

# UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

## FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS SOCIALES Y HUMANIDADES

### PROGRAMA PROFESIONAL DE TURISMO Y HOTELERÍA



#### “ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEL HOTEL FUNDADOR, EN LA PROVINCIA DE AREQUIPA 2012”

Trabajo de Investigación presentado por la Bachiller:

**GABRIELA KATHERINE GALLEGOS CHIARELLA**

Para optar el Título Profesional de Licenciada en  
Turismo y Hotelería.

**AREQUIPA - PERÚ**

**2013**

## DEDICATORIA

A Dios, por darme la oportunidad de vivir, por estar conmigo en cada paso que doy, por iluminar mi vida y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo este tiempo.

A mis padres, Víctor Enrique Gallegos Béjar y Jenny Cristina Chiarella Rojas por su amor, comprensión y apoyo incondicional en el logro de mis objetivos.

A mis hermanos Anthony y Patricia Gallegos Chiarella por su apoyo.

Gabriela Katherine Gallegos Chiarella

## INDICE

	Pág.
Dedicatoria.....	ii
Resumen.....	xv
Abstract.....	xvii
Introducción.....	xix

### CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1. ENUNCIADO.....	21
2. DESCRIPCIÓN.....	21
2.1. Campo y Área.....	21
2.2. Nivel de Investigación.....	21
2.3. Tipo de Investigación.....	21
2.4. Análisis de Variables.....	22
3. JUSTIFICACIÓN.....	23
4. MARCO CONCEPTUAL.....	24
4.1. Organización.....	24
4.1.1. Definición.....	24
4.1.2. Importancia de la Organización.....	26
4.1.3. Objetivo de la Organización.....	27
4.1.4. Finalidades Básicas de una Organización.....	27
4.1.5. Enfoques para Conceptualizar una Organización.....	28

A.	Enfoque Administrativo.....	28
B.	Enfoque Científico .....	28
C.	Enfoque Humano-Relacionista .....	28
D.	Enfoque Burocrático o Estructuralista .....	29
E.	Enfoque Neo humano-Relacionista .....	29
F.	Enfoque de Sistemas .....	29
4.1.6.	Elementos Básicos de una Organización.....	30
4.1.7.	Organización como Sistema .....	31
4.1.8.	Sistemas en las Organizaciones.....	32
4.1.9.	Tipos de Organización.....	33
A.	Organizaciones Según sus Fines .....	33
B.	Organizaciones Según su Formalidad.....	34
C.	Organizaciones Según su Grado de Centralización.....	34
4.1.10.	Metodologías de Organización.....	35
A.	Organigramas .....	35
B.	Manuales .....	41
<b>4.2.</b>	<b>Organización Empresarial.....</b>	<b>50</b>
4.2.1.	Definición de Organización.....	50
4.2.2.	La Organización como una Estructura .....	53
4.2.3.	Importancia de la Organización.....	55
4.2.4.	Diseño Organizacional .....	55
4.2.5.	Características del Diseño Organizacional.....	58
4.2.6.	Estructura de la Organización .....	59
A.	Diferenciación.....	59

B.	Formalización.....	61
C.	Centralización .....	62
D.	Descentralización.....	62
E.	Integración .....	64
4.2.7.	Sistemas de Organización.....	68
A.	Organización Lineal o Militar.....	68
B.	Organización Funcional, Departamental o de Taylor .....	70
C.	Organización Lineo-Funcional .....	74
D.	Organización Lineal y Staff.....	76
E.	Organización de Comités o Consejos (comparte el mando).....	78
4.2.8.	Diseño Departamental .....	81
4.2.9.	Diseño de Cargos y Tareas .....	82
4.2.10.	Modelo Contingente de la Organización.....	84
4.3.	<b>Manual de Organización y Funciones .....</b>	<b>87</b>
4.3.1.	Concepto.....	87
4.3.2.	Tipos de Manuales.....	88
4.3.3.	Procesos para la Elaboración del Manual de Organización .....	89
4.4.	<b>Turismo .....</b>	<b>91</b>
4.4.1.	Concepto .....	91
4.4.2.	Clasificación del Turismo.....	92
4.4.3.	Características del Turismo .....	93
A.	Según el Motivo de Viaje.....	93
B.	Según la Forma de Viaje.....	97
C.	Según el Tipo de Viaje.....	97

D.	Según el Tipo de Operación.....	98
E.	Según la Permanencia en el Lugar de Destino.....	99
F.	Otras Formas de Clasificar el Turismo.....	100
<b>4.5.</b>	<b>Hotelería .....</b>	<b>104</b>
4.5.1.	Definición .....	104
4.5.2.	Clasificación de Hoteles .....	105
<b>4.6.</b>	<b>La Empresa Hotelera .....</b>	<b>107</b>
4.6.1.	Concepto.....	107
4.6.2.	Características de la Empresa Hotelera.....	108
4.6.3.	Organización y Estructura Hotelera .....	110
4.6.4.	Departamentalización en la Empresa Hotelera.....	111
A.	Dirección Estratégica.....	111
B.	Departamentos de Control Operacional.....	112
C.	Departamento de Control Administrativo.....	112
<b>4.7.</b>	<b>Hotel Fundador.....</b>	<b>113</b>
4.7.1	Reseña Histórica del Hotel Fundador.....	113
4.7.2	Objeto Social .....	113
4.7.3	Misión.....	114
4.7.4	Visión .....	115
4.7.5	Valores Organizacionales.....	115
4.7.6	Política.....	116
4.7.7	Organización.....	117
4.7.8	Descripción de Áreas Funcionales .....	118

4.7.9	Asignación del Personal .....	119
4.7.10	Procedimiento.....	120
4.7.11	Recepción de Clientes 4 Últimos Años .....	120
4.7.12	Información del Establecimiento.....	121
4.7.13	Descripción de sus Instalaciones .....	122
4.7.14	Servicios que Ofrece.....	124
5.	<b>OBJETIVOS</b> .....	126
5.1.	Objetivo General.....	126
5.2.	Objetivos Específicos .....	126
6.	<b>HIPÓTESIS</b> .....	126
 <b>CAPITULO II</b> <b>PLANTEAMIENTO OPERACIONAL</b>  		
1.	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b> .....	128
1.1.	Técnicas .....	128
1.2.	Instrumentos .....	128
2.	<b>CAMPO DE VERIFICACIÓN</b> .....	128
2.1.	Ámbito .....	128
2.2.	Temporalidad.....	128
2.3.	Unidades de Estudio .....	128
3.	<b>ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b> .....	129

## CAPITULO III

### RESULTADOS

<b>1. RESULTADOS VARIABLE UNICA:ANALISIS DE LA ORGANIZACIÓN....</b>	<b>131</b>
<b>3.1. Edad.....</b>	<b>131</b>
<b>3.2. Genero .....</b>	<b>132</b>
<b>3.3. Estado Civil de la Población.....</b>	<b>133</b>
<b>3.4. ¿Cuánto tiempo trabaja en el hotel? .....</b>	<b>134</b>
<b>3.5. ¿Conoce usted si la organización del Hotel Fundador incluye una división por departamentos? .....</b>	<b>135</b>
<b>3.6. ¿En qué departamento se desempeña usted?.....</b>	<b>136</b>
<b>3.7. ¿Qué cargo desempeña dentro de su departamento?.....</b>	<b>138</b>
<b>3.8. ¿Conoce el nivel jerárquico en el que está ubicado el puesto de trabajo que desempeña?.....</b>	<b>140</b>
<b>3.9. ¿Cuál es el grado de especialización del cargo que desempeña? .....</b>	<b>141</b>
<b>3.10. ¿Se encuentra registrado en el Organigrama del Hotel, el cargo que desempeña? .....</b>	<b>142</b>
<b>3.11. Las tareas que desempeña, ¿forman parte de los procesos de trabajo en el hotel? .....</b>	<b>143</b>
<b>3.12. ¿El hotel Fundador tiene un Manual de Funciones?.....</b>	<b>144</b>
<b>3.13. Las funciones y tareas que desempeña, ¿Están incluidas en el Manual de Funciones? .....</b>	<b>145</b>
<b>3.14. ¿Cómo se realiza la toma de decisiones en el hotel?.....</b>	<b>146</b>
<b>3.15. ¿De quién recibe las ordenes? .....</b>	<b>147</b>
<b>3.16. ¿Son tomadas en cuenta sus opiniones en la toma de decisiones? .....</b>	<b>148</b>
<b>3.17. ¿Cómo considera usted la comunicación y coordinación jefe-subordinado? ...</b>	<b>149</b>

3.18.	¿Cómo considera usted la comunicación y coordinación subordinado-jefe? ...	150
3.19.	¿Cómo considera usted la comunicación y coordinación entre compañeros de trabajo? .....	151
3.20.	¿Es política del hotel la conformación de comisiones de trabajo? .....	152
3.21.	¿Se forman equipos de trabajo para la realización de las tareas? .....	153
3.22.	¿Considera usted que la distribución física del hotel permite la integración de los trabajadores? .....	154
3.23.	¿Considera usted que la distribución física de su área de trabajo facilita la integración de los trabajadores? .....	155
3.24.	¿Cree usted que el sistema de organización y toma de decisiones en el hotel impide soluciones rápidas o eficientes?.....	156
3.25.	¿Cree usted que el carácter legal de las normas y reglamentos en el hotel impide soluciones rápidas o eficientes?.....	157
3.26.	¿Cree usted que el carácter formal de las comunicaciones en el hotel impide soluciones rápidas o eficientes?.....	158
3.27.	¿Cree usted que el carácter racional y división del trabajo en el hotel impide soluciones rápidas o eficientes?.....	159
3.28.	¿Considera usted que las rutinas y procedimientos estandarizados en el hotel, impide soluciones rápidas o eficientes?.....	160
<b>2.</b>	<b>IDENTIFICACION DE FACTORES AUSENTES Y PRESENTES EN EL HOTEL FUNDADOR.....</b>	<b>161</b>
	<b>DISCUSION.....</b>	<b>162</b>
	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>166</b>
	<b>SUGERENCIAS .....</b>	<b>168</b>

<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>169</b>
<b>WEB GRAFÍA .....</b>	<b>170</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>172</b>



## INDICE DE CUADROS

### CAPITULO I

<b>Cuadro N° 1:</b> Variable e Indicadores.....	22
<b>Cuadro N° 2:</b> Asignación del Personal .....	119
<b>Cuadro N° 3:</b> Cantidad de Clientes del Hotel Fundador (2008-2012).....	120
<b>Cuadro N° 4:</b> Distribución de las Habitaciones del Hotel Fundador .....	123

### CAPITULO III

<b>Cuadro N° 1:</b> Edad de la Población .....	131
<b>Cuadro N° 2:</b> Genero de la Población.....	132
<b>Cuadro N° 3:</b> Estado Civil .....	133
<b>Cuadro N° 4:</b> Tiempo de Permanecía en el Trabajo .....	134
<b>Cuadro N° 5:</b> División de Funciones por Departamento .....	135
<b>Cuadro N° 6:</b> Departamentos donde Trabaja.....	136
<b>Cuadro N° 7:</b> Cargo que desempeña.....	138
<b>Cuadro N° 8:</b> Nivel jerárquico del cargo que desempeña.....	140
<b>Cuadro N° 9:</b> Grado de Especialización .....	141
<b>Cuadro N° 10:</b> Se encuentra en el Organigrama del Hotel .....	142
<b>Cuadro N° 11:</b> Procesos de Trabajo del Hotel .....	143
<b>Cuadro N° 12:</b> El Hotel tiene Manual de Funciones.....	144
<b>Cuadro N° 13:</b> Las Tareas y Funciones están en el Manual de Funciones .....	145
<b>Cuadro N° 14:</b> Como se realiza la Toma de Decisiones .....	146
<b>Cuadro N° 15:</b> De quien recibe las órdenes .....	147
<b>Cuadro N° 16:</b> Son tomadas en cuenta sus opiniones.....	148

<b>Cuadro N° 17:</b> Comunicación y coordinación jefe-subordinado .....	149
<b>Cuadro N° 18:</b> Comunicación y coordinación subordinado-jefe .....	150
<b>Cuadro N° 19:</b> Comunicación y coordinación entre compañeros de trabajo.....	151
<b>Cuadro N° 20:</b> Comisiones de trabajo .....	152
<b>Cuadro N° 21:</b> Equipos de trabajo para la realización de las tareas .....	153
<b>Cuadro N° 22:</b> La distribución física del hotel permite integración de los trabajadores ...	154
<b>Cuadro N° 23:</b> La distribución física de su área de trabajo integra a los trabajadores .....	155
<b>Cuadro N° 24:</b> La sistematización impide soluciones rápidas o eficientes .....	156
<b>Cuadro N° 25:</b> Las normas y reglamentos impide soluciones rápidas o eficientes .....	157
<b>Cuadro N° 26:</b> La formalización de las comunicaciones impide soluciones rápidas o eficientes .....	158
<b>Cuadro N° 27:</b> La división del trabajo impide soluciones rápidas o eficientes .....	159
<b>Cuadro N° 28:</b> Las rutinas y procedimientos impide soluciones rápidas o eficientes .....	160
<b>Cuadro N° 29:</b> Factores Ausentes y Presentes del Hotel Fundador.....	161

## INDICE DE GRAFICOS

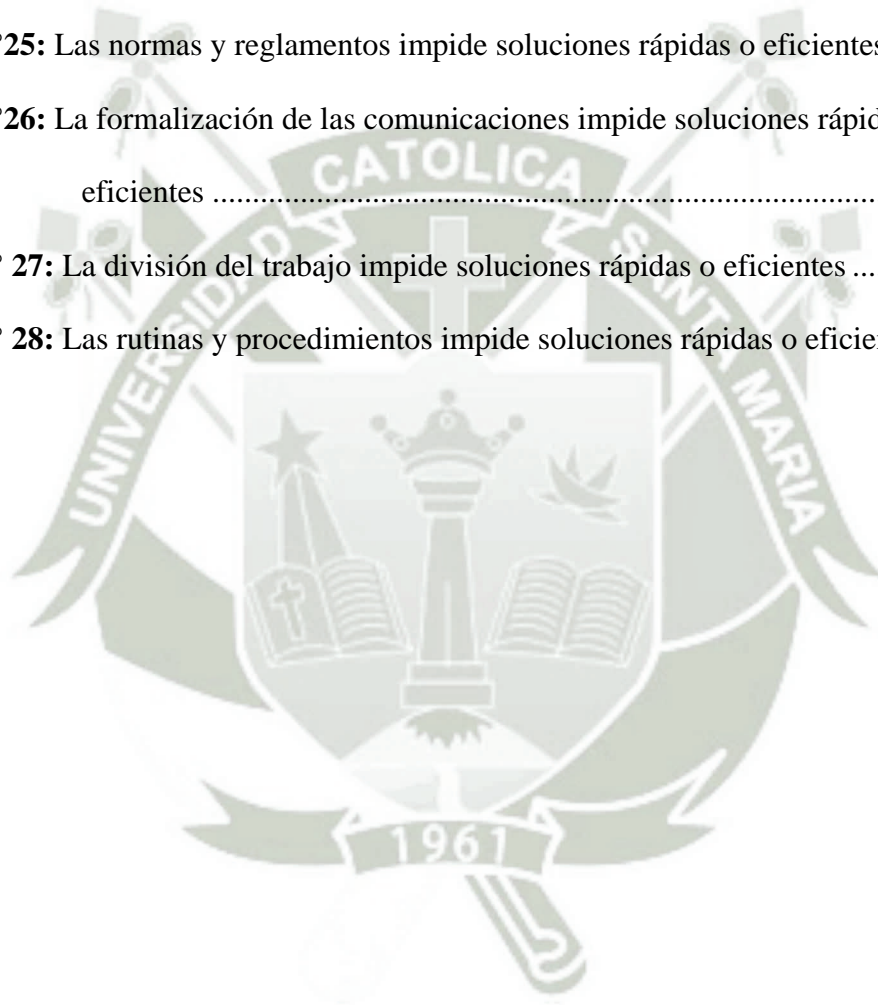
### CAPITULO I

<b>Grafico N° 1:</b> Organigrama del Hotel Fundador.....	117
--	-----

### CAPITULO III

<b>Grafico N° 1:</b> Edad de la Población .....	131
<b>Grafico N° 2:</b> Genero de la Población.....	132
<b>Grafico N° 3:</b> Estado Civil .....	133
<b>Grafico N° 4:</b> Tiempo de Permanecía en el Trabajo .....	134
<b>Grafico N° 5:</b> División de Funciones por Departamento .....	135
<b>Grafico N° 6:</b> Departamentos donde Trabaja.....	136
<b>Grafico N° 7:</b> Cargo que desempeña.....	138
<b>Grafico N° 8:</b> Nivel jerárquico del cargo que desempeña.....	140
<b>Grafico N° 9:</b> Grado de Especialización .....	141
<b>Grafico N° 10:</b> Se encuentra en el Organigrama del Hotel .....	142
<b>Grafico N° 11:</b> Procesos de Trabajo del Hotel.....	143
<b>Grafico N° 12:</b> El Hotel tiene Manual de Funciones.....	144
<b>Grafico N° 13:</b> Las Tareas y Funciones están en el Manual de Funciones .....	145
<b>Grafico N° 14:</b> Como se realiza la Toma de Decisiones.....	146
<b>Grafico N° 15:</b> De quien recibe las órdenes .....	147
<b>Grafico N° 16:</b> Son tomadas en cuenta sus opiniones.....	148
<b>Grafico N° 17:</b> Comunicación y coordinación jefe-subordinado.....	149
<b>Grafico N° 18:</b> Comunicación y coordinación subordinado-jefe.....	150

<b>Grafico N° 19:</b> Comunicación y coordinación entre compañeros de trabajo.....	151
<b>Grafico N° 20:</b> Comisiones de trabajo .....	152
<b>Grafico N° 21:</b> Equipos de trabajo para la realización de las tareas .....	153
<b>Grafico N° 22:</b> La distribución física del hotel permite integración de los trabajadores ...	154
<b>Grafico N° 23:</b> La distribución física de su área de trabajo integra a los trabajadores .....	155
<b>Grafico N°24:</b> La sistematización impide soluciones rápidas o eficientes .....	156
<b>Grafico N°25:</b> Las normas y reglamentos impide soluciones rápidas o eficientes .....	157
<b>Grafico N°26:</b> La formalización de las comunicaciones impide soluciones rápidas o eficientes .....	158
<b>Grafico N° 27:</b> La división del trabajo impide soluciones rápidas o eficientes .....	159
<b>Grafico N° 28:</b> Las rutinas y procedimientos impide soluciones rápidas o eficientes .....	160



## RESUMEN

En el presente trabajo se realizó un estudio exploratorio de diseño descriptivo-explicativo que tiene como objetivo general, analizar la situación actual de la organización y funciones del Hotel Fundador – Arequipa.

Se empleó como técnica la observación documental y la encuesta. Los instrumentos que se utilizaron para el levantamiento de la información fueron: la Ficha de observación documental y el Cuestionario estructurado y estandarizado, con preguntas cerradas. El ámbito de la investigación es el Hotel Fundador ubicado en la Calle Campo Redondo N° 109 – 111, San Lázaro, Distrito, Provincia y Región de Arequipa. La población de estudio estuvo conformada por la totalidad de los trabajadores del Hotel Fundador (universo).

Los resultados muestran que el Hotel Fundador tiene un diseño vertical, donde las tareas a desarrollar han sido divididas en departamentos funcionales; siendo de total conocimiento de los trabajadores su diseño y el nivel jerárquico del puesto que desempeñan en el hotel.

El Hotel Fundador cuenta con un Manual de Funciones, el mismo que es de conocimiento de los empleados del hotel. Las funciones y tareas que desempeñan los trabajadores forman parte de los procesos de trabajo en el hotel; no obstante, las tareas asignadas son principalmente universales antes que tareas especializadas.

Las decisiones son tomadas, la mayoría de veces, únicamente por la dirección; por lo mismo, las ordenes también son dadas en mayoría por la dirección (centralizadas). No obstante, la totalidad de trabajadores reconoce que sus opiniones son tomadas en cuenta para la toma de decisiones y este es un factor positivo porque el personal siente que con sus opiniones está aportando para un mejor desarrollo del hotel.

En general, la comunicación y coordinación en el Hotel Fundador, tanto Jefe-Subordinado como Subordinado-Jefe, es Buena, generando un buen clima laboral y propiciando la conformación de comisiones de trabajo para el mejor desarrollo de las tareas asignadas a los trabajadores.

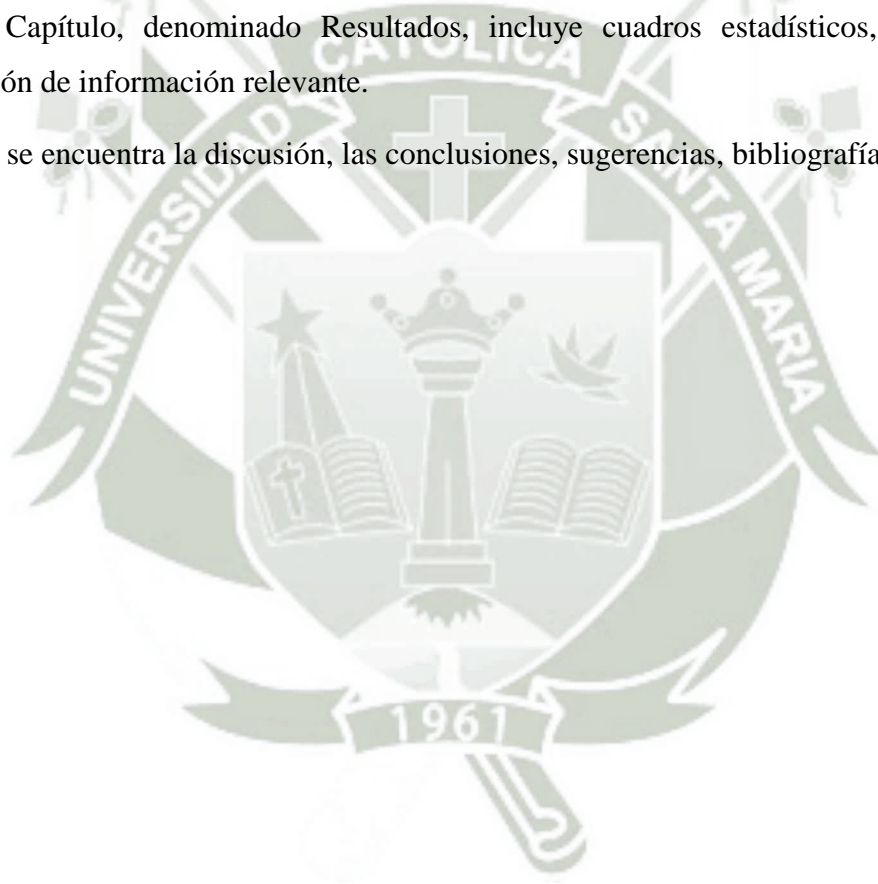
El informe final del presente trabajo de investigación está estructurado en tres capítulos, los cuales preciso a continuación.

El Primer Capítulo, denominado Planteamiento Teórico, incluye el enunciado, variables de la investigación y el marco teórico que plantea los temas centrales de la investigación tales como: Organización, Organización Empresarial, Manual de Organización y Funciones, Turismo, Hotelería, finalizando en la empresa hotelera y el Hotel Fundador.

El Segundo Capítulo, denominado Planteamiento Operacional, incluye los aspectos metodológicos de la investigación: Técnicas e instrumentos, campo de verificación, unidades de estudio y la estrategia de recolección de la información.

El Tercer Capítulo, denominado Resultados, incluye cuadros estadísticos, gráficos e interpretación de información relevante.

Finalmente se encuentra la discusión, las conclusiones, sugerencias, bibliografía y anexos.



## ABSTRACT

This paper conducted an exploratory descriptive-explanatory design that aimed generally analyze the current situation of the organization and functions of the Hotel Founder - Arequipa.

Technique was used as the documentary observation and survey. The instruments used for the collection of information were the documentary observation sheet and standardized structured questionnaire with closed questions. The field of research is the Founder Hotel located at street Campo Redondo No. 109-111, San Lazaro, District, Province and Region of Arequipa. The study population consisted of all the workers of the Hotel Founder (universe).

The results show that the Founder Hotel has a vertical design, where the tasks to be performed are divided into functional departments, being fully aware of its workers and the hierarchical design of the position they play in the hotel.

The Hotel has a Founder Functions Manual, it is aware that the hotel employees. The functions and tasks performed by workers are part of the work processes in the hotel; however, the tasks are mainly specialized tasks rather than universal.

Decisions are made, in most cases, only the address; therefore, orders are also mostly given in the address (centralized). However, all the workers recognize that their views are taken into account in decision-making and this is a positive factor because staff feels that their views are contributing to a better development of the hotel.

In general, communication and coordination in the Hotel Boss, boss-subordinate both as subordinate-Chief, is good, creating a good working environment and encouraging the formation of working committees to advance the progress of the tasks assigned to workers.

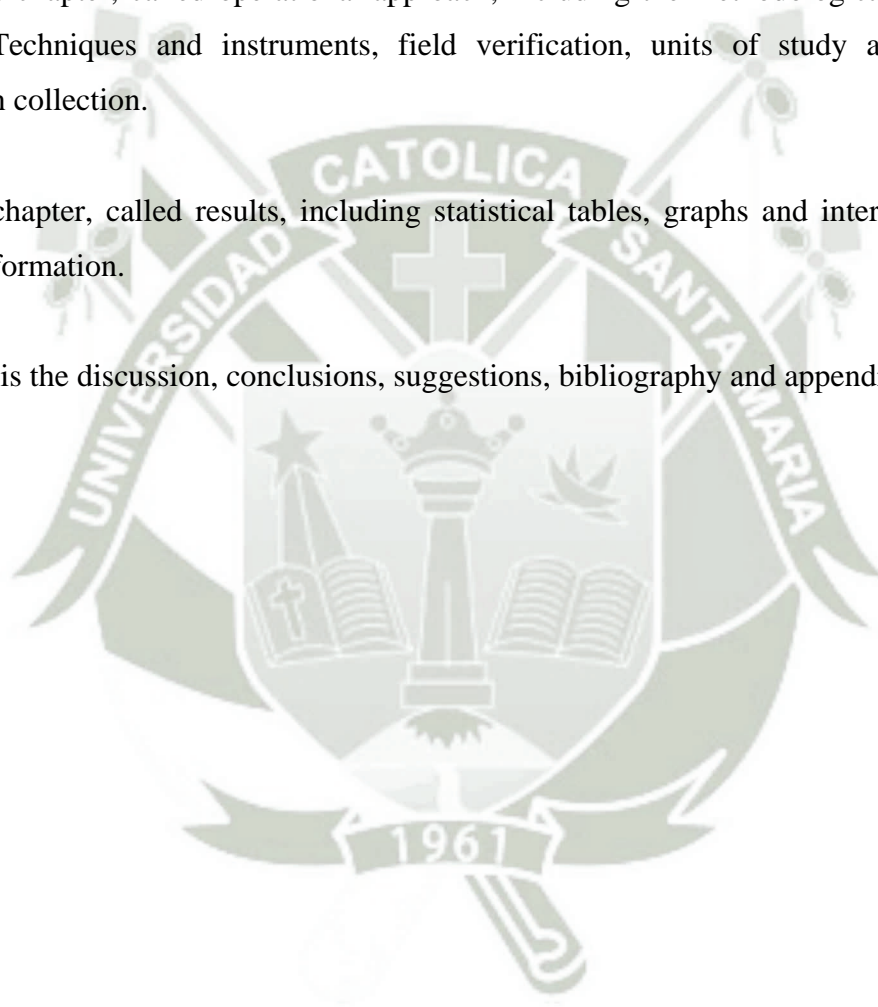
The final report of this research work is divided into three chapters, which must then.

The first window, theoretical approach, includes the statement, research variables and the theoretical framework that raises the central themes of research such as: Organization, Organization Management, Organization and Functions Manual, Tourism, Hotel, ending at the company Hotel accommodation and Founder.

The second chapter, called operational approach, including the methodological aspects of research: Techniques and instruments, field verification, units of study and strategy information collection.

The third chapter, called results, including statistical tables, graphs and interpretation of relevant information.

Then there is the discussion, conclusions, suggestions, bibliography and appendices.



## INTRODUCCIÓN

Durante mucho tiempo, el empresariado nacional, ha estado en la creencia que el turista (nacional o extranjero) lo que busca en el hotel es principalmente una buena habitación, el descanso, buena gastronomía, sol, piscina o el mar y noches de fiesta. Basados en esa creencia, los empresarios se han esforzado para ampliar y/o adecuar su infraestructura, con la finalidad de ofrecer estos servicios turísticos entre los usuarios.

Sin embargo, debido a la globalización mundial, a la competencia por lograr una presencia en el mercado, y a la necesidad de lograr la satisfacción de usuarios cada vez más exigentes, se vienen desarrollando nuevas tendencias para la correcta gestión de los establecimientos hoteleros, tanto en el ámbito administrativo, como en su aspecto laboral; aspectos imprescindibles para lograr niveles de eficacia y eficiencia que haga rentables y competitivos a los establecimientos de hospedaje.

Por ello, el presente trabajo de investigación, constituye un aporte al desarrollo de la gestión hotelera, específicamente en el campo de la organización empresarial a través del análisis de la estructura organizativa y funciones del establecimiento hotelero denominado “Hotel Fundador”, ubicado en la Provincia de Arequipa.



## **CAPITULO I**

# **PLANTEAMIENTO TEORICO**

## 1. ENUNCIADO

“Análisis de la Organización y Funciones del Hotel Fundador, en la Provincia de Arequipa – 2012”

## 2. DESCRIPCIÓN

### 2.1. Campo y Área

Campo : Ciencias Sociales  
Área : Turismo  
Línea de Investigación : Hotelería

### 2.2. Nivel de Investigación

De acuerdo a la naturaleza de la investigación, se trata de un estudio descriptivo- explicativo.

### 2.3. Tipo de Investigación

El presente estudio de investigación, por el tipo de investigación, reúne las condiciones metodológicas de una investigación básica explicativa.

## 2.4. Análisis de Variables

Cuadro N° 1: Variable e Indicadores

VARIABLES	INDICADORES	SUB INDICADORES
ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	<b>Diferenciación</b>	División de Funciones(Departmentalización)
		Niveles jerárquicos
		Especialización del trabajo
	<b>Formalización</b>	Mediante el cargo
		Mediante el Flujo de trabajo
		Mediante reglas y reglamentos
	<b>Cadena de Mando</b>	Centralización
		Descentralización
		Autoridad y responsabilidad
	<b>Integración</b>	Medios de coordinación y enlace
		Comisiones y fuerzas de tareas
		Distribución física o arquitectura
	<b>Burocracia</b>	Operaciones rutinarias
		Toma de decisiones
		Tramos de control

Fuente: Elaboración Propia, GKGCH - Junio 2012

### 3. JUSTIFICACIÓN

En términos generales, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar entre sí para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

En el ámbito empresarial, la creación de una estructura, facilita la determinación de las jerarquías necesarias y la agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social.

Un principio general, válido tanto en la administración de empresas como en cualquier institución, es el reconocimiento que aún las personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera tal, que sea perfectamente claro para todo aquel que debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad brindar una visión integral y actualizada de la organización del Hotel Fundador, ubicado en la ciudad de Arequipa. Además, contribuir a su desarrollo, mediante una propuesta de organización y funciones ideal, que permita a la organización alcanzar sus objetivos empresariales.

En el ámbito social, contribuir al desarrollo de la gestión de los establecimientos hoteleros, de manera que permita a la ciudad de Arequipa ser considerada una alternativa seria para la actividad turística, generando puestos de trabajo.

En el ámbito profesional y personal, permitirá a la investigadora obtener el título profesional y desenvolverse en el campo profesional.

