



ESTRUCTURA ÓPTIMA:
**IMPULSANDO LA ESTRATEGIA
PARA MEJORAR LA EFICIENCIA
OPERATIVA EN UN HOTEL 4
ESTRELLAS**





Índice

Resumen	3
Introducción.....	4
Situación Problemática.....	5
Preguntas de Investigación	5
Objetivo General	5
Objetivos Específicos	5
Marco Metodológico	6
Marco Teórico.....	6
Aplicación.....	16
Etapa de recopilación y análisis de datos.....	16
<i>OCTÓGONO</i>	17
<i>Cuadro conceptual</i>	20
<i>Análisis FODA</i>	22
Etapa de diagnóstico	24
Recomendaciones.....	25
Paso n°1: Desarrollo de visión, misión y valores	25
Paso n°2: Establecer objetivos	25
Paso n°3: Formulación de la estrategia	26
Conclusiones	30
Apéndice	31
Referencias	43



Resumen

El éxito sostenible de una empresa depende de una estrategia bien formulada que no solo garantice la rentabilidad a corto plazo, sino que también promueva el crecimiento y asegure su futuro a largo plazo (Porter, 1996). En este contexto, el diseño de la estructura organizacional resulta crítico, ya que representa el sistema formal e informal de tareas, responsabilidades y líneas de comunicación que permiten la gestión efectiva de la empresa (Chandler, 1962). Una estructura organizacional adecuada apoya la implementación de la estrategia corporativa, asegurando que los recursos estén alineados con los objetivos estratégicos, lo cual facilita el logro eficiente y efectivo de las metas empresariales.

En el marco de la asignatura Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas UNT, se realiza este trabajo bajo la modalidad de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral de revista o ambiente real con la intención de diagnosticar la situación actual de Mikrokosmos Suites indagando en la existencia de una estructura organizacional y estrategia corporativa formal. Tras nombrar los beneficios de la formalización de estas se propone una nueva estructura alineada a la estrategia también propuesta, logrando delimitar responsabilidades aliviando así la sobrecarga de tareas eliminando cuellos de botella y aumentando la eficiencia operativa; así mismo se proponen una serie de objetivos que se alinean con la estrategia.

Este trabajo se realizará bajo la metodología cualitativa, con un diseño no experimental descriptivo; donde se realizarán entrevistas con el dueño y los empleados de todas las áreas funcionales para conocer sus percepciones del funcionamiento de la empresa, conocer cuáles son sus tareas diarias y descubrir así cuáles son las problemáticas por resolver en cada sector.

Luego se tomarán datos de una plataforma de reservas para identificar las opiniones de los pasajeros usando una muestra de 50 comentarios del mes de octubre 2024.

El diagnóstico realizado evidencia una discrepancia significativa entre las perspectivas del propietario y las de los empleados, lo que genera una falta de alineación en las prioridades organizacionales y dificulta la mejora de la situación general del hotel. Los empleados coinciden en que la insuficiencia de personal afecta sus actividades diarias, obligándolos a rotar entre diferentes puestos según las necesidades de cada jornada laboral. Además, la falta de atención por parte del propietario a las opiniones y sugerencias del personal refuerza la ausencia de autonomía en la toma de decisiones, concentrando todas las responsabilidades operativas en una sola persona y agravando los problemas estructurales del hotel.

Ante esta situación, se propone el diseño de una estrategia corporativa que permita al hotel posicionarse de acuerdo con sus objetivos deseados. Esta estrategia incluye la creación de una estructura organizacional formal que aborde las problemáticas identificadas, asignando roles y responsabilidades claras a los empleados. Asimismo, se plantean una serie de objetivos específicos orientados al cumplimiento de la estrategia, facilitando la alineación de esfuerzos y la mejora integral de la operatividad del hotel.

