

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO - PUNO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA
DESARROLLAR EL MODELO RIGHTSIZING EN EL TAYPIKALA
HOTEL LAGO – 2017”**

TESIS

PRESENTADA POR:

REYNA VANESA COLLANQUI CONDORI

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PROMOCIÓN 2015 - I

PUNO – PERÚ

2017

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO - PUNO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA DESARROLLAR
EL MODELO RIGHTSIZING EN EL TAYPIKALA HOTEL LAGO – 2017”


TESIS PRESENTADA POR:

REYNA VANESA COLLANQUI CONDORI

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 15 de diciembre del 2017

APROBADO POR EL JURADO REVISOR CONFORMADO POR:

PRESIDENTE : 
M.Sc. HECTOR PABLO GONZALES DIABUNO

PRIMER MIEMBRO : 
M.Sc. PAULA ANDREA AROHUANCA PERCCA

SEGUNDO MIEMBRO : 
M.Sc. ROGER FREDDY FERNANDEZ BURGOS

DIRECTOR / ASESOR : 
Lic. BRAULIO SALOME VILLA RUIZ

Área : Administración General

Tema : Estructura Organizacional y Rightsizing

DEDICATORIA

*A mis queridos padres,
Gregorio y Reyna, por su apoyo
constante e incondicional brindado
a lo largo de mi vida.*

*A la Universidad Nacional del
Altiplano, en especial a la Escuela
Profesional de Administración, por
haberme formado a lo largo de mi recorrido
universitario*

*A todos aquellos a quienes les sirva la
presente investigación.*

AGRADECIMIENTO

A Dios por su guía y protección a lo largo de este caminar.

A la “Universidad Nacional del Altiplano”, en especial a la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas; Escuela Profesional de Administración por haberme acogido en sus claustros y haber contribuido en mi formación profesional a través de mis docentes.

Al Lic. Braulio Villa Ruiz que con sus conocimientos, consejos y palabras de aliento hicieron posible alcanzar una meta en mi vida profesional.

A mi familia y amigos que permanecieron a mi lado en este camino.

A las personas que colaboraron en la elaboración y culminación de la presente investigación.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE FIGURAS

ÍNDICE DE CUADROS

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE GRÁFICOS

ÍNDICE DE ACRONIMOS

RESUMEN

ABSTRACT

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	20
1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	29
1.4. IMPORTANCIA Y UTILIDAD DEL ESTUDIO.....	29
1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	30
OBJETIVO GENERAL.....	30
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	30

1.6. CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN	30
--	----

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. MARCO TEÓRICO	32
2.1.1. ADMINISTRACIÓN	32
2.1.2. PROCESO ADMINISTRATIVO	34
2.1.3. TURISMO.....	35
2.1.4. ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA TURÍSTICA	37
2.1.5. PROCESO ADMINISTRATIVO EN EL SECTOR TURÍSTICO	38
2.1.6. ADMINISTRACIÓN HOTELERA	41
2.1.7. PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA HOTELERÍA	42
2.1.8. PROCESO DE ORGANIZACIÓN	43
2.1.9. DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	45
2.1.10. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	45
2.1.11. TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	49
2.1.12. DIMENSIONES DE DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN	54
2.1.13. REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL	61
2.1.14. SENTIDO DE UNA REESTRUCTURACIÓN	61
2.1.15. RESIZING	63
2.1.16. TIPOS DE RESIZING.....	63

2.1.17. PRINCIPIOS, VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL RIGHTSIZNG	66
2.1.18. MODELO ADMINISTRATIVO DE RIGHTSIZING	68
2.1.19. LINEAMIENTOS DEL MODELO RIGHTSIZING	69
2.1.20. TEORIA SUSTENTATORIA DE HIPÓTESIS	72
2.2. MARCO CONCEPTUAL.....	75
2.3. HIPÓTESIS	85
HIPÓTESIS GENERAL	85
HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	85

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	86
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA DE INVESTIGACIÓN	87
3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	89
3.4. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCION DE DATOS	90
3.5. PROCESAMIENTO Y DE ANÁLISIS DE DATOS.....	90
3.6. CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DEL INSTRUMENTO	90

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. ELEMENTOS Y FACTORES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL QUE REPERCUTEN EN LA EFICACIA DEL TAYPIKALA HOTEL LAGO	93
---	----

4.2. CONDICIÓN DE ESTUDIO PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO RIGHTSIZING EN EL TAYPIKALA HOTEL LAGO.....	140
4.3. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA DESARROLLAR EL MODELO RIGHTSIZING EN EL TAYPIKALA HOTEL LAGO.....	175
4.4. PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN EL MODELO RIGHTSIZING	182
4.5. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS.....	202

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 1: Principales etapas o decisiones del proceso de organización...	44
FIGURA N° 2: Estructura simple	50
FIGURA N° 3: Estructura matricial para una universidad de administración de empresas	51
FIGURA N° 4: Organigrama del Taypikala Lago	189
FIGURA N° 5: SHIOL.....	189
FIGURA N° 6: Organigrama propuesto	198

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1: La clasificación de estructura organizacional	53
CUADRO N° 2: Ideas de reestructuración	62
CUADRO N° 3: Conformación de la muestra	89
CUADRO N° 4: Estadísticos de confiabilidad.....	92
CUADRO N° 5: Grupos de interés Taypikala Lago	191
CUADRO N° 6: Funciones principales	194

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1: Agrupación de tareas en áreas	94
TABLA N° 2: Actividades específicas diferenciadas	96
TABLA N° 3: Clasificación de actividades	97
TABLA N° 4: Actividades agrupadas el para logro de objetivos	99
TABLA N° 5: Control de un número de colaboradores	101
TABLA N° 6: Equipos liderados por un directivo	102
TABLA N° 7: Actividades estandarizadas	104
TABLA N° 8: Normas que guían el comportamiento de los colaboradores.....	106
TABLA N° 9: Control de procesos internos	108
TABLA N° 10: Directivo exclusivo de área	110
TABLA N° 11: Limitación en la toma de decisiones	112
TABLA N° 12: Delegación en la toma de decisiones.....	113
TABLA N° 13: Rutas establecidas en la toma de decisiones.....	115
TABLA N° 14: Relaciones de subordinación	117
TABLA N° 15: Viabilidad de la autoridad a través de la estructura	118
TABLA N° 16: La estructura ejerce poder en la toma de decisiones	120
TABLA N° 17: Estructura organizacional persuade la acción de control	122
TABLA N° 18: Determinacion del tamaño de la estructura	123
TABLA N° 19: Áreas divididas por la complejidad de tareas	125
TABLA N° 20: Procesos determinan la estructura organizacional.....	127

TABLA N° 21: Tecnología determina el comportamiento de la organización..	128
TABLA N° 22: Intensidad de los factores definen la estructura	130
TABLA N° 23: Cambios en el entorno afectan la estructura	132
TABLA N° 24: Elementos de la estructura organizacional.....	134
TABLA N° 25: Factores de la estructura organizacional.....	136
TABLA N° 26: Elementos de la estructura - porcentaje.....	137
TABLA N° 27: Factores de la estructura - porcentaje.....	139
TABLA N° 28: Utilidad específica que aporta cada área	141
TABLA N° 29: Definición de tareas de cada área para la prestación de servicios	142
TABLA N° 30: Tiempo estandar para realizar una actividad.....	144
TABLA N° 31: Rediseño de la estructura para mejora de la productividad.....	146
TABLA N° 32: Rediseño de la estructura mejora la capacidad de respuesta .	147
TABLA N° 33: Organigramas detallados	149
TABLA N° 34: Inventario de plazas ocupadas por área	150
TABLA N° 35: Funciones generales y actividades	152
TABLA N° 36: Propósito de los pares	154
TABLA N° 37: Problemas de diseño que ameritan la eliminación de áreas....	156
TABLA N° 38: Conocimiento de funciones generales de las áreas	158
TABLA N° 39: Evaluación del aporte de cada área de trabajo	159
TABLA N° 40: Trabajo coordinado entre áreas de trabajo	161

TABLA N° 41: Aporte de cada área en el logro de metas	163
TABLA N° 42: Reducción de la planilla fomenta la incertidumbre	164
TABLA N° 43: Incremento de planilla atrae personas con poca experiencia ..	166
TABLA N° 44: Rediseño de la estructura para mejorar la efectividad.....	167
TABLA N° 45: Actividades realizadas innecesarias	169
TABLA N° 46: Reducción de áreas para reducir los procesos	170
TABLA N° 47: Lineamientos del modelo rightsizing	172
TABLA N° 48: Lineamientos del modelo Rightsizing - porcentaje	174
TABLA N° 49: Elementos de la estructura organizacional (promedio).....	176
TABLA N° 50: Factores de la estructura organizacional (promedio).....	178
TABLA N° 51: Lineamientos del modelo rightsizing (promedio)	179

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1: Agrupación de tareas en áreas	95
GRÁFICO N° 2: Actividades específicas diferenciadas	96
GRÁFICO N° 3: Clasificación de actividades	98
GRÁFICO N° 4: Actividades agrupadas el para logro de objetivos	99
GRÁFICO N° 5: Control de un número de colaboradores	101
GRÁFICO N° 6: Equipos liderados por un directivo	103
GRÁFICO N° 7: Actividades estandarizadas	105
GRÁFICO N° 8: Normas que guían el comportamiento de los colaboradores	106
GRÁFICO N° 9: Control de procesos internos	108
GRÁFICO N° 10: Directivo exclusivo de área	110
GRÁFICO N° 11: Limitación en la toma de decisiones.....	112
GRÁFICO N° 12: Delegación en la toma de decisiones.....	114
GRÁFICO N° 13: Rutas establecidas en la toma de decisiones.....	115
GRÁFICO N° 14: Relaciones de subordinación	117
GRÁFICO N° 15: Viabilidad de autoridad a través de la estructura.....	119
GRÁFICO N° 16: La estructura ejerce poder en la toma de decisiones	120
GRÁFICO N° 17: Estructura organizacional persuade la acción de control....	122
GRÁFICO N° 18: Determinación del tamaño de la estructura	124
GRÁFICO N° 19: Áreas divididas por complejidad de tareas	125
GRÁFICO N° 20: Procesos determinan la estructura organizacional	127

GRÁFICO N° 21: Tecnología establece el comportamiento de la organización	129
GRÁFICO N° 22: Intensidad de los factores definen la estructura	130
GRÁFICO N° 23: Cambios en el entorno afectan la estructura	132
GRÁFICO N° 24: Elementos de la estructura organizacional	135
GRÁFICO N° 25: Factores de la estructura organizacional	136
GRÁFICO N° 26: Elementos de la estructura - porcentaje	138
GRÁFICO N° 27: Factores de la estructura - porcentaje	139
GRÁFICO N° 28: Utilidad específica que aporta cada área	141
GRÁFICO N° 29: Definición de tareas de cada área para la prestación de servicios.....	143
GRÁFICO N° 30: Tiempo estandarizado para realizar cada actividad	144
GRÁFICO N° 31: Rediseño de la estructura para mejora de la productividad	146
GRÁFICO N° 32: Rediseño de la estructura mejora capacidad de respuesta	148
GRÁFICO N° 33: Organigramas detallados	149
GRÁFICO N° 34: Inventario de plazas ocupadas por área	151
GRÁFICO N° 35: Funciones generales y actividades	153
GRÁFICO N° 36: Propósito de los pares	154
GRÁFICO N° 37: Problemas de diseño que ameritan la eliminación de áreas	156
GRÁFICO N° 38: Conocimiento de funciones generales de las áreas	158

GRÁFICO N° 39: Evaluacion del aporte de cada área de trabajo	160
GRÁFICO N° 40: Trabajo coordinado entre áreas de trabajo.....	161
GRÁFICO N° 41: Aporte de cada área en el logro de metas.....	163
GRÁFICO N° 42: Reducción de la planilla fomenta la incertidumbre	165
GRÁFICO N° 43: Incremento de planilla atrae personas con poca experiencia	166
GRÁFICO N° 44: Rediseño de la estructura para mejorar la efectividad.....	168
GRÁFICO N° 45: Actividades realizadas innecesarias.....	169
GRÁFICO N° 46: Reducción de áreas para reducir los procesos	171
GRÁFICO N° 47: Lineamientos del modelo rightsizing	173
GRÁFICO N° 48: Lineamientos del modelo Rightsizing - porcentaje	174
GRÁFICO N° 49: Elementos de la estructura organizacional (promedio).....	176
GRÁFICO N° 50: Factores de la estructura organizacional (promedio).....	178
GRÁFICO N° 51: Lineamientos del modelo rightsizing (promedio)	180

ÍNDICE DE ACRONIMOS

OMT: Organización Mundial del Turismo

MINCETUR: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

DIRCETUR: Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo

MOF: Manual de Organización y Funciones

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado: “Análisis de la Estructura Organizacional para desarrollar el Modelo Rightsizing en el Taypikala Hotel Lago – 2017”; es una investigación cuantitativa, de tipo descriptiva transversal analítica de diseño no experimental. Tiene como objetivos: Analizar la estructura organizacional actual para desarrollar el modelo rightsizing en el Taypikala Hotel Lago – 2017; analizar la estructura organizacional en función de los elementos como la cadena de mando, la concentración de toma de decisiones, la autoridad, la formalización y factores como el entorno que repercuten en la eficacia; determinar las condiciones de estudio para lograr una mejora a partir de la aplicación del modelo rightsizing; y proponer lineamientos para rediseñar la estructura organizacional en función del modelo rightsizing para optimizar el funcionamiento. La muestra no probabilística intencional de 20 colaboradores del Taypikala Hotel Lago, a los cuales se les aplicó un cuestionario, llegando entre otros a la siguiente conclusión: De acuerdo al diagnóstico situacional de la estructura organizacional en tiempo real, se refleja la presencia de los elementos (68%) y los factores (61%), que son los resultados del estado actual de la empresa donde los colaboradores denotan estar propensos para iniciar el proceso de cambio, en función del modelo denominado Rightsizing (54%), el mismo que busca la optimización de las actividades realizadas en el Taypikala Hotel. La investigación pretende mejorar la fluidez de las actividades, la comunicación, reducir los conflictos internos, entre otros aspectos.

Palabras claves: Estructura organizacional, Rightsizing, actividad turística, establecimientos de hospedaje.

ABSTRACT

The present research entitled: "Analysis of the Organizational Structure to develop the Rightsizing Model in the Taypikala Hotel Lago - 2017"; is a quantitative research, descriptive transversal analysis type, non-experimental design. Its objectives are: Analyze the current organizational structure to develop the rightsizing model in the Taypikala Hotel Lago - 2017; analyze the organizational structure in terms of elements such as the chain of command, the concentration of decision making, authority, formalization and factors such as the environment that affect efficiency; determine the conditions of study to achieve an improvement based on the application of the rightsizing model; and propose guidelines to redesign the organizational structure according to the rightsizing model to optimize the operation. The intentional non-probabilistic sample of 20 employees of Taypikala Hotel Lago, to which a questionnaire was applied, reaching among others the following conclusion: According to the situational diagnosis of the organizational structure in real time, the presence of the elements is reflected (68%) and the factors (61%), which are the results of the current state of the company where the employees denote being prone to start the change process, according to the model called Rightsizing (54%), the same one that seeks the optimization of the activities carried out in the Taypikala Hotel. The research aims to improve the fluidity of activities, communication, reduce internal conflicts, among other aspects

Key Words:

Organizational structure, Rightsizing, tourist activity, lodge establishment.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Uno de los sectores que actualmente se encuentra en crecimiento es el sector turístico; según los Reportes Estadísticos de Turismo realizados por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR, durante el año 2016 hubo un incremento de 9,6% con respecto al año 2015, el movimiento de turistas tanto nacionales como extranjeros ha ido en aumento debido a los atractivos con los que cuenta nuestro país.

En el sur del país, el turismo mostró un incremento de 7.8% respecto al 2015, según señala PROMPERU, considerando entre los destinos más visitados a Cusco y Arequipa.

Puno también es uno de los destinos turísticos más visitados, teniendo al Lago Titicaca, una maravilla natural que es apreciada por los visitantes. Puno al tener atractivos turísticos tan llamativos se ha ido adaptando al mercado que demanda no solo la visita de un atractivo, sino también la

comodidad de viajes organizados y hospedajes a donde llegar para su respectivo descanso.

El incremento del turismo en Puno fue de 6% durante el año 2015, según lo señala la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo - DIRCETUR, y el Observatorio Turístico del Perú, se espera un crecimiento paulatino de 3.74% durante los periodos del 2016 al 2019, lo cual implica la demanda de los servicios de hospedaje.

En Puno existen establecimientos de hospedaje categorizados y no categorizados desde 1 a 5 estrellas. El Taypikala Hotel Lago, que es el objeto de la presente investigación, es uno de los 6 hoteles de 4 estrellas que se hallan en la región, es una empresa que brinda los servicios de alojamiento y alimentación.

A través de un primer acercamiento y entrevistas abiertas realizadas al personal gerencial como operativo en el año 2015 y 2016, se observó que sí cuentan con un organigrama, la falta de un Manual de Organización y Funciones, la falta de un Plan Estratégico; la inexistencia de perfiles adecuados para cada puesto de trabajo con sus principales funciones y responsabilidades; así como la inadecuada agrupación e interrelación de los distintas áreas que integran la empresa; el proceso de selección de personal es a través de la presentación de Hojas de Vida y entrevista personal, se utiliza un modelo de gestión centrado en el producto para satisfacer las expectativas del cliente, ya que se trabaja con carteras de clientes.

Cabe destacar, que en la actualidad el diseño de la estructura organizacional en el hotel es inadecuado, lo que ocasiona redundancia en

el cumplimiento de funciones, conflictos en la toma de decisiones, grados de superioridad en los diferentes departamentos, ruptura en los canales de comunicación, dificultades en la resolución de problemas, riesgos operativos y financieros, ausencia de planes de carrera y tensiones en el clima laboral, todo lo cual evidencia ciertas deficiencias en cuanto a la gestión administrativa y operativa del hotel.

En ese sentido se observó los efectos que produce un inadecuado diseño de una estructura organizacional que afecta la eficacia de la empresa, por esta razón es necesario un análisis exhaustivo en lo que se refiere a como los elementos y factores que según Robbins (2011) forman parte de la estructura organizacional que permitan rediseñar la estructura organizacional en función al modelo rightsizing como una alternativa de un proceso de cambio.

Los elementos y factores son parte de la que estructura organizacional que ayuda al análisis de la misma, cuyos resultados permiten tomar medidas correctivas tendientes a mejorar el panorama actual del hotel.

Para los colaboradores de la empresa es necesario laborar en una estructura organizacional idónea, para ello se requiere entre otros, un diagnóstico interno de las tareas inherentes de cada puesto de trabajo o de las actividades que podrían generar la duplicidad de funciones, la sobrecarga de trabajo, así como para conocer el contexto que rodea a las áreas de trabajo.

1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

La realización de todo estudio requiere la revisión de estudios anteriores cuyo propósito este dirigido al análisis de una variable común. En el caso

específico de la presente investigación, se reseñan diversos estudios relacionados con las variables de interés y sus aportes más relevantes, los mismos que se detallan a continuación:

Antecedentes a nivel internacional:

Verenzuela, J. (2015) de la Universidad de Carabobo - Venezuela, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Maestría en Administración de Empresas, en su tesis titulada “Estructura organizacional en la gestión de los procesos administrativos y operativos de la empresa comercial Lucky Star C.A.”, concluye que:

La empresa estudiada carece de una adecuada división de puestos, así como también de los equipos de trabajo idóneos para ejecutar las actividades; por otro lado, se desconocen las responsabilidades, tareas específicas, metas u objetivos que cada departamento debe cumplir. Todo ello, refleja que la actividad comercial de Lucky Star C.A., se está desarrollando de manera intuitiva, descoordinada y sin tomar en consideración la misión, la visión, entre otros aspectos fundamentales. En cuanto al tamaño, la empresa Comercial Lucky Star C.A., debido a su naturaleza, requiere contar con una cantidad adecuada de personas que realicen las distintas actividades administrativas, comerciales, contables, de compra-venta, entre otras; sin embargo, carece de dicho personal y su tamaño en estos términos es inadecuado. Por otro lado, en lo que respecta a la tecnología, no existe un inventario que permita conocer con certeza los aspectos asociados al conocimiento, las técnicas, métodos,

maquinarias y equipos que la empresa necesita para el desarrollo cabal de sus procesos, por lo cual, los resultados obtenidos son limitados.

En lo que concierne al objetivo dirigido a analizar los aspectos planteados en el modelo de Rightsizing, desde el punto de vista de la estructura organizacional para optimizar la gestión de los procesos administrativos y operativos de la empresa Comercial Lucky Star C.A., ubicada en Maracay Estado Aragua, se concluye que el inventario inicial, así como el análisis cuantitativo y cualitativo de la organización, demostraron que no existen los elementos considerados en el modelo de rightsizing, lo que evidencia la presencia de serias debilidades que deben ser atendidas con urgencia. Es importante mencionar, que la consideración de las fases establecidas en el modelo de Rightsizing, así como su análisis en el contexto de la empresa Comercial Lucky Star C.A., facilitó el establecimiento específico de las debilidades existentes en la estructura organizacional, lo que a su vez permitió desarrollar la propuesta producto de esta investigación. Con ello, fue posible definir los aspectos inherentes a la departamentalización, las funciones y responsabilidades, así como las líneas de autoridad y subordinación, entre otros, que harán viable la actividad comercial de la empresa.

Yagual F. (2013) de la Universidad Estatal Península de Santa Elena - Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela de Administración Carrera de Administración de Empresas, en su tesis titulada "Diseño organizacional para la empresa operadora de Turismo

Carol Tour S.A del Cantón Salinas, provincia de Santa Elena año 2013, concluye que:

La elaboración del Diseño Organizacional en la Operadora de Turismo Carol Tour S.A. representará la determinación de los niveles jerárquicos y funciones, dentro de la empresa. Es la elaboración de planes estratégicos o plan de acción que nos permitan determinar los niveles académicos de cada uno de los miembros de la empresa, sabiendo a ciencia cierta cuán grande es la experiencia laboral que tienen en base al rendimiento académico y conocimientos empíricos en las actividades que realizan de la empresa tanto operativas como administrativas.

La estructura propuesta contribuirá al fortalecimiento de la empresa, ya que está comprendida en una estructura descentralizada y en la cual, involucra un análisis de las áreas departamentales para establecer de forma correcta los puestos de trabajo para cada colaborador. La competitividad dentro del cantón Salinas, es la que a muchas empresas impiden llegar a la efectividad por que el entorno es muy cambiante en todo sentido sin embargo con el diseño organizacional se espera una estabilidad o un desarrollo de menos a más por parte de la operadora de turismo Carol Tour S.A.

Franco y Torrenegra, (2009) de la Universidad de Cartagena – Colombia, Facultad de Ciencias Económicas, Programa de Administración de Empresas, en su tesis titulada “Análisis Organizacional de la Empresa Carmetalica LTDA.”, concluye que:

La empresa Carmetalica Ltda., posee un gran número de falencias de carácter administrativo que han afectado el desarrollo y crecimiento de la misma, creando incertidumbre e inseguridad organizacional. Por medio de la auditoria interna aplicada a la empresa se logró identificar las debilidades y fortalezas que permitieron analizar la situación actual de la empresa. A partir del análisis realizado tanto a sus niveles jerárquicos, sus áreas funcionales como a su plan estratégico se evidenció que la estructura actual de Carmetalica no permite el logro de los objetivos, por lo tanto, se planteó la necesidad de proponer una estructura administrativa adecuada para la empresa, que ampliara los propósitos del direccionamiento estratégico: principios, valores y estrategias corporativas, que no existían en la empresa, un sistema de comunicación interna, y una estructura organizacional, procedimientos y parámetros para la planeación y toma de decisiones. La estructura propuesta en este proyecto proporciona a la empresa Carmetalica Ltda., las herramientas necesarias para que la organización sea competitiva y perdure en el sector. Está claro que la estructuración administrativa y el plan estratégico van ligados al compromiso, participación y evaluación constante de resultados, permitiendo de esta manera corregir preventivamente procesos, proyecciones y acciones que vayan en contra del cumplimiento del plan estratégico. Con toda la información obtenida de la auditoria interna practicada a los empleados, de Carmetalica Ltda., se puso en evidencia que se deben realizar cambios no solo a nivel organizacional sino también a nivel individual para que sean más competentes en todos los sentidos y ámbitos de la vida. Para ello se debe contar con programas

y actividades enfocadas a la capacitación y motivación del personal. Carmetalica Ltda deberá seguir consolidando sus potenciales de calidad, excelencia en el servicio y responsabilidad social que le han permitido sostenerse en el mercado.

Jiménez, C. y Sánchez, J. (2005) en su artículo científico titulado “Análisis del Downsizing (reducción de planilla) como fenómeno psicosocial” publicada en la revista “Psicología del Trabajo y de las Organizaciones”, concluye que:

Al revisar la literatura, se comprueba que se trata de un tópico relativamente novedoso, conceptualmente multiteórico, metodológicamente en vías de desarrollo y con todavía una relativa base empírica. Se observa, también, la ausencia del término “downsizing” en las publicaciones en lengua castellana, por lo que no sabemos hasta qué punto es conocido y utilizado por los investigadores españoles. Se ha analizado la incidencia del downsizing en el ámbito general de las organizaciones, tanto del sector público como privado, así como en el ámbito de los sectores profesionales, aportando datos sobre la incidencia en nuestro país. Nuestra aproximación al downsizing nos muestra que constituye un fenómeno omnipresente en las modernas organizaciones, estrechamente ligado, por sus consecuencias, con el estrés laboral, pero a la vez muy poco comprendido, por lo que hemos aportado información relevante sobre sus métodos y estrategias, así como sus diferentes niveles de análisis, al tiempo que se han señalado sus implicaciones prácticas para las organizaciones, los trabajadores y los expertos en

RRHH. Todo ello nos permite concluir que el downsizing puede ser considerado, con pleno derecho, como un fenómeno psicosocial de gran relevancia para la Psicología, en general, así como para los intereses de los expertos en RRHH y de los colectivos implicados en el mundo de las organizaciones laborales y de las condiciones de trabajo (incluidas la seguridad y la salud) de las personas.

Antecedente a nivel nacional:

Gutiérrez, Lorenzo y Velásquez, (2012) de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – Perú, Escuela de Postgrado, Maestría en Administración de Empresas, en su tesis de maestría titulada “Rightsizing aplicado a la empresa Ingeniería de Fabricas S.A. para la generación de ventajas competitivas”, concluye que:

Diagnosticar el nivel actual de la calidad operativa de la empresa Ingeniería de Fabricas S.A. (INGEFAB), con la finalidad de establecer los lineamientos y requerimientos para realizar cambios en la misma, con miras ajustarse a las nuevas exigencias y realidad del mercado industrial de la región. Las herramientas de análisis de planeamiento estratégico utilizados en el trabajo, han sido interpretados bajo el enfoque propuesto por el Rightsizing, el cual define, en base al mercado objetivo, identificado previamente, todo tipo de cambios necesarios para enrumbar a la empresa para atender a dicho mercado.

En términos generales, las investigaciones mencionadas representan aportes significativos para el presente estudio desde el punto de vista teórico y metodológico, a la vez que muestran evidencias de las

problemáticas existentes en torno a la estructura organizacional y su diseño, todo lo cual servirá como punto de partida para proponer una estructura organizacional basada en el modelo de Rightsizing, para optimizar el Taypikala Hotel Lago.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Problema General

¿Es necesario analizar la estructura organizacional actual para desarrollar el modelo rightsizing en el Taypikala Hotel Lago - 2017?

Problema Específico N° 1

¿La estructura organizacional considerando los elementos como la cadena de mando, la concentración de toma de decisiones, la autoridad, la formalización y factores como el entorno repercuten en la eficacia del Taypikala Hotel Lago?

Problema Específico N° 2

¿Según la condición de estudio será posible lograr una mejora a partir de la aplicación del modelo rightsizing en el Taypikala Hotel Lago?

Problema Específico N° 3

¿Es necesario proponer lineamientos para rediseñar la estructura organizacional en función al modelo rightsizing para optimizar el funcionamiento del Taypikala Hotel Lago?

1.4. IMPORTANCIA Y UTILIDAD DEL ESTUDIO

El propósito principal de esta investigación es analizar la estructura organizacional como primer diagnostico, midiendo el grado de aceptabilidad para el desarrollo del modelo rightsizing y así obtener el

funcionamiento óptimo de la empresa Taypikala Hotel Lago, de esta manera contribuir a la mejora del clima organizacional, lo que permita la disminución de conflictos internos, mejora de la cultura, mejorar la comunicación entre áreas, mejora de los procesos así como el servicio brindado, todo esto al proponer el rediseño de la estructura organizacional a través del rightsizing, repercutiendo positivamente en la eficacia del hotel.

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Analizar la estructura organizacional actual para desarrollar el modelo rightsizing en el Taypikala Hotel Lago – 2017.

Objetivos Específicos

- Analizar la estructura organizacional en función de los elementos como la cadena de mando, la concentración de toma de decisiones, la autoridad, la formalización y factores como el entorno que repercuten en la eficacia del Taypikala Hotel Lago.
- Determinar las condiciones de estudio para lograr una mejora a partir de la aplicación del modelo rightsizing en el Taypikala Hotel Lago.
- Proponer lineamientos para rediseñar la estructura organizacional en función del modelo rightsizing para optimizar el funcionamiento del Taypikala Hotel Lago.

1.6. CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN

El desarrollo del presente trabajo de investigación se realizara en el departamento de Puno, provincia de Puno, en el distrito de Chucuito,

ubicado en el altiplano a un altura de 3871 m.s.n.m. a orillas del Lago Titicaca.

El Taypikala Hotel Lago, un establecimiento de hospedaje que ostenta la categoría de hotel de cuatro estrellas cumpliendo los requisitos establecidos en el D.S. N° 001-2015-MINCETUR, brinda los servicios de alojamiento y alimentación. está ubicado a sólo 20 minutos de la ciudad de Puno; domiciliado en la Calle Sandia S/N en el distrito de Chucuito a orillas del Lago Titicaca. El Taypikala Lago es un atractivo implementado al estilo colonial y tiene una vista espectacular al majestuoso Lago Titicaca; observando paisajes propios del altiplano como: campiñas, totorales, formaciones rocosas y ejemplares de la agricultura.

Promueve un buen servicio al huésped con un trato personalizado para hacerlo sentir como en su propia casa, en un ambiente de tranquilidad y comodidad a orillas del majestuoso Lago Titicaca.

Con el propósito de lograr la preferencia y satisfacción de nuestros clientes, excediendo sus expectativas de un buen servicio.

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

El presente capítulo contiene un análisis detallado de cada una de las teorías en las cuales se sustentan las variables de estudio, esto es la estructura organizacional y el modelo del Rightsizing:

2.1. MARCO TEÓRICO

A continuación, se describen los diversas bases teóricas que sirven de sustento a la presente investigación:

2.1.1. ADMINISTRACIÓN

La palabra administración viene del latín *ad* (hacia, dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. Sin embargo, el significado original de esta palabra sufrió una transformación radical. Según Chiavenato (2007), la tarea de la administración pasó a ser la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la

planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación y garantizar la competitividad en un mundo de negocios muy competido y complejo. La Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2012), administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. Esta definición básica necesita ampliarse:

1. Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
2. La administración se aplica a cualquier tipo de organización.
3. También se adjudica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
4. La meta de todos los gerentes es la misma: crear valor agregado.
5. La administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia,

Así, la administración se aplica a organizaciones grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas, y a industrias de manufactura y de servicios. y la suma de los dos para lograr la eficacia.

Según Dorado (1996), administrar es: conjunto de sistemas y procedimientos que pretenden convertir en realidad una serie de objetivos, ideas o propósitos, mediante la correcta aplicación de

conocimientos y aptitudes. Administrar es una actividad profesional realizada por personas especializadas que, debido a sus conocimientos, instruyen, aconsejan y guían a otros, de modo que influyen a las personas para alcanzar unos objetivos previamente determinados..

2.1.2. PROCESO ADMINISTRATIVO

Según Louffat (2010), el proceso administrativo contempla los siguientes elementos.

A. PLANEACIÓN

Es el elemento encargado de determinar lo que la empresa es en el presente, así como lo proyecta ser en el futuro, para lo cual debe definir claramente cual su misión, su visión y sus objetivos. Una vez que estos hayan sido definidos resulta necesario, previo análisis de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, establecer las opciones estratégicas que le permitan lograrlas, finalizando con la definición de criterios operacionales por medio de la elaboración de presupuestos y cronogramas que le permitan aplicarlas a la realidad.

B. ORGANIZACIÓN

Es el elemento encargado de establecer el diseño organizacional más adecuado a la realidad institucional. Para ello resulta necesario definir un modelo organizacional que se contextualice en los parámetros estratégicos definidos previamente en la planeación. Una vez definido el modelo, se debe diseñar el organigrama que represente a la institución de forma técnica en cuanto a los parámetros de ubicación de sus diversas unidades orgánicas y de puestos, en cuanto a su nomenclatura, en cuanto a la información y figuras a ser empleadas.

A modo de complemento de los organigramas, también es necesario considerar la confección de manuales organizacionales que informen oficialmente los deberes y derechos organizacionales de las unidades organizadas y puestos que integran la estructura organizacional.

C. DIRECCIÓN

Elemento encargado de velar por la ejecución de lo anteriormente planeado y organizado. El mérito de la puesta en práctica de las acciones administrativas estimadas le corresponde al personal que forma parte de la institución, ya sean jefes o subordinados distribuidos en las diversas unidades orgánicas. Para que el personal se sienta comprometido e identificado con su organización, es imprescindible que se empleen técnicas de liderazgo, motivación, comunicación y negociación que ayuden a un buen manejo de las relaciones humanas, en base a soportes de psicología y sociología organizacional que permitan armonizar el comportamiento interno, tanto en las relaciones personales individuales como en las grupales.

D. CONTROL

Encargado de verificar el grado de eficacia y de eficiencia en la aplicación de la planeación, organización y dirección. Con esta intención será necesario aplicarlo antes, durante y después de la acción administrativa y basado en indicadores, estándares o parámetros de medida que permitan el monitoreo constante.

2.1.3. TURISMO

La Organización Mundial del Turismo (2007) señala que el turismo es un fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de

las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios/profesionales. Estas personas se denominan visitantes (que pueden ser turistas o excursionistas; residentes o no residentes) y el turismo tiene que ver con sus actividades, de las cuales algunas implican un gasto turístico.

Como tal la OMT dice que el turismo tiene efectos en la economía, en el entorno natural y en las zonas edificadas, en la población local de los lugares visitados y en los visitantes propiamente dichos. Debido a estos diversos impactos, la amplia gama y variedad de factores de producción requeridos para producir los bienes y servicios adquiridos por los visitantes y al amplio espectro de agentes involucrados o afectados por el turismo, es necesario adoptar un enfoque global del desarrollo, la gestión y la supervisión del turismo. Este enfoque es muy recomendable con miras a la formulación y puesta en práctica de políticas de turismo nacionales y locales, así como de acuerdos internacionales u otros procesos en materia de turismo.

Según la Real Academia de la Lengua Española: Es un neologismo admitido en la lengua castellana, que procede del vocablo inglés *tourism*. Se encuentra que se deriva de las raíces *tour* y *turn* procedentes del latín, ya sea del sustantivo *tornus* (torno) o del verbo *turner* (girar) como sinónimo de viaje circular.

No importando el origen de los vocablos turista o turismo, finalmente fueron tomadas del francés *tour*, para ser utilizados en diversos idiomas.

Según Guerrero y Ramos (2014), el turismo es la actividad humana que conlleva el deseo de satisfacer diversas motivaciones del turista, las

cuales son variadas y sobre todo de carácter personal. Ante ello el sistema turístico debe trabajar por cumplir de manera personalizada y específica dichas necesidades. Lo que conlleva que el turismo sea diversificado, específico, social, económico y humano. Los desplazamientos humanos le ceden al turista la posibilidad de deleitarse en su travesía de numerosos paisajes, creando en él diversos eventos en la conformación de nuevas experiencias de orden turístico. Por lo que para lograr hacer turismo se debe contar con expectativas, deseos, anhelos, y sobre todo con la necesidad imperiosa de vivir situaciones de vida, cultural, social, fuera de su contexto habitual, por más de 24 horas y menores a 6 meses, haciendo uso de la estructura, infraestructura y supra estructura turística, las cuales incrementan en todo momento su bagaje vivencial en todos los ámbitos que a éste corresponde.

2.1.4. ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA TURÍSTICA

La administración turística y hotelera se fundamenta principalmente en dos áreas del conocimiento: la Administración de Empresas y el Turismo. La Administración de Empresas estudia los procesos administrativos y la gestión relacionada con: gerencia administrativa, turismo y hotelería, economía, contabilidad, finanzas, proyectos y mercadotecnia, aportando así a la carrera el enfoque gerencial necesario para la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros de organizaciones del sector turístico y hotelero. El Turismo, por su parte, comprende el estudio de las actividades que realizan las personas (turistas) durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo

consecutivo inferior a un año, con fines de recreación, negocios u otros motivos (FAREM, 2016).

La administración turística es un negocio en el cual se involucran las personas, ya que está elaborado para ofrecer los servicios que ellos mismos necesitan, para existir es aquí donde se debe trabajar con un buen liderazgo gerencial, en el aprovechamiento y la conservación de los recursos naturales y/o artificiales de un lugar, de manera óptima y lograr un equilibrio y cuidado del mismo, para así alcanzar los objetivos establecidos en un empresa turística, y lograr la satisfacción de los visitantes (Solís, 2015).

En general, la administración turística implica un amplio rango de actividades que empieza desde vender boletos hasta guiar turistas en atracciones populares. Esto también involucra la organización de estadías cómodas y entretenimiento para los turistas (Discovery, 2016).

Todo conjunto de tareas y el conjunto de personas que trabajan en una empresa turística tienen que ordenarse y coordinarse adecuadamente para que esta consiga sus objetivos y procure la satisfacción del cliente. La tarea de guiar y dirigir el conjunto de decisiones y acciones que en la empresa turística realizan los empleados está encomendada al subsistema de dirección de la misma. Dentro de una organización, las personas que se encargan de dirigir y controlar el trabajo de otras personas se llaman directivos (Gallego & Casanueva, 2011).

2.1.5. PROCESO ADMINISTRATIVO EN EL SECTOR TURÍSTICO

Aunque las funciones y las técnicas de dirección son de aplicación general, el sector turístico presenta una serie de particularidades que

apuntan a una necesidad más amplia de atención en las distintas actividades que realizan los directivos de manera específica, sobre todo lo que tiene que ver con su trabajo de planificar, organizar, dirigir y controlar el trabajo de otras personas.

Según manifiestan Gallego y Casanueva (2011), el sector turístico opera principalmente con servicios, que suponen una salida para la empresa intangible, no almacenable y dependiente de la persona que lo presta. Esto hace que el tipo de planificación, dirección y control que realizan los directivos no pueda responder a la lógica tradicional y requiera una mayor inmediatez del directivo con el proceso de prestación del servicio para guiar a sus subordinados y ejercer un control efectivo. También es importante la atención al cliente y la calidad exigida por éste al servicio turístico hacen que todo el proceso directivo se impregne cada día más de la filosofía de la gestión de calidad total.

Gallego y Casanueva (2011) señalan que el proceso administrativo en las empresas turísticas se da de la siguiente manera:

A. PLANIFICACIÓN

La planificación consiste en el establecimiento de las metas de la empresa turística y en especificar las acciones que se deben desarrollar para conseguirlas. En la empresa turística se inicia con la misión e también estableciendo objetivos los que se determinan a corto, medio y largo plazo [...] las previsiones pueden ser relativamente fáciles basándose en las tendencias, estacionalidad, rivalidad del sector; a partir de eso la planificación debe corregir los efectos de la estacionalidad y de los cambios en los gustos y las

modas del sector para presentar un perfil de actividad homogéneo y aprovechar al máximo los recursos.

B. ORGANIZACIÓN

Como función directiva, la organización 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. Ese trabajo dividido en funciones 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 así 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.

C. DIRECCIÓN

Consiste en hacer que todos los empleados de la empresa dirijan sus esfuerzos a la consecución de los fines organizativos. [...] La función parte de la búsqueda de personas que van a ocupar los puestos y funciones diseñados en la función de organización. Incluye los procesos de integración de personal.

D. CONTROL

se encarga de que todo se haga según lo previsto, de forma que cada vez se aproximen a los objetivos de la organización. El control se realiza mediante la comparación de los resultados reales y los resultados esperados en los distintos objetivos. Si no se produce un ajuste entre lo deseado y lo realizado, los directivos tienen que emprender acciones correctoras para disminuir en lo posible la desviación.

2.1.6. ADMINISTRACIÓN HOTELERA

La administración hotelera lidia con lo que necesita el alojamiento de turistas en resorts, hoteles, restaurantes, pubs y bares (Discovery, 2016). Carrasco (2011) considera a la administración hotelera como una rama de la gestión turística que trata de la explotación (entiéndase, promoción) de una empresa que proporciona comida, alojamientos y otros servicios a los clientes. Se relaciona con el manejo y la gestión de todos los departamentos de un hotel y/o un restaurante, tales como: Contabilidad, marketing, servicio de limpieza, oficina de alimentos y bebidas, gestión, restauración y mantenimiento.

Barragán del Rio (2010) la organización administrativa de una empresa hotelera se desenvuelve mejor con sistemas y técnicas que logren controles internos superiores y mayor productividad. Es necesario crear departamentos útiles y prácticos que realicen un mayor rendimiento, abreviando trámites y funciones, desarrollando una calidad que se traduzca en logro de los fines propuestos.

2.1.7. PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA HOTELERÍA

El proceso administrativo según Barragán del Rio (2010) en las empresas hoteleras se da de la siguiente manera:

A. PLANEACIÓN

Consiste en determinar lo que se va hacer y determinar el curso de la acción a seguir, fijando las políticas que son principios para orientar la acción y los procedimientos en la secuencia de operaciones.

B. ORGANIZACIÓN

Responde a la pregunta de cómo se va hacer, o sea, la estructura debe darse en cuanto a jerarquía, funciones y obligaciones. Determinar con que se va hacer, fijando procedimientos para dotar a la institución de los medios necesarios para su eficaz funcionamiento y comprende:

- a. Selección de técnicas para escoger los elementos necesarios.
- b. Introducción, que es la mejor manera para que los nuevos elementos se articulen en forma óptima.
- c. Desarrollo, que significa la necesidad de que todo elemento progrese o mejore.

C. DIRECCIÓN

Asegurarse que se haga, impulsando, coordinando y vigilando las acciones de cada elemento, comprendiendo:

- a. Autoridad. Para indicar como ejecutar una acción.
- b. Comunicación: flujo de información entre todos los elementos de la administración.
- c. Supervisión: asegurarse si las actitudes se están realizando como se habían planeado.

D. CONTROL

Determina como se ha realizado toda acción en relación con el establecimiento de sistemas encaminados a mejores resultados.

2.1.8. PROCESO DE ORGANIZACIÓN

Para llevar a cabo los planes es necesario organizar los recursos. Organizar es el proceso de utilizar cualquier conjunto de recursos en una estructura que facilite la realización de planes. Tiene como resultado el ordenamiento de las partes de un todo o la división de un todo en partes ordenadas, según algún criterio o principio de clasificación. Un conjunto organizado conforme a determinado tipo de criterio posee una estructura. Según Carles (1998), los elementos estructurales son las funciones, las actividades y los procesos, ya que estos son los que definen cual es el trabajo de la organización y dan sentido a la efervecencia activa (o la pasividad) de una organización.

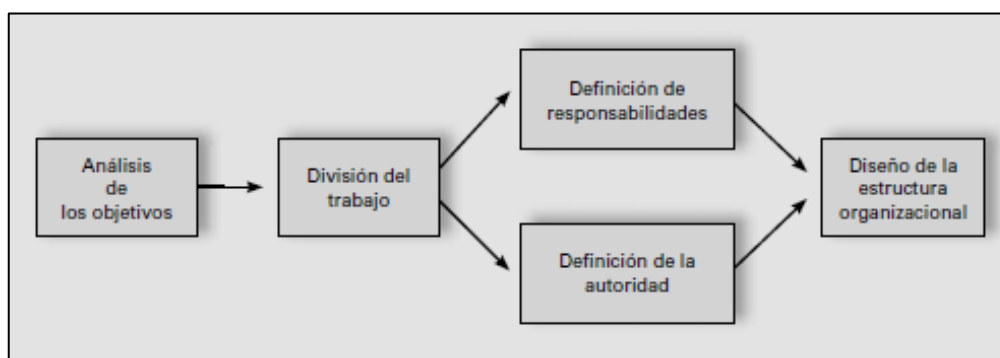
- **FUNCIONES:** conjunto de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetivos de la organización y que se realizan de una manera sistemática y reiterada. Es decir, el conjunto de cosas que ha de hacer siempre la organización para fabricar su producto o prestar su servicio.
- **ACTIVIDADES:** toda organización se crea para unos fines determinados, tiene una misión que cumplir y unos objetivos a alcanzar. Para alcanzar estos objetivos es necesario que la organización realice un trabajo, que ejecute una serie de actividades físicas y/o mentales encaminadas a la ejecución de los objetivos. Entonces, actividad es un conjunto de operaciones realizadas por una

persona o entidad que concretan o materializan las funciones y que sirven de base para el establecimiento de procedimientos.

- PROCESOS: procedimiento es sinonimo de metodo, esto es, modo ordenado de proceder para llegar a un fin determinado; proceso , termino que utilizamos para referirnos a la secuencia de fases de un fenómeno. Procedimientos o procesos se refieren a las secuencias ordenadas de actividades que deben realizarse para completar un trabajo, al final del cual sse obtiene un producto o servicio.

La organización es un atributo de cualquier conjunto estructurado u ordenado de acuerdo con cierto criterio. Organizar es, como todas las funciones de la administración, un proceso de tomar decisiones. Dividir el trabajo, atribuir responsabilidades a las personas y establecer mecanismos de comunicación y coordinación son decisiones de organización.

FIGURA N° 1: Principales etapas o decisiones del proceso de organización



FUENTE: Amaru (2009)

La estructura organizacional es la síntesis del proceso de organizar.

2.1.9. DISEÑO ORGANIZACIONAL

Las ideas de la investigación del diseño organizacional pueden ayudar a los administradores a aumentar la eficiencia y la eficacia organizacionales, así como a fortalecer la calidad de la vida organizacional; Otra perspectiva importante de los investigadores del diseño organizacional es cómo están configuradas las organizaciones; es decir, ¿qué constituye las partes de una organización y cómo se ajustan estas partes? Los altos directivos tienen muchas responsabilidades, pero una de las más importantes es asegurarse de que la organización está diseñada de manera correcta. El diseño organizacional organiza y enfoca el trabajo de las personas, además de dar forma a su respuesta a los clientes y otros grupos de interés. Los administradores consideran tanto las dimensiones contextuales como las estructurales y se aseguran de que las diversas partes de la organización funcionen en conjunto para alcanzar metas importantes (Daft, 2010).

El diseño de la organización formal; la cultura interna de la organización y las políticas y prácticas de recursos humanos de ésta (es decir, procesos de selección, programas de capacitación y desarrollo, y métodos de evaluación del desempeño), tienen un efecto en las variables dependientes. (Robbins & Judge, 2009).

2.1.10. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura y diseño organizacional son factores importantes que influyen en el comportamiento de los miembros y equipos de las organizaciones. Por un lado, a través de la estructura, los gerentes y administradores pueden decidir cuál es la mejor manera de conseguir las

metas y objetivos de la organización y por otro lado, el diseño implica un esfuerzo por predeterminar la manera en que los empleados hacen su trabajo (Arbaiza, 2010).

En la actualidad, existen diversos patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. Desde esta perspectiva, Robbins (2011), define la estructura organizativa como la distribución formal de los empleos dentro de una organización, la cual juega un papel primordial involucrando el esquema formal de relaciones, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de unidades, factores materiales y funciones con vista a la consecución de objetivos.

A la vez Robbins y Judge (2009) señalan que una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agupan y coordinan los trabajos de las actividades.

Para Gibson, Ivancovich, Donnrlly, y Konopaske (2011), la estructura organizacional es un patrón de puestos y grupos de puestos que existe en una organización; es la causa importante de la conducta individual y de los grupos.

Por su parte, Chiavenato (2011), señala que la estructura organizativa de una empresa es la forma en la que esta se va a gestionar. En ella pueden diferenciarse tres partes:

- La estructura organizativa formal es aquella que se basa en el conjunto de relaciones explicitadas por la dirección, son relaciones deliberadas.

- La estructura organizativa informal son el conjunto de relaciones que no han sido definidas explícitamente y responden básicamente a las necesidades que entran en contacto con el trabajo.
- La estructura real de la organización se basa en el conjunto de relaciones formales e informales.

En el mismo orden de ideas, Goncálves (2009), señalan que la estructura organizacional de una empresa es la organización de cargos y responsabilidades que deben cumplir sus miembros; es un sistema de roles que han de desarrollar los empleados para trabajar en equipo, de forma óptima y alcanzar las metas propuestas en el plan estratégico y plan de empresa.

Por otro lado, el autor citado, expresa que es la forma en que se organizan las actividades de una empresa, especifica la división, agrupación y coordinación de sus actividades, relaciones entre los gerentes y los empleados, y de cada uno entre si. Según este autor la estructura organizativa de la empresa está formada por:

1. El conjunto de elementos (cargos y responsabilidades) que la integran.
2. Las funciones que tienen asignadas cada uno de los cargos.
3. Las relaciones jerárquicas y funcionales existentes entre los distintos elementos (cargos).

Por otro lado, el autor señala que las partes fundamentales que deben integrar la estructura organizacional son:

- El ápice estratégico: son los altos directivos, ocupan los cargos de mayor jerarquía y supervisan todo el sistema, son responsables de

hacer realidad la misión, visión y diseño del plan estratégico; ejemplo: los gerentes y empresarios.

- Línea media: profesionales responsables de las áreas funcionales, departamentos, divisiones y procesos; ejemplo: los jefes de cada área.
- Núcleo de operaciones: conformado por los empleados operarios que realizan funciones básicas de compra, producción, ventas, entre otras.
- Tecno-estructura: son analistas responsables del estudio, planeación y control en la organización, normalizan las actividades de la empresa; ejemplo: jefes de control de calidad, diseñadores, creativos e investigadores de área.
- Staff de apoyo: son unidades especializadas que se encargan de asesorar en temas específicos, fiscal, de finanzas, o cualquier profesional que asesora al gerente en procesos y toma de decisiones.

En términos generales, se entiende que la importancia de la estructura organizacional de la empresa radica en que esta permite darle organización y control a la misma, ayuda a establecer estrategias y distribuir las responsabilidades para el logro de objetivos y metas, define los deberes, responsabilidades y actividad de cada persona, fija líneas de autoridad y subordinación de cada trabajador, así como lo que cada uno debe hacer para contribuir de manera activa para que las metas sean alcanzadas.

Para Louffat (2010), diseñar una organización implica definir cuatro aspectos esenciales. Lo primero a plantear es el modelo organizacional,

es decir la estructura de ordenamiento interno mas adecuada y compatible a las estrategias que se hayan considerado en la institución. (...) Lo segundo es el organigrama, que consiste en un gráfico cuya misión es representar la estructura organizacional basada en el modelo que previamente se ha seleccionado. En tercer lugar vienen los manuales organizacionales y finalmente los condicionantes y componentes organizacionales.

- **ORGANIGRAMA**

Esquematiza la organización de una institución, se constituye en uno de los principales instrumentos de un administrador. Permite la representación gráfica de la estructura organizacional formal, por lo que puede ser considerado como una suerte de fotografía de la institución, ya que deja observar, como se distribuyen, en un momento determinado, las diversas unidades organicas y que relaciones se establecen entre ellas (Louffat, 2010).

2.1.11. TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Existe una amplia variedad de estructuras que las empresas pueden emplear, según las características y necesidades propias de cada una, así como del contexto que las rodea, cada una de las cuales posee elementos que las distinguen y ofrecen múltiples ventajas

A continuación, se presenta la tipología según Robbins y Judge (2009).

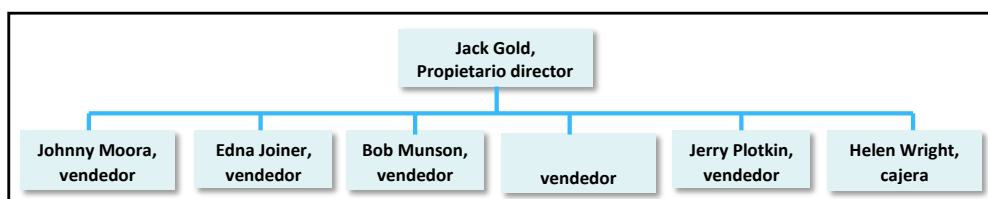
A. ESTRUCTURA SIMPLE

Se dice que las estructuras simples se caracterizan más por lo que no es que por lo que si es. No es elaborada. Tiene un grado bajo de

departamentalización, extensiones de control amplios, autoridad centralizada en una sola persona, y poca formalización. La estructura plana; por lo general solo tiene dos o tres niveles verticales, un cuerpo laxo de trabajadores, y un individuo en quien se centraliza la autoridad para la toma de decisiones.

La fortaleza de la estructura simple está en su simplicidad. es rápida, flexible, barata de mantener, y la contabilidad está clara. Una de sus debilidades importantes es que es difícil de aplicar en organizaciones que no sean chicas.

FIGURA N° 2: Estructura simple



FUENTE: (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2009)

B. BUROCRACIA

Estructura con tareas operativas muy rutinarias que se logran mediante la especialización, reglas y regulaciones muy formalizadas, trabajos agrupados en departamentos por función, autoridad centralizada, extensiones de control angostas y toma de decisiones que sigue la cadena de mando.

C. ESTRUCTURA MATRICIAL.

Otra opción de diseño estructural popular es la estructura matricial, que se encuentra en las agencias de publicidad, empresas aeroespaciales, laboratorios de investigación y desarrollo, compañías de construcción, hospitales, instituciones del gobierno, universidades,

empresas de consultoría en administración, y compañías de entretenimiento. En esencia, la matriz combina dos formas de departamentalización: por función y por producto.

La característica estructural más obvia de la matriz es que se rompe el concepto de una unidad de mando. Los empleados en la matriz tienen dos jefes: sus gerentes de departamentos según la función y aquellos según el producto. Por tanto, la matriz tiene una cadena de mando dual.

FIGURA N° 3: Estructura matricial para una universidad de administración de empresas

Programas Departamentos Académicos	Licenciatura	Maestría	Doctorado	Investigación	Desarrollo ejecutivo	Servicios a la comunidad
Contabilidad						
Finanzas						
Sistemas de decisión e Información						
Administración						
Marketing						

FUENTE: (Robbins & Judge, Comportamiento Organizacional, 2009)

D. ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES MODERNAS

Como consecuencia de los nuevos y complejos retos a los que cada día se enfrentan las organizaciones, estas se han visto abocadas a crear nuevas estructuras organizacionales capaces de responder en forma adecuada a las nuevas exigencias del entorno, además de aprovechar las ventajas de los avances de la información y las comunicaciones según menciona (Bernal, 2007).

Entre las principales estructuras organizacionales modernas se tiene: estructuras de organizaciones planas u horizontales, estructura por

equipos, estructura por redes o modular, estructura con enfoque virtual.

Por su parte, Chiavenato (2011), menciona que las estructuras organizacionales virtuales, las cuales tienen como propósito proporcionar altos niveles de flexibilidad, son similares a las organizaciones en trébol y en red. Están orientadas al mercado y que se diseñan como un grupo de cadenas de relaciones entre proveedores, clientes, competidores, otras organizaciones y la propia empresa.

Las organizaciones con estructura virtual, son ligeras porque emplean a pocos trabajadores; difusas, porque no presentan límites claros; flexibles, porque se adaptan al entorno con velocidad; rápidas, porque son capaces de desarrollar nuevos productos o servicios en poco tiempo; y finalmente, dispersas, porque no tienen un ámbito geográfico claro y pueden utilizar intensivamente el teletrabajo debido al uso intensivo y extensivo de las tecnologías de información y de los SIG o Sistemas de Información Gerencial y de Sistemas Estratégicos de distinta naturaleza para apoyar las competencias distintivas o Core Business del negocio.

La clasificación de estructura organizacional según Arbaiza (2010) es la siguiente:

CUADRO N° 1: La clasificación de estructura organizacional

MODELO TEORICO	AUTOR	AÑO	RESUMEN	COMENTARIO
1. Modelo mecanicista	H. Fayol	1916	Planteo cuatro principios que tenían relación con la función administrativa de organizar. Es un modelo centralizado y formalizado.	Destaca la importancia de la producción y la eficiencia.
2. Modelo burocrático	M. Weber	1947	Plantea una división estricta del trabajo y una estandarización de todas las funciones y relaciones de la empresa.	Utiliza mecanismos de coordinación, las normas, los procedimientos y la autoridad jerárquica.
3. Modelo orgánico	R. Likert	1967	Destaca la importancia de la adaptabilidad y el desarrollo. Además, es informal, descentralizado y sencillo.	Fomenta la satisfacción, flexibilidad, desarrollo y la formación de equipos autodirigidos.
4. Modelo funcional	O. Williamson	1975	Destaca la especialización de las tareas, lo que permite desarrollar las habilidades técnicas de los empleados y crear un ambiente favorable.	Es una estructura bastante centralizada, pues cada función es interdependiente de las otras, lo que crea problemas de coordinación.
5. Modelo divisional	O. Williamson	1975	Facilita la coordinación de la empresa, pero fomenta la duplicación de esfuerzos y el gasto de recursos.	Este modelo es necesario cuando existe una gran diversidad de términos de variables de producto o de mercado.
6. Modelo adhocrático	A. Toffler	1971	Se trata de una estructura sumamente orgánica, con escasa formalización del comportamiento.	Es sumamente flexible y rompe con las pautas establecidas, lo que fomenta la innovación.
7. Modelo matricial	Varios	1978	Superpone un diseño basado en un producto o proyecto, a un diseño basado en la función.	Este modelo logra alcanzar el equilibrio deseado al sobreponer una estructura horizontal de autoridad e influencia, sobre la estructura vertical.
8. Modelo trébol	C. Handy	1985	Plantea la existencia de cuatro áreas interrelacionadas.	Este modelo es utilizado por grandes grupos empresariales a nivel mundial.
9. Modelo hipertexto	I. Nonaka y H. Takeuchi	1995	Este modelo combina las estructuras burocráticas y adhocráticas y consta de tres etapas o capas.	Este modelo permite la creación eficaz del conocimiento.

FUENTE: Arbaiza (2010)

En el cuadro uno se hace referencia a la clasificación de la estructura organizacional, en el cual se describe los distintos modelos que se han ido creando a través del tiempo; cabe destacar que en la actualidad se están implementando nuevas tendencias en estructuras organizacionales.

E. TENDENCIAS DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

Desde el punto de vista de la flexibilidad y la autonomía laboral, las organizaciones tienden al aplanamiento de sus estructuras

organizacionales, así como una nueva cultura administrativa donde se manifiesta el cambio de los roles de los directivos como facilitadores, visionarios y estrategias en oposición al de los jefes controladores. En este sentido las estructuras piramidales jerárquicas pierden vigencia y surgen nuevas relaciones de trabajo entre los directivos y trabajadores; es así que se encuentran estructuras con diseños tipo circular, molecular, trébol, etc. (Bernal, 2007).

Las formas de organizar o estructurar el trabajo de las empresas es una situación que se enfrenta a cambios radicales. Por consiguiente, las estructuras organizacionales deben responder a las características y necesidades particulares de cada empresa y del entorno en el que ésta actúa.

2.1.12. DIMENSIONES DE DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Las dimensiones describen a las organizaciones de la misma manera en que la personalidad y los rasgos físicos describen a una persona.

Arbaiza (2010), plantea la existencia de dos dimensiones las cuales son: dimensiones estructurales y dimensiones contextuales; mientras que para Robbins y Judge (2009), estas dimensiones son llamadas elementos y factores.

En este sentido se pasa al desarrollo de las mismas.

A. ELEMENTOS

Son aquellas que proporcionan etiquetas para diferenciar las características internas de la organización.

a) AUTORIDAD

Se refiere a los derechos inherentes a un puesto directivo para dar órdenes y esperar que estas se obedezcan. Para facilitar la coordinación, se asigna a cada puesto de dirección un lugar en la cadena de mando, y cada directivo revise cierto grado de autoridad a fin de que se cumpla sus responsabilidades.

También se refiere a quien reporta a quien, se relaciona con el margen de control, es decir con la cantidad de subordinados que se reportan con un supervisor. En tal sentido, cuando el margen de control es estrecho, la jerarquía de autoridad tiende a ser alta.

- **DIRECTIVO:** La alta dirección es la encargada de gobernar la empresa, fijar los objetivos de ésta y sus grandes líneas estratégicas; de ella depende que la empresa funcione como un todo cohesionado. La reflexión, el buen juicio y la experiencia son básicos en este nivel. Los directivos de primera línea son los que están en contacto directo con los trabajadores. Ocupan el nivel más bajo de los que dan órdenes a otros, como obreros, vendedores, etc. Aquí las decisiones que se toman son repetitivas y rutinarias; siempre surgen los mismos problemas, por ello es posible destinar recursos para identificar bien estos problemas y buscar soluciones óptimas mediante técnicas cuantitativas. (Administración de Empresas, 2007).

b) ESPECIALIZACIÓN

Se usa el termino especialización del trabajo, de la división del trabajo, para describir el grado en que las actividades de la organización se

subdividen en trabajos separados. La esencia de la especialización es que en vez de que un trabajo completo sea hecho por un individuo, se descompone en cierto número de etapas para que cada una de estas las efectúe una persona. En esencia, los individuos se especializan en la realización de una actividad en lugar de toda esta.

Si la especialización es alta, cada empleado realizará una serie de funciones limitadas y establecidas. Por el contrario, si es baja, los empleados realizarán una amplia variedad de tareas en sus puestos.

c) DEPARTAMENTALIZACIÓN

Una vez sean divididos los puestos por medio de la especialización del trabajo, es necesario agruparlos de modo que se coordinen las tareas comunes, la base para agrupar los puestos se llama departamentalización una de las maneras de agrupar actividades es por las *funciones* realizadas. La departamentalización por funciones se puede usar en todo tipo de organizaciones. Solo cambian las funciones a fin de que reflejen los objetivos y actividades de la organización.

Los puestos también se departamentalizan según el tipo de *producto* que la organización genera. La principal ventaja de este tipo de agrupación es la mayor responsabilidad por el desempeño del producto, ya que todas las actividades relacionadas con un artículo específico se encuentran bajo la dirección de un solo directivo. Si las actividades de una organización fueran *servicios* relacionados en vez de productos relacionados, cada servicio se agruparía de manera autónoma.

Otra forma de departamentalizar es sobre la base de la *geografía* o territorio, también se usa para procesar *consumidores* al igual q se hace con los productos.

d) CADENA DE MANDO

La cadena de mando es una línea ininterrumpida de autoridad que desciende del máximo nivel de la organización al escalón más bajo, y aclara quien reporta a quien. Responde preguntas de los empleados tales como ¿a quién acudo si tengo un problema?, y ¿ante quien soy responsable? La cadena de mando, autoridad y unidad de mando, hoy son mucho menos relevantes debido a los adelantos de la tecnología de la información y la tendencia a ceder poder a los empleados.

e) TRAMO DE CONTROL

Determina en gran medida el número de niveles y gerentes que tiene una organización. Si todo lo demás permanece igual, entre más amplia o profunda sea la extensión, más eficiente es la organización. Al mantener la extensión del control de cinco a seis empleados, un gerente mantiene un control cercano. Los gerentes reconocen que son capaces de manejar una extensión amplia si sus subalternos conocen su trabajo a fondo o les pueden contestar cuando preguntan.

f) CONCENTRACIÓN TOMA DE DECISIONES

Se refiere al grado en que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización. El concepto solo incluye la autoridad formal, es decir, los derechos inherentes a la posición de alguien. Es común decir que, si es la alta dirección la que todas las decisiones claves con pocas aportaciones, o ninguna, del personal de los niveles

inferiores, entonces la organización esta centralizada. En contraste, entras más participa el personal de los niveles más bajo o tiene la facultad de tomar decisiones, más descentralización hay. Una organización caracterizada por la centralización tiene una esencia estructural diferente de otra descentralizada. En esta última, las decisiones se toman con más rapidez para resolver problemas, más personas hacen aportes a las decisiones y es menos probable que los empleados se sientan alineados de aquellos que toman las decisiones que afecten sus vidas laborales.

g) FORMALIZACIÓN

La formalización se refiere al grado que se encuentran estandarizados los puestos en una organización. Si un puesto está muy formalizado, entonces en el trabajo respectivo hay una cantidad mínima de libertad para lo que hace, cuando se hace y como se hace. Se espera que los empleados siempre manejen las nuevas llegadas de trabajo en exactamente la misma forma, lo que da como resultado una producción consistente y uniforme. Donde la formalización es poca, los comportamientos en el puesto están relativamente no programados y los empleados tienen mucha libertad para hacer su trabajo en forma personal. Como la libertad que tiene un individuo en su puesto se relaciona inversamente con la cantidad de comportamiento programado por la organización, entre mayor es la estandarización mejor es la aportación que tiene que introducir en la forma de ejecutar en trabajo. El grado de formalización varía mucho entre organizaciones.

B. FACTORES

Son aquellas que caracterizan a toda la organización, incluyendo su tamaño, tecnología, entorno y naturaleza de poder.

a. TAMAÑO

Hay evidencias considerables que dan apoyo a la idea de que el tamaño de una organización afecta de manera significativa su estructura. Por ejemplo. Las organizaciones grandes aquellas que emplean dos mil personas a más tienden a tener más especialización, más departamentalización, más niveles verticales y más reglas y regulaciones que las organizaciones pequeñas. Sin embargo, la relación no es lineal, sino que el tamaño afecte a la estructura con una tasa decreciente.

El tamaño viene a ser la magnitud de la organización y suele medirse por la cantidad de empleados, lo cual afecta considerablemente su estructura.

b. TECNOLOGIA

El termino tecnología se refiere al modo en que una organización transforma sus insumos en productos. Toda organización tiene al menos una tecnología para convertir los recursos financieros, humanos y físicos, en productos o servicios.

En otras palabras, alude a las herramientas y acciones que se utilizan para transformar la producción.

c. ENTORNO

Este compuesto por las instituciones o fuerzas fuera de una organización que afectan potencialmente su desempeño. Este incluye

a proveedores, clientes, competidores, oficinas reguladoras del gobierno, grupos de presión pública, etc.

El entorno incluye elementos que se encuentran fuera de la organización y que afectan su desempeño. Se refiere a los proveedores, clientes, la industria, el gobierno, la competencia, etc. Algunas organizaciones se enfrentan a ambientes relativamente estáticos, mientras que otras se enfrentan a ambientes dinámicos, que cambian con rapidez.

d. NATURALEZA DEL PODER

Es interesante el estudio del poder para poder comprender como funcionan las organizaciones y como se manejan los conflictos dentro de estas. Las personas que tienen poder niegan tenerlo y la gente que aspira al poder, lo niegan.

Algunos conceptos del termino poder:

- El poder es la habilidad de obtener cosas hechas, de la manera en cómo uno quiere que sean hechas.
- El poder es la capacidad que tiene A para influir en el comportamiento de B, de modo que este actué de acuerdo a los deseos de A.

El poder es algo constante en todas las organizaciones. Pero se debe tener mucho cuidado para saber cuándo y cómo utilizarlo, además de estar preparados para sus consecuencias.

- El poder no es una cualidad o atributo de una persona, sino que es un aspecto de la relación entre dos o más personas.

- El poder es el potencial de una persona para influir en otras. En una organización, el poder es la capacidad para controlar las decisiones y las acciones de otras personas, aun cuando estas se resistan.

2.1.13. REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL

La reestructuración organizacional es tema clave en el desarrollo y eficiencia de una organización, ya que se identifica actividades que no generan valor, elimina tiempos improductivos y mejora los niveles de supervisión. Es importante resaltar, que no solo se analiza si se requiere reducir personal en las diferentes áreas, también es importante definir cuanto personal falta para alinear la estructura a las metas de la organización y calcular los tramos de control óptimos para asegurar el nivel de supervisión adecuado (London Consulting Group, 2013).

2.1.14. SENTIDO DE UNA REESTRUCTURACIÓN

Una reestructuración no se hace todos los días y no se puede hacer frecuentemente en el sentido que aquí se presenta. Básicamente, consiste en un cambio significativo de algunas o todas las variables estructurales que se realiza en un periodo de tiempo limitado (meses) para sanear la empresa. Si la reestructuración es adecuada, la empresa tendrá las bases para ser eficiente y rentable.

Muchas veces la reestructuración es un paso previo a un cambio sustancial de estrategia. O sea, que en la mayoría de los casos los cambios estructurales son acompañados por significativos cambios estratégicos. (Biasca, 2005)

CUADRO N° 2: Ideas de reestructuración

ASPECTOS ESTRUCTURALES	VARIABLE	IDEA CONCRETA
Físicos	Tamaño	- Reducir la cantidad de fábricas u oficinas. - Crear oficinas de venta en otros países
	Localización y uso del espacio	- Relocalización. - Relayout. - Vender o alquilar espacio no usado
	Instalaciones	- Disminuir la capacidad instalada (si el factor de utilización es bajo). - Vender o alquilar activos no utilizados.
	Inventarios	- Reducir inventarios de materias primas, material en proceso, materiales diversos y producto terminado. - Vender o eliminar inventarios obsoletos. Recuperar parte del inventario sin rotación.
	Tecnología usada/escala	- No utilizar tecnología obsoleta ni ultramoderna. - Bajar "punto de equilibrio" (reducir costos, reducir gastos, usar tecnología flexible y que requiera menores volúmenes de producción para llegar a costos competitivos)
	Integración vertical	Revisar decisiones de "fabricar" (o encarar en forma propia) vs "comprar" bienes y/o servicios.
	Red de distribución	- Disminuir recorridos (variando frecuencias o caminos). - Redefinir zonas/distribuidores. - Redefinir zonas de almacenamiento, si las hay. - Aumentar utilización de medios de transporte o cambiar medios de transporte.
Red de proveedores de insumos (bienes y servicios)	- Mejorar relaciones con proveedores. - Cambiar proveedores, si es necesario. - Coordinar planes de producción y control de calidad con proveedores.	
Administrativos	Organización	- Restablecer orden y disciplina. - Reducir la cantidad de personal en áreas no críticas de la empresa. - Reducir la cantidad de niveles en la organización y aumentar la delegación. - Recurrir a nuevas formas de trabajo, que puedan ser apropiadas para la empresa. - Automatizar algunas funciones administrativas. - Fomentar la interacción entre áreas. - Mejorar comunicación vertical y horizontal. - Hacer cambios cualitativos de personal y en la gerencia. - Revisa estructura salarial. - Incentivar: premiar el buen desempeño.
	Procedimientos y métodos	- Mejorar métodos y procedimientos en áreas claves (ventas, fabrica, compras, cobranzas, cuentas a pagar). - Mejorar el control, especialmente el económico financiero.
Humanos	Cultura	- Mejorar la cultura de la organización. - Transformar el ambiente de apatía, falta de interés, "sálvese quien pueda", resignación, temor por el futuro en un clima de optimismo realista perseverancia, confianza y espíritu de equipo.
	Gerencia	- Eliminar personalidades nocivas. - Tener una mezcla de personalidades. - Evitar la excesiva centralización para disminuir el peso del N° 1.
Financieros	Pasivo	- Compra de deuda con descuento. - Renegociación de deuda por proveedores para aumentar plazo y bajar tasas de interés. - Conversión de deuda en acciones. - Cambio de plazo (de corto o largo) en créditos.
	Activo	- Venta o alquiler de activos no usados (edificios, etc.) u obsoletos (maquinas, etc.). - Aumento de capital de trabajo por aporte en efectivo de propietarios o emisión de acciones/bonos/obligaciones negociables, etc.
Legales		- Transformar SRL en SA o empresa estatal en empresa privada. - Dividir la empresa en varias empresas legalmente diferentes (o viceversa).

FUENTE: Biasca (2005)

2.1.15. RESIZING

El verbo en inglés “to resize” (volver a cambiar de tamaño, volver a medir o redimensiona) es el origen del término resizing, que se emplea con el ámbito administrativo para nombrar un enfoque organizacional que tiene que ver con el reestructuramiento de una organización con el objetivo de ser competitiva.

Rodolfo Biasca, ingeniero argentino creador de este enfoque, afirma que e resizing “se puede definir como el rediseño del tamaño de las empresas, reestructurando las operaciones. La reestructuración se ve como un cambio importante de alguna o todas las variables estructurales (físicas, administrativas, recursos humanos, financieras y legales) de tal manera en que se llegue a replantear la forma en que la empresa debe crecer (Biasca, 2005).

En otras palabras el resizing es la adecuación de una organización para adaptarse al entorno cambiante de hoy y lograr ser competitiva.

2.1.16. TIPOS DE RESIZING

A. DOWNSIZING

Achicamiento o reducción del tamaño de una compañía. Normalmente se asocia la palabra con reducción de personal y simplificación de procesos. Achicar una empresa para reducir costos y aumentar eficiencia. En este sentido estricto significa una reducción de planta, de personal o reducción de la fuerza de trabajo. Se debe ser cuidadoso con la ejecución de medidas de downsizing, pues son decisiones que afectan profundamente la vida y productividad de los individuos, sobre

todo cuando se lleva a cabo una disminución en la fuerza laboral (Yauris, 2011).

B. UPSIZING

Agrandamiento, aumento del tamaño de una empresa. Forma de reorganización o reestructuración de las empresas mediante la cual se lleva a cabo un agrandamiento del sistema de trabajo, de la capacidad instalada, del rediseño organizacional y el establecimiento del número adecuado de recurso humano que garantice el eficiente desarrollo de las operaciones. Con estas medidas se dará abasto a toda la producción requerida, habrá especialización de trabajo con el número de personal adecuado en la planta y en la administración; todas las operaciones se verán favorecidas y podrá cumplirse con todos los compromisos adquiridos por la empresa.

C. RIGHTSIZING

El rightsizing surge como un proceso crítico en esta era de espacio y tiempo cada vez más reducidos, en un entorno de mercados fluidos y desaparición de fronteras. A menudo es adoptado por muchas organizaciones para ayudarles a ser más ágiles y, de este modo, atender las demandas de una producción eficiente, entrega rápida de servicios, calidad mejorada y costos reducidos. (...) Se analiza el impacto de las prácticas del rightsizing sobre sus roles individuales y su compromiso con la organización. Se desarrolla, valida y propone un marco para guiar el proceso de redimensionamiento, basado en una perspectiva de justicia social. También se estructuran modelos causales de prácticas y resultados de derechos mediante el análisis

de trayectorias. Sobre la base del análisis anterior, se proporcionan sugerencias sobre la mejora de los procesos y otras intervenciones para mejorar el desempeño de los recursos humanos en el entorno (Nirmala & Akhilesh, 2009).

Desde que la recesión golpeó, “downsizing” ha sido el mantra corporativo. Cortar gastos generales, aumentar la rentabilidad, y el futuro se hará cargo de sí mismo. La mayoría de los expertos están de acuerdo en que este es un enfoque de corto plazo, especialmente en una economía volátil. Mientras que el recorte de gastos generales aumenta las ganancias trimestrales en el corto plazo, debilita a una organización a largo plazo. Como resultado, “rightsizing” se ha convertido en la nueva herramienta siguen siendo rentables y competitivos. Obliga a la organización a reevaluar sus metas, su posición en el mercado tanto en el pasado como en el presente, y donde quiere estar en el futuro. Esto resulta en medidas constructivas que subrayan las fortalezas de la organización para cumplir sus metas para el futuro (Welter, 2011).

Rightsizing es un proceso de reestructurar y racionalizar una organización para mejorar su efectividad y reducir costos. El significado literal de la palabra es “dar a la empresa su tamaño adecuado”, reducirla si es demasiado grande, agrandarla si es demasiado pequeña.

2.1.17. PRINCIPIOS, VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL RIGHTSIZNG

A. PRINCIPIOS

- Analizar y eliminar toda actividad, proceso o área que no agregue valor.
- Reducir los procesos, haciéndolos más cortos, simples u productivos.
- Promueve la descentralización de las decisiones, cambiando la actitud del personal desde una perspectiva de mero ejecutor a un decisor participativo.
- Los resultados serán el reflejo de una administración estratégica de los cambios, aprovechamiento de oportunidades y nuevas formas o herramientas de la administración.

En base a estos principios se formularon tres afirmaciones, localizadas en el cuestionario en los ítems 40, 41 y 42 orientada a eliminar actividades innecesarias, reducir procesos a través de la reducción de áreas de trabajo y mejorar la efectividad del hotel que es lo que el rightsizing busca.

B. VENTAJAS

- Disminución de costos al reducir algunos departamentos que integraban la empresa y que ya no son necesarios.
- Organizaciones más flexibles y ligeras.
- Permite atender las nuevas realidades competitivas: La globalización, el servicio ajustado al cliente y, la diversidad en las fuerzas del trabajo.

- Permite la diversificación de los recursos humanos sin acarrear costos adicionales a la organización.
- Permite innovar las respuestas organizativas al cambio tanto internas, como de mercado (entorno exterior).

C. DESVENTAJAS

- Pérdida en la Estabilidad: En la actualidad, si bien, la tecnología y los métodos de formación también son estratégicos de las organizaciones, la tecnología sigue siendo lo suficientemente cambiante como para tener en cuenta posicionamientos futuros de la tecnología elegida y la consolidación de ésta.
- Trabajadores sin experiencia: La mayoría de las organizaciones tienen programadores personal que ha estado involucrado con los procesos productivos durante largo tiempo, causado niveles incalculables de experiencia, al realizar el rightsizing, se deben migrar dichas posiciones, cediendo el paso a nuevos profesionales; Para realizar un rightsizing adecuado, estos grupos necesitan trabajar juntos, porque el equipo de desarrollo necesita dominar completamente todas las actividades en vistas a favorecer la proactividad.

En base a las desventajas que trae el rightsizing se formularon dos afirmaciones, localizadas en el cuestionario en los ítems 38 y 39 orientada a la primera y segunda desventaja respectivamente; cabe mencionar que, al mencionar la palabra recorte de personal se produzca una incertidumbre entre los colaboradores y si fuera el caso el incremento de planilla atraería a personal sin

experiencia; dicho esto, las preguntas pretenden medir el grado de aceptabilidad de las desventajas que presenta el modelo rightsizing.

2.1.18. MODELO ADMINISTRATIVO DE RIGHTSIZING

Rightsizing: “Medición correcta”, es un enfoque que privilegia la calidad estratégica total, la eficiencia y el consiguiente logro de beneficios, a partir de una organización flexible. Implica la creación e innovación en nuevos productos, nuevos servicios y nuevos mercados a partir de las necesidades del cliente. Se plantea como básico un proceso comunicacional desde y hacia el cliente (Foreman , 2010).

La aplicación de este método, parte de la idea de realizar una revisión que implique análisis cualitativos y cuantitativos de la organización de manera balanceada para llegar a conclusiones que aporten a la toma de decisiones, sin que ello represente una inversión de tiempo y dinero que no se logre justificar.

No cabe duda que realizar un análisis de Rightsizing siempre implicará un esfuerzo importante, sin embargo, este esfuerzo no debe ser de tal magnitud que termine disuadiendo a las empresas de incursionar en estas iniciativas. Si se sigue un proceso práctico, como el que se presenta en este artículo, es mucho más factible obtener un rápido retorno sobre la inversión. No podemos olvidar que la eficiencia y el uso racional de recursos cada vez más se convierten en los elementos diferenciadores dentro de entornos económicos difíciles (DESISA, 2015).

2.1.19. LINEAMIENTOS DEL MODELO RIGHTSIZING

Según Foreman (2010), el proceso de Rightsizing implica la ejecución de tres pasos fundamentales:

- a. Análisis a Nivel de Unidades Organizativas.
- b. Análisis Cuantitativo a Nivel de Puestos Operativos y Técnicos
- c. Análisis Cualitativo a Nivel de Puestos Operativos y Técnicos.

Sin embargo, previo a la ejecución de estas tres fases, es necesario efectuar el inventario organizacional presente, el cual consiste en ubicar los organigramas a detalle de puestos funcionales a lo largo de toda la organización, listados de puestos y contabilización de plazas ocupadas por puesto.

A. INVENTARIO ORGANIZACIONAL

DESISA (2015), señala que se debe tener en cuenta los organigramas a detalle de puestos funcionales en los cuales se presenta la contabilización de plazas recomendada posterior al análisis central de la consultoría.

En el inventario se identifican las funciones generales de los puestos (5 a 10 funciones principales), así como los productos principales entregados. Posteriormente, para los tres subsiguientes pasos, a continuación, se presenta un resumen de la mecánica recomendada por Foreman (2010).

B. ANÁLISIS A NIVEL DE UNIDADES ORGANIZATIVAS.

En este sentido, la idea es determinar cuál es la incidencia que tiene una unidad funcional hacia los propósitos de la unidad inmediata superior, al mismo tiempo de revisar si existen problemas de diseño

que ameriten la eliminación de plazas. Para ello se deben determinar los productos que genera la unidad y relacionarlos con los productos de la unidad superior.

Normalmente, se usa una escala de 4 o 5 niveles para determinar el nivel de relevancia total. Un nivel de relevancia inferior a 30% suele ser indicativo de una unidad que podría ser eliminada sin afectar de manera importante a la organización.

C. ANÁLISIS CUANTITATIVO A NIVEL DE PUESTOS OPERATIVOS Y TÉCNICOS

El análisis cuantitativo a nivel de puestos, es el componente más trabajoso del proceso e implica definir los productos específicos que aporta cada puesto, así como las tareas que realiza para generar dichos productos.

La idea mediante este análisis es determinar cuánto tiempo se requiere en total para generar cada producto del puesto y luego determinar el total de tiempo requerido en función del total de productos requeridos.

Según DESISA (2015), el análisis se concentra en identificar documentación de respaldo que permita establecer los tiempos invertidos por producto, lo cual normalmente se encuentra disponible mediante la consulta de sistemas de información y documentación de trabajo. Muchas veces esta información se puede obtener mediante entrevistas detalladas con ocupantes o jefes, ya sea que se cuente con información de respaldo o no. Esta es la fase medular de la auditoría y aunque se trata de una labor que requiere bastante inversión de

tiempo, es mucho menor a lo que implicaría un estudio de tiempos y movimientos, a la vez que permite realizar dicho análisis en puestos que difícilmente se pueden medir con un cronómetro.

D. ANÁLISIS CUALITATIVO A NIVEL DE PUESTOS OPERATIVOS Y TÉCNICOS.

Finalmente, el análisis cualitativo a nivel de puestos se realiza de forma muy similar al análisis para unidades organizativas. Utilizando una escala de relevancia, se procede a evaluar la relación que existe entre los productos que genera el puesto y los productos que debe entregar la unidad funcional a la cual pertenece. Esto permite evaluar el grado de relevancia de lo que aporta el puesto a la unidad. Normalmente, relevancias por debajo de 30% son indicativas de puestos que pueden ser suprimidos.

En general, Foreman (2010), señala que el propósito del análisis de Rightsizing, es identificar modificaciones en la estructura y contenido de una organización, con base en el estudio de tres componentes principales:

- A. La relevancia organizacional.
- B. Buenas prácticas de diseño organizacional.
- C. Volumen de producción y requerimientos de tiempo.

A modo de resumen, se puede afirmar que el modelo administrativo de rightsizing, permitirá al investigador proponer una estructura organizacional para optimizar el funcionamiento del Taypikala Hotel Lago.

2.1.20. TEORIA SUSTENTATORIA DE HIPÓTESIS

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Las organizaciones crean la estructura para facilitar la coordinación de las actividades y controlar las acciones de sus integrantes. La estructura se relaciona directamente con la organización del trabajo. Tiene que ver, con cuestiones como el tipo y cantidad de trabajo, el tiempo disponible, el número de personas, el equipamiento técnico necesario, las posibilidades de intercambio profesional, etc.

Las organizaciones adquieren realidad objetiva y estable gracias a la estructura o entramado material, formal y personal en que se apoyan. Esta estructura puede ser horizontal o jerárquica, formal o informal, centralizada o descentralizada, funcional o no, pero existe en todas las organizaciones; es producto inevitable de un funcionamiento coordinado y garantía de una mínima continuidad y efectividad.

A. ELEMENTOS

Son aquellas que proporcionan etiquetas para diferenciar las características internas de la organización (Robbins & Judge, 2009).

a. ESPECIALIZACIÓN : Si la especialización es alta, cada empleado realizará una serie de funciones limitadas y establecidas. Por el contrario, si es baja, los empleados realizarán una amplia variedad de tareas en sus puestos.

b. DEPARTAMENTALIZACIÓN: La departamentalización por funciones se puede usar en todo tipo de organizaciones. Solo cambian las funciones a fin de que reflejen los objetivos y actividades de la organización.

La principal ventaja de este tipo de agrupación es la mayor responsabilidad por el desempeño del producto, ya que todas las actividades relacionadas con un artículo específico se encuentran bajo la dirección de un solo directivo.

c. TRAMO DE CONTROL: Las extensiones angostas de control tienen tres desventajas: son caras debido a que agregan niveles de dirección, forman comunicaciones verticales complejas y tienden a aislar a la alta dirección, y estimulan demasiado la supervisión estrecha y desalientan la autonomía de los empleados.

d. FORMALIZACIÓN: Como la libertad que tiene un individuo en su puesto se relaciona inversamente con la cantidad de comportamiento programado por la organización, entre mayor es la estandarización mejor es la aportación que tiene que introducir en la forma de ejecutar en trabajo.

e. AUTORIDAD: Se refiere a los derechos inherentes a un puesto directivo para dar órdenes y esperar que estas se obedezcan. Para facilitar la coordinación, se asigna a cada puesto de dirección un lugar en la cadena de mando, y cada directivo recibe cierto grado de autoridad a fin de que se cumpla sus responsabilidades.

f. CONCENTRACIÓN TOMA DE DECISIONES: Se refiere al grado en que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización. Es común decir que, si es la alta dirección la que toma las decisiones claves con pocas aportaciones, o ninguna, del personal de los niveles inferiores, entonces la organización está centralizada.

g. CADENA DE MANDO: La cadena de mando se hace menos importante a medida que los empleados operativos reciben mas poder para tomar decisiones que antes estaban reservadas a la dirección.

B. FACTORES:

Son aquellas que caracterizan a toda la organización, incluyendo su tamaño, tecnología, entorno y naturaleza de poder.

a. NATURALEZA DEL PODER: El poder es algo constante en todas las organizaciones. Pero se debe tener mucho cuidado para saber cuándo y cómo utilizarlo, además de estar preparados para sus consecuencias.

- El poder no es una cualidad o atributo de una persona, sino que es un aspecto de la relación entre dos o más personas.

- El poder es el potencial de una persona para influir en otras. En una organización, el poder es la capacidad para controlar las decisiones y las acciones de otras personas, aun cuando estas se resistan.

b. TAMAÑO: El tamaño viene a ser la magnitud de la organización y suele medirse por la cantidad de empleados, lo cual afecta considerablemente su estructura.

c. TECNOLOGIA: En otras palabras, alude a las herramientas y acciones que se utilizan para transformar la producción.

d. ENTORNO: Este compuesto por las instituciones o fuerzas fuera de una organización que afectan potencialmente su desempeño. Este incluye a proveedores, clientes, competidores, oficinas reguladoras del gobierno, grupos de presión pública, etc.

RIGHTSIZNG

El rightsizing surge como un proceso crítico en esta era de espacio y tiempo cada vez más reducidos, en un entorno de mercados fluidos y desaparición de fronteras. A menudo es adoptado por muchas organizaciones para ayudarles a ser más ágiles y, de este modo, atender las demandas de una producción eficiente, entrega rápida de servicios, calidad mejorada y costos reducidos (...) Sobre la base del análisis anterior, se proporcionan sugerencias sobre la mejora de los procesos y otras intervenciones para mejorar (Nirmala & Akhilesh, 2009).

MODELO RIGHTSIZING

La aplicación de este método, parte de la idea de realizar una revisión que implique análisis cualitativos y cuantitativos de la organización de manera balanceada para llegar a conclusiones que aporten a la toma de decisiones, sin que ello represente una inversión de tiempo y dinero que no se logre justificar (Foreman , 2010).

2.2. MARCO CONCEPTUAL

ACTIVIDAD: Conjunto de tareas que realiza para consecución de objetivos propuesto. Las actividades pueden ser de carácter permanente, periódico y temporal. Constituye la unidad básica para la determinación de los recursos humanos, físicos y financieros necesarios. Se desarrolla para lograr una meta determinada, respondiendo a la pregunta ¿qué debemos hacer para lograr los objetivos específicos deseados?

ACTIVIDAD HOTELERA: La actividad de hotelería, es una actividad mercantil de venta de servicios de alojamiento y gastronomía

fundamentalmente, ésta tiene características generales y económicas financieras especiales que la diferencian de otras actividades comerciales e industriales. Algunas de las características generales de este sector son: gran diversidad y complejidad, rigidez de la oferta, condicionamiento a factores exógenos y demanda elástica.

ACTIVIDAD TURÍSTICA: La actividad turística comprende el desplazamiento del lugar habitual de residencia, la pernoctación por un período superior a 24 horas y menor a un año para el goce y disfrute de un destino turístico. Por lo tanto, esta actividad implica el uso y contratación de medios de transporte, alojamiento.

ADMINISTRACIÓN: Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar buscando así la existencia de una adecuada coordinación de los elementos que componen a una organización con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas establecidas.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: Es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación (...) El estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación.

ADMINISTRACIÓN GENERAL: Comprende las acciones permanentes de carácter administrativo orientado a garantizar el apoyo necesario para la gestión institucional.

ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA: Selene Maldonado Alcántara (Lic. en admón. de empresas) define la administración turística como la forma de manejar los recursos naturales y/o artificiales de un lugar de manera

óptima dando un equilibrio y cuidado de los mismos, lo cual proporciona un bienestar económico a los involucrados, como son trabajadores y empresarios, además que los visitantes llevan como recompensa el conocimiento del lugar que se visita.

ÁREA DE UNA EMPRESA: Las áreas de una empresa, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas.

CALIDAD: Cuando se usa el término calidad, solemos imaginar un excelente producto o servicio, que cumple o rebasa nuestras expectativas. Estas expectativas se basan tanto en el uso que se pretende dar como en el precio de venta. Por ejemplo, el cliente espera un desempeño diferente entre una rondana plana de acero y una rondana cromada de acero, porque son de distintos grados. Cuando un producto sobrepasa nuestras expectativas, a eso lo consideramos calidad.

Peter Drucker ve la calidad como algo que viene impuesto por el cliente:” La calidad de un producto o servicio no proviene de lo que pones en el sino del provecho que el cliente puede sacar del mismo”. El lema de calidad de Siemens es: La calidad se ve cuando nuestros clientes vuelven y nuestros productos no”

CALIDAD DE SERVICIO: Entendida como satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente

CLASIFICACIÓN DE HOTELES: Categorías de hoteles según su tipo y sus estrellas.

CLIENTE: Persona que utiliza los servicios de un profesional o de una empresa, especialmente la que lo hace regularmente.

COLABORADOR: Que colabora con una persona en un mismo trabajo o para un mismo fin.

DISEÑO ORGANIZACIONAL: El diseño de una organización es el mismo que para edificios, ropa y vehículos, es un plan. Cuando los líderes de una empresa desarrollan planes sobre cómo su empresa debe funcionar o funcionaría mejor, emprenden el negocio del diseño organizacional. El buen diseño hace un inventario de todas las tareas, funciones y objetivos de una empresa, y luego desarrolla las agrupaciones y ordenamientos de puestos de trabajo, departamentos e individuos para lograr los objetivos mejor y más eficientemente. Por lo general, los diseños se expresan a través de un organigrama, que ayuda a los ejecutores de una organización a comprender las funciones y relaciones de poder.

DIRECTIVO: Es aquella persona capaz de prever, organizar, mandar, coordinar y controlar las actividades de la organización

EFICACIA: Consecución de objetivos; logro de los efectos deseados. Es la capacidad de la organización para cumplir con la misión y abarca desde la satisfacción del cliente y los productores, capacidad para producir con calidad, hasta la adaptabilidad a los cambios y el desarrollo de la organización (Certo & Peter, 1997).

Según Idalberto Chiavenato, la eficacia “es una medida del logro de resultados”.

Para Koontz y Weihrich, la eficacia es “el cumplimiento de objetivos”.

Según Robbins y Coulter, eficacia se define como “hacer las cosas correctas”, es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.

Para Reinaldo O. Da Silva, la eficacia “está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado”

Simón Andrade, define la eficacia de la siguiente manera: “actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva”.

El Diccionario de la Real Academia Española nos brinda el siguiente significado de Eficacia:” Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera” .

Finalmente, “Eficacia es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos“

EFFECTIVIDAD: Es la congruencia entre lo planificado y los logros obtenidos, sin cuestionar si dichos objetivos son o no adecuados.

Como sucede en numerosos ámbitos laborales y empresariales, una actitud efectiva es aquella que asegura que un individuo pueda generar las consecuencias que beneficiarán más y mejor a la institución en cuestión.

EFICIENCIA: Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.Relación óptima entre determinados elementos o componentes, entre insumo y resultado, beneficio y costo, resultado y

tiempo. Debe reflejar todo el ciclo recursos-proceso-resultado (Certo & Peter, 1997).

ELEMENTOS: Parte que, junto con otras, constituye la base de una cosa o un conjunto de cosas materiales o inmateriales.

ESTRATEGIA: La estrategia de una corporación es un plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión y objetivos.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: La estructura organizacional es el esqueleto de una organización. Es una expresión de quien está realizando las diversas funciones y tareas de una empresa y cómo estas personas se relacionan entre sí. La estructura organizacional abarca una lista de las distintas posiciones de trabajo, títulos y obligaciones de una empresa, y la estructura de esta información o de la cadena de mando entre ellos. La estructura es una exposición de la situación actual, no los ideales, intenciones o mejoramiento de una organización.

FACTORES: Circunstancia, influencia, que contribuye a producir un resultado.

GESTIÓN: Es el conjunto de operaciones destinadas a emplear los recursos de la institución en perfecta sincronización con las metas y objetivos programados.

HABITACIÓN: Alojamiento que ofrece el hotel.

HOTEL: Establecimiento de hospedaje, con servicios complementarios de alimentación, bebidas, salón de eventos, spas, club de playa y en algunos casos casino o malls.

HUÉSPED: Persona que se hospeda en un hotel cubriendo la tarifa asignada.

REDISEÑO: EL rediseño debe ser parte de la visión, misión y objetivos estratégicos de la compañía. Debe permitir a la empresa seguir a las variaciones de mercado y posicionarse mejor. El rediseño puede involucrar reestructura física, humana, procedimientos y otros aspectos. El rediseño es un cambio que no puede ser único, “solo es cambio es permanente”.

REESTRUCTURA: La reestructuración empresarial surge cuando una empresa se encuentra en una situación difícil, entonces la alta dirección toma la decisión de cambiar interna y externamente la compañía, significa que la empresa ya ha pasado por uno o dos años de dificultades y se encuentra en una situación crítica, las dificultades financieras y el deficiente flujo de caja son indicios claros de esta reestructuración que seguidas de las dificultades de la introducción de nuestros productos o problemas de producción con los consiguientes retrasos en las entregas son claros avisos de la necesidad imperiosa de realizar un cambio de rumbo y de estructura.

REINGENIERÍA: La reingeniería es iniciar desde cero en un proceso, para que este se inicie de nuevo, ya que si alguno de los procesos está mal lo ideal es componerlo o de plano hacer un cambio drástico que permita el desarrollo del nuevo proceso proceso.

Lo que la reingeniería busca es hacer que los cambios que se hagan no perjudiquen, si no que beneficien a la empresa, y así estas logren que el cambio sea radical, pero al mismo tiempo que las personas que estén en el proceso no la rechacen, o que haya un plan de contingencia que ayude

a que el cambio sea aceptado poco a poco ya que será para beneficio de la empresa.

SERVICIO: Kotler (2003). En una era de creciente acomodación del producto, la calidad en el servicio es una de las fuentes más prometedoras para crear diferenciación y distinción. Dar un buen servicio es el punto clave de cualquier negocio orientado al cliente. Sin embargo, muchas empresas ven el servicio como una carga, un coste o algo a minimizar. Las empresas raramente facilitan a los clientes el hacer preguntas, enviar sugerencias o recoger quejas. Ven el proporcionar servicio como un deber y un gasto, no como una oportunidad o una herramienta de marketing.

Todo negocio es un negocio de servicios. No eres una compañía química. Eres una compañía de servicios químicos. Theodore Levitt dijo: No se puede diferenciar entre industrias de servicio y otras industrias. Porque sólo existen industrias cuyos componentes de servicio son mayores o menores que los que tienen otras industrias. Todo el mundo está en el negocio de servicios”.

“Los negocios orientados al servicio llevan al éxito, los negocios orientados al beneficio llevan al fracaso”, afirmó un educador americano llamado Nicholas Murray Butler.

PAX: Abreviatura de pasajero. También se utiliza para contabilizar clientes y huéspedes.

SUPERVISIÓN: La supervisión implica la acción de inspeccionar, controlar, ya sea un trabajo o un tipo de actividad y siempre es ejercida por parte de un profesional superior ampliamente capacitado para tal efecto.

SERVICIO: Un servicio es un conjunto de actividades que buscan satisfacer las necesidades de un cliente. Los servicios incluyen una diversidad de actividades que se pueden planificar desempeñadas por un gran número de personas (funcionarios, empleados, empresarios) que trabajan para el estado (servicios públicos) o para empresas particulares (servicios privados). Es el equivalente no material de un bien. Un servicio se diferencia de un bien (físico o intangible) en que el primero se consume y se desgasta.

SHIOL: Es un software diseñado en entorno gráfico para que todos sus módulos, independiente del momento de su instalación queden enlazados formando una gestión única en el hotel. Proporciona solución de negocios con alto valor añadido a la medida de sus necesidades, basado en tecnología de información más modernas y vanguardistas del medio (SGH PERU, s.f.).

TAREA: Es el concepto más básico y se define como cantidad de trabajo, totalmente individualizada e identificada que se realiza en un tiempo limitado.

TECNOLOGÍA: Conjunto de los conocimientos propios de una técnica. Conjunto de instrumentos, recursos técnicos o procedimientos empleados en un determinado campo o sector.

TOMA DE DECISIONES: Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre diferentes opciones o formas posibles para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: riesgo empresarial interno y externo

TRABAJO EN EQUIPO: Se define como la unión de dos o más personas organizadas de una forma determinada, las cuales cooperan para lograr un fin común que es la ejecución de un proyecto.

TURISMO: Para Moragues (2006). «Turismo es el desplazamiento corto y temporal de personas hacia destinos distintos a sus lugares de residencia o trabajo habitual, así como las actividades que realizan durante su estancia en el destino. Se incluyen los desplazamientos por cualquier motivación» (Tourism Society of England, 1976). Aparecen en esta definición elementos muy característicos del turismo moderno, uno de ellos las actividades; es decir, turismo no es solo desplazarse y estar en un lugar, sino que es hacer alguna cosa allá donde se está. Otro aspecto que aparece en la definición es la referencia a las motivaciones, que queda definitivamente ampliada.

La OMT, en 1994, lo definió como, «el conjunto de actividades que realizan las personas durante sus viajes a lugares distintos de su contexto habitual, por un período inferior a un año, con propósitos de ocio, negocios y otros motivos». Posteriormente, la OMT precisó que, a efectos de contabilización de turistas, solo consideraría a aquellos que estuvieran como mínimo una noche en el destino elegido. Ello ha llevado a confusiones en algunos casos, pues las excursiones y visitas de un día, tan importantes en la economía y para las potencialidades de zonas deprimidas, parecían quedar excluidas del fenómeno turístico. Aun cuando no se contabilicen en los 760 millones de turistas que censó la OMT en el 2004, los excursionistas, visitantes de un día, forman parte también de esta actividad o sector.

TURISTA: Todo visitante que permanece una noche por lo menos en un medio de alojamiento colectivo o privado en el lugar visitado.

2.3. HIPÓTESIS

HIPÓTESIS GENERAL

Un análisis adecuado de la estructura organizacional actual permitirá desarrollar el modelo rightsizing en la empresa Taypikala Hotel Lago – 2017.

HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- En la estructura organizacional existen elementos como la cadena de mando, la concentración de toma de decisiones, la autoridad y la formalización y factores como el entorno que repercuten en la eficacia del Taypikala Hotel Lago.
- Según la condición de estudio es posible lograr una mejora a partir de la aplicación del modelo rightsizing en el Taypikala Hotel Lago.

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Tomando como referencia la tipología considerada por Hernández, Fernández y Baptista (2014), se ha elegido lo siguiente;

- Se utilizó el enfoque cuantitativo, cuya característica es que presenta un conjunto de procesos secuencial y probatorio, en la presente investigación, la recolección de datos se realizó en el mundo real de un establecimiento de hospedaje, el Taypikala Hotel Lago.
- Se aplicó el método de investigación deductivo analítico, que define su objetivo y su pregunta (lo que se quiere hacer y lo que se quiere saber) formulando posibles respuestas llamadas hipótesis. Este método parte de lo general hacia lo particular, es decir parte de los conocimientos previos que se han adquirido sobre estructura organizacional en establecimientos de hospedaje, para llegar a un caso específico como es la estructura organizacional del Taypikala Hotel Lago. Mientras que el método analítico, consiste en la desmenbracion de un todo,

descomponiéndolo en sus partes para observar las causas, naturaleza y efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular.

- Se eligió el tipo de investigación descriptiva transversal analítica, puesto que mide, evalúa o recolecta datos sobre diversos conceptos (variables), dimensiones o componentes del fenómeno a investigar para someterlo a un análisis.

Según Vara-Horna (2010) están hechos para describir con la mayor precisión y fidelidad posible una realidad empresarial, utilizan métodos y técnicas estadísticas tanto para la recolección de datos como para su análisis. El tipo de investigación ejecutado tuvo como finalidad describir la realidad actual del hotel en cuanto a su estructura organizacional, en un momento dado se aplicó una encuesta a los colaboradores del hotel.

- El diseño de investigación es no experimental, son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

Este diseño ha permitido analizar la realidad en el hotel objeto de estudio a través de la recolección de datos en un solo momento y el tratamiento de los resultados obtenidos como se presentan.

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA DE INVESTIGACIÓN

POBLACIÓN

Vara-Horna (2010) menciona que la población es el conjunto de todos los individuos a investigar.

Se utiliza en primera instancia la estructura organizacional actual, el cual esta representado por el organigrama que utiliza el hotel Taypikala Lago para el análisis preliminar.

Para la investigación, la población esta conformada por el total de colaboradores del Taypikala Hotel Lago en un número de 30, de los cuales 20 son permanentes y 10 son eventuales.

La razón principal de haber escogido a los colaboradores para la investigación, es porque ellos son los conocedores más cercanos de la realidad de la empresa, ellos saben en detalle cómo está formada y cómo funciona la estructura organizacional al ser partícipes directos y son los que pueden brindar información verídica al respecto.

Así mismo, el hotel al no contar con documentos de gestión propiamente establecidos, se optó por los colaboradores, teniendo en cuenta la experiencia que tienen y su percepción.

MUESTRA

Para Vara-Horna (2010) la muestra es el conjunto de casos extraídos de la población, seleccionados por algún método de muestreo.

Para la obtención de la muestra se aplicó el muestreo no probabilístico intencional (Vara-Horna, 2010), ya que los criterios de selección son por conocimientos del investigador, economía, comodidad y alcance.

La ventaja de una muestra no probabilística —desde la visión cuantitativa— es su utilidad para determinados diseños de estudio que requieren no tanto una “representatividad” de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de casos con ciertas

características especificadas previamente en el planteamiento del problema (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Tipo de muestreo: Muestreo no probabilístico intencional

Tamaño de muestra: 20 colaboradores, personas que están ubicadas en cada una de las áreas que conforman el hotel, los cuales cumplen con la condición de ser trabajadores permanentes por estar en planilla y que conocen la realidad actual del hotel.

CUADRO N° 3: Conformación de la muestra

ÁREA	N° de COLAB.
Contabilidad	2
Reservas	1
Logística	1
Recepción	3
Botones	1
Válidos Cocina	4
Restaurante	3
House Keeping	3
Áreas Públicas	1
Mantenimiento	1
TOTAL	20

FUENTE: Taypikala Hotel Lago

3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de los datos se utilizó la técnica llamada encuesta, utilizando como instrumento un cuestionario dirigido a los colaboradores de la empresa, el cuestionario tiene una tipología de escala, basado en la Escala de Likert (permite medir actitudes como: nivel de acuerdo, frecuencia, importancia, valoración y probabilidad), los encuestados indicaron su grado de acuerdo y desacuerdo ante una serie de afirmaciones, a cada indicador le corresponde entre dos a tres ítems dentro del cuestionario.

Se utilizó la estructura organizacional actual del hotel par un análisis preliminar.

Además, se ha requerido la revisión documental tanto de textos bibliográficos para la contrastación respectiva, también la revisión de documentos internos con los que cuenta la empresa, estadísticas internas y la revisión de áreas existentes a través del SHIOL que es su sistema operativo.

3.4. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCION DE DATOS

En el presente trabajo de investigación se considero la estructura organizacional, para un análisis preliminar, posteriormente se aplicó una encuesta a los colaboradores del Taypikala Hotel Lago para la corroboración de los datos, mostrando su grado de conformidad y aceptación a las premisas planteadas en el cuestionario.

3.5. PROCESAMIENTO Y DE ANÁLISIS DE DATOS

El tipo de procesamiento de datos fue de tipología estadística descriptivo, utilizando el programa SPSS Statictis 21, el cual manifiesta resultados en porcentajes y gráficos para su posterior interpretación.

Se utilizo este sistema por la facilidad para la tabulación, de ingreso de datos como son las variables (indicadores) y codificación de respuestas, la misma que permite dar la valoración a cada etiqueta.

3.6. CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

Para llevar a cabo la presente investigación fue necesaria la aplicación de instrumentos para medir las variables y posteriormente llegar a los resultados del estudio; Hernández, Fernández y Baptista (2014), señala

que todo instrumento de recolección de datos debe reunir los requisitos esenciales de validez y confiabilidad, cabe destacar que la validez se define como el grado en que una prueba mide lo que se propone medir. En este caso particular, la investigación se refiere a los aspectos relacionados con la estructura organizacional de la empresa.

Por lo expuesto, una vez diseñado el cuestionario, se procedió a su validación de contenido en, a través de juicio de expertos, en metodología de investigación, estadística aplicada y conocimiento en el tema por un especialista (**ver anexos**), lo cual tuvo como resultado la corrección del mismo, de manera que sus ítems fuesen coherentes con respecto a las dimensiones e indicadores definidos con anterioridad, destacando su claridad, sencillez y fácil comprensión.

Así mismo, para apoyar la validación del contenido, se realizó el cálculo del coeficiente de confiabilidad del cuestionario aplicando sobre este el método Alpha Cronbach, cuya fórmula es la siguiente:

$$r = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum S i_1^2}{St_1^2} \right] =$$

Donde:

r = coeficiente de confiabilidad

K = número de ítems

Si = varianza de cada uno de los ítems

St = varianza total

Esta fue operada con el SPSS Statistics 21, mostrando el siguiente resultado, cuya fórmula se presenta a continuación:

CUADRO N° 4: Estadísticos de confiabilidad

ALFA DE CRONBACH	N° DE ELEMENTOS
0,904	42

Cabe destacar el valor resultante se analizó teniendo como referencia a la Universidad de Valencia (2005), que sugiere la evaluación de la siguiente manera: Coeficiente alfa >0.9 es excelente, >0.8 es bueno, >0.7 es aceptable, >0.6 es cuestionable, >0.5 es pobre; bajo estas consideraciones, se puede observar el alto grado de confiabilidad del instrumento.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se analiza la información obtenida producto de la investigación realizada, la misma está en función a los objetivos planteados, para su comprensión se muestra tablas y gráficos diseñados según la respectiva tabulación.

OBSERVACION: (*) Tener en cuenta que el programa SPSS no muestra el porcentaje si este es de 0%.

4.1. ELEMENTOS Y FACTORES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL QUE REPERCUTEN EN LA EFICACIA DEL TAYPIKALA HOTEL LAGO

A. OBJETIVO ESPECÍFICO N° 1

Analizar la estructura organizacional en función de los elementos como la cadena de mando, la concentración de toma de decisiones, la autoridad, la formalización y factores como el entorno que repercuten en la eficacia del Taypikala Hotel Lago.

B. HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 1

En la estructura organizacional existen elementos como la cadena de mando, la concentración de toma de decisiones, la autoridad y la formalización y factores como el entorno que repercuten en la eficacia del Taypikala Hotel Lago.

C. EXPOSICIÓN DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para identificar los elementos y factores que establecen la estructura organizacional actual del Taypikala Hotel Lago, se muestra las tablas y gráficos para cada ítem.

ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1. ESPECIALIZACIÓN

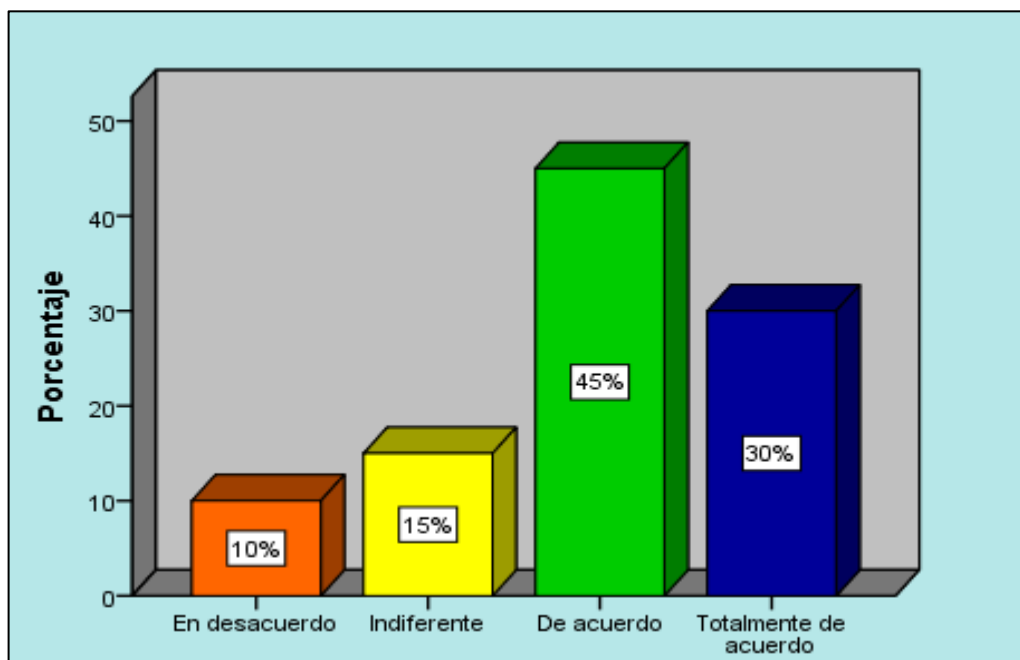
1.1. Ítem N° 1: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

TABLA N° 1: Agrupación de tareas en áreas

Las tareas en el hotel se agrupan en áreas funcionales	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	2	10,0	10,0	10,0
Indiferente	3	15,0	15,0	25,0
Válidos De acuerdo	9	45,0	45,0	70,0
Totalmente de acuerdo	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta Realizada 2017

GRÁFICO N° 1: Agrupación de tareas en áreas



FUENTE: Tabla N° 1

RESULTADOS

De la encuesta realizada, en la tabla y gráfico N° 1, con respecto al ítem “Agrupación de tareas en áreas”, se muestra los siguientes resultados: “Totalmente en desacuerdo” se registra el 0%; “En desacuerdo” el 10%; “Indiferente” el 15%; “De acuerdo” el 45% y en “Totalmente de acuerdo” el 30% del total de respuestas de los colaboradores.

DISCUSIÓN

Robbins (2011), menciona que la especialización del trabajo es el grado en que las tareas se subdividen en puestos separados, teniendo en cuenta la división del trabajo.

El 75% de los colaboradores mencionan estar de acuerdo en que existe la agrupación de tareas para cada área de trabajo, se deduce que no existe un especialista para desarrollar una tarea específica, sino que estas son desarrolladas por cualquier integrante del área; un 10% de los

colaboradores mencionan estar en desacuerdo en la agrupación de tareas por cada área de trabajo, en ese sentido se deduce que las tareas deben ser desarrolladas por un especialista, para nuestro caso se da en las áreas de recepción, house keeping, entre otras áreas.

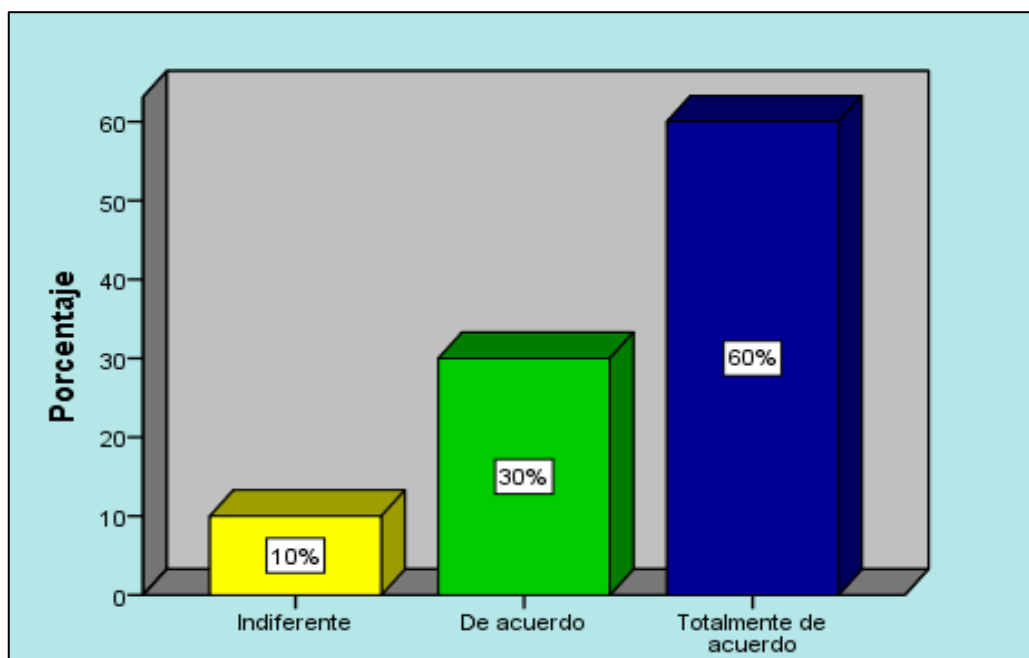
1.2. Ítem N° 2: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

TABLA N° 2: Actividades específicas diferenciadas

Cada área desarrolla actividades específicas diferenciadas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indiferente	2	10,0	10,0	10,0
Válidos	De acuerdo	6	30,0	40,0
	Totalmente de acuerdo	12	60,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta Realizada 2017

GRÁFICO N° 2: Actividades específicas diferenciadas



FUENTE: Tabla N° 2

RESULTADOS

De la encuesta realizada, en la tabla y gráfico N° 2, con respecto al ítem “Actividades específicas diferenciadas”, se muestra los siguientes resultados: “Totalmente en desacuerdo” se registra el 0%; “En

desacuerdo” el 0%; “Indiferente” el 10%; “De acuerdo” el 30% y en “Totalmente de acuerdo” el 60% del total de respuestas de los colaboradores.

DISCUSIÓN

Para Robbins y Judge (2009), la esencia de la especialización es que en vez de que un trabajo completo sea hecho por un individuo, se descompone en cierto número de etapas para que cada una de éstas las efectúe una persona. En esencia, los individuos se especializan en la realización de una actividad en lugar de toda esta.

Se muestra que el 90% de colaboradores mencionan estar de acuerdo que en cada área de trabajo se realizan tareas diferenciadas, este detalle denota que en el hotel existen diversas tareas que ameritan la especialización en actividades como; cocina, house keeping, recepción, entre otras, en ese sentido se denota que en el hotel se requiere de colaboradores especializados para desarrollar actividades específicas; el 10% de los colaboradores se mostraron indiferentes ante la premisa planteada, denotando su desinterés por abordar el tema.

2. DEPARTAMENTALIZACIÓN

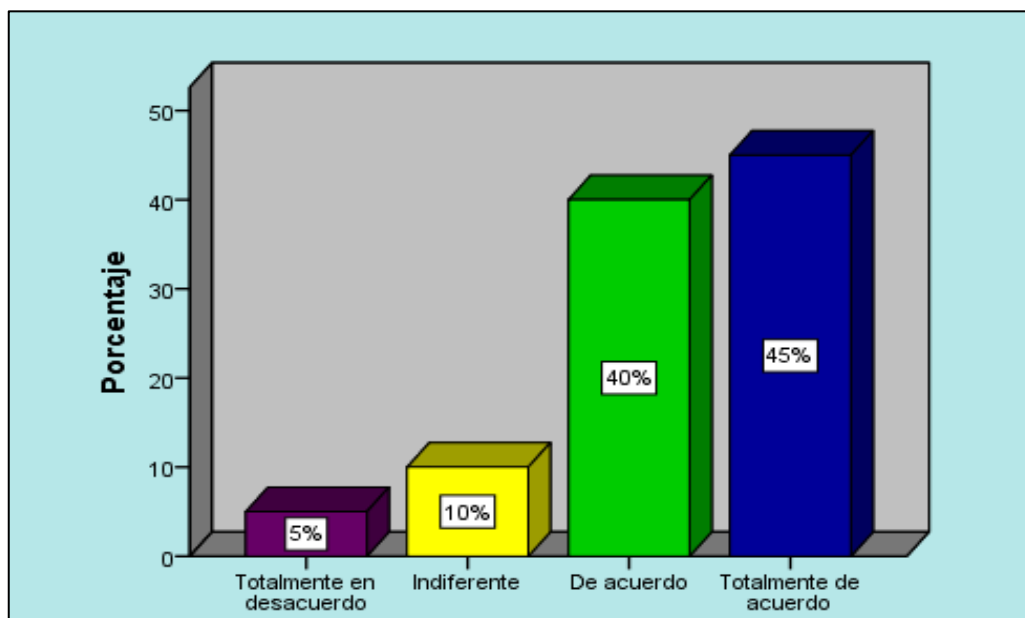
2.1. Ítem N°3: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

TABLA N° 3: Clasificación de actividades

Las actividades se clasifican por cada área de trabajo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
Indiferente	2	10,0	10,0	15,0
Válidos De acuerdo	8	40,0	40,0	55,0
Totalmente de acuerdo	9	45,0	45,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta Realizada 2017

GRÁFICO N° 3: Clasificación de actividades



FUENTE: Tabla N° 3

RESULTADOS

De la encuesta realizada, en la tabla y gráfico N° 3, con respecto al ítem “Clasificación de actividades por área”, se muestra los siguientes resultados: “Totalmente en desacuerdo” se registra el 5%; “En desacuerdo” el 0%; “Indiferente” el 10%; “De acuerdo” el 40% y en “Totalmente de acuerdo” el 45% del total de respuestas de los colaboradores.

DISCUSIÓN

Según Robbins (2011), una de las formas más populares para agrupar las actividades es por medio de las funciones que se desempeñan. Un administrador industrial puede organizar su planilla de personal separando a los especialistas de ingeniería, contabilidad, producción, personal y compras en departamentos comunes.

El 85% de colaboradores consideran estar de acuerdo en que es necesario clasificar las actividades por cada área de trabajo, las

actividades que se realizan en el hotel están clasificadas según el área, cumpliendo así la condición de agrupación de actividades, esta clasificación hace que de una u otra manera que la distribución de los colaboradores sea la mas adecuada; un 5% manifiestan estar totalmente en desacuerdo con la clasificacion de actividades, este detalle se sustenta en la practica unipersonal que se da en el área de trabajo.

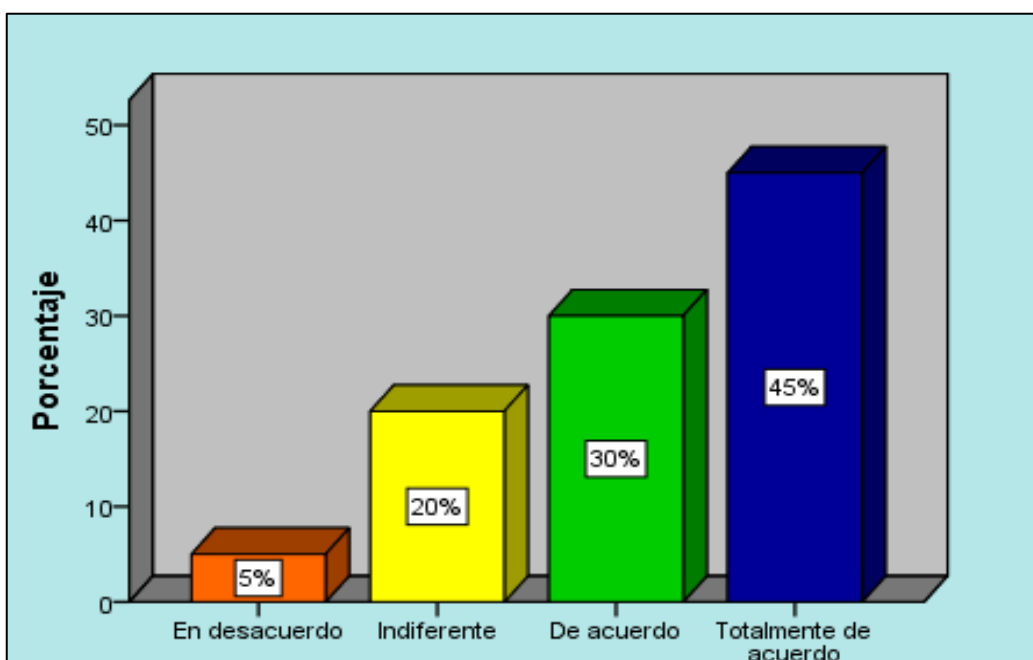
2.2. Ítem N° 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

TABLA N° 4: Actividades agrupadas el para logro de objetivos

Las actividades se agrupan en áreas para lograr los objetivos del hotel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
Indiferente	4	20,0	20,0	25,0
Válidos De acuerdo	6	30,0	30,0	55,0
Totalmente de acuerdo	9	45,0	45,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta Realizada 2017

GRÁFICO N° 4: Actividades agrupadas el para logro de objetivos



FUENTE: Tabla N° 4

RESULTADOS

De la encuesta realizada, en la tabla y gráfico N° 4, con respecto al ítem “Actividades agrupadas en áreas para el logro de objetivos”, se muestra los siguientes resultados: *“Totalmente en desacuerdo” se registra el 0%; “En desacuerdo” el 5%; “Indiferente” el 20%; “De acuerdo” el 30% y “Totalmente de acuerdo” el 45% del total de respuestas de los colaboradores.

DISCUSIÓN

La departamentalización por función se puede usar en todo tipo de organizaciones, según manifiesta Robbins (2011), las funciones cambian solo para reflejar los objetivos y actividades de la organización [...] la ventaja principal de este tipo de agrupamiento es la obtención de eficacia al reunir especialistas en la misma área.

El 65% de los colaboradores señalan estar de acuerdo con la premisa, denotando que en cada área existen actividades agrupadas con la finalidad de lograr los objetivos del hotel, esta agrupación de actividades hace que cada área contribuya con su desempeño a lograr los objetivos previstos por el hotel; un 20% de los colaboradores mostraron su indiferencia ante la premisa, esto es que los colaboradores solo prefieren realizar sus tareas solo por que las tienen que cumplir.

3. TRAMO DE CONTROL

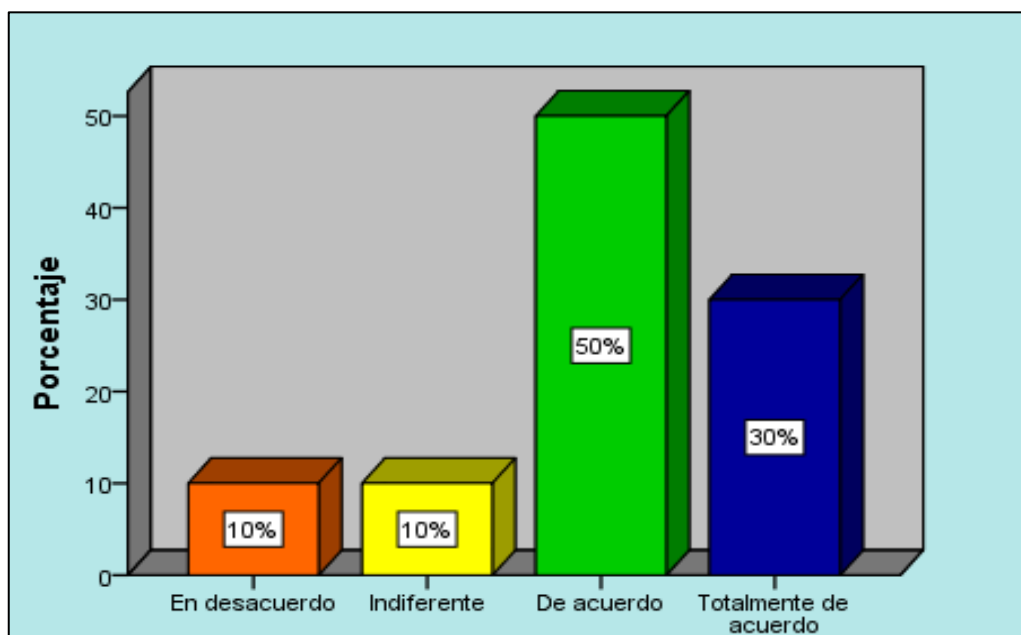
3.1. Ítem N° 5: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

TABLA N° 5: Control de un número de colaboradores

Cada directivo es capaz de controlar un número determinado de colaboradores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	2	10,0	10,0	10,0
Indiferente	2	10,0	10,0	20,0
Válidos De acuerdo	10	50,0	50,0	70,0
Totalmente de acuerdo	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta Realizada 2017

GRÁFICO N° 5: Control de un número de colaboradores



FUENTE: Tabla N° 5

RESULTADOS

De la encuesta realizada, en la tabla y gráfico N° 5, con respecto al ítem “Directivo controla un número determinado de colaboradores”, se muestra los siguientes resultados: * “Totalmente en desacuerdo” se registra el 0%; “En desacuerdo” el 10%; “Indiferente” el 10%; “De acuerdo” el 50% y en

“Totalmente de acuerdo” el 30% de total de respuestas de los colaboradores.

DISCUSIÓN

Según Gibson, Ivancovich, Donnrly y Konopaske (2011), el número de relaciones interpersonales que se pueden establecer entre un administrador y sus subordinados aumenta en forma geométrica cuando el número de estos últimos aumenta en forma aritmética.

El 80% de los coboradores señalan estar de acuerdo que un directivo es capaz de controlar un número determinado de colaboradores en cada área de trabajo, esto significa no cargar a un directivo de una gran cantidad de colaboradores, lo único que se obtendrá es duplicar las funciones, confusión en los niveles de coordinación, entre otros aspecto negativos, trayendo como resultado menores niveles de productividad; un 10% de los colaboradores mencionan su desacuerdo ante esta premisa, se deduce que la cantidad de colaboradores no es un impedimento para lograr un determinado resultado.

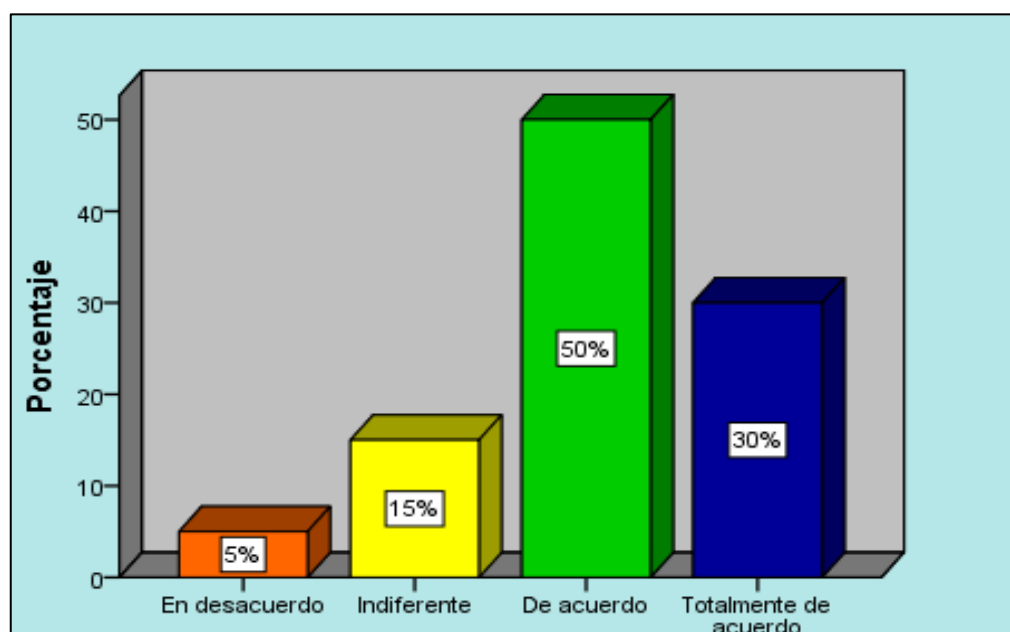
3.2. Ítem N° 6: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

TABLA N° 6: Equipos liderados por un directivo

Cada área de trabajo cuenta con equipos de trabajo liderados por un directivo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
Indiferente	3	15,0	15,0	20,0
Válidos De acuerdo	10	50,0	50,0	70,0
Totalmente de acuerdo	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta Realizada 2017

GRÁFICO N° 6: Equipos liderados por un directivo



FUENTE: Tabla N° 6

RESULTADOS

De la encuesta realizada, en la tabla y gráfico N° 6, con respecto al ítem “Equipos de trabajo liderados por un directivo”, se muestra los siguientes resultados: * “Totalmente en desacuerdo” se registra el 0%; “En desacuerdo” el 5%; “Indiferente” el 15%; “De acuerdo” el 50% y “Totalmente de acuerdo” el 30% de total de respuestas de los colaboradores.

DISCUSIÓN

Gibson, Ivancovich, Donnrlly y Konopaske (2011), mencionan que es conveniente que la organización tenga tantos contactos profundos dentro del equipo como sea a posible; un tramo de control grande impediría contactar a los subordinados con tanta frecuencia, lo cual podría obstruir el proyecto.

El 80% de colaboradores señala estar de acuerdo con tener equipos de trabajo liderados por un directivo, la empresa esta encaminada para

dearrollar equipos en razón de que no supera los 30 integrantes, al margen de ello, un equipo de trabajo necesita de coordinación fluida donde cada integrante haga fluir lo mejor de si, en ese sentido en la empresa se nota que cada integrante quiere dar lo mejor de si en el equipo donde se desenvuelve, son conscientes de que los resultados no beneficiaran a un integrante sino a todo el equipo de trabajo; un 15% de los colaboradores mostraron su indiferencia, resultado que preocupa dado que si no involucramos a este porcentaje significativo de colaboradores se corre el riesgo de traer todo lo bueno del quehacer grupal hacia abajo, denota individualismo.

4. FORMALIZACIÓN

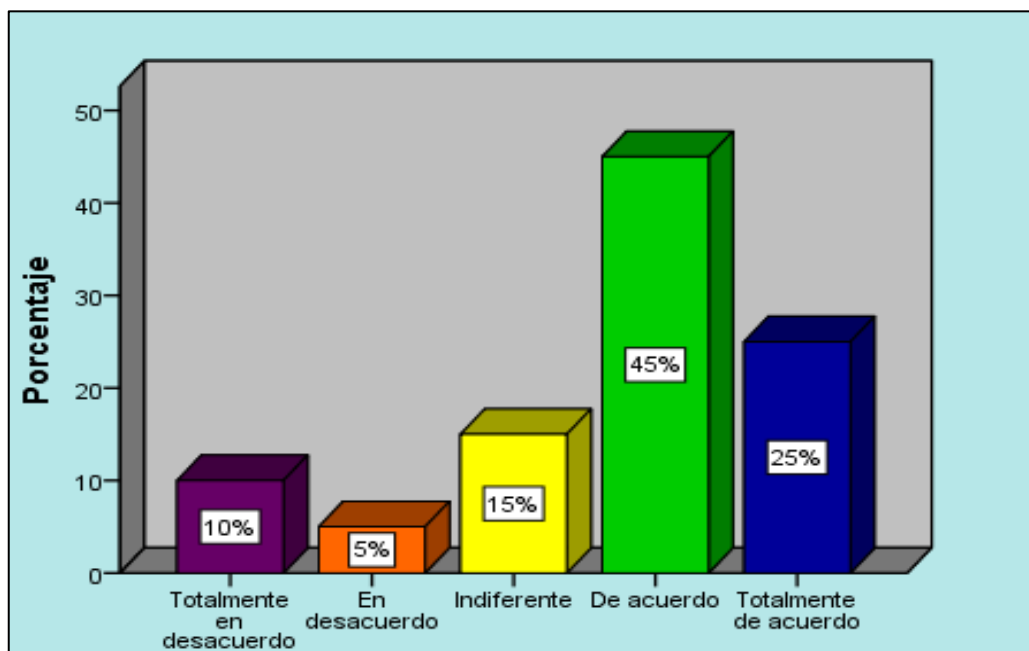
4.1. Ítem N° 7: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

TABLA N° 7: Actividades estandarizadas

Las actividades en el hotel están estandarizadas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	10,0	10,0	10,0
En desacuerdo	1	5,0	5,0	15,0
Indiferente	3	15,0	15,0	30,0
Válidos De acuerdo	9	45,0	45,0	75,0
Totalmente de acuerdo	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta Realizada 2017

GRÁFICO N° 7: Actividades estandarizadas



FUENTE: Tabla N° 7

RESULTADOS

De la encuesta realizada, en la tabla y gráfico N° 7, con respecto al ítem “Actividades estandarizadas”, se muestra los siguientes resultados: “Totalmente en desacuerdo” se registra el 10%; “En desacuerdo” el 5%; “Indiferente” el 15%; “De acuerdo” el 45% y “Totalmente de acuerdo” el 25% de total de respuestas de los colaboradores.

DISCUSIÓN

Según Robbins (2011), la formalización se refiere al grado que se encuentran estandarizados los puestos en una organización. Se espera que los empleados siempre manejen las nuevas llegadas de trabajo en exactamente la misma forma, lo que da como resultado una producción consistente y uniforme.

El 60% de los colaboradores manifiestan estar de acuerdo con la presencia de actividades estandarizadas, las actividades que se realizan

en el hotel a diario tienden a ser rutinarias en un primer momento, esto hace que el colaborador responsable dada las circunstancias se convierta en un especialista en las actividades realizadas para derivar luego actividades estándar, varias de las cuales cuentan con protocolos preestablecidos que hace que los resultados sean uniformes.

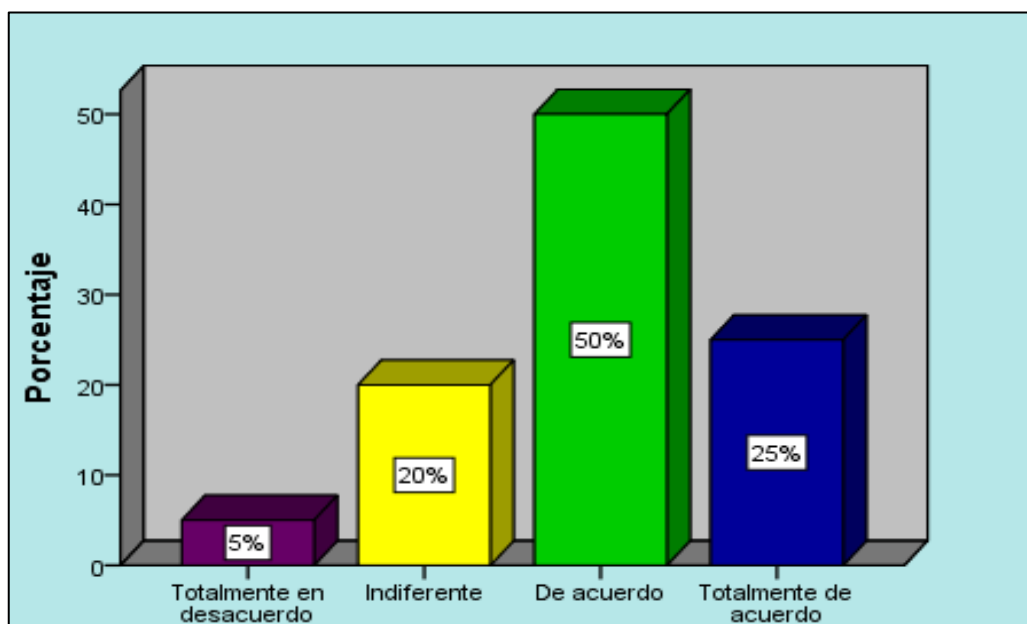
4.2. Ítem N° 8: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

TABLA N° 8: Normas que guían el comportamiento de los colaboradores

Cada área tiene normas que guían el comportamiento de los colaboradores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
Indiferente	4	20,0	20,0	25,0
Válidos De acuerdo	10	50,0	50,0	75,0
Totalmente de acuerdo	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta Realizada 2017

GRÁFICO N° 8: Normas que guían el comportamiento de los colaboradores



FUENTE: Tabla N° 8

RESULTADOS

De la encuesta realizada, en la tabla y gráfico N° 8, con respecto al ítem “Normas que guían el comportamiento de los colaboradores”, se muestra los siguientes resultados: “Totalmente en desacuerdo” se registra el 5%; “En desacuerdo” el 0%; “Indiferente” el 20%; “De acuerdo” el 50% y “Totalmente de acuerdo” el 25% del total de respuestas de los colaboradores.

DISCUSIÓN

Robbins (2011), dice que hay descripciones explícitas de cada puesto, muchas reglas organizacionales y procedimientos definidos con claridad que cubren los procesos de trabajo en las organizaciones en las que hay mucha formalización.

El 75% de los colaboradores muestran estar de acuerdo con la existencia de normas en cada área de trabajo que rigen sus comportamiento, se ha observado la ausencia de documentos de gestión, entre ellos el Manual de Organización y Funciones (MOF), pero dadas las circunstancias el hotel cuenta con normas generales derivadas de la convivencia de sus colaboradores.

5. AUTORIDAD

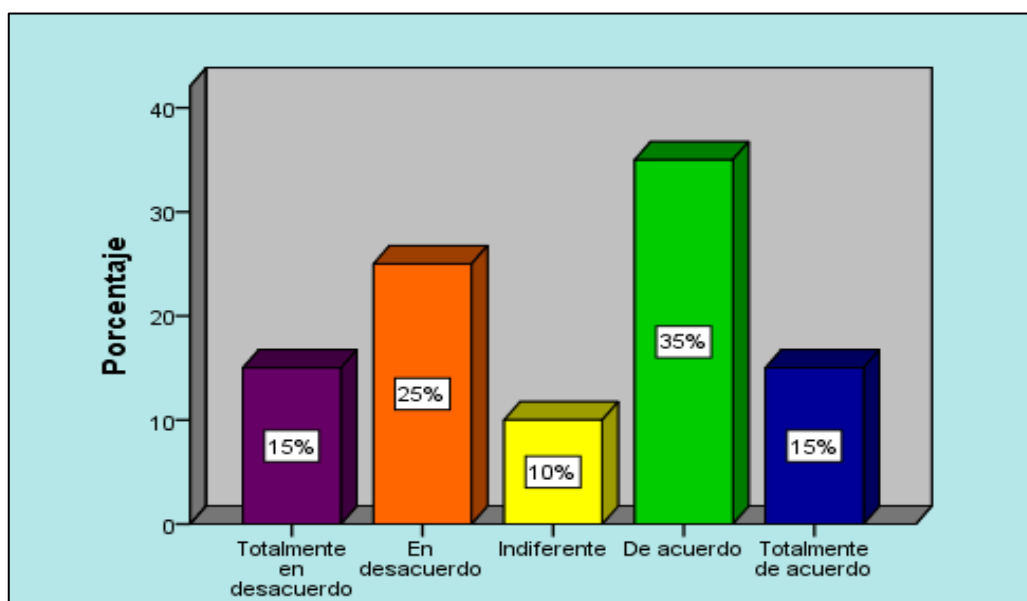
5.1. Ítem N° 9: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

TABLA N° 9: Control de procesos internos

Solo el administrador controla los procesos internos en cada área	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	15,0	15,0	15,0
En desacuerdo	5	25,0	25,0	40,0
Indiferente	2	10,0	10,0	50,0
De acuerdo	7	35,0	35,0	85,0
Totalmente de acuerdo	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta Realizada 2017

GRÁFICO N° 9: Control de procesos internos



FUENTE: Tabla N° 9

RESULTADOS

De la encuesta realizada, en la tabla y gráfico N° 9, con respecto al ítem “Control de procesos internos por el administrador”, se muestra los siguientes resultados: “Totalmente en desacuerdo” registra el 15%; “En desacuerdo” el 25%; “Indiferente” el 10%; “De acuerdo” el 35% y en

“Totalmente de acuerdo” se registra el 15% de total de respuestas de los colaboradores.

DISCUSIÓN

Robbins y Judge (2009), sostiene que la autoridad se refiere a los derechos inherentes a un puesto directivo para dar órdenes y esperar que estas se obedezcan. Para facilitar la coordinación, se asigna a cada puesto de dirección un lugar en la cadena de mando, y cada directivo revise cierto grado de autoridad a fin de que se cumpla sus responsabilidades.

El 50% de los colaboradores afirman estar de acuerdo en que el administrador controla los procesos internos en sus áreas, resultado sustentado en que el administrador tiene la facultad de ejercer autoridad y el control en las áreas de trabajo que tiene la organización, asimismo la autoridad conferida hace que los niveles de coordinación sean más fluidas en estas; un 40% de los colaboradores menciona estar en desacuerdo, según la percepción de estos sostienen que el administrador no interfiere en los procesos internos, se entiende que se desarrollan actividades que se cumplen de manera rutinaria lo que hace innecesaria la presencia del administrador; estos resultados extremos permiten deducir que la presencia del directivo es necesaria no solo para cumplir ese papel sino el sentar el principio de autoridad (40%).

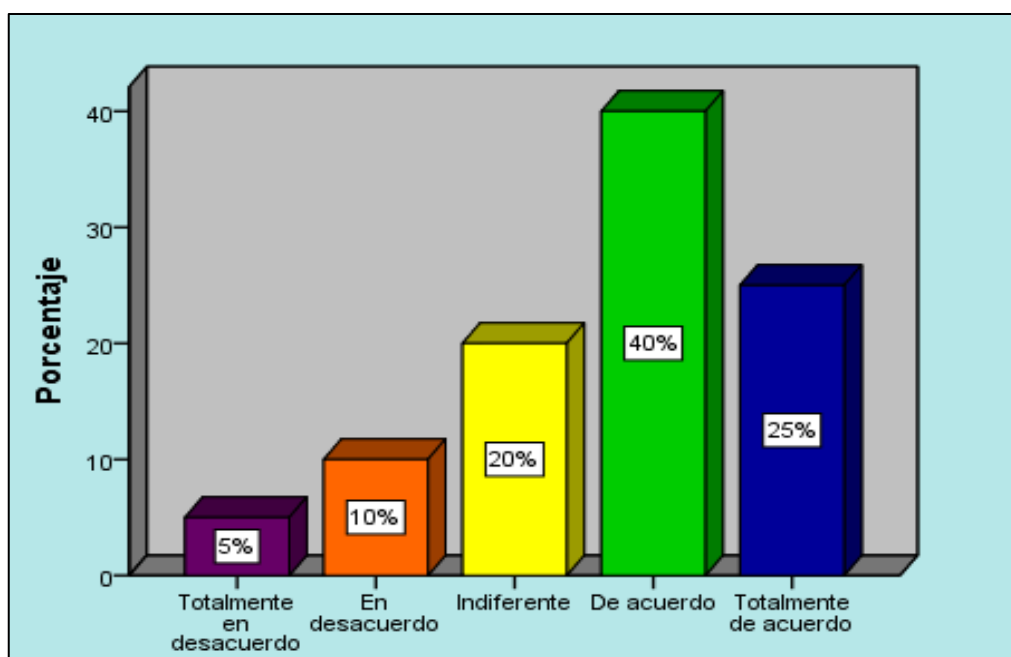
5.2. Ítem N° 10: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

TABLA N° 10: Directivo exclusivo de área

Cuento con un directivo exclusivo para el área de trabajo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
En desacuerdo	2	10,0	10,0	15,0
Indiferente	4	20,0	20,0	35,0
De acuerdo	8	40,0	40,0	75,0
Totalmente de acuerdo	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta Realizada 2017

GRÁFICO N° 10: Directivo exclusivo de área



FUENTE: Tabla N° 10

RESULTADOS

De la encuesta realizada, en la tabla y gráfico N° 10, con respecto al ítem “Directivo exclusivo para el área”, se muestra los siguientes resultados: “Totalmente en desacuerdo” se registra el 5%; “En desacuerdo” el 10%; “Indiferente” el 20%; “De acuerdo” el 40% y “Totalmente de acuerdo” se registra el 25% de total de respuestas de los colaboradores.

DISCUSIÓN

Robbins y Judge (2009); el principio de unidad de mando ayuda a preservar el concepto de una línea ininterrumpida de autoridad. Establece que una persona debe tener un superior, y solo uno, ante quien es directamente responsable.

En este caso, el 65% de los colaboradores manifiestan estar de acuerdo con contar con un directivo exclusivo en su área de trabajo, este resultado está en correspondencia a nuestra realidad empresarial, esto es que en cada área de trabajo casi siempre existe un directivo responsable de la misma; para nuestro caso cada área tiene un responsable denominado jefe de área, el cual responde ante el administrador, respetando así la unidad de mando; por otro lado un 15% manifiesta estar en desacuerdo en contar con un directivo exclusivo para cada área, de acuerdo a lo observado existen áreas de carácter unipersonal, esto es que en una área trabaja solo una persona, el que responde directamente ante el administrador, en el análisis toda organización busca siempre crecer y como todo crecimiento demandará en algún momento de más colaboradores, entonces queda claro que si existe sola una persona esta no será importante sino imprescindible, por lo que es necesario prestar mayor atención a estos resultados.

6. CONCENTRACIÓN TOMA DE DECISIONES

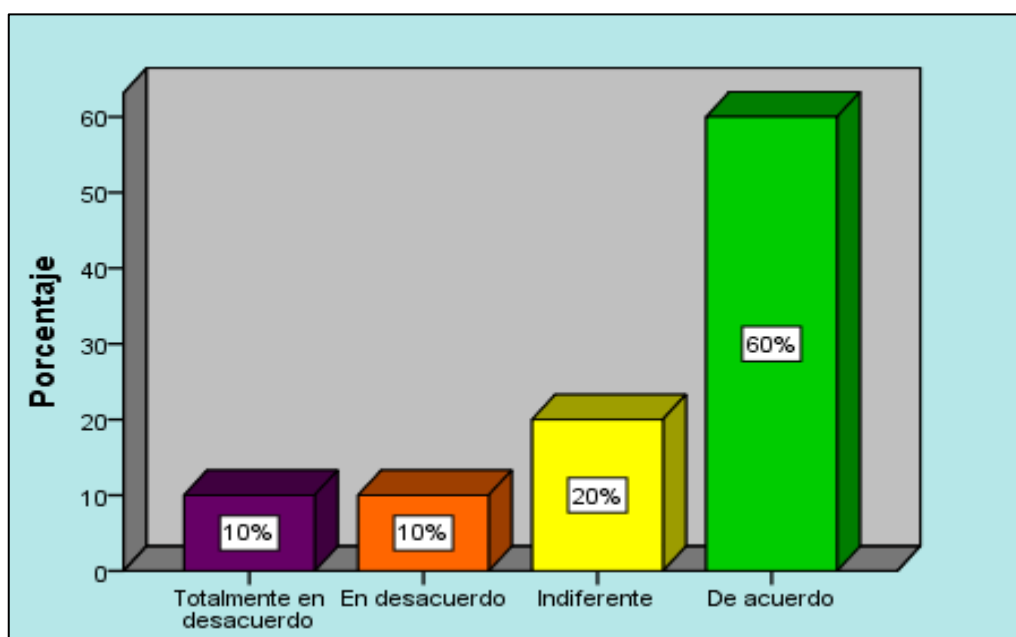
6.1. Ítem N° 11: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

TABLA N° 11: Limitación en la toma de decisiones

Se limita la intervención de los colaboradores en la toma de decisiones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	10,0	10,0	10,0
En desacuerdo	2	10,0	10,0	20,0
Válidos Indiferente	4	20,0	20,0	40,0
De acuerdo	12	60,0	60,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta Realizada 2017

GRÁFICO N° 11: Limitación en la toma de decisiones



FUENTE: Tabla N° 11

RESULTADOS

De la encuesta realizada, en la tabla y gráfico N° 11, con respecto al ítem “Limitación de intervención en la toma de decisiones”, se muestra los siguientes resultados: “Totalmente en desacuerdo” se registra el 10%; “En desacuerdo” el 10%; “Indiferente” el 20%; “De acuerdo” el 60% y en

*“Totalmente de acuerdo” el 0% del total de respuestas de los colaboradores.

DISCUSIÓN

Robbins y Judge (2009) dicen que centralización es el grado en que la toma de decisiones está concentrada en un nivel de la organización. Es común decir que, si es la alta dirección la que toma todas las decisiones claves con pocas aportaciones, o ninguna del personal de los niveles inferiores, entonces la organización está centralizada.

El 60% de los colaboradores mencionaron estar de acuerdo con que en el hotel se limita la intervención de los colaboradores en la toma de decisiones, éstos solo se limitan a realizar sus actividades rutinarias; un 20% de los colaboradores mencionan estar en desacuerdo con la premisa planteada, esto significa que es necesario la participación de los colaboradores a través de sus aportes para lograr la efectividad en la toma de decisiones.

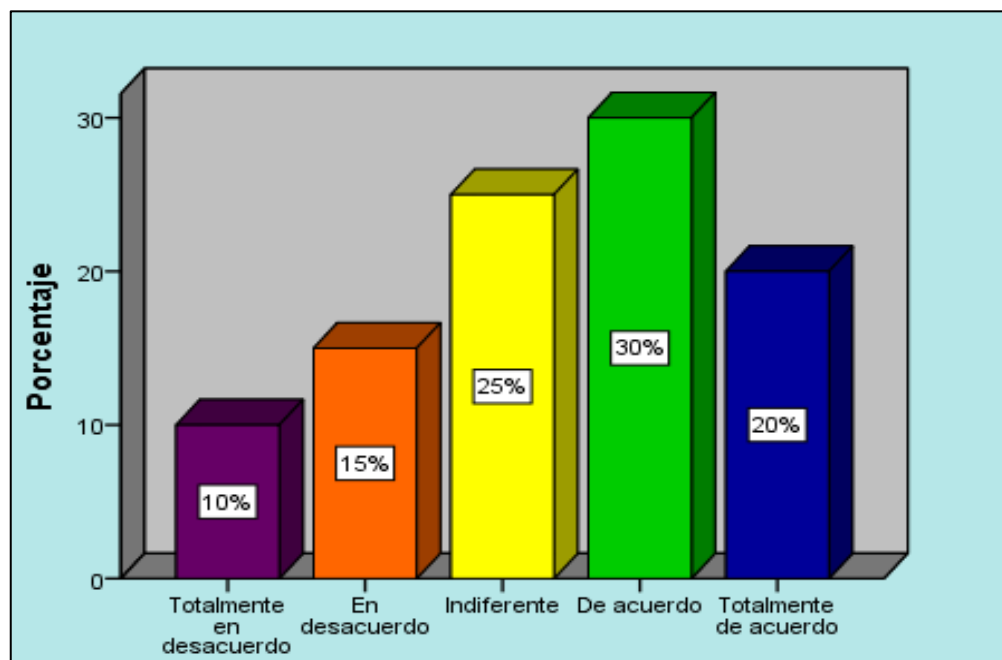
6.2. Ítem N° 12: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

TABLA N° 12: Delegación en la toma de decisiones

Se delega la toma de decisiones a un determinado colaborador	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	10,0	10,0	10,0
En desacuerdo	3	15,0	15,0	25,0
Indiferente	5	25,0	25,0	50,0
De acuerdo	6	30,0	30,0	80,0
Totalmente de acuerdo	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta Realizada 2017

GRÁFICO N° 12: Delegación en la toma de decisiones



FUENTE: Tabla N° 12

RESULTADOS

De la encuesta realizada, en la tabla y gráfico N° 12, con respecto al ítem “Delegación en la toma de decisiones”, se muestra los siguientes resultados: “Totalmente en desacuerdo” se registra el 10%; “En desacuerdo” el 15%; “Indiferente” el 25%; “De acuerdo” el 30% y “Totalmente de acuerdo” el 20% del total de respuestas de los colaboradores.

DISCUSIÓN

Según Gibson, Ivancovich, Donnrlly y Konopaske (2011), los administradores deciden cuanta autoridad se debe delegar a cada puesto y a cada ocupante; esta se refiere al derecho de los individuos a tomar decisiones sin aprobación por parte de la administración superior y a obtener obediencia a los demás.

El 50% de los colaboradores mencionaron estar de acuerdo con la delegación en la toma de decisiones, se ha observado que en cada área de trabajo se toman decisiones en acciones que merecen resolverse en el momento; un 25% de los colaboradores mencionaron estar en desacuerdo con la premisa planteada, estos creen que lo mas conveniente es derivar o comunicar a la instancia pertinente.

7. CADENA DE MANDO

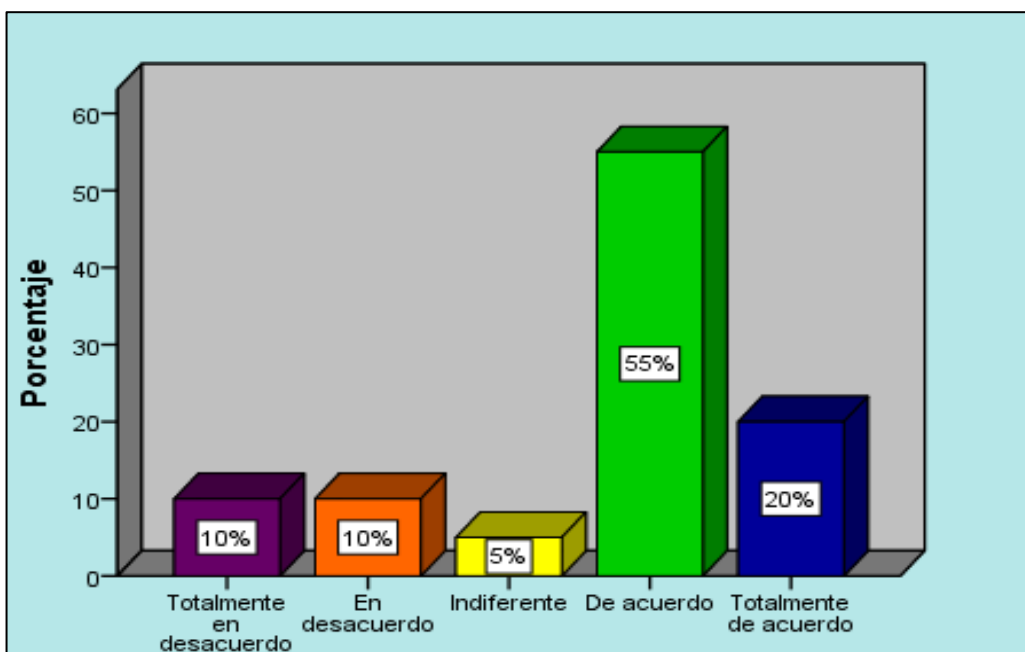
7.1. Ítem N° 13: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

TABLA N° 13: Rutas establecidas en la toma de decisiones

Existen rutas establecidas en el proceso de toma de decisiones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	10,0	10,0	10,0
En desacuerdo	2	10,0	10,0	20,0
Indiferente	1	5,0	5,0	25,0
Válidos De acuerdo	11	55,0	55,0	80,0
Totalmente de acuerdo	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta Realizada 2017

GRÁFICO N° 13: Rutas establecidas en la toma de decisiones



FUENTE: Tabla N° 13

RESULTADOS

De la encuesta realizada, en la tabla y gráfico N° 13, con respecto al ítem “Rutas establecidas en la toma de decisiones”, se muestra los siguientes resultados: “Totalmente en desacuerdo” se registra el 10%; “En desacuerdo” el 10%; “Indiferente” el 5%; “De acuerdo” el 55% y “Totalmente de acuerdo” el 20% del total de respuestas de los colaboradores.

DISCUSIÓN

Según Robbins (2011), La cadena de mando es una línea ininterrumpida de autoridad que desciende del máximo nivel de la organización al escalón más bajo, y aclara quien reporta a quien.

El 75% de los colaboradores del Taypikala Lago manifiestan estar de acuerdo con la existencia de rutas para la toma de decisiones; lo importante es que reconocen los niveles existentes en la empresa, esto dice mucho dado que al existir ello, se deduce que existe colaboradores que reportan las incidencias ocurridas al responsable de área y éste a su vez al administrador, un 20% de los colaboradores manifiestan estar en desacuerdo, se supone que estos colaboradores aún no reconocen los niveles presentes en la empresa y a quien se debe recurrir.

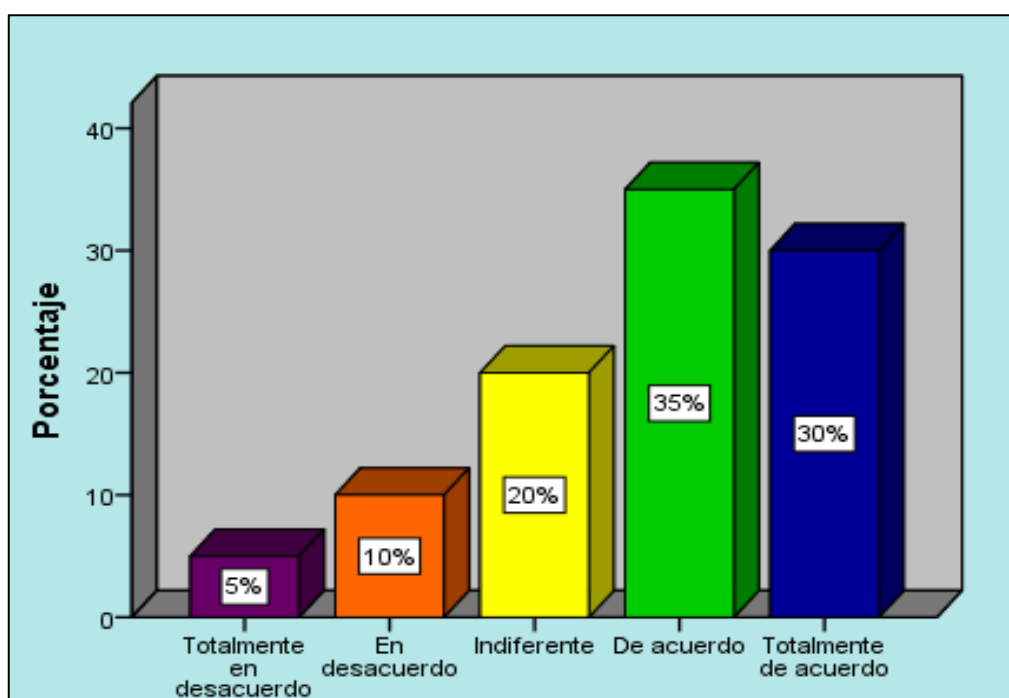
7.2. Ítem N° 14: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

TABLA N° 14: Relaciones de subordinación

Están claramente definidas las relaciones de subordinación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
En desacuerdo	2	10,0	10,0	15,0
Indiferente	4	20,0	20,0	35,0
De acuerdo	7	35,0	35,0	70,0
Totalmente de acuerdo	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta Realizada 2017

GRÁFICO N° 14: Relaciones de subordinación



FUENTE: Tabla N° 14

RESULTADOS

De la encuesta realizada, en la tabla y gráfico N° 14, con respecto al ítem “Definición de relaciones de subordinación”, se muestra los siguientes resultados: “Totalmente en desacuerdo” se registra el 5%; “En desacuerdo” el 10%; “Indiferente” el 20%; “De acuerdo” el 35% y

“Totalmente de acuerdo” el 30% del total de respuestas de los colaboradores.

DISCUSIÓN

Robbins y Judge (2009), señala que: La cadena de mando es una línea ininterrumpida de autoridad que desciende del máximo nivel de la organización al escalón más bajo.

Bajo esa premisa el 65% de colaboradores señalan estar de acuerdo con la definición de relaciones de subordinación; la subordinación en nuestra realidad empresarial no debe ser tomada de manera despectiva sino como propia de una realidad, la misma que exige la existencia de un superior inmediato a quien se debe reportar los hechos, denotándose en nuestra empresa en la gerencia, administración y los jefes de área; un 15% de los colaboradores mencionan estar en desacuerdo con la premisa planteada.

FACTORES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1. NATURALEZA DE PODER

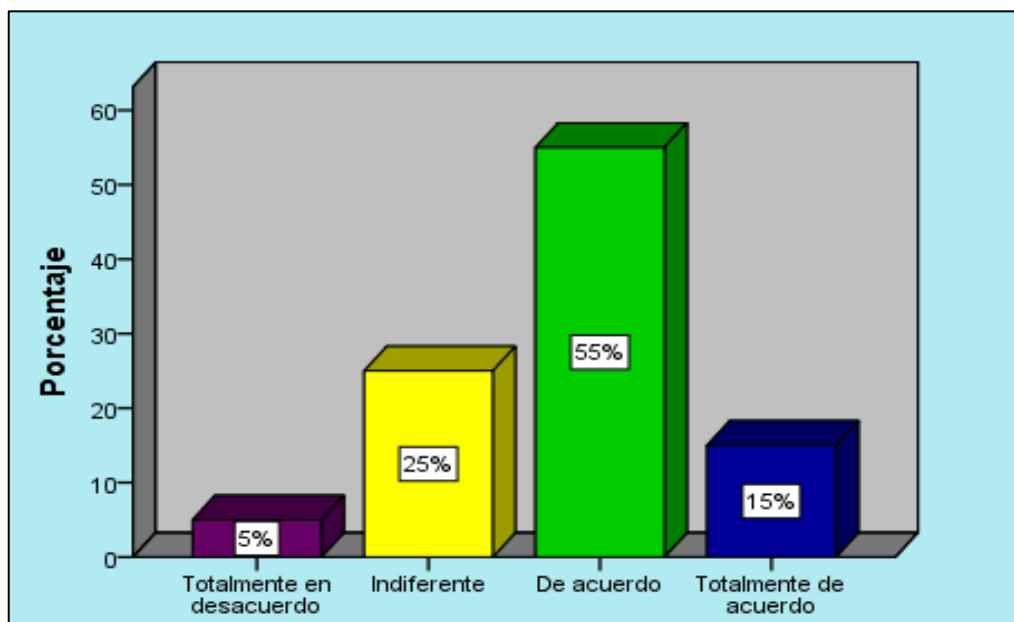
1.1. Ítem N° 15: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

TABLA N° 15: Viabilidad de la autoridad a través de la estructura

La autoridad es viabilizada a través de la estructura organizacional	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
Indiferente	5	25,0	25,0	30,0
Válidos De acuerdo	11	55,0	55,0	85,0
Totalmente de acuerdo	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta Realizada 2017

GRÁFICO N° 15: Viabilidad de autoridad a través de la estructura



FUENTE: Tabla N° 15

RESULTADOS

De la encuesta realizada, en la tabla y gráfico N° 15, con respecto al ítem “Influencia de la autoridad es viabilizada a través de la estructura”, se muestra los siguientes resultados: “Totalmente en desacuerdo” se registra el 5%; * “En desacuerdo” el 0%; “Indiferente” el 25%; “De acuerdo” el 55% y “Totalmente de acuerdo” el 15% del total de respuestas de los colaboradores.

DISCUSIÓN

Arbaiza (2010), menciona que el poder es la capacidad que tiene A para influir en el comportamiento de B, de modo que este actué de acuerdo a los deseos de A.

El 70% de los colaboradores está de acuerdo en que la autoridad ejerce influencia por el nivel que le otorga la estructura organizacional; el nivel más alto en el hotel es el área de Administración, poder delegado por gerencia, la cual ejerce influencia en las distintas áreas del hotel; un 25%

de los colaboradores mostraron su indiferencia ante la premisa planteada, porcentaje significativo para el análisis dado que éstos no toman en cuenta el significado de autoridad y responsabilidad denotado por una estructura organizacional.

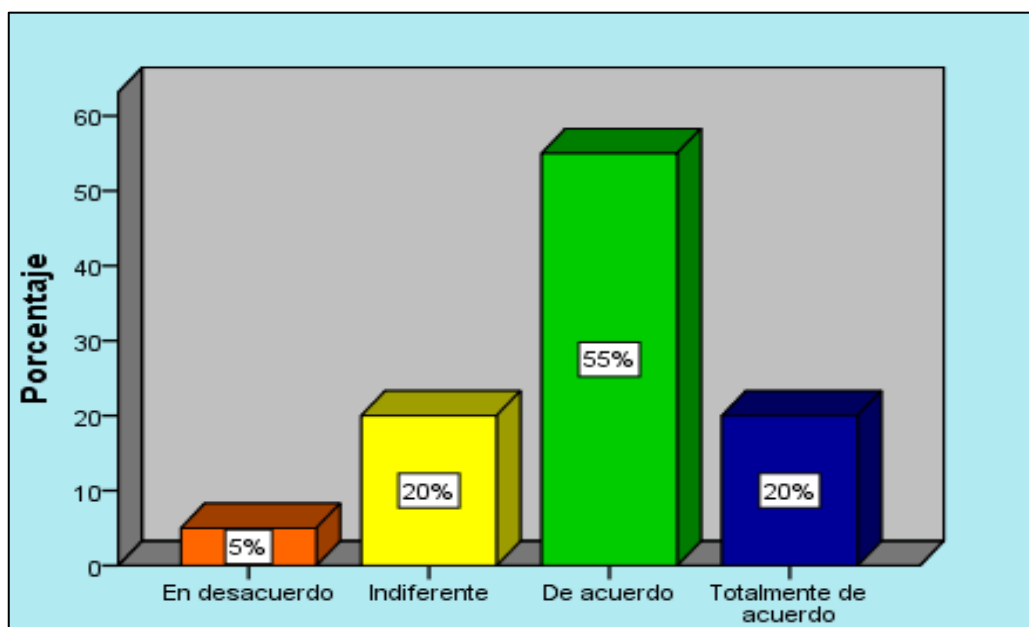
1.2. Item N° 16: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

TABLA N° 16: La estructura ejerce poder en la toma de decisiones

La estructura organizacional permite ejercitar el poder en la toma de decisiones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
Indiferente	4	20,0	20,0	25,0
Válidos De acuerdo	11	55,0	55,0	80,0
Totalmente de acuerdo	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta Realizada 2017

GRÁFICO N° 16: La estructura ejerce poder en la toma de decisiones



FUENTE: Tabla N° 16

RESULTADOS

De la encuesta realizada, en la tabla y gráfico N° 16, con respecto al ítem “La estructura organizacional ejerce poder en la toma de decisiones”, se muestra los siguientes resultados: *“Totalmente en desacuerdo” se registra el 0%; “En desacuerdo” el 5%; “Indiferente” el 20%; “De acuerdo” el 55% y “Totalmente de acuerdo” el 20% del total de respuestas de los colaboradores.

DISCUSION

Según Arbaiza (2010), el poder es el potencial de una persona para influir en otras. En una organización, el poder es la capacidad para controlar las decisiones y las acciones de otras personas, aun cuando estas se resistan.

El 75% de los colaboradores mencionaron estar de acuerdo en que los niveles de una estructura organizacional ejercen poder en la toma de decisiones; esto es cierto en la medida a quien le corresponde tomar decisiones, como es lógico en una estructura tradicional los colaboradores no pueden tomar decisiones, estos deben comunicar o consultar sobre cualquier acción con su jefe inmediato, o en el peor de los casos con el administrador; un 20% de los colaboradores mostraron su indiferencia ante la premisa planteada, resultado que deja de lado la formalidad que denota respetar los niveles considerados en la estructura organizacional del hotel.

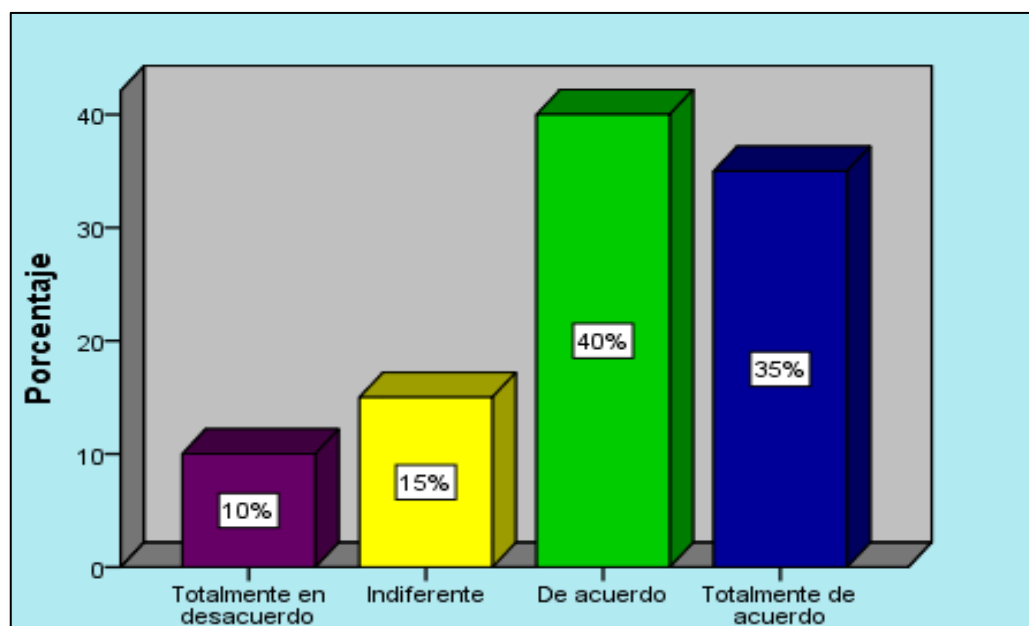
1.3. Ítem N° 17: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

TABLA N° 17: Estructura organizacional persuade la acción de control

La estructura organizacional persuade la acción de control a los colaboradores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	10,0	10,0	10,0
Indiferente	3	15,0	15,0	25,0
Válidos De acuerdo	8	40,0	40,0	65,0
Totalmente de acuerdo	7	35,0	35,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta Realizada 2017

GRÁFICO N° 17: Estructura organizacional persuade la acción de control



FUENTE: Tabla N° 17

RESULTADOS

De la encuesta realizada, en la tabla y gráfico N° 17, con respecto al ítem “La estructura organizacional persuade la acción de control”, se muestra los siguientes resultados: “Totalmente en desacuerdo” se registra el 10%; “En desacuerdo” el 0%; “Indiferente” el 15%; “De acuerdo” el 40% y “Totalmente de acuerdo” el 35% de total de respuestas de los colaboradores.

DISCUSIÓN

Según Arbaiza (2010), el poder es la habilidad de obtener cosas hechas, de la manera en cómo uno quiere que sean hechas.

El 75% de los colaboradores mencionaron estar de acuerdo que a través de la estructura organizacional se ejerce control sobre los colaboradores; si bien cada área es independiente en su accionar no podemos perder de vista que cualquier acción o actividad desarrollada esta propensa a un tipo de control a priori, concurrente o a posteriori.

Los colaboradores tienen conocimientos de los requerimientos en cada área, y el control que amerita sus actividades, siendo supervisados por sus jefes de área, o en su defecto por Administración, también mencionan que al acontecer el cambio del administrador también cambia el modo de trabajo.

2. TAMAÑO

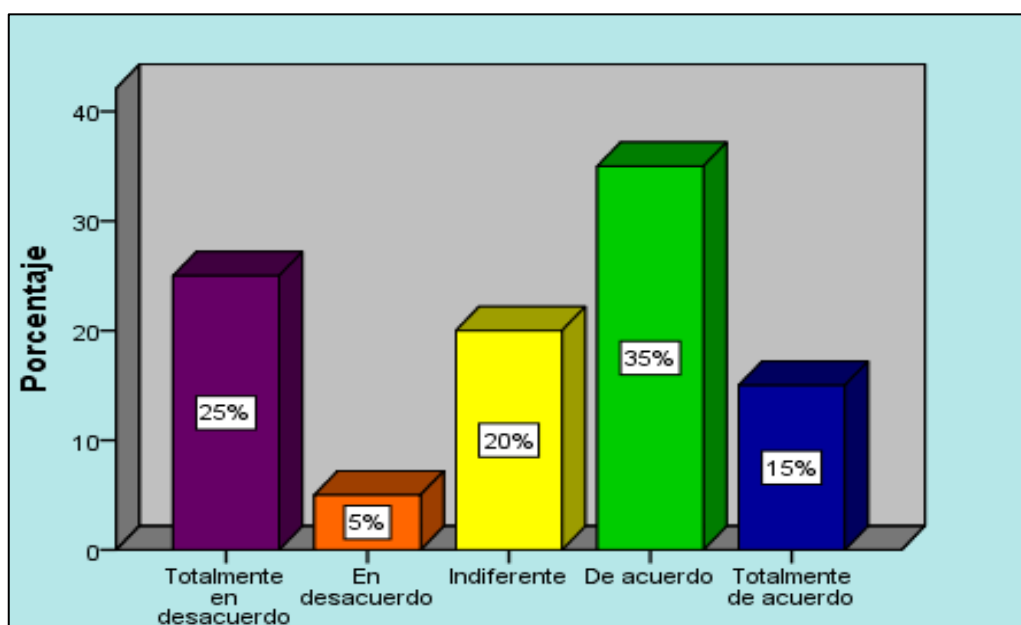
2.1. Ítem N° 18: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

TABLA N° 18: Determinacion del tamaño de la estructura

Los colaboradores en cada área definen el tamaño de la estructura organizativa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	25,0	25,0	25,0
En desacuerdo	1	5,0	5,0	30,0
Indiferente	4	20,0	20,0	50,0
Válidos De acuerdo	7	35,0	35,0	85,0
Totalmente de acuerdo	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta Realizada 2017

GRÁFICO N° 18: Determinación del tamaño de la estructura



FUENTE: Tabla N° 18

RESULTADOS

De la encuesta realizada, en la tabla y gráfico N° 18, con respecto al ítem “La determinación del tipo de estructura”, se muestra los siguientes resultados: “Totalmente en desacuerdo” se registra el 25%; “En desacuerdo” el 5%; “Indiferente” el 20%; “De acuerdo” el 35% y “Totalmente de acuerdo” el 15% de total de respuestas de los colaboradores.

DISCUSIÓN

El tamaño viene a ser la magnitud de la organización y suele medirse por la cantidad de empleados, lo cual afecta considerablemente su estructura (Arbaiza, 2010).

El 50% de los colaboradores mencionaron estar de acuerdo en que los colaboradores determinan el tamaño de la estructura; si bien el hotel actualmente cuenta con 20 colaboradores permanentes, en temporadas de mayor acogida se incrementa la cantidad de colaboradores, esto

guarda relación con la respuesta obtenida, sin embargo es necesario precisar que el incremento se da solo en el nivel operativo no modificando la estructura que tiene establecida actualmente para cada área de trabajo; un 30% de los colaboradores mencionaron estar en desacuerdo con la premisa planteada, ellos perciben todo lo contrario se ha observado que ciertos colaboradores en dichas ocasiones realizan diversas actividades con la única intención de que la empresa cumpla con sus objetivos.

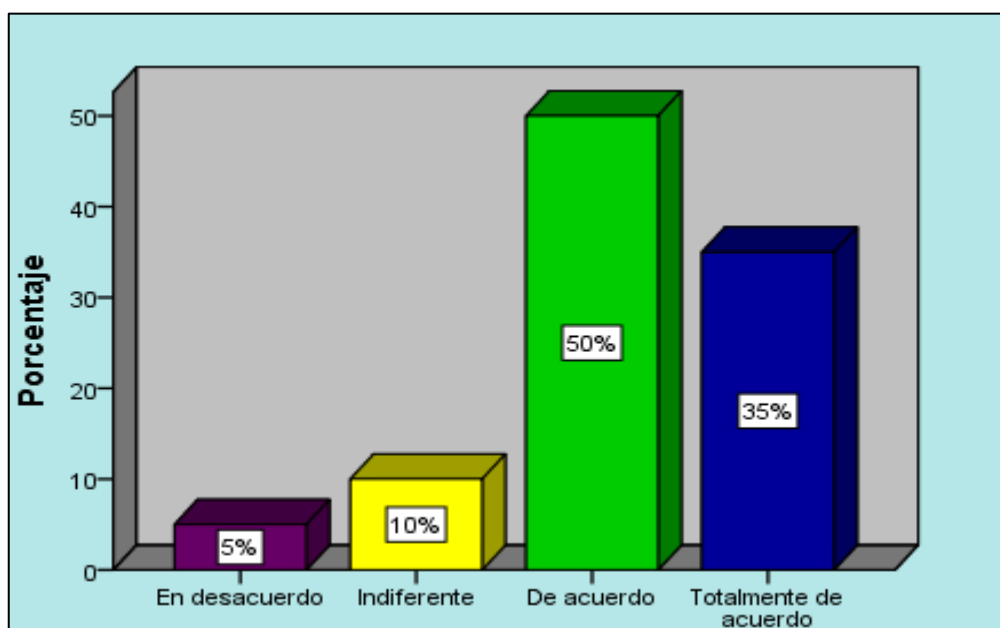
2.2. Ítem N° 19: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

TABLA N° 19: Áreas divididas por la complejidad de tareas

Las áreas están divididas de acuerdo a la complejidad de las tareas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
Indiferente	2	10,0	10,0	15,0
Válidos De acuerdo	10	50,0	50,0	65,0
Totalmente de acuerdo	7	35,0	35,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta Realizada 2017

GRÁFICO N° 19: Áreas divididas por complejidad de tareas



FUENTE: Tabla N° 19

RESULTADOS

De la encuesta realizada, en la tabla y gráfico N° 19, con respecto al ítem “Áreas divididas por la complejidad de tareas”, se muestra los siguientes resultados: * “Totalmente en desacuerdo” se registra el 0%; “En desacuerdo” el 5%; “Indiferente” el 10%; “De acuerdo” el 50% y “Totalmente de acuerdo” el 35% de total de respuestas de los colaboradores.

DISCUSIÓN

De Cossio (2005), señala que mientras más grande sea una organización, más detallada es su estructura; o sea, más especializados son sus puestos y unidades y componentes administrativos se encuentran más desarrollados. Al aumentar en tamaño las organizaciones, pueden especializar más finamente sus puestos. Como resultado, también pueden especializar o diferenciar más extensamente el trabajo de sus unidades. Esto requiere de un mayor esfuerzo de coordinación.

El 85% de los colaboradores mencionaron estar de acuerdo en que las áreas están divididas según la complejidad de las tareas que se realizan; en el hotel se considera que en cada área se realizan tareas específicas, lo cual requiere de ciertas destrezas por parte de los colaboradores para desarrollar las tareas encomendadas; un 10% de los colaboradores mostraron su indiferencia ante la premisa planteada, es de suponer que las actividades que realizan son de orden rutinario, por lo que solo se limitan a cumplirlas.

3. TECNOLOGÍA

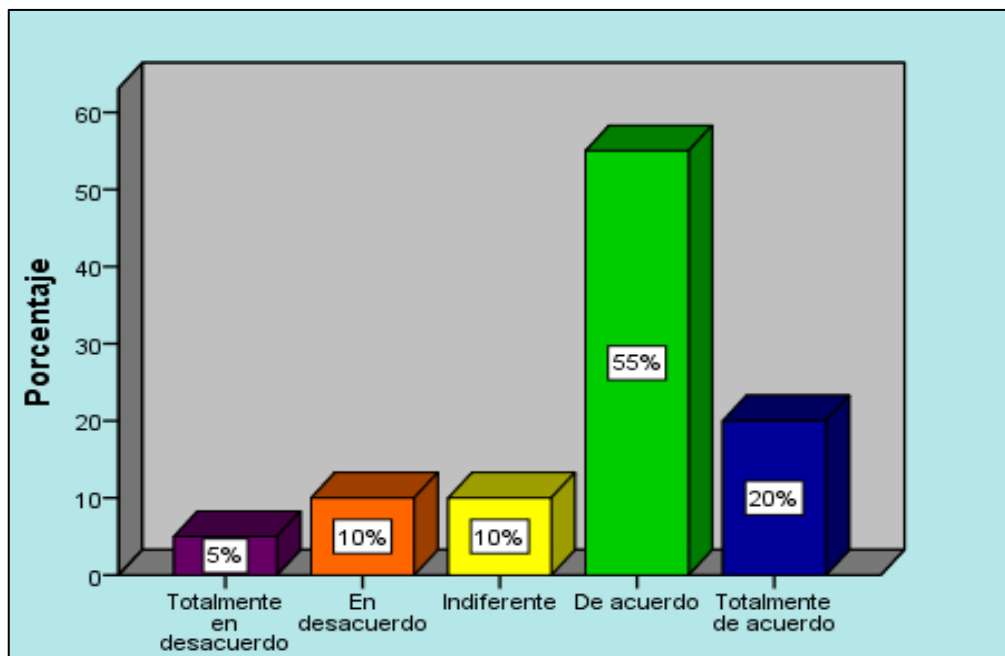
3.1. Ítem N° 20: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

TABLA N° 20: Procesos determinan la estructura organizacional

Los procesos determinan la estructura organizacional	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
En desacuerdo	2	10,0	10,0	15,0
Indiferente	2	10,0	10,0	25,0
Válidos De acuerdo	11	55,0	55,0	80,0
Totalmente de acuerdo	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta Realizada 2017

GRÁFICO N° 20: Procesos determinan la estructura organizacional



FUENTE: Tabla N° 20

RESULTADOS

De la encuesta realizada, en la tabla y gráfico N° 20, con respecto al ítem “Los procesos determinan la estructura organizacional”, se muestra los siguientes resultados: “Totalmente en desacuerdo” se registra el 5%; “En desacuerdo” el 10%; “Indiferente” el 10%; “De acuerdo” el 55% y

“Totalmente de acuerdo” el 20% del total de respuestas de los colaboradores.

DISCUSIÓN

Según Arbaiza (2010), la tecnología alude a las herramientas y acciones que se utilizan para transformar la producción.

El 75% de los colaboradores señalan estar de acuerdo en que los procesos determinan la estructura organizacional, en el Taypikala Lago cada área tiende a seguir procedimientos previamente establecidos, apoyados con el sistema hotelero SHIOL, esta herramienta es muy importante dado que interconecta todas las áreas del hotel, además permite acelerar los procesos que se desarrollan en las diferentes áreas del hotel.

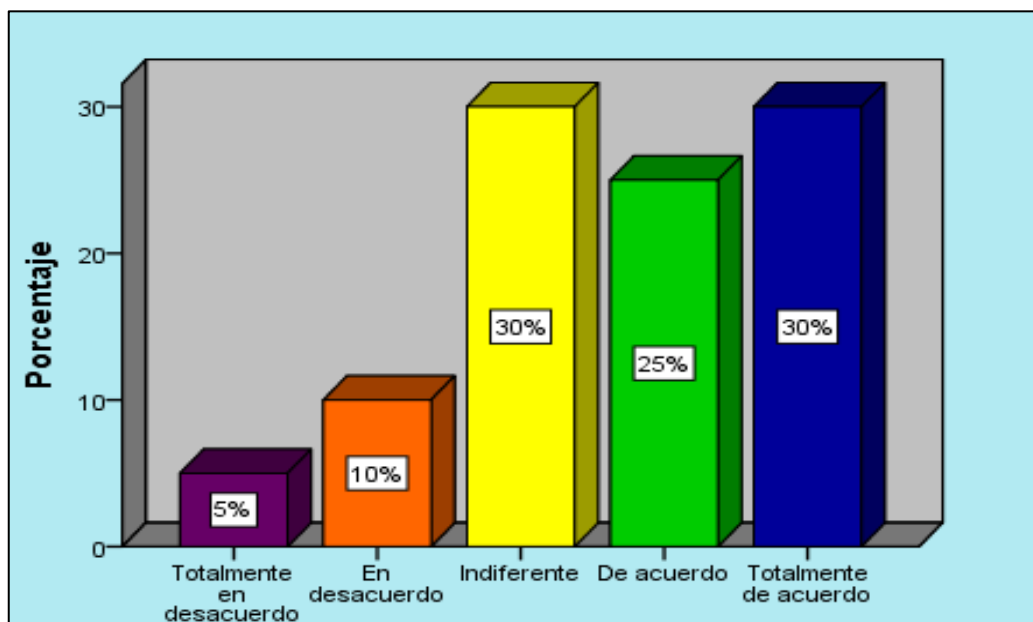
3.2. Ítem N° 21: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

TABLA N° 21: Tecnología determina el comportamiento de la organización

La utilización de tecnología determina el comportamiento de la organización	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
En desacuerdo	2	10,0	10,0	15,0
Indiferente	6	30,0	30,0	45,0
Válidos De acuerdo	5	25,0	25,0	70,0
Totalmente de acuerdo	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta Realizada 2017

GRÁFICO N° 21: Tecnología establece el comportamiento de la organización



FUENTE: Tabla N° 21

RESULTADOS

De la encuesta realizada, en la tabla y gráfico N° 21, con respecto al ítem “La tecnología determina el comportamiento de la organización”, se muestra los siguientes resultados: “Totalmente en desacuerdo” se registra el 5%; “En desacuerdo” el 10%; “Indiferente” el 30%; “De acuerdo” el 25% y “Totalmente de acuerdo” el 30% del total de respuestas de los colaboradores.

DISCUSIÓN

Robbins (2011), señala que toda organización tiene al menos una tecnología para convertir los recursos financieros, humanos y físicos, en productos o servicios.

El 55% de los colaboradores manifiestan estar de acuerdo con que el uso de tecnologías ejerce un papel importante en la estructura organizacional; en el Taypikala Lago además del conocimiento que posee cada integrante en cada una de las áreas, son apoyadas por el sistema operativo SHIOL

el cual tiene un acceso cruzado con todas áreas del hotel; es necesario mencionar que hace alguno años el hotel no contaba con un sistema, ciertas actividades se realizaban manualmente lo que retardaba los procesos desarrollados trayendo como consecuencia serios inconvenientes en la prestación de los servicios.

4. ENTORNO

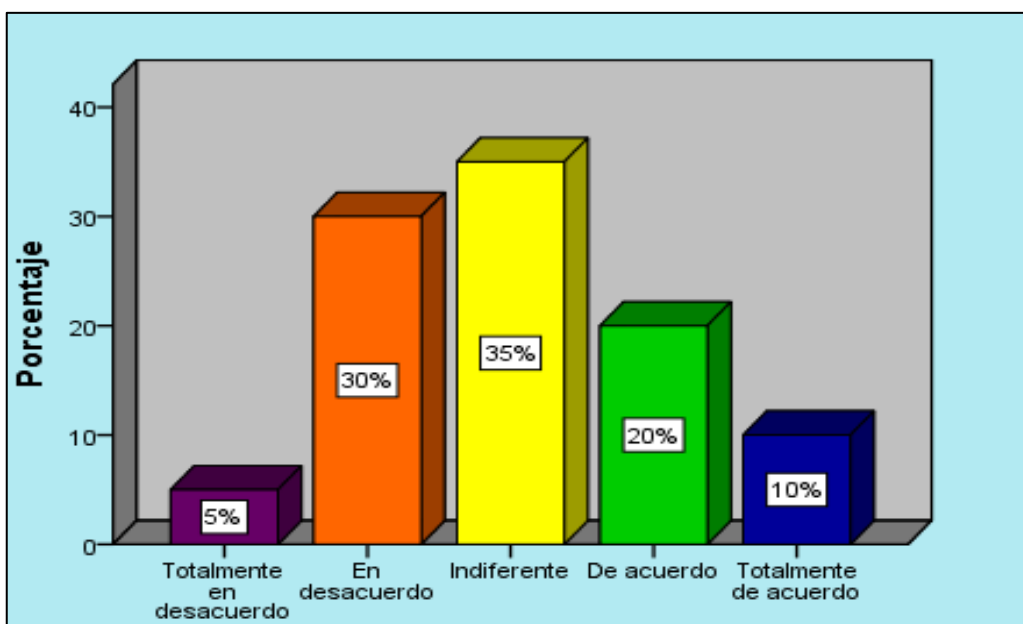
4.1. Ítem N° 22: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

TABLA N° 22: Intensidad de los factores definen la estructura

La intensidad con que varían los factores definen la estructura organizacional	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
En desacuerdo	6	30,0	30,0	35,0
Indiferente	7	35,0	35,0	70,0
De acuerdo	4	20,0	20,0	90,0
Totalmente de acuerdo	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta Realizada 2017

GRÁFICO N° 22: Intensidad de los factores definen la estructura



FUENTE: Tabla N° 22

RESULTADOS

De la encuesta realizada, en la tabla y gráfico N° 22, con respecto al ítem “La intensidad de los factores definen la estructura”, se muestra los siguientes resultados: “Totalmente en desacuerdo” se registra el 5%; “En desacuerdo” el 30%; “Indiferente” el 35%; “De acuerdo” el 20% y “Totalmente de acuerdo” el 10% de total de respuestas de los colaboradores.

DISCUSIÓN

De Cossio (2005), menciona que toda vez que el entorno influencia a la estructura, no podemos aplicar en nuestro medio la teoría elaborada para los países desarrollados, debido a que presume factores situacionales que pueden no ser válidos para el Perú.

El 30% de los colaboradores mostraron estar de acuerdo en que la intensidad en que varíen los factores del entorno afectan la estructura organizacional; la actividad turística en el Puno está marcada por temporadas altas y bajas, estas variaciones afectan las fechas, las reservas, los horarios y a veces el reajuste de personal; lo interesante de estas respuestas en el ítem están dadas por el 35% que mencionaron estar en desacuerdo y el 35% que mostraron indiferencia ante la premisa planteada, esto quiere decir que a estos colaboradores nos les interesa el comportamiento de las variables del entorno, craso error dado que si solo nos confiamos en nuestra percepción e intuición de seguro que nos veremos seriamente perjudicados en todas nuestras acciones.

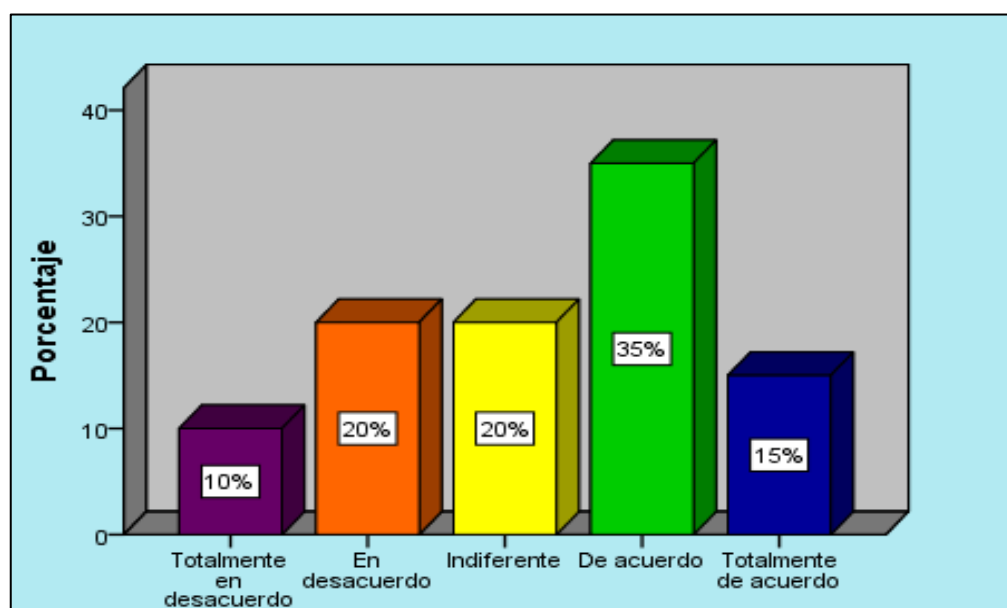
4.2. Ítem N° 23: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

TABLA N° 23: Cambios en el entorno afectan la estructura

Los cambios que se dan en el entorno afectan la estructura organizacional	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	10,0	10,0	10,0
En desacuerdo	4	20,0	20,0	30,0
Indiferente	4	20,0	20,0	50,0
De acuerdo	7	35,0	35,0	85,0
Totalmente de acuerdo	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta Realizada 2017

GRÁFICO N° 23: Cambios en el entorno afectan la estructura



FUENTE: Tabla N° 23

RESULTADOS

De la encuesta realizada, en la tabla y gráfico N° 23, con respecto al ítem “Los cambios en el entorno afectan la estructura”, se muestra los siguientes resultados: “Totalmente en desacuerdo” se registra el 10%; “En desacuerdo” el 20%; “Indiferente” el 20%; “De acuerdo” el 35% y “Totalmente de acuerdo” el 15% del total de respuestas de los colaboradores.

DISCUSIÓN

De Cossio (2005), señala que el análisis del entorno es particularmente relevante cuando la empresa se encuentra en un medio hostil, cambiante o complejo. Cuando mejor se realice este análisis del contexto, mejor podrá ser el diagnóstico y por ende, la respuesta empresarial.

El 50% de los colaboradores mencionaron estar de acuerdo con que los cambios en el entorno afectan de algún modo la estructura organizacional, si nos referimos exclusivamente a la region Puno observamos que los turistas no son los tradicionales, sino que buscan trato personalizado, hasta exclusivo, necesitando para ello colaboradores sumamente preparados, por ejemplo el manejo mínimo de tres idiomas no basta el inglés, ellos quieren una conversacion fluida de acuerdo a su idioma, los aplicativos hasta ahora en este contexto son muy frios; un 30% de los colaboradores mostraron su desacuerdo ante la premisa planteada, según su percepción los cambios no determinan la estructura organizacional, para ellos todo es igual, podemos afirmar que son resistentes al cambio, y romper esta resistencia es posible dado que la empresa aun es pequeña, todavia se puede dialogar, ceder, reducir y todo aquello que permite romper esa resistencia.

D. DISCUSIÓN DE OBJETIVO

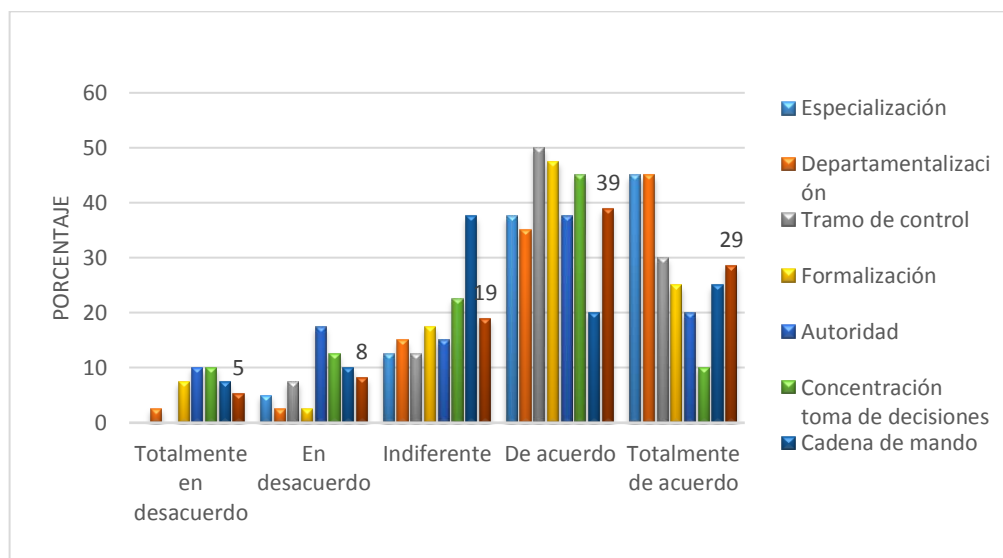
ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

TABLA N° 24: Elementos de la estructura organizacional

ELEMENTOS		Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
		Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
Especialización	1	0	0	2	10	3	15	9	45	6	30	20	100
	2	0	0	0	0	2	10	6	30	12	60	20	100
Promedio		0	0	1	5	3	13	8	38	9	45	20	100
Departamentalización	3	1	5	0	0	2	10	8	40	9	45	20	100
	4	0	0	1	5	4	20	6	30	9	45	20	100
Promedio		1	3	1	3	3	15	7	35	9	45	20	100
Tramo de control	5	0	0	2	10	2	10	10	50	6	30	20	100
	6	0	0	1	5	3	15	10	50	6	30	20	100
Promedio		0	0	2	8	3	13	10	50	6	30	20	100
Formalización	7	2	10	1	5	3	15	9	45	5	25	20	100
	8	1	5	0	0	4	20	10	50	5	25	20	100
Promedio		2	8	1	3	4	18	10	48	5	25	20	100
Autoridad	9	3	15	5	25	2	10	7	35	3	15	20	100
	10	1	5	2	10	4	20	8	40	5	25	20	100
Promedio		2	10	4	18	3	15	8	38	4	20	20	100
Concentración toma de decisiones	11	2	10	2	10	4	20	12	60	0	0	20	100
	12	2	10	3	15	5	25	6	30	4	20	20	100
Promedio		2	10	3	13	5	23	9	45	2	10	20	100
Cadena de mando	13	2	10	2	10	11	55	1	5	4	20	20	100
	14	1	5	2	10	4	20	7	35	6	30	20	100
Promedio		2	8	2	10	8	38	4	20	5	25	20	100
Promedio general		1	5	2	8	4	19	8	39	6	29	20	100
Promedio porcentual		5		8		19		39		29		100.00	

FUENTE: Tablas del N°1 al N°14

GRÁFICO N° 24: Elementos de la estructura organizacional



FUENTE: Tabla N° 24

RESULTADOS

De la encuesta realizada en la tabla y gráfico N° 24, se muestra el resumen respecto a los elementos de la estructura organizacional considerados en la presente investigación (tablas y gráficos del N° 1 al N° 14).

DISCUSIÓN

El 39% de los colaboradores han afirmado que, la especialización, la departamentalización, el tramo de control, la formalización, la autoridad, concentración en toma de decisiones y la cadena de mando son elementos determinantes en la estructura organizacional, uno con más relevancia que otros, siendo entre éstos, el más predominante la especialización y en menor proporción la cadena de mando; por otro lado, un 8% de los colaboradores sostiene lo contrario, niegan la preponderancia de éstos elementos, la respuesta puede tener relación con la escasa o nula información que se maneja en el tema, o por que son áreas que no están involucrados con el sistema que se maneja.

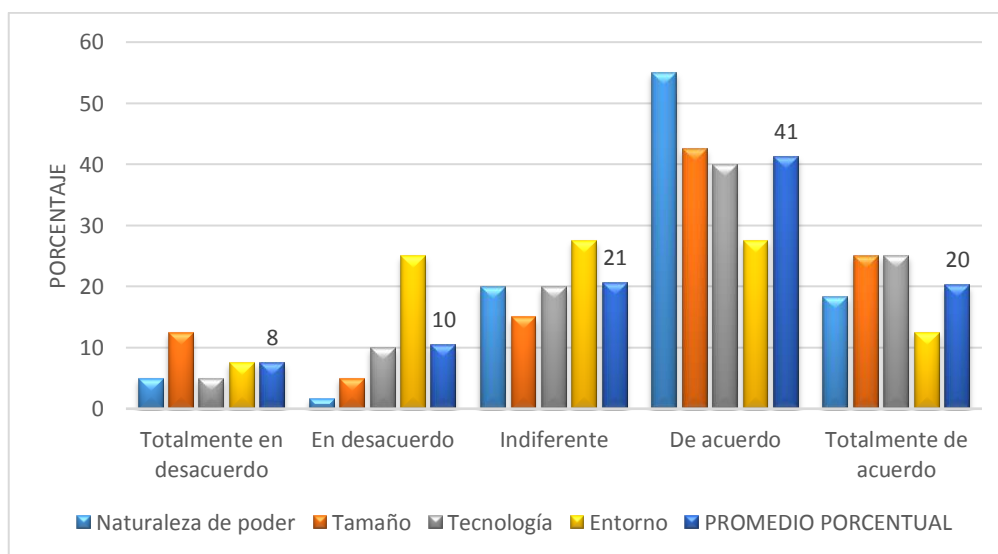
FACTORES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

TABLA N° 25: Factores de la estructura organizacional

FACTORES		Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
Indicadores	Items	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
Naturaleza de poder	15	1	5	0	0	5	25	11	55	3	15	20	100
	16	0	0	1	5	4	20	11	55	4	20	20	100
	17	2	10	0	0	3	15	11	55	4	20	20	100
Promedio		1	5	0	2	4	20	11	55	4	18	20	100
Tamaño	18	5	25	1	5	4	20	7	35	3	15	20	100
	19	0	0	1	5	2	10	10	50	7	35	20	100
Promedio		3	13	1	5	3	15	9	43	5	25	20	100
Tecnología	20	1	5	2	10	2	10	11	55	4	20	20	100
	21	1	5	2	10	6	30	5	25	6	30	20	100
Promedio		1	5	2	10	4	20	8	40	5	25	20	100
Entorno	22	1	5	6	30	7	35	4	20	2	10	20	100
	23	2	10	4	20	4	20	7	35	3	15	20	100
Promedio		2	8	5	25	6	28	6	28	3	13	20	100
Promedio general		2	8	2	10	4	21	8	41	4	20	20	100
Promedio porcentual		8		10		21		41		20		100.00	

FUENTE: Tablas del N°15 al N°23

GRÁFICO N° 25: Factores de la estructura organizacional



FUENTE: Tabla N° 25

RESULTADOS

De la encuesta realizada en la tabla y gráfico N° 25, se muestra el resumen con respecto a los factores de la estructura organizacional considerados en la presente investigación (tablas y gráficos del N° 15 al N° 23).

DISCUSIÓN

El 41% de los colaboradores aseveran que, el tamaño, la tecnología, el entorno y la naturaleza de poder son los factores determinantes de la estructura organizacional actual del Taypikala Hotel Lago, siendo entre éstos la naturaleza de poder el factor más determinante, seguido por el tamaño de la organización, y el que menos influencia es el factor entorno; por otro lado, un 10% de los colaboradores sostienen lo contrario, esto es que los factores no tienen relevancia en la estructura organizacional.

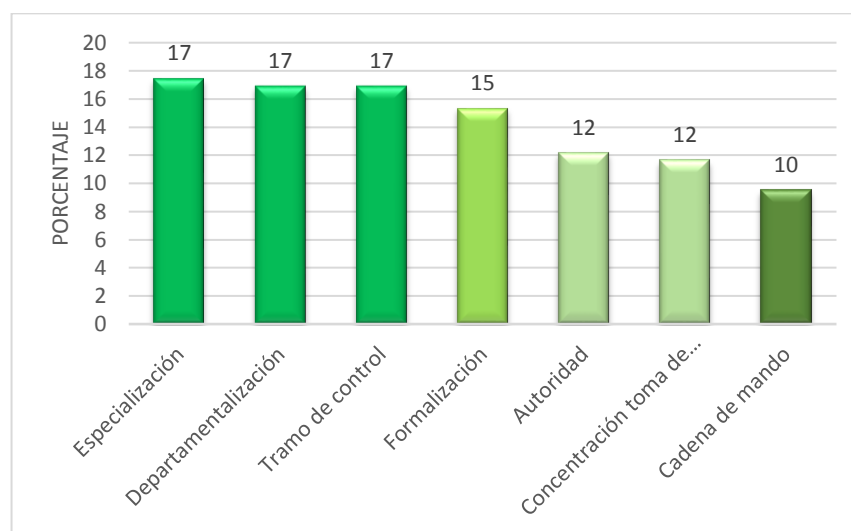
E. GRADO DE RESOLUCION DEL PROBLEMA

TABLA N° 26: Elementos de la estructura - porcentaje

ELEMENTOS	PORCENTAJE
INDICADORES	%
Especialización	17
Departamentalización	17
Tramo de control	17
Formalización	15
Autoridad	12
Concentración toma de decisiones	12
Cadena de mando	10
TOTAL	100

FUENTE: Tabla N° 24

GRÁFICO N° 26: Elementos de la estructura - porcentaje



FUENTE: Tabla N° 26

RESULTADOS

En la tabla y gráfico N° 26, se muestra los resultados en porcentajes sobre la presencia de elementos que determinaron la estructura organizacional actual. Se denota los siguientes porcentajes: Especialización 17%, departamentalización 17%, Tramo de control 17%, formalización 15%, autoridad 12%, concentración toma de decisiones 12% y cadena de mando 10%.

DISCUSIÓN

Según los resultados obtenidos se muestra que no hay equilibrio entre los elementos que establecen la estructura organizacional; mostrando menor preponderancia a la formalización existente en el hotel, reflejada en la carencia de documentos de gestión propiamente dichos; la autoridad, rechazada en cierta medida en el hotel, observándose una forzada aceptación; por otro lado se nota una débil participación en la toma de decisiones de parte de los colaboradores, éstas regularmente tomadas por los directivos; finalmente la cadena de mando que se ve afectada por

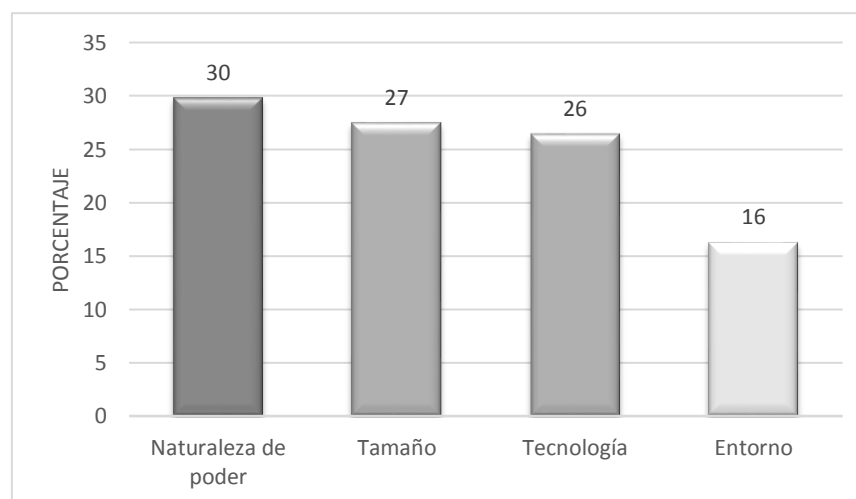
la forzada autoridad y a la poca aceptación de los colaboradores y al escaso conocimiento técnico de la estructura; todo estos aspectos repercuten en la eficacia hotel y que se ven reflejados en el servicio que brindan, que aunque no es totalmente deficiente e ineficaz, se puede mejorar.

TABLA N° 27: Factores de la estructura - porcentaje

FACTORES	PORCENTAJE
INDICADORES	%
Naturaleza de poder	30
Tamaño	27
Tecnología	26
Entorno	16
TOTAL	100

FUENTE: Tabla N° 25

GRÁFICO N° 27: Factores de la estructura - porcentaje



FUENTE: Tabla N° 27

RESULTADOS

En la tabla y gráfico N° 27, se muestra el porcentaje de presencia de los factores en la estructura organizacional actual, los cuales determinan la misma. Se aprecia de la siguiente manera: Naturaleza de poder 30%, tamaño 27%, tecnología 26% y entorno 16%.

DISCUSIÓN

Los resultados muestran la poca importancia que le dan a los cambios que ocurren en el entorno, ignorando la influencia de este en la empresa; mientras que la naturaleza de poder se muestra como un factor importante, que aunque la autoridad es ciertamente poco apoyada, esta monopoliza la empresa debido al respaldo del dueño.

4.2. CONDICION DE ESTUDIO PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO RIGHTSIZING EN EL TAYPIKALA HOTEL LAGO

A. OBJETIVO ESPECÍFICO N° 2

Determinar las condiciones de estudio para lograr una mejora a partir de la aplicación del modelo rightsizing en el Taypikala Hotel Lago.

B. HIPÓTESIS ESPECÍFICA N° 2

Según la condición de estudio es posible lograr una mejora a partir de la aplicación del modelo rightsizing en el Taypikala Hotel Lago.

C. EXPOSICIÓN DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para determinar las condiciones de estudio se exponen los resultados concernientes a los lineamientos que permitirán la aplicación del modelo rightsizing y lograr una mejora en el Taypikala Hotel Lago, se consideró premisas relacionadas al modelo acompañado de tablas y gráficos para cada ítem:

LINEAMIENTOS DEL MODELO RIGHTSIZING

1. ANÁLISIS CUANTITATIVO A NIVEL DE PUESTOS OPERATIVOS Y TÉCNICOS

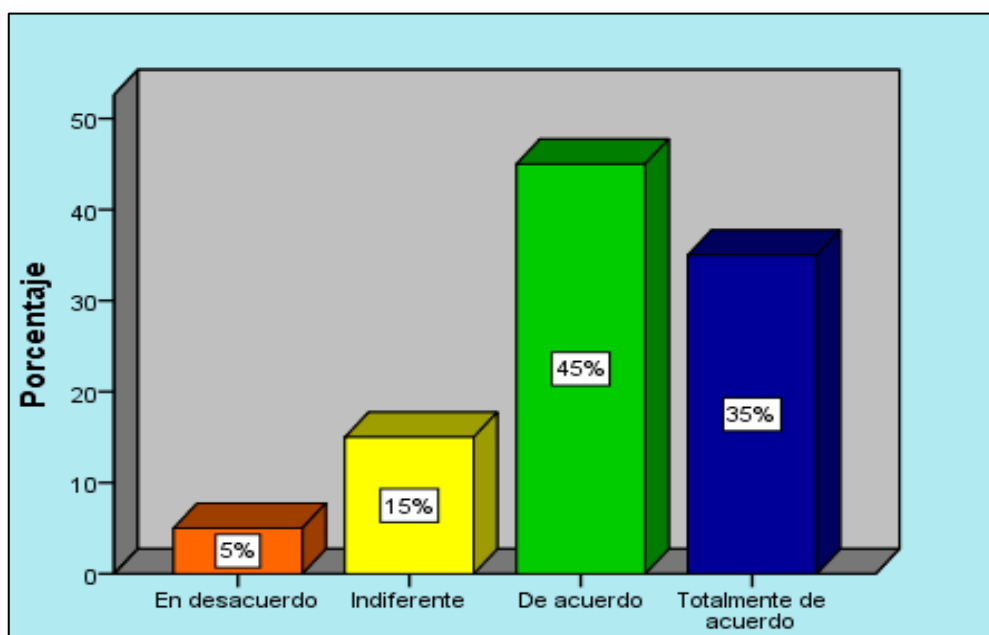
1.1. Item N° 28: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

TABLA N° 28: Utilidad específica que aporta cada área

Se conoce la utilidad específica que aporta cada área	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
Indiferente	3	15,0	15,0	20,0
Válidos De acuerdo	9	45,0	45,0	65,0
Totalmente de acuerdo	7	35,0	35,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta Realizada 2017

GRÁFICO N° 28: Utilidad específica que aporta cada área



FUENTE: Tabla N° 28

RESULTADOS

De la encuesta realizada, en la tabla y gráfico N° 28, con respecto al ítem “Se conoce la utilidad específica que aporta cada área”, se muestra los siguientes resultados: * “Totalmente en desacuerdo” se registra el 0%; “En

desacuerdo” el 5%; “Indiferente” el 15%; “De acuerdo” el 45% y “Totalmente de acuerdo” el 35% del total de respuestas de los colaboradores.

DISCUSIÓN

Según Foreman (2010), el análisis cuantitativo a nivel de puestos, es el componente más trabajoso del proceso e implica definir los productos específicos que aporta cada puesto, así como las tareas que realiza para generar dichos productos.

El 80% de los colaboradores mencionaron estar de acuerdo con conocer la utilidad específica que aporta cada área, en el hotel los colaboradores son conscientes que la actividad que ellos realizan aporta en el devenir de la empresa, ellos saben cuál es el papel que deben de cumplir, unos se encargan de ventas, recepción, housekeeping, alimentación, entre otros roles; un 15% de los colaboradores mencionaron su desacuerdo ante la premisa planteada, no saben que su aporte a través de las actividades realizadas inciden en la consecución de objetivos de la empresa.

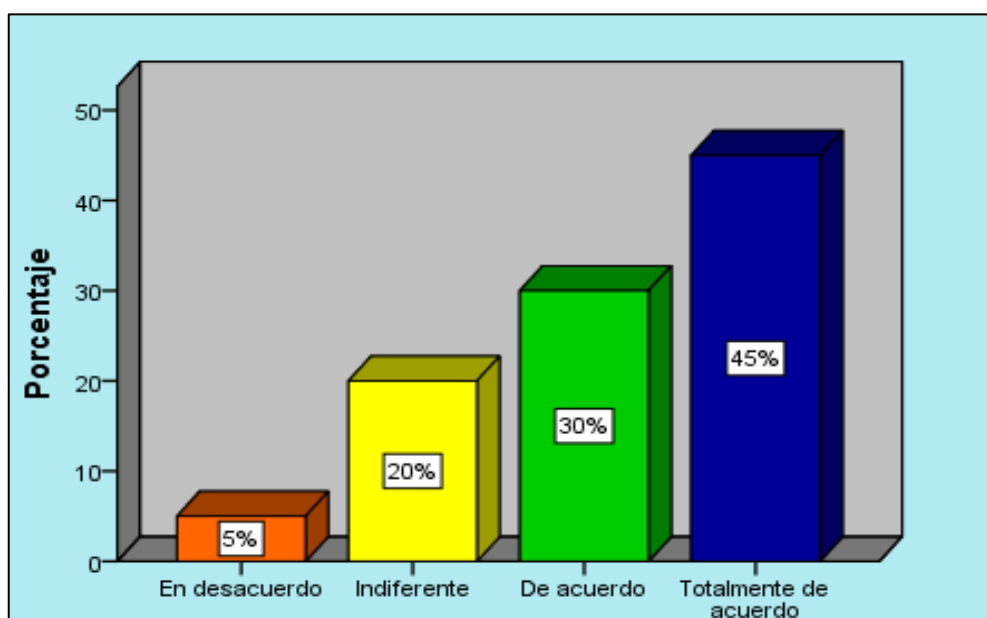
1.2. Item N° 29: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

TABLA N° 29: Definición de tareas de cada área para la prestación de servicios

Está definidas las tareas que realiza cada área para generar servicios	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
Indiferente	4	20,0	20,0	25,0
Válidos De acuerdo	6	30,0	30,0	55,0
Totalmente de acuerdo	9	45,0	45,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta Realizada 2017

GRÁFICO N° 29: Definición de tareas de cada área para la prestación de servicios



FUENTE: Tabla N° 29

RESULTADOS

De la encuesta realizada, en la tabla y gráfico N° 29, con respecto al ítem “Están definidas las tareas que realiza cada área para la prestación de servicios”, se muestra los siguientes resultados: * “Totalmente en desacuerdo” se registra el 0%; “En desacuerdo” el 5%; “Indiferente” el 20%; “De acuerdo” el 30% y “Totalmente de acuerdo” el 45% del total de respuestas de los colaboradores.

DISCUSIÓN

El análisis cuantitativo a nivel de puestos, es el componente más trabajoso del proceso e implica definir los productos específicos que aporta cada puesto, así como las tareas que realiza para generar dichos productos (Foreman , 2010).

El 75% de los colaboradores mencionaron estar de acuerdo que las actividades están definidas para prestar el respectivo servicio, en el hotel cada área realiza una actividad distinta de otra, estas tareas están

definidas, se sabe además que las actividades están repartidas de tal modo que unas áreas se dedican al servicio de hospedaje, y otras al restaurante, un 20% de los colaboradores mostraron su indiferencia a la premisa planteada, se deduce que algunos de los colaboradores realizan actividades para pasar las horas de trabajo.

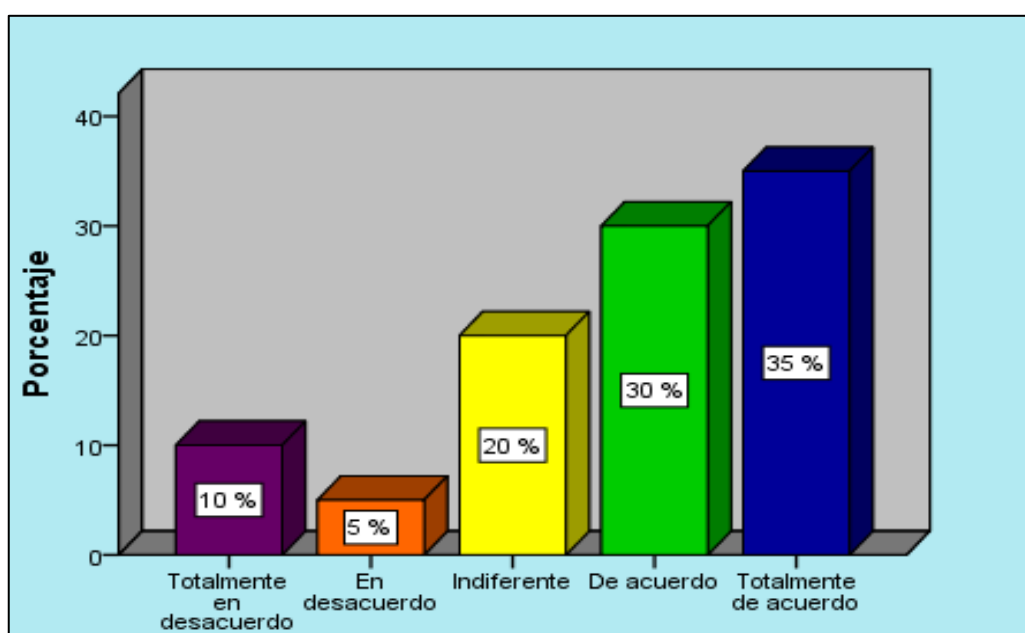
1.3. Item N° 30: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

TABLA N° 30: Tiempo estandar para realizar una actividad

Existe un tiempo estandar para realizar una actividad en el área de trabajo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	10,0	10,0	10,0
En desacuerdo	1	5,0	5,0	15,0
Indiferente	4	20,0	20,0	35,0
De acuerdo	6	30,0	30,0	65,0
Totalmente de acuerdo	7	35,0	35,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta Realizada 2017

GRÁFICO N° 30: Tiempo estandarizado para realizar cada actividad



FUENTE: Tabla N° 30

RESULTADOS

De la encuesta realizada, en la tabla y gráfico N° 30, con respecto al ítem “Existe un tiempo estandar para realizar una actividad en el área de trabajo”, se muestra los siguientes resultados: “Totalmente en desacuerdo” se registra el 10%; “En desacuerdo” el 5%; “Indiferente” el 20%; “De acuerdo” el 30% y “Totalmente de acuerdo” el 35% de total de respuestas de los colaboradores.

DISCUSIÓN

Foreman (2010), sostiene que la idea mediante este análisis es determinar cuánto tiempo se requiere en total para generar cada producto del puesto y luego determinar el total de tiempo requerido en función del total de productos requeridos.

El 65% de los colaboradores mencionaron estar de acuerdo que existe un tiempo estándar para realizar sus actividades, destacando que las áreas donde se denota el manejo de tiempos estándar es en las áreas de recepción, house keeping, restaurante y cocina, se sabe con anticipación a quien se debe atender, que se debe realizar, entre otros aspectos en el lapso de ocho horas de trabajo diario.

2. VENTAJAS

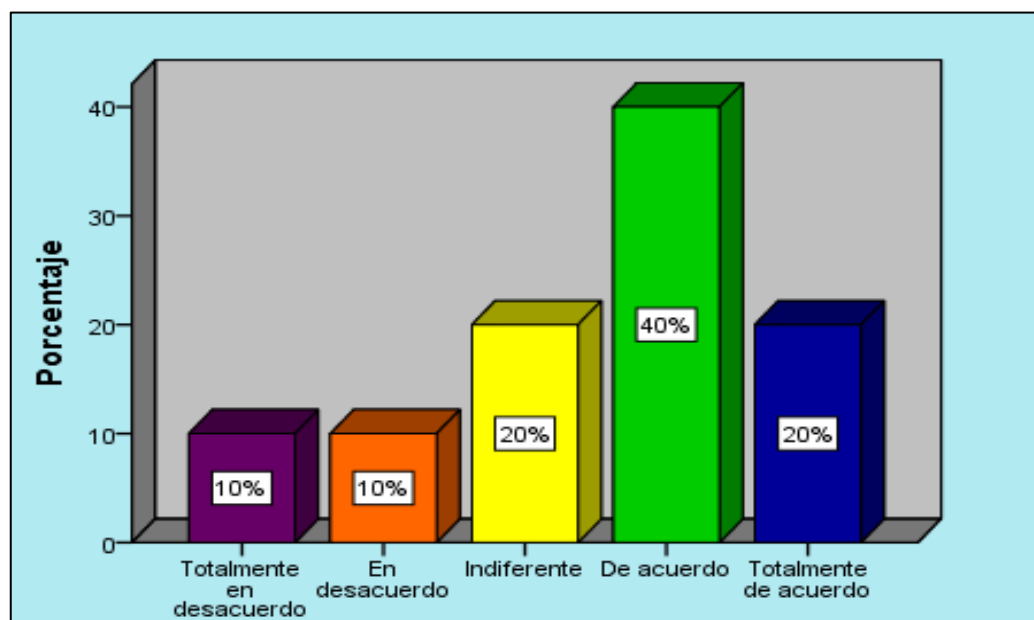
2.1. Item N° 31: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

TABLA N° 31: Rediseño de la estructura para mejora de la productividad

El rediseño adecuado de la estructura mejorará los niveles de productividad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	10,0	10,0	10,0
En desacuerdo	2	10,0	10,0	20,0
Indiferente	4	20,0	20,0	40,0
Válidos De acuerdo	8	40,0	40,0	80,0
Totalmente de acuerdo	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta Realizada 2017

GRÁFICO N° 31: Rediseño de la estructura para mejora de la productividad



FUENTE: Tabla N° 31

RESULTADOS

De la encuesta realizada, en la tabla y gráfico N° 31, con respecto al ítem “El rediseño adecuado de la estructura mejorará la productividad del hotel”, se muestra los siguientes resultados: “Totalmente en desacuerdo” se registra el 10%; “En desacuerdo” el 10%; “Indiferente” el 20%; “De

acuerdo” el 40% y “Totalmente de acuerdo” el 20% del total de respuestas de los colaboradores.

DISCUSIÓN

Permiten atender las nuevas realidades competitivas: La globalización, el servicio ajustado al cliente y la diversidad en las fuerzas del trabajo (Erin, 2015).

El 60% de los colaboradores mostraron estar de acuerdo en que es necesario rediseñar la estructura organizacional para lograr mejores niveles de productividad, un cambio pensado, sustentado debe traer como consecuencia mejores resultados a los obtenidos a la fecha, sin embargo esto no basta, a la par se requiere de colaboradores competentes capaces de adaptarse a los cambios propuestos; un 20% de los colaboradores mencionaron su desacuerdo ante la premisa planteada, no están de acuerdo con los cambios, para ellos la estructura organizacional debe permanecer como esta.

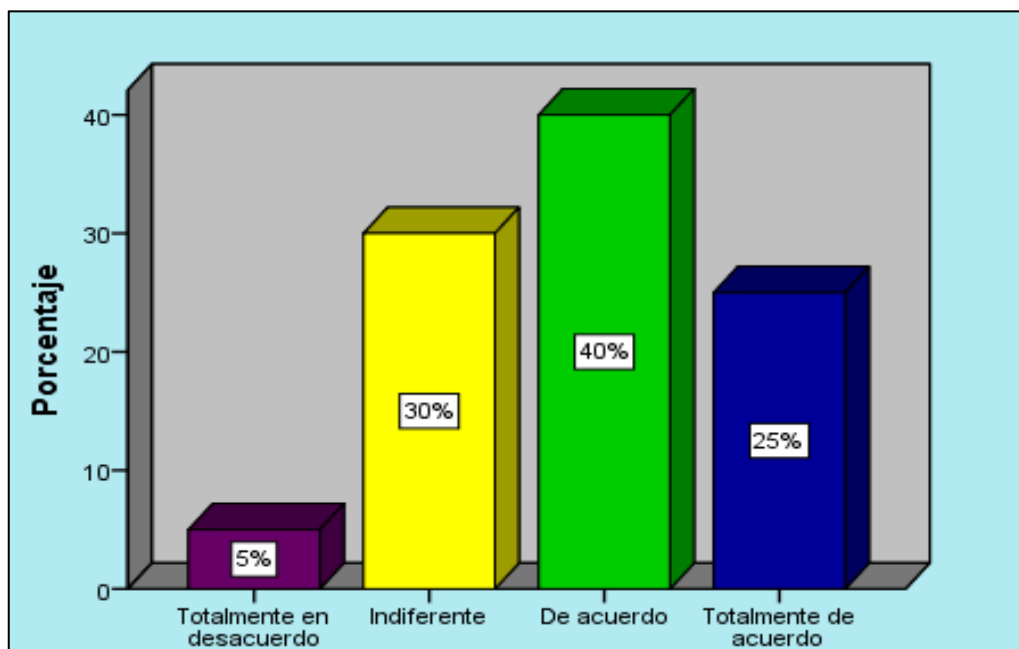
2.2. Item N° 32: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

TABLA N° 32: Rediseño de la estructura mejora la capacidad de respuesta

El rediseño de la estructura mejorará la capacidad de respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
Indiferente	6	30,0	30,0	35,0
Válidos De acuerdo	8	40,0	40,0	75,0
Totalmente de acuerdo	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta Realizada 2017

GRÁFICO N° 32: Rediseño de la estructura mejora capacidad de respuesta



FUENTE: Tabla N° 32

RESULTADOS

De la encuesta realizada, en la tabla y gráfico N° 32, con respecto al ítem “El rediseño de la estructura mejorará la capacidad de respuesta”, se muestra los siguientes resultados: “Totalmente en desacuerdo” se registra el 5%; * “En desacuerdo” el 0%; “Indiferente” el 30%; “De acuerdo” el 40% y “Totalmente de acuerdo” el 25% del total de respuestas de los colaboradores.

DISCUSIÓN

Según Erin (2015), permite innovar las respuestas organizativas al cambio tanto internas, como de mercado (entorno exterior).

El 65% de los colaboradores mencionaron estar de acuerdo en que el rediseño de la estructura mejorara la capacidad de respuesta, el rediseño busca o tiende a que los procesos sean más rápidos, esta rapidez necesita la participación plena de los colaboradores; un 30% de los

colaboradores mencionaron su desacuerdo ante la premisa planteada; un 30% de los colaboradores se mostraron indiferentes ante la premisa planteada, se deduce que la actual estructura satisface sus expectativas laborales.

3. INVENTARIO ORGANIZACIONAL

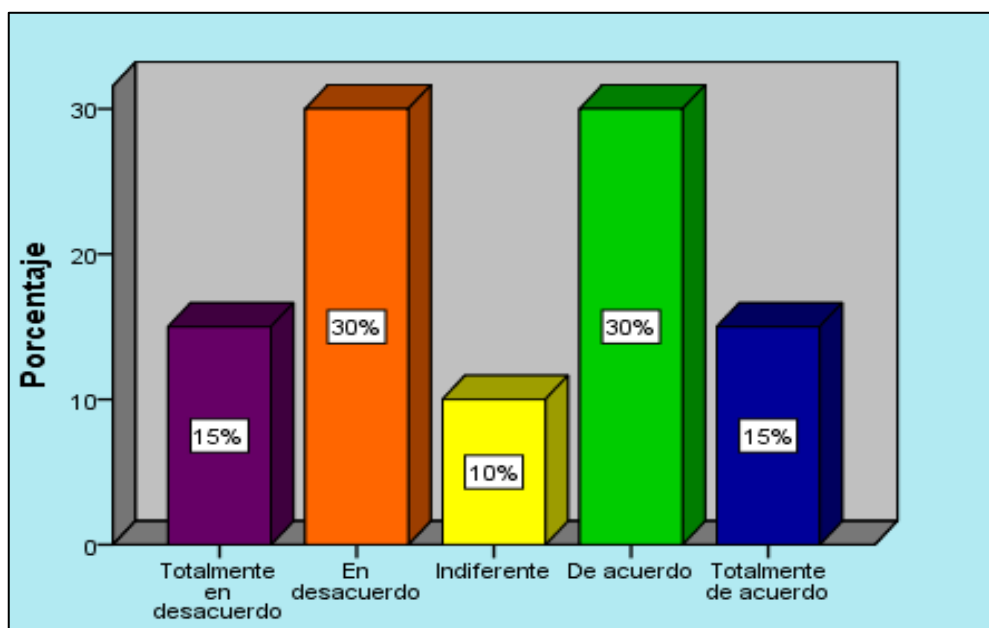
3.1. Item N° 33: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

TABLA N° 33: Organigramas detallados

Las áreas funcionales de la organización poseen organigramas específicos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	15,0	15,0	15,0
En desacuerdo	6	30,0	30,0	45,0
Indiferente	2	10,0	10,0	55,0
Válidos De acuerdo	6	30,0	30,0	85,0
Totalmente de acuerdo	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta Realizada 2017

GRÁFICO N° 33: Organigramas detallados



FUENTE: Tabla N° 33

RESULTADOS

De la encuesta realizada, en la tabla y gráfico N° 33, con respecto al ítem “Las áreas funcionales de la organización poseen organigramas específicos”, se muestra los siguientes resultados: “Totalmente en desacuerdo” se registra el 15%; “En desacuerdo” el 30%; “Indiferente” el 10%; “De acuerdo” el 30% y “Totalmente de acuerdo” el 15% del total de respuestas de los colaboradores.

DISCUSIÓN

Según Foreman (2010), en el inventario se identifican las funciones generales de los puestos, así como los productos principales entregados. El 45% de los colaboradores mostraron estar de acuerdo en que las áreas funcionales poseen un organigrama detallado, sin embargo para lograr la funcionalidad deseada necesitamos de un inventario detallado de las tareas que se realizan en cada área de trabajo; mientras que otro 45% mencionaron estar en desacuerdo con la premisa planteada; esto es que no necesitan de mucho formalismo, se deduce que conocen demasiado, por lo que solo deben limitarse a cumplir con las tareas asignadas.

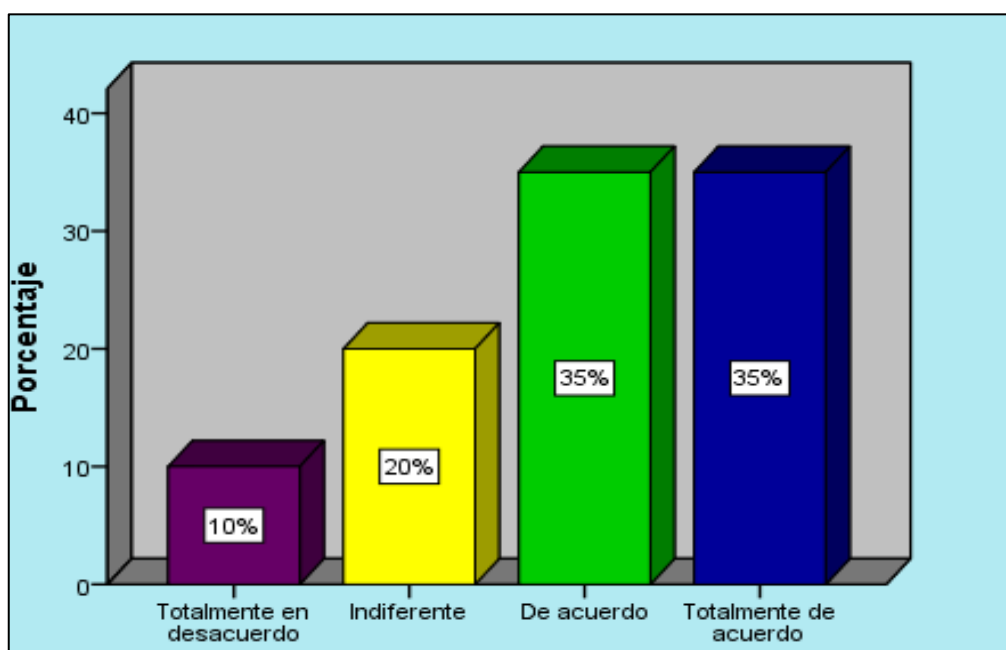
3.2. Item N° 34: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

TABLA N° 34: Inventario de plazas ocupadas por área

Están inventariadas las plazas por área de trabajo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	10,0	10,0	10,0
Indiferente	4	20,0	20,0	30,0
Válidos De acuerdo	7	35,0	35,0	65,0
Totalmente de acuerdo	7	35,0	35,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta Realizada 2017

GRÁFICO N° 34: Inventario de plazas ocupadas por área



FUENTE: Tabla N° 34

RESULTADOS

De la encuesta realizada, en la tabla y gráfico N° 34, con respecto al ítem “Están inventariadas las plazas ocupadas por área de trabajo”, se muestra los siguientes resultados: “Totalmente en desacuerdo” se registra el 10%; “En desacuerdo” el 0%; “Indiferente” el 20%; “De acuerdo” el 35% y “Totalmente de acuerdo” el 35% del total de respuestas de los colaboradores.

DISCUSIÓN

DESISA (2015), señala que se debe tener en cuenta los organigramas a detalle de puestos funcionales en los cuales se presenta la contabilización de plazas recomendadas.

El 70% de los colaboradores mostraron estar de acuerdo con la contabilización de plazas por área de trabajo, la contabilización puede pasar desapercibida pero cumple un papel importante para desarrollar

estrategias en el tema de recursos humanos, en cuanto a desplazamientos, rotación, transferencias, ascensos, entre otros aspectos relacionados; un 20% de colaboradores se mostraron indiferentes ante la premisa planteada, es un porcentaje significativo en el sentido de que los colaboradores aspiran estar ubicados en un solo lugar durante toda su vida laboral, lo bueno es que se puede proyectar la fidelidad de los colaboradores con la empresa, en el sentido de que les gusta lo que hacen y daría cualquier cosa solo con la intención de permanecer en un determinado puesto.

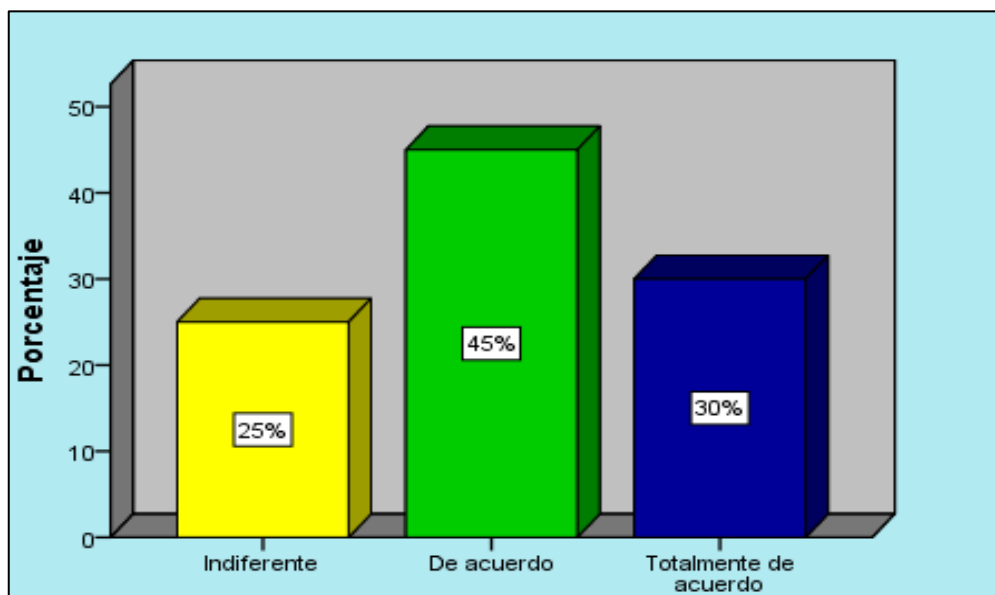
3.3. Item N° 35: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

TABLA N° 35: Funciones generales y actividades

Están identificadas las funciones generales así como sus actividades	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indiferente	5	25,0	25,0	25,0
Válidos	De acuerdo	9	45,0	70,0
	Totalmente de acuerdo	6	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta Realizada 2017

GRÁFICO N° 35: Funciones generales y actividades



FUENTE: Tabla N° 35

RESULTADOS

De la encuesta realizada, en la tabla y gráfico N° 35, con respecto al ítem “Están identificadas las funciones generales, así como sus actividades”, se muestra los siguientes resultados: * “Totalmente en desacuerdo” se registra el 0%; * “En desacuerdo” el 0%; “Indiferente” el 25%; “De acuerdo” el 45% y “Totalmente de acuerdo” el 30% del total de respuestas de los colaboradores.

DISCUSIÓN

En el inventario se identifican las funciones generales de los puestos, así como los productos principales entregados, Foreman (2010).

El 75% de los colaboradores manifiestan estar de acuerdo con la identificación de las funciones generales así como de sus actividades principales dentro de su área de trabajo, cabe mencionar que las funciones generales están en función a la particularidad que tiene cada una de las áreas de trabajo; un 25% de colaboradores se mostraron

indiferentes ante la premisa planteada, se deduce que las actividades realizadas por cada uno de los colaboradores en cada área de trabajo pueden ser desarrolladas solo por cumplirlas.

4. ANÁLISIS A NIVEL DE UNIDADES ORGÁNICAS

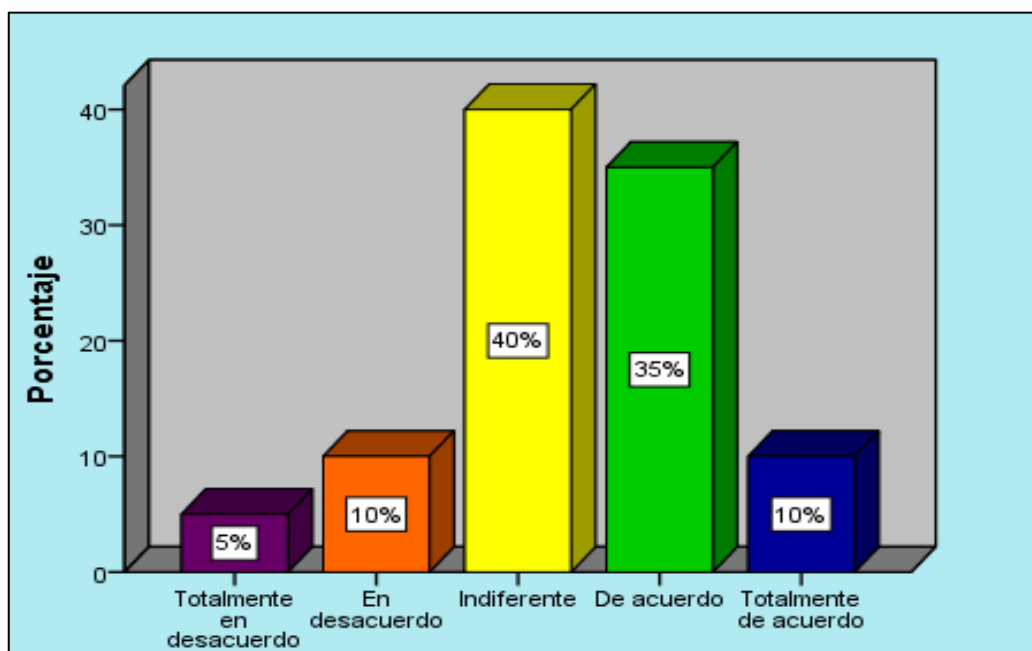
4.1. Item N° 36: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

TABLA N° 36: Propósito de los pares

El área funcional tiene propósitos de los pares	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
En desacuerdo	2	10,0	10,0	15,0
Indiferente	8	40,0	40,0	55,0
De acuerdo	7	35,0	35,0	90,0
Totalmente de acuerdo	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta Realizada 2017

GRÁFICO N° 36: Propósito de los pares



FUENTE: Tabla N° 36

RESULTADOS

De la encuesta realizada, en la tabla y gráfico N° 36, con respecto al ítem “El área funcional tiene propósitos de los pares”, se muestra los siguientes resultados: “Totalmente en desacuerdo” se registra el 5%; “En desacuerdo” el 10%; “Indiferente” el 40%; “De acuerdo” el 35% y “Totalmente de acuerdo” el 10% del total de respuestas de los colaboradores.

DISCUSIÓN

Foreman (2010), la idea es determinar cuál es la incidencia que tiene una unidad funcional hacia los propósitos de la unidad inmediata superior, al mismo tiempo de revisar si existen problemas de diseño que ameriten la eliminación de plazas.

El 45% de los colaboradores mencionaron estar de acuerdo en que una área funcional tiene propósitos como sus pares, la empresa tiene objetivos por alcanzar esto exige que cada una de las áreas contribuyan con lo mejor de si, en ese sentido en el hotel cada una de las áreas tienen propósitos distintos pero bien definidos que se espera alcanzar al término de una gestión; un 40% de los colaboradores mostraron su indiferencia ante la premisa planteada, este resultado permite deducir que las áreas involucradas no prestan atención a la fijación de propósitos, lo que hace que los aportes de éstas sean irrelevantes.

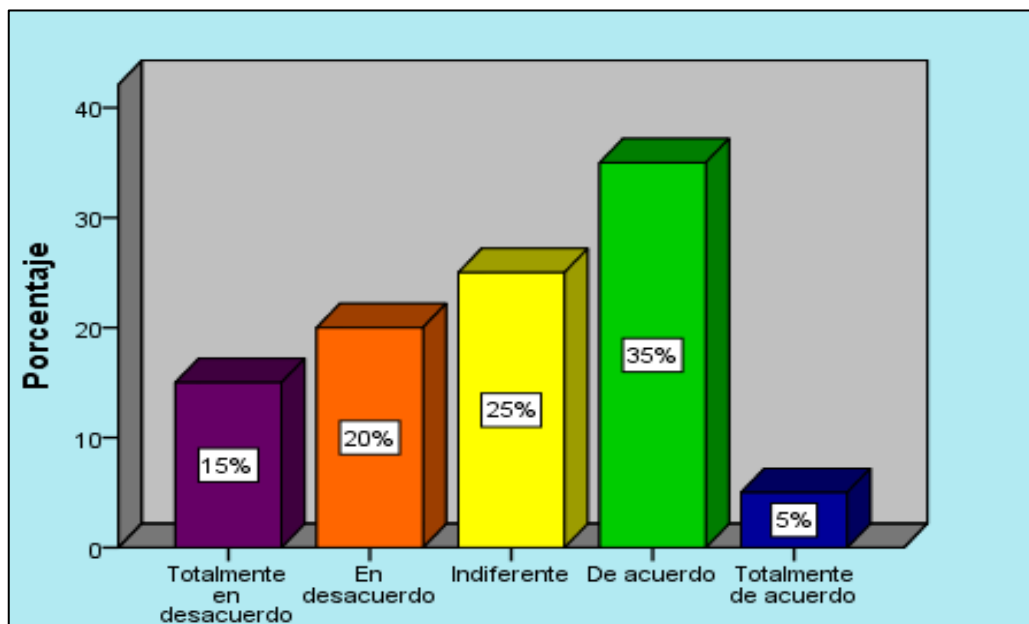
4.2. Ítem N° 37: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

TABLA N° 37: Problemas de diseño que ameritan la eliminación de áreas

Existen problemas de diseño que ameritan la eliminación de áreas o cargos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	15,0	15,0	15,0
En desacuerdo	4	20,0	20,0	35,0
Indiferente	5	25,0	25,0	60,0
Válidos De acuerdo	7	35,0	35,0	95,0
Totalmente de acuerdo	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta Realizada 2017

GRÁFICO N° 37: Problemas de diseño que ameritan la eliminación de áreas



FUENTE: Tabla N° 37

RESULTADOS

De la encuesta realizada, en la tabla y gráfico N° 37, con respecto al ítem “Existen problemas de diseño que ameritan la eliminación de áreas o cargos”, se muestra los siguientes resultados: “Totalmente en desacuerdo” se registra el 15%; “En desacuerdo” el 20%; “Indiferente” el 25%; “De acuerdo” el 35% y “Totalmente de acuerdo” el 5% del total de respuestas de los colaboradores.

DISCUSIÓN

Foreman (2010), la idea es determinar cuál es la incidencia que tiene una unidad funcional hacia los propósitos de la unidad inmediata superior, al mismo tiempo de revisar si existen problemas de diseño que ameriten la eliminación de plazas.

El 40% de los colaboradores manifestaron estar de acuerdo con que el diseño organizacional del hotel amerita la eliminación de algunas áreas de trabajo, se aduce que no son necesarias ante todo por la cantidad de colaboradores con que cuenta la empresa en la actualidad, sin embargo contar con más o menos áreas no depende del momento, de los vaivenes de la actividad, sino como se proyecta la empresa y sobre todo de como aprovechar una de las potencialidades de la región, esto es el sector turismo y aunado a ello el desarrollo de los establecimientos de hospedaje, en ese sentido es conveniente definir áreas que progresivamente sean cubiertas por colaboradores competentes; un 35% mencionaron estar en desacuerdo ante la premisa planteada, esto significa que no se puede desaparecer áreas de trabajo sin fundamentos dado que muchas de estas áreas son necesarias para cumplir con la demanda turística cuya tendencia siempre es creciente.

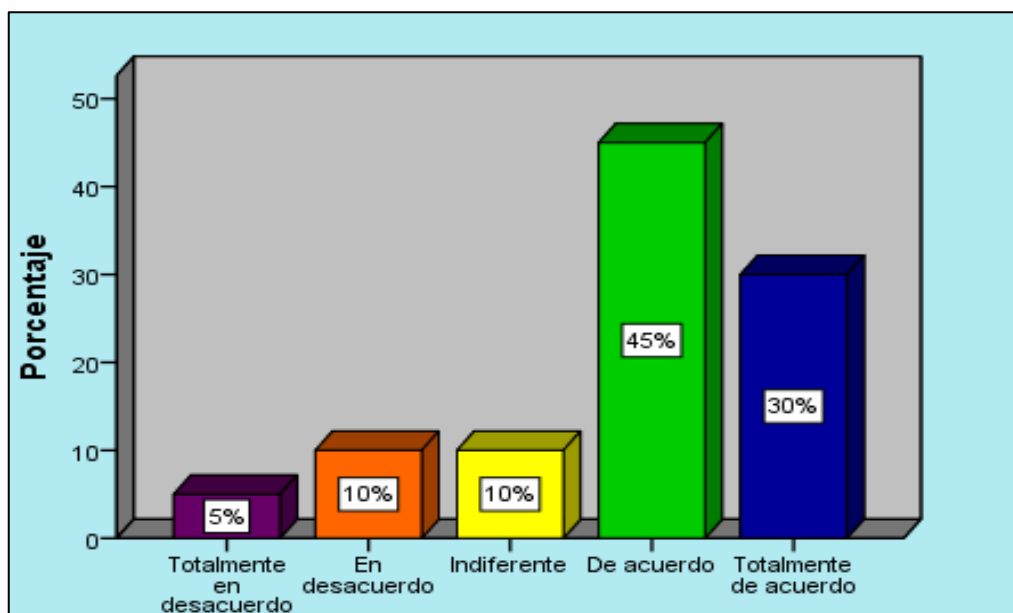
4.3. Ítem N° 38: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

TABLA N° 38: Conocimiento de funciones generales de las áreas

Se conoce con claridad las funciones generales en cada áreasde trabajo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
En desacuerdo	2	10,0	10,0	15,0
Indiferente	2	10,0	10,0	25,0
Válidos De acuerdo	9	45,0	45,0	70,0
Totalmente de acuerdo	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta Realizada 2017

GRÁFICO N° 38: Conocimiento de funciones generales de las áreas



FUENTE: Tabla N° 38

RESULTADOS

De la encuesta realizada, en la tabla y gráfico N° 38, con respecto al ítem “Se conoce con claridad las funciones generales en las diferentes áreas de trabajo”, se muestra los siguientes resultados: “Totalmente en desacuerdo” se registra el 5%; “En desacuerdo” el 10%; “Indiferente” el 10%; “De acuerdo” el 45% y “Totalmente de acuerdo” el 30% del total de respuestas de los colaboradores.

DISCUSIÓN

Foreman (2010), la idea es determinar cuál es la incidencia que tiene una unidad funcional hacia los propósitos de la unidad inmediata superior, al mismo tiempo de revisar si existen problemas de diseño que ameriten la eliminación de plazas.

El 75% mencionaron estar de acuerdo con que se debe conocer con claridad las funciones generales en las diferentes áreas de trabajo, los colaboradores sostienen que es necesario el conocimiento de sus funciones en su área, estas deben ser lo más claro posible con la única intención de no cometer errores en su desempeño diario, si el desempeño de un área no es acorde a las expectativas esperadas, esta influenciara en el comportamiento de otras áreas.

5. ANÁLISIS CUALITATIVO A NIVEL DE PUESTOS OPERATIVOS Y TÉCNICOS

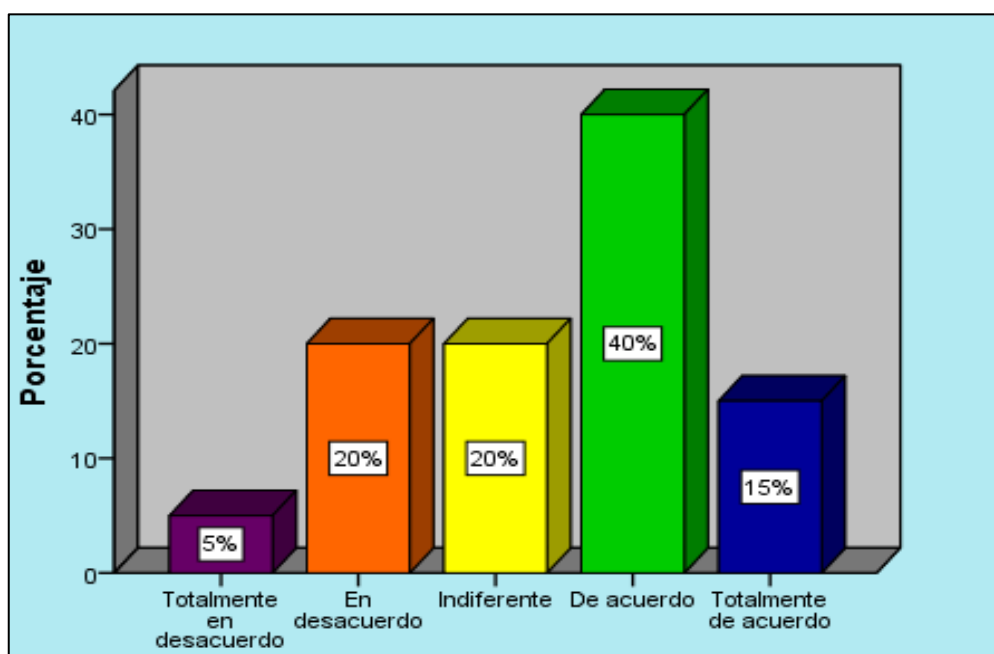
5.1. Item N° 39: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

TABLA N° 39: Evaluacion del aporte de cada área de trabajo

Se evalúa el aporte de cada área de trabajo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
En desacuerdo	4	20,0	20,0	25,0
Indiferente	4	20,0	20,0	45,0
Válidos De acuerdo	8	40,0	40,0	85,0
Totalmente de acuerdo	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta Realizada 2017

GRÁFICO N° 39: Evaluación del aporte de cada área de trabajo



FUENTE: Tabla N° 39

RESULTADOS

De la encuesta realizada, en la tabla y gráfico N° 39, con respecto al ítem “Se evalúa el aporte de cada área de trabajo”, se muestra los siguientes resultados: “Totalmente en desacuerdo” se registra el 5%; “En desacuerdo” el 20%; “Indiferente” el 20%; “De acuerdo” el 40% y “Totalmente de acuerdo” el 15% de total de respuestas de los colaboradores.

DISCUSIÓN

Foreman (2010), señala que el análisis cualitativo a nivel de puestos se realiza de forma muy similar al análisis para unidades organizativas. Utilizando una escala de relevancia, se procede a evaluar la relación que existe entre los productos que genera el puesto y los productos que debe entregar la unidad funcional a la cual pertenece.

El 55% de los colaboradores mencionaron estar de acuerdo en que en el hotel se evalúa el aporte que brinda cada área de trabajo para la

consecución de objetivos, es necesario evaluar la escasa o significativa contribución sustentado en desarrollar sinergias positivas; un 25% de los colaboradores mencionaron estar en desacuerdo con la premisa planteada, se deduce que algunas de las áreas al no aportar no quieren ser evaluadas.

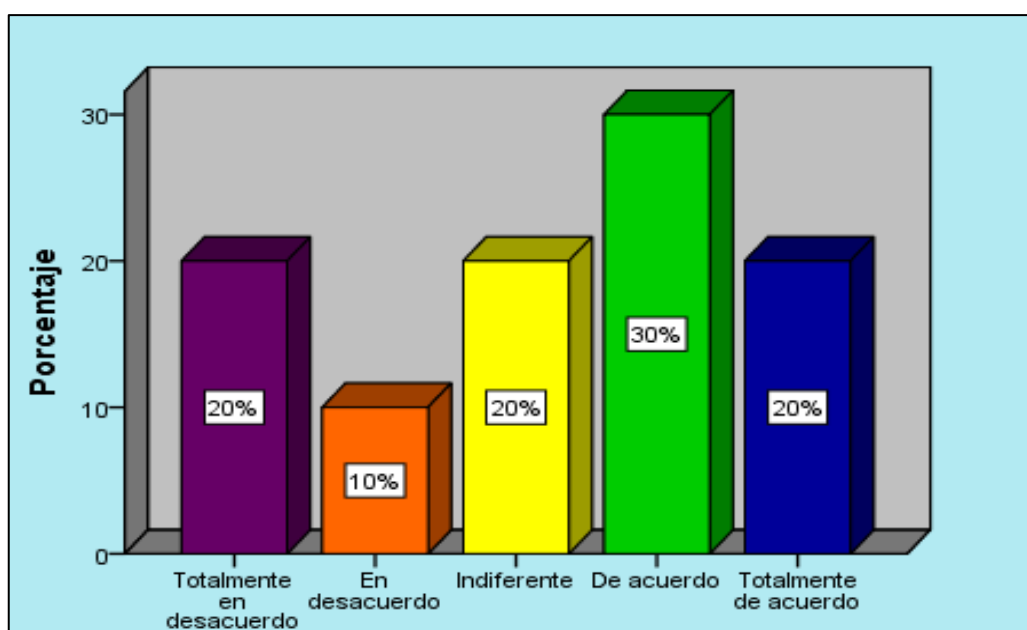
5.2. Item N° 40: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

TABLA N° 40: Trabajo coordinado entre áreas de trabajo

Se reconoce la importancia del trabajo coordinado entre las áreas de trabajo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	20,0	20,0	20,0
En desacuerdo	2	10,0	10,0	30,0
Indiferente	4	20,0	20,0	50,0
De acuerdo	6	30,0	30,0	80,0
Totalmente de acuerdo	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta Realizada 2017

GRÁFICO N° 40: Trabajo coordinado entre áreas de trabajo



FUENTE: Tabla N° 40

RESULTADOS

De la encuesta realizada, en la tabla y gráfico N° 40, con respecto al ítem “Se reconoce la importancia del trabajo coordinado entre las áreas de trabajo”, se muestra los siguientes resultados: “Totalmente en desacuerdo” se registra el 20%; “En desacuerdo” el 10%; “Indiferente” el 20%; “De acuerdo” el 30% y “Totalmente de acuerdo” el 20% del total de respuestas de los colaboradores.

DISCUSIÓN

Foreman (2010), sostiene que, utilizando una escala de relevancia, se procede a evaluar la relación que existe entre los productos que genera el puesto y los productos que debe entregar la unidad funcional a la cual pertenece.

Un 50% de los colaboradores mencionaron estar de acuerdo con reconocer la importancia del trabajo coordinado entre las áreas de trabajo, para ello existen aspectos a tomar en cuenta como el trabajo en equipo y la comunicación que hacen que la consecución de objetivos se alcancen en los plazos previstos; un 30% de los colaboradores mencionaron estar en desacuerdo ante la premisa planteada, no es conveniente para ellos desarrollar los trabajos en equipo y menos un sistema de comunicación que permita fluir información transparente y oportuna en todo los niveles de la empresa.

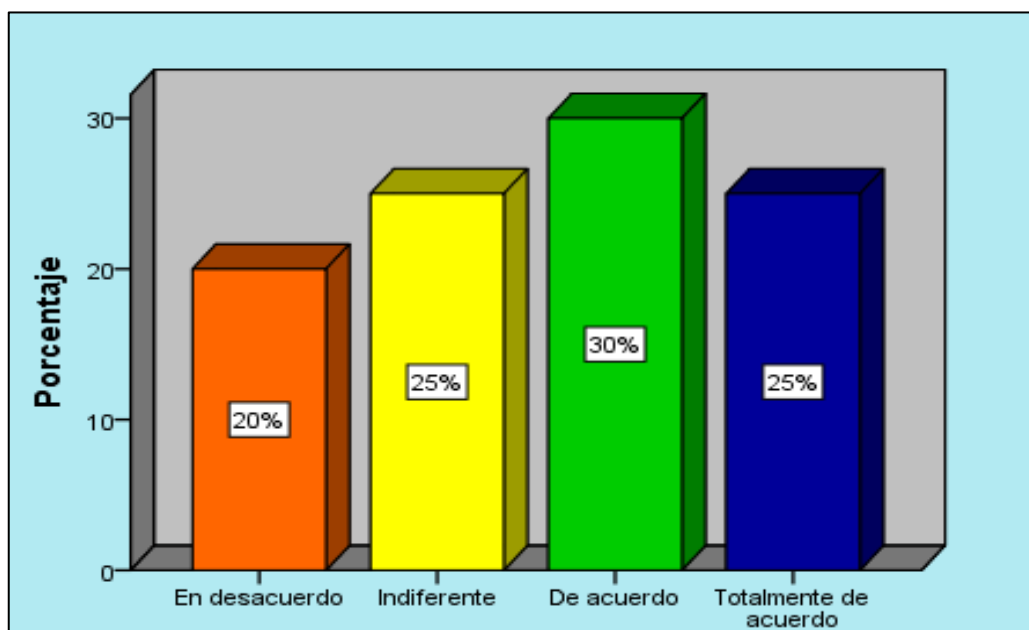
5.3. Ítem N° 41: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

TABLA N° 41: Aporte de cada área en el logro de metas

Existen indicadores que determinan el aporte de cada área	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	4	20,0	20,0	20,0
Indiferente	5	25,0	25,0	45,0
Válidos De acuerdo	6	30,0	30,0	75,0
Totalmente de acuerdo	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta Realizada 2017

GRÁFICO N° 41: Aporte de cada área en el logro de metas



FUENTE: Tabla N° 41

RESULTADOS

De la encuesta realizada, en la tabla y gráfico N° 41, con respecto al ítem “Existen indicadores que determinan el aporte de cada área en el logro de metas”, se muestra los siguientes resultados: * “Totalmente en desacuerdo” se registra el 0%; “En desacuerdo” el 20%; “Indiferente” el 25%; “De acuerdo” el 30% y “Totalmente de acuerdo” el 25% del total de respuestas de los colaboradores.

DISCUSIÓN

Foreman (2010), sostiene que, utilizando una escala de relevancia, se procede a evaluar la relación que existe entre los productos que genera el puesto y los productos que debe entregar la unidad funcional a la cual pertenece.

El 55% de los colaboradores manifestaron que cada área contribuye con el logro de metas, cada área denota su mejor desempeño en pos de alcanzar los objetivos de la empresa, cada integrante alcanza lo mejor de sí en su área y son los resultados a través de indicadores como booking, trip advisor, entre otros los que califican nuestro desempeño; un 25% de los colaboradores mostraron su indiferencia ante la premisa planteada, si se contribuye o no, es tomado como algo referencial.

6. DESVENTAJAS

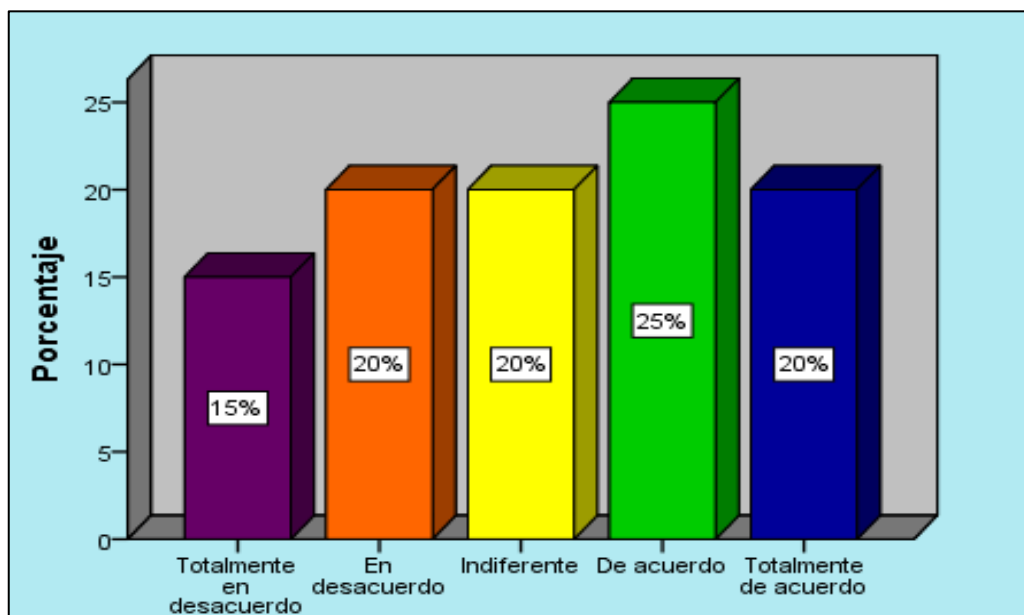
6.1. Item N° 42: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

TABLA N° 42: Reducción de la planilla fomenta la incertidumbre

La reducción de la planilla fomenta la incertidumbre entre los colaboradores	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	15,0	15,0	15,0
En desacuerdo	4	20,0	20,0	35,0
Indiferente	4	20,0	20,0	55,0
De acuerdo	5	25,0	25,0	80,0
Totalmente de acuerdo	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta Realizada 2017

GRÁFICO N° 42: Reducción de la planilla fomenta la incertidumbre



FUENTE: Tabla N° 42

RESULTADOS

De la encuesta realizada, en la tabla y gráfico N° 42, con respecto al ítem “Reducir la planilla fomenta la incertidumbre entre los colaboradores”, se muestra los siguientes resultados: “Totalmente en desacuerdo” se registra el 15%; “En desacuerdo” el 20%; “Indiferente” el 20%; “De acuerdo” el 25% y “Totalmente de acuerdo” el 20% del total de respuestas de los colaboradores.

DISCUSIÓN

Pérdida en la Estabilidad: En la actualidad, si bien, la tecnología y los métodos de formación también son estratégicos de las organizaciones, la tecnología sigue siendo lo suficientemente cambiante como para tener en cuenta posicionamientos futuros de la tecnología elegida y la consolidación de ésta (Erin, 2015).

El 45% de los colaboradores mencionaron estar de acuerdo que reducir la planilla fomenta la incertidumbre entre los colaboradores, este detalle

se nota principalmente en los colaboradores eventuales, en esta condición no se sabe quienes se quedan o se van de la empresa, lo importante es estar preparado para manejar distintos escenarios; un 35% de los colaboradores mencionaron su desacuerdo ante la premisa planteada, tienen la percepción errada de que se reduzca o no todo permanecerá igual.

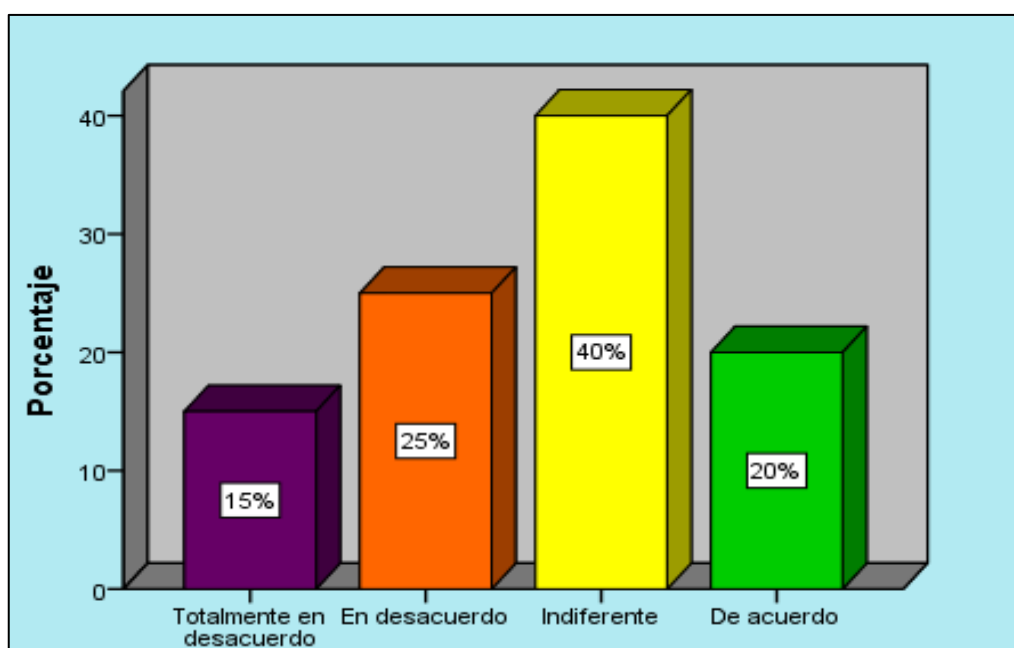
6.2. Item N° 43: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

TABLA N° 43: Incremento de planilla atrae personas con poca experiencia

El incremento de planilla atrae personas con poca experiencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	15,0	15,0	15,0
En desacuerdo	5	25,0	25,0	40,0
Válidos Indiferente	8	40,0	40,0	80,0
De acuerdo	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta Realizada 2017

GRÁFICO N° 43: Incremento de planilla atrae personas con poca experiencia



FUENTE: Tabla N° 43

RESULTADOS

De la encuesta realizada, en la tabla y gráfico N° 43, con respecto al ítem “El incremento de planilla atrae personas con poca experiencia”, se muestra los siguientes resultados: “Totalmente en desacuerdo” se registra el 15%; “En desacuerdo” el 25%; “Indiferente” el 40%; “De acuerdo” el 20% y * “Totalmente de acuerdo” el 0% del total de respuestas de los colaboradores.

DISCUSIÓN

Solo el 20% de los colaboradores mencionaron estar de acuerdo en que el incremento de la planilla atraerá a personas con poca experiencia o sin experiencia, el resultado porcentual permite afirmar que no es tan cierta la afirmación planteada dado que no se puede tomar a cualquier persona sino que ésta debe tener alguna experiencia en el sector; un 40% de los colaboradores mostraron su indiferencia ante la premisa planteada, no les va ni les viene atraer a personas competitivas en el sector.

7. PRINCIPIOS

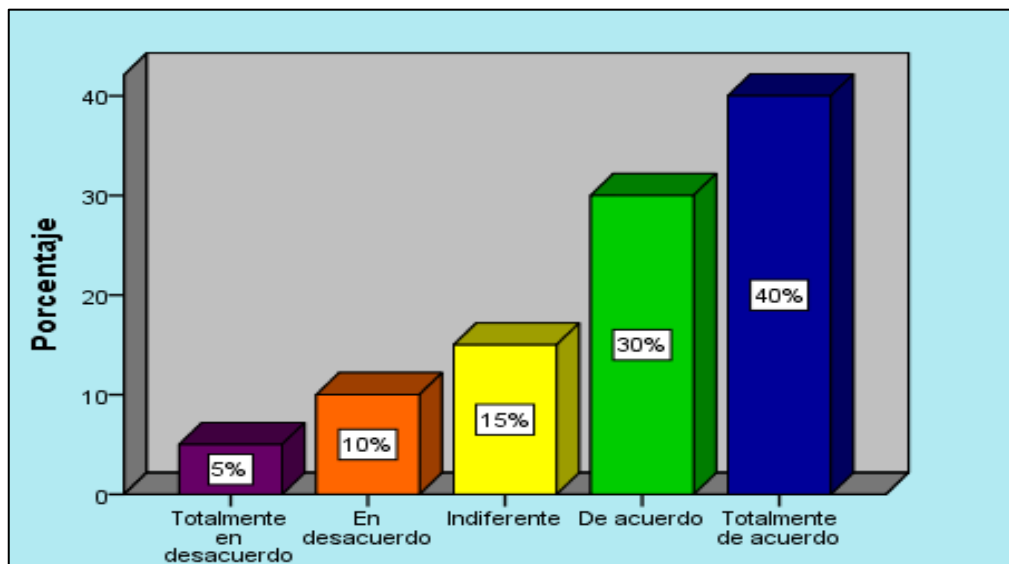
7.1. Ítem N° 44: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

TABLA N° 44: Rediseño de la estructura para mejorar la efectividad

Es necesario el rediseño de la estructura para mejorar la efectividad del hotel	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	5,0	5,0	5,0
En desacuerdo	2	10,0	10,0	15,0
Indiferente	3	15,0	15,0	30,0
Válidos De acuerdo	6	30,0	30,0	60,0
Totalmente de acuerdo	8	40,0	40,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta Realizada 2017

GRÁFICO N° 44: Rediseño de la estructura para mejorar la efectividad



FUENTE: Tabla N° 44

RESULTADOS

De la encuesta realizada, en la tabla y gráfico N° 44, con respecto al ítem “Es necesario el rediseño de la estructura para mejorar la efectividad del hotel”, se muestra los siguientes resultados: “Totalmente en desacuerdo” se registra el 5%; “En desacuerdo” el 10%; “Indiferente” el 15%; “De acuerdo” el 30% y “Totalmente de acuerdo” el 40% del total de respuestas de los colaboradores.

DISCUSIÓN

Erin (2015), uno de los principios es analizar y eliminar toda actividad, proceso o área que no agregue valor, lo cual ameritaría un rediseño de la estructura.

El 70% de los colaboradores mencionaron estar de acuerdo que es necesario el rediseño de la estructura para la mejorar la efectividad del hotel, los propios colaboradores son conscientes de que el hotel puede mejorar si este ajusta de mejor manera su estructura organizacional; un 15% de los colaboradores mostraron su desacuerdo y su indiferencia ante

la premisa planteada, esto significa permanecer con la actual estructura, ellos perciben que la empresa esta funcionando bien, no necesita de cambios.

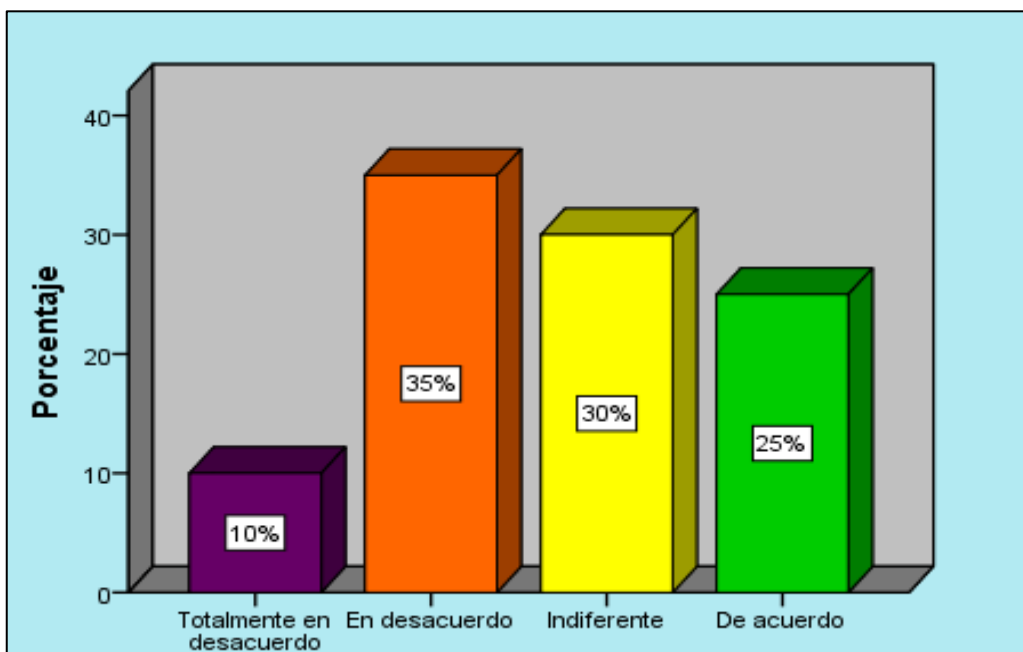
7.2. Item N° 45: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

TABLA N° 45: Actividades realizadas innecesarias

Existen actividades innecesarias en cada área de trabajo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	10,0	10,0	10,0
En desacuerdo	7	35,0	35,0	45,0
Válidos Indiferente	6	30,0	30,0	75,0
De acuerdo	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta Realizada 2017

GRÁFICO N° 45: Actividades realizadas innecesarias



FUENTE: Tabla N° 45

RESULTADOS

De la encuesta realizada, en la tabla y gráfico N° 45, con respecto al ítem “Existen actividades innecesarias en cada área de trabajo”, se muestra

los siguientes resultados: “Totalmente en desacuerdo” se registra el 10%; “En desacuerdo” el 35%; “Indiferente” el 30%; “De acuerdo” el 25% y * “Totalmente de acuerdo” el 0% del total de respuestas de los colaboradores.

DISCUSIÓN

Erin (2015), sostiene que reducir los procesos, depende de hacerlos más cortos, simples y productivos.

El 25% de los colaboradores mencionaron estar de acuerdo que existen actividades realizadas que son innecesarias, este resultado guarda relación con la agrupación de actividades, dado que muchas veces se agrupan sin saber que a veces estas denotan duplicidad; un 45% de los colaboradores mencionaron estar en desacuerdo ante la premisa planteada, es uno de los resultados mas relevantes a lo largo de la investigación, esto quiere decir que todas las actividades realizadas son necesarias, no existe duplicidad de funciones, todo esta funcionando bien.

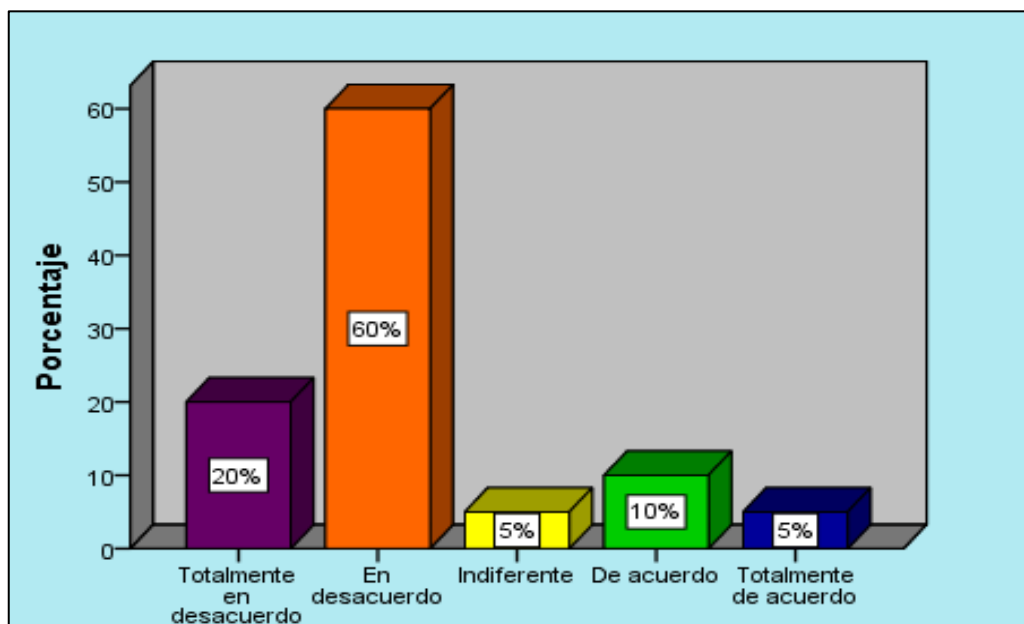
7.3. Item N° 46: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

TABLA N° 46: Reducción de áreas para reducir los procesos

Es necesaria la reducción de áreas de trabajo para optimizar los procesos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	20,0	20,0	20,0
En desacuerdo	12	60,0	60,0	80,0
Indiferente	1	5,0	5,0	85,0
De acuerdo	2	10,0	10,0	95,0
Totalmente de acuerdo	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta Realizada 2017

GRÁFICO N° 46: Reducción de áreas para reducir los procesos



FUENTE: Tabla N° 46

RESULTADOS

De la encuesta realizada, en la tabla y gráfico N° 46, con respecto al ítem “Es necesaria la reducción de áreas de trabajo para optimizar los procesos”, se muestra los siguientes resultados: “Totalmente en desacuerdo” se registra el 20%; “En desacuerdo” el 60%; “Indiferente” el 5%; “De acuerdo” el 10% y “Totalmente de acuerdo” el 5% del total de respuestas de los colaboradores.

DISCUSIÓN

Reducir los procesos, haciéndolos más cortos, simples y productivos (Erin, 2015).

El 15% de los colaboradores mencionaron estar de acuerdo que es necesario reducir las áreas de trabajo para reducir los procesos, la percepción es buscar optimizar lo que se tiene, creen en su capacidad para lograr los objetivos de la empresa; un 80% de los colaboradores mencionaron su desacuerdo con la reducción de las áreas de trabajo, la

percepción es mantenerse en sus puestos de trabajo, para ellos es necesario incrementar más áreas de trabajo, pese a que en muchos casos existe duplicidad de funciones.

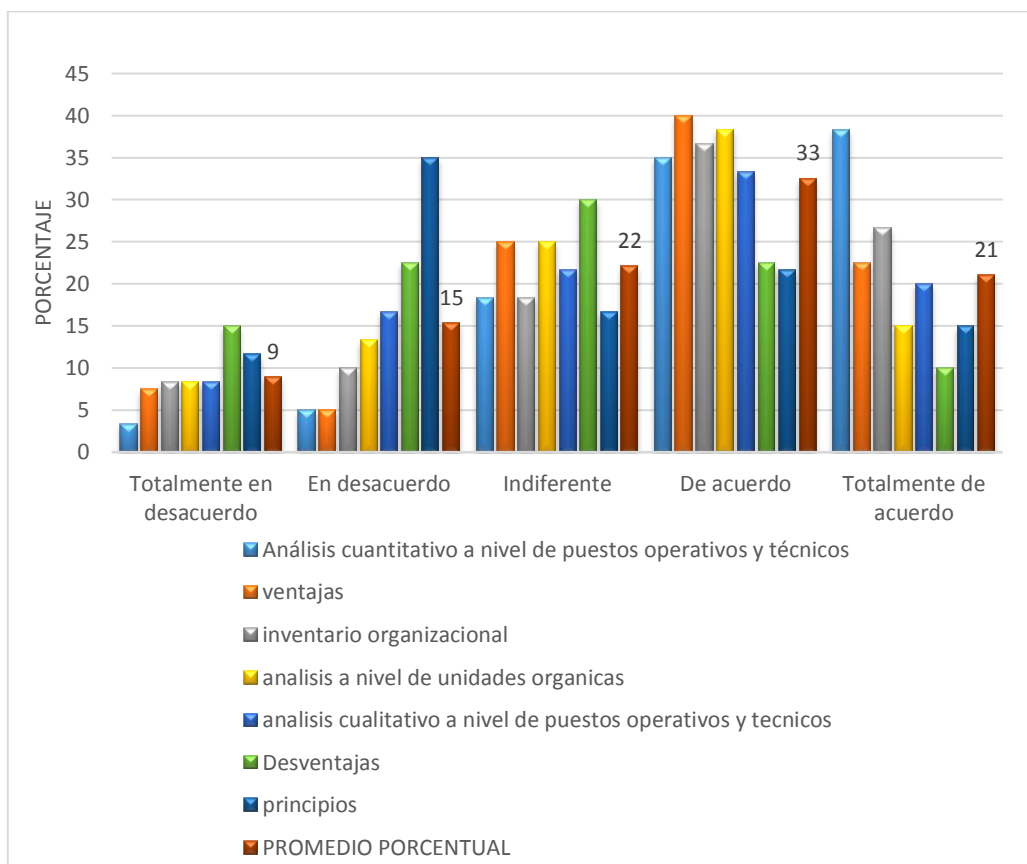
D. DISCUSION DE OBJETIVO

TABLA N° 47: Lineamientos del modelo rightsizing

LINEAMIENTOS DEL MODELO RIGHTSIZING		Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		TOTAL	
INDICADORES	ITEMS	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
Análisis cuantitativo a nivel de puestos operativos y técnicos	24	0	0	1	5	3	15	9	45	7	35	20	100
	25	0	0	1	5	4	20	6	30	9	45	20	100
	26	2	10	1	5	4	20	6	30	7	35	20	100
Promedio		1	3	1	5	4	18	7	35	8	38	20	100
Ventajas	27	2	10	2	10	4	20	8	40	4	20	20	100
	28	1	5	0	0	6	30	8	40	5	25	20	100
Promedio		2	8	1	5	5	25	8	40	5	23	20	100
Inventario organizacional	29	3	15	6	30	2	10	6	30	3	15	20	100
	30	2	10	0	0	4	20	7	35	7	35	20	100
	31	0	0	0	0	5	25	9	45	6	30	20	100
Promedio		2	8	2	10	4	18	7	37	5	27	20	100
Análisis a nivel de unidades orgánicas	32	1	5	2	10	8	40	7	35	2	10	20	100
	33	3	15	4	20	5	25	7	35	1	5	20	100
	34	1	5	2	10	2	10	9	45	6	30	20	100
Promedio		2	8	3	13	5	25	8	38	3	15	20	100
Análisis cualitativo a nivel de puestos operativos y técnicos	35	1	5	4	20	4	20	8	40	3	15	20	100
	36	4	20	2	10	4	20	6	30	4	20	20	100
	37	0	0	4	20	5	25	6	30	5	25	20	100
Promedio		2	8	3	17	4	22	7	33	4	20	20	100
Desventajas	38	3	15	4	20	4	20	5	25	4	20	20	100
	39	3	15	5	25	8	40	4	20	0	0	20	100
Promedio		3	15	5	23	6	30	5	23	2	10	20	100
Principios	40	1	5	2	10	3	15	6	30	8	40	20	100
	41	2	10	7	35	6	30	5	25	0	0	20	100
	42	4	20	12	60	1	5	2	10	1	5	20	100
Promedio		2	12	7	35	3	17	4	22	3	15	20	100
PROMEDIO GENERAL		2	9	3	15	4	22	7	33	4	21	20	100
PROMEDIO PORCENTUAL		9		15		22		33		21		100.00	

FUENTE: Tablas del N°28 al N°46

GRÁFICO N° 47: Lineamientos del modelo rightsizing



FUENTE: Tabla N° 47

RESULTADOS

De la encuesta realizada en la tabla y gráfico N° 47, se muestra el resumen con respecto a los factores que intervienen en el diseño de la estructura organizacional (tablas y gráficos del N° 28 al N° 46).

DISCUSIÓN

El 33% de los colaboradores mencionaron estar de acuerdo con la presencia de lineamientos del modelo rightsizing en el Taypikala Hotel Lago, de los cuales destaca el análisis cuantitativo a nivel de puestos operativos y técnicos, seguido por las ventajas, señalando la aceptación de estas como punto referente para su aplicación, se puede también observar otros lineamientos dentro del hotel; por otro, un 15% de los colaboradores mencionaron estar en desacuerdo con la existencia de

lineamientos del modelo rightsizing, destaca en esta apreciación los principios del modelo.

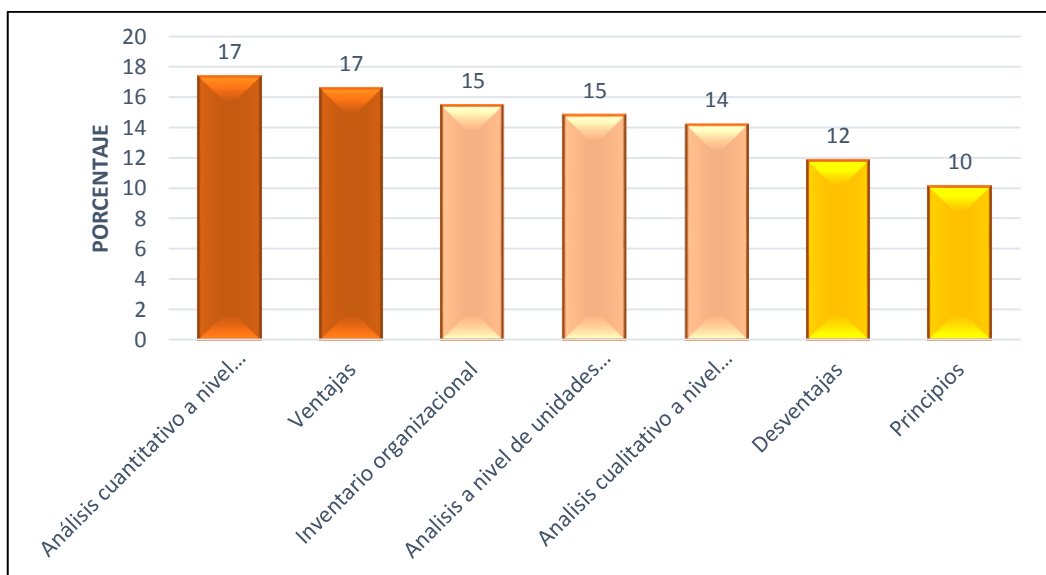
E. GRADO DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMA

TABLA N° 48: Lineamientos del modelo Rightsizing - porcentaje

LINEAMIENTOS DEL MODELO RIGHTSIZING	PORCENTAJE
INDICADORES	%
Análisis cuantitativo a nivel de puestos operativos y técnicos	17
Ventajas	17
Inventario organizacional	15
Análisis a nivel de unidades orgánicas	15
Análisis cualitativo a nivel de puestos operativos y técnicos	14
Desventajas	12
Principios	10
TOTAL	100

FUENTE: Tabla N° 47

GRÁFICO N° 48: Lineamientos del modelo Rightsizing - porcentaje



FUENTE: Tabla N° 48

RESULTADOS

En la tabla y gráfico N° 48, se muestra el porcentaje de presencia lineamientos del modelo rightsizing, los cuales se presentan de la siguiente manera: Análisis cuantitativo a nivel de puestos operativos y

técnicos 17%, ventajas 17%, inventario organizacional 15%, analisis a nivel de unidades organicas 15%, analisis cualitativo a nivel de puestos operativos y tecnicos 14%, desventajas 12% y principios 10%.

DISCUSIÓN

El estudio realizado presenta condiciones favorables para la realización del modelo, concediendo así la posibilidad de llevar a cabo el diseño de una propuesta en a partir de la aplicación del modelo rightsizing, el cual conlleva una mejora para el hotel; sin embargo las desventajas del modelo presentan cierto rechazo ante la idea de la afrontacion del riesgo que la aplicación de la propuesta puede traer consigo; también a esto se añade la baja aceptabilidad de los principios, los cuales tendrían que ser explicados e internalizados a todos los componetes de la organización.

4.3. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA DESARROLLAR EL MODELO RIGHTSIZING EN EL TAYPIKALA HOTEL LAGO

A. OBJETIVO GENERAL

Analizar la estructura organizacional actual para desarrollar el modelo rightsizing en el Taypikala Hotel Lago – 2017.

B. HIPÓTESIS GENERAL

Un análisis adecuado de la estructura organizacional actual permitirá desarrollar el modelo rightsizing en el Taypikala Hotel Lago – 2017.

C. EXPOSICIÓN DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para el análisis de la estructura organizacional y la posibilidad de desarrollar el modelo rightsizing en el Taypikala Hotel Lago, se tomó en cuenta los resultados anteriores, derivándose tablas y gráficos que se detallan a continuación:

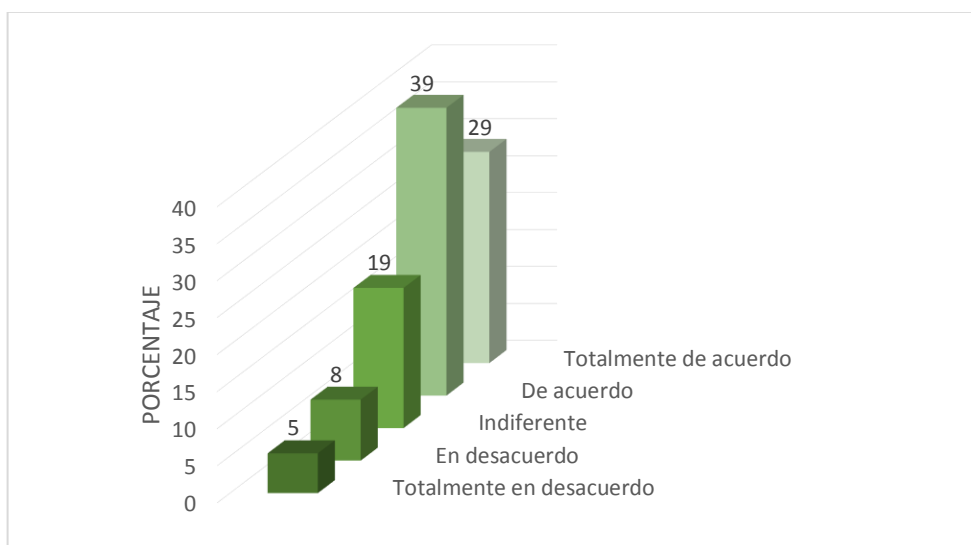
ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

TABLA N° 49: Elementos de la estructura organizacional (promedio)

ELEMENTOS	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		TOTAL	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
Especialización	0	0	1	5	3	13	8	38	9	45	20	100
Departamentalización	1	3	1	3	3	15	7	35	9	45	20	100
Tramo de control	0	0	2	8	3	13	10	50	6	30	20	100
Formalización	2	8	1	3	4	18	10	48	5	25	20	100
Autoridad	2	10	4	18	3	15	8	38	4	20	20	100
Concentración toma de decisiones	2	10	3	13	5	23	9	45	2	10	20	100
Cadena de mando	2	8	2	10	8	38	4	20	5	25	20	100
PROMEDIO GENERAL	1	5	2	8	4	19	8	39	6	29	20	100
PROMEDIO PORCENTUAL	5		8		19		39		29		100.00	

FUENTE: Tabla N°24

GRÁFICO N° 49: Elementos de la estructura organizacional (promedio)



FUENTE: Tabla N°49

RESULTADOS

De la encuesta realizada; en la tabla y gráfico N° 49, se muestra los resultados promedio de los ítems abordados en las tablas y gráficos del N° 1 al N° 14, con respecto a la existencia de elementos de la estructura organizacional; se observa que el 29% de los colaboradores mencionaron estar totalmente de acuerdo, el 39% de acuerdo, el 19% indiferente, el 8% en desacuerdo y el 5% mencionaron estar totalmente en desacuerdo.

DISCUSIÓN

Según Arbaiza (2010), los elementos o dimensiones estructurales son aquellas que proporcionan etiquetas para diferenciar las características internas de la organización.

Para Robbins (2011), los elementos de la estructura organizacional son: autoridad, especialización, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, concentración toma de decisiones y formalización

En el Taypikala Hotel Lago, el 68% de los colaboradores afirman la presencia de elementos en el diseño de la estructura organizacional, este resultado corrobora la necesidad de tener en cuenta estos elementos para diseñar una estructura dinámica; un 19% de los colaboradores mencionaron su indiferencia ante la premisa planteada, se deduce que no tienen definida el ámbito formal de la empresa, como consecuencia la inobservancia traera consigo el incumplimiento de los objetivos.

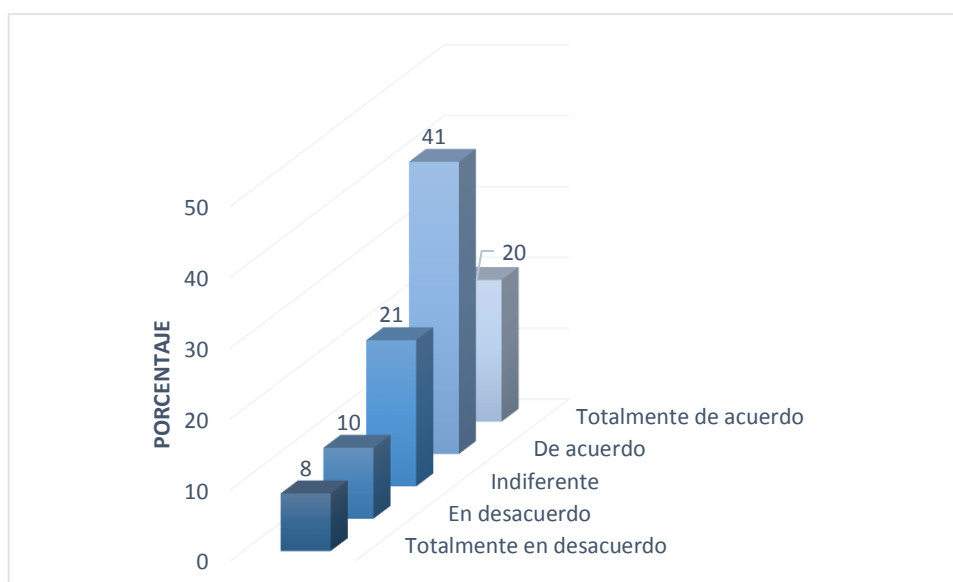
FACTORES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

TABLA N° 50: Factores de la estructura organizacional (promedio)

FACTORES	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		TOTAL	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
Naturaleza de poder	1	5	0	2	4	20	11	55	4	18	20	100
Tamaño	3	13	1	5	3	15	9	43	5	25	20	100
Tecnología	1	5	2	10	4	20	8	40	5	25	20	100
Entorno	2	8	5	25	6	28	6	28	3	13	20	100
PROMEDIO GENERAL	2	8	2	10	4	21	8	41	4	20	20	100
PROMEDIO PORCENTUAL	8		10		21		41		20		100.00	

FUENTE: Tabla N°25

GRÁFICO N° 50: Factores de la estructura organizacional (promedio)



FUENTE: Tabla N°50

RESULTADOS

De la encuesta realizada; en la tabla y gráfico N° 50, se muestra los resultados promedio de los ítems abordados, en las tablas y gráficos del N° 15 al N° 23, para identificar la existencia de factores que determinaron de la estructura organizacional; se muestra que el 20% de los colaboradores mencionaron estar totalmente de acuerdo, el 41% de

acuerdo, el 21% indiferente, el 10% en desacuerdo y el 8% totalmente en desacuerdo.

DISCUSIÓN

Según Arbaiza (2010), los factores o dimensiones contextuales son aquellas que caracterizan a toda la organización.

Para Robbins (2011), los factores de la estructura organizacional son: tamaño, tecnología, entorno y naturaleza del poder.

En el Taypikala Hotel Lago, el 61% de colaboradores afirman la presencia de factores que influyen en el diseño de la estructura organizacional, esta influencia se deriva del comportamiento de las variables que se dan en el entorno, la cual casi siempre obligara a implementar cambios que le permitan sobrevivir en este mercado sumamente dinámico y competitivo.

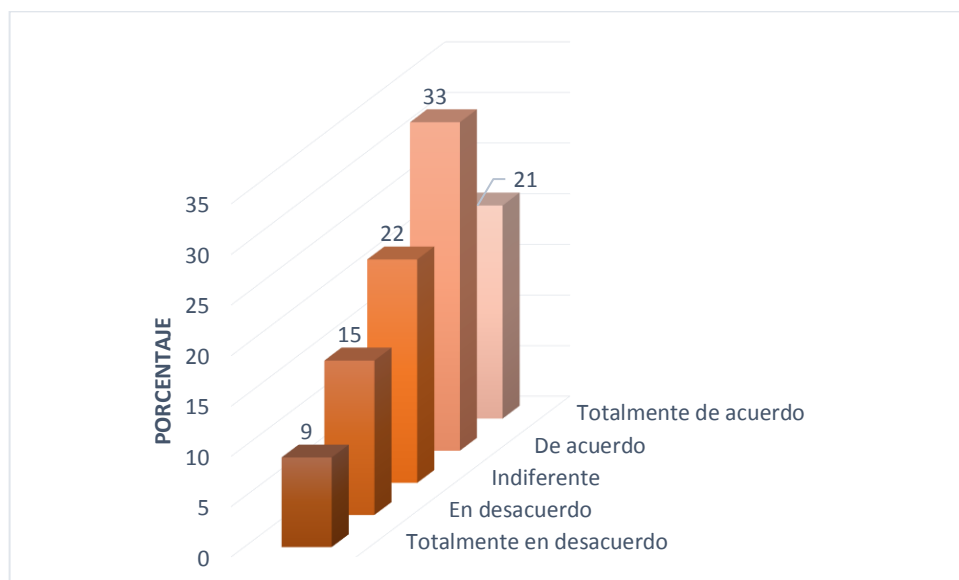
LINEAMIENTOS DEL MODELO RIGHTSIZING

TABLA N° 51: Lineamientos del modelo rightsizing (promedio)

LINEAMIENTOS DEL MODELO RIGHTSIZING	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		TOTAL	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
Análisis cuantitativo a nivel de puestos operativos y técnicos	1	3	1	5	4	18	7	35	8	38	20	100
Ventajas	2	8	1	5	5	25	8	40	5	23	20	100
Inventario organizacional	2	8	2	10	4	18	7	37	5	27	20	100
Análisis a nivel de unidades orgánicas	2	8	3	13	5	25	8	38	3	15	20	100
Análisis cualitativo a nivel de puestos operativos y técnicos	2	8	3	17	4	22	7	33	4	20	20	100
Desventajas	3	15	5	23	6	30	5	23	2	10	20	100
Principios	2	12	7	35	3	17	4	22	3	15	20	100
PROMEDIO GENERAL	2	9	3	15	4	22	7	33	4	21	20	100
PROMEDIO PORCENTUAL	9		15		22		33		21		100.00	

FUENTE: Tabla N°47

GRÁFICO N° 51: Lineamientos del modelo rightsizing (promedio)



FUENTE: Tabla N° 51

RESULTADOS

De la encuesta realizada; en la tabla y gráfico N° 51, se muestra los resultados promedio de los ítems abordados, en las tablas y gráficos del N° 28 al N° 46, para identificar los lineamientos del modelo rightsizing; el 21% de los colaboradores mencionaron estar totalmente de acuerdo, el 33% de acuerdo, el 22% indiferente, el 15% en desacuerdo y el 9% totalmente en desacuerdo.

DISCUSIÓN

Según Foreman (2010), el proceso de Rightsizing implica la ejecución de tres pasos fundamentales: Análisis a Nivel de Unidades Organizativas, Análisis Cuantitativo a Nivel de Puestos Operativos y Técnicos, y Análisis Cualitativo a Nivel de Puestos Operativos y Técnicos; sin embargo, previo a la ejecución de estas tres fases, es necesario efectuar un inventario organizacional actual, el cual consiste en ubicar los organigramas a detalle de puestos funcionales a lo largo de toda la organización, listados

de puestos y contabilización de plazas ocupadas por puesto, así como los principios, ventajas y desventajas del modelo rightsizing.

En el Taypikala Hotel Lago, el 54% de los colaboradores mencionaron su conformidad sobre la presencia de lineamientos para desarrollar el modelo rightsizing, el resultado denota que los colaboradores son conscientes que existe una base conceptual que permitirá desarrollar el modelo Rightsizing en el hotel.

D. DISCUSIÓN DE OBJETIVO

El hotel cuenta con una estructura organizacional que esta representada gráficamente en un organigrama, del que se puede desglosar los elementos y factores intervinientes en dicha estructura, pero eso es suficiente para medir el grado de conformidad y la presencia de estos en la estructura organizacional, que si bien es cierto se encuentra plasmado, es necesario el conocimiento técnico de los colaboradores sobre estos términos.

Cabe destacar que, en el Taypikala Lago se realiza el cambio de administrador cada tres años, lo cual repercute en ciertos elementos, mostrándose una presencia de elementos y factores mas debiles que otros los cuales se podrían subsanar con el presente trabajo de investigación.

Además para la aplicación de un nuevo modelo en una empresa, es sabido que el diagnóstico empresarial es una de las herramientas más recurridas y eficaces para poder realizar este tipo de estudios. Gracias a este diagnóstico se refleja la realidad actual del Taypikala Lago, lo

que permite tomar el diagnóstico como punto de inicio y apoyo para la aplicación del modelo rightsizing. En este entender se procedió al análisis de la estructura en función de los elementos y factores los cuales la componen y también apreciar los lineamientos existentes que favorecen y desfavorecen el desarrollo del modelo rightsizing.

E. GRADO DE SOLUCION DEL PROBLEMA

Se muestra el estado actual de la estructura organizacional que se ha llevado a cabo a través de un análisis cuantitativo que de expone en los puntos 4.1; 4.2 y 4.3 lo cual muestra la posibilidad de la aplicación del modelo rightsizing.

4.4. PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SEGÚN EL MODELO RIGHTSIZING

A continuación, se describen los aspectos fundamentales de la propuesta de la estructura organizacional en función al modelo rightsizing.

JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Actualmente, el turismo se enfrenta a nuevos horizontes, apoyándose de nuevas tecnologías más productivas y eficientes. El sector hotelero forma parte importante de la oferta turística debido a que es uno de los principales prestadores de servicios en el sector. Los hoteles, al igual el turismo se tienen que preparar para los cambios en el comportamiento y en los valores de los consumidores. Cada vez los turistas exigen más, lo que exige a los hoteles ofrecer un mejor servicio al cliente.

Los que se dedican a la actividad hotelera deben encontrar el equilibrio óptimo entre un alto nivel de satisfacción del cliente y la calidad de servicio

brindado, esto exige que la empresa tenga una estructura organizacional eficiente, segura y fiable. (Anacleto, 2012).

El éxito en la gestión empresarial, depende de cómo se dividen, organizan y coordinan las actividades de la organización. Las posibilidades del éxito de una organización son mucho mayores cuando su estructura concuerda con sus lineamientos, políticas y estrategias.

Los hoteles, al igual que toda la organización, requieren de emplear mejoras acerca de las estructuras organizacionales como consecuencia de la globalización, las crisis económicas, las nuevas tecnologías y el acceso a la información. (Chun-Famg, 2010).

Las nuevas estructuras organizacionales deben estar en función de una serie de variables situacionales relacionadas al entorno, a las tecnologías y los recursos que en ellas operan.

Para ajustar la estructura, se requiere generar a partir de los objetivos y estrategias claves en torno a las unidades organizativas, los principales bloques estructurales de la empresa. El hotel debe definirse de tal manera que permita conocer las debilidades y finalmente poder actuar y decidir oportunamente.

Considerando los aspectos arriba mencionados, agregando los beneficios del modelo rightsizing al momento de diseñar la estructura organizacional del hotel; entonces se logrará una estructura organizacional capaz de responder a las necesidades de los clientes optimizando el funcionamiento del Taypikala Hotel Lago.

IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

Los hoteles cuyas estructuras organizacionales actuales están basadas en esquemas tradicionales tienen la deficiencia de enfocarse en satisfacer las demandas internas de la organización, olvidándose de considerar las del entorno, generando como consecuencia estructuras organizacionales que no permiten a los hoteles ser flexibles en su toma de decisiones y por ende no son viables.

La organización implica actividades estructurales e integradas, es decir, individuos que trabajan juntos o cooperen en relaciones de interdependencia, como lo menciona (Drucker, 2002) que “la organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas, siendo esencial la cooperación para la existencia de la misma”. Por ello, se plantea que las organizaciones consisten en: 1) arreglos orientados a una meta, individuos con un propósito; 2) sistemas psicosociales, individuos que trabajan en grupos; 3) sistemas tecnológicos, individuos que utilizan conocimientos y técnicas; y 4) una integración de actividades estructuradas, individuos que trabajan junto en relaciones estructurales.

Los hoteles no son ajenos a esta realidad, es por eso que tomando en consideración lo mencionado con respecto a la estructura organizacional, se considera como una alternativa moderna de ayuda para su concreción, el modelo administrativo del rightsizing,

Para realizar un rightsizing adecuado, los grupos necesitan trabajar juntos, porque el equipo de desarrollo necesita dominar completamente todas las actividades en vistas a favorecer la proactividad

Cabe destacar, que el propósito fundamental de la propuesta es brindar al Taypikala Hotel Lago, los elementos de planificación y coordinación que requiere para desarrollar sus procesos internos de manera coherente, obtener un mejoramiento en sus métodos de trabajo y aprovechar de manera óptima los recursos disponibles y por adquirir, para lograr el desarrollo eficiente de sus funciones.

FINALIDAD

La presente propuesta tiene como finalidad proporcionar al Taypikala Hotel Lago ubicado en Chucuito, una estructura organizacional basado en el modelo rightsizing; lo cual permita la optimización del funcionamiento del hotel en base a los objetivos propuestos.

ALCANCE DE LA PROPUESTA

Según el estudio realizado, la propuesta pretende fortalecer los puntos débiles encontrados, subsanando dichas debilidades, también afrontando la incertidumbre que un cambio puede acarrear.

La propuesta involucra la totalidad de la organización en cuanto al desplazamiento, permanencia de áreas, incremento o disminución de puestos dentro el hotel.

Comprende desde el nivel jerárquico más alto hasta las áreas que se encuentran en la base de la organización.

DISPOSICIÓN AL CAMBIO POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS

En entrevistas previas realizadas de manera abierta con los directivos, en este caso, gerente y administrador, son ellos quienes piden el análisis previo de la organización par implementar una mejora, que beneficie al

hotel de manera integral. Teniendo en cuenta la previa presentación de la propuesta y sus implicancias.

OBJETIVOS

a. Objetivo general:

Establecer una estructura organizacional adecuada para el Taypikala Hotel Lago en base al modelo rightsizing.

b. Objetivos específicos:

- Dar a conocer los elementos y factores que integran la estructura organizacional, definir los distintos niveles jerárquicos y unidades administrativas a considerar en la estructura organizacional, con sus respectivas funciones y actividades
- Diseñar un organigrama funcional del hotel, destacando las respectivas líneas de autoridad y responsabilidad y buscando la dinamicidad entre las áreas de trabajo.
- Formular lineamientos de gestión para la implementación de la estructura organizacional basado en el modelo rightsizing.

CONTENIDO DE LA PROPUESTA

A. ELEMENTOS FILOSÓFICOS DE TAYPIKALA HOTEL LAGO

Misión

“Somos un equipo de personas que disfrutamos lo que hacemos, buscando exceder las expectativas de nuestros queridos huéspedes y amigos, enfocados en la mejora continua, atención personalizada y de hacer de cada servicio “La excelencia de servicio”, y dejar en ellos una

gran experiencia acompañada de un amplio entendimiento de la riqueza cultural y paisajística de lo que significa “Puno” y nuestro tesoro azul, el cautivante lago navegable más alto del mundo “El Titicaca”

Visión

“Exceder las expectativas de nuestros visitantes con un excelente servicio de calidad, dándonos el liderazgo de nuestro mercado y logrando que nuestros queridos huéspedes deseen volver y que lleven consigo nacionalmente e internacionalmente La Gran experiencia Taypikala”.

Objetivos de la Organización

- Lograr la preferencia y satisfacción de nuestros clientes, excediendo sus expectativas de un buen servicio.
- Promover un buen servicio al huésped con un trato personalizado para hacerlo sentir como en su propia casa, en un ambiente de tranquilidad y comodidad a orillas del majestuoso Lago Titicaca.
- Realizar el estudio constante y su adaptación a las necesidades y a las características específicas de los grupos principales de clientes que nos visitan: clientes corporativos; visitantes de negocios acompañados de su familia; cualquier tipo de vista privada.
- Asegurar un standard alto y constante de la base hotelera, siempre en correlación directa con la categoría, las nuevas tendencias en el giro hotelero.

B. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL DEL TAYPIKALA

a. Estructura orgánica

El Taypikala Hotel Lago cuenta con la siguiente estructura orgánica:

Órgano de Dirección

- Gerencia general

Órgano de Apoyo

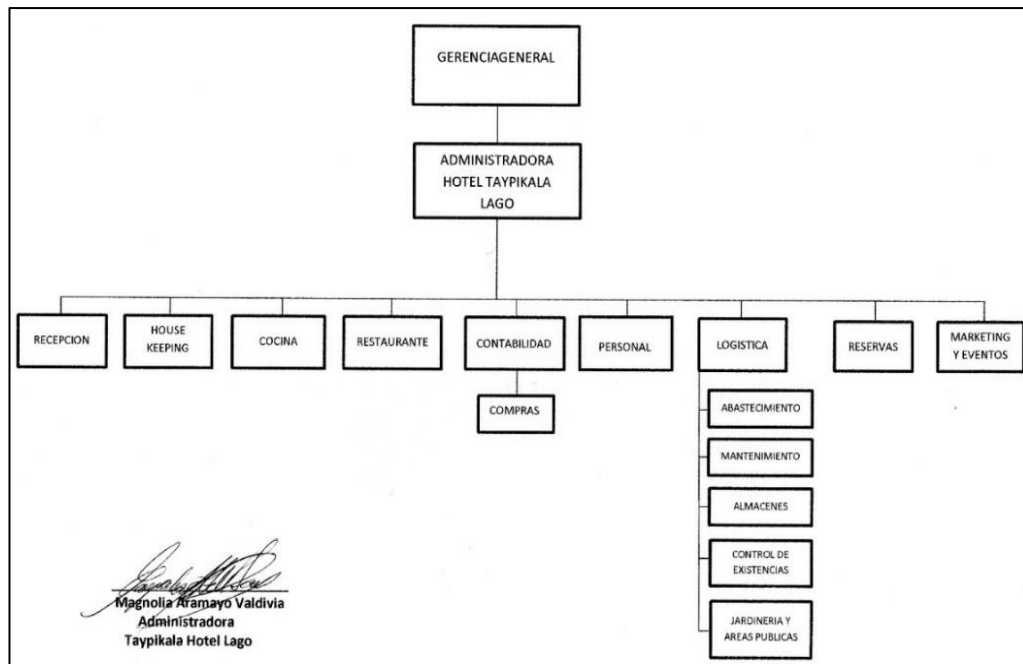
- Administración

Órganos de Línea

- Recepción
- House keeping
- Cocina
- Restaurante
- Contabilidad
 - Compras
- Personal
- Logística
 - Mantenimiento
 - Almacén
 - Control de existencias
 - Jardinería y áreas públicas
- Reservas
- Marketing y eventos

b. Organigrama Taypikala Hotel Lago

FIGURA N° 4: Organigrama del Taypikala Lago



FUENTE: Taypikala Hotel Lago

c. Áreas administradas por el sistema SHIOL

En el hotel Taypikala se utiliza un sistema hotelero denominado SHIOL, el cual administra las áreas de administración, contabilidad, reservas, logística, recepción, restaurante y house keeping.

FIGURA N° 5: SHIOL



FUENTE: Taypikala Hotel Lago

C. ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Fortalezas

- Los colaboradores de las distintas áreas cuentan con habilidades y destrezas en el área de trabajo.
- Los colaboradores del Taypikala Hotel Lago demuestran buena conducta al desenvolverse en sus actividades laborales.
- Los colaboradores cumplen de la mejor manera sus actividades laborales.
- Bajo nivel de rotación de personal.

Debilidades

- Falta de coordinación entre las áreas de trabajo.
- Insuficiente trabajo en equipo.
- Ausencia de familiaridad entre los colaboradores.
- Falta de personal calificado para cubrir plazas vacantes en determinadas épocas del año.

D. GRUPOS DE INTERÉS DEL TAYPIKALA LAGO

Seguidamente se describen cada uno de los grupos de interés respecto a la empresa Taypikala Hotel Lago.

CUADRO N° 5: Grupos de interés Taypikala Lago

GRUPOS DE INTERÉS	VISIÓN POSITIVA	VISIÓN NEGATIVA
Cliente externo	Recibir un servicio diferenciado, personalizado y especializado.	Pagar un precio excesivo por el servicio recibido.
Cliente interno	Laborar en un ambiente adecuado, recibir remuneración justa, recibir capacitaciones permanentes, crecimiento profesional.	Trabajar más de lo establecido, resistencia al cambio.
Dueño	Incrementar utilidades, mantenerse a vanguardia, reconocimiento social.	Inversión con rendimiento insuficiente en resultados
Gerente general	Prestar servicio de calidad, resultados favorables, toma de decisiones efectivas, reconocimiento del hotel, capacitación constante, trabajo organizado.	Resistencia al cambio, más trabajo.
Organismos que regulan el turismo	Realizar acciones que pretendan mejorar la gestión en el sector.	Insuficiente actividades de promoción al sector
Proveedores	Incrementar niveles de transacción, reputación.	Incumplir plazos de entrega, mejorar condiciones de ventas.
Acreedores	Inyección de capital	Conflictos sociopolíticos
Competencia	Diferenciación	Competencia desleal
Otras empresas turísticas	Atraer y diversificar productos y servicios en el sector	Provocar el estancamiento empresarial

FUENTE: Elaboración propia

E. PERFIL DEL GERENTE

Para que una organización tenga un buen funcionamiento es necesario contar con una persona que cuente con ciertas competencias que según (Lazzati, 2016) son las siguientes:

Entre gerencia y liderazgo existe una suerte de solapamiento parcial: una parte de la gerencia requiere el ejercicio del liderazgo y una parte del liderazgo es ejercida por los gerentes; denominado "liderazgo gerencial".

El gerente, en la conducción del área de responsabilidad a su cargo, ejerce cuatro roles, cualquiera sea su nivel jerárquico:

- Operador: Actúa personalmente en la operación.
- Administrador: Planifica, dirige, coordina y controla las tareas de otras personas en la operación, incluyendo especialmente a sus colaboradores.

- Arquitecto: crea o modifica la arquitectura, compuesta por la estrategia, la estructura y los sistemas. Este constituye la antesala intelectual de la influencia interpersonal.
- Humano: se ocupa del desarrollo de las personas: su capacitación, su motivación, entre otros.

Cada uno de dichos roles requiere de importantes competencias diferenciales, además de las competencias comunes o transversales a los cuatro roles. Entre las competencias diferenciales cabe destacar el know how y la orientación al cliente en el rol operador, la escrupulosidad y la orientación a resultados (rasgos de personalidad) en el rol administrador, la capacidad de innovación en el rol del arquitecto, y los valores morales y la inteligencia emocional en el rol humano.

F. PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

a. Elementos y factores intervinientes en la estructura organizacional

Según el análisis realizado en el punto 4.1 y 4.2 señala la presencia de elementos y factores en su estructura actual; la presente propuesta no es ajena a la existencia de estos, los cuales estarán presentes en el siguiente orden:

ELEMENTOS

- Autoridad, respaldado por la cadena de mando y el tramo de control; todas estas actuando de forma conjunta apuntando a un respaldo de los directivos a los colaboradores, a la vez

promoviendo la dinamicidad del hotel con la coordinación entre niveles y áreas.

- Departamentalización, respaldado por la especialización y la formalización, los cuales actualmente son los puntos fuertes del hotel.
- Toma de decisiones, en esta ocasión dando opción a los colaboradores a contribuir en dicho proceso, permitiendo a dinamicidad y el compromiso por parte de ellos.

FACTORES

- Entorno, siendo mas concientes de la influencia que este puede tener en una empresa, implicando el conocimiento que se debe tener para combatir los cambios presentados en este.
- Tamaño, tecnología y la naturaleza de poder.

b. Estructura organizacional (definición de niveles)

Se presenta la siguiente estructura orgánica como propuesta:

PRIMER NIVEL

- GERENCIA GENERAL

SEGUNDO NIVEL

- ADMINISTRACIÓN

TERCER NIVEL

- DEPARTAMENTO EJECUTIVO
 - Contabilidad
 - Recursos Humanos
 - Logística
 - Reservas

- DEPARTAMENTO DE DIVISIÓN DE CUARTOS
 - Recepción
 - House Keeping
 - Bell Boy

- DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS
 - Cocina
 - Restaurante

- DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES
 - Áreas públicas
 - Mantenimiento
 - Áreas verdes

c. Descripción de funciones

CUADRO N° 6: Funciones principales

NIVEL	DEPARTAMENTO	AREAS COMPONENTES	FUNCIONES
PRIMER NIVEL	GERENCIA GENERAL		Planificación estratégica a largo plazo y estrategias de crecimiento. Planificación de ventas y beneficios a medio y corto plazo. Velar por el cumplimiento de las políticas de la empresa y del reglamento interno.
SEGUNDO NIVEL	ADMINISTRACIÓN		Planificación estratégica a largo plazo y estrategias de crecimiento. Planificación de ventas y beneficios a medio y corto plazo. Selección y formación del personal. Dirigir, controlar y supervisar el funcionamiento general del hotel. Planificar las funciones financieras y de recursos humanos. Controlar y estructurar los recursos financieros Planificar las acciones formativas del hotel.
TERCER NIVEL	DEPARTAMENTO EJECUTIVO	Contabilidad	Contabilizar la facturación de proveedores, salarios y seguridad social.

		<p>Comprobar, cotejar y registrar los albaranes con las correspondientes facturas de proveedores.</p> <p>Revisar la documentación bancaria y realizar la conciliación bancaria.</p> <p>Resolver incidencias con proveedores.</p> <p>Generar el listado de pagos a proveedores y nóminas.</p> <p>Recopilar, comprobar, supervisar, registrar y archivar facturación de clientes.</p>
	Recursos Humanos	<p>Coordinar y planificar las necesidades de plantilla de personal para todos los departamentos.</p> <p>Seleccionar candidatos por distintos canales. Coordinar y participar junto con dirección y jefes de departamentos en las entrevistas de selección de personal.</p> <p>Diseñar y realizar la formación introductoria del personal.</p> <p>Supervisar y realizar el seguimiento de los trabajadores, así como de alumnos en prácticas.</p> <p>Coordinar y controlar la asistencia de los trabajadores a estos cursos junto con los jefes de Departamento.</p> <p>Coordinar y controlar la comunicación interna.</p>
	Logística	<p>Asegurar el correcto funcionamiento del departamento de aprovisionamiento y almacenamiento dirigiendo, controlando y realizando el seguimiento de las tareas que lo componen. Asegurar el abastecimiento de productos a todos los departamentos del hotel.</p> <p>Controlar las previsiones y peticiones realizadas por los diferentes departamentos en relación a las compras de mercancía.</p> <p>Acudir a los mercados, tiendas especializadas, almacenes... para comprobar y revisar aquellos productos que por su naturaleza deben ser supervisados con anterioridad a la compra.</p> <p>Controlar y evaluar a los proveedores habituales. Decidir en caso necesario la sustitución de aquellos que no cubran sus expectativas.</p> <p>Controlar la entrada de las mercancías tanto en cantidad como en calidad (peso, calibre, temperatura).</p>
	Reservas	<p>Llevar a cabo las tareas comerciales.</p>

		<p>Pasar las reservas entrantes al sistema utilizado. Revisar la ocupabilidad del hotel y planificar los cambios en las tarifas según la previsión y fechas determinadas. Gestión de cobro de pendientes Control y supervisión de caja diaria Resolver incidencias de facturación de clientes.</p>
DEPARTAMENTO DE DIVISIÓN DE CUARTOS	Recepción	<p>Atención a los clientes en su llegada y salida del hotel. Atención de consultas en persona, por teléfono y todas aquellas que lleguen por medio de la página Web del hotel. Encargados de obtener información sobre la satisfacción y posibles mejoras del hotel por parte de los clientes. Encargados de la vigilancia de la entrada. Emisión de comprobantes de pago Reportar al administrador cualquier situación.</p>
	House Keeping	<p>Atender la limpieza de las habitaciones en general, verificando el perfecto estado de estas. Reportar la necesidad de material de limpieza.</p>
	Bell Boy	<p>Estar al pendiente del ingreso y salida de los huéspedes y visitantes. Asistir en el llevado de equipaje de los huéspedes.</p>
DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	Cocina	<p>Administrar, coordinar y gestionar todos los recursos de la cocina tanto técnicos como humanos. Garantizar el correcto funcionamiento del equipo de cocina cumpliendo con todos los procesos de calidad. Gestionar de forma óptima los pedidos de mercancías analizando los presupuestos y costes. Supervisar la entrega, almacenamiento y conservación de las mercancías Supervisar los inventarios y controles de materiales y mercancías del departamento. Diseñar los menús diarios y actualizar permanentemente la carta junto con restaurante.</p>
	Restaurante	<p>Asesorar en el tipo de menú más adecuado. Supervisar el montaje del salón (cubertería, mantelería, arreglos florales...) Colaborar en la elaboración del pedido, entrega, almacenamiento y conservación de las mercancías. Colaborar en el diseño de los menús del día.</p>

			<p>Recibir y acompañar a los clientes a sus mesas. Tomar la comanda si lo estima oportuno e informar a cocina.</p> <p>Atender y asesorar a los clientes con la máxima calidad sobre sus pedidos.</p> <p>Supervisar la facturación a clientes y controlar las comandas.</p>
	DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES	Áreas públicas	Mantener limpio y en perfecto estado las áreas públicas del hotel.
		Mantenimiento	Tener conocimiento de las áreas que necesitan mantenimiento. Reparaciones técnicas
		Áreas verdes	Mantener en buen estado las áreas verdes del hotel.

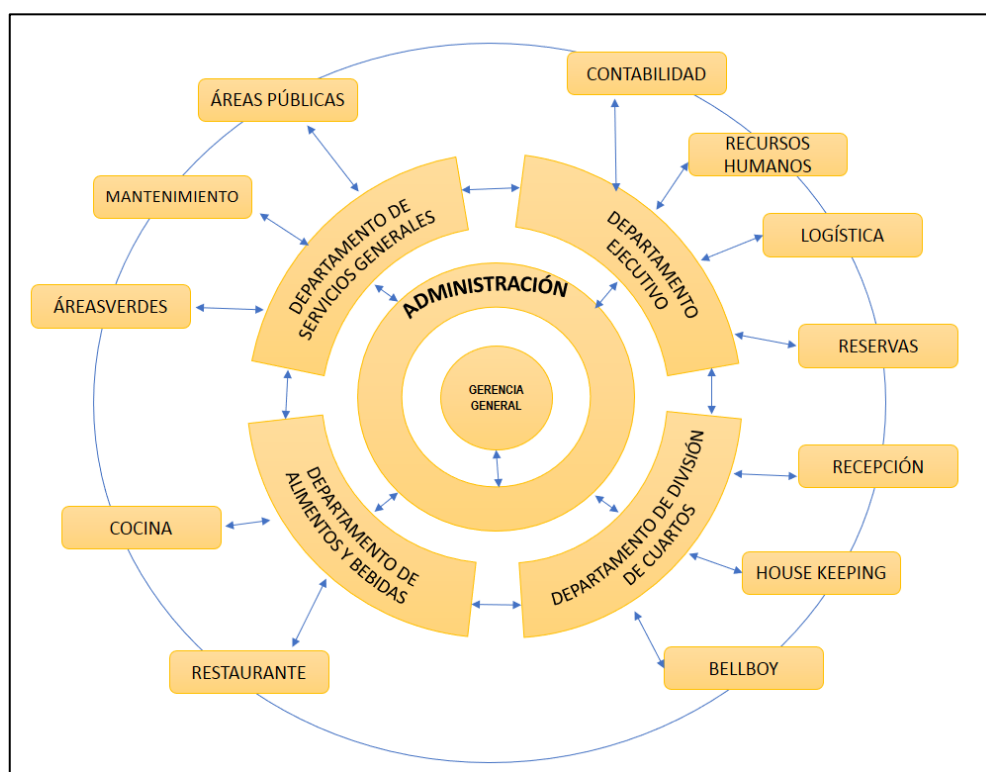
FUENTE: Elaboración propia

G. DISEÑO GRÁFICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA

Desde el punto de vista de la flexibilidad y la autonomía laboral, las organizaciones tienden al aplanamiento de sus estructuras organizacionales, así como una nueva cultura administrativa donde se manifiesta el cambio de los roles de los directivos como facilitadores, visionarios y estrategias en oposición al de los jefes controladores. En este sentido las estructuras piramidales jerárquicas pierden vigencia y surgen nuevas relaciones de trabajo entre los directivos y trabajadores; es así que se encuentran estructuras con diseños tipo circular, molecular, trébol, etc. (Bernal, 2007)

Este organigrama en tipología circular, que es un modelo simplificado de la estructura organizacional, pretende dinamizar el movimiento, coordinación y comunicación entre áreas de trabajo, que no sea una imposición, sino tomado como un trabajo en equipo, contribuyendo en la eficiencia del hotel y a su vez en la eficacia del Taypikala Lago.

FIGURA N° 6: Organigrama propuesto



FUENTE: Elaboración propia

H. LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- Es necesario el compromiso de los directivos como son la gerencia y administración para iniciar, mantener y conseguir resultados en el proceso de adaptación y cambio.
- Atenuar la resistencia al cambio como un gran desafío para la implementación del nuevo modelo de estructura organizacional, el cual debe abordarse con estrategias de intervención que minimicen dicha resistencia.
- La adopción de normas que permitan aceptar la nueva estructura organizacional, ajustándolo a la cultura organizacional y visión de la empresa.

- La capacitación, el entrenamiento, compromiso, participación e involucramiento de los colaboradores es esencial para la adaptación e implementación de la nueva estructura organizacional.

I. HERRAMIENTAS A UTILIZAR

a. Principios a aplicar

- Liderazgo Visionario, desarrollado por la parte directiva los cuales deben establecer una visión orientada a superar las expectativas de los clientes y grupos de interés. Los directivos deben inspirar y alentar a todos los colaboradores a aprender, desarrollar, innovar y contribuir en el proceso de cambio.
- Orientación a la calidad de servicio, dado que todas las organizaciones que brindan servicio dependen de ella, en consecuencia, deben comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer sus demandas y esforzarse en exceder sus expectativas.
- Valoración al colaborador, considerando que el éxito de toda organización depende cada vez más del compromiso de sus colaboradores con el trabajo que desempeñan. El compromiso será mayor cuando exista una dirección organizacional clara, un ambiente seguro, confiable y cooperativo. Es muy importante que la organización capitalice conocimientos, habilidades, creatividad y motivación de sus colaboradores.
- Evaluación Permanente, Mejora Continua, Orientación a Resultados y Rendición de Cuentas, es importante tener en

cuenta que una gestión de calidad y orientada a resultados es aquella que contempla la evaluación permanente, interna y externa; orientada a la identificación de oportunidades para la mejora continua de los procesos, servicios. Las mediciones de desempeño de una entidad, necesitan estar enfocadas en resultados.

- Innovación y Aprovechamiento de las Tecnologías para alcanzar los resultados, el proceso constante de innovación debe incorporar el aprovechamiento intensivo de tecnologías apropiadas al sector.
- Agilidad y Flexibilidad, el éxito en un ambiente siempre cambiante y competitivo a nivel global demanda agilidad (capacidad para el cambio rápido) y flexibilidad en las operaciones.
- Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor, se necesitan escenarios donde las partes involucradas satisfagan sus intereses.

b. Instrumento rightsizing

Para la evaluación de cada puesto de trabajo es necesario que la empresa establezca ponderaciones a las actividades realizadas, para definir un nivel aceptable y así considerar su importancia.

CRONOGRAMA

ACTIVIDAD	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5
Presentación de propuesta	X				
Introducción a la propuesta de cambio a la organización		X			
Desarrollo de la propuesta			X	X	
Retroalimentación					X

Se podrán apreciar los resultados de la implementación a partir del sexto mes.

PRESUPUESTO

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN				
ACTIVIDAD	DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO/UNIDAD (S/.)	COSTO TOTAL (S/.)
Implementación de la propuesta	Especialista en Racionalización	1	1200.00	1200.00
	Alquiler de equipos multimedia	3	200.00	600.00
	Meterial de escritorio	3	70.00	210.00
	Refrigerio	20	7.50	150.00
TOTAL				S/ 2160.00

4.5. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

En función a los objetivos formulados en la presente investigación, se realiza la contrastación de la hipótesis general, teniendo en cuenta para ello las contrastaciones de las hipótesis específicas:

4.5.1. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

A. HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

“En la estructura organizacional existen elementos como la cadena de mando, la concentración de toma de decisiones, la autoridad y la

formalización y factores como el entorno que repercuten en la eficacia del Taypikala Hotel Lago.”.

De los resultados y discusión realizados en el punto 4.1, se ha logrado corroborar la existencia de elementos y factores que establecieron el diseño de la estructura organizacional del Taypikala Hotel Lago, esto se refleja en las tablas y gráficos del N° 1 al N° 23, cuyos resúmenes se muestran en las tablas y gráficos N° 24 y N° 25; los colaboradores admiten la presencia de elementos y factores en la estructura organizacional actual; mientras que en las tablas y gráficos N° 26 y N° 27 se muestran los elementos y factores no tienen un equilibrio en la organización, los cuales repercuten en la eficacia del hotel; bajo estas consideraciones se VALIDA la hipótesis de estudio planteada.

B. HIPÓTESIS ESPECÍFICA 02

“Según la condición de estudio es posible lograr una mejora a partir de la aplicación del modelo rightsizing en el Taypikala Hotel Lago.”.

De los resultados y discusión realizados en el punto 4.2, la condición de estudio resultante muestra la posibilidad de lograr una mejora aplicando el modelo rightsizing dentro del Taypikala Hotel Lago, esto se refleja en las tablas y gráficos del N° 28 al N° 46, cuyos resúmenes se muestran en la tabla y gráfico N° 47; los colaboradores muestran la aceptación de los lineamientos favorables para desarrollar el modelo rightsizing en el hotel, exponiendo también el porcentaje de aceptación en la tabla y gráfico N° 48; bajo estas consideraciones se VALIDA la hipótesis de estudio planteada.

4.5.2. HIPÓTESIS GENERAL

“Un análisis adecuado de la estructura organizacional actual permitirá desarrollar el modelo rightsizing en la empresa Taypikala Hotel Lago – 2017”.

De los resultados y discusión en el punto 4.3, se muestra el resumen general del análisis en las tablas y gráficos N° 49, N° 50 y N° 51, los cuales corroboran la existencia de elementos y factores en la estructura organizacional, se destaca el análisis de la estructura organizacional; también se corrobora la aceptación de los lineamientos para desarrollar el modelo rightsizing, los cuales permitirán el desarrollo del modelo mencionado; bajo estas consideraciones expuestas y validadas las hipótesis específicas, se VALIDA la hipótesis general planteada.

CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos y los objetivos planteados, se llega a las siguientes conclusiones.

1. De acuerdo al diagnóstico situacional de la estructura organizacional en tiempo real, se refleja la presencia de los elementos (68%) y los factores (61%), que son los resultados del estado actual de la empresa donde los colaboradores denotan estar propensos para iniciar el proceso de cambio, en función del modelo denominado Rightsizing (54%), el mismo que busca la optimización de las actividades realizadas en el Taypikala Hotel.
2. Se observa que la estructura organizacional actual cuenta con elementos y factores, los cuales determinaron su diseño y los resultados actuales el hotel; entre los elementos utilizados destaca la especialización (17%), seguido por la departamentalización (17%) y el tramo de control (17%) de manera significativa; posteriormente se sitúan la formalización (15%), la autoridad (12%), concentración en toma de decisiones (12%) y cadena de mando (10%); entre los factores sobresale la naturaleza de poder (30%), seguido por el tamaño (27%), la tecnología (26%) y el entorno (16%), los cuales repercuten en la eficacia del hotel. Es necesario mencionar que en el Taypikala Hotel no se tiene conocimiento técnico sobre los elementos y factores intervinientes, sino que este conocimiento esta dado por el desarrollo diario de sus actividades.
3. Según la condición de estudio resultante, la cual muestra la aceptación de los lineamientos para aplicación el modelo Rightsizing y así lograr una mejora, se destaca el análisis cuantitativo a nivel de puestos operativos y técnicos (17%), seguido de las ventajas (17%), el inventario organizacional (15%), el análisis a nivel de unidades orgánicas (15%), para concluir con el análisis cualitativo a nivel de puestos operativos y técnicos (14%), las desventajas (12%) y los principios (10%) en que se fundamenta el modelo Rightsizing.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones expuestas, se recomienda:

1. Desarrollar eventos de sensibilización que permitan involucrar a la totalidad de los colaboradores para hacerlos partícipes de la implementación del modelo denominado Rightsizing en el Taypikala Hotel, considerando la iniciativa de los directivos en el corto plazo.
2. Difundir y sostener el conocimiento técnico de la estructura organizacional basada en sus elementos y factores conformantes, con énfasis en los elementos formalización, la autoridad, concentración en toma de decisiones y la cadena de mando; entre los factores tomar en cuenta la tecnología y el entorno, en un primer momento, bajo el liderazgo de los colaboradores líderes en el área de trabajo.
3. Identificar y difundir a través de eventos de sensibilización los lineamientos del modelo Rightsizing referido a los principios dado que el conocimiento pleno de éste permitirá enmarcar las acciones que conlleven a su efectiva aplicación y consecución de resultados visibles.
4. La implementación de la propuesta en el Taypikala Hotel en un horizonte donde se equilibre un alto nivel de satisfacción del cliente y la calidad de servicio brindado, bajo una estructura organizacional eficiente, ágil y fiable; sustentado en que las nuevas estructuras organizacionales deben estar en función de una serie de variables situacionales relacionadas al entorno, a las tecnologías y los recursos que en ellas operan.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Administración de Empresas. (2007). *Administración de Empresas*. Obtenido de <http://admindeempresas.blogspot.pe/2007/12/los-niveles-directivos.html>
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración Teoría General y Proceso Administrativo* (Primera ed.). México: Pearson Educación S.A.
- Anacleto, Y. (2012). *Diseño Organizacional basado en el modelo de sistemas viables para hoteles cinco estrellas*. (Tesis de Maestría) Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica, Sección de Estudios de Posgrado e Investigación. México.
- Arbaiza, L. (2010). *Comportamiento organizacional: bases y fundamentos* (Primera ed.). Buenos Aires: Cengage Learning Argentina.
- Barragán del Río, L. (2010). *Hotelería*. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Bernal, C. (2007). *Introducción a la Administración de las Organizaciones*. México: Pearson Education S.A.
- Biasca, R. (2005). *Revising: Reestructurando, Replanteando y Recreando la Empresa para lograr Competitividad*. Madrid: El Cid Editor.
- Carles, J. M. (1998). *La Auditoría Operativa en la Práctica Técnicas de Mejora Organizativa*. Santafé de Bogotá: Alfaomega Grupo Editor S.A.
- Carrasco, M. (01 de Febrero de 2011). *SlideShare*. Obtenido de https://es.slideshare.net/marcecarrasco/tcnicas-de-administracin-hotelera?qid=a036b113-3c44-404e-9e5a-a8752f88a902&v=&b=&from_search=1

- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Séptima ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2011). *Innovaciones de la Administración, Tendencias*. México: McGraw Hill.
- Chun-Famg, C. (2010). Perceived organizational change in the hotel industry: An implication of change schema. *International Journal of Hospitality Management*, 157-167.
- Daft, R. (2010). *Teoría y diseño organizacional* (Décima ed.). México: Centage Learning Editores S.A.
- De Cossio, J. (2005). *Elementos del Diseño Organizacional* (Primera ed.). Lima: Gráfica Interamericana S.A.C.
- DESISA. (2015). *DESISA CONSULTORES*. Obtenido de <http://desisa.com/rightsizing-un-enfoque-practico/>
- Discovery. (26 de Diciembre de 2016). *SlideShare*. Obtenido de https://es.slideshare.net/gediscoveryperu/diferencias-administracion-hotelera-turistica?qid=a036b113-3c44-404e-9e5a-a8752f88a902&v=&b=&from_search=2
- Dorado, J. A. (1996). *Organización y control de empresas en hostelería y turismo*. Madrid: Editorial Sintesis S.A.
- Drucker, P. (2002). *The Effective Executive*. México: McGraw Hill.
- Erin. (12 de Octubre de 2015). *Scribd*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/284485503/Rightsizing-Oi#>

- FAREM. (2016). *Administración Turística y Hotelera*. Managua: UNAN - Managua.
- Foreman , W. (2010). *Las Nuevas Herramientas de Administración Moderna, Reingeniería y Los Sizing*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Franco, I., & Torrenegra, R. (2009). *Análisis Organizacional de la Empresa Carmetalica LTDA*. (Tesis de grado) Universidad de Cartagena, Facultad de Ciencias Económicas, Programa de Administración de Empresas. Cartagena.
- Gallego, M., & Casanueva, C. (2011). *Dirección y Organización de Empresas Turísticas*. Madrid: Ediciones Piramide.
- Gibson, J., Ivancovich, J., Donnrlly, J., & Konopaske, R. (2011). *Organizaciones* (Décimotercera ed.). México: McGraw Hill Interoamericana Editores.
- Goncálvez, L. (2009). Comportamiento de las Organizaciones Modernas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(3).
- Guerrero, P., & Ramos, J. (2014). *Introducción al Turismo*. México: Grupo Editorial Patria S.A.
- Gutierrez, I., Lorenzo, O., & Velásquez, C. (2012). *Rightsizing aplicado a la empresa Ingeniería de Fabricas S.A. para la generación de ventajas competitivas*. (Tesis de Maestría) Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Escuela de Postgrado, Maestría en Administración de Empresas. Lima.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración Una Perspectiva Global y Empresarial* (Decimocuarta ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Lazzati, S. (2016). *El gerente: estrategia y líder del cambio: más allá de la gestión operativa*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- London Consulting Group. (2013). *Londoncg*. Obtenido de http://www.londoncg.com/siteLCG/esp/casestudies/CSSolucionesPDF/C_S_Reestructuracion_Organizacional_PDF.pdf
- Louffat, E. (2010). *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo* (Segunda ed.). Buenos Aires: Cengage Learning Argentina.
- Nirmala, M., & Akhilesh, K. (2009). *Organizational Rightsizing*. Roseburg: LAP Lambert Academic Publishing .
- Organización Mundial del Turismo. (2007). *Organización Mundial del Turismo OMT*. Obtenido de <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico>
- Robbins, S. (2011). *Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica* (Séptima ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Décimotercera ed.). México: Pearson Educación, Inc.
- SGH PERU. (s.f.). *SHIOL*. Obtenido de <http://sghperu.com/Shiol.html>

- Solís, J. (18 de Enero de 2015). *SlideShare*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/al150201/definicion-administracion-turistica>
- Universidad de Valencia. (2005). *UV (Universidad de Valencia) [ES]*. Obtenido de <https://www.uv.es/~friasnav/AlfaCronbach.pdf>
- Vara-Horna, A. (2010). *¿Cómo hacer una tesis en ciencias empresariales? Manual breve para los tesis de Administración, Negocios Internacionales, Recursos Humanos y Marketing* (Segunda ed.). Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres. Lima - Perú.
- Verenzuela, J. (2015). *Estructura Organizacional en la Gestión de los Procesos Administrativos y Operativos de la Empresa Lucky Star C.A.* (Tesis de Maestría) Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Área de Estudios de Postgrado, Maestría en Administración de Empresas, Mención Gerencia. Venezuela.
- Welter, B. (2011). *Rightsizing Your Business*. Nueva York: Adams Media Corporation.
- Yagual, F. (2013). *Diseño organizacional para la empresa operadora de Turismo Carol Tour S.A. del Cantón Salinas*. Universidad Estatal Península de Santa Elena - Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela de Administración, Carrera de Administración de Empresas.
- Yauris, A. (23 de Diciembre de 2011). *Scribd*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/76380104/Lic-Adm-Edwin-Mescoco-Caceres-RESIZING>

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA DESARROLLAR EL MODELO RIGHTSIZING EN EL TAYPIKALA HOTEL LAGO - 2017

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VI: Estructura organizacional VD: Modelo Rightsizing		- Elementos - Factores	
¿Es necesario analizar la estructura organizacional actual para desarrollar el modelo rightsizing en el Taypikala Hotel Lago - 2017?	Analizar la estructura organizacional actual para desarrollar el modelo rightsizing en el Taypikala Hotel Lago - 2017.	Un análisis adecuado de la estructura organizacional actual permitirá desarrollar el modelo rightsizing en el Taypikala Hotel Lago - 2017.			- Lineamientos del modelo rightsizing	
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS		Elementos	- Especialización - Departamentalización - Tramo de control - Formalización - Autoridad - Concentración toma de decisiones - Cadena de mando	- 1, 2 - 3, 4 - 5, 6 - 7, 8 - 9, 10 - 11, 12 - 13, 14
PE1. ¿La estructura organizacional considerando los elementos como la cadena de mando, la concentración de toma de decisiones, la autoridad, la formalización y factores como el entorno repercuten en la eficacia del Taypikala Hotel Lago?	OE1. Analizar la estructura organizacional en función de los elementos como la cadena de mando, la concentración de toma de decisiones, la autoridad, la formalización y factores como el entorno que repercuten en la eficacia del Taypikala Hotel Lago.	HE1. En la estructura organizacional existen elementos como la cadena de mando, la concentración de toma de decisiones, la autoridad y la formalización y factores como el entorno que repercuten en la eficacia del Taypikala Hotel Lago.			Factores	- Naturaleza de poder - Tamaño - Tecnología - Entorno
PE2. ¿Según la condición de estudio será posible lograr una mejora a partir de la aplicación del modelo rightsizing en el Taypikala Hotel Lago?	OE2. Determinar las condiciones de estudio para lograr una mejora a partir de la aplicación del modelo rightsizing en el Taypikala Hotel Lago.	HE2. Según la condición de estudio es posible lograr una mejora a partir de la aplicación del modelo rightsizing en el Taypikala Hotel Lago.		Lineamientos modelo rightsizing	- Análisis cuantitativo a nivel de puestos operativos y técnicos - Ventajas - Inventario organizacional - Análisis a nivel de unidades orgánicas - Análisis cualitativo a nivel de puestos operativos y técnicos - Desventajas - Principios	- 24, 25, 26 - 27, 28 - 29, 30, 31 - 32, 33, 34 - 35, 36, 37 - 38, 39 - 40, 41, 42
PE3. ¿Es necesario proponer lineamientos para rediseñar la estructura organizacional en función al modelo rightsizing para optimizar el funcionamiento del Taypikala Hotel Lago?	OE3. Proponer lineamientos para rediseñar la estructura organizacional en función del modelo rightsizing para optimizar el funcionamiento del Taypikala Hotel Lago.					

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Estimado Señor(a) (Srta.):
El presente cuestionario tiene fines estrictamente académicos, está relacionado con las variables: estructura organizacional y el modelo rightsizing en el contexto de la empresa Taypikala Hotel Lago; agradecemos su gentil colaboración. Gracias.

Las preguntas que se detallan a continuación tienen una respuesta en una escala valorativa del 1 al 5:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Elija solo una alternativa por pregunta marcando con un aspa (X) donde corresponda:

Área en el cual se desempeña: _____

N°	ITEMS	1	2	3	4	5
	ELEMENTOS					
1	Las tareas en el hotel se agrupan en áreas funcionales					
2	Cada área desarrolla actividades específicas diferenciadas					
3	Las actividades se clasifican por cada área de trabajo					
4	Las actividades se agrupan en áreas para lograr los objetivos del hotel					
5	Cada directivo es capaz de controlar un número determinado de colaboradores					
6	Cada área de trabajo cuenta con equipos de trabajo liderados por un directivo					
7	Las actividades en el hotel están estandarizadas					
8	Cada área tiene normas que guían el comportamiento de los colaboradores					
9	Solo el administrador controla los procesos internos en cada área					
10	Cuento con un directivo exclusivo para el área de trabajo					
11	Se limita la intervención de los colaboradores en la toma de decisiones					
12	Se delega la toma de decisiones a alguno de los colaboradores					
13	Existen rutas establecidas en el proceso de toma de decisiones					
14	Están claramente definidas las relaciones de subordinación					
	FACTORES					
15	La autoridad es viabilizada a través de la estructura organizacional					
16	La estructura organizacional permite ejercitar el poder en la toma de decisiones					
17	La estructura organizacional persuade la acción de control a los colaboradores					
18	Los colaboradores determinan el tipo de estructura organizativa					
19	Las áreas están divididas de acuerdo con la complejidad de las tareas					
20	Los procesos de trabajo determinan la estructura organizacional					
21	La utilización de tecnología determina el comportamiento de la organización					
22	La intensidad con que varían los factores definen la estructura organizacional					
23	Los cambios que se dan en el entorno afectan la estructura organizacional					

	LINEAMIENTOS DEL MODELO RIGHTSIZING					
24	Se conoce la utilidad específica que aporta cada área					
25	Está definidas las tareas que realiza cada área para generar servicios					
26	Existe un tiempo estándar para realizar cada actividad en un área de trabajo					
27	El rediseño adecuado de la estructura mejorará los niveles de productividad					
28	El rediseño de la estructura mejorará la capacidad de respuesta					
29	Las áreas funcionales de la organización poseen organigramas específicos					
30	Están inventariadas las plazas por área de trabajo					
31	Están identificadas las funciones generales así como sus actividades					
32	El área funcional tiene los propósitos de los pares					
33	Existen problemas de diseño que ameritan la eliminación de áreas o cargos					
34	Se conoce con claridad las funciones generales en cada área de trabajo					
35	Se evalúa el aporte de cada área del hotel					
36	Se reconoce la importancia del trabajo coordinado entre las áreas de trabajo					
37	Existen indicadores que determinan el aporte de cada área					
38	La reducción de la planilla fomenta la incertidumbre entre los colaboradores					
39	El incremento de la planilla atrae personas con poca experiencia					
40	Es necesario el rediseño de la estructura para mejorar la efectividad del hotel					
41	Existen actividades innecesarias en cada área de trabajo					
42	Es necesaria la reducción de áreas de trabajo para optimizar los procesos					

Muchas gracias.

Observaciones: _____

CARTAS DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO Y JUICIOS DE EXPERTOS

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

CARTA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, **IVAN GROVER SANCHEZ MAMANI**, identificado con DNI N° **43119368**, especialista en **TURISMO Y HOTELERÍA**, por medio de la presente hago constar que he revisado y aprobado el instrumento de recolección de datos (**cuestionario**) que va a ser empleado por la **Bach. REYNA VANESA COLLANQUI CONDORI**, para la realización del trabajo de grado titulado **ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA DESARROLLAR EL MODELO RIGHTSIZING EN EL TAYPIKALA HOTEL LAGO - 2017**, perteneciente a la línea de investigación de **ADMINISTRACIÓN GENERAL**, por lo que los mismos reúnen los requisitos de redacción, contenido y metodología, tomando en consideración el cuadro técnico-metodológico y por consiguiente pueden ser aplicados.

Atentamente,



M.Sc. Ivan Grover Sanchez Mamani

APRECIACIÓN DEL INSTRUMENTO

(Juicio de expertos)

Nº	CRITERIOS	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	El instrumento responde al planteamiento del problema	X		
2	El instrumento responde a los objetivos a investigar	X		
3	El instrumento responde a la operacionalización de las variables	X		
4	La estructura que presenta el instrumento es secuencial	X		
5	Los términos utilizados son comprensibles	X		
6	El lenguaje utilizado se adecua a la población de estudio	X		
7	El número de ítems es adecuado	X		
8	Se debe incrementar el número de ítems (que y cuantos)		X	
9	Se debe eliminar el número de ítems (cuales)		X	
10	Guarda correspondencia cada técnica con su respectivo instrumento.	X		

Aportes y/o sugerencias para mejorar el instrumento:

Un buen trabajo de investigación que servirá como antecedente de futuras investigaciones en el sector turismo y hotelería.

EL INSTRUMENTO ES VÁLIDO PARA SU APLICACIÓN

M.Sc. Iván Grover Sanchez Mamani

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

CARTA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, **NOELIA EVELYN VARGAS YAMPARA**, identificado con DNI N° **41017557**, especialista en **METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**, por medio de la presente hago constar que he revisado y aprobado la metodología del proyecto que va a ser empleado por la **Bach. REYNA VANESA COLLANQUI CONDORI**, para la realización del trabajo de grado titulado **ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA DESARROLLAR EL MODELO RIGHTSIZING EN EL TAYPIKALA HOTEL LAGO - 2017**, perteneciente a la línea de investigación de **ADMINISTRACIÓN GENERAL**, por lo que los mismos reúnen los requisitos de redacción, contenido y metodología, tomando en consideración el cuadro técnico-metodológico y por consiguiente pueden ser aplicados.

Atentamente.



Ing. Noelia Evelyn Vargas Yampara

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

CARTA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, **NOELIA EVELYN VARGAS YAMPARA**, identificado con DNI N° **41017557**, especialista en **ESTADÍSTICA APLICADA**, por medio de la presente hago constar que he revisado y aprobado el instrumento de recolección de datos (**cuestionario**) que va a ser empleado por la **Bach. REYNA VANESA COLLANQUI CONDORI**, para la realización del trabajo de grado titulado **ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA DESARROLLAR EL MODELO RIGHTSIZING EN EL TAYPIKALA HOTEL LAGO - 2017**, perteneciente a la línea de investigación de **ADMINISTRACIÓN GENERAL**, por lo que los mismos reúnen los requisitos de redacción, contenido y metodología, tomando en consideración el cuadro técnico-metodológico y por consiguiente pueden ser aplicados.

Atentamente.



Ing. Noelia Evelyn Vargas Yampara

APRECIACIÓN DEL INSTRUMENTO

(Juicio de expertos)

N°	CRITERIOS	APRECIACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	El instrumento responde al planteamiento del problema	X		
2	El instrumento responde a los objetivos a investigar	X		
3	El instrumento responde a la operacionalización de las variables	X		
4	La estructura que presenta el instrumento es secuencial	X		
5	Los términos utilizados son comprensibles	X		
6	El lenguaje utilizado se adecua a la población de estudio	X		
7	El número de ítems es adecuado		X	Verificar ítems finales
8	Se debe incrementar el número de ítems (que y cuantos)		X	
9	Se debe eliminar el número de ítems (cuales)	X		39, 40, 41, 42
10	Guarda correspondencia cada técnica con su respectivo instrumento.	X		

Aportes y/o sugerencias para mejorar el instrumento:

Buen trabajo realizado por el tesista que contribuye con información importante acerca de la utilización del modelo Rightsizing en las empresas de la región de Puno. Proyecto que servirá como antecedente para futuras investigaciones puesto que los datos presentados son verídicos y precisos.

EL INSTRUMENTO ES VÁLIDO PARA SU APLICACIÓN

Ing. Noelia Evelyn Vargas Yampara

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO - PUNO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



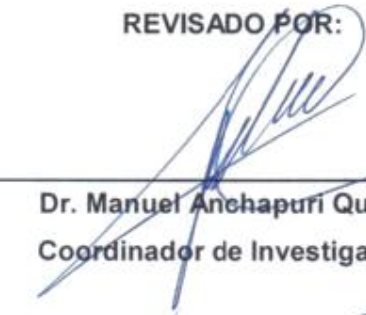
ARTÍCULO CIENTÍFICO

“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA DESARROLLAR EL
MODELO RIGHTSIZING EN EL TAYPIKALA HOTEL LAGO – 2017”


AUTOR:

Bach. Reyna Vanesa Collanqui Condori
Lic. Braulio S. Villa Ruiz

REVISADO POR:



Dr. Manuel Anchapuri Quispe
Coordinador de Investigación



Lic. Braulio S. Villa Ruiz
Director

PUNO – PERÚ
2017

**“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA DESARROLLAR EL
MODELO RIGHTSIZING EN EL TAYPIKALA HOTEL LAGO – 2017”**

**"ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE TO DEVELOP THE
RIGHTSIZING MODEL IN THE TAYPIKALA HOTEL LAGO - 2017"**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO – PUNO
Facultad de Ciencias Contables y Administrativas
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

Reyna Vanesa Collanqui Condori

e-mail: adm.rvcc@gmail.com

RESUMEN

Objetivo: Analizar la estructura organizacional actual para desarrollar el modelo rightsizing en el Taypikala Hotel Lago – 2017. Lo cual permitirá hacer un diagnóstico y ver la aceptación del modelo Rightsizing; para tal efecto, es necesario partir de la hipótesis: Un análisis adecuado de la estructura organizacional actual permitirá desarrollar el modelo rightsizing en el Taypikala Hotel Lago. **Método:** La investigación corresponde al enfoque cuantitativo, método deductivo, de tipo descriptivo transversal – analítico, y el diseño de investigación es no experimental, las técnicas e instrumentos que se usó para la recolección de datos fueron la estructura organizacional actual y una encuesta que permitió recoger la información a través de un cuestionario, la población estuvo conformada por 30 colaboradores del “Taypikala Hotel Lago”, se ha establecido un muestreo no probabilístico – intencional de 20 colaboradores. **Resultados:** Reflejan el estado actual de la estructura organizacional a través de los elementos y factores, y la condición de estudio según la aceptación de los lineamientos del Modelo Rightsizing, que permitirán desarrollarlo posteriormente. **Conclusiones:** El diagnóstico situacional de la estructura organizacional en tiempo real, refleja la presencia de los elementos (68%) y los factores (61%), que son los resultados del estado actual de la empresa donde los colaboradores denotan estar propensos para iniciar el proceso de cambio, en función del modelo denominado Rightsizing (54%), el mismo que busca la optimización de las actividades realizadas en el Taypikala Hotel repercutiendo en la eficacia del hotel.

Palabras claves: Estructura organizacional, Rightsizing, actividad turística, establecimientos de hospedaje.

ABSTRACT

Objective: Analyze the current organizational structure to develop the rightsizing model in the Taypikala Hotel Lago - 2017. This will allow us to make a diagnosis and see the acceptance of the Rightsizing model; for this purpose, it is necessary to start from the hypothesis: An adequate analysis of the current organizational structure will allow the

development of the rightsizing model in the Taypikala Hotel Lago. Method: The research corresponds to the quantitative approach, deductive method, transversal descriptive-analytical type, and the design non-experimental, the techniques and instruments used for the data collection were the current organizational structure and a survey that allowed collect the information through a questionnaire, the population was made up of 30 employees of the "Taypikala Hotel Lago", a non-probabilistic - intentional sampling of 20 employees has been established. Results: Reflect the current state of the organizational structure through the elements and factors, and the condition of study according to the acceptance of the Guidelines of the Rightsizing Model, which will allow it to be developed later. Conclusions: The situational diagnosis of the organizational structure in real time, reflects the presence of the elements (68%) and the factors (61%), which are the results of the current state of the company where the employees denote being prone to start the process. process of change, according to the model called Rightsizing (54%), which seeks to optimize the activities carried out in the Taypikala Hotel having an impact on the efficacy of the hotel.

Keywords: Organizational structure, Rightsizing, tourist activity, lodge establishment.

INTRODUCCIÓN

Uno de los sectores que actualmente se encuentra en crecimiento es el sector turístico; según los Reportes Estadísticos de Turismo realizados por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR, durante el año 2016 hubo un incremento de 9,6% con respecto al año 2015, el movimiento de turistas tanto nacionales como extranjeros ha ido en aumento debido a los atractivos con los que cuenta nuestro país, los cuales exigen contar con infraestructura turística como hoteles, agencias de viaje, restaurantes, entre otros que juegan un papel significativo en el turismo.

La investigación se desarrolló en el sector hotelero, específicamente en el Taypikala Hotel Lago, el cual es un establecimiento de hospedaje que ostenta la categoría de hotel de cuatro estrellas cumpliendo los requisitos establecidos en el DECRETO SUPREMO N° 001-2015-MINCETUR, el mismo se encuentra localizado en las afueras de la ciudad de Puno, pero accesible al visitante, el cual brinda los servicios de alojamiento y alimentación.

A través de un primer acercamiento y entrevistas abiertas realizadas al personal gerencial como operativo en los años 2015 y 2016, se observó que sí cuentan con un organigrama; sin embargo, la falta de un Manual de Organización y Funciones, la falta de un Plan Estratégico; la inexistencia de perfiles adecuados para cada puesto de trabajo con sus principales funciones y responsabilidades; reflejan que la estructura organizacional en el hotel es inadecuada, lo que ocasiona redundancia en el

cumplimiento de funciones, conflictos en la toma de decisiones, grados de superioridad en los diferentes departamentos, ruptura en los canales de comunicación, dificultades en la resolución de problemas, riesgos operativos y financieros, ausencia de planes de carrera y tensiones en el clima laboral, todo lo cual evidencia ciertas deficiencias en cuanto a la gestión administrativa y operativa del hotel.

En ese sentido se observó los efectos que produce un inadecuado diseño de una estructura organizacional que afecta la eficacia de la empresa, por esta razón es necesario un análisis exhaustivo en lo que se refiere a como los elementos y factores que según Robbins (2011) forman parte de la estructura organizacional que permitan rediseñar la estructura organizacional en función al modelo rightsizing como una alternativa de un proceso de cambio.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura y diseño organizacional son factores importantes que influyen en el comportamiento de los miembros y equipos de las organizaciones. Por un lado, a través de la estructura, los gerentes y administradores pueden decidir cuál es la mejor manera de conseguir las metas y objetivos de la organización y por otro lado, el diseño implica un esfuerzo por predeterminar la manera en que los empleados hacen su trabajo (Arbaiza, 2010).

En la actualidad, existen diversos patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. Desde esta perspectiva, Robbins (2011), define la estructura organizativa como la distribución formal de los empleos dentro de una organización, la cual juega un papel primordial involucrando el esquema formal de relaciones, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de unidades, factores materiales y funciones con vista a la consecución de objetivos.

En el mismo orden de ideas, Goncálves (2009), señalan que la estructura organizacional de una empresa es la organización de cargos y responsabilidades que deben cumplir sus miembros; es un sistema de roles que han de desarrollar los empleados para trabajar en equipo, de forma óptima y alcanzar las metas propuestas en el plan estratégico y plan de empresa.

Por otro lado, el autor señala que las partes fundamentales que deben integrar la estructura organizacional son:

- El ápice estratégico: son los altos directivos, ocupan los cargos de mayor jerarquía y supervisan todo el sistema, son responsables de hacer realidad la misión, visión y diseño del plan estratégico; ejemplo: los gerentes y empresarios.
- Línea media: profesionales responsables de las áreas funcionales, departamentos, divisiones y procesos; ejemplo: los jefes de cada área.
- Núcleo de operaciones: conformado por los empleados operarios que realizan funciones básicas de compra, producción, ventas, entre otras.
- Tecno-estructura: son analistas responsables del estudio, planeación y control en la organización, normalizan las actividades de la empresa; ejemplo: jefes de control de calidad, diseñadores, creativos e investigadores de área.
- Staff de apoyo: son unidades especializadas que se encargan de asesorar en temas específicos, fiscal, de finanzas, o cualquier profesional que asesora al gerente en procesos y toma de decisiones.

En términos generales, se entiende que la importancia de la estructura organizacional de la empresa radica en que esta permite darle organización y control a la misma, ayuda a establecer estrategias y distribuir las responsabilidades para el logro de objetivos y metas, define los deberes, responsabilidades y actividad de cada persona, fija líneas de autoridad y subordinación de cada trabajador, así como lo que cada uno debe hacer para contribuir de manera activa para que las metas sean alcanzadas.

Dimensiones de diseño de la organización

Las dimensiones describen a las organizaciones de la misma manera en que la personalidad y los rasgos físicos describen a una persona.

Arbaiza (2010), plantea la existencia de dos dimensiones las cuales son: dimensiones estructurales y dimensiones contextuales; mientras que para Robbins y Judge (2009), estas dimensiones son llamadas elementos y factores.

1. Elementos

Son aquellas que proporcionan etiquetas para diferenciar las características internas de la organización.

- a) Autoridad:** Se refiere a los derechos inherentes a un puesto directivo para dar órdenes y esperar que estas se obedezcan. Para facilitar la coordinación, se asigna a cada puesto de dirección un lugar en la cadena de mando, y cada directivo revise cierto grado de autoridad a fin de que se cumpla sus responsabilidades.
- b) Especialización:** Se usa el termino especialización del trabajo, de la división del trabajo, para describir el grado en que las actividades de la organización se

subdividen en trabajos separados. La esencia de la especialización es que en vez de que un trabajo completo sea hecho por un individuo, se descompone en cierto número de etapas para que cada una de estas las efectuó una persona.

- c) **Departamentalización:** Una vez sean divididos los puestos por medio de la especialización del trabajo, es necesario agruparlos de modo que se coordinen las tareas comunes, la base para agrupar los puestos se llama departamentalización.
- d) **Cadena de mando:** La cadena de mando es una línea ininterrumpida de autoridad que desciende del máximo nivel de la organización al escalón más bajo, y aclara quien reporta a quien.
- e) **Tramo de control:** Determina en gran medida el número de niveles y gerentes que tiene una organización.
- f) **Concentración toma de decisiones:** Se refiere al grado en que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización.
- g) **Formalización:** La formalización se refiere al grado que se encuentran estandarizados los puestos en una organización.

2. Factores

Son aquellas que caracterizan a toda la organización, incluyendo su tamaño, tecnología, entorno y naturaleza de poder.

- a) **Tamaño:** El tamaño viene a ser la magnitud de la organización y suele medirse por la cantidad de empleados, lo cual afecta considerablemente su estructura.
- b) **Tecnología:** El término tecnología se refiere al modo en que una organización transforma sus insumos en productos. En otras palabras, alude a las herramientas y acciones que se utilizan para transformar la producción.
- c) **Entorno:** Este compuesto por las instituciones o fuerzas fuera de una organización que afectan potencialmente su desempeño. Este incluye a proveedores, clientes, competidores, oficinas reguladoras del gobierno, grupos de presión pública, etc.
- d) **Naturaleza del poder:** Es interesante el estudio del poder para poder comprender como funcionan las organizaciones y como se manejan los conflictos dentro de estas.

Algunos conceptos del término poder:

- El poder es la habilidad de obtener cosas hechas, de la manera en cómo uno quiere que sean hechas.
- El poder es la capacidad que tiene A para influir en el comportamiento de B, de modo que este actué de acuerdo a los deseos de A.

El poder es algo constante en todas las organizaciones.

MODELO RIGHTSIZING

El rightsizing surge como un proceso crítico en esta era de espacio y tiempo cada vez más reducidos, en un entorno de mercados fluidos y desaparición de fronteras. A menudo es adoptado por muchas organizaciones para ayudarles a ser más ágiles y, de este modo, atender las demandas de una producción eficiente, entrega rápida de servicios, calidad mejorada y costos reducidos. (...) Se analiza el impacto de las prácticas del rightsizing sobre sus roles individuales y su compromiso con la organización. Se desarrolla, valida y propone un marco para guiar el proceso de redimensionamiento, basado en una perspectiva de justicia social. También se estructuran modelos causales de prácticas y resultados de derechos mediante el análisis de trayectorias. Sobre la base del análisis anterior, se proporcionan sugerencias sobre la mejora de los procesos y otras intervenciones para mejorar el desempeño de los recursos humanos en el entorno (Nirmala & Akhilesh, 2009).

Rightsizing: “Medición correcta”, es un enfoque que privilegia la calidad estratégica total, la eficiencia y el consiguiente logro de beneficios, a partir de una organización flexible. Implica la creación e innovación en nuevos productos, nuevos servicios y nuevos mercados a partir de las necesidades del cliente. Se plantea como básico un proceso comunicacional desde y hacia el cliente (Foreman , 2010).

No cabe duda que realizar un análisis de Rightsizing siempre implicará un esfuerzo importante, sin embargo, este esfuerzo no debe ser de tal magnitud que termine disuadiendo a las empresas de incursionar en estas iniciativas. Si se sigue un proceso práctico, como el que se presenta en este artículo, es mucho más factible obtener un rápido retorno sobre la inversión. No podemos olvidar que la eficiencia y el uso racional de recursos cada vez más se convierten en los elementos diferenciadores dentro de entornos económicos difíciles (DESISA, 2015).

Principios, ventajas y desventajas del rightsizing

a) Principios

- Analizar y eliminar toda actividad, proceso o área que no agregue valor.
- Reducir los procesos, haciéndolos más cortos, simples u productivos.
- Promueve la descentralización de las decisiones.
- Los resultados serán el reflejo de una administración estratégica de los cambios.

b) Ventajas

- Disminución de costos al reducir algunos departamentos que integraban la empresa y que ya no son necesarios.

- Organizaciones más flexibles y ligeras.
- Permite atender las nuevas realidades competitivas: trabajo.
- Permite la diversificación de los recursos humanos sin acarrear costos adicionales a la organización.
- Permite innovar las respuestas organizativas al cambio tanto internas, como de mercado (entorno exterior).

c) Desventajas

- Pérdida en la Estabilidad.
- Trabajadores sin experiencia.

Lineamientos del Modelo Rightsizing

Según Foreman (2010), el proceso de Rightsizing implica la ejecución de tres pasos fundamentales:

- d. Análisis a Nivel de Unidades Organizativas.
- e. Análisis Cuantitativo a Nivel de Puestos Operativos y Técnicos
- f. Análisis Cualitativo a Nivel de Puestos Operativos y Técnicos.

Previo a la ejecución de estas tres fases, es necesario efectuar el inventario organizacional presente, ubicar los organigramas a detalle de puestos funcionales a lo largo de toda la organización, listados de puestos y contabilización de plazas ocupadas.

- a) Inventario organizacional:** DESISA (2015), señala que se debe tener en cuenta los organigramas a detalle de puestos funcionales en los cuales se presenta la contabilización de plazas recomendada posterior al análisis central de la consultoría.
- b) Análisis a nivel de unidades organizativas:** En este sentido, la idea es determinar cuál es la incidencia que tiene una unidad funcional hacia los propósitos de la unidad inmediata superior, al mismo tiempo de revisar si existen problemas de diseño que ameriten la eliminación de plazas. Para ello se deben determinar los productos que genera la unidad y relacionarlos con los productos de la unidad superior.
- c) Análisis cuantitativo a nivel de puestos operativos y técnicos:** La idea mediante este análisis es determinar cuánto tiempo se requiere en total para generar cada producto del puesto y luego determinar el total de tiempo requerido en función del total de productos requeridos.
- d) Análisis cualitativo a nivel de puestos operativos y técnicos:** Utilizando una escala de relevancia, se procede a evaluar la relación que existe entre los productos que genera el puesto y los productos que debe entregar la unidad funcional a la cual pertenece. Esto permite evaluar el grado de relevancia de lo que aporta el puesto a la unidad.

ANTECEDENTES

Verenzuela, J. (2015), en su tesis titulada “Estructura organizacional en la gestión de los procesos administrativos y operativos de la empresa comercial Lucky Star C.A.”, concluye que: En lo que concierne al objetivo dirigido a analizar los aspectos planteados en el modelo de Rightsizing, desde el punto de vista de la estructura organizacional para optimizar la gestión de los procesos administrativos y operativos de la empresa Comercial Lucky Star C.A., ubicada en Maracay Estado Aragua, se concluye que el inventario inicial, así como el análisis cuantitativo y cualitativo de la organización, demostraron que no existen los elementos considerados en el modelo de rightsizing, lo que evidencia la presencia de serias debilidades que deben ser atendidas con urgencia. Es importante mencionar, que la consideración de las fases establecidas en el modelo de Rightsizing, así como su análisis en el contexto de la empresa Comercial Lucky Star C.A., facilitó el establecimiento específico de las debilidades existentes en la estructura organizacional, lo que a su vez permitió desarrollar la propuesta producto de esta investigación.

Yagual F. (2013), en su tesis titulada “Diseño organizacional para la empresa operadora de Turismo Carol Tour S.A del Cantón Salinas, provincia de Santa Elena año 2013, concluye que: La estructura propuesta contribuirá al fortalecimiento de la empresa, ya que está comprendida en una estructura descentralizada y en la cual, involucra un análisis de las áreas departamentales para establecer de forma correcta los puestos de trabajo para cada colaborador. La competitividad dentro del cantón Salinas, es la que a muchas empresas impiden llegar a la efectividad por que el entorno es muy cambiante en todo sentido sin embargo con el diseño organizacional se espera una estabilidad o un desarrollo de menos a más por parte de la operadora de turismo Carol Tour S.A.

Franco y Torrenegra (2009), en su tesis titulada “Análisis Organizacional de la Empresa Carmetalica LTDA.”, concluye que: La empresa Carmetalica Ltda., posee un gran número de falencias de carácter administrativo que han afectado el desarrollo y crecimiento de la misma, creando incertidumbre e inseguridad organizacional. Por medio de la auditoria interna aplicada a la empresa se logró identificar las debilidades y fortalezas que permitieron analizar la situación actual de la empresa. A partir del análisis realizado tanto a sus niveles jerárquicos, sus áreas funcionales como a su plan estratégico se evidenció que la estructura actual de Carmetalica no permite el logro de los objetivos, por lo tanto, se planteó la necesidad de proponer una estructura administrativa adecuada para la empresa, que ampliara los propósitos del direccionamiento estratégico: principios, valores y estrategias corporativas, que no

existían en la empresa, un sistema de comunicación interna, y una estructura organizacional, procedimientos y parámetros para la planeación y toma de decisiones.

MATERIAL Y MÉTODO

Los materiales, métodos, diseños e instrumentos que hicieron posible la investigación se exponen a continuación en este apartado:

ENFOQUE Y METODO DE INVESTIGACIÓN

Tomando como referencia la tipología considerada por Hernández, Fernández y Baptista (2014), se ha elegido el enfoque cuantitativo, cuya característica es que presenta un conjunto de procesos secuencial y probatorio, en la presente investigación, la recolección de datos se realizó en el mundo real de un establecimiento de hospedaje, el Taypikala Hotel Lago. Se ha aplicado el método de investigación deductiva – analítica, que define su objetivo y su pregunta (lo que se quiere hacer y lo que se quiere saber) formulando posibles respuestas llamadas hipótesis.

TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Considerando la tipología de Hernández, Fernández y Baptista (2014) se eligió el tipo de investigación descriptiva transversal, puesto que mide, evalúa o recolecta datos sobre diversos conceptos (variables), dimensiones o componentes del fenómeno a investigar para someterlo a un análisis.

El diseño de investigación es no experimental, son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la investigación, la población está conformada por el total de colaboradores del Taypikala Hotel Lago en un número de 30, de los cuales 20 son permanentes y 10 son eventuales. Optando por el muestreo no probabilístico intencional de 20 colaboradores, que están ubicadas en cada una de las áreas que conforman el hotel, los cuales cumplen con la condición de ser trabajadores permanentes por estar en planilla y que conocen la realidad actual del hotel.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de los datos se utilizó la técnica llamada encuesta, utilizando como instrumento un cuestionario dirigido a los colaboradores con tipología de escala (Likert), los encuestados indicaron su grado de acuerdo y desacuerdo ante una serie de 42 afirmaciones, de las cuales 23 están orientadas a la estructura organizacional y 19 al modelo rightsizing.

Además, se ha requerido la revisión de la estructura orgánica del hotel, textos bibliográficos y la revisión de áreas existentes a través del SHIOL que es su sistema operativo.

El procesamiento de datos fue utilizando el programa SPSS Statistic 21, el cual permite la estadística descriptiva.

CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

Una vez diseñado el cuestionario, se procedió a su validación de contenido en, a través de juicio de expertos, en metodología de investigación, estadística aplicada y conocimiento en el tema por un especialista, destacando su claridad, sencillez y fácil comprensión.

Así mismo, para apoyar la validación del contenido, se realizó el cálculo del coeficiente de confiabilidad del cuestionario aplicando sobre este el método Alpha Cronbach, cuyo índice resultante es de 0,904, que indica una confiabilidad buena a excelente.

RESULTADOS

En este apartado se presenta los resultados de la investigación, a fin de alcanzar cada uno de los objetivos propuestos, las tablas que se presentan están tabuladas de acuerdo a los resultados obtenidos según el cuestionario realizado, el cual estuvo dirigido a los colaboradores del Taypikala Hotel Lago.

ELEMENTOS Y FACTORES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL TAYPIKALA HOTEL LAGO

TABLA N° 1: Elementos de la estructura - porcentaje

ELEMENTOS	PORCENTAJE
	%
Especialización	17
Departamentalización	17
Tramo de control	17
Formalización	15
Autoridad	12
Concentración toma de decisiones	12
Cadena de mando	10
TOTAL	100

FUENTE: Encuesta realizada

En la tabla N° 1, los resultados obtenidos se muestran que no hay equilibrio entre los elementos que establecen la estructura organizacional; mostrando menor preponderancia a la formalización existente en el hotel (15%), reflejada en la carencia

de documentos de gestión propiamente dichos; la autoridad (12%), rechazada en cierta medida en el hotel, observándose una forzada aceptación; por otro lado se nota una débil participación en la toma de decisiones de parte de los colaboradores (12%), éstas regularmente tomadas por los directivos; finalmente la cadena de mando (10%) que se ve afectada por la forzada autoridad y a la poca aceptación de los colaboradores y al escaso conocimiento técnico de la estructura; todo estos aspectos repercuten en la eficacia hotel y que se ven reflejados en el servicio que brindan, que aunque no es totalmente deficiente e ineficaz, se puede mejorar.

TABLA N° 2: Factores de la estructura - porcentaje

FACTORES	PORCENTAJE
	%
Naturaleza de poder	30
Tamaño	27
Tecnología	26
Entorno	16
TOTAL	100

FUENTE: Encuesta realizada

En la tabla N° 2, los resultados muestran la poca importancia que le dan a los cambios que ocurren en el entorno (16%), ignorando la influencia de este en la empresa; mientras que la naturaleza de poder se muestra como un factor importante (30%), que, aunque la autoridad es ciertamente poco apoyada, esta monopoliza la empresa debido al respaldo del dueño.

LINEAMIENTOS DEL MODELO RIGHTSIZING EN EL TAYPIKALA HOTEL LAGO

TABLA N° 3: Lineamientos del modelo Rightsizing - porcentaje

LINEAMIENTOS DEL MODELO RIGHTSIZING	PORCENTAJE
	%
Análisis cuantitativo a nivel de puestos operativos y técnicos	17
Ventajas	17
Inventario organizacional	15
Análisis a nivel de unidades orgánicas	15
Análisis cualitativo a nivel de puestos operativos y técnicos	14
Desventajas	12
Principios	10
TOTAL	100

FUENTE: Encuesta realizada

En la tabla N° 3, el estudio realizado presenta condiciones favorables para la realización del modelo, concediendo así la posibilidad de llevar a cabo el diseño de una propuesta en a partir de la aplicación del modelo rightsizing, el cual conlleva una mejora para el

hotel; sin embargo las desventajas del modelo presentan cierto rechazo ante la idea de la afrontación del riesgo que la aplicación de la propuesta puede traer consigo; también a esto se añade la baja aceptabilidad de los principios, los cuales tendrían que ser explicados e internalizados a todos los componentes de la organización.

ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA DESARROLLAR EL MODELO RIGHTSIZING EN EL TAYPIKALA HOTEL LAGO

Para el análisis de la estructura organizacional y la posibilidad de desarrollar el modelo rightsizing en el Taypikala Hotel Lago, se tomó en cuenta los resultados anteriores, derivándose tablas y gráficos que se detallan a continuación:

TABLA N° 4: Elementos de la estructura organizacional (promedio)

ELEMENTOS	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		TOTAL	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
Especialización	0	0	1	5	3	13	8	38	9	45	20	100
Departamentalización	1	3	1	3	3	15	7	35	9	45	20	100
Tramo de control	0	0	2	8	3	13	10	50	6	30	20	100
Formalización	2	8	1	3	4	18	10	48	5	25	20	100
Autoridad	2	10	4	18	3	15	8	38	4	20	20	100
Concentración toma de decisiones	2	10	3	13	5	23	9	45	2	10	20	100
Cadena de mando	2	8	2	10	8	38	4	20	5	25	20	100
PROMEDIO GENERAL	1	5	2	8	4	19	8	39	6	29	20	100
PROMEDIO PORCENTUAL		5		8		19		39		29		100.00

FUENTE: Encuesta realizada

En la tabla N° 4, muestra que, en el Taypikala Hotel Lago, el 68% de los colaboradores afirman la presencia de elementos en el diseño de la estructura organizacional, este resultado corrobora la necesidad de tener en cuenta estos elementos para diseñar una estructura dinámica; un 19% de los colaboradores mencionaron su indiferencia ante la premisa planteada, se deduce que no tienen definida el ámbito formal de la empresa, como consecuencia la inobservancia traera consigo el incumplimiento de los objetivos.

TABLA N° 5: Factores de la estructura organizacional (promedio)

FACTORES	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		TOTAL	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
Naturaleza de poder	1	5	0	2	4	20	11	55	4	18	20	100
Tamaño	3	13	1	5	3	15	9	43	5	25	20	100
Tecnología	1	5	2	10	4	20	8	40	5	25	20	100
Entorno	2	8	5	25	6	28	6	28	3	13	20	100
PROMEDIO GENERAL	2	8	2	10	4	21	8	41	4	20	20	100
PROMEDIO PORCENTUAL	8		10		21		41		20		100.00	

FUENTE: Encuesta realizada

En la tabla N° 5, muestra que, en el Taypikala Hotel Lago, el 61% de colaboradores afirman la presencia de factores que influyen en el diseño de la estructura organizacional, esta influencia se deriva del comportamiento de las variables que se dan en el entorno, la cual casi siempre obligara a implementar cambios que le permitan sobrevivir en este mercado sumamente dinámico y competitivo.

TABLA N° 6: Lineamientos del modelo rightsizing (promedio)

LINEAMIENTOS DEL MODELO RIGHTSIZING	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		TOTAL	
	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%	FA	%
Análisis cuantitativo a nivel de puestos operativos y técnicos	1	3	1	5	4	18	7	35	8	38	20	100
Ventajas	2	8	1	5	5	25	8	40	5	23	20	100
Inventario organizacional	2	8	2	10	4	18	7	37	5	27	20	100
Análisis a nivel de unidades orgánicas	2	8	3	13	5	25	8	38	3	15	20	100
Análisis cualitativo a nivel de puestos operativos y técnicos	2	8	3	17	4	22	7	33	4	20	20	100
Desventajas	3	15	5	23	6	30	5	23	2	10	20	100
Principios	2	12	7	35	3	17	4	22	3	15	20	100
PROMEDIO GENERAL	2	9	3	15	4	22	7	33	4	21	20	100
PROMEDIO PORCENTUAL	9		15		22		33		21		100.00	

FUENTE: Encuesta realizada

En la tabla N° 6, muestra que en el Taypikala Hotel Lago, el 54% de los colaboradores mencionaron su conformidad sobre la presencia de lineamientos para desarrollar el modelo rightsizing, el resultado denota que los colaboradores son conscientes que existe una base conceptual que permitirá desarrollar el modelo Rightsizing en el hotel.

DISCUSIÓN

La estructura organizacional para las empresas, es el modo de organización que tiene orientada a la consecución de objetivos plasmados previamente.

En este sentido es lógico pensar que la estructura organizacional de toda entidad debe estar bien diseñada para el logro de dichos objetivos. Esta investigación realizó un estudio basada en la estructura organizacional del Taypikala Hotel Lago, y basándonos en los resultados se puede observar que la organización muestra una aceptabilidad al modelo rightsizing.

Verenzuela, J. (2015), en su tesis titulada “Estructura organizacional en la gestión de los procesos administrativos y operativos de la empresa comercial Lucky Star C.A.”, señala que: En el análisis de los aspectos planteados en el modelo de Rightsizing, desde el punto de vista de la estructura organizacional para optimizar la gestión de los procesos administrativos y operativos de la empresa Comercial Lucky Star demostraron que no existen los elementos considerados en el modelo de rightsizing; sin embargo en el estudio realizado muestra el grado de conformidad de un 54% en lo que respecta a la aceptación de los aspectos del modelo. Todos estos resultados muestran el diagnóstico actual de la organización que permitirán el desarrollo de modelo rightsizing en el Taypikala Lago, contrario a la investigación de Verenzuela; además de denotar la presencia de elementos en la estructura organizacional en 68% y factores en 61%.

Yagual F. (2013), en su tesis titulada “Diseño organizacional para la empresa operadora de Turismo Carol Tour S.A del Cantón Salinas, provincia de Santa Elena año 2013, coincide en que la estructura contribuirá al fortalecimiento de la empresa, la cual, involucra un análisis de las áreas departamentales para establecer de forma correcta los puestos de trabajo para cada colaborador. En este estudio, se realizó el análisis en función a los elementos y factores, que son los componentes de una estructura organizacional como señalan: Arbaiza (2010), los elementos o dimensiones estructurales son aquellas que proporcionan etiquetas para diferenciar las características internas de la organización. Los factores o dimensiones contextuales son aquellas que caracterizan a toda la organización; y Robbins (2011), los elementos de la estructura organizacional son: Estos, se presentan en el hotel de la siguiente manera: autoridad (12%), especialización (17%), departamentalización(17%), cadena de mando (10%), tramo de control (17%), concentración toma de decisiones (12%) y formalización (15%). Los factores de la estructura organizacional son: tamaño (27%), tecnología (26%), entorno (16%) y naturaleza del poder (30%); en todos estos se detectan elementos y factores que repercuten en la eficacia del hotel. Lo cual concuerda con el

antecedente expuesto, los que señalan que hay puntos a subsanar para tener una mejor eficacia.

Franco y Torrenegra (2009), en su tesis titulada “Análisis Organizacional de la Empresa Carmetalica LTDA.”, señala las falencias de carácter administrativo que han afectado el desarrollo y crecimiento de la misma, creando incertidumbre e inseguridad organizacional; lo que coincide con el estudio realizado, tomando en cuenta la existencia de elementos y factores débiles en la estructura organizacional que afectan la eficacia del hotel, estos son: autoridad (12%), , cadena de mando (10%), concentración toma de decisiones (12%) y formalización (15%) y factores como el entorno (16%): lo cual también coincide en que no permite el logro de los objetivos, por lo tanto, ambas investigaciones conllevan a la necesidad de proponer una estructura administrativa adecuada para la empresa.

Según Foreman (2010), el proceso de Rightsizing implica la ejecución de tres pasos fundamentales, cuyas resultantes en el estudio son: Análisis a Nivel de Unidades Orgánicas (15%), Análisis Cuantitativo a Nivel de Puestos Operativos y Técnicos (17%), y Análisis Cualitativo a Nivel de Puestos Operativos y Técnicos (14%); sin embargo, previo a la ejecución de estas tres fases, es necesario efectuar un inventario organizacional actual (15%), el cual consiste en ubicar los organigramas a detalle de puestos

Los antecedentes de estudio concuerdan en la necesidad del análisis preliminar y la aceptación de modelos para la implementación de nuevas propuestas que ayuden al alcance de objetivos de manera eficaz.

CONCLUSIONES

El diagnóstico situacional de la estructura organizacional en tiempo real, refleja la presencia de los elementos (68%) y los factores (61%), que son los resultados del estado actual de la empresa donde los colaboradores denotan estar propensos para iniciar el proceso de cambio, en función del modelo denominado Rightsizing (54%), el mismo que busca la optimización de las actividades realizadas en el Taypikala Hotel repercutiendo en la eficacia del hotel.

Se observa que la estructura organizacional actual cuenta con elementos y factores, los cuales determinaron su diseño y los resultados actuales el hotel; entre los elementos utilizados destaca la especialización (17%), seguido por la departamentalización (17%) y el tramo de control (17%) de manera significativa; posteriormente se sitúan la formalización (15%), la autoridad (12%), concentración en toma de decisiones (12%) y cadena de mando (10%); entre los factores sobresale la naturaleza de poder (30%),

seguido por el tamaño (27%), la tecnología (26%) y el entorno (16%), los cuales repercuten en la eficacia del hotel. Es necesario mencionar que en el Taypikala Hotel no se tiene conocimiento técnico sobre los elementos y factores intervinientes, sino que este conocimiento está dado por el desarrollo diario de sus actividades.

Según la condición de estudio resultante, la cual muestra la aceptación de los lineamientos para aplicación el modelo Rightsizing y así lograr una mejora, se destaca el análisis cuantitativo a nivel de puestos operativos y técnicos (17%), seguido de las ventajas (17%), el inventario organizacional (15%), el análisis a nivel de unidades orgánicas (15%), para concluir con el análisis cualitativo a nivel de puestos operativos y técnicos (14%), las desventajas (12%) y los principios (10%) en que se fundamenta el modelo Rightsizing.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Administración de Empresas. (2007). *Administración de Empresas*. Obtenido de <http://admindeempresas.blogspot.pe/2007/12/los-niveles-directivos.html>
- Arbaiza, L. (2010). *Comportamiento organizacional: bases y fundamentos* (Primera ed.). Buenos Aires: Cengage Learning Argentina.
- Bernal, C. (2007). *Introducción a la Administración de las Organizaciones*. México: Pearson Education S.A.
- DESISA. (2015). *DESISA CONSULTORES*. Obtenido de <http://desisa.com/rightsizing-un-enfoque-practico/>
- Foreman, W. (2010). *Las Nuevas Herramientas de Administración Moderna, Reingeniería y Los Sizing*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Franco, I., & Torrenegra, R. (2009). *Análisis Organizacional de la Empresa Carmetalica LTDA*. (Tesis de grado) Universidad de Cartagena, Facultad de Ciencias Económicas, Programa de Administración de Empresas. Cartagena.
- Goncálvez, L. (2009). Comportamiento de las Organizaciones Modernas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(3).
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Nirmala, M., & Akhilesh, K. (2009). *Organizational Rightsizing*. Roseburg: LAP Lambert Academic Publishing .
- Robbins, S. (2011). *Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica* (Séptima ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Décimotercera ed.). México: Pearson Educación, Inc.

- Vara-Horna, A. (2010). *¿Cómo hacer una tesis en ciencias empresariales? Manual breve para los tesisistas de Administración, Negocios Internacionales, Recursos Humanos y Marketing* (Segunda ed.). Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres. Lima - Perú.
- Verenzuela, J. (2015). *Estructura Organizacional en la Gestión de los Procesos Administrativos y Operativos de la Empresa Lucky Star C.A.* (Tesis de Maestría) Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Área de Estudios de Postgrado, Maestría en Administración de Empresas, Mención Gerencia. Venezuela.
- Welter, B. (2011). *Rightsizing Your Business*. Nueva York: Adams Media Corporation.
- Yagual, F. (2013). *Diseño organizacional para la empresa operadora de Turismo Carol Tour S.A. del Cantón Salinas*. Universidad Estatal Península de Santa Elena - Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela de Administración, Carrera de Administración de Empresas.