## 4. MARCO CONCEPTUAL

### 4.1. ORGANIZACIÓN

#### 4.1.1. Definición

Una organización es una unidad social o conjunto de personas que están relacionadas con cierto orden para alcanzar un fin. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.<sup>1</sup>

Organización significa, según la Enciclopedia Espasa: “Acción o efecto de organizar u organizarse. Construcción o estructura de un organismo y su composición en cuanto a los órganos de que está constituido” entendiéndose por Organismo “el conjunto de oficinas, dependencias o empleos que forman un cuerpo o institución”.

“Establecer o reformar una cosa, sujetando a reglas el número, orden, armonía y dependencia de las partes que la componen o han de componerla”<sup>2</sup>.

Es un grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión.

---

<sup>1</sup>CASANUEVA, Cristóbal, GARCIA DEL JUNCO Julio y CARO, Francisco: *Organización y Gestión de Empresas Turísticas*, Ediciones Pirámide Grupo Anaya, S.A., Madrid 2000.

<sup>2</sup> SALAZAR Larrain, Luis: *Organización y Métodos*, Editorial Dorhca, Perú, 1976.

Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

Es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.

Existen varias escuelas filosóficas que han estudiado la organización como sistema social y como estructura de acción, tales como el estructuralismo y el empirismo.

Para desarrollar una teoría de la organización es preciso primero establecer sus leyes o al menos principios teóricos para así continuar elaborando una teoría sobre ellos. Un camino sería clasificar y mostrar las diferentes formas de organizaciones que han sido más estudiadas.

“Las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes”<sup>3</sup>. Esta situación, da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización.

---

<sup>3</sup> CHIAVENATO, Idalberto: *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Séptima edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A, Colombia, 2006

Una organización es un proceso estructurado en el cual interactúan las personas para alcanzar sus objetivos. Esto está basado en cinco hechos comunes a todas las organizaciones<sup>4</sup>:

1. Una organización siempre incluye personas.
2. Estas personas están involucradas unas con otras de alguna manera, es decir, interactúan.
3. Estas interacciones siempre pueden ser ordenadas o descritas por medio de cierta clase de estructura.
4. Toda persona en la organización tiene objetivos personales, algunos de los cuales son las razones de sus acciones y espera que su participación en la organización le ayude a alcanzar sus objetivos.
5. Estas interacciones también pueden ayudar a alcanzar objetivos mancomunados compatibles, quizá distintos, pero relacionados con sus objetivos personales.

#### 4.1.2. Importancia de la Organización<sup>5</sup>

En la actualidad, la organización de las empresas es clave para su crecimiento. El éxito de una empresa sobre otra, es el resultado de la que mejor organizada esta, o de la que mejor beneficio ha sacado a su organización.

Como sabemos, la organización es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos tienen que realizar con las facultades

---

<sup>4</sup>AUDIRAC, Carlos Augusto: *ABC Del Desarrollo Organizacional*, Editorial Trillas, S.A. México 2003.

<sup>5</sup> SALAZAR Larraín, Luis: Ob. Cit, 1976: 33.

necesarias para su realización y ejecución, de manera que los deberes así creados proporcionen los mejores conductos para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada del esfuerzo disponible.

#### **4.1.3. Objetivo de la Organización<sup>6</sup>**

La organización determina el caso particular en que se aplique, ya que será diferente la motivación que se produzca en los casos de una empresa que procura el aumento de su producción y por lo tanto de sus habilidades, a los que tienen una organización.

#### **4.1.4. Finalidades Básicas de una Organización<sup>7</sup>**

Los fines de una organización no pueden reducirse a una sola dimensión, sino que han de satisfacer como mínimo las cuatro que se mencionan a continuación:

- a. Generar valor económico.
- b. Producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades sociales.
- c. Mantener su continuidad a través del tiempo.
- d. Perseguir el desarrollo de las personas que la componen.

---

<sup>6</sup>SALAZAR Larraín, Luis: Ob. Cit, 1976: 38.

<sup>7</sup>AUDIRAC, Carlos Augusto: Ob. Cit, 2003:32-33.

#### 4.1.5. Enfoques para Conceptualizar una Organización

Una organización puede ser conceptualizada tomando como base una serie de supuestos que al respecto se establezcan como verdaderos.

Los enfoque principales para conceptualizar una organización son los siguientes:

**A. Enfoque Administrativo:** Se basa en el hecho que existen principios generales de administración, característicos de la misma y que, para su estudio y aplicación, se requiere una sistematización. En este enfoque son clásicos los elementos de la administración.

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Ejecución
- Control

**B. Enfoque Científico:** Surgió cuando existió un interés por investigar científicamente los problemas que se presentan en la industria. En este caso se manejan conceptos tales como división del trabajo, especialización, estándares y métodos de trabajo, rendimiento, etc.

**C. Enfoque Humano-Relacionista:** Enfoque de las relaciones humanas, se ve al trabajo como la actividad más relevante del hombre. Se remarca la importancia de la psicología y la

fisiología del trabajo como factores importantes para mejorar las condiciones de los trabajadores. Este enfoque estudia la actividad humana dentro de la empresa como una actividad grupal y no individual. Se trata de conocer al trabajador con respecto a sus inquietudes, sus aspiraciones dentro y fuera de la empresa, y de tratarlo mejor y comprenderlo.

**D. Enfoque Burocrático o Estructuralista:** Síntesis del enfoque administrativo y del enfoque de relaciones humanas. Analiza los grupos formales e informales de la empresa, las compensaciones sociales, materiales, y los efectos de unas sobre otras. Este enfoque da lugar al estudio de las organizaciones desde el punto de vista sociológico.

**E. Enfoque Neo humano-Relacionista:** Es una actualización del enfoque humano-relacionista. Toma algunos elementos del enfoque estructuralista, como la relación entre la organización productiva, medio social y su vínculo con las empresas. Este enfoque desarrolla técnicas y procedimientos más sofisticados para control de las relaciones humanas, el objetivo aumentar la eficiencia mediante una mayor productividad personal.

**F. Enfoque de Sistemas:** Este enfoque no pretende buscar soluciones a problemas o intentar soluciones prácticas, sino producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación a la realidad empírica. Se considera a la organización como un sistema socio técnico, compuesto por cierto número de subsistemas.

#### 4.1.6. Elementos Básicos de una Organización<sup>8</sup>

A la organización se le puede ver desde el punto de vista de sistemas como un sistema cliente y productor con los siguientes elementos como componentes básicos del mismo:

1. **Sistema Cliente:** Sistema receptor de bienes, con necesidades básicas y deseos.
2. **Sistema Productor:** Sistema cliente que lo necesita. Puede ser productor de bienes de servicios o bienes de consumo.
3. **Misión:** Son declaraciones de las metas generales, objetivos, filosofía y valores de la organización, definidos en términos de las necesidades y deseos del sistema cliente.
4. **Metas de Ejecución:** Son las metas en las que se concreta la misión. Indican como ejecutar la misión. Son parámetros comprobables, verificables y cuantificables.
5. **Programas:** Para llegar a las metas de ejecución se necesitan programas:
  - Entrada de conocimientos (por y como lo hago).

---

<sup>8</sup>AUDIRAC, Carlos Augusto: Ob. Cit, 2003:40-41.

- Habilidades (como hacer lo que quiero enseñar).
- Recursos (financieros, humanos, materiales).

#### 4.1.7. Organización como Sistema<sup>9</sup>

Toda organización puede ser considerada con siete características básicas, dadas sus relaciones con sistemas superiores o laterales, que establecen las interrelaciones con los mismos:

1. **Propósito:** Misión, cometido o asunto primordial del sistema.
2. **Insumos:** Toda entrada física, información, persona y/o retroalimentación.
3. **Salidas:** Productos finales que resultan del procesamiento de los insumos.
4. **Secuencia:** Proceso, transformación u orden de los pasos, incluso retroalimentación y control necesarios para convertir insumos en salidas.
5. **Ambiente:** Factores físicos y sociológicos en los cuales se dan todas las demás características.
6. **Catalizadores:** Recursos físicos, sirven de catalizadores o agentes de cada paso de la secuencia para convertir insumos e ingresos en salidas o resultados.
7. **Agente Humano:** Recursos humanos sirven como agentes o catalizadores, manejando el equipo de catalizadores físicos dentro del ambiente, cumplir el propósito.

---

<sup>9</sup>AUDIRAC, Carlos Augusto: Ob. Cit, 2003: 61.

#### 4.1.8. Sistemas en las Organizaciones<sup>10</sup>

Es considerar las posibles aplicaciones que se le pueden dar en ellas:

- a. Ayuda al administrador a encarar su tarea desde un punto de vista más amplio y funcional y de hecho lo obliga a ello.
- b. Facilita la identificación de otros subsistemas que son entradas o salidas entre departamentos.
- c. Permite al administrador enfocar sus objetivos en relación con un conjunto más grande de objetivos de dichos subsistemas.
- d. Permite a la organización estructurar los subsistemas de una manera coherente con los objetivos de dichos subsistemas.
- e. Hace posible aprovechar la especialización en el interior del sistema y de los subsistemas.
- f. Permite evaluar la eficacia organizativa y de los subsistemas. Entendiendo por eficacia, la capacidad de la organización, en términos absolutos relativos, de explotar su ambiente para adquirir recursos escasos, valiosos y lograr tres metas esenciales: producir, adaptarse y no agotar sus recursos.
- g. Facilita la comprensión de su medio, ya que puede proporcionar un marco de referencia más explícito y facilitar la toma de decisiones al respecto.
- h. Proporciona una base común para definir las operaciones de manufactura y de servicio como sistemas de transformación.
- i. Proporciona una base importante para el análisis y diseño de operaciones.

---

<sup>10</sup>AUDIRAC, Carlos Augusto: Ob. Cit, 2003: 62-63.

- j. Proporciona puntos de vista para el diseño y administración de sistemas productivos en áreas funcionales fuera de la función de producción o manufactura. Por ejemplo: ventas, mercadotecnia, contraloría, procesamiento de datos.

#### 4.1.9. Tipos de Organización<sup>11</sup>

Las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, por lo tanto dan lugar a la siguiente clasificación:

##### A. Organizaciones según sus Fines

Es decir, según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Estas se dividen en:

- **Organizaciones con Fines de Lucro:** Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas.
- **Organizaciones sin Fines de Lucro:** Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello.

---

<sup>11</sup>AUDIRAC, Carlos Augusto: Ob. Cit, 2003: 63-65

## B. Organizaciones Según su Formalidad

Según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Estas se dividen en:

- **Organizaciones Formales:** Se caracteriza por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y cómo se reúnen de nuevo.

## C. Organizaciones Según su Grado de Centralización

Según la medida en que la autoridad se delega. Se dividen en:

- **Organizaciones Centralizadas:** En una organización centralizada, la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores<sup>12</sup>.

Están centralizadas muchas dependencias gubernamentales, como los ejércitos, el servicio postal y los misterios.

---

<sup>12</sup>FRANKLIN, Enrique; GÓMEZ, Guillermo: “*Organización de empresas, Análisis, Diseño y Estructura*”

- **Organizaciones Descentralizadas:** En una organización descentralizada, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles.<sup>13</sup>

Las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad.

#### 4.1.10. Metodologías de Organización<sup>14</sup>

##### A. Organigramas

Los organigramas son representaciones gráficas de las funciones jerárquicas que existen entre dependencias e individuos de la organización.

- a. Importancia de los Organigramas:** Toda organización por grande o pequeña que sea requiere de organigramas y su importancia radica en que da a conocer en forma precisa el sitio o lugar que le corresponde a cada individuo dentro de la organización.

De esa manera los altos directivos, ejecutivos y personal en general podrán apreciar a donde encajan en el organismo,

---

<sup>13</sup>FRANKLIN, Enrique; GÓMEZ, Guillermo: Ob. Cit. 2001:98

<sup>14</sup>SALAZAR Larraín, Luis: Ob. Cit; 1976: 111-120.

en el que están ubicados, cual es la estructura general a quienes tiene en un nivel superior y quienes están bajo su nivel, o sea quienes deben obedecer y a quienes deben mandar.

**b. Objeto de los Organigramas:** Será representar la estructura administrativa de la empresa u organismo que se trata de organizar. Los organigramas son herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional. Se clasifican:

- **Su objetivo:** Estructurales, Funcionales y Especiales.
- **Su área:** Generales, Departamentales.
- **Su contenido:** Esquemáticos, Analíticos.

Los organigramas pueden ser de forma horizontal vertical, circular y mixta.

**c. Tipos de Organigramas**

➤ **Por su Forma**

- **Organigrama Vertical.** Cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligado por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad; son las gráficas más usadas, fácilmente comprensibles, ya que indican en forma objetiva la jerarquía.

El inconveniente que representa es difícil indicar los puestos inferiores. De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de

autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.

### **Ventajas**

- Son las más usadas y fácilmente comprendidas.
- Indicar en forma objetiva las jerarquías del personal.

### **Desventajas**

Se produce el llamado "efecto de triangulación", ya que, después de dos niveles, es muy difícil indicar los puestos inferiores, para lo que se requeriría hacerse organigramas muy alargados. Esto suele solucionarse:

Haciendo una carta maestra que comprenda hasta el primer nivel lineal y staff de la empresa, y posteriormente hacer para cada división, departamento o sección, una carta suplementaria.

Coloca a los subordinados de un jefe, cuando son numerosos, uno sobre otro, ligados por la línea de autoridad y responsabilidad que corre a unos de los lados.

- **Organigrama Horizontal.** El nivel máximo jerárquico se representa a la izquierda, los demás niveles jerárquicos van hacia la derecha siguiendo la forma normal en que acostumbramos leer.

### Ventajas

- Siguen la forma normal en que acostumbramos leer.
- Disminuyen en forma muy considerable el efecto de triangulación.

### Desventajas

Poco usado en prácticas y muchas veces. Pudiendo hacerse una sola carta de toda la organización, resultan los nombres de los jefes demasiado apiñados por lo tanto, poco claros.

- **Organigrama Mixto.** Esta gráfica es la combinación entre el organigrama vertical y el organigrama horizontal, su utilización es por razones de espacio.
- **Organigrama Circular.** Está formado por un cuadro central que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo alrededor se trazan círculos, cada uno constituye un nivel jerárquico. Usadas por empresas dedicadas a brindar servicios de cultura, arte, etc., o fines sociales.

### **Ventajas:**

- Indican mejor la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad formal.
- Siguen la forma normal en que acostumbramos leer.
- Disminuyen en forma muy considerable el efecto de triangulación.
- Indican mejor la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad formal.

### **Desventajas**

Poco usados en prácticas, y muchas veces, pudiendo hacerse una sola carta de toda la organización, resultan los nombres de los jefes demasiado apiñados y, por lo tanto, poco claros.

- **Organigrama Radial.** Usada por organizaciones circulares.
- **Organigrama Escalar.** Señala con diferentes sangrías en el margen izquierdo los diferentes niveles jerárquicos.

### **Ventajas**

- Pueden usarse, para mayor claridad, distintos tipos de letras.

## Desventajas

Estos organigramas son poco usados todavía, y aunque resultan muy sencillos, carecen de la fuerza objetiva de aquellos que encierran cada nombre dentro de un cuadro, para destacarlo adecuadamente.

### ➤ **Por su Contenido**

- **Estructural.-** Describe la estructura orgánica de la empresa.

- **Funcional.-** Es el cual describe el departamento y sus funciones principales.

- **De personal.-** Es el cual detalla en cada rectángulo del organigrama lo siguiente.

- Nombre del puesto o cargo
- Nombre de la persona que lo desempeña
- Código del rango
- Número de subordinados directos
- Número de trabajadores a su cargo

### ➤ **Por su Finalidad Comunicativa**

- **Sintético.-** Se le conoce también como global o general, en el cual se gráfica los órganos más importantes.

- **Analítico.-** Se le conoce también como detallado, específico, en el cual se gráfica todos los órganos de la empresa.

## B. Manuales<sup>15</sup>

El Manual de Organización constituye el tercer requisito fundamental a tenerse en cuenta para una Empresa u Organización.

Los Manuales son documentos detallados, que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa y pueden ser: de políticas, departamentales, de bienvenida, de organización, de procedimientos, de contenido múltiple, de técnicas, de puestos.

El Manual de Organización no representa un sustituto ni un duplicado de los instrumentos legislativos o legales, no se trata de pensar que lo menciona en un Manual puede ir en contra de estas disposiciones o decisiones gubernamentales o de gerencia, hay que pensar que estos instrumentos sirven a fines legales muy específicos, son cortos, desprovistos de explicaciones y antecedentes, tiene una estrecha relación con la jurisprudencia.

Los Manuales deben estar siempre presentes en cualquier tipo de empresa, pero más apremiante su necesidad en la empresas grandes.

---

<sup>15</sup> SALAZAR Larrain, Luis: Ob. Cit; 1976: 143-152

Asimismo hay organizaciones que por su clase de trabajo requieren de constantes cambios, ampliaciones o innovaciones en su estructura, lo que hace que muchas de las funciones encomendadas a u empleado se vean reducidas, suprimas o ampliadas, en estos casos el Manual evitara que dichas funciones se dejen de hacer, se dupliquen o se trasladen, es decir, el manual precisara el trabajo que se requiera.

Un Modelo de Manual General debe contener lo siguiente:

1. A quien va dirigido.
2. Porque va dirigido en ese sentido.
3. Política general de la empresa.
4. Historia y antecedentes.
5. Estructura orgánica.
6. Normas para el personal.
7. Procedimientos generales de trabajo.
8. Procedimientos de documentación.
9. Procedimientos de orientación y adiestramiento de personal.
10. Normalización y control de trámites de procedimientos.
11. Solución a conflictos jerárquicos.
12. Cualquier otro problema del orden administrativo que sea necesario.

Los Manuales no deberán ser simplemente una colección de leyes, decretos o reglamentos en el orden de la administración del estado, ni tampoco una colección de disposiciones de la gerencia en la empresa privada; este

caso sería duplicar documentos que ya circulan por la empresa o repartición.

El Manual, es un libro básico, no debe ser más que una fuente de informaciones para referencias ocasionales.

De allí los 12 puntos antes mencionados como contenido muy general de un manual, es necesario que la dirección tenga en cuenta de la necesidad de un manual, que este sea bien estructurado en su contenido, con lo que se podrá lograr una situación ideal, donde todos hablen el mismo lenguaje, piensen, actúen en forma sincronizada y tengan presente la misión y objetivos que se persigue para la empresa o repartición.

**a. Tipos de Manuales**

➤ **Manuales Generales**

De aplicación universal o muy general, se usa en las empresas o reparticiones de pequeño volumen y en el que se incluyen los 12 puntos mencionados.

➤ **Manuales de Procedimientos**

Son aplicables a un departamento, división o sección, sobre aplicación de ciertas normas específicas, tales como contabilidad, auditoria, personal, archivo, construcciones, mantenimientos, uso de máquinas y equipos, etc.

Los primeros tendrán una distribución general, mientras los segundos muy limitada al área en donde se va a aplicar.

**b. Como se Elabora un Manual**

Una vez determinado el propósito, es decir el porqué del manual, a quien tiene que ser distribuido y cuáles serán los ámbitos de su contenido, se requiere de datos básicos y puntos de referencia.

Es conveniente elaborar los manuales por etapas y someter cada una de ellas al visto bueno de un grupo de jefes de departamento, sección o división interesados, formando un comité consultivo o asesor para este caso.

La redacción debe estar encargada a personas que dominen el idioma y que comuniquen al escrito un estilo interesante, ligero y claro; es aconsejable acompañar al contenido, organigramas, fotografías y dibujos que aclaren las ideas e ilustren los puntos con más claridad.

**c. Uso del Manual**

Una vez elaborado y aprobado el manual tiene que ser distribuido en los lugares donde servirá para la orientación y empleo del personal. Habitualmente se distribuyen a los ejecutivos y jefes o empleados, en forma individual. En otros casos a grupos de

empleados y también en lugares donde pueden ser fácilmente localizados y consultados, tales como estantes, bibliotecas o mesas especiales para tal fin.

Cuando se elabore el nuevo manual o se publique una revisión es muy oportuna realizar reuniones con el personal interesado para orientarlo en el nuevo contenido y asegurar la absorción de la materia.

Es esencial estimular el interés del personal para que sea consultado constantemente y recibir de las sugerencias para una posible renovación o cambios parciales como consecuencia de procedimientos erróneos que puedan surgir en curso del trabajo diario.

➤ **Mantener el Manual al Día**

En una organización dinámica siempre surgen ideas nuevas tendentes a mejorar o simplificar los procedimientos o la estructura.

Estas situaciones traen como consecuencias enmiendas en los manuales a fin de mantenerlos al día, las fuentes corrientes para obtener esta información ya se ha dicho que pueden ser los empleados encargados de poner en vigencia el manual, pero también pueden venir nuevas ideas de los jefes de gerencia o grupo asesor.

En el caso de que las enmiendas sean hechas en muchas hojas o muchos párrafos, conviene hacer una revisión general y confeccionar íntegramente un nuevo manual, recogiendo el anterior o haciendo conocer al personal que el anterior ha quedado en desuso.

Los manuales pueden llevar apéndices y bibliografías que puedan servir de antecedentes para que el personal interesado que desea mayor información pueda consultar textos o trabajos sobre la materia.

#### ➤ **Análisis del Puesto<sup>16</sup>**

Es una técnica pormenorizada de las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto), así como las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña.

El análisis del puesto tiene como objetivos: mejorar los sistemas de trabajo, delimitar funciones y responsabilidades, evitar fugas de responsabilidad y autoridad, fundamentar programas de entrenamiento, retribuir adecuadamente al personal y mejorar la selección del personal.

Pasos para el análisis de puesto de carácter general aplicable a una organización nueva como a una reorganización.

---

<sup>16</sup> SALAZAR Larrain, Luis: Ob. Cit; 1976: 167-169

- **Analizar el Trabajo**

- Haga una lista lo más completa y detalladamente posible de cómo se realiza el trabajo si se trata de una reorganización, ampliación o de cómo podría ser si se trata de una nueva organización.
- Asegúrese de que los detalles del análisis incluyen la totalidad del trabajo hombre, trabajo máquina y materiales en uso.

- **Hágase las Sigüientes preguntas**

- Porqué es necesario el trabajo que realizo.
- Cuál es el propósito que persigo
- Donde y cuando debe hacerse el trabajo.
- Quien se halla mejor calificado para hacerlo.
- Estudie también los materiales, maquinas, equipo, diseño, disposición, lugares de trabajo, seguridad en el trabajo y la calidad del hombre que va a trabajar.

- **Desarrolle el Método**

- Elimine los detalles innecesarios.
- Combine los detalles cuando lo considere Ud. Practico.
- Efectué constantemente cambios en la disposición prevista para buscar mejor un encadenamiento.

- Simplifique todos los detalles necesarios para hacer el trabajo más fácil y seguro.
- Coloque por adelantado las maquinas, hombres y materiales en las mejores áreas de trabajo.
- Prepare y coordine su idea en combinación con otros hombres.
- Describa por escrito el método que va a proponer de acuerdo a la experiencia obtenida hasta este momento.

▪ **Aplique el Nuevo Método**

- Venda su idea al Jefe o Directivo principal, convénzalo de que Ud. tiene razón.
- Venda su idea y método al personal de empleados que va a trabajar en la reorganización, ampliación o nueva empresa.
- Obtenga la aprobación de todos los interesados, asegurándoles que con el nuevo método se obtendrá calidad, eficiencia, cantidad y costos.
- Aplique el nuevo método en la práctica y úselo hasta que se desarrolle un método mejor.
- Reconozca Ud. El mérito de quien le ha sugerido ideas y le ha prestado ayuda para el método propuesto.

Hay ocho preguntas que todo Organizador debe hacerse continuamente durante su labor y estas deben hacerse como si el trabajo por realizarse se tratara de una Empresa de su propiedad, estas son las siguientes:

Que podría hacer para:

- a. Eliminar los desperdicios.
- b. Combinar formas, rutinas, y funciones.
- c. Coordinar las operaciones.
- d. Diseñar los Organigramas necesarios.
- e. Evitar los imprevistos.
- f. Ahorrar tiempo y materiales.
- g. Mejorar los procesos y las operaciones.
- h. Ayudar a mejorar la eficiencia de la Empresa en general y la del personal en particular.

Quienes se ocupan de planear una organización deben tener en cuenta las valiosas experiencias obtenidas en casos similares en otras organizaciones y que el interés primordial debe ser la orientación de hacia dónde va la organización y no de donde viene.

Es importante aclarar que en las organizaciones por más simples que sean no podrán, en un solo día, asegurarse todas las condiciones de claridad y simplicidad necesarias. Los cambios en las organizaciones deben ser lentos y no revolucionarios.

Un programa a largo plazo para la formulación de una organización proporcionara excelentes resultados. Es necesario advertir que el procedimiento antes mencionado no es el único y que inclusive la forma lógica de razonar puede variar en su secuencia.

## 4.2. ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

### 4.2.1. Definición De Organización<sup>17</sup>

La organización es un proceso encaminado a obtener un fin; fin que fue previamente definido por medio de la planeación.

Organizar, consiste en efectuar una serie de actividades humanas, y después coordinarlas de tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr un propósito común.

La palabra organización es un término que se utiliza sin mucha precisión. Contiene el comportamiento de todos los participantes de cualquier empresa. Otros la equiparan a cualquier tipo de grupo de personas con sus relaciones sociales y culturales. Pero para la economía de la empresa, campo científico donde se sitúa la gestión de la empresa, el término organización implica una estructura pensada y diseñada con intenciones concretas y formalizadas con funciones y puestos definidos.

Así que una organización es una combinación sistemática de personas para alcanzar uno o varios objetivos específicos. Toda organización, para considerarla como tal, debe reunir tres características:

- Poseer un propósito bien definido.
- Estar compuesta por personas.
- Todas las personas que componen la organización tienen unas funciones para desarrollar tareas con contenidos específicos, quedando de esta manera definida y delimitada el comportamiento de sus miembros.

---

<sup>17</sup>CASANUEVA, Cristóbal, GARCIA DEL JUNCO Julio y CARO, Francisco: “Organización y Gestión de Empresas Turísticas”, Ediciones Pirámide Grupo Anaya, S.A., Madrid 2000.

El conjunto de las personas que constituyen la organización no han de confundirse con la constitución de un grupo social. La principal diferencia entre un grupo y una organización es la formalización de su estructura, mientras hay grupos que no tienen ningún tipo de estructura formal, es decir, hay grupos que están estructurados informalmente (no tienen definidos los contenidos de los puestos de trabajo, ni estructuras jerárquicas de mandos...), en las organizaciones esta estructura es más o menos explícita.

Otra diferencia importante es la exactitud en la definición de los objetivos de la organización. Sus metas son de carácter claro y manifiesto. La organización formal es un conjunto de personas, cuyas actividades están cuidadosamente diseñadas para alcanzar las metas establecidas previamente.

El diseño de esta estructura lo realizan los directivos de las empresas en una de sus funciones secuenciales: la organización. Esta función de diseño y rediseño de las estructuras no es exclusivo de las empresas, sino que se realizan en todo tipo de organizaciones.

La organización es un producto humano y como tal, nunca será perfecta, pero sí perfectible, es decir, susceptible de ser perfeccionada<sup>18</sup>.

La organización como función directiva consiste en determinar funciones y tareas, establecer unidades y departamentos y la forma en que se van a comunicar, comienza con la necesidad que tiene una empresa u organización de dividir el trabajo entre todos sus miembros de tal manera que a cada uno le corresponda una parte de la actividad global.

---

<sup>18</sup> FRANKLIN, Enrique; GÓMEZ, Guillermo: *Organización y Métodos – Un enfoque Competitivo*; Editorial McGraw-Hill; México; 2002:3

Ese trabajo dividido en funciones (incluyendo la diferenciación entre funciones directivas y operativas) y puestos debe ser coordinado de alguna manera. Esa coordinación se hace mediante el establecimiento de una serie de relaciones permanentes entre los miembros de la empresa, conformándose el armazón o la estructura de la organización. Esta estructura organizativa se basa en la agrupación de los puestos en unidades y departamentos y en una estructura jerarquizada de la autoridad.

Además, la función organizativa se encarga de establecer medios alternativos de comunicación fuera de los departamentos y las estructuras jerárquicas y establece el grado de centralización o descentralización con el que tienen que ser tomadas las decisiones.<sup>19</sup>

**Prado, Leonell**<sup>20</sup>En la definición operativa de organización, cita las definiciones dadas por algunos expertos:

- **G. Terry: Sostiene** que "La organización es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una determinada autoridad y responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas"<sup>21</sup>.
- **A. Reyes Ponce:** "La organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un

---

<sup>19</sup>CASANUEVA, Cristóbal, GARCIA DEL JUNCO Julio y CARO, Francisco: Ob. Cit; 2000: 170

<sup>20</sup> PRADO, Leonell: "*Administración de Negocios*"; Tercera Edición; Ediciones Late; Perú; 2004

<sup>21</sup>TERRY, George R., Franklin Stephen G. "*Principios de administración*" 13ª edición, Compañía Editorial Continental, S.A. de CV., México.1985

organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados con anterioridad”<sup>22</sup>.

Mediante la organización, por sí misma, no se logra materialmente el objetivo, sino que pone en orden los esfuerzos y se formula el armazón adecuado y la posición relativa de las actividades que se habrán de desarrollar. La organización relaciona entre sí las actividades necesarias y dispone quien debe desempeñarlas. Si los recursos necesarios para trabajar están diseminados, la organización los reunirá ordenadamente.

La organización ayuda a suministrar los medios para que los administradores desempeñen sus puestos. Las actividades que se planean, ejecutan y controlan necesitan integrarse para que puedan llevarse a cabo. Sin organización, los administradores sencillamente no podrán ejercer su función.

#### 4.2.2. La Organización como una Estructura<sup>23</sup>

Una estructura es la forma en que están ordenadas las unidades administrativas de un organismo y la relación que guardan entre sí.

Una organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planos y objetivos señalados.

---

<sup>22</sup> REYES PONCE Agustín, “*Administración Moderna*”, Edit. Limusa, México, 1994

<sup>23</sup> FARFAN, Axel; *Separata Organización y Administración Hotelera – IX Semestre*; Sin Editar; 2010:64

La organización se refiere a estructurar cómo deben ser las funciones, jerarquías y actividades. Por idéntica razón, siempre se refiere a funciones, niveles o actividades que "están por estructurarse", más o menos remotamente: ve al futuro, lejano o inmediato.

Una estructura de organización establece los medios o conductos a través de los cuales se ejerza autoridad sobre cada una de las unidades de organización.

Estos medios son canales definidos de supervisión y pueden considerarse como las líneas formales de autoridad, por las cuales se mueven las instrucciones y las órdenes, se transmiten las comunicaciones formales y los informes sobre operaciones y llegan a todos los niveles de la organización.

Cuando una empresa crece, su estructura crece vertical y horizontalmente. Esto es de suma importancia para el dirigente, porque tal crecimiento influye en el número de unidades de organización que tienen que ser coordinadas, afecta la comunicación entre ellas, da origen a relaciones muy complicadas y, además influye en los costos.

El crecimiento vertical de la estructura de una organización es consecuencia de la delegación de autoridad hacia los niveles inferiores. Son características del crecimiento vertical de organización las relaciones de superior a subalterno, es decir, que aquél delega autoridad a éste, quien a su vez delega autoridad en otro, y así sucesivamente, hasta formar una línea que va desde arriba hacia abajo, de la estructura orgánica.

#### 4.2.3. Importancia de la Organización<sup>24</sup>.

Organizar un negocio resulta importante por las siguientes razones:

- Por ser un medio para la realización de un trabajo eficiente y el logro de los objetivos de la empresa.
- Por ser la función final del trabajo de laboratorio (teórico), permitiendo llevar a cabo hasta sus últimos detalles todo lo que la planeación ha señalado respecto a cómo debe ser una empresa y los objetivos que ésta pretende alcanzar.
- Por constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos (mecánica administrativa) y prácticos (dinámica administrativa); es decir, entre "lo que debe ser" y "lo que es".