Palabras Clave: Estrategia organizacional, estructura, eficiencia operativa, roles



Introducción

El turismo constituye una actividad económica transversal que, gracias a su efecto multiplicador, genera beneficios significativos en los ingresos de las comunidades locales, tanto en sectores tradicionalmente considerados turísticos, como hoteles y restaurantes, como en aquellos que, aunque no estrictamente turísticos, también ofrecen servicios a los visitantes, como el comercio. La transversalidad del sector turístico requiere la motivación y colaboración de todos los agentes del destino que, de manera directa o indirecta, proveen servicios consumidos por los turistas.

La gestión eficaz de cada agente involucrado en la experiencia del turista resulta esencial, incluyendo los hoteles seleccionados para el alojamiento. En particular, el éxito de un hotel de categoría 4 estrellas depende de una estructura organizacional bien definida y una estrategia de operación eficiente que permita ofrecer un servicio de calidad y alcanzar altos niveles de satisfacción en los huéspedes.

Mikrokosmos Suites, un hotel de 4 estrellas ubicado en el centro de la capital tucumana, cuenta con más de 50 años de trayectoria en el sector hotelero y gastronómico. Su destacada ubicación y calidad de servicio lo posicionaron durante mucho tiempo como una de las principales opciones de alojamiento en la provincia. Sin embargo, a lo largo de los años, el establecimiento experimentó cambios de propietarios, mientras que su plantilla de empleados se mantuvo mayormente constante, pero con una reducción progresiva, ya sea por fallecimiento, desvinculación o jubilación. Entre los empleados que dejaron la empresa se encontraban los responsables de áreas funcionales, y la falta de una estructura organizacional formal impidió la incorporación de nuevos encargados de mando medio. Esto, sumado a la falta de compromiso del personal, la escasez de presupuesto para nuevas contrataciones y la dependencia de empleados eventuales, generó problemas operativos en todas las áreas funcionales del hotel.

Actualmente, cada área cuenta con un único empleado registrado formalmente, mientras que el resto del personal es contratado de manera variable y remunerado por jornada. Esta situación responde a la inestabilidad en la ocupación hotelera, ya que, al no estar ubicado en una ciudad altamente turística, el nivel de ocupación fluctúa considerablemente. La baja ocupación genera tiempos muertos que no justifican los costos asociados a la contratación de personal fijo adicional. Aunque los empleados fijos tienen muchos años de experiencia, ninguno desea asumir el puesto de encargado de área, argumentando que la remuneración ofrecida no compensa las responsabilidades exigidas. Como consecuencia, casi



todas las decisiones operativas recaen en el encargado administrativo, quien actúa como mano derecha del propietario.

Esta situación ha generado un cuello de botella, concentrando la dirección de la organización en una sola persona que resuelve los problemas sobre la marcha sin contar con un plan estratégico ni objetivos claros, limitándose a mantener la operatividad del hotel. El presente trabajo de campo tiene como objetivo desarrollar una estrategia integral que aborde la falta de estructura organizacional en Mikrokosmos Suites, facilitando la delegación de tareas y reduciendo la sobrecarga de decisiones funcionales concentradas en una única persona.

Situación Problemática

El problema principal identificado en Mikrokosmos Suites radica en la ausencia de una estructura organizacional formal que permita la delegación efectiva de responsabilidades y la correcta distribución de tareas en sus áreas funcionales. Actualmente, la gestión de las operaciones recae casi exclusivamente en una sola persona, quien no solo asume sus propias funciones, sino que también toma decisiones operativas en nombre de todo el personal. Esta situación genera una centralización excesiva de las decisiones, lo cual dificulta la eficiencia operativa y limita la capacidad de respuesta ante problemas cotidianos, como la planificación de turnos de trabajo en función de la ocupación hotelera.

Adicionalmente, los empleados carecen de autonomía para tomar decisiones básicas relacionadas con sus funciones y no tienen acceso directo al propietario para plantear inquietudes o transmitir las necesidades de los clientes. Esta desconexión, sumada a la falta de roles claramente definidos y la rotación constante de responsabilidades según las demandas del día, crea un entorno laboral desorganizado. Este escenario resalta la necesidad de establecer una estructura organizacional formal que facilite la asignación de responsables en cada área funcional y fomente un sistema de comunicación efectivo dentro del equipo de trabajo.

Preguntas de Investigación

1. ¿Cómo es la estructura organizacional actual de Mikrokosmos Suites?
2. ¿Cuál es la estrategia corporativa actual del hotel?
3. ¿De qué manera formalizar una estructura organizacional y una estrategia corporativa pueden ayudar a mejorar la eficiencia operativa de la empresa?

Objetivo General

Proponer un plan de estructuración organizacional que optimice las operaciones del hotel 4 estrellas.

Objetivos Específicos

1. Determinar cuál es la estrategia corporativa actual del hotel.



2. Proponer una estrategia corporativa que se alinee con la visión del dueño.
3. Identificar cual es la estructura organizacional actual del hotel y proponer una en base a la estrategia que se plantee para cumplir con los objetivos de esta y mejorar la eficiencia operativa.

Marco Metodológico

El presente trabajo de investigación se realiza utilizando un método cualitativo, el cual permite explorar y comprender a profundidad el fenómeno estudiado desde una perspectiva integral. Según Sampieri et al. (2014), la investigación cualitativa se caracteriza por su enfoque en la interpretación y el análisis contextual. Este enfoque resulta adecuado para analizar la estructura organizacional y las dinámicas internas de Mikrokosmos Suites, proporcionando información valiosa para la elaboración de estrategias que aborden las problemáticas identificadas. El diseño utilizado será no experimental y descriptivo. Se analizarán las condiciones actuales del hotel y se describirán los procesos y estructuras ideales para la mejora de la gestión.

- **Técnicas de Recolección de Datos:**
 - **Entrevistas semiestructuradas:** A los empleados de distintas áreas para identificar problemas, roles actuales y percepciones sobre la falta de estructura.
 - **Encuestas:** Dirigidas al personal para evaluar el nivel de satisfacción con el sistema actual y la disposición a adoptar nuevos roles y funciones.
 - **Análisis documental:** Revisión de informes de gestión previos y datos financieros para identificar puntos críticos en la operación.
 - **Uso de datos secundarios:** Se selecciona una muestra por conveniencia de 50 comentarios de una plataforma de reservas.
- **Técnicas de Análisis de Datos:**
 - **Análisis cualitativo:** Se utilizará un análisis de contenido para interpretar los datos de las entrevistas, identificando patrones comunes y áreas de mejora.

Marco Teórico

El **Modelo de Aproximación a la Calidad Turística (MACT)** menciona que un turista satisfecho realizará una promoción eficaz y gratuita del destino y del lugar en el que estuvo alojado.

Para satisfacer un cliente hay que ofrecerle calidad en los productos y servicios. En el caso del turismo, el producto (servicio) es con frecuencia intangible y la calidad no resulta aparente o visible hasta después de haberlo consumido.

El cliente no tiene la posibilidad de devolver el producto si la calidad es inferior a la esperada. Su carácter perecedero hace imposible que se pueda almacenar, y tanto la producción como el consumo coinciden a menudo en el tiempo.



Además, el alto nivel de participación humana que requiere la obtención del producto hace muy difícil replicar los productos, ya que existe la posibilidad de lograr unos niveles de mayor adaptación o “personalización”, dependiendo del cliente.

La calidad es, en definitiva, dar al cliente aquello que espera y necesita.

La calidad es el proceso continuado de la empresa (instalaciones, equipamiento, gestión, servicios) a las expectativas y necesidades de los clientes, a través de actitudes, herramientas de trabajo y de organización. Por lo que el papel de los miembros de la organización es fundamental; el destino puede tener carencias a nivel de instalaciones, equipamientos, etc. Pero todo ello puede ser compensado a través del buen servicio al cliente, puede ofrecer el profesional turístico.

La prestación del servicio al cliente se compone de determinados **momentos de la verdad**, considerados como cada uno de los instantes en los que el cliente tiene contacto con la persona o sistema que presta el servicio.

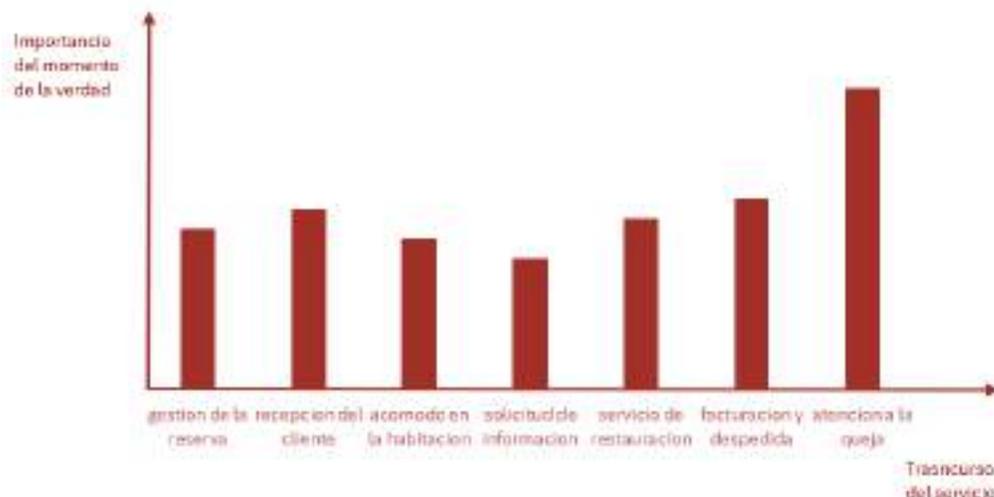
Todos y cada uno de ellos son importantes y condicionan la satisfacción global del cliente.

Los momentos de la verdad deben emplearse como un medio para obtener el éxito en cada ámbito de la visita en el destino; son la mayor oportunidad para **añadir valor** al servicio ofrecido.

Fallar en uno de estos momentos puede suponer anular los que se hayan superado con éxito. Por este motivo es fundamental identificar todos los momentos de la verdad que se producen en la prestación de cada uno de los servicios ofrecidos.

Gráfico que representa los momentos de la verdad de un alojamiento turístico:

Figura n°1



Fuente: elaboración propia



La calidad en el servicio tan solo se consigue por la sumatoria de prácticas excelentes individuales.

Estas prácticas no se limitan a desarrollar eficazmente la actividad o negocio, sino que implica compartir unos **valores** comunes entre todos los agentes de la organización implicados en el desarrollo de la actividad.

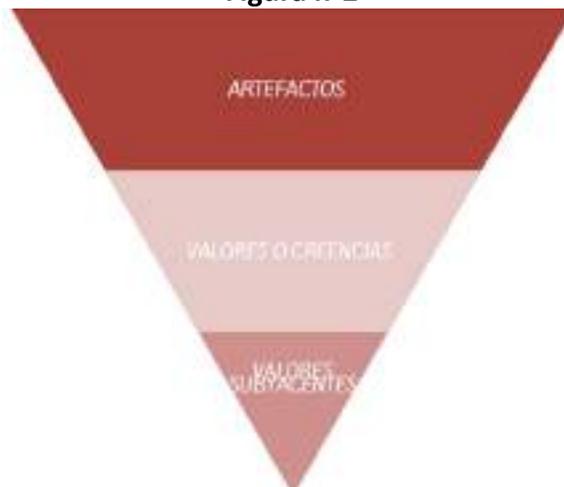
Los **valores** de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que se esperan del personal al realizar las actividades comerciales y perseguir la visión estratégica y misión de la organización. Estos valores se fundamentan en presunciones básicas y surgen de la evaluación del entorno, pero también pueden considerarse producto de la **cultura** del grupo.

Schein (1992) define la **cultura** como el conjunto de valores, creencias y comportamientos compartidos que caracterizan a una organización. La cultura organizacional afecta directamente la toma de decisiones, la delegación de tareas y la implementación de cambios estructurales. Una cultura fuerte, alineada con la estructura organizacional, facilita la implementación de nuevas políticas y procedimientos.

El modelo de Schein consta de tres niveles:

1. **Artefactos y comportamientos:** elementos tangibles y verbalmente identificables, como arquitectura, mobiliario y códigos de vestimenta.
2. **Valores expuestos:** principios sociales, filosofías, estándares y metas con valor intrínseco que explican en parte la conducta observable. Sin embargo, pueden dejar aspectos importantes sin explicar.
3. **Supuestos básicos o valores subyacentes:** compartidos por los miembros de la organización, suelen ser inconscientes y constituyen la esencia de la cultura. Representan los verdaderos valores, que a veces coinciden con los declarados.

Figura n°2



Fuente: elaboración propia



El pensamiento estratégico incorpora **valores, misión, visión y estrategias** que tienden a ser más intuitivos (basados en sentimientos) que analíticos (basados en información) (Morrisey, 1996). Constituye la base para la toma de decisiones estratégicas y la proyección del futuro. Es esencial lograr una alineación ideológica entre los líderes para garantizar una visión unificada.

Thompson y Strickland (2004) indican que la **visión** estratégica define el ámbito futuro de la empresa ("hacia dónde vamos"), mientras que la **misión** se enfoca en el presente ("quiénes somos, qué hacemos y qué es importante para nosotros"). Por su parte, Thompson (2014) define la **estrategia** como el plan de acción para competir y obtener rentabilidad. Implica decisiones como:

- Cómo atraer y satisfacer a los clientes.
- Cómo competir contra los rivales.
- Cómo posicionar a la empresa en el mercado.
- Cómo responder a las cambiantes condiciones económicas y de mercado.
- Cómo aprovechar las oportunidades atractivas para hacer crecer la empresa.
- Cómo alcanzar los objetivos de desempeño de la empresa.

El objetivo de una **estrategia** bien formulada no es solo el éxito competitivo y rentable en el corto plazo, sino el éxito duradero que mantenga el crecimiento y asegure el futuro de la empresa en el largo plazo. En la mayoría de las industrias existen diversos modos de tratar de superar a los rivales en el desempeño de la compañía. Por ello, algunas empresas se esfuerzan por mejorar su desempeño recurriendo a estrategias para tener costos menores que los de sus rivales, mientras que otras se enfocan en obtener un producto de calidad superior u ofrecer al cliente un servicio personalizado o insuperable. Algunas compañías optan por una amplia gama de productos, y otras se concentran en una línea de productos muy definida. Ciertos competidores restringen deliberadamente sus operaciones a mercados locales o regionales, mientras que otros prefieren abarcar el ámbito nacional, internacional (varios países) o global (todos o la mayoría de los mercados importantes en todo el mundo).

El proceso administrativo de formular y ejecutar una estrategia consta de cinco actividades integradas:

1. Elaborar una visión estratégica que enfoque a la empresa en el largo plazo, una declaración de misión que describa el propósito de la compañía, y un conjunto de valores fundamentales que sirvan de guía para lograr la visión y la misión.

2. Establecer objetivos que evalúen el desempeño y registren el avance de la empresa hacia la dirección de largo plazo deseada.

3. Formular una estrategia que conduzca a la empresa por el rumbo estratégico que planeó la administración y permita alcanzar los objetivos.

4. Ejecutar la estrategia elegida de forma eficiente y eficaz.

5. Monitoreo de los avances, evaluar el desempeño y poner en marcha las medidas correctivas en la visión, declaración de misión, objetivos, estrategias o enfoque de la ejecución de la estrategia conforme a la experiencia real, las condiciones cambiantes, y las nuevas ideas y oportunidades.



Figura n°3



Fuente: *Strategic management: Concepts and cases* (p.18) Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2004). New York, NY: McGraw-Hill.

Beneficios de una Estrategia Organizacional:

- **Orientación:** Proporciona una dirección clara para todas las actividades del hotel.
- **Coordinación:** Facilita la alineación de esfuerzos entre diferentes departamentos y empleados.

Adaptabilidad: Permite a la organización responder de manera proactiva a cambios en el entorno externo

Mintzberg (1977) define la **estructura organizacional** como la suma de las formas en que el trabajo se divide y coