidades, etc. Además cuando el alcance del control es demasiado reducido se produce un excesivo fraccionamiento vertical de la estructura, dando lugar a un pernicioso alargamiento de las líneas de comunicación. Como es sabido, cuantos menos eslabones tenga la cadena a través de la cual haya que transmitir un mensaje, tanto en sentido descendente como ascendente, mayor será la probabilidad de que el mismo llegue a destino sin distorsiones y menos será el costo de la comunicación **ECONOMIA DE NIVELES**. Finalmente “las líneas de comunicación deben mantenerse tan cortas como sea posible, reduciendo el número de niveles de autoridad en la estructura de la organización; pero cuando la alternativa de no crear un nivel adicional de organización aumenta el número de subordinados hasta sobrepasar el alcance efectivo del control, se deben utilizar niveles adicionales de autoridad”.

AUTORIDAD: según Fayol, Autoridad es el derecho a mandar y la facultad de hacerse obedecer. Max Weber incorpora a este concepto la idea de legitimación definiéndola como el Poder Legitimado o Institucionalizado. Weber explica que si la autoridad no es legitimada por el subordinado o súbdito estamos frente a una situación de poder puro, siendo tres las fuentes de legitimación típicas (tradicición, carisma, leyes o normas) que corresponden o se derivan de tres tipos de sociedades y de tres formas de dominación consecuentes. La autoridad se asocia al concepto de puesto jerárquico y la ejerce el individuo que ocupa dicho puesto.

AUTORIDAD LINEAL: es la autoridad que fluye desde los niveles más altos hasta los más bajos en la estructura, siguiendo el principio escalar o jerárquico, de tal manera que a mayor nivel, mayor autoridad. Por lo tanto diremos que la autoridad lineal es aquella que existe entre superior y subordinado a través de los distintos niveles. En el organigrama se representa mediante líneas completas.

AUTORIDAD STAFF: es la autoridad de asesoramiento. El “staff” es una persona o conjunto de personas, especialistas en algún tema, que asesoran a los ocupantes de los cargos de línea, generalmente en los niveles superiores. El staff no posee autoridad de línea sobre el personal de la organización, sólo asesora o aconseja al administrador del cual depende. En el organigrama se representa mediante líneas de puntos. Tampoco toma decisiones, sólo efectúa recomendaciones. Ejemplos de órganos staff son: las Asesorías Letradas, los Asesores Bursátiles, etc.

AUTORIDAD FUNCIONAL: es la autoridad que ejerce una persona especialista en un tema y responsable de una función, respecto de otra u otras que se encuentran en su mismo nivel y/o de jefes o empleados de otras áreas que no dependen jerárquicamente de él. Quienes detentan autoridad funcional emiten instrucciones y dan directivas inherentes a temas de su especialidad. Este tipo de autoridad no se denota en el organigrama. Así, por ejemplo: existe autoridad funcional, entre el gerente de Finanzas y el de Comercialización cuando, al ser el primero responsable y especialista en aspectos presupuestarios no autoriza un gasto de publicidad realizado por el segundo por no constar en el Presupuesto o ser superior al monto previsto en el mismo.

MANUAL DE ESTRUCTURA O DE ORGANIZACIÓN: manual de estructura o de organización o de misiones y funciones o de funciones y actividades son documentos escritos que explican el funcionamiento de la estructura formal, las funciones y actividades propias de las distintas áreas (gerencias, departamentos, sectores, etc), niveles de dependencia jerárquica, funciones comunes a varios niveles o puestos, relaciones entre las distintas áreas y con oficinas desconcentradas, en caso de existir, etc. Existen diversas modalidades de redacción. Cada organización al poseer una estructura que le es exclusiva, redacta y pone en práctica este tipo de manuales en la forma que considera más adecuada.

FUNCION: ejercicio o actividad de un órgano u organismo (organización, entidad) o de una de sus partes (área, departamento, sector) entendida no por las acciones y tareas que implica sino por su contribución o propiedad. Función es también la acción o ejercicio de un puesto, cargo, nivel u oficio. Es decir, la razón de ser de cada parte de la organización y organismo de que se trate al servicio del fin por el cual existe el todo: organización u organismo. Por ejemplo, de la función financiera, podemos desprender las actividades de presupuestación, contabilidad, tesorería, control presupuestario, etc. Cuando cada actividad o conjunto de actividades asignadas a un área, a un puesto o a un nivel estructural, (v.g.; contable, consultor impositivo, nivel departamental) se analiza como contribución al todo o a un todo mayor aún, constituye una función. En el caso, función contable, función de consultoría o función de mando intermedio. Muchas veces se usa actividad o conjunto de actividades como sinónimo de función, pero la teoría y el buen uso del idioma, realizan una distinción que no es menor y debemos respetar. “Actividad implica idea de movimiento y de hacer; luego cuando la entendemos como contribución o sea para que sirve debemos usar el vocablo función, que conlleva la idea de aporte a algo mayor y más trascendente que justifica la actividad”.

FUNCIONES BASICAS: son las relacionadas directamente con el cumplimiento de los fines organizacionales, independientemente del tipo o tamaño de la organización. Se hace referencia a la función que permite cumplir con la finalidad, aunque no necesariamente sean las más importantes en tamaño (cantidad de empleados del sector), complejidad/tecnología, etc. (Producción, Comercialización, dependiendo de la organización de que se trate).

FUNCIONES DE APOYO: colaboran con las funciones básicas sirviendo de soporte y ayuda de manera que las básicas se concentren específicamente en el logro de su función o misión y por lo tanto de la finalidad de la organización. Se concentran en la gestión de los recursos y del personal de la organización (Finanzas, Organización y Sistemas, Personal).

ACTIVIDAD: siempre se relaciona con un área o sector o con la organización en su conjunto. Actividad proviene de "Atis/Activitas" significa "Facultad de obrar". "La actividad hace al órgano y la función lo justifica", decían los antiguos. Las actividades pueden definirse como el conjunto de operaciones o tareas o acciones pero en sentido de un proceso de transformación, propios de un área, persona, organización o entidad. Por ejemplo, actividad docente para la persona, actividad educativa para la escuela, actividad comercial para una pequeña empresa que revende mercaderías, actividad de control para un área o proceso determinado, etc. Las tareas de saludar al cliente, recibir el comprobante, determinar lo que desea pagar el cliente, hacer grabar por un aparato que lea un "código de barras", informar al cliente lo que debe pagar, recibir el dinero, contarlo, guardarlo, determinar el vuelto, conformar el vuelto, entregar el vuelto, dar la autorización al equipo para que emita el comprobante e pago, retirarlo de la máquina una vez emitido tal comprobante, sellar el comprobante, desglosar una parte del comprobante-si corresponde-,entregarlo al cliente y saludarlo a modo de despedida conforman la "actividad de cobranza de un cajero en un banco". Dicho cajero aplica una secuencia de tareas y operaciones, procedimiento normado previamente, para desempeñar dicha actividad- Cuando con referencia a organizaciones, "actividad principal u objeto de la actividad principal" se lo hace para denotar aquel conjunto de operaciones y procesos por los cuales se presta el fin y la función social que justifica su creación.

TAREA: acción que implica esfuerzo físico o mental. Se denota con verbos en infinitivo (pintar, sellar, imputar, contabilizar, etc).En esencia son las operaciones que impone el uso de los medios para cumplir con las responsabilidades de un puesto (tareas + responsabilidades + requisitos = puesto).

TRABAJO: colección o conjunto de tareas, deberes y responsabilidades que, como un todo, se considera como la asignación establecida a empleados individuales. Un trabajo puede incluir muchos puestos y cargos. Es impersonal. Otis define trabajo como el grupo de posiciones que implican sustancialmente los mismos deberes, habilidades, conocimientos y responsabilidades.

CARGO: muchas veces se usa como sinónimo de puesto. Sin embargo, en sentido estricto, el cargo es el puesto de trabajo como posición en la estructura organizacional y en la escala de remuneraciones. En organizaciones complejas, v.g. en el ámbito público, es posible encontrar una secretaria, un relator impositivo, un expedientista o un técnico catastral que, si bien se desempeñan en puestos de trabajo distintos tienen la misma categoría salarial y, en consecuencia, ocupan el mismo cargo. En la teoría de la Burocracia y en el lenguaje común se considera a cargo como sinónimo de puesto, tal como ya se expresó, pero no es así considerado por los expertos y en los textos de Administración de Personal.

PUESTO DE TRABAJO: es una sumatoria de tareas asignadas a un individuo o categoría de individuos en una situación o proceso de trabajo dado. Incluye tareas, responsabilidades, procedimientos, habilidades, requisitos para realizar tales tareas en forma eficiente, etc. Implica un trabajo ejecutado por, y por ende, relacionado con un empleado en particular y dentro de un proceso de trabajo más amplio que contiene a dicho puesto. Por ejemplo, capataz, ajustador mecánico, gerente, profesor, secretaria, analista, investigador, bibliotecario, boletero, director, relator letrado, juez, vendedor, jefe de vendedores, encargado de sucursal, recepcionista, cocinero, mucama, etc. Un puesto es siempre personal porque se asocia al individuo o individuos que lo ocupan. Cada empleado tiene su puesto de trabajo. Para ejercerlo tiene que realizar un conjunto de tareas que, en término de proceso, pueden conformar una actividad pero muchos puestos pueden implicar la misma asignación de deberes y responsabilidades y constituyen un único trabajo. Todos los puestos pueden ser descritos en base a los contenidos prescriptos y discrecionales del trabajo, antes explicados.

Los autores

Alfonso, Alejandra Mariana

Títulos: Licenciada en Administración (FCE-UNLP). Maestría en Gestión Turística (resta presentación de tesis) y alumna de Especialización en Docencia Universitaria (UNLP). Actividad Docente: Jefe de Auxiliares Docentes en la cátedra A de Administración I (FCE-UNLP) y en la cátedra Organización y Gestión de Empresas Turísticas (FCE-UNLP). Jurado de tesis de la Lic. en Turismo (FCE-UNLP). Actividad Profesional: Perito Lic. En Administración, Secretaría de Planificación de la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Buenos Aires. Integrante - designada por la Suprema Corte de Justicia- de comisiones para el análisis y solución de problemáticas vinculadas a la gestión del Poder Judicial. Artículos publicados: trabajos realizados en la Maestría en Gestión Turística publicados en el libro Una aproximación teórico práctica al estudio de las organizaciones turísticas y su administración. Autor Santiago José Barcos. Año 2009 Ediciones Haber: Otras actividades: Socio de ADENAG (Asociación de Docentes Nacionales en Administración General).

Molinari, Gloria Edith

Títulos: Licenciada en Administración (FCE-UNLP) Maestría en Gestión Turística, Especialización en costos para la Gestión (resta presentar la tesis) .Actividad Docente: Profesor Titular Ordinario en la cátedra Organización y Gestión de Empresas Turísticas (FCE-UNLP). Profesor Adjunto en la cátedra Formulación y Evaluación de Proyectos turísticos. Directora y Jurado de Tesis de la Lic. en Turismo. Docente Investigador y Extensionista. Miembro de la comisión evaluadora de Proyectos de Extensión de la UNLP. Actividad Profesional: Perito Lic. en Administración, Elaboración y asesoramiento en Planes Estratégicos para Municipios. Varios artículos publicados. Trabajos realizados en la Maestría en Gestión Turística publicados en el libro Una aproximación teórico práctica al estudio de las organizaciones turísticas y su administración. Autor Santiago José Barcos. Año 2009 Ediciones Haber:

Scaramellini, Nora

Licenciada en Administración (FCE-UNLP).Especialización en Docencia Universitaria (UNLP),en proceso de elaboración Proyecto TF y alumna Maestría en Tecnologías de Información aplicadas a educación(FIUNLP). Actividad docente: Ayudante Diplomado de Administración I Cátedra A y de Organización y Gestión Empresas Turísticas. Jurado de Tesis

en Lic. en Turismo. Docente a cargo de comisión talleres ingresantes. Profesor Adjunto Administración I, UCA Sede Bernal. Profesor dos cohortes en ISFDYT N° 57 Chascomús de la Tec. Sup en Turismo en Int. al Turismo y Gestión y Organización de empresas. Colaboración y revisión en libro Una aproximación teórico práctica al estudio de las organizaciones turísticas y su administración Santiago J Barcos 2009 Haber. Representante docente titular ante la CUD. Actividad profesional: Integrante equipo de trabajo Secretaria Extensión: participante en equipos trabajo y coordinadora de proyectos. Experiencia en gestión oper. y asesor de PYMES y PYMES familiares. Socio ADENAG.

Alfonso, Alejandra

Las áreas funcionales en las organizaciones : particularidades en las organizaciones turísticas /
Alejandra Alfonso ; Gloria Molinari ; Nora Scaramellini. - 1a ed . - La Plata : Universidad Nacional de
La Plata ; La Plata : EDULP, 2018.

Libro digital, PDF - (Libros de cátedra)

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-950-34-1619-8

1. Organizaciones. I. Molinari, Gloria II. Scaramellini, Nora III. Título
CDD 658

Diseño de tapa: Dirección de Comunicación Visual de la UNLP

Universidad Nacional de La Plata – Editorial de la Universidad de La Plata
47 N.º 380 / La Plata B1900AJP / Buenos Aires, Argentina

+54 221 427 3992 / 427 4898

edulp.editorial@gmail.com

www.editorial.unlp.edu.ar

Edulp integra la Red de Editoriales Universitarias Nacionales (REUN)

Primera edición, 2018

© 2018 - Edulp

S
sociales



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE LA PLATA