#### 4.2.4. Diseño Organizacional<sup>25</sup>

El diseño organizacional incluye la definición básica de la empresa y como dividir y asignar la tarea empresarial entre departamentos, divisiones, equipos y cargos; aspectos que se encuentran en los organigramas, los manuales de organización y las descripciones de cargos.

El diseño organizacional constituye una de las prioridades de la administración, pues define como funcionará la organización y como se aplicarán y distribuirán sus recursos.

---

<sup>24</sup> PRADO, Leonell: *Administración de Negocios*; Tercera Edición; Ediciones LATE; Perú; 2004:139

<sup>25</sup> CHIAVENATO, Idalberto: *Administración – Teoría, Proceso y Práctica*; Tercera edición; Editorial McGraw-Hill Interamericana SA; Colombia; 2001:206-208

El diseño organizacional debe atender los cuatro requisitos básicos de toda organización:

**a. Como Estructura Básica**

A través de la división del trabajo organizacional y la asignación de los recursos empresariales para que el sistema pueda funcionar integrada y satisfactoriamente.

La estructura básica define como se dividirá la tarea de la empresa (a través de la especialización vertical, llamada jerarquía; y de la especialización horizontal, llamada departamentalización), así como el formato organizacional más adecuado al negocio de la empresa.

**b. Como Mecanismo de Operación**

Para indicar a los miembros de la empresa lo que deben y lo que no deben hacer, por medio de descripciones de cargos, procedimientos y rutinas de trabajo, normas y reglamentos internos, estándares de desempeño, sistemas de evaluación de desempeño, etc.

Es decir, que el mecanismo de operación de las organizaciones se basa en la existencia de normas, reglas y reglamentos, define los aspectos dinámicos de la organización, la que refleja en los manuales de organización o de los manuales de procedimientos.

**c. Como Mecanismo de Decisión**

Establece el proceso de toma de decisiones para encontrar consonancia entre los objetivos globales de la organización y los

objetivos específicos de cada uno de los órganos o equipos que la componen. Este mecanismo define el poder de tomar decisiones dentro de la organización, y la autoridad que de allí se deriva.

#### **d. Como Mecanismo de Coordinación Entre las Partes**

Define como debe armonizar e integrar la organización sus diferentes partes, en función de la división del trabajo organizacional.

Mientras la estructura básica divide el trabajo y diferencia las partes, el mecanismo de coordinación integra y da coherencia al todo.

Es decir, el mecanismo de coordinación es un medio de aglutinar y unir las diversas partes de la organización, para lograr la integración y la sinergia como un todo.

Los cuatro requisitos deben ser atendidos de manera simultánea. Lo importante es tener en cuenta que las nuevas tendencias están cambiando radicalmente el formato y el diseño organizacional.

En la actualidad, el diseño organizacional está dejando de constituir el esquema impositivo de limitación de las personas y estandarización de su comportamiento, para convertirse en un esquema amigable de apoyo y soporte para que las personas puedan relacionarse mejor, procesar la información, tomar decisiones respecto a su trabajo, desarrollar intelectualmente sus actividades, compartir con su equipo, mejorar el proceso de trabajo, focalizar el cliente interno y/o externo, alcanzar metas y resultados fijados por consenso con sus superiores, participar en los resultados y metas alcanzados.

Con estas tendencias, el diseño organizacional dejó de ser una finalidad en sí mismo, para convertirse en un medio adecuado para integrar personas y en una herramienta para ayudarlas a desarrollar sus actividades.

#### 4.2.5. Características del Diseño Organizacional<sup>26</sup>

El diseño organizacional debe reunir y compatibilizar cuatro características principales: diferenciación, formalización, centralización e integración. Cada una de estas características, en las diversas empresas, varía enormemente, originando diseños organizacionales heterogéneos; razón por la cual, no existen dos empresas con diseños iguales.

Los directivos de las empresas tienen la posibilidad de establecer las relaciones que se van a dar entre los distintos elementos que las componen. El diseño es la capacidad de construir a medida o de alterar un sistema cualquiera, incluyendo las organizaciones y dentro de ellas las empresas.

El diseño de la organización o el diseño de la estructura organizativa se refieren al trazado de las relaciones más permanentes entre los elementos de la empresa. Se trata de elaborar el armazón, la estructura, el esqueleto, de la organización. Por ello, el diseño se centra en cómo se va a dividir el trabajo y cómo se va a coordinar.

Pero el diseño de la organización, que es en definitiva la tarea que realizan los directivos cuando llevan a cabo la función administrativa de organizar, no sólo se realiza en los primeros momentos de la vida de la empresa, sino que se extiende a lo largo de su existencia. El diseño

---

<sup>26</sup> CHIAVENATO, Idalberto: Ob. Cit.; 2001:209-217

se puede cambiar. Las relaciones más permanentes que se dan en el interior de las empresas turísticas se pueden modificar a lo largo del tiempo. Debemos entender el diseño organizativo como diseño propiamente dicho, pero también como rediseño.

#### 4.2.6. Estructura de la Organización<sup>27</sup>

La estructura organizativa persigue ser una herramienta al servicio de la empresa, para poder distribuir y coordinar de manera eficaz las diferentes tareas dentro de la misma.

Las claves teóricas de la organización a aquellos principios que han prevalecido a lo largo del tiempo sin distinción de teorías o cualquier otro tipo de consideraciones en las prácticas de organización que han seguido las empresas. Son conceptos clave para poder entender el funcionamiento de las organizaciones formales. Algunos principios o claves teóricas:

##### A. DIFERENCIACIÓN

Se refiere a la división del trabajo en departamentos o subsistemas y en capas de niveles jerárquicos.

La diferenciación puede ser:

- **Vertical:** En niveles jerárquicos, mediante la creación de escalones de autoridad. Cuanto mayor sea la variedad de clientes o consumidores y cuanto mayor sea la variedad de productos y/o servicios, mayor será la diferenciación

---

<sup>27</sup>CASANUEVA, Cristóbal, GARCIA DEL JUNCO Julio y CARO, Francisco: “Organización y Gestión de Empresas Turísticas”, Ediciones Pirámide Grupo Anaya, S.A., Madrid 2000.

existente en la organización. Además, cuanto mayor sea la diferenciación, mayor será la heterogeneidad de la organización, por el hecho de tener mayor número de departamentos y niveles jerárquicos.

Hace referencia a la jerarquía de mando de la organización y contiene desde el gerente, director general, etc., en lo más alto de dicha jerarquía, hasta los superiores de primera línea o primer nivel, pasando por la línea media o mandos intermedios. Explicado de otra manera, es la estructura jerárquica de la organización que contempla desde la máxima autoridad formal en la empresa hasta las personas con menor autoridad formal en la misma.<sup>28</sup>

- **Horizontal:** En departamentos o divisiones, mediante la departamentalización.

Es la división de actividades, que también se llama departamentalización. Así cuanto más amplia y más compleja sea la empresa más divididas estarán las actividades que se realizan.<sup>29</sup>

La diferenciación vertical establece la jerarquía de la organización y la diferenciación horizontal establecen la departamentalización básica.

La organización está basada en la división del trabajo, pero también en la coordinación. Si hemos dividido y diferenciado el trabajo tanto horizontalmente, haciendo que

---

<sup>28</sup>CASANUEVA, Cristóbal, GARCIA DEL JUNCO Julio y CARO, Francisco: Ob. Cit; 2000: 248

<sup>29</sup>CASANUEVA, Cristóbal, GARCIA DEL JUNCO Julio y CARO, Francisco: Ob. Cit; 2000: 249

las tareas grandes y complejas se conviertan en nuevas tareas simples y pequeñas, como verticalmente, diferenciando entre las tareas de los distintos niveles de mando de la empresa, ahora debemos coordinar el trabajo que se ha dividido. Para ello la empresa cuenta con una serie de mecanismos de coordinación, pero también con el diseño de la estructura organizativa, utilizando también la jerarquía y la departamentalización.

## **B. FORMALIZACIÓN**

Se refiere a la existencia de reglas y reglamentos que prescriben el cómo, cuándo y por qué se ejecutan las tareas. La formalización es el grado en que las reglas y reglamentos se definen de manera explícita para gobernar el comportamiento de los miembros de una organización.

Debemos señalar que cuanto mayor sea la formalización, mayor es la existencia de normas de conducta, normas de procedimientos, formularios y documentos que permitan comprobar las actividades, métodos y procesos que realizan los trabajadores. Es decir, que cuanto mayor sea la formalización, será mayor la burocracia en la organización.

La formalización puede hacerse mediante:

- **El Cargo;** a través de especificaciones relacionadas con el cargo en sí, como la descripción de éste.

- **El Flujo de Trabajo;** a través de instrucciones y procedimientos detallados sobre cómo ejecutar las tareas, como el proyecto de elaboración de un proceso.
- **Las Reglas y los Reglamentos;** a través de formalización de reglas y procedimientos para todas las situaciones posibles, especificando quien puede (o no puede) hacer ciertas cosas, cuándo, dónde, para quien y con qué autorización.

### C. CENTRALIZACIÓN

Se refiere a la localización y distribución de la autoridad para tomar decisiones. La centralización implica la concentración de las decisiones en el nivel superior, con poca o ninguna delegación en el nivel intermedio. En la centralización. Todas las decisiones deben ser llevadas hacia Dirección (cúpula), para que ésta apruebe o decida; es decir, cuanto mayor sea la centralización, más autoridad se concentra en el nivel más elevado de la jerarquía.

### D. DESCENTRALIZACIÓN

Hace referencia al grado en que el poder para tomar las decisiones se encuentra concentrado en los niveles superiores de la jerarquía (en el ápice estratégico) o se encuentra repartido por los demás miembros de la empresa.

Si el poder está concentrado en la alta dirección diremos que la estructura de la empresa es centralizada y, si se encuentra muy repartido por la organización, que es descentralizada.

Tipos de Descentralización:

#### A. Descentralización Vertical

- **Descentralización Vertical Selectiva:** Se da cuando se descentraliza el poder de tomar decisiones en aquel nivel organizativo donde existe la información para tomar la decisión.

Se da el poder a aquellos directivos que pueden tomar las decisiones, ya que poseen la información y las habilidades necesarias, pero se les permite únicamente tomar ese tipo de decisiones para las que están preparados. Es típica de las unidades funcionales.

- **Descentralización Vertical Paralela:** Supone dar el poder para tomar todas las decisiones o un conjunto amplio de ellas a un solo nivel jerárquico.

Suele darse en estructuras de mercados o divisionalizadas. Como la descentralización se da hasta un único nivel, a partir del mismo podemos encontrarnos una estructura centralizada o descentralizada selectivamente.

En ellas los directivos de cada división tienen el poder para tomar todas las decisiones relacionadas con la misma. En el caso de una cadena hotelera, el director de cada establecimiento puede tomar todas las decisiones importantes que afecten a su hotel.

## **B. Descentralización Horizontal**

Presenta etapas diferenciadas que van desde la máxima centralización hasta la máxima descentralización.

La etapa más centralizada es la que da el poder a un solo individuo en virtud de su cargo, normalmente presidente o director general; el poder se concentra en el ápice estratégico.

La segunda etapa es la del poder para los analistas y se da cuando el poder para tomar decisiones sobre las tareas pasa de los directivos de las distintas funciones a los analistas de la tecno estructura que normalizan el trabajo.

La última etapa en la descentralización horizontal es el poder para todos. El poder está igualmente repartido sólo por el hecho de pertenecer a la organización, independientemente de la posición que se ocupe o la información y el conocimiento que se posean.

Corresponde con la llamada organización democrática. Aunque existen muchos intentos de probar este tipo de descentralización en algunas organizaciones y empresas, dentro del sector turístico sólo se presenta este caso de forma habitual en las sociedades cooperativas (y a veces también está cuestionada su estructura democrática).

## **E. INTEGRACIÓN**

Se refiere a los medios de coordinación y enlace de las partes de la organización. Cuanto mayor sea la diferenciación, más heterogénea es la estructura de la empresa y mayor la necesidad

de coordinar las diferentes partes de la organización, con el fin de obtener un funcionamiento coherente, armónico y sinérgico.

La integración es el proceso que facilita el enlace, y se lleva a cabo a través de medios de coordinación intraorganizacional.

Los esquemas de integración más utilizados son:

➤ **Jerarquía Administrativa**

Es la solución común a los problemas de integración entre dos o más subunidades de una empresa que deben reportarse al mismo superior o que deben integrar sus actividades para facilitar la comunicación, resolver conflictos, obtener sinergia de esfuerzos.

➤ **Departmentalización**

Es un proceso de diferenciación organizacional en que la división del trabajo se hace en sentido horizontal, provocando la especialización en departamentos.

➤ **Asesoría (Staff)**

Permite solucionar el problema de la sobrecarga de tareas o responsabilidades del ejecutivo, empleando la asesoría por intermedio de asistentes de línea; lo que permite aumentar la cantidad de información que aquella posición de la jerárquica puede procesar, el número de decisiones que puede tomar y el volumen de conflictos que puede resolver.

Existen dos restricciones a la utilización del staff como esquema integrador: la primera es el costo, especialmente en las pequeñas empresas. La segunda es que el staff puede resolver algunos problemas de integración, pero también crea un problema particular de integración: el conflicto los órganos de staff y los de línea en la subunidades.

En las empresas de mayor dimensión existen un conjunto de tareas de apoyo a la actividad principal que son realizadas por la propia empresa. Estas actividades son tan amplias como la contabilidad, la asesoría jurídica, la seguridad, las relaciones públicas, los servicios de comedor de la empresa, etc.

Los encargados de estas tareas tienen sus propias actividades que sólo complementan la actividad principal de la empresa y que no son la base de la misma. En realidad, lo más conveniente es distinguir aquellas actividades que son de línea de aquellas otras que son de staff y que pueden llegar a incluir las tareas de los analistas de la tecno estructura, ya que sólo son un apoyo más a la actividad básica de la empresa.<sup>30</sup>

#### ➤ **Comisiones y Fuerzas de Tareas**

Las comisiones y fuerzas de tareas son mecanismos integradores que permiten resolver problemas de integración que otros mecanismos no logran.

---

<sup>30</sup>CASANUEVA, Cristóbal, GARCIA DEL JUNCO Julio y CARO, Francisco: “*Organización y Gestión de Empresas Turísticas*”, Ediciones Pirámide Grupo Anaya, S.A., Madrid 2000.

Por ejemplo, para facilitar la coordinación entre los departamentos de recepción y pisos, en la empresa hotelera, los ejecutivos de las subunidades pueden reunirse con sus auxiliares principales para analizar los problemas.

➤ **Reglas y Procedimientos**

Constituyen otro mecanismo para aligerar la sobrecarga de la jerarquía. Cuando las situaciones de decisión son rutinarias e incluyen partes de la organización, es posible establecer reglas y procedimientos sobre la manera como deben tomarse. En este caso, las reglas y procedimientos constituyen decisiones ya tomadas por la empresa, y que las partes involucradas deben seguir cuando enfrentan determinada situación.

➤ **Objetivos y Planes**

Función semejante a las reglas y procedimientos, pero durante un tiempo limitado. Mecanismo de integración utilizado para conciliar partes de la organización que operan con relativa independencia entre sí pero que precisan integrar los resultados. Los objetivos y los planes constituyen medios que facilita la integración cuando las circunstancias que los rodean no sean imprevisibles ni muy cambiantes.

➤ **Distribución Física o Arquitectura**

Facilita la integración entre unidades o personas mediante la distribución física o territorial de los diversos elementos,

los equipos o las personas. La arquitectura permite la proximidad física, que torna más fácil la comunicación, la distribución de oficinas capaces de facilitar los contactos entre personas y los sitios abiertos que ayudan a aproximarse entre sí.

#### 4.2.7. Sistemas de Organización<sup>31</sup>

Los sistemas de organización más conocidos son:

##### A. Organización Lineal o Militar

Es el que concentra la autoridad en una sola persona, ya sea propietario, gerente o director. Llamada también vertical, porque todos los órganos de la empresa se hallan sometidos a relaciones de subordinación, según las cuales las ordenes o instrucciones relativas a la función de cada uno, solo son comunicadas por la autoridad jerárquica inmediata superior.

En este sistema el superior va delegando en el inmediato inferior atribuciones y deberes precisos, fuera de los cuales no debe actuar el subalterno. Aquí cada individuo obedece a un solo jefe para todos los aspectos, y únicamente a este jefe reporta.

##### Ventajas

- Es sencillo y claro.
- Permite delimitar con precisión la autoridad y responsabilidad de cada grupo.
- Facilita la rapidez de acción,

<sup>31</sup> FRANKLIN, Enrique; GÓMEZ, Guillermo: Ob. Cit.; 2002:11-18

- La disciplina es fácil de mantener (cada jefe adquiere toda su autoridad, ya que para sus subordinados es el único que la posee).
- Es más fácil y útil en la pequeña empresa.

### **Desventajas<sup>32</sup>**

- Carece de especialización.
- Organización rígida e inflexible. No hay flexibilidad para futuras expansiones.
- La pérdida de uno o dos hombres capaces puede desajustar toda la organización.
- Difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar, sus decisiones pueden ser erradas.
- Como es un sistema autocrático puede funcionar sobre una base arbitraria, obstinada y dictatorial.
- Jefes de departamento ejecutan las órdenes con independencia unos de otros y a menudo de acuerdo con sus caprichos y deseos.
- Como la división del trabajo es solo incidental, pueden imperar métodos toscos por falta de consejos expertos.
- Se confía excesivamente en la pericia y los conocimientos personales de los trabajadores.
- Capataces pueden oponer resistencia a cambios muy necesarios.
- Los hombres más importantes que realicen los trabajos principales pueden estar sobrecargados de trabajo.
- En las empresas grandes o complejas se presentan dificultades en su utilización.

---

<sup>32</sup> SALAZAR Larrain, Luis: Ob. Cit; 1976: 87

## B. Organización Funcional, Departamental o de Taylor

Es la organización por departamentos o secciones, que consiste en dividir la empresa en determinadas porciones o partes con fines de control, basándose en los principios de la división del trabajo de las labores de una empresa o puede darse lo contrario, es decir buscar las funciones para la creación de departamentos. Aprovecha la preparación y la aptitud profesionales de los individuos donde puedan rendir mejor fruto.

Cada uno de los empleados superiores tiene una participación proporcional en el mando, para lo cual se le otorgan facultades y se le exigen responsabilidades precisas.

La organización funcional se impone particularmente en los grandes centros de trabajo, donde al frente de cada departamento está un jefe que tiene a su cargo una función determinada, y como superior de todos los jefes está un gerente o director que coordina las labores de aquellos conforme al pensamiento o a los propósitos de la empresa.

Para el efecto determino las cualidades que deberían tener un Jefe de Línea y a su juicio eran las siguientes<sup>33</sup>:

1. Talento
2. Educación
3. Talentos Especiales o Técnicos
4. Tacto
5. Energía
6. Aguante

---

<sup>33</sup>SALAZAR Larrain, Luis: Ob. Cit; 1976: 98-101.

7. Honradez
8. Sentido Común
9. Buena Salud

Taylor; indicada que era muy difícil que un hombre poseyera cinco de estas cualidades y menos que llegara a tener 8 o 9 en total. Un hombre que poseyera estas cualidades en buen número alcanzaría muy pronto rápidos ascensos y como es natural sería permanentemente solicitado y buscado por las empresas para emplearlo.

Lo más común sería encontrar hombres que solo tuvieran 4 o 5 cualidades y que podrían ser empleados como capataces funcionales. Para tal efecto formulo su plan de organización funcional cuyos fundamentos son los siguientes:

“La Dirección Funcional consiste en dividir el trabajo colectivo de modo que cada hombre, descendiendo desde el superintendente al ayudante, tengan que ejecutar el menor número de funciones”.

La Organización Funcional, determino a las bases su aplicación en la siguiente forma:

- Aplicación del principio de especialización.
- Posibilidad de encontrar hombres adiestrados para una función especial y la dificultad de encontrar o adiestra hombres con aptitudes sobresalientes en funciones diversas.
- Difícil conseguir el equilibrio orgánico cuando una persona se desempeña como jefe de una Organización ideal, pero

no será tanto si se utiliza los especialistas en funciones especiales.

- El especialista puede llegar hasta el último obrero o empleado de la organización cuando se le confía la inspección de las funciones que van a realizar estos, no pudiendo hacerlo así una sola persona que tenga la responsabilidad de varias funciones a la vez.

Es así como enunciada la Organización Funcional y determinadas las bases para su aplicación se establecieron luego las funciones de inspección que las dividió en dos grupos:

- a. Se llevan a cabo en las oficinas: orden del trabajo, movimiento de materiales, instrucción del personal, comprobación de costos, tiempo empleado y disciplina.
- b. Se llevan a cabo en los talleres: ejecución del trabajo, velocidad de producción, calidad de los productos, mantenimiento y reparación de las máquinas.

➤ **Importancia de la Idea Funcional<sup>34</sup>**

La organización funcional de Taylor estuvo permanentemente encaminada hacia el aporte de las especializaciones de los obreros. Esta especialización pudo más tarde ser elevada a escalones superiores donde logro mayor eficacia.

---

<sup>34</sup>SALAZAR Larrain, Luis: Ob. Cit; 1976: 101-102.

Siendo su origen los niveles inferiores ya que era de suponer que los obreros o empleados tuvieran objeciones a tener tantos Jefes a la vez, en cambio en niveles superiores encontró eco por no hacerse esta clase de objeciones y haber cooperación y coordinación que es casualmente lo que se requiere en este sistema.

En la actualidad a pesar de que existen en las grandes organizaciones departamentos de inspección separados y especializados, las objeciones de los obreros y empleados siguen en pie y los razonamientos entre estos y los inspectores continúan, no así en niveles superiores donde se ha encontrado una adaptación.

#### **Ventajas<sup>35</sup>**

- Una de las ventajas de la estructura funcional es la de colocar cada actividad en manos de un especialista en ese campo particular.
- Mayor capacidad de los jefes debido a su especialización, y, por lo mismo, mayor eficiencia.
- Rápida adaptación en casos de cambios de procesos.
- La división del trabajo es planeada no incidental.
- El trabajo manual se separa del trabajo intelectual, separación iniciada por Taylor.

#### **Desventajas**

- Es extremadamente confuso para la base de la misma. Es muy difícil diferenciar y definir la

---

<sup>35</sup>SALAZAR Larrain, Luis: Ob. Cit; 1976: 102.

autoridad y responsabilidad de cada jefe en los casos que son comunes a varios.

- Se da con mucha frecuencia duplicidad de mando.
- Surgen por lo mismo fugas de responsabilidad.
- Manifiesta una relativa falta de estabilidad.
- Las influencias coordinadas para asegurar una organización que funcione con suavidad puede representar gastos generales importantes.
- El solapamiento de la autoridad puede dar lugar a rozamientos entre los capataces e inspectores.
- La iniciativa de los inspectores puede ahogarse. Los hombres pueden convertirse en simples autómatas y la rutina puede llegar a ser complicada.

### C. Organización Lineo-Funcional<sup>36</sup>

Esta organización se basa en los principios establecidos para la organización lineal y los de la funcional. A pesar de estar basado en dos tipos de organización difiere de cada uno de ellos a pesar que se inclina un poco hacia el lineal.

Esta organización ha aprovechado todas las ventajas que tienen estas organizaciones y ha eliminado parte de las desventajas que tenían aquellas.

Su estructura es adaptada a empresas modernas, siguiendo el sentido de la línea por departamentos a la que se adiciona la función asesora, aunque es posible hacerlo a base de línea pura y adicionando las funciones consultivas.

<sup>36</sup>SALAZAR Larrain, Luis: Ob. Cit; 1976: 103.

### **Ventajas**

- Conserva las ventajas de la organización lineal.
- Si se añade la función asesora a la de línea se le da flexibilidad al sistema.
- Los funcionarios del orden lineal quedan asegurados, están bajo las órdenes de especialistas que los aconsejan.
- Se fomenta el principio de especialización, asesores toman a su cargo los planes y la función investigadora, da tiempo a los jefes de escala lineal para dedicarse a la función ejecutiva.
- Los jefes superiores de escala lineal, se sirven de los asesores para investigar, aconsejar y coordinar las relaciones entre departamentos.

### **Desventajas**

- El parecer de los asesores puede confundirse con las órdenes de los ejecutivos, especial cuando los asesores no están imbuidos en su función consultiva.
- El grupo asesor no es responsable de los resultados, puede inducir a algún miembro a decidir un asunto con ligereza o descuido.
- Algunos funcionarios de la escala de línea pueden llegar a confiar en la plana mayor en cuanto a planes y reflexiones se refiere.
- Razonamientos entre asesores y ejecutivos cuando no se conocen bien las relaciones lineo funcionales, llegando a que un jefe enérgico pueda dominar a los asesores y ellos lleguen a usurpar las funciones de mando y dejen de ser consultores.

#### **D. Organización Lineal y Staff**

En la organización lineal y de staff existen especialistas que hacen las veces de asesores de la dirección en asuntos concretos y determinados. Esto no quiere decir que la autoridad se comparta, puesto que única y exclusivamente los asesores ayudan con sus consejos u opiniones y no pueden dar órdenes, ya que estas provienen de línea, donde los trabajadores rinden cuenta a un solo supervisor correspondiente en cada caso.

Este sistema trata de aprovechar las ventajas y evitar las desventajas de los dos sistemas anteriores.

En la organización se desarrollan un conjunto de actividades por los distintos grupos de personas que están presentes en ella. Los departamentos o unidades son los encargados de desarrollar estas actividades. Pero todas las empresas tienen una actividad típica que normalmente consiste en la fabricación y venta de unos productos o en la prestación de unos servicios.

La organización, entre actividades de línea y actividades de staff. Las actividades de línea son aquellas que contribuyen directamente a los objetivos de la empresa, son las relacionadas de forma directa con el proceso de fabricación y venta de productos o de prestación del servicio que constituyen el negocio de la empresa turística. En un hotel serían las tareas del recepcionista, del personal de limpieza, del servicio de habitaciones o de la lavandería.

Por tanto, las unidades de línea serían las formadas por todos los trabajadores que llevan a cabo el proceso productivo y comercial

de la empresa, con sus respectivos jefes y superiores jerárquicos. Las unidades de staff estarían formadas por todos aquellos trabajadores que realizan tareas de apoyo y asesoramiento a la actividad principal, pero que no intervienen directamente en ella.

Así por ejemplo:

- De la organización lineal o militar conserva la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitida a través de un solo jefe para cada función.
- Pero esta autoridad de línea recibe asesoramiento y servicio de técnicos de un cuerpo de especialistas para cada función. Ejemplo: especialistas en control de calidad, especialistas en relaciones industriales, etc.

### **Ventajas**

- Consigue una división satisfactoria del trabajo, sin sacrificar demasiados individuos en las operaciones de control.
- Se fomenta el principio de la especialización.
- Los funcionarios de la escala lineal trabajan con más seguridad y confianza por la relativa autonomía que tienen y en caso de tener problemas pueden recurrir a los asesores especialistas.
- El cuadro de los asesores sirve como excelente medio para la preparación de algunos funcionarios de la escala lineal.

## Desventajas

- El grupo de asesores debe ser responsable de los resultados de la ejecución, pues de lo contrario es posible que alguno de sus miembros actúe con descuido.
- Existen funcionarios de la escala lineal que suelen confiar excesivamente en la plana mayor, y de esta manera podrían debilitarse y perder fuerza en el cumplimiento de las funciones que les competen.
- Con frecuencia se producen rozamiento o fricción entre los funcionarios ejecutivos y los asesores, cuando no se comprenden y no existe una predisposición de llevar a cabo una comunicación efectiva respecto a las funciones que tienen que desarrollar.
- Los jefes de línea consideran a los asesores como intrusos y teóricos, por su parte los asesores consideran a los jefes de línea como incompetentes y empíricos.

### E. Organización de Comités o Consejos (comparte el mando)

Este sistema somete las disposiciones que van a dictarse, al acuerdo de cuerpos de individuos a cuyo cargo están la dirección, la administración o la vigilancia de una empresa o de una institución.

Estos cuerpos comparten la responsabilidad de las órdenes, ya que estas se dictan conforme al acuerdo que se toma por mayoría de votos de sus miembros.

El sistema de organización de comités o consejos da origen a:

- **Comité Directivo.-** Cuerpo que representa a los accionistas de una empresa para estudiar y resolver los asuntos de la misma, de acuerdo a sus estatutos.
- **Comité Ejecutivo.-** Cuerpo que por lo regular nombra el comité directivo para que realice los acuerdos que toma; es decir, son los que se integran para impulsar y cuidar de que se lleve a cabo alguna función.
- **Comité de Vigilancia.-** Cuerpo de confianza cuyos miembros designan un gerente o una asamblea para verificar o inspeccionar las labores de funcionarios o empleados de una empresa.
- **Comité Consultivo.-** Cuerpo de técnicos-especialistas que emite dictámenes sobre los asuntos que le son consultados por jefes, autoridades o consejos directivos o ejecutivos. Estos consejos consultivos no tienen por lo regular responsabilidad en las decisiones que tomen los directivos o ejecutivos.
- **Comité Deliberativo.-** Tienen como finalidad limitar la autoridad de algún funcionario, al exigirse que, en determinado tipo de actividades, se requiere la mayoría de los votos de los integrantes del comité, para que un asunto se considere resuelto.

Las funciones de estos comités pueden ser independientes o coordinadas. Por lo general los comités directivos son los supremos en estos tipos de organización, ya que a ellos están subordinados los ejecutivos y de vigilancia. Los

comités consultivos dependen indistintamente de los directivos o de los ejecutivos.

### **Ventajas<sup>37</sup>**

- Participación de varias personas en la realización de la política del negocio y de las decisiones de funcionamiento.
- La ventaja será a un mayor, si el comité está compuesto por personas que más tarde tendrán la responsabilidad directa de la realización del trabajo.
- Bajo la dirección de un presidente ejecutivo hábil, un comité puede examinar muchos puntos de vista útiles.
  - Al realizar investigaciones se asigna diferentes fases de diversas cuestiones que se presentan a miembros responsables, con seguridad que se desenvuelvan rápidamente, estableciendo un programa de tiempo y un seguimiento adecuado al trabajo.
  - Las decisiones tomadas son impersonales, quedado así el presidente libre de las críticas particulares que con frecuencia se dirigen a un director.
  - Existe un estímulo para la acción cooperativa.
  - Los miembros del comité conocen mejor lo que sucede en la empresa y pueden ampliar la información y colaborar con otros individuos o departamentos.

---

<sup>37</sup>SALAZAR Larrain, Luis: Ob. Cit; 1976: 109-110.

### Desventajas

- Demora en la toma de decisiones. Varias personas tardan más tiempo en tomar una decisión que una sola.
- Pérdida de tiempo en discusiones inútiles.
- Demasiado numerosos para que la acción pueda ser constructiva. El número rara vez debe exceder de tres.
- Consumen mucho tiempo y por lo general tiene que ser hostigados para impedir retrasos.
- Es probable que ejecutivos importantes abandonen con frecuencia su trabajo, para asistir a reuniones del comité, que las operaciones de la empresa se resientan.
- Los miembros del comité a veces no están familiarizados con detalles importantes de los problemas que se plantean, pueden tomar decisiones equivocadas o ineficientes.
- La acción puede ser a menudo superficial por falta de tiempo o interés por parte de los miembros del comité.
- Los miembros agresivos y habladores pueden dominar las reuniones del comité y ejercer una influencia excesivamente en el mismo a menudo adversa.

#### 4.2.8. Diseño Departamental

El diseño departamental, refiere a la estructura organizacional de los departamentos o divisiones de la empresa.

El concepto de departamentalización, designa un área, una división o un segmento de una empresa sobre el que un administrador tiene autoridad para desempeñar actividades específicas.

Cabe señalar, que el término de departamento o división se emplea con significado genérico y aproximativo: puede ser un órgano de producción, una división de ventas, una sección de contabilidad, una unidad de investigación y desarrollo o un sector de compras.

Es decir, que el diseño departamental es consecuencia de la diferenciación de actividades en la empresa. Las organizaciones hacen uso de diferentes criterios para el diseño departamental:

- Funcional
- Pro productos y/o servicios
- Por base territorial (geográfica)
- Por clientela
- Por proceso
- Por proyecto
- Matricial

Cuando una empresa es pequeña y está constituida por pocas personas, no es necesaria una distribución formal para definir y agrupar las actividades. Las pequeñas empresas no requieren diferenciación ni especialización para diferenciar el trabajo de una persona o unidad.

#### 4.2.9. Diseño de Cargos y Tareas<sup>38</sup>

El diseño de los cargos es la manera como se proyectan y estructuran los cargos individuales y se combinan en unidades, departamentos y

<sup>38</sup> CHIAVENATO, Idalberto: Ob. Cit.; 2001:261-269

divisiones. Existen tres enfoques diferentes en el diseño de cargos y tareas: clásico, humano y situacional.

➤ **Enfoque Clásico**

Se fundamenta en el trabajo pionero de los ingenieros de la administración científica de Taylor, y su énfasis principal es la búsqueda de la eficiencia.

Este enfoque sustenta que la mejor tarea de ejecutar las tareas estaba definida por el estudio de tiempos y movimientos, realizado a través de la descomposición, análisis y simplificación de los movimientos que el obrero realizaba para ejecutarlas, de modo que los movimientos inútiles fuesen eliminados y los movimientos útiles fuesen perfeccionados.

Después de la racionalización del trabajo del obrero, se pasó a cronometrarlo para establecer el tiempo estándar de ejecución con el enfoque clásico el obrero fue confinado a un cargo aislado donde la tecnología, los controles administrativos, las reglas e imposiciones y la misma autoridad del supervisor restringen su actuación como persona; se aprovechan pocas de sus aptitudes, y las que se utilizan se limitan a aptitudes meramente manuales o musculares.

➤ **Enfoque Humanista**

Este enfoque constituye una fuerte reacción al mecanicismo del diseño clásico, pues tiene más en cuenta la persona y tiende a focalizar más el contexto que envuelve externamente el cargo y las condiciones en las cuales se desempeña, dejando en un plano

secundario el contenido del cargo o los métodos para desempeñarlo.

El diseño humanista busca mayor interacción entre las personas y sus superiores, así como mayor participación en decisiones relacionadas con la ejecución de las tareas, como medio de satisfacer las necesidades individuales y aumentar la moral del personal.

➤ **Enfoque Situacional**

Este enfoque parte de la premisa de que el diseño del cargo debe tener un enfoque sistémico.

El enfoque sistémico hace énfasis en las relaciones entre las partes del sistema y en cómo afectan estas relaciones el desempeño del todo: se trata de lograr la máxima eficacia del sistema entero, y no la eficacia de cada una de las partes.

#### **4.2.10. Modelo Contingente de la Organización<sup>39</sup>**

No existe un único mejor diseño para la empresa en general. Cada empresa particular dependiendo de sus circunstancias debe elegir entre las distintas posibilidades de diseño a su alcance aquellas que sean más apropiadas.

Se trata por tanto de una concepción contingente del diseño organizativo. No hay una única forma de hacer las cosas, todo depende. Además, de la situación de una empresa cambia con el

---

<sup>39</sup>CASANUEVA, Cristóbal, GARCIA DEL JUNCO Julio y CARO, Francisco: “*Organización y Gestión de Empresas Turísticas*”, Ediciones Pirámide Grupo Anaya, S.A., Madrid 2000.

tiempo, con lo que puede llegar a ser necesario un rediseño de su organización.

Las distintas posibilidades de elección para los directivos en su función administrativa de organización: pueden diseñar unos puestos más o menos especializados horizontal y verticalmente, con mayores o menores necesidades de capacitación y adoctrinamiento, pueden optar por estructuras burocráticas u orgánicas, por estructuras funcionales, de mercado o matriciales, por departamentos de mayor o menor tamaño, por distintas formas de coordinar dichos departamentos y por distintos grados de descentralización en la toma de decisiones.

La decisión más acertada en la elección de cada una de estas posibles decisiones depende de muchos factores como pueden ser la antigüedad de la empresa, su tamaño, su sistema técnico, quién ejerza el poder, qué ocurre en su entorno o qué está de moda.

A lo largo del tiempo se han realizado distintas investigaciones para ligar cada una de estas circunstancias o factores de contingencia con las posibilidades de elección que hemos estudiado.

Las más interesantes son las relaciones que ligan las distintas características del entorno con algunas de ellas.

➤ **La influencia del entorno en el diseño organizativo**

Las cuatro dimensiones o características más importantes del entorno eran su estabilidad (ligada a la posible predicción de los cambios), la complejidad (referida a los conocimientos necesarios para realizar las tareas), la diversidad (ligada al número de clientes, servicios, productos y mercados en los que se está presente) y la hostilidad (referida a la competencia en el negocio).

A partir del análisis de estas dimensiones del entorno de una empresa turística podemos hacer algunas afirmaciones sobre el diseño más apropiado que deben realizar sus directivos.

- Cuanto más dinámico es el entorno, más orgánica debe ser la estructura de la empresa. Se debe a que si el entorno es estable, las condiciones futuras pueden predecir bien y pueden estandarizar las actividades. Si es dinámico, no se puede predecir el futuro ni confiar en la normalización para la coordinación, ya que no podemos decir cómo se tienen que hacer las cosas en el futuro si tenemos mucha incertidumbre sobre éste.
- Cuanto más complejo sea el entorno, más descentralizada debe ser la estructura de la empresa. Los entornos complejos implican tecnologías y procesos de trabajo de difícil comprensión y que necesitan una gran cantidad de conocimientos y de información que se encuentran repartidas por muchas personas. El poder para tomar las decisiones tiene que distribuirse entre quienes pueden tomarlas.
- Cuanto más diversificados son los mercados de la empresa, mayor es su propensión a dividirse en unidades de mercado. Si los servicios que se prestan, los mercados geográficos y los clientes son muy distintos y fácilmente identificables, la empresa tenderá a una estructura divisionalizada que le permita adaptarse a un tipo de servicio, cliente o zona particular.

En caso de una hostilidad extrema en el ambiente, la empresa debe centralizar su estructura, al menos temporalmente.

La supervisión directa es el medio más rápido y potente de coordinación.

En ambientes hostiles la rapidez en las decisiones y la autoridad con la que se tomen son esenciales para responder a las actuaciones de los rivales.

### 4.3. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

#### 4.3.1. Concepto<sup>40</sup>

El Manual de Organización y Funciones “MOF”, es el instrumento normativo que detalla el objetivo, alcance y funciones específicas delegadas jerárquicamente a nivel de puestos de trabajo o cargos contenidos en el cuadro de asignación de personal (CAP).

Aplicado como instrumento de gestión administrativa, permitirá que el personal conozca los objetivos y las funciones que se les han asignado como elementos integrantes de la organización, permitiéndoles la identificación plena con dichos objetivos y funciones a fin de que puedan desplegar acciones comunes y coordinadas.

Utilizado como elemento de consulta, proporcionará al personal que presta sus servicios en las diferentes dependencias un conocimiento integral y preciso de la organización. Asimismo se constituye en la

---

<sup>40</sup> GUERRA Cruz, Guillermo. "Organización y Métodos". 5º Edic. Perú, 1979.

base sobre la cual se elaborarán los documentos normativos previstos por el Reglamento de Organización y Funciones “ROF”.

#### 4.3.2. Tipos De Manuales

Pueden distinguirse los manuales de:

- **Organización:** Este tipo de manual resume el manejo de una empresa en forma general. Indican la estructura, las funciones y roles que se cumplen en cada área.
- **Departamental:** En cierta forma, legislan el modo en que deben ser llevadas a cabo las actividades realizadas por el personal. Las normas están dirigidas al personal en forma diferencial según el departamento al que se pertenece y el rol que cumple.
- **Política:** Sin ser formalmente reglas, en este manual se determinan y regulan la actuación y dirección de una empresa en particular.
- **Procedimientos:** Este manual determina cada uno de los pasos que deben realizarse para emprender alguna actividad de manera correcta.
- **Técnicas:** Estos manuales explican minuciosamente como deben realizarse tareas particulares, tal como lo indica su nombre, da cuenta de las técnicas.
- **Bienvenida:** Su función es introducir brevemente la historia de la empresa, desde su origen, hasta la actualidad. Incluyen sus objetivos y la visión particular de la empresa. Es costumbre adjuntar en estos manuales un duplicado del reglamento interno para poder acceder a los derechos y obligaciones en el ámbito laboral.

- **Puesto:** Determinan específicamente cuales son las características y responsabilidades a las que se acceden en un puesto preciso.
- **Múltiple:** Estos manuales están diseñados para exponer distintas cuestiones, como por ejemplo normas de la empresa, más bien generales o explicar la organización de la empresa, siempre expresándose en forma clara.
- **Finanzas:** Tiene como finalidad verificar la administración de todos los bienes que pertenecen a la empresa. Esta responsabilidad está a cargo del tesorero y el controlador.
- **Sistema:** Este tipo de manuales debe ser producido en el momento que se va desarrollando el sistema. Está conformado por otro grupo de manuales.
- **Calidad:** Es entendido como un tipo de manual que presenta las políticas de la empresa en cuanto a la calidad del sistema. Puede estar ligado a las actividades en forma.

#### 4.3.3. **Procesos para la Elaboración del Manual de Organización**

Para proceder a elaborar el manual de organización es indispensable allegarse de un conjunto de información, para obtener los elementos básicos de análisis que nos proporcionen conocimiento de la situación orgánica, funcional y jurídica de la institución de referencia.

Para tal efecto se recomienda la metodología que comprende una serie de actividades interrelacionadas entre sí y conformándose en 3 fases:

##### a. **Recopilación de la Información**

Para la realización de esta fase, que es la recopilación de datos, es necesario el contar con técnicas de investigación que permitan

recopilar un conjunto de información para obtener el conocimiento acerca de la estructura orgánica y funcional existente, tanto en lo formal como en lo real, de la institución de referencia. Estas técnicas para el efecto mencionado son:

La investigación documental y la investigación de campo.

#### **b. Análisis de la Información**

Una vez analizada la información, las funciones de los cargos, serán descritas como funciones específicas de los cargos en la Hoja de Especificación de Funciones individuales, teniendo en cuenta los siguientes elementos:

- La acción a realizar, expresada en verbo infinitivo
- Asunto, sobre el que trata la acción
- El ámbito formal, del asunto.

#### **c. Integración del Manual**

Concluido el Manual de Organización y Funciones (MOF), se enviara a la Gerencia el documento, la misma que efectuara la revisión y análisis técnico correspondiente, asimismo formulara las recomendaciones a que hubiera lugar y lo devolverá para su corrección final de ser el caso.

## 4.4. TURISMO

### 4.4.1. CONCEPTO

Turismo, en el sentido moderno de la palabra, es un fenómeno de los tiempos actuales, basado en la creciente necesidad de recuperación y cambio de ambiente, el conocimiento y la apreciación de la belleza escénica y el goce de contacto de la naturaleza| y es, en particular, producto de la creciente fusión de las naciones y países de la sociedad humana, como resultado del desenvolvimiento del comercio, la industria, los mercados y el perfeccionamiento de los medios de transporte.<sup>41</sup>

Turismo es el conjunto de actividades que realizan las personas según sus motivaciones durante sus viajes y estancias para satisfacer sus necesidades en lugares diferentes a los de su entorno habitual a través de servicios turísticos como pueden ser los hoteles, agencia de viajes, museos, zonas arqueológicas, etc.

**Turista** es toda persona sin distinción de raza, sexo, lengua o religión que entra a un lugar distinto de aquel donde tiene fijada su residencia habitual y permanece por un corto tiempo sin propósito de emigración.

- **La Organización Mundial del Turismo (OMT)**, El turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año y mayor a un día, con fines de ocio, por negocios o por otros motivos.

---

<sup>41</sup> JIMÉNEZ, Luis Fernando, “Apuntes de la Catedra sobre Teoría Turística”, Colombia, 1982

- **Bormann**, Arthur, define que el Turismo es el conjunto de los viajes cuyo objeto es el placer o por motivos comerciales o profesionales y otros análogos, y durante los cuales la ausencia de la residencia habitual es temporal, no son turismo los viajes realizados para trasladarse al lugar de trabajo.<sup>42</sup>
- **Hunziker**, Walter - **Krapf** Kurt, dicen que "El Turismo es el conjunto de relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su domicilio, en tanto que dichos desplazamientos y permanencia no están motivados por una actividad lucrativa".<sup>43</sup>

#### 4.4.2. CLASIFICACIÓN DEL TURISMO<sup>44</sup>

##### ➤ **Turismo Interno o Nacional**

Denominado también turismo doméstico y que en adelante identificaremos simplemente como turismo nacional, se entiende a los desplazamientos que efectúan los residentes de un país, fuera de su lugar normal de dominio, hacia otras áreas dentro del territorio de su propio país.

En realidad, no existe todavía una definición de empleo generalizado relativa al turismo nacional, por lo que en cada país se le interpreta de diferentes maneras.

<sup>42</sup> BORMANN, Arthur: "*Turismo*", Berlin 1930

<sup>43</sup> HUNZIKER, Walter – KRAPF Kurt: "*Turismo*"; 1942

<sup>44</sup> ACERENZA, Miguel Ángel: "*Administración del Turismo: Conceptualización y Organización*", Editorial Trillas, S.A. México 2003.

➤ **Turismo Externo o Internacional**

Lo identificaremos como turismo internacional, se relaciona exclusivamente con los desplazamientos que realizan los residentes de un país hacia otro país distinto de aquel en el cual tienen su domicilio habitual.

Es decir, a los viajes que realizan los nacionales o los residentes de un determinado país hacia otro distinto al suyo, hagan o no desplazamientos por el interior del país visitado.

El turista internacional ha sido, hasta el momento, el más estudiado y al cual están referidas por lo general la mayoría de las definiciones que se relaciona con el turismo.

**4.4.3. CARACTERÍSTICAS DEL TURISMO<sup>45</sup>**

**A. Según el Motivo de Viaje**

Consiste en identificar al turismo según el motivo de viaje o por el propósito de la visita, a un determinado destino. De acuerdo a este criterio el turismo puede ser clasificado en tres grandes categorías, las cuales, a su vez, se dividen en toda una gama de tipos.

Estas características son las siguientes:

**a. Turismo Convencional o de Tipo Vacacional**

Como se le conoce comúnmente, es el que obedece a motivaciones relacionadas con la educación, el placer, el descanso o con la recreación.

---

<sup>45</sup>ACERENZA, Miguel Ángel: Ob. Cit.; 2003: 42-46.

El turismo vacacional, puede ser dividido entre otros:

➤ **Turismo Cultural**

Se encuentra centrado en visitas a museos, exposiciones, y demás lugares propios del lugar donde el viajero puede conocer más sobre la historia y la vida cultural del sitio que visita. Es más exigente y menos estacional. Tipos de turismo cultural:

- **Creativo:** Vinculado a realización de actividades artísticas y creativas en el lugar de destino.
- **Urbano:** Desarrollado en ciudades principalmente en aquellas que son Patrimonio de la Humanidad. Clientes de nivel cultural y poder adquisitivo alto, es el tipo de turismo más grande del mundo y está dado por un turismo masivo.
- **Monumental:** Vinculado exclusivamente a monumentos histórico-artísticos que pueden estar alejados de núcleos de población importantes.
- **Arqueológico:** Vinculado a yacimientos y sitios arqueológicos que pueden estar alejados de núcleos de población importantes.
- **Funerario:** Vinculado cementerios donde o bien hay tumbas realizadas por arquitectos famosos o bien hay personajes famosos enterrados allí.

- **De Compras:** Vinculado a las compras a buen precio o exclusivos. Incluye artículos de lujo, arte, artesanía y artículos de uso común como calzado, electrónica, etc.
- **Etnográfico:** Vinculado a las costumbres y tradiciones de los pueblos. En algunos casos cercano al turismo ecológico.
- **Literario:** Motivado por lugares o eventos de carácter bibliográfico.
- **Idiomático:** Vinculado a los estudios, fundamentalmente a los de idiomas.
- **Gastronómico:** Vinculado a la comida tradicional de un determinado lugar.
- **Enológico:** Vinculado a los vinos de una zona.
- **Industrial:** Motivado por la visita a fábricas o grandes construcciones civiles

#### b. Turismo Especializado

Es el que responde a motivaciones ligadas con las expectativas de emoción, aventura o con el interés científico. Se divide en:

##### ➤ Turismo de Aventura

Consiste en una serie de actividades que se realizan en un entorno rural y cuyo objetivo es ofrecer sensaciones de descubrimiento, poner a prueba los límites de supervivencia de los turistas. Se realiza en espacios que hayan sido escasamente explotados a nivel turístico.

Referido a la flora o cualquier otro aspecto de interés científico.

**c. Turismo de Afinidad o de Interés Común**

Es el que se encuentra ligado a motivaciones de índole profesional, religiosa o filosófica. Puede dividirse en:

- **Turismo Formativo:** Tiene como objetivo ofrecer al viajero conocimientos sobre una materia determinada, objetivo de su viaje.
- **Turismo Religioso:** En este caso debemos mencionar las peregrinaciones a diferentes santuarios y fiestas, que tienen que ver con distintas religiones y creencias.
- **Turismo de Congresos y Convenciones:** Este tipo de turismo moviliza a un grupo de empresarios, ejecutivos, comerciantes y otros profesionales con el objetivo de ampliar sus conocimientos en eventos que se relacionan con su profesión directamente.
- **Turismo de Incentivos:** Sector de reuniones y eventos (también conocido como sector de las reuniones, viajes de incentivos, conferencias y exposiciones o sector de las MICE (Meeting, incentives, congresses, exhibitions)).

Es aquel que abarca las actividades basadas en la organización, promoción, venta y distribución de reuniones y eventos; productos y servicios que incluyen reuniones gubernamentales, de empresas y de asociaciones; viajes de incentivos de empresas, conferencias, convenciones, exposiciones y ferias.

## **B. Según la Forma de Viaje**

En este caso, el turismo independiente del tipo de arreglo efectuado por el turista para realizar el viaje, puede ser clasificado como:

- a. Turismo Individual**
- b. Turismo de Grupo**

Esta clasificación tiene como propósito fundamental identificar la manera como se efectúa el viaje, es decir si este se lleva a cabo en forma individual o en conjunto.

Tal distinción es relevante para las operaciones de turismo receptivo, o sea en todo lo que tiene que ver con el tráfico, el manejo y con la prestación de los servicios turísticos en el punto de destino.

## **C. Según el Tipo de Viaje**

En consideración a la forma como se haya efectuado los arreglos relativos al viaje, el turismo puede ser clasificado en:

- a. Turismo Independiente**

Es el propio turista el que compra en forma directa y además por separado, cada uno de los componentes que lo integran. En otras palabras, es el quien contrata la transportación (es decir, compra los pasajes) para llegar hasta el destino, contrata el alojamiento en el hotel y efectúa separadamente todos los gastos relativos a la

alimentación, las distracciones y amenidades que desee disfrutar durante su permanencia en el lugar.

**b. Turismo Organizado o todo comprendido**

El turista adquiere en un solo acto de compra todos los servicios por un precio global. Este tipo de producto es conocido en la industria de viajes con el nombre de paquete turístico o package.

La distinción entre independiente y organizado radica básicamente en la forma como son adquiridos los distintitos elementos que conforman el producto turístico final.

**D. Según el Tipo de Operación**

Las empresas que integran la ya mencionada industria de viajes, para efectos de una mejor identificación del campo de los negocios turísticos, en el cual se encuentra involucradas, lo clasifican en:

**a. Turismo Receptivo**

Se entiende a todo aquel turismo que llega desde donde la empresa esta afincada y presta sus servicios, independientemente del punto de origen del visitante, el cual puede provenir tanto del exterior, como de cualquier otro punto localizado en el propio territorio nacional. Llamado también turismo de importación.

**b. Turismo Emisivo**

Tiene su origen en el lugar donde está establecida la empresa o situado en sus alrededores, y que tiene como destino cualquier punto del territorio nacional o extranjero. Llamado también Turismo de exportación.

**E. Según la Permanencia en el Lugar de Destino**

De acuerdo con el tiempo que dure la permanencia del turista en el lugar de destino, el turismo puede ser clasificado en:

**a. Turismo Itinerante**

Se caracteriza por mantener una permanencia muy corta en el lugar de destino y normalmente, está relacionada con un tour, un package-tour o un circuito, aunque de hecho puede dirigirse solamente a un único destino. El turismo itinerante se caracteriza también por mantener muy poca fidelidad hacia el lugar de destino turístico.

**b. Turismo Residencial o de Estadía**

Este se caracteriza por mantener una mayor permanencia en el lugar de destino y generalmente está asociado al uso de sistemas de alojamiento extra hoteleros (residencias, apartamentos y condominios), de donde se deriva precisamente su denominación de turismo residencial y no de su calidad migratoria. El turismo residencial se caracteriza por mantener una gran fidelidad hacia su lugar de destino.

## F. Otras Formas de Clasificar el Turismo

El turismo puede clasificarse de otra manera para efectos de identificar las distintas formas que este puede adoptar en la sociedad. A continuación algunas de las denominaciones más comunes empleadas para tal fin.

### a. Turismo de Masas

Por turismo de masas o turismo masivo, se trata de identificar al turismo que se caracteriza por el gran número de personas que lo realizan, y que da lugar a grandes concentraciones de turistas en los centros receptores.

Origen en la industria turística, la que realizan los mayoristas y tour operadores en los centros emisores, su crecimiento sea favorecido en los grandes centros turísticos creados en los países receptores, con el propósito de obtener beneficios que ofrece el turismo. Centros turísticos que lógicamente requieren de un gran volumen de visitantes para que puedan lograr sus objetivos.

### b. Turismo Selectivo

Turismo que realizan ciertos sectores de la sociedad. Se identifica con el turismo que realizan grupos reducidos de personas pertenecientes a distintos estratos sociales, independientemente de su nivel de ingreso.

**c. Turismo Popular**

Se utiliza para identificar al turismo que llega a tener gran aceptación por parte de la población. Puede llegar a tener inclusive el carácter de masivo, depende de la cantidad de personas que lo realicen. Por otra parte es conveniente comentar que el turismo popular no necesariamente está referido al turismo que realizan estratos de menores ingresos. Puede estar constituido por una mezcla de estratos sociales, debido a su carácter “popular” el cual está dado, más bien por el grado de aceptación que tenga entre la población la práctica de algún tipo de turismo.

**d. Turismo Social**

Se pretende identificar al turismo que realizan los sectores de menores ingresos de la población: empleados, obreros, estudiantes, jubilados y en general, los sectores económicamente menos favorecidos.

Es ocasiones es promovido e inclusive, a veces el estado lo subvenciona. Pero en la mayoría de los casos, lo organizan y fomentan asociaciones y agrupaciones sindicales, como un beneficio para sus afiliados, a fin de que puedan disfrutar aún más sus periodos vacacionales con un gasto mínimo.

**e. Turismo Alternativo**

Se denomina turismo alternativo a toda una gama de alternativas de viajes (ya conocidas y practicadas por

ciertos sectores de la sociedad) que tienden a apartarse de las características que presentan el turismo masivo.

Dichas alternativas de viaje incluyen entre otras:

➤ **Turismo Rural**

Se refiere a cualquier actividad turística que se encuentre en un medio rural, cerca de áreas naturales, litorales y que permiten actividades relacionadas con el trabajo del sector rural.

Es un tipo de turismo opuesto al masificado, el que se estila en las ciudades costeras, y exige un entorno endógeno soportado por un entorno humano y ambiental.

Es un turismo respetuoso con el medio ambiente, que intenta unirse al resto de las actividades turísticas aprovechando los recursos locales.

➤ **Agroturismo**

Consiste en actividades en medios rurales donde los turistas se alojan y pueden participar de las actividades propias del lugar, colaborando en la restauración de granjas o cortijos.

➤ **Ecoturismo**

Se realiza en medios de protección natural. Suelen participar de esta actividad los residentes del lugar que reciben a los turistas y les presentan el espacio. En el ecoturismo tiene prioridad la preservación de la naturaleza. Todos ellos lógicamente en una serie de variantes que dependen de las características,

motivaciones y posibilidades económicas de los turistas.

Las personas que practican el turismo alternativo, a quienes algunos especialistas identifican como “turistas alternativos”, desean conocer y tener un contacto más estrecho con los pueblos y sus manifestaciones culturales, experimentar nuevas emociones o realizar alguna actividad fuera de lo común, lejos de la civilización, conocer y disfrutar la práctica de labores del campo o simplemente aprovechar los beneficios de la naturaleza.

Por lo general dichas personas viajan solas o en grupos reducidos, ocupan alojamientos distintos de los ofrecidos por la industria turística tradicional y en sus desplazamientos por el interior del país visitado, utilizan los medios de transporte público existentes en el lugar. Un ejemplo son los globetrotters, conocidos en Latinoamérica como “mochileros”

En realidad, el turismo alternativo es un turismo, al cual no todos los sectores tienen fácil acceso. Quizá esto se debe a la especialización y/o condiciones físicas que implica practicar el turismo de aventura (montañismo, trekking, rafting, canotaje, safaris o excursiones por zonas desérticas o selváticas). Otro impedimento son las restricciones que imponen cada vez más los países para el uso turístico de áreas naturales, las cuales son la base del turismo

ecológico o simplemente por lo caro que es el equipo.

El turismo alternativo, igual que el turismo masivo, tiene críticos y detractores. Ambos tipos de turismo son resultado de decisiones legítimas individuales en función de motivaciones propias y posibilidades dentro de la sociedad a la cual pertenecen.

Pero puede presentarse también el caso de que el turismo se identifique en función de más de una de sus características.

## 4.5. HOTELERIA

### 4.5.1. Definición<sup>46</sup>

Lugar destinado a prestar habitualmente servicio de alojamiento no permanente, para que sus huéspedes pernocten en el local, con la posibilidad de incluir otros servicios complementarios, a condición del pago de una contraprestación previamente establecida en las tarifas del establecimiento.

**Huésped:** Persona natural a cuyo favor se presta el servicio de hospedaje.

---

<sup>46</sup> Reglamento de Establecimiento de Hospedaje, Fecha: 11/10/2012; Hora: 10:14 p.m., [http://www.cenfotur.edu.pe/documentos/regl\\_establecimientososhospedaje2004.pdf](http://www.cenfotur.edu.pe/documentos/regl_establecimientososhospedaje2004.pdf). Mincetur.

#### 4.5.2. Clasificación de Hoteles<sup>47</sup>

A nivel internacionallas categorías son:

- De letras: estos son de E a A
- De estrellas: que va de 1 a 5 estrellas
- De clases: encontramos de cuarta a primera
- Y de diamantes y World Tourism

Es importante tener en cuenta que la calidad y el nivel de servicio que brinde el hotel puede variar dependiendo del país en donde usted está ubicado, esta variación la encontramos en el tamaño de las habitaciones, el de la televisión, el del cuarto de baño, la piscina, etc.

El hotel se conoce también como una empresa tradicional y como una industria hotelera, ya que la gestión se fundamenta en el coste de producción y en la buena distribución de sus recursos, así como también en sus diferentes tarifas que cambiará dependiendo la temporada.

En un cuarto de hotel los elementos primordiales son la cama, el lavamanos, el armario, la mesa pequeña con su silla y el cuarto de baño, pero en algunos hoteles se incluyen también el teléfono, una televisión, conexión inalámbrica a Internet, mini-bares, etc.

En el Perú la clasificación es la siguiente: Los establecimientos de hospedaje se clasifican y/o categorizan en la siguiente forma:

---

<sup>47</sup> Reglamento de Establecimiento de Hospedaje, Fecha: 11/10/2012; Hora: 10:16 p.m., [http://www.cenfotur.edu.pe/documentos/regl\\_establecimientososhospedaje2004.pdf](http://www.cenfotur.edu.pe/documentos/regl_establecimientososhospedaje2004.pdf). Mincetur.

Clase	Categoría
▪ Hotel	Una a cinco estrellas
▪ Apart - Hotel	Tres a cinco estrellas
▪ Hostal	Una a tres estrellas
▪ Resort	Tres a cinco estrellas
▪ Ecolodge	
▪ Albergue	

Se entiende por:

- **Clase:** Identificación del establecimiento de hospedaje de acuerdo a la clasificación
- **Categoría:** Rango en estrellas establecido por el reglamento a fin de diferenciar dentro de cada clase de establecimiento de hospedaje, las condiciones de funcionamiento y servicios que éstos deben ofrecer. Sólo se categorizan los establecimientos de hospedaje de la clase Hotel, Apart- Hotel, Hostal y Resort.
- **Hotel:** Establecimiento de hospedaje que cuenta con no menos de 20 habitaciones y que ocupa la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independizado, constituyendo sus dependencias una estructura homogénea. Los establecimientos de hospedaje pueden ser categorizados como Hoteles de 1 a 5 estrellas.
- **Apart-Hotel:** Establecimiento de hospedaje que está compuesto por departamentos que integran una unidad de explotación y administración. Los Apart-Hoteles son categorizados de 3 a 5 estrellas.
- **Hostal:** Establecimiento de hospedaje que cuenta con no menos de 6 habitaciones y que ocupa la totalidad de un edificio o parte del mismo completamente independizado, constituyendo sus

dependencias una estructura homogénea. Los establecimientos de hospedaje son categorizados como Hostales de 1 a 3 estrellas.

- **Resort:** Establecimiento de hospedaje ubicado en zonas vacacionales, tales como playas, ríos y otros de entorno natural, que ocupa la totalidad de un conjunto de edificaciones y posee una extensión de áreas libres alrededor del mismo. Los Resorts pueden ser categorizados de 3 a 5 estrellas.
- **Ecolodge:** Establecimiento de hospedaje cuyas actividades se desarrollan en espacios naturales, cumpliendo los principios del Ecoturismo. Debe ser operado y administrado de una manera sensible, en armonía con el respeto y protección del medio ambiente.
- **Albergue:** Establecimiento de hospedaje que presta servicio de alojamiento preferentemente en habitaciones comunes, a un determinado grupo de huéspedes que comparten uno o varios intereses y actividades afines, que determinarán la modalidad del mismo.

## 4.6. LA EMPRESA HOTELERA

### 4.6.1. Concepto<sup>48</sup>

En términos generales, una empresa es un Sistema organizado de producción que combina capital, recursos humanos, recursos naturales, tecnología, para obtener bienes y/o prestar servicios.

Un hotel es una empresa, pública ó privada que se dedica a brindar servicios de hospedaje, alimentos y bebidas. Busca satisfacer las

---

<sup>48</sup>MESTRES. S. Juan; *Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera; segunda Ediciones Gestiones 2000 S.A. Barcelona; 2000.*

necesidades y expectativas del consumidor meta, a través de ventajas y beneficios de los productos, logrando clientes habituales y fieles.

La empresa hotelera oferta productos intangibles que son consumibles (en el lugar de producción) pero no almacenables, lo que genera que las empresas tengan que preocuparse por planificar la dirección del establecimiento hotelero, tomando en cuenta todos los factores externos y los factores internos.

Al igual que toda empresa, la empresa hotelera tiene los siguientes objetivos:

- **Social:** fuente de empleos directos e indirectos
- **Económico:** resultados y utilidades
- Servicio a la comunidad

#### 4.6.2. Características de la Empresa Hotelera<sup>49</sup>

Tiene las siguientes características propias:

- Pertenece al sector servicios; es decir engloba a todas aquellas actividades económicas que no producen bienes materiales de forma directa, sino servicios que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población.
- Produce contactos permanentes dentro de la empresa entre los diferentes componentes de la organización del trabajo y en sus distintos estamentos jerárquicos.

---

<sup>49</sup> MESTRES. S. Juan; *Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera ;segunda Ediciones Gestiones 2000 S.A. Barcelona;2000: 04,05*

- Necesita innovaciones rápidas y permanentes, relacionadas a las necesidades y preferencias de los clientes así como a las aspiraciones de los empleados y técnicas de producción.
- Es muy sensible. Le impacta directamente la influencia derivada de la situación económica, política y social.
- Es una Industria de producción limitada (cantidad habitaciones, etc.); dependiendo de la categorización del hotel, ubicación y diseño, cumple con requisitos mínimos.
- El control de calidad definitivo se produce ex post; es decir, después de haber consumido el servicio.
- Algunos servicios internos del hotel generan una venta indirecta; como el departamento de Bar, Lavandería, Souvenirs, etc.
- El producto tiene carácter consumible y no es almacenable.
- La venta de los servicios de los hoteles ( micro productos) tiene unas características propias:
  - Validez limitada en el tiempo.
  - Rigidez en el espacio.

Para vender este producto es necesario conocer y estimular los gustos, los intereses, los deseos, los impulsos de la demanda para realizar una adaptación constante del producto o servicio fundamentado esencialmente en el ser humano.

- Provoca un encuentro inmediato entre producto y consumidor.
- En el turismo el producto se consume en el lugar de producción. En el hotel la prestación de sus servicios tiene una unidad de tiempo y de espacio que no puede ser objeto de almacenamiento.
- La permanencia en las operaciones durante las 24 horas sin interrupción afecta directamente al volumen de la plantilla.
- Los imponderables hacen imposible una previsión exacta de los servicios a prestar con la debida antelación.

#### 4.6.3. Organización y Estructura Hotelera

La organización es una actividad que establece sistemática y racionalmente la disposición del todo sometiendo a reglas el número, el orden y la dependencia de sus partes, personas y cosas con miras a determinar sus fines.

##### **La Organización:**

- Se refiere a colectivos, no a personas individuales
- Tiene un sentido finalista (se hace para conseguir algo)
- Una organización es identificable (podemos distinguir quién pertenece a ella y quien no, podemos ver sus límites)
- Interacciona con su entorno

Sus principios fundamentales son:

- División del trabajo
- Coordinación

Toda organización puede considerarse bajo dos perspectivas:

- La dimensión horizontal, que corresponde a la división técnica del trabajo y representa la distribución de sus miembros en las diversas unidades organizativas.
- La dimensión vertical, que se refiere a la división social del trabajo, ya que los miembros están colocados en diferentes estratos según las diferencias de acceso a las recompensas y a las fuentes de poder.

#### 4.6.4. Departamentalización en la Empresa Hotelera<sup>50</sup>

Atendiendo a la departamentalización según el criterio funcional, la empresa hotelera se divide en: dirección estratégica, departamentos de control operacional y departamentos de control administrativo.

En la dirección estratégica se ubica la gerencia, que se encarga de la planificación, organización y dirección del hotel. El área de los departamentos de Control Operacional, es donde se realizan los procesos operativos para la prestación de los servicios; y el área de los departamentos de control administrativo, se encarga de todo el manejo administrativo y contable del hotel.

##### **D. Dirección Estratégica**

Se refiere a la Dirección o Gerencia del hotel. Gerencia, se puede definir como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos.

Las funciones básicas del gerente, son:

- La creación de un grupo de trabajo armónico donde el todo sea más que la suma de sus partes. Una entidad productiva que rinda más que la suma de los recursos incorporados a la misma.
- Ser proactivo, es decir, armonizar en todas las decisiones y todos los actos los requerimientos del futuro inmediato y a largo plazo.

---

<sup>50</sup> MESTRES .S. Juan; *Ob.Cit;*2000:301,302

- Ejecutar seis tareas básicas: fijar objetivos; derivar metas en cada área de objetivos; organizar tareas, actividades y personas; motivar y comunicar, controlar y evaluar; y, desarrollar a la gente y a sí mismo.

#### **E. Departamentos de Control Operacional**

El área de los departamentos control operacional está constituida por aquellos departamentos encargados de la realización de procesos operativos en la prestación de servicios, orientados a los huéspedes y clientes del hotel.

Los departamentos de control operacional son:

- Departamento de recepción y conserjería
- Ama de llaves
- Alimentos y bebidas

#### **F. Departamento de Control Administrativo**

Estos departamentos se encargan de toda la parte administrativa del hotel y sirven de apoyo a los departamentos de control operacional. Lo incluyen los Sub departamentos de administración y contabilidad, mantenimiento, ventas, abastecimiento y almacén, entre otros.

## 4.7. HOTEL FUNDADOR<sup>51</sup>

### 4.7.1. RESEÑA HISTORICA DEL HOTEL FUNDADOR

El HOTEL FUNDADOR fue fundado en la ciudad de Arequipa en el mes de septiembre del año 2009 con la categoría de 4 estrellas, se creó como entidad hotelera y desarrolla la actividad de eventos, congresos e incentivos, así como servicios gastronómicos.

Es un hotel moderno de arquitectura vanguardista, el cual brinda una excelente calidad en el servicio para que su estadía sea una experiencia inolvidable.

El Hotel Fundador cuenta con 30 habitaciones distribuidas en Simples, Dobles, Ejecutivas, Junior Suite y Suites.

Además cuenta con un **Café Restaurant “Yarabayas”**, donde podrá degustar de la fina y seleccionada carta, inspirada en la inmejorable gastronomía típica de la región.

Así mismo, pone a su disposición el **Chachani Lounge**, que ofrece una inmejorable vista de la ciudad, rodeada por la majestuosidad de los volcanes Misti, Chachani y Pichu Pichu.

### 4.7.2. OBJETO SOCIAL

El objeto social del Hotel Fundador es realizar actividades propias de una empresa de servicios turísticos.

---

<sup>51</sup> Hotel Fundador, Fecha: 15/01/2012; Hora: 10:00 a.m. ; <http://www.hotelfundador.pe>.

- Prestar, promover y comercializar los servicios de alojamiento, gastronómicos, recreativos y otros propios de las actividades hoteleras y extra hoteleras, en moneda libremente convertible, y con las autorizaciones correspondientes en moneda nacional, bajo los mecanismos de cobros y pagos establecidos en el país.
- Vender, promover, y comercializar en forma minorista mercancías promocionales y artículos propios del producto ofertado y de sus marcas, en sus instalaciones.
- Arrendar locales y espacios en sus instalaciones.

El Hotel Fundador cuenta con 30 habitaciones distribuidas en Simples, Dobles, Ejecutivas, Junior Suite y Suites, ubicadas en el tradicional Barrio de San Lázaro.

Los Principales productos servicios que se ofrecen en la actualidad:

- **Servicios de Alojamiento:** En las 30 instalaciones hoteleras.
- **Servicios de Restauración:** Ofrece una fina y seleccionada carta, inspirada en la inmejorable gastronomía típica de la región. destacan el Café Restaurant “Yarabayas.”
- **Facilidades para Eventos e Incentivos:** Para los clientes interesados en organizar reuniones, eventos, grupos e incentivos, el Hotel Fundador pone a su disposición los salones y locaciones.

#### 4.7.3. MISIÓN

El Hotel Fundador es un grupo empresarial turístico en continuo perfeccionamiento y orientado a la eficiencia y eficacia de brindar alojamiento y servicios a turistas, hombres de negocio y altas personalidades de todas las esferas sociales, destacándose por la creciente satisfacción de sus clientes, con trabajadores competentes e

instalaciones de calidad, promoviendo valores históricos, culturales y gastronómicos.

#### 4.7.4. VISIÓN

Ser reconocidos por nuestros clientes, externos e internos, como un grupo empresarial turístico de referencia, que se distingue por el efectivo y comprometido desempeño de sus trabajadores, por la consistencia en la calidad de sus productos y procesos de servicios, por promover los mejores valores humanos, morales, estéticos culturales de nuestra identidad nacional, por su aporte a un turismo sostenible, y por su constante desarrollo económico, financiero y social.

#### 4.7.5. VALORES ORGANIZACIONALES

- **Comunicación:** No damos nada por obvio. Cultivamos la comunicación asertiva como herramienta eficaz en los procesos de negociación con nuestros clientes internos y externos.
- **Confianza:** Somos capaces de actuar de manera adecuada en una determinada situación y pensamiento, fomentando la capacidad de cumplir con lo prometido de forma continuada.
- **Creatividad:** Buscamos soluciones a los problemas que se presentan y elaboramos alternativas, con el fin de superar las expectativas de nuestros clientes. Nos esforzamos por crear una organización abierta e innovadora de formación, que sea una fuente de energía y entusiasmo para nuestros compañeros.

- **Respeto:** Nos esforzamos por comprender de manera empática los puntos de vista y situaciones particulares de nuestros clientes y colaboradores.
- **Responsabilidad:** Asumimos con integridad la toma de decisiones y aceptamos las consecuencias de nuestros actos, dispuestos a rendir cuenta de ellos. Por eso prometemos lo que podemos cumplir.
- **Solidaridad:** Creemos firmemente en la unión de los intereses, responsabilidades e ideales de las personas y que su existencia da lugar a la tranquilidad y satisfacción humana.
- **Orientación al cliente:** Construimos relaciones de largo plazo con nuestros clientes, que son nuestra razón de ser.
- **Trabajo en Equipo:** Trabajamos en equipo para el logro de metas comunes, reconocemos el impacto que causa cada contribución individual y la importancia de mantener un ambiente de trabajo que fomente la cooperación y el apoyo.

#### 4.7.6. POLÍTICA

La política del **HOTEL FUNDADOR**, está enfocada en brindar un excelente servicio de Alojamiento, Alimentos & Bebidas, complementarios y otros, mediante el cumplimiento de estándares de calidad y permanente optimización de los procesos que garanticen el mejoramiento continuo de manera que excedan las expectativas y necesidades de sus clientes.

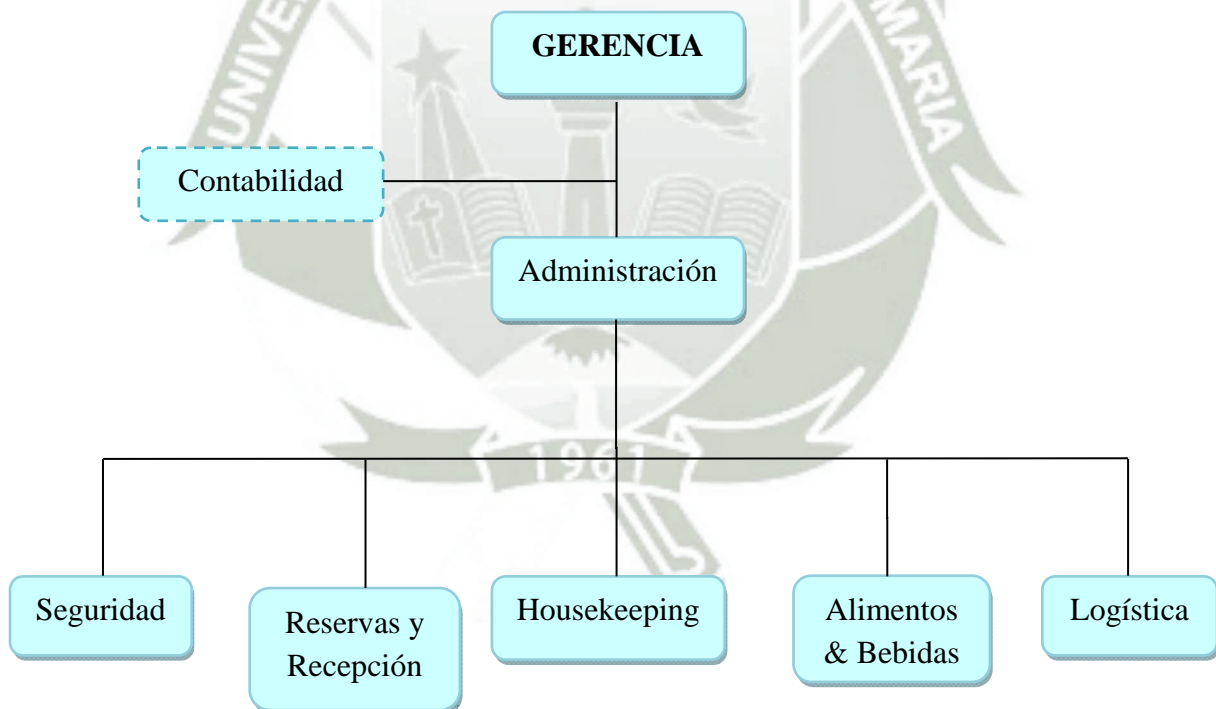
Cuentan con un recurso humano altamente calificado, con una vocación de servicio enfocado siempre en la atención de los clientes

Así mismo cumplen con las normativas legales nacionales e internacionales aplicables al rubro y poseen una infraestructura moderna que mantienen en óptimas condiciones.

#### 4.7.7. ORGANIZACIÓN

##### ➤ Organigrama del Hotel Fundador

Grafico N° 1: Organigrama del Hotel Fundador



**Fuente:** Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

#### 4.7.8. Descripción de Áreas Funcionales

- **Reservas y Recepción**

Encargada de organizar, dirigir y controlar el correcto desenvolvimiento de los componentes del área para que la atención del huésped sea la más óptima desde su llegada hasta finalizar su estadía garantizando en cada momento un cálido contacto con el huésped y satisfaciendo al 100% sus necesidades durante su estadía.

- **Área de Alimentos y Bebidas**

Elabora la oferta gastronómica diaria, así como presentarla de manera atractiva y distribuirla por los bares /restaurantes que contenga la instalación para ofrecer al cliente un producto de calidad.

- **Áreas Públicas**

En esta área se vela por la entera confortabilidad del huésped desarrollando un trabajo correcto en cuanto a la limpieza de las áreas públicas y habitaciones cuidando el orden que deben de guardar estos, al igual que el trato de la ropa de huéspedes y la del hotel.

- **Área de Seguridad**

Velar por la seguridad y orden del hotel por dentro y por fuera, haciendo rondines dentro de las instalaciones, cuidando la integridad de todos los huéspedes y los compañeros de trabajo.

- **Área de Logística**

Esta área es la encargada de planificar organizar y controlar todas las actividades relacionadas con la obtención, traslado y

almacenamiento de los productos y materiales, desde la adquisición hasta el consumo, a través de la organización y como un sistema integrado.

- **Contabilidad**

La contabilidad deberá tener un alto grado de responsabilidad, discreción y principios morales en el desempeño de sus funciones. Estar en contacto casi permanente con las diversas instituciones que norman cambios actualizados de la contabilidad.

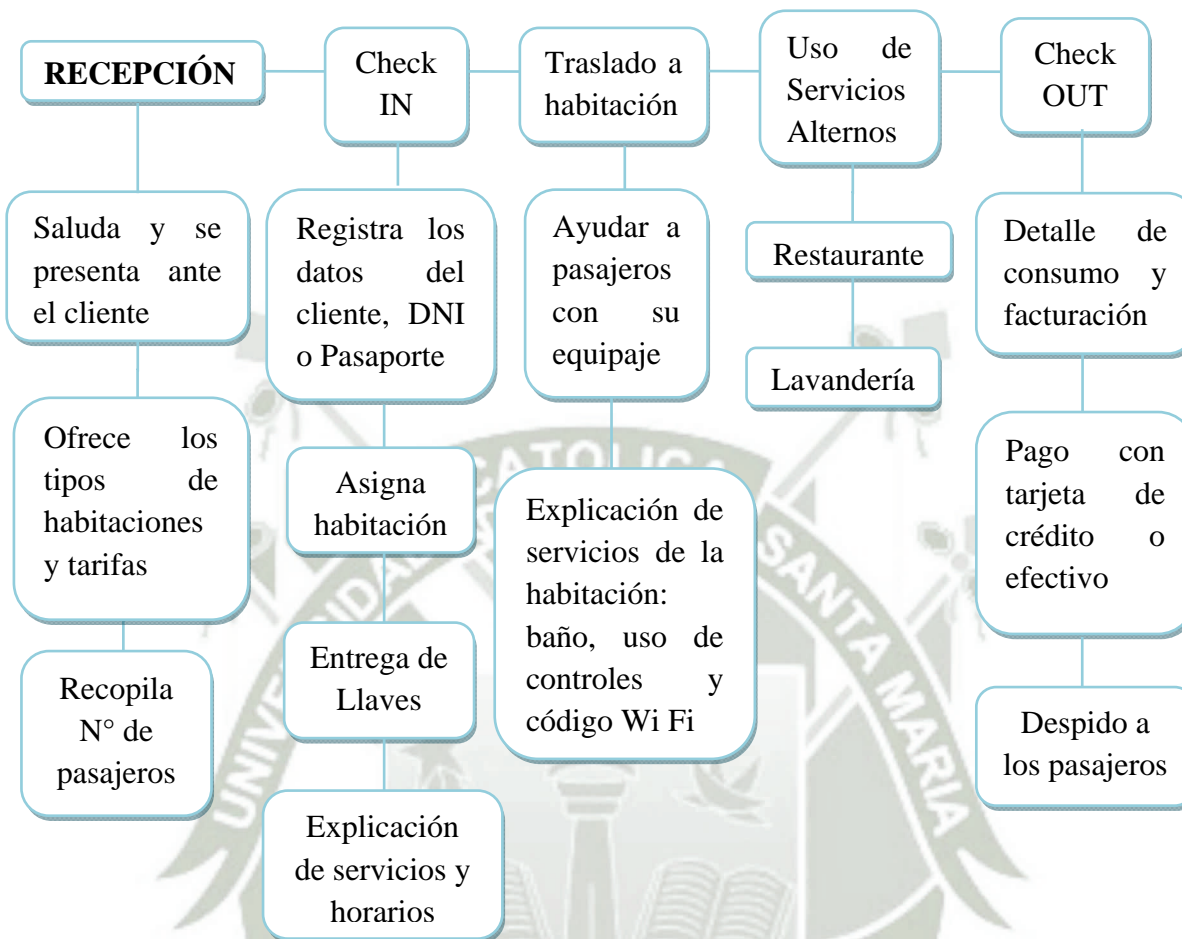
#### 4.7.9. Asignación del Personal

Cuadro N° 2: Asignación del Personal

Área	Cargo	Cantidad	Observación
Administración	Administradora	1	Planilla
Contabilidad	Contadora	1	Planilla
Reservas y Recepción	Recepcionista	2	Planilla
Alimentos y Bebidas	Chef	2	Planilla
	Mozo	3	Planilla
Logística	Asistente. De Logística	2	Planilla
Pisos	Housekeeping	2	Planilla
Lavandería	Lavandera	1	Planilla
Otros	Practicantes	1	Planilla

Fuente: Hotel Fundador Junio 2012

#### 4.7.10. PROCEDIMIENTO



#### 4.7.11. RECEPCION DE CLIENTES 4 ULTIMOS AÑOS

Cuadro N° 3: Cantidad de Clientes del Hotel Fundador (2008-2012)

AÑO	CANTIDAD		TOTAL
	Nacionales	Extranjeros	
2008	1397	4627	6024
2009	1550	4752	6302
2010	2162	4163	6325
2011	2641	4904	7545
2012*	1403	2720	4123

\* Hasta Julio del 2012

Fuente: Hotel Fundador Junio 2012

#### 4.7.12. Información del Establecimiento

❖ **Nombre o Razón Social**

American Tourist Services E.I.R.L

❖ **Nombre Comercial**

FUNDADOR HOTEL

❖ **Ubicación/ Dirección**

El hotel "FUNDADOR" se encuentra ubicado en el tradicional barrio de San Lázaro, en la Calle Campo Redondo N° 109-111; a seis cuadras de la plaza de armas de la ciudad de Arequipa.

❖ **Representante Legal**

Shanda Ormachea Saldívar

❖ **Teléfono**

(054) 284848 – 286969

❖ **Página Web**

<http://www.hotelfundador.pe>

➤ **E-mail:**

fundadorhotel@hotmail.com

reservas@hotlfundador.pe

#### 4.7.13 Descripción de sus Instalaciones

El Hotel Fundador cuenta con una amplia infraestructura para que el huésped pueda gozar y sentirse cómodo durante todo el tiempo de su estancia en las instalaciones.

Tiene habitaciones modernas y están distribuidas entre: simples, dobles, matrimoniales, triples, Junior Suites y Suites cada una de estas diseñada con su propio estilo y encanto.

Se encuentran totalmente equipadas con Tv Cable, Mini Bar, teléfono con acceso a llamadas directas nacionales e internacionales, baño privado con agua caliente las 24 horas.

El hotel cuenta con un área de restaurante el cual se llama “Yarabayas”, ofrece una amplia gastronomía para deleite de los huéspedes e incluye un área especial para el desayuno que es de tipo buffet.

Además el hotel cuenta con computadoras instaladas en cada piso para uso del huésped con acceso a internet, también tiene Wi-fi.

**Cuadro N° 4: Distribución de las Habitaciones del Hotel Fundador**

N°	N° HABITACIÓN	TIPO DE HABITACION	TIPO DE CAMA	TV LCD
1	101	Simple ejecutiva	2.0 Plazas	22"
2	102	Simple ejecutiva	2.0 Plazas	22"

3	103	Simple ejecutiva	2.0 Plazas	22"
4	201	Simple ejecutiva	2.0 Plazas	32"
5	202	Simple ejecutiva	2.0 Plazas	32"
6	203	Simple ejecutiva	2.0 Plazas	32"
7	204	Doble Ejecutiva	2.0 Plazas	32"
8	205	Matrimonial Ejecutiva	2.5 Plazas	32"
9	206	Matrimonial Ejecutiva	2.5 Plazas	32"
10	207	Doble Ejecutiva	2.0 Plazas	32"
11	208	Matrimonial Ejecutiva	2.5 Plazas	32"
12	209	Junior Suite	3.0 Plazas	32"
13	301	Simple ejecutiva	2.0 Plazas	22"
14	302	Simple ejecutiva	2.0 Plazas	22"
15	303	Simple ejecutiva	2.0 Plazas	22"
16	304	Doble Ejecutiva	2.5 Plazas	32"
17	305	Matrimonial Ejecutiva	2.5 Plazas	32"
18	306	Matrimonial Ejecutiva	2.5 Plazas	32"
19	307	Matrimonial Ejecutiva	2.5 Plazas	32"
20	308	Doble Ejecutiva	2.0 Plazas	32"
21	309	Junior Suite	3.0 Plazas	32"
22	401	Simple ejecutiva	2.0 Plazas	22"
23	402	Simple ejecutiva	2.0 Plazas	22"
24	403	Simple ejecutiva	2.0 Plazas	22"
25	404	Doble Ejecutiva	2.0 Plazas	22"
26	405	Suite	3.0 Plazas	32"
27	406	Suite	3.0 Plazas	32"
28	407	Matrimonial Ejecutiva	2.5 Plazas	32"
29	501	Matrimonial Ejecutiva	2.5 Plazas	32"
30	502	Triple	1.5 Plazas	32"

Fuente: Hotel Fundador Junio 2012.

#### 4.7.13 Servicios que Ofrece



### **TV/Cable**

Todas las habitaciones cuentan con el servicio de Tv/Cable con programación nacional e internacional.



### **Restaurante**

Cuenta con el área de restaurante donde se puede disfrutar de la culinaria arequipeña y peruana, el restaurante se encuentra abierto desde las 6:30 am hasta las 10 pm. Cada habitación cuenta con la carta. Además cuenta con un bar a la disposición del huésped.



### **Mini Bar**

Cada habitación dispone de un mini bar para su total comodidad. Con diversidad de productos, como bebidas gaseosas, piqueo como pasas, maní, papas lays, bebidas alcohólicas como cerveza vino.



### **Internet**

Dentro de las instalaciones del hotel y de uso exclusivo para nuestros clientes. Ud. podrá comunicarse con sus familiares o conseguir información adicional sobre los lugares que visitará.

### **Servicio de Lavandería**



Cuenta con el servicio de lavandería para comodidad de los huéspedes. En las habitaciones se encuentra la información de los precios del lavado y el planchado de la ropa, el huésped llama a recepción para indicar que tiene ropa para lavandería se le entrega la ropa limpia en horas de la tarde.



#### **Teléfono/Fax**

Disponible en cada habitación con acceso nacional e Internacional. Además usted podrá recibir sus faxes durante su estadía en el hotel.



#### **Transfer In/Out**

Nosotros no encargamos de su traslado en el momento de su arribo a nuestro hotel y en el momento de su partida.

## **5. OBJETIVOS**

### 5.1. Objetivo General

Analizar la situación actual de la organización y funciones del Hotel Fundador, en la Provincia de Arequipa.

### 5.2. Objetivos Específicos

- Determinar cómo es la estructura organizativa actual del Hotel Fundador.
- Analizar la gestión interna para el desarrollo de actividades del capital humano en el Hotel Fundador.
- Identificar los principales factores ausentes y presentes en la gestión de la organización y funciones del capital humano del Hotel Fundador.

## 6. HIPÓTESIS

Dado que la eficiencia en la gestión del Hotel Fundador es evaluada a través del cumplimiento de los objetivos empresariales planteados, es probable que el análisis de su organización y funciones permita plantear propuestas para superar las deficiencias organizativas existentes.



**CAPITULO II**

**PLANTEAMIENTO OPERACIONAL**

## **1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

### **1.1. TECNICAS**

- a. Observación documental
- b. Encuestas

### **1.2. INSTRUMENTOS**

Los instrumentos que se utilizarán para el levantamiento de la información son:

- a. Ficha de observación documental.
- b. Cuestionario estructurado y estandarizado, con preguntas abiertas y cerradas.

## **2. CAMPO DE VERIFICACIÓN**

### **2.1. ÁMBITO**

Hotel Fundador (Calle Campo Redondo N° 109-111- Barrio San Lázaro)

### **2.2. TEMPORALIDAD**

La investigación será realizada de enero del presente año a octubre del 2012.

### **2.3. UNIDADES DE ESTUDIO**

Considerando que el universo cuantitativo es bastante pequeño (15 trabajadores), se establece la necesidad de trabajar con todo el universo.

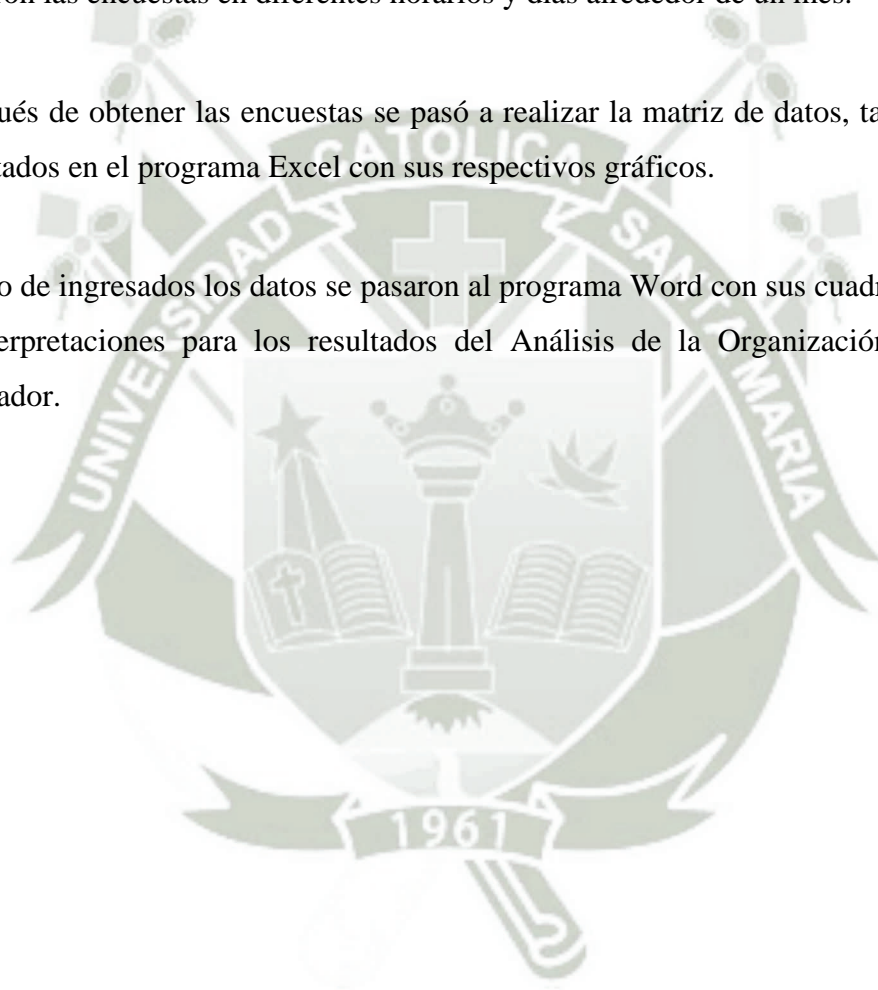
### 3. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Se coordinó con los directivos del Hotel Fundador para conseguir las facilidades necesarias con la finalidad de obtener información del personal del establecimiento hotelero.

Se realizó las encuestas al personal del establecimiento (15 trabajadores), los cuales llenaron las encuestas en diferentes horarios y días alrededor de un mes.

Después de obtener las encuestas se pasó a realizar la matriz de datos, tabulando los resultados en el programa Excel con sus respectivos gráficos.

Luego de ingresados los datos se pasaron al programa Word con sus cuadros, gráficos e interpretaciones para los resultados del Análisis de la Organización del Hotel Fundador.





## 1. RESULTADOS VARIABLE UNICA: ANALISIS DE LA ORGANIZACIÓN

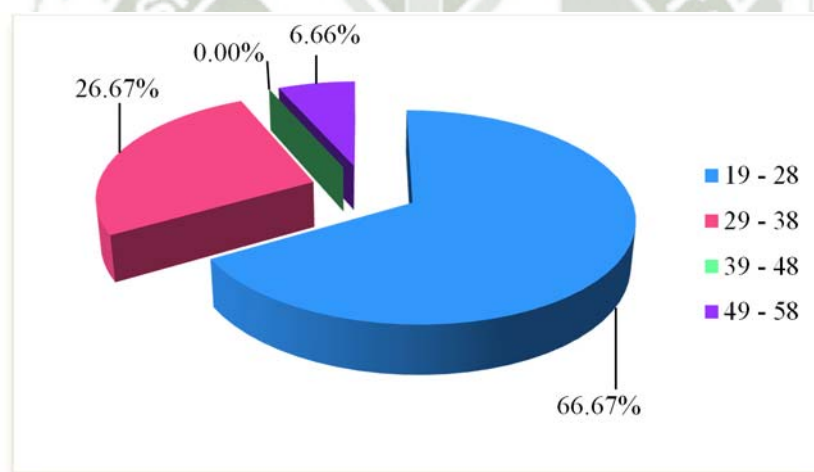
### 3.1. Edad

**Cuadro N° 1: Edad de la Población**

	f	%
19 - 28	10	66.67%
29 - 38	4	26.67%
39 - 48	0	0.00%
49 - 58	1	6.66%
<b>Total</b>	15	100.00%

Fuente: Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

**Grafico N° 1: Edad de la Población**



Fuente: Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

### INTERPRETACIÓN:

El 66% del personal encuestado refiere estar entre el rango de 19 – 28 años de edad, lo que implica ser el mayor segmento que puede influir en los resultados relevantes del estudio, el 26% se encuentra en el rango de edades de 29 – 38 años, y cabe resaltar que el 6% es el menor segmento y está entre el rango compuesto de 49 - 58 años de edad.

Entonces se puede decir que el personal del Hotel Fundador en su mayoría es joven.

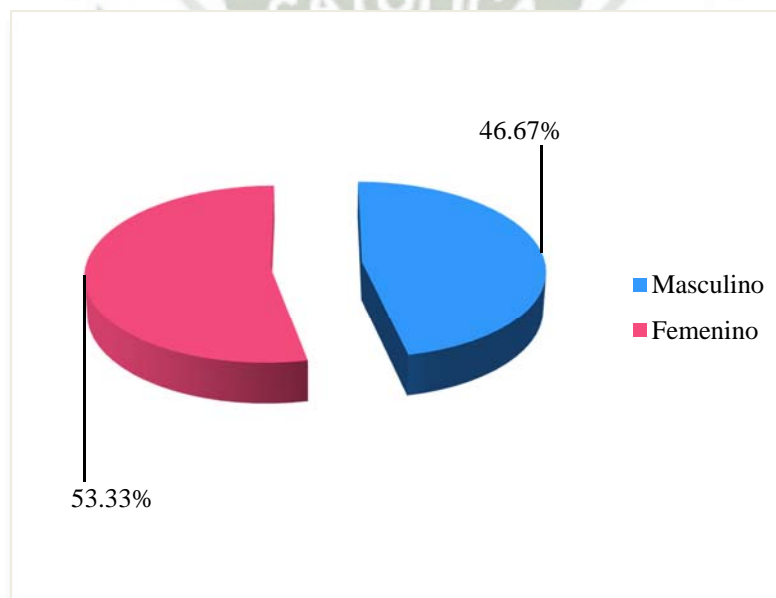
### 3.2. Género

**Cuadro N° 2: Genero de la Población**

	<b>f</b>	<b>%</b>
Masculino	7	46.67%
Femenino	8	53.33%
<b>Total</b>	15	100.00%

**Fuente:** Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

**Grafico N° 2: Genero de la Población**



**Fuente:** Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

#### **INTERPRETACIÓN:**

Del total del personal encuestado en el Hotel Fundador, el mayor segmento es del 53% que representa al género femenino, mientras que el menor segmento con el 46% representa al género masculino.

Los resultados evidencian una ligera preferencia del establecimiento por contratar trabajadoras de género femenino.

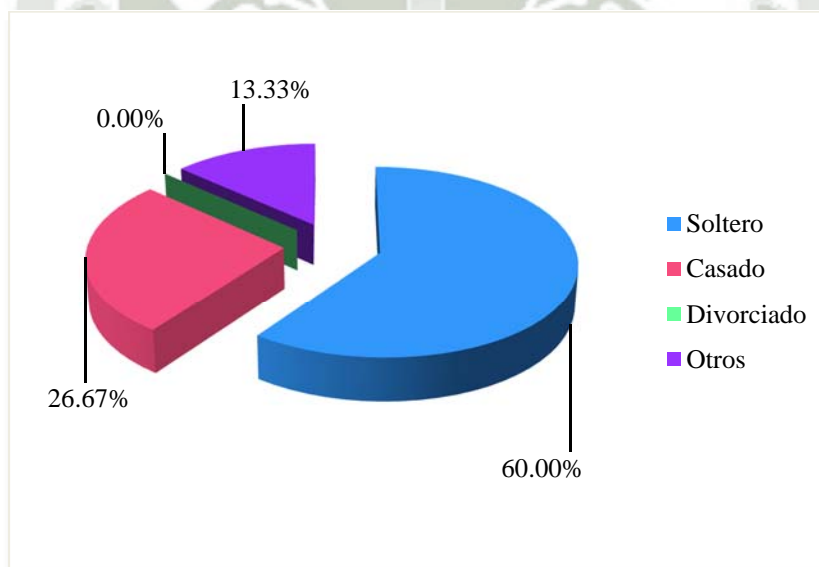
### 3.3. Estado Civil de la Población

**Cuadro N° 3: Estado Civil**

	f	%
Soltero	9	60.00%
Casado	4	26.67%
Divorciado	0	0.00%
Otros	2	13.33%
<b>Total</b>	15	100.00%

**Fuente:** Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

**Grafico N° 3: Estado Civil**



**Fuente:** Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

#### **INTERPRETACIÓN:**

El 60% de los encuestados son solteros; el 26% de la población es casado; y el menor porcentaje (13%) corresponde al estado civil de alternativa otros (convivencia).

Los resultados de esta pregunta son coherentes con el cuadro N° 1. Se trata de una población en su mayoría joven (19 - 28 años de edad), solteros aun sin carga familiar.

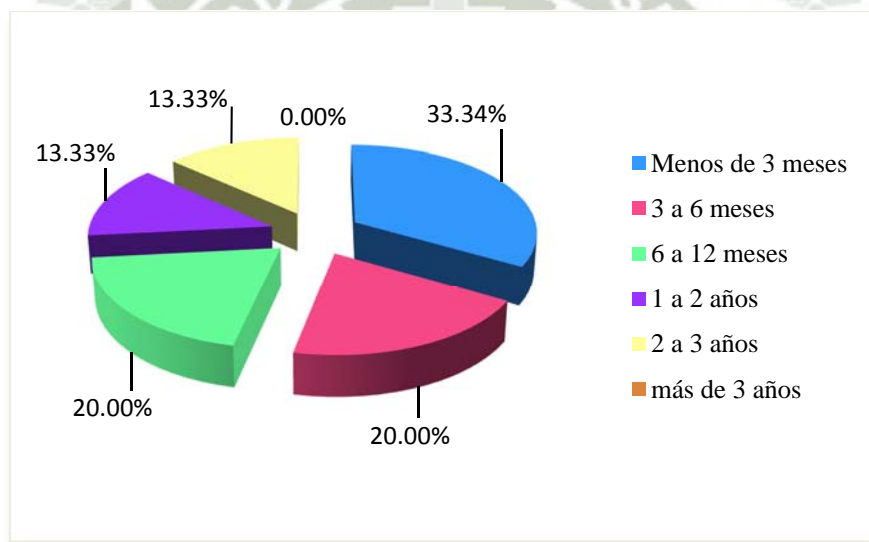
### 3.4. ¿Cuánto tiempo trabaja en el hotel?

**Cuadro N° 4: Tiempo de Permanencia en el Trabajo**

	f	%
Menos de 3 meses	5	33.34%
3 a 6 meses	3	20.00%
6 a 12 meses	3	20.00%
1 a 2 años	2	13.33%
2 a 3 años	2	13.33%
Más de 3 años	0	0.00%
<b>Total</b>	15	100.00%

Fuente: Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

**Grafico N° 4: Tiempo de Permanencia en el Trabajo**



Fuente: Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

### INTERPRETACIÓN

El 33% del personal encuestado - el mayor segmento - trabaja menos de tres meses; el 20% trabaja entre 3 a 6 meses; otro 20% trabaja entre 6 a 12 meses. El menor porcentaje, con un 13% trabaja entre 1 a 2 años; finalmente, otro 13% trabaja entre 2 a 3 años.

En resumen, el 77% de los encuestados, tiene un tiempo de trabajo máximo de 12 meses; de los cuales, el 33% tiene menos de tres meses, es decir se encuentran en periodo de prueba.

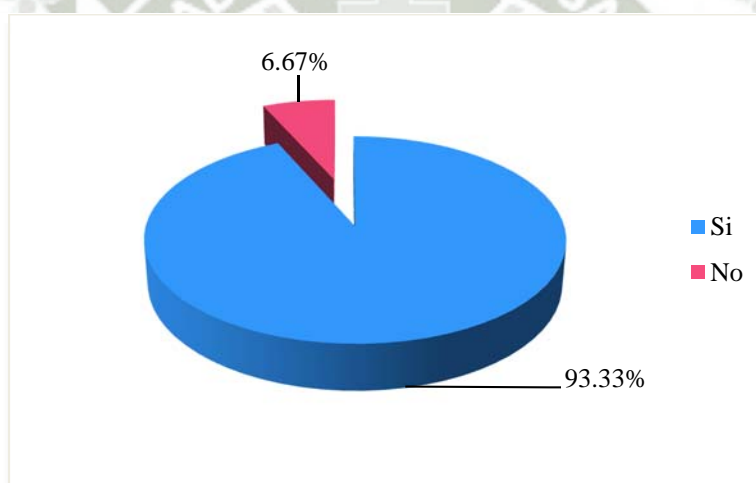
**3.5. ¿Conoce usted si la organización del Hotel Fundador incluye una división por departamentos?**

**Cuadro N° 5: División de Funciones por Departamentos**

	<b>f</b>	<b>%</b>
Si	14	93.33%
No	1	6.67%
<b>Total</b>	15	100.00%

**Fuente:** Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

**Grafico N° 5: División de Funciones por Departamentos**



**Fuente:** Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

**INTERPRETACIÓN:**

El 93% de los encuestados, responde que SI conoce la división de funciones por departamentos en el hotel; lo que significa que las tareas a desarrollar se encuentran debidamente agrupadas en departamentos.

El 7% de los encuestados responde que NO conoce la división de funciones por departamentos. Puede tratarse de personal que se encuentra en periodo de prueba (menos de tres meses) o de personal que no ha recibido una inducción adecuada.

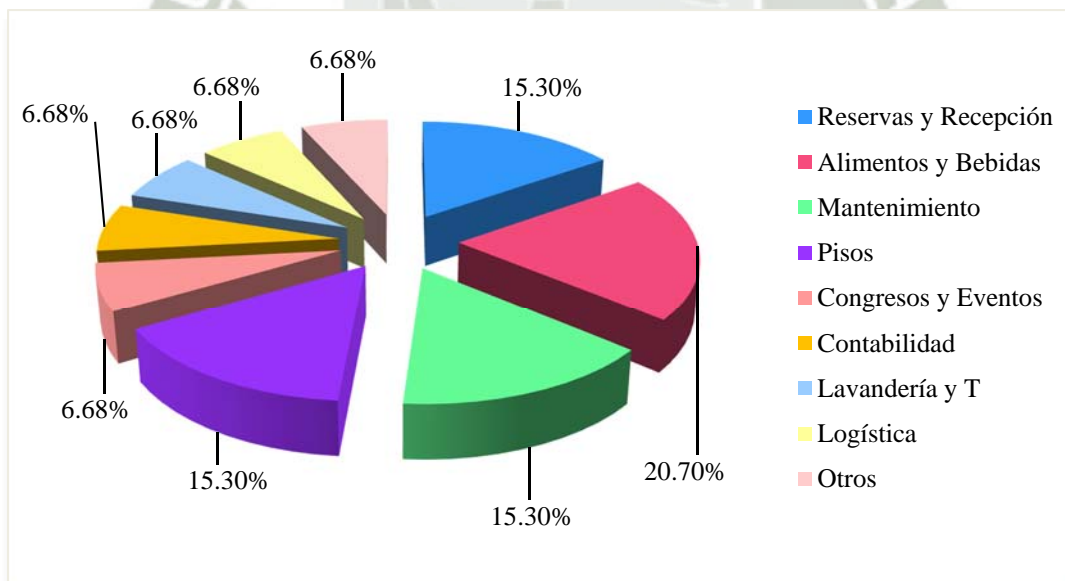
### 3.6. ¿En qué departamento se desempeña usted?

**Cuadro N° 6: Departamento donde Trabaja**

	<b>f</b>	<b>%</b>
Reservas y Recepción	2	15.30%
Alimentos y Bebidas	4	20.70%
Mantenimiento	2	15.30%
Pisos	2	15.30%
Congresos y Eventos	1	6.68%
Contabilidad	1	6.68%
Lavandería y Tintorería	1	6.68%
Logística	1	6.68%
Otros	1	6.68%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

**Grafico N° 6: Departamento donde Trabaja**



Fuente: Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

## INTERPRETACIÓN:

Al observar las respuestas del personal encuestado, respecto al departamento en el que se desempeñan, encontramos lo siguiente:

El 20.70% - mayor porcentaje - refiere desempeñarse en el departamento de Alimentos y Bebidas, en las secciones de cafetería, comedor-bar y cocina.

El 15.30% de los trabajadores, se desempeña en el departamento de Reservas y Recepción.

Otro 15.30% de los trabajadores se desempeña en el departamento de Pisos y el otro 15.30% de los encuestados desempeña las tareas que corresponden al departamento de Mantenimiento.

Así mismo, la sumatoria de 13.36% de trabajadores, se desempeña en los siguientes departamentos: Congresos y Eventos (6.68%), Lavandería y Tintorería (6.68%).

Finalmente, un total de 20.03% de los encuestados trabaja en los departamentos de no productivo: Contabilidad (6.6.7%) y Logística (6.68%).

Al observar estos datos podemos comprobar:

Que el departamento de Alimentos y Bebidas cuenta con mayor número de trabajadores (20.70%), seguido de los departamentos de Reservas y Recepción (15.30%), Pisos (15.30%) y Mantenimiento (15.30%). Los tres departamentos son los más importantes para el hotel, desde el punto de vista de generación de ingresos. Efectivamente, tanto el departamento de Pisos como el de Reservas y Recepción se encargan, respectivamente, de la elaboración y venta del principal producto hotelero: el servicio de alojamiento; por otro lado, el departamento de alimentos y bebidas, se encarga de la elaboración del principal servicio complementario: el servicio de alimentación.

Los resultados obtenidos son coherentes con los obtenidos en el cuadro N° 5 donde se señala que el 93% de los encuestados SI conoce que la división de las funciones se hace por departamentos.

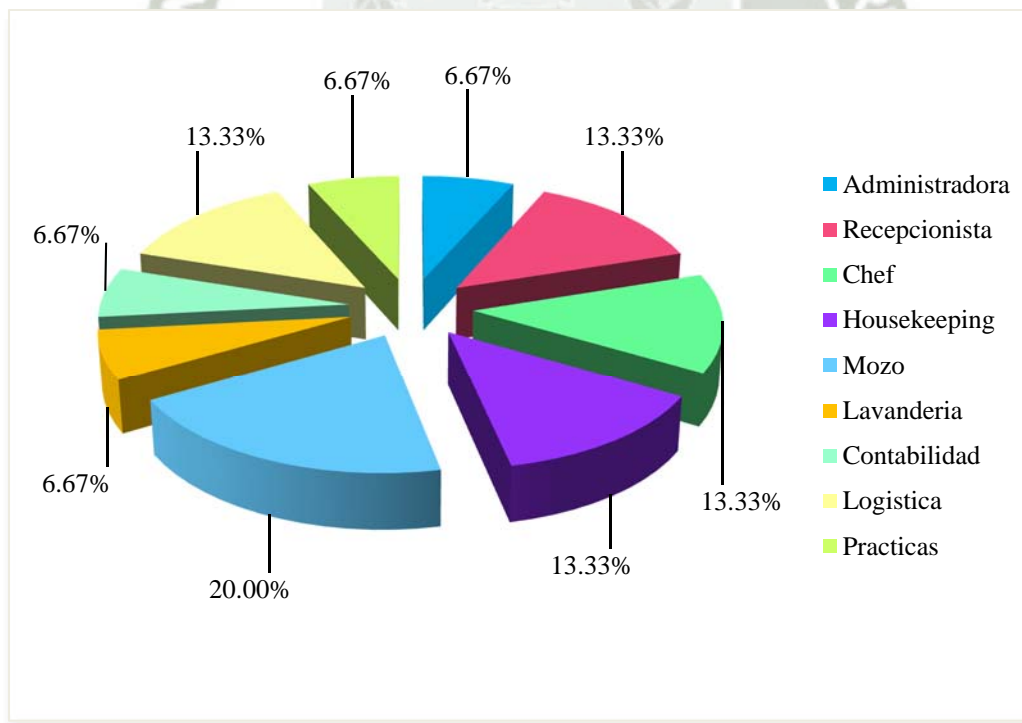
### 3.7. ¿Qué cargo desempeña dentro de su departamento?

Cuadro N° 7: Cargo que desempeña

	f	%
Administradora	1	6.67%
Recepcionista	2	13.33%
Chef	2	13.33%
Pisos (Housekeeping)	2	13.33%
Mozo	3	20.00%
Lavandería	1	6.67%
Contabilidad	1	6.67%
Logística	2	13.33%
Practicas	1	6.67%
<b>Total</b>	15	100.00%

Fuente: Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

Grafico N° 7: Cargo que desempeña



Fuente: Elaboración Propia, Junio 2012

## INTERPRETACIÓN:

Al observar las respuestas del personal encuestado, respecto al cargo que desempeñan, encontramos los siguientes cargos:

Administradora: una persona (6.67%)

En el departamento de alimentos y bebidas: tres mozos (20.00%), dos chef (13.33%)

En el departamento de Reservas y Recepción: dos recepcionistas (13.33%).

En el departamento de Pisos: dos camareras (Housekeeping) (13.33%).

En el Departamento de Lavandería y Tintorería: una lavandera/planchadora (6.67%).

En Contabilidad: un auxiliar (6.67%).

En Logística: dos auxiliares (13.33%).

Al igual que en el cuadro N° 6, los departamentos de mayor importancia para el hotel son tres: el departamento de Alimentos y Bebidas con cinco (5) trabajadores (33.33%); el departamento de Reservas y Recepción, con dos trabajadores (13.33%); y, finalmente, el departamento de Pisos, dos personas (13.33%).

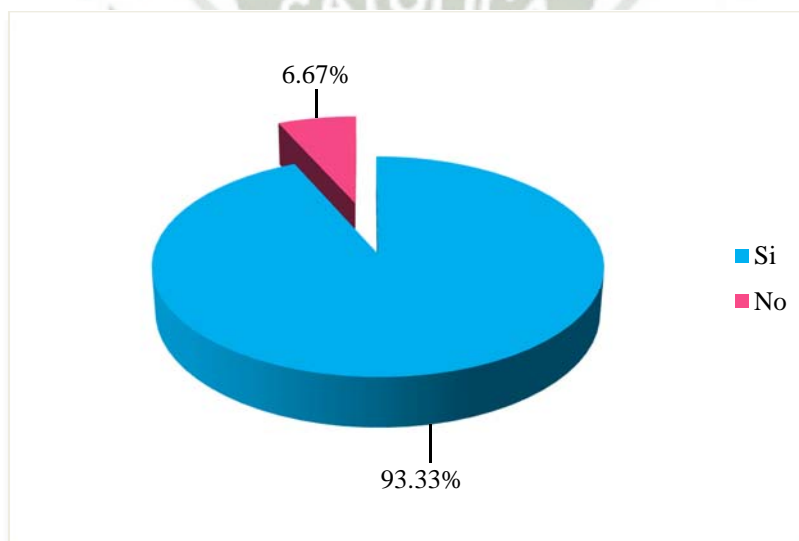
**3.8. ¿Conoce usted el nivel jerárquico en el que está ubicado el puesto de trabajo que desempeña?**

**Cuadro N° 8: Nivel jerárquico del cargo que desempeña**

	f	%
Si	14	93.33%
No	1	6.67%
<b>Total</b>	15	100.00%

**Fuente:** Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

**Grafico N° 8: Nivel jerárquico del cargo que desempeña**



**Fuente:** Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

**INTERPRETACIÓN:**

El 93% de los trabajadores encuestados, manifiesta conocer el nivel jerárquico en el que está ubicado el cargo que desempeña, respecto a la totalidad de la estructura de la organización. Significa que los trabajadores conocen perfectamente de quien(es) deben recibir las órdenes e instrucciones y a quien(es) deben rendir cuenta de su trabajo.

Esto demuestra que los directivos del establecimiento han comunicado a sus colaboradores, de manera adecuada, cómo es la estructura organizativa del establecimiento.

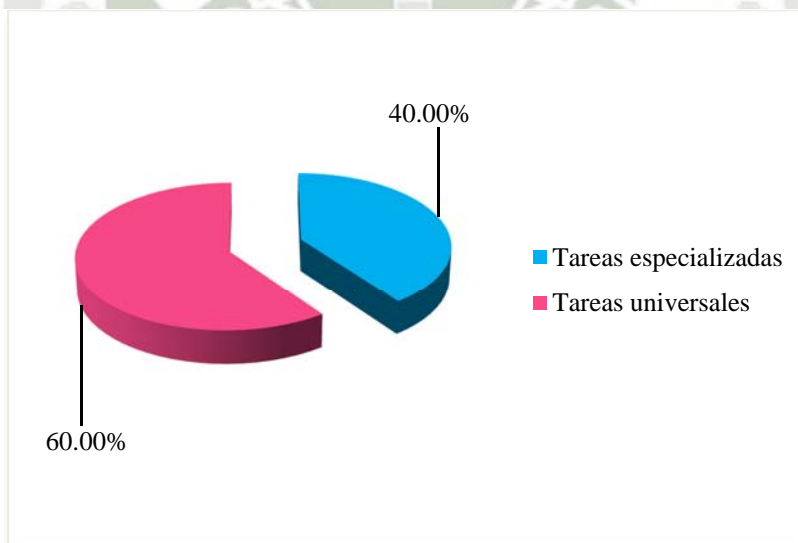
### 3.9. ¿Cuál es el grado de especialización del cargo que desempeña?

**Cuadro N° 9: Grado de Especialización**

	<b>f</b>	<b>%</b>
Tareas especializadas	6	40.00%
Tareas universales	9	60.00%
<b>Total</b>	15	100.00%

**Fuente:** Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

**Gráfico N° 9: Grado de Especialización**



**Fuente:** Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

#### **INTERPRETACIÓN:**

El 60% de los trabajadores encuestados manifestó que realiza tareas universales en el cargo que desempeña; mientras que el 40% manifiesta que realiza tareas especializadas.

Los resultados muestran que a pesar de existir una división de funciones por departamentos, estas no se han agrupado de manera adecuada y/o la asignación de tareas no se hace según el cargo. De acuerdo al cuadro N° 7 – cargo que desempeña, los cargos mencionados deben cumplir tareas de especialización.

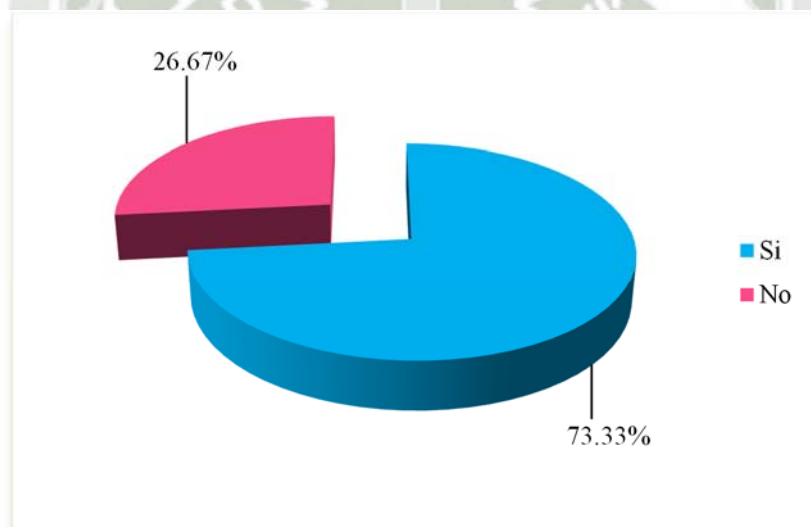
**3.10. ¿Se encuentra registrado en el Organigrama del Hotel, el cargo que desempeña?**

**Cuadro N° 10: Se encuentra en el Organigrama del Hotel**

	f	%
Si	11	73.33%
No	4	26.67%
<b>Total</b>	15	100.00%

**Fuente:** Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

**Grafico N° 10: Se encuentra en el Organigrama del Hotel**



**Fuente:** Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

**INTERPRETACIÓN:**

El 73% de los trabajadores encuestados señala que el cargo que desempeña SI se encuentra registrado en el organigrama de la empresa.

Un menor porcentaje de trabajadores (27%), señala que NO. Podría ser que se trata de trabajadores que se encuentran en periodo de prueba (menos de tres meses) y que no ha tenido el proceso de inducción adecuada por parte de la empresa y/o la comunicación interna no es adecuada.

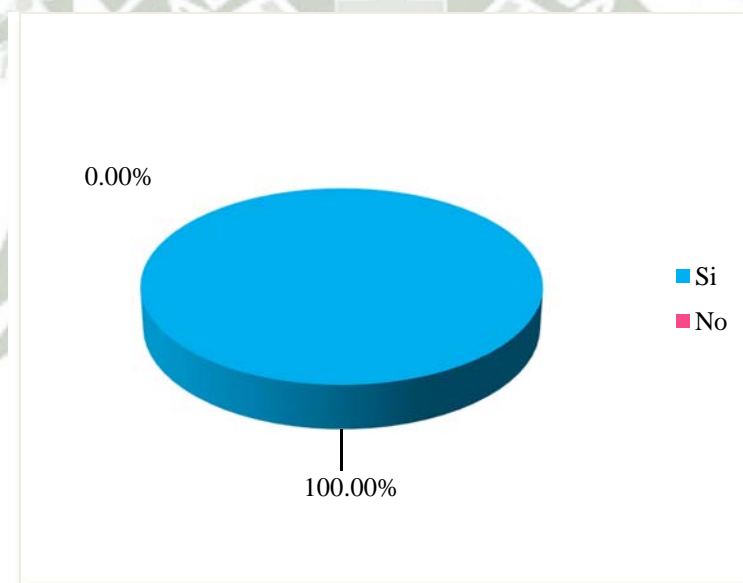
### 3.11. Las tareas que desempeña, ¿forman parte de los procesos de trabajo en el hotel?

Cuadro N° 11: Las tareas que desempeña son parte de los Procesos de Trabajo

	f	%
Si	15	100.00%
No	0	0.00%
<b>Total</b>	15	100.00%

Fuente: Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

Grafico N° 11: Las tareas que desempeña son parte de los Procesos de Trabajo



Fuente: Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

#### INTERPRETACIÓN:

El 100% de los trabajadores encuestados responde que las tareas que desempeña SI forman parte de los procesos de trabajo que tiene el Hotel Fundador para el cumplimiento de sus objetivos empresariales.

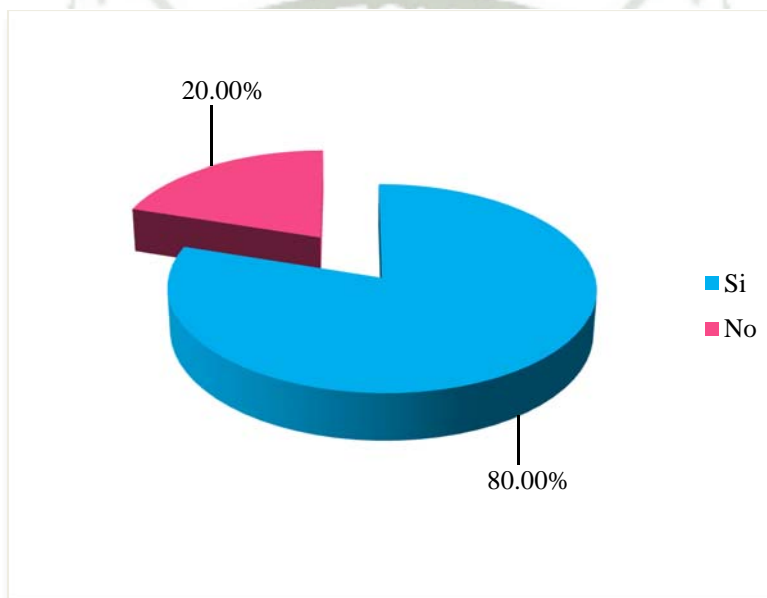
### 3.12. ¿El hotel Fundador tiene un Manual de Funciones?

Cuadro N° 12: El Hotel tiene Manual de Funciones

	f	%
Si	12	80.00%
No	3	20.00%
<b>Total</b>	15	100.00%

Fuente: Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

Grafico N° 12: El Hotel tiene Manual de Funciones



Fuente: Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

#### INTERPRETACIÓN:

El 80% de los trabajadores encuestados responde que el Hotel Fundador SI tiene un Manual de Funciones y que es de su conocimiento las funciones que corresponden al cargo que desempeña.

Nuevamente aparece un porcentaje minoritario (20%) que responde que el Hotel NO tiene un Manual de Funciones. Podría tratarse de personal en período de prueba y/o la comunicación interna no es adecuada.

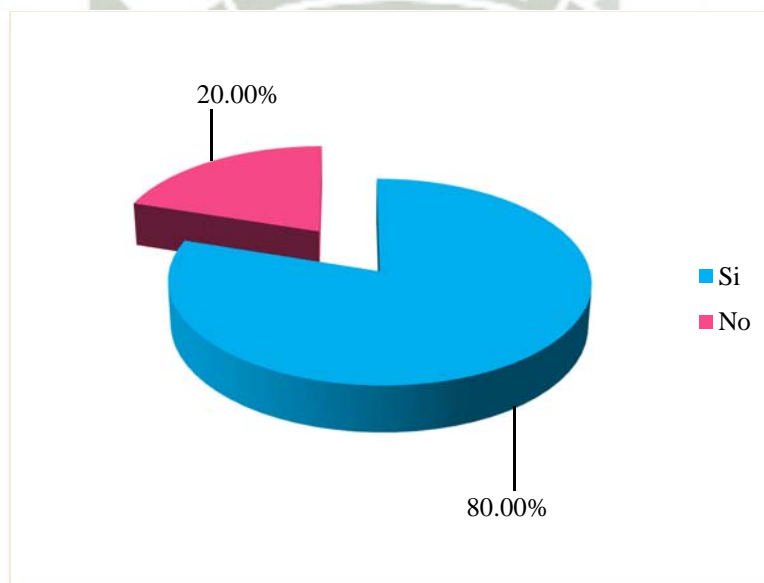
**3.13. Las funciones y tareas que desempeña, ¿Están incluidas en el Manual de Funciones?**

**Cuadro N° 13: Las Tareas y Funciones que desempeña están en el Manual de Funciones**

	f	%
Si	12	80.00%
No	3	20.00%
<b>Total</b>	15	100.00%

**Fuente:** Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

**Grafico N° 13: Las Tareas y Funciones que desempeña están en el Manual de Funciones**



**Fuente:** Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

**INTERPRETACIÓN:**

El 80% de los trabajadores encuestados ha respondido que las funciones y tareas que desempeña en el Hotel Fundador, SI están incluidas en el Manual de Funciones.

Los resultados de ésta pregunta son coherentes con los resultados del Cuadro N° 12 – El Hotel SI tiene Manual de Funciones.

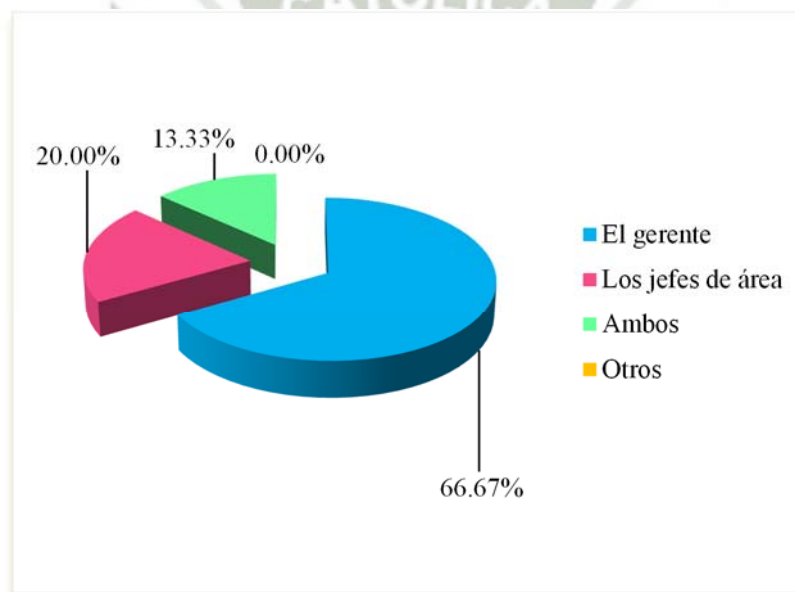
### 3.14. ¿Cómo se realiza la toma de decisiones en el hotel?

**Cuadro N° 14: Cómo se realiza la Toma de Decisiones**

	f	%
El gerente	10	66.67%
Los jefes de área	3	20.00%
Ambos	2	13.33%
Otros	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

**Grafico N° 14: Como se realiza la Toma de Decisiones**



**Fuente:** Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

### INTERPRETACIÓN

El 67% de los trabajadores encuestados responde que las decisiones las toma, principalmente, la dirección del hotel. Los jefes de área ocupan el 20% y el segmento menor en la toma de decisiones es la opción Ambos con el 13%.

Los porcentajes obtenidos muestran que la percepción de participación de los trabajadores en la toma de decisiones en el hotel, es minoritaria; por lo tanto, se reconoce que la toma de decisiones se encuentra centralizada en la dirección.

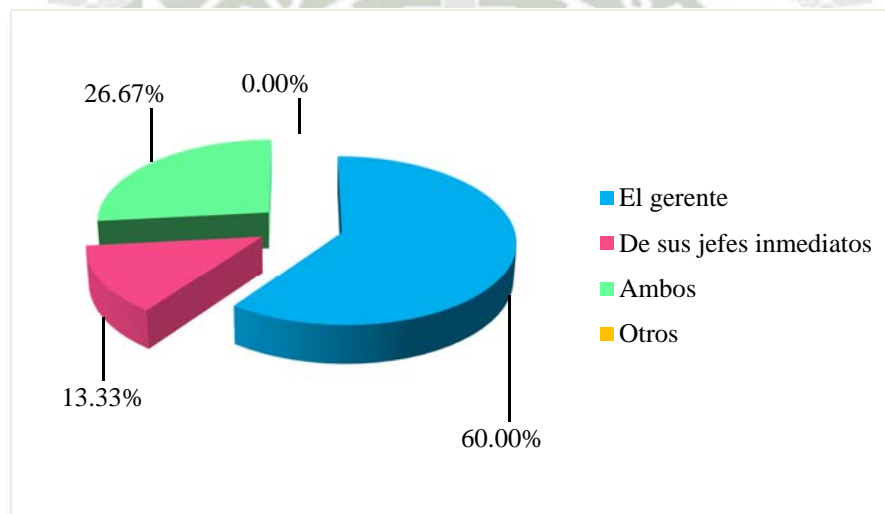
### 3.15. ¿De quién recibe las órdenes?

**Cuadro N° 15: De quien recibe las órdenes**

	f	%
El gerente	9	60.00%
De sus jefes inmediatos	2	13.33%
Ambos	4	26.67%
Otros	0	0.00%
<b>Total</b>	15	100.00%

Fuente: Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

**Grafico N° 15: De quien recibe las órdenes**



Fuente: Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

#### INTERPRETACIÓN:

El 60% de los trabajadores encuestados responde que recibe las órdenes, principalmente de la dirección del hotel.

Estos resultados nos muestran que en algunas oportunidades no se sigue la cadena de mando para asignar las tareas.

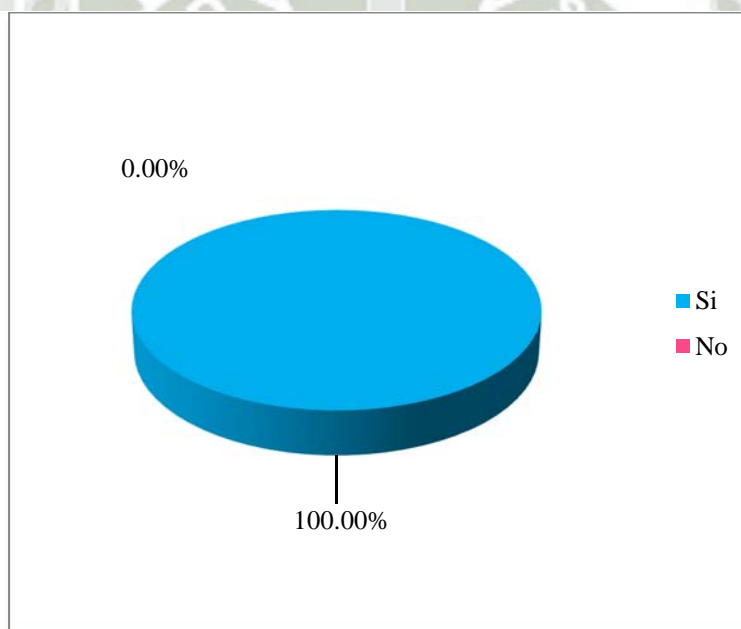
### 3.16. ¿Son tomadas en cuenta sus opiniones en la toma de decisiones?

**Cuadro N° 16: Son tomadas en cuenta sus opiniones**

	f	%
Si	15	100.00%
No	0	0.00%
<b>Total</b>	15	100.00%

**Fuente:** Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

**Grafico N° 16: Son tomadas en cuenta sus opiniones**



**Fuente:** Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

#### **INTERPRETACIÓN:**

El 100% de los trabajadores encuestados señala que SI son tomadas en cuenta sus opiniones para la toma de decisiones. Esto muestra que es muy importante para la organización del Hotel Fundador la opinión de sus trabajadores; y que éstas son tomadas en cuenta en la toma de las decisiones que ayudan a un mejor funcionamiento del hotel.

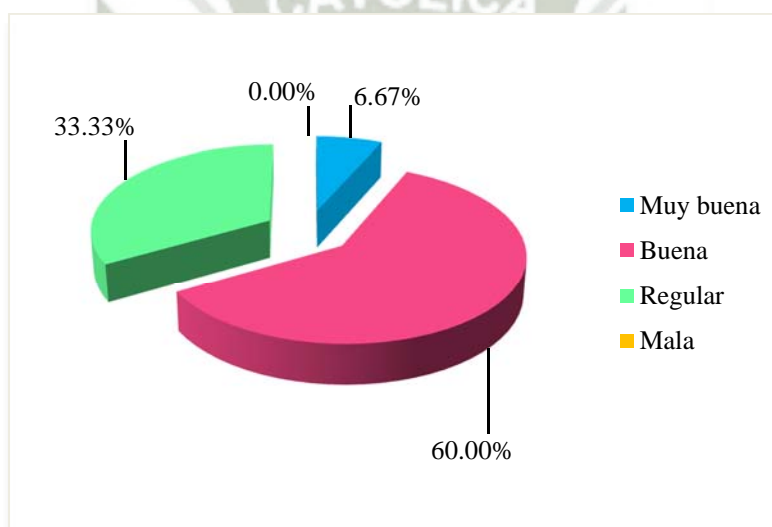
### 3.17. ¿Cómo considera usted la comunicación y coordinación jefe-subordinado?

**Cuadro N° 17: Comunicación y coordinación jefe-subordinado**

	f	%
Muy buena	1	6.67%
Buena	9	60.00%
Regular	5	33.33%
Mala	0	0.00%
<b>Total</b>	15	100.00%

Fuente: Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

**Grafico N° 17: Comunicación y coordinación jefe-subordinado**



Fuente: Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

#### INTERPRETACIÓN:

El 67% de los trabajadores encuestados considera que la comunicación y coordinación en la relación jefe-subordinado es buena; mientras que el 33% dice es Regular.

La comunicación y coordinación es clave para el logro de los objetivos en la empresa; por lo tanto la tendencia en la comunicación y coordinación del 100% de los trabajadores debe ser de buena a muy buena. Los resultados que el establecimiento debe mejorar la comunicación y coordinación en la relación jefe-subordinado.

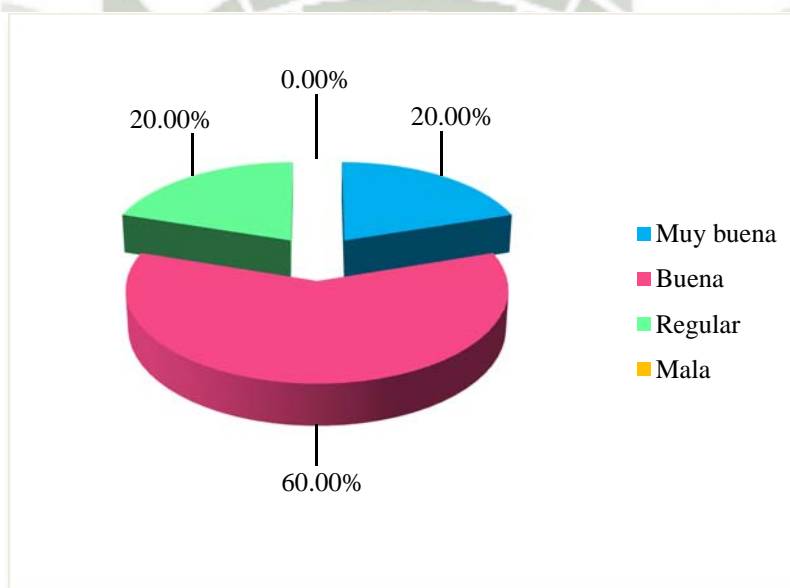
**3.18. ¿Cómo considera usted la comunicación y coordinación subordinado-jefe?**

**Cuadro N° 18: Comunicación y coordinación subordinado-jefe**

	<b>f</b>	<b>%</b>
Muy buena	3	20.00%
Buena	9	60.00%
Regular	3	20.00%
Mala	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>

**Fuente:** Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

**Grafico N° 18: Comunicación y coordinación subordinado-jefe**



**Fuente:** Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

**INTERPRETACIÓN:**

La mayoría de los trabajadores encuestados, 80%, califica la comunicación y coordinación subordinado-jefe como Buena (60%) y Muy Buena (20%); siendo esta situación favorable para los objetivos del hotel.

Persiste un porcentaje minoritario (20%) que califica dicha comunicación y coordinación como Regular. Estos resultados son coherentes con los resultados del cuadro N° 17.

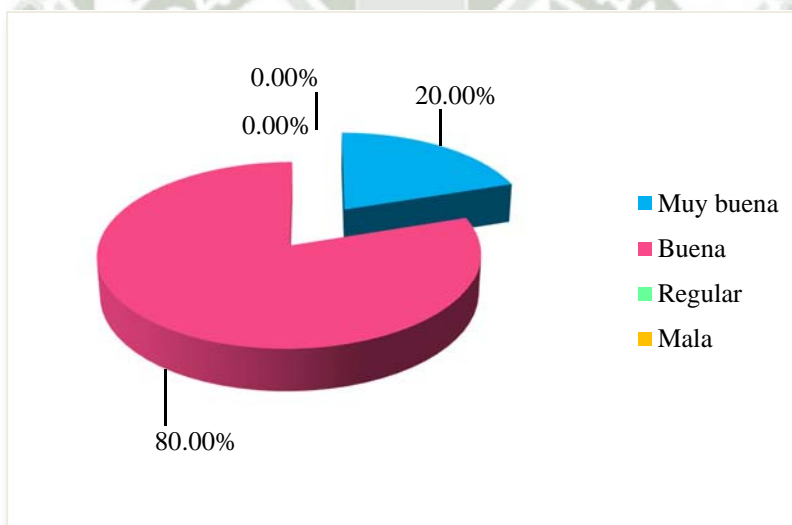
**3.19 ¿Cómo considera usted la comunicación y coordinación entre compañeros de trabajo?**

**Cuadro N° 19: Comunicación y coordinación entre compañeros de trabajo**

	<b>f</b>	<b>%</b>
Muy buena	3	20.00%
Buena	12	80.00%
Regular	0	0.00%
Mala	0	0.00%
<b>Total</b>	15	100.00%

**Fuente:** Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

**Grafico N° 19: Comunicación y coordinación entre compañeros de trabajo**



**Fuente:** Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

**INTERPRETACIÓN:**

La mayoría de los trabajadores encuestados, 100% califica la comunicación y coordinación entre compañeros de trabajo como Buena (80%) y Muy Buena (20%). Los resultados muestran una situación favorable para el desarrollo de un buen clima laboral en el hotel, que debería ser aprovechado por el establecimiento para el logro de sus objetivos.

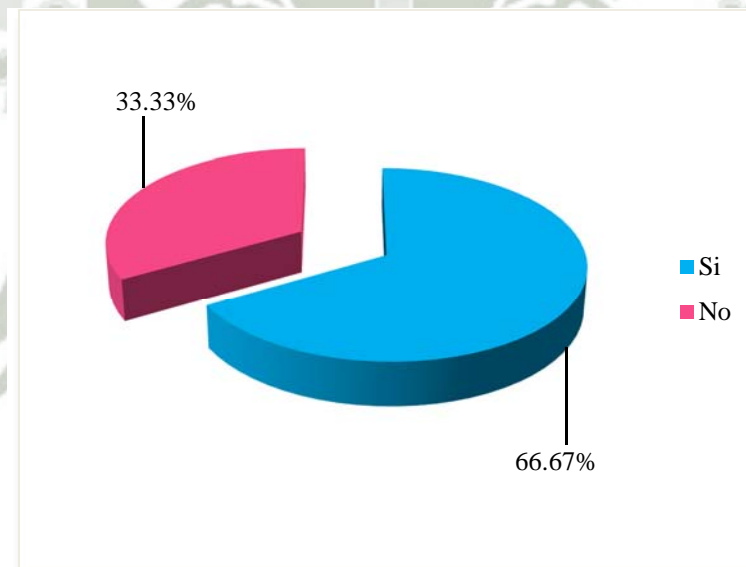
### 3.20 ¿Es política del hotel la conformación de comisiones de trabajo?

**Cuadro N° 20: Comisiones de trabajo**

	f	%
Si	10	66.67%
No	5	33.33%
<b>Total</b>	15	100.00%

**Fuente:** Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

**Grafico N° 20: Comisiones de trabajo**



**Fuente:** Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

#### INTERPRETACIÓN:

La mayoría de los trabajadores encuestados (67%) manifiesta que SI es política del hotel la conformación de comisiones de trabajo; mientras que un porcentaje menor (33%) dice que NO.

Esto demuestra que si bien es política del Hotel Fundador la conformación de comisiones de trabajo, no todos los trabajadores tienen esa percepción.

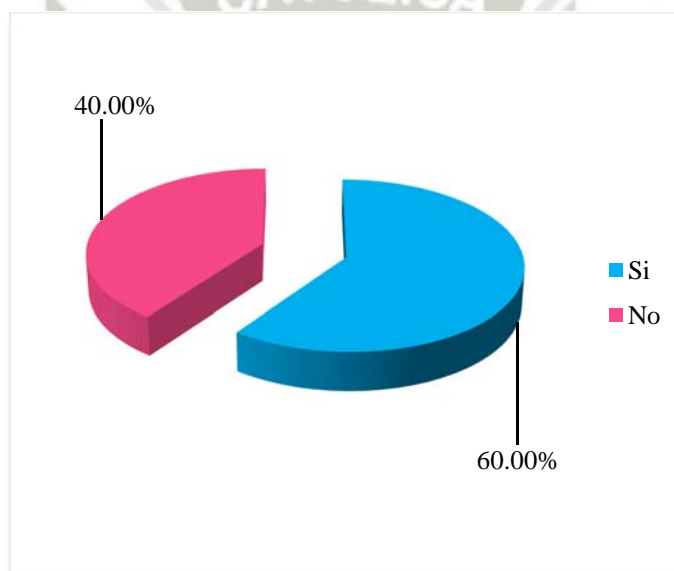
### 3.21 ¿Se forman equipos de trabajo para la realización de las tareas?

**Cuadro N° 21: Equipos de trabajo para la realización de las tareas**

	f	%
Si	9	60.00%
No	6	40.00%
<b>Total</b>	15	100.00%

**Fuente:** Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

**Grafico N° 21: Equipos de trabajo para la realización de las tareas**



**Fuente:** Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

#### **INTERPRETACIÓN:**

El 60% de los encuestados dice que SI se forman equipos de trabajo para la realización de las tareas asignadas. Un significativo 40% de los encuestados dice que NO se forman equipos de trabajo para la realización de tareas.

Los resultados además de guardar cierta coherencia con el Cuadro N° 20, muestran que si bien es política del hotel la conformación de equipos de trabajo; éstos no se están haciendo de manera adecuada.

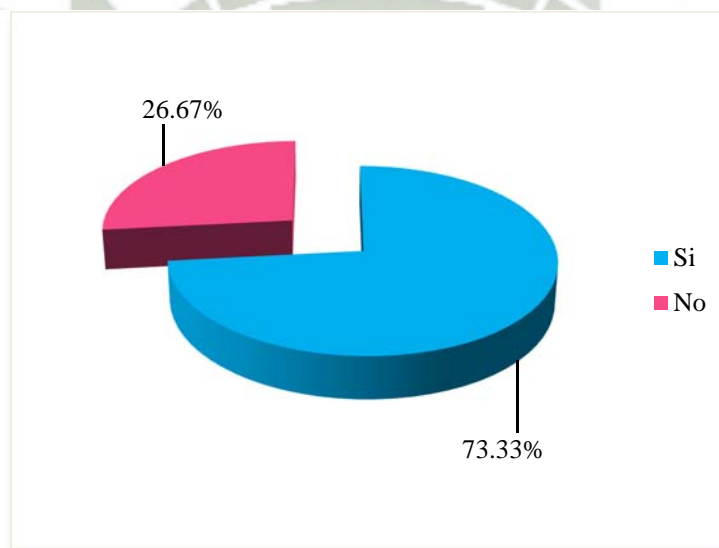
### 3.22 ¿Considera usted que la distribución física del hotel permite la integración de los trabajadores?

**Cuadro N° 22: La distribución física del hotel permite integración de los trabajadores**

	f	%
Si	11	73.33%
No	4	26.67%
<b>Total</b>	15	100.00%

**Fuente:** Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

**Grafico N° 22: La distribución física del hotel permite integración de los trabajadores**



**Fuente:** Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

#### **INTERPRETACIÓN:**

La mayoría de los encuestados (73%) considera que la distribución física del hotel SI permite la integración de los trabajadores; mientras que el 27%, considera que NO.

El espacio físico del centro de trabajo es importante para generar un ambiente de trabajo agradable; más aún si éstas facilitan la integración de los trabajadores. Los resultados constituyen un aspecto favorable para el hotel.

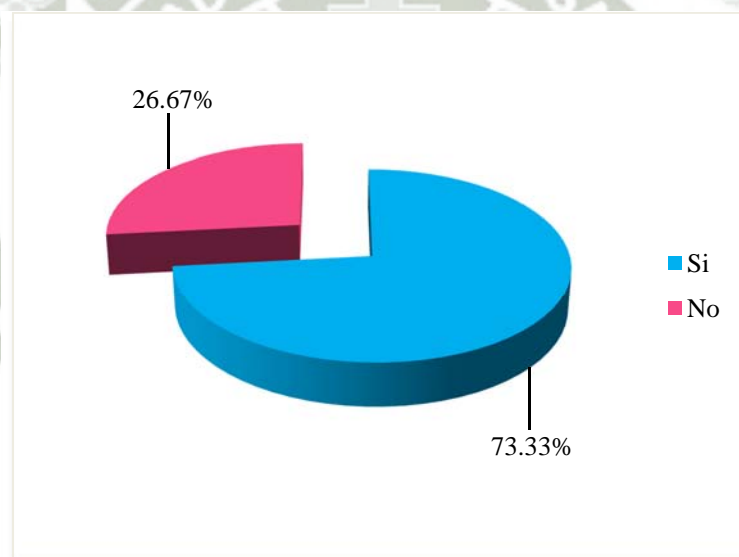
### 3.23 ¿Considera usted que la distribución física de su área de trabajo facilita la integración de los trabajadores?

Cuadro N° 23: La distribución física de su área de trabajo integra a los trabajadores

	f	%
Si	11	73.33%
No	4	26.67%
<b>Total</b>	15	100.00%

Fuente: Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

Gráfico N° 23: La distribución física de su área de trabajo integra a los trabajadores



Fuente: Elaboración Propia, Junio 2012

#### INTERPRETACIÓN:

La mayoría de los trabajadores (73%) considera que la distribución física de su área de trabajo SI facilita la integración de los trabajadores. Un 26% de los encuestados dice NO.

El espacio físico del puesto de trabajo es importante para generar motivación en los trabajadores, para que desarrollen las tareas asignadas con voluntad y para generar un ambiente de trabajo agradable. Los resultados constituyen un aspecto favorable para el hotel.

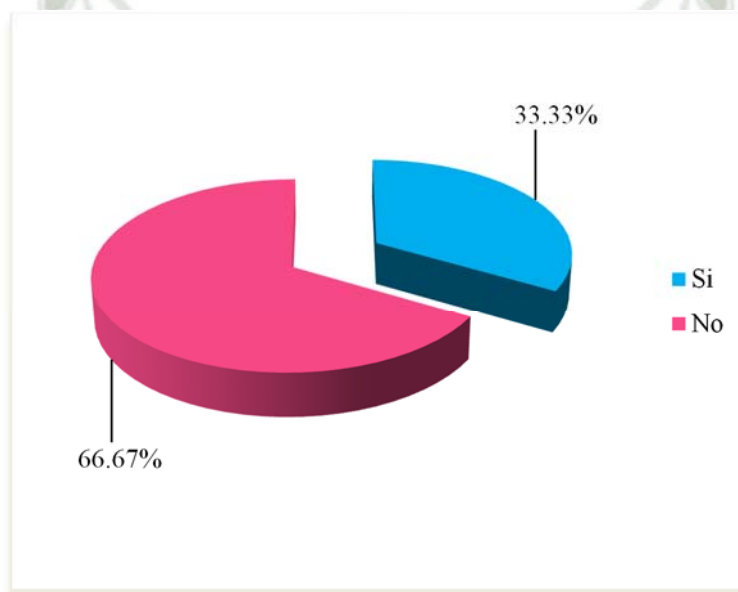
**3.24 ¿Cree usted que el sistema de organización y toma de decisiones en el hotel impide soluciones rápidas o eficientes?**

**Cuadro N°24: El sistema de organización impide soluciones rápidas o eficientes**

	f	%
Si	5	33.33%
No	10	66.67%
<b>Total</b>	15	100.00%

Fuente: Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

**Grafico N° 24: El sistema de organización impide soluciones rápidas o eficientes**



Fuente: Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

**INTERPRETACIÓN:**

La mayoría de los encuestados 67%, respondió que el sistema de organización NO impide dar soluciones rápidas o eficientes a las situaciones que se presentan en el día a día del hotel. Por el contrario, el 33% de los trabajadores respondió que el sistema de organización SI impide dar soluciones rápidas o eficientes.

Uno de los componentes de la calidad en los servicios es la capacidad de respuesta; por lo tanto es muy importante que el sistema de organización del hotel no impida dar soluciones rápidas o eficientes.

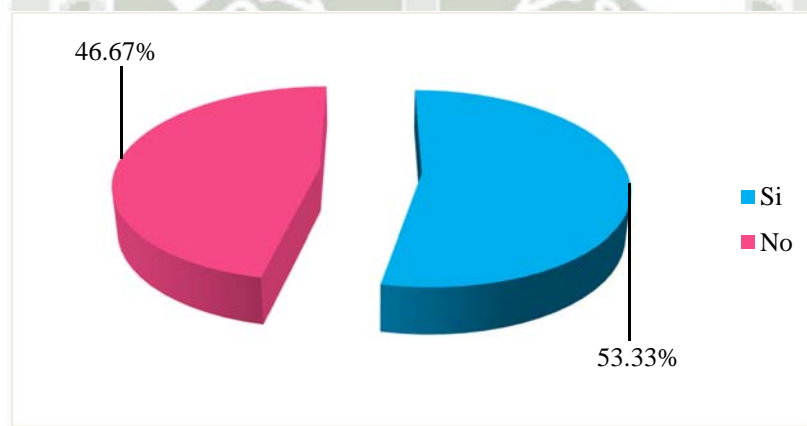
**3.25 ¿Cree usted que el carácter legal de las Normas y Reglamentos en el hotel impide soluciones rápidas o eficientes?**

**Cuadro N°25: Las normas y reglamentos impiden soluciones rápidas o eficientes**

	<b>f</b>	<b>%</b>
Si	8	53.33%
No	7	46.67%
<b>Total</b>	15	100.00%

**Fuente:** Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

**Grafico N° 25: Las normas y reglamentos impiden soluciones rápidas o eficientes**



**Fuente:** Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

**INTERPRETACIÓN:**

La mayoría de los encuestados 53% reconoce que el carácter legal de las normas y reglamentos SI impide dar soluciones rápidas o eficientes. Mientras que el 46% señala que NO.

Los resultados evidencian, por un lado, que las decisiones en el hotel se hacen apegadas a normas y reglamentos, lo que impide soluciones rápidas; por otro lado, el que los trabajadores mayoritariamente cuestionen el uso exagerado de normas y reglamentos implica el uso exagerado de las mismas o que en su elaboración no han participado los trabajadores, por lo que no las aceptan.

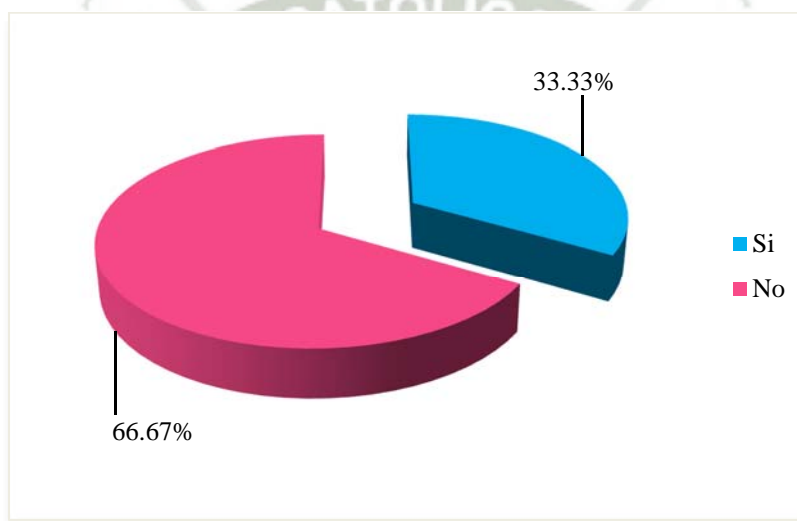
**3.26 ¿Cree usted que el carácter formal de las comunicaciones en el hotel impide soluciones rápidas o eficientes?**

**Cuadro N°26: La formalización de las comunicaciones impide soluciones rápidas o eficientes**

	f	%
Si	5	33.33%
No	10	66.67%
<b>Total</b>	15	100.00%

**Fuente:** Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

**Gráfico N° 26: La formalización de las comunicaciones impide soluciones rápidas o eficientes**



**Fuente:** Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

**INTERPRETACIÓN**

El 66% de los encuestados responde que el carácter formal de las comunicaciones NO impide dar soluciones rápidas o eficientes; mientras que el 33% dice que el carácter formal de las comunicaciones SI impide dar soluciones rápidas o eficientes.

Es muy importante que las comunicaciones en toda organización sean preferentemente formales; sin embargo, cuando éstas impiden dar soluciones rápidas o eficientes a los problemas que se presenten en la atención de los huéspedes o cliente, debe darse prioridad a las soluciones rápidas o eficientes.

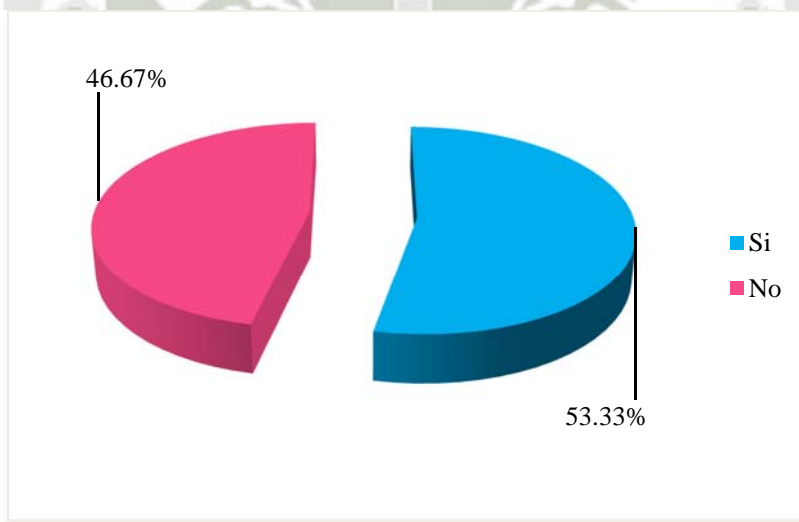
**3.27 ¿Cree usted que el carácter racional y división del trabajo en el hotel impide soluciones rápidas o eficientes?**

**Cuadro N° 27: La división del trabajo impide soluciones rápidas o eficientes**

	f	%
Si	8	53.33%
No	7	46.67%
<b>Total</b>	15	100.00%

**Fuente:** Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

**Grafico N° 27: La división del trabajo impide soluciones rápidas o eficientes**



**Fuente:** Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

**INTERPRETACIÓN:**

El 53% de los encuestados afirma que el carácter racional y división del trabajo SI impide soluciones rápidas o eficientes, en cambio el 46%. dice que NO impide soluciones rápidas o eficientes.

Los resultados evidencian que no hay trabajo en equipo y/o que en algunos casos falta liderazgo para asumir soluciones rápidas frente a problemas cotidianos, muchas veces repetitivos, con perjuicio de la calidad en los servicios.

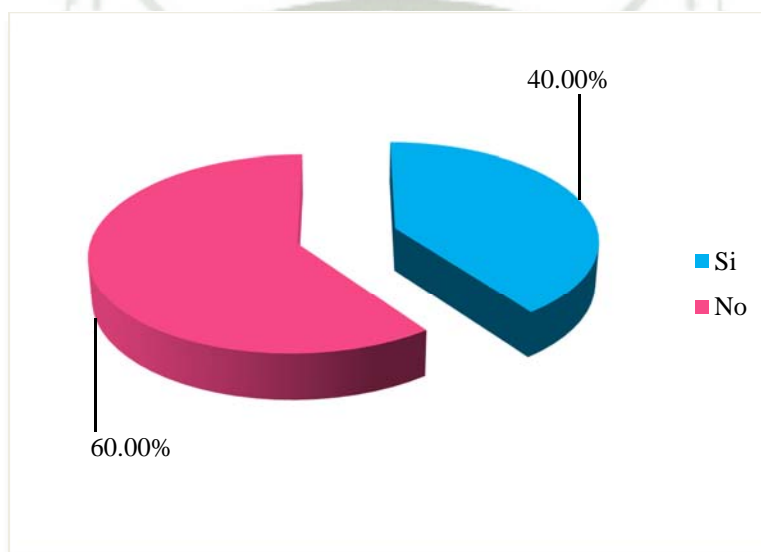
**3.28 ¿Considera usted que las rutinas y procedimientos estandarizados en el hotel, impide soluciones rápidas o eficientes?**

**Cuadro N° 28: Las rutinas y procedimientos impide soluciones rápidas o eficientes**

	f	%
Si	6	40.00%
No	9	60.00%
<b>Total</b>	15	100.00%

**Fuente:** Elaboración Propia, GKGK-Junio 2012

**Grafico N° 28: Las rutinas y procedimientos impide soluciones rápidas o eficientes**



**Fuente:** Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

**INTERPRETACIÓN:**

La mayoría de los encuestados (60%) dice que las rutinas y procedimientos estandarizados del hotel NO impiden soluciones rápidas o eficientes. Un significativo 40% de los encuestados, dice que las rutinas y procedimientos estandarizados SI impiden soluciones rápidas o eficientes.

Los resultados evidencian que no hay una buena difusión de los procedimientos estandarizados en el hotel. Éstos no deben impedir soluciones rápidas o eficientes para el hotel.

## 2. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES AUSENTES Y PRESENTES EN EL HOTEL FUNDADOR

Cuadro N° 29 Factores Ausentes y Presentes del Hotel Fundador

FACTORES	FACTORES	
	Ausentes %	Presentes %
1. Conocimiento de división por departamentos	6.67	93.33
2. Conocimiento por nivel jerárquico	6.67	93.33
3. Registrados en el organigrama	26.67	73.33
4. Tiene Manual de Funciones	20.00	80.00
5. Son tomadas en cuenta sus opiniones	0.00	100.00
6. Comunicación y coordinación jefe-subordinado	33.33	66.67
7. Comunicación y coordinación subordinado-jefe	20.00	80.00
8. Comunicación y coordinación entre compañeros	0.00	100.00
9. Conformación de comisiones de trabajo	33.33	66.67
10. Forman equipos para la realización de tareas	40.00	60.00
11. La distribución física del hotel permite integración	26.67	73.33
12. La sistematización impide soluciones rápidas o eficientes	66.67	33.33
13. La norma y reglamento impide soluciones rápidas o eficientes	46.67	53.33
14. La rutina y procedimiento impide soluciones rápidas o eficientes	60.00	40.00
<b>PROMEDIO</b>	<b>27.62</b>	<b>72.38</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100.00</b>	

Fuente: Elaboración Propia, GKGCH-Junio 2012

## DISCUSIÓN

El HOTEL FUNDADOR, se encuentra ubicado en la Calle Campo Redondo N° 109-111, Barrio de San Lázaro, Distrito, Provincia y Región de Arequipa. Es un hotel moderno, y cuenta con 30 habitaciones distribuidas en Simples, Dobles, Ejecutivas, Junior Suite y Suites; un Café Restaurant “Yarabayas”, y el “Chachani Lounge”, ambientes donde ofrece el servicio de alimentación.

Para el análisis de su Organización y Funciones se tuvo la variable Análisis de la Organización como variable única; la misma que fue operativizada a través de cinco indicadores: diferenciación, formalización, cadena de mando, integración y burocracia.

**Indicador Diferenciación.** Tiene que ver con la agrupación de las actividades y tareas afines (o separación de las atribuciones y responsabilidades) en áreas o departamentos que define cada organización.

Los distintos modos de agrupar se llaman Criterios de Departamentalización. Ellos son: Funcional, por números puros, por turnos o tiempo, por producto o servicio, por cliente o beneficiario, funcional, territorial o geográfica, etc. El criterio Funcional, 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; dando lugar a otro criterio denominado “Mixto”.

La diferenciación horizontal está definida por el número de departamentos o áreas diferentes en la estructura formal. Una organización es más compleja si tiene mayor cantidad de sub-unidades. Las organizaciones se extienden horizontalmente a medida que el trabajo y su conducción se subdividen en partes más especializadas para llevar a cabo las tareas.

El resultado de la investigación muestra que los trabajadores del Hotel Fundador, mayoritariamente, reconocen y aceptan que la Organización del Hotel incluye la división de funciones por departamentos (93.33%); que conocen el nivel jerárquico del puesto de trabajo en el que se desempeñan (93.33%); y que a pesar de la división de funciones por

departamentos, no hay un nivel de especialización adecuado, por cuanto, mayoritariamente, realizan tareas universales.

**Indicador Formalización.** Es la técnica organizacional de prescribir como, cuando, con qué elementos, quien y en cuanto tiempo debe realizar las tareas. Las normas, instructivos y procedimientos diseñados para manejar las contingencias afrontadas por la organización son parte de la llamada formalización.

Podemos hablar de dos tipos de formalización: máxima y mínima

En la formalización máxima el empleado no puede apartarse de lo previsto, sin causar un problema o generar un error.

En el extremo opuesto al anterior se encuentran los casos únicos para los cuales no existen procedimientos. Los miembros de las organizaciones deben utilizar su discrecionalidad para decidir qué hacer y cómo hacerlo. Esto se llama formalización mínima

El resultado de la investigación muestra que el 73.33% de los trabajadores reconoce que el cargo que desempeñan está incluido en el organigrama del hotel; que las tareas que desempeñan forman parte de los procesos de trabajo en el hotel (100.00%); que el hotel tiene un Manual de Funciones (80.00%) el cual es favorable para el desarrollo de las tareas; y que las funciones y tareas que desempeña están incluidas en dicho Manual (80.00%).

**Indicador Cadena de Mando.** Se refiere a la línea continua de autoridad que va desde la parte superior de la organización hasta la última posición, además esclarece quién reporta a quién.

Para comprender mejor este concepto se debe además hablar de:

**Autoridad:** Se refiere a las facultades inherentes de una posición superior para dar órdenes y esperar que éstas sean cumplidas.

**Unidad de mando:** Este principio colabora en la tarea de preservar el concepto de una línea continua de autoridad. Define que un individuo solo debe poseer un superior ante quien es directamente responsable de lo que realice.

El resultado de la investigación muestra que la mayoría de veces las decisiones son tomadas únicamente por la dirección del hotel (66.67%); por lo mismo, reciben las ordenes, mayoritariamente, de la dirección del hotel (60.00%); no obstante, el 100% de los trabajadores reconoce que sus opiniones son tomadas en cuenta para la toma de decisiones y este es un factor positivo porque el personal siente que con sus opiniones está aportando para un mejor desarrollo del hotel.

**Indicador Integración.** Es un esfuerzo planeado de la dirección, que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta y respaldándose en los valores del desarrollo organizacional. Así por ejemplo:

Respeto por la gente. Los individuos son considerados responsables, conscientes e interesados. Deberían ser tratados con dignidad y respeto.

Confianza y apoyo. Las organizaciones efectivas y saludables se caracterizan por la confianza, la autenticidad, la apertura y el clima de apoyo.

Igualdad de poder. Las organizaciones efectivas dejan de enfatizar la autoridad y el control jerárquicos.

Confrontación. Los problemas no deben esconderse debajo de la alfombra. Deben ser confrontados abiertamente.

Participación. Mientras más gente sea afectada por un cambio que se realice en la organización, mayor debe ser el número de trabajadores que participen en las decisiones que lo rodean, más comprometidas estarán en poner en práctica esas decisiones.

Los resultados de la investigación muestran que la comunicación y coordinación jefe-subordinado es considerada como buena por el 66.67% de los trabajadores; mientras que el 33.33% de los trabajadores reconoce que es Regular, esto indica que NO hay una buena comunicación Jefe-subordinado; hecho que se confirma cuando el 20.00% de los trabajadores afirma que la comunicación subordinado-jefe también es Regular.

Un aspecto a tomar en cuenta es la excelente comunicación y coordinación entre compañeros de trabajo que ha sido calificada como Muy Buena por el 100.00% de los trabajadores.

En promedio, el 30% de trabajadores considera que no se forman comisiones de trabajo para el desarrollo de las tareas y que la distribución física de las instalaciones del hotel no permite una integración entre compañeros. Estos aspectos atentan contra el nivel de integración que debe existir en toda organización.

**Indicador Burocracia.** La burocracia se caracteriza por ser una estructura organizativa fundamentada en la estandarización donde se realizan operaciones altamente rutinarias logradas a través de la especialización, reglas y reglamentos muy formalizados, donde las tareas se agrupan en departamentos funcionales, división de responsabilidades, autoridad entrelazada, tramos de control estrechos y toma de decisiones que sigue la cadena de mando, especialización del trabajo, jerarquía y relaciones impersonales.

Los resultados de la investigación muestran que en el caso del Hotel Fundador esta es excesiva y en algunos casos perjudica a la organización. Por ejemplo, cuando el 33.33% de los trabajadores reconoce que el sistema de organización SI impide dar soluciones rápidas o eficientes; cuando el 53.33% de los trabajadores señala que las normas y reglamentos SI impiden dar soluciones rápidas o eficientes a algún contratiempo en el hotel; o cuando el 40% de los trabajadores reconoce que las rutinas y procedimientos SI impiden dar soluciones rápidas y eficientes algún problema que pueda ocurrir en el hotel.

## CONCLUSIONES

A partir del análisis de la organización y funciones del Hotel Fundador podemos arribar a las siguientes conclusiones:

**PRIMERA:** La estructura organizativa del Hotel Fundador tiene un diseño vertical, en el que las tareas a desarrollar han sido divididas en departamentos funcionales.

Tiene bien definidas sus áreas de trabajo y es de conocimiento del personal los departamentos funcionales con que cuenta el hotel, así como el nivel jerárquico del puesto de trabajo en el que se desempeñan.

**SEGUNDA:** El Hotel Fundador cuenta con un Manual de Funciones, el mismo que es de conocimiento de los empleados del hotel.

Las funciones y tareas que desempeñan los trabajadores forman parte de los procesos de trabajo en el hotel; no obstante, las tareas asignadas son principalmente universales antes que tareas especializadas.

**TERCERA:** Las decisiones son tomadas, la mayoría de veces, únicamente por la dirección; por lo mismo, las ordenes también son dadas en mayoría por la dirección (centralizadas).

No obstante, la totalidad de trabajadores reconoce que sus opiniones son tomadas en cuenta para la toma de decisiones y este es un factor positivo porque el personal siente que con sus opiniones está aportando para un mejor desarrollo del hotel.

**CUARTA:** La comunicación y coordinación en el Hotel Fundador, tanto Jefe-Subordinado como Subordinado-Jefe, es Buena, generando un buen clima laboral y propiciando la conformación de comisiones de trabajo para un mejor desarrollo de las tareas asignadas a los trabajadores.

La distribución física de las instalaciones del hotel favorece la integración de los trabajadores.

**QUINTA:** El factor burocracia en el Hotel Fundador es excesivo y en algunos casos perjudica a la organización; especialmente cuando se trata de una formalización máxima.

El sistema de organización así como las normas y reglamentos, las rutinas y procedimientos, impiden dar soluciones rápidas y eficientes algún problema que pueda ocurrir en el hotel. Es grave cuando el problema afecta a un huésped o cliente de manera directa.

**SEXTA:** Los factores presentes alcanzan el 72.38%, mientras que los factores ausentes el 27.62% siendo un porcentaje minoritario.

Los resultados evidencian que el capital humano del Hotel Fundador identifican plenamente los factores presentes siendo este un factor favorable para el análisis de la organización del hotel.

## SUGERENCIAS

- PRIMERA:** Capacitar y evaluar permanente al personal que trabaja en el hotel. Por lo menos dos veces al año, para que así estos se sientan comprometidos al momento de realizar sus funciones y tareas de trabajo.
- SEGUNDA:** Motivar al personal del Hotel Fundador para obtener su compromiso. Podrían darse recompensas económicas o incentivos de reconocimiento laboral. Así lograr la satisfacción y compromiso del personal con una gran actitud de servicio.
- TERCERA:** Fomentar en los trabajadores la calidad en la entrega de servicio para lograr clientes satisfechos. Tomando como referencia los valores que el trabajador considera, para mejorar su clima organizacional.

## BIBLIOGRAFÍA

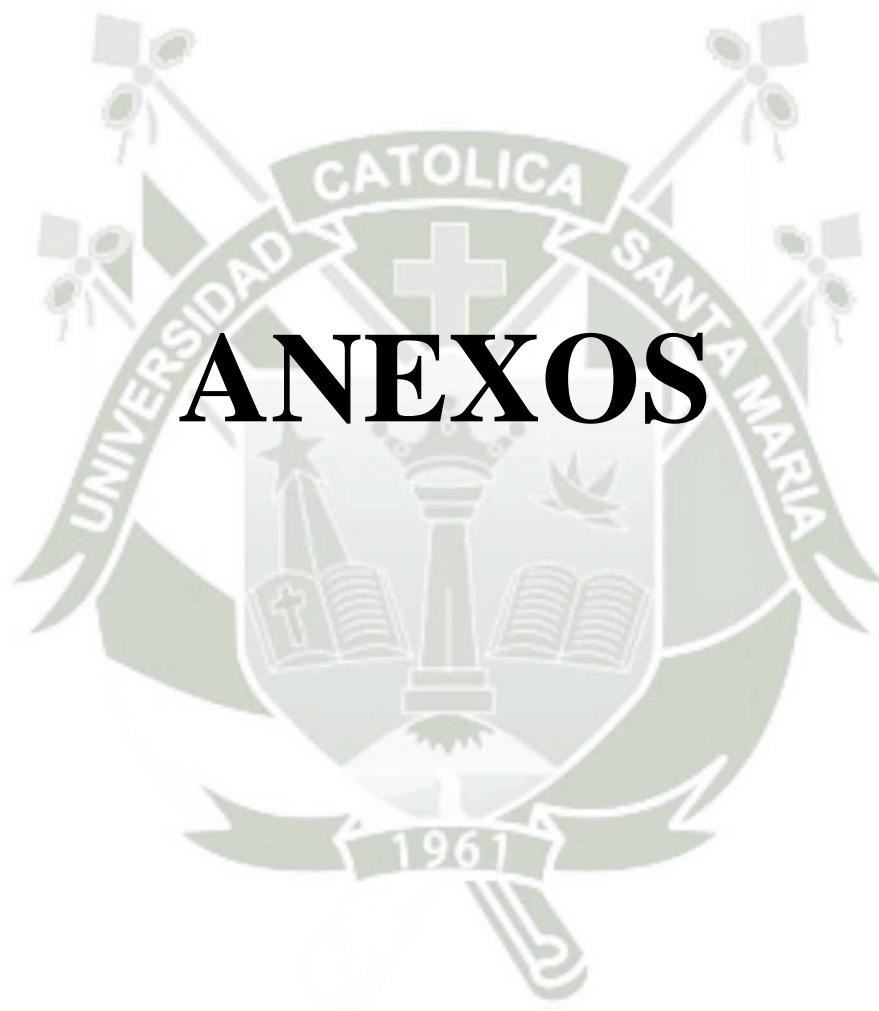
- ACERENZA, Miguel Ángel: *“Administración del Turismo: Conceptualización y Organización”*, Editorial Trillas, S.A. México 2003.
- AUDIRAC, Carlos Augusto: *“ABC Del Desarrollo Organizacional”*, Editorial Trillas, S.A. México 2003.
- BORMANN, Arthur: *“Turismo”*, Berlín 1930.
- CASANUEVA, Cristóbal, GARCIA DEL JUNCO Julio y CARO, Francisco: *“Organización y Gestión de Empresas Turísticas”*, Ediciones Pirámide Grupo Anaya, S.A., Madrid 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto: *“Administración – Teoría, Proceso y Práctica”*; Tercera edición; Editorial McGraw-Hill Interamericana SA; Colombia; 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto: *“Introducción a la Teoría General de la Administración”*, Séptima edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A, Colombia, 2006.
- FARFAN, Axel; *“Separata Organización y Administración Hotelera”*, – IX Semestre; Sin Editar; 2010.
- FRANKLIN, Enrique; GÓMEZ, Guillermo: *“Manuales Administrativos: Guía para su Elaboración”*. Editorial McGraw-Hill; México; 1996.
- FRANKLIN, Enrique; GÓMEZ, Guillermo: *“Organización de Empresas, Análisis, Diseño y Estructura” – Un enfoque competitivo*; Editorial McGraw-Hill; México; 2001.
- FRANKLIN, Enrique; GÓMEZ, Guillermo: *“Organización y Métodos – Un enfoque competitivo”*; Editorial McGraw-Hill; México; 2002.

- GUERRA Cruz, Guillermo. "Organización y Métodos". 5º Edic. Perú, 1979.
- HITT, Michael, BLACK Stewart y PORTER Lyman, Pearson, "Administración", Novena edición, de Educación de México S.A de C.V, 2006
- HUNZIKER, Walter – KRAPF Kurt: "Turismo"; 1942.
- JIMÉNEZ, Luis Fernando, "Apuntes de la Catedra sobre Teoría Turística", Colombia, 1982.
- MESTRES SOLER, Juan: "Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera"; Segunda Edición; Ediciones Gestiones 2000 S.A. Barcelona; 2000.
- PRADO, Leonell: "Administración de Negocios"; Tercera Edición; Ediciones LATE; Perú; 2004.
- REYES PONCE, Agustín: "Administración Moderna", Edit. Limusa, México, 1994.
- SALAZAR Larrain, Luis: "Organización y Métodos", Editorial Dorhca, Perú, 1976.
- TERRY, George R., Franklin Stephen G. "Principios de Administración" 13ª edición, Editorial Compañía editorial Continental, S.A. de CV., México.1985.

**WEB GRAFÍA**

- Organización de Empresas, Fecha: 15/01/2012; Hora: 10:00 a.m.; [es.wikipedia.org/wiki/Organización\\_de\\_empresas](http://es.wikipedia.org/wiki/Organización_de_empresas), Wikipedia.
- Hotel, Fecha: 28/01/2012; Hora: 11:00 a.m.; <http://es.wikipedia.org/wiki/Hotel>.  
Wikipedia.

- Hotel Fundador, Fecha: 11/01/2012; Hora: 03:00 p.m.;  
<http://www.hotelfundador.pe>.
- Definición de Organización, Fecha: 14/03/2012; Hora: 05:00 p.m.;  
<http://definicion.de/organizacion/>.
- Tipos de Manuales, Fecha: 18/05/2012; Hora: 11:00 p.m.; <http://www.tiposde.org/cotidianos/568-tipos-de-manuales/>, Portal Educativo.
- Concepto de Turismo Fecha: 11/06/2012; Hora: 09:00 a.m.;  
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Concepto-y-Caracteristicas-De-Turismo/135980.html>
- Concepto de Hotelería, Fecha: 16/08/2012; Hora: 03:00 p.m.  
<http://www.revistalabarra.com.co/larevista/edicion-24/separata-eje-cafetero/nuevo-concepto-de-hoteleria.htm>.
- Turismo de Convenciones, Fecha: 25/09/2012; Hora: 06:00 p.m.  
<http://www.sacandomelao.com>.
- Reglamento de Establecimiento de Hospedaje, Fecha: 11/10/2012; Hora: 10:14 p.m.,  
[http://www.cenfotur.edu.pe/documentos/regl\\_establecimientososhospedaje2004.pdf](http://www.cenfotur.edu.pe/documentos/regl_establecimientososhospedaje2004.pdf).  
Mincetur.



# ANEXOS

ANEXO N° 1

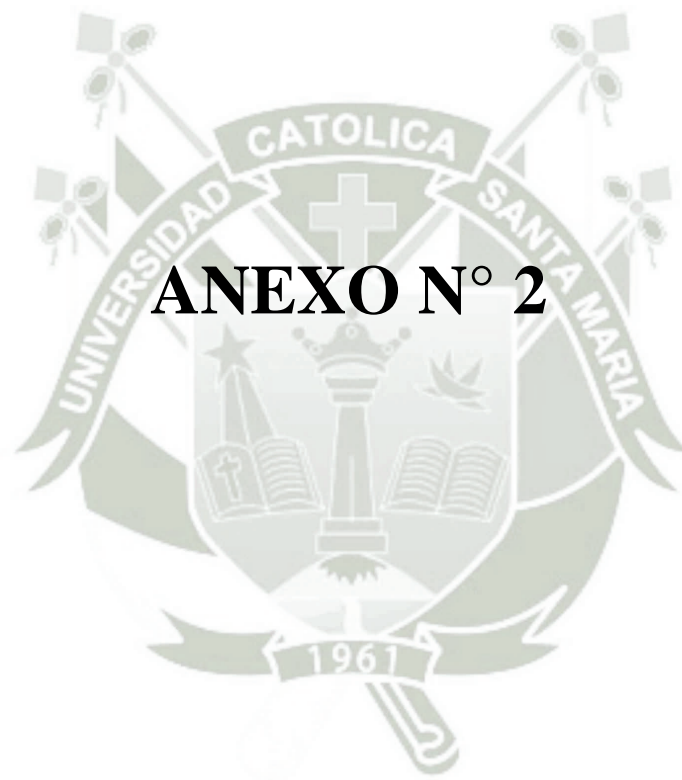
FICHA OBSERVACIÓN DOCUMENTAL

N°	TEXTO y/o Artículo	CONTENIDO	REFERENCIA
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			

Fecha: \_\_\_\_\_

Responsable \_\_\_\_\_

Hora: \_\_\_\_\_





UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA  
PROGRAMA PROFESIONAL DE TURISMO Y HOTELERÍA

La presente Encuesta tiene por finalidad identificar cómo es la organización y funciones del Hotel Fundador. Sírvase marcar con una (X), en el recuadro de la opción elegida. Por favor conteste todas las preguntas.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**DATOS GENERALES**

1. **Edad:** \_\_\_\_\_
2. **Género:** Masculino  Femenino
3. **Estado Civil:** Soltero  Casado  Divorciado  Otros
4. **¿Cuánto tiempo trabaja en el hotel?:** menos de 3 meses  3 a 6 meses   
6 a 12 meses  1 a 2 años  2 a 3 años  más de 3 años

**DIFERENCIACIÓN**

5. **¿Conoce usted si la organización del Hotel Fundador incluye una división por departamentos?**

Sí  No

6. **¿En qué departamento se desempeña usted?**

Reservas y Recepción  Pisos  Lavandería y T.   
Alimentos y Bebidas  Congresos y Eventos  Logística   
Mantenimiento  Contabilidad  Otros   
Especifique: \_\_\_\_\_

7. **¿Qué cargo desempeña dentro de su departamento?**

Especifique: \_\_\_\_\_

8. **¿Conoce usted el nivel jerárquico en el que está ubicado el puesto de trabajo que desempeña?**

Si  No

9. **¿Cuál es el grado de especialización del cargo que desempeña?**

Tareas especializadas  Tareas universales.

**FORMALIZACIÓN**

10. **Se encuentra registrado en el Organigrama del Hotel, el cargo que desempeña?**

Si  No

11. **Las tareas que desempeña, ¿forman parte de los procesos de trabajo en el hotel?**

Sí  No

12. **El hotel Fundador tiene un Manual de Funciones?**

Sí  No

13. **Las funciones y tareas que desempeña, están incluidas en el Manual de Funciones?**

Sí  No

**CADENA DE MANDO**

14. **¿Cómo se realiza la toma de decisiones en el hotel?**

El gerente  Los jefes de área  Ambos

Otros  Especifique: \_\_\_\_\_

15. **¿De quién recibe las ordenes?**

Del gerente  De su jefes inmediato  De Ambos

Otros  Especifique: \_\_\_\_\_

16. **Son tomadas en cuenta sus opiniones en la toma de decisiones?**

Si  No

**INTEGRACIÓN**

17. **¿Cómo considera usted la comunicación y coordinación jefe-subordinado?**

Muy buena  Buena  Regular  Mala

18. **¿Cómo considera usted la comunicación y coordinación subordinado-jefe?**

Muy buena  Buena  Regular  Mala

19. ¿Cómo considera usted la comunicación y coordinación entre compañeros de trabajo?

Muy buena  Buena  Regular  Mala

20. ¿Es política del hotel la conformación de comisiones de trabajo?

Sí  No

21. ¿Se forman equipos de trabajo para la realización de las tareas?

Sí  No

22. ¿Considera usted que la distribución física del hotel permite la integración de los trabajadores?

Sí  No

23. ¿Considera usted que la distribución física de su área de trabajo facilita la integración de los trabajadores?

Sí  No

**BUROCRACIA**

24. Cree usted que el sistema de organización y toma de decisiones en el hotel impide soluciones rápidas o eficientes?

Sí  No

25. Cree usted que el carácter legal de las normas y reglamentos en el hotel impide soluciones rápidas o eficientes?

Sí  No

26. Cree usted que el carácter formal de las comunicaciones en el hotel impide soluciones rápidas o eficientes?

Sí  No

27. Cree usted que el carácter racional y división del trabajo en el hotel impide soluciones rápidas o eficientes?

Sí  No

28. Considera usted que las rutinas y procedimientos estandarizados en el hotel impide soluciones rápidas o eficientes?

Sí  No

**TÉRMINOS EN LA ENCUESTA:**

**Departamento:** Es una unidad de organización que consiste en agrupar las actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales desarrolladas en la empresa. Ejemplo: departamento de producción, departamento de ventas, departamento de finanzas, etc.

**División del trabajo:** Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

**Nivel jerárquico:** El conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que poseen, independientemente de la función que realicen

**Organigramas:** Representaciones gráficas de la estructura formal de una organización que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad.

**Procesos de trabajo:** Conjunto de uno o más procedimientos o actividades vinculados, que colectivamente realizan un objetivo de trabajo o meta táctica, en el contexto de una estructura organizada definiendo reglas funcionales y relaciones.

**Manual de Funciones:** Documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información sobre la organización de la empresa y pueden ser de: Políticas, departamentales, bienvenida, organización, procedimientos, contenido múltiple, técnicas y de puestos.

ANEXO N° 3

MATRIZ DE DATOS																	
<b>1. Edad</b>																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Total	%
19 - 28			1	1	1	1		1	1		1		1	1	1	10	66.67%
29 - 38	1	1						1				1				4	26.67%
39 - 48																0	0.00%
49 - 58										1						1	6.66%
<b>Total</b>																15	100.00%
<b>2. Género</b>																	
Masculino			1		1		1	1	1					1	1	7	46.67%
Femenino	1	1		1	1					1	1	1	1			8	53.33%
<b>Total</b>																15	100.00%
<b>3. Estado Civil</b>																	
Soltero		1		1	1			1	1		1		1	1	1	9	60.00%
Casado	1		1							1		1				4	26.67%
Divorciado																0	0.00%
Otros						1	1									2	13.33%
<b>Total</b>																15	100.00%
<b>4. ¿Cuánto tiempo trabaja en el hotel?</b>																	
Menos de 3 meses		1			1						1	1	1			5	33.34%
3 a 6 meses			1					1						1		3	20.00%
6 a 12 meses				1			1								1	3	20.00%
1 a 2 años						1		1								2	13.33%
2 a 3 años	1									1						2	13.33%
más de 3 años																0	0.00%
<b>Total</b>																15	100.00%
<b>5. ¿Conoce usted si la organización del Hotel Fundador incluye una división por departamentos?</b>																	
Si	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	93.33%
No													1			1	6.67%
<b>Total</b>																15	100.00%
<b>6. ¿En qué departamento se desempeña usted?</b>																	
Reservas y Recepción		1						1						1		2	15.30%
Alimentos y Bebidas		1	1	1	1									1		4	20.70%
Mantenimiento		1			1											2	15.30%
Pisos		1				1		1								2	15.30%
Congresos y Eventos		1													1	1	6.68%
Contabilidad												1				1	6.68%
Lavandería y T									1	1						1	6.68%
Logística		1					1									1	6.68%
Otros	1															1	6.68%
<b>Total</b>																15	100.00%

7. ¿Qué cargo desempeña dentro de su departamento?																	
Administradora	1														1	6.67%	
Recepcionista		1												1	2	13.33%	
Chef			1											1	2	13.33%	
Housekeeping						1			1						2	13.33%	
Mozo				1	1									1	3	20.00%	
Prácticas								1							1	6.67%	
Logística							1								1	6.67%	
Lavandería										1	1				2	13.33%	
Contabilidad													1		1	6.67%	
<b>Total</b>														15	100.00%		
8. ¿Conoce usted el nivel jerárquico en el que está ubicado el puesto de trabajo que desempeña?																	
Si	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	93.33%	
No					1										1	6.67%	
<b>Total</b>														15	100.00%		
9. ¿Cuál es el grado de especialización del cargo que desempeña?																	
Tareas especializadas	1		1			1						1	1	1	6	40.00%	
Tareas universales		1		1	1		1	1	1	1	1			1	9	60.00%	
<b>Total</b>														15	100.00%		
10. Se encuentra registrado en el Organigrama del Hotel, el cargo que desempeña?																	
Si	1	1	1	1	1		1			1		1	1	1	11	73.33%	
No						1		1	1		1				4	26.67%	
<b>Total</b>														15	100.00%		
11. Las tareas que desempeña, ¿forman parte de los procesos de trabajo en el hotel?																	
Si	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	100.00%	
No															0	0.00%	
<b>Total</b>														15	100.00%		
12. El hotel Fundador tiene un Manual de Funciones?																	
Si	1	1	1	1	1		1	1		1		1	1	1	12	80.00%	
No						1			1	1					3	20.00%	
<b>Total</b>														15	100.00%		
13. Las funciones y tareas que desempeña, están incluidas en el Manual de Funciones?																	
Si	1	1	1	1	1		1	1		1		1	1	1	12	80.00%	
No						1			1	1					3	20.00%	
<b>Total</b>														15	100.00%		
14. ¿Cómo se realiza la toma de decisiones en el hotel?																	
El gerente	1	1	1	1			1	1	1				1	1	1	10	66.67%
Los jefes de área					1	1				1						3	20.00%
Ambos											1	1				2	13.33%
Otros																0	0.00%
<b>Total</b>														15	100.00%		

<b>15. ¿De quién recibe las ordenes?</b>																	
El gerente	1	1	1	1			1	1	1					1	1	9	60.00%
De sus jefes inmediatos										1					1	2	13.33%
Ambos					1	1						1	1			4	26.67%
Otros																0	0.00%
<b>Total</b>															15	100.00%	
<b>16. Son tomadas en cuenta sus opiniones en la toma de decisiones?</b>																	
Si	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	100.00%
No																0	0.00%
<b>Total</b>															15	100.00%	
<b>17. ¿Cómo considera usted la comunicación y coordinación jefe-subordinado?</b>																	
Muy buena	1															1	6.67%
Buena		1	1	1	1	1			1		1	1	1			9	60.00%
Regular						1	1	1		1					1	5	33.33%
Mala																0	0.00%
<b>Total</b>															15	100.00%	
<b>18. ¿Cómo considera usted la comunicación y coordinación subordinado-jefe?</b>																	
Muy buena	1			1			1									3	20.00%
Buena		1	1		1	1			1	1		1	1	1		9	60.00%
Regular							1				1				1	3	20.00%
Mala																0	0.00%
<b>Total</b>															15	100.00%	
<b>19. ¿Cómo considera usted la comunicación y coordinación entre compañeros de trabajo?</b>																	
Muy buena	1				1	1										3	20.00%
Buena		1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	80.00%
Regular																0	0.00%
Mala																0	0.00%
<b>Total</b>															15	100.00%	
<b>20. ¿Es política del hotel la conformación de comisiones de trabajo?</b>																	
Si	1	1	1	1	1		1			1			1	1	1	10	66.67%
No						1	1	1		1	1					5	33.33%
<b>Total</b>															15	100.00%	

21. ¿Se forman equipos de trabajo para la realización de las tareas?																	
Si		1	1	1	1		1			1	1	1	1		9	60.00%	
No	1					1		1	1		1			1	6	40.00%	
<b>Total</b>															15	100.00%	
22. ¿Considera usted que la distribución física del hotel permite la integración de los trabajadores?																	
Si	1	1	1	1	1		1	1		1		1	1		11	73.33%	
No						1			1		1			1	4	26.67%	
<b>Total</b>															15	100.00%	
23. ¿Considera usted que la distribución física de su área de trabajo facilita la integración de los trabajadores?																	
Si	1	1	1	1	1	1	1	1				1	1		11	73.33%	
No									1	1	1			1	4	26.67%	
<b>Total</b>															15	100.00%	
24. Cree que el sistema de organización y toma de decisiones en el hotel impide soluciones rápidas o eficientes?																	
Si		1					1			1		1		1	5	33.33%	
No	1		1	1	1	1	1		1	1		1		1	10	66.67%	
<b>Total</b>															15	100.00%	
25. Cree que el carácter legal de las normas y reglamentos en el hotel impide soluciones rápidas o eficientes?																	
Si		1		1	1	1		1	1					1	1	8	53.33%
No	1		1				1			1	1	1	1		7	46.67%	
<b>Total</b>															15	100.00%	
26. Cree que el carácter formal de las comunicaciones en el hotel impide soluciones rápidas o eficientes?																	
Si		1		1				1		1				1	5	33.33%	
No	1		1		1	1	1	1		1		1	1	1	10	66.67%	
<b>Total</b>															15	100.00%	
27. ¿Cree que el carácter racional y división del trabajo en el hotel impide soluciones rápidas o eficientes?																	
Si		1		1		1			1	1			1	1	1	8	53.33%
No	1		1		1		1	1			1	1			7	46.67%	
<b>Total</b>															15	100.00%	
28. ¿Considera que las rutinas y procedimientos en el hotel impide soluciones rápidas o eficientes?																	
Si		1		1	1					1				1	1	6	40.00%
No	1		1			1	1	1	1		1	1	1		9	60.00%	
<b>Total</b>															15	100.00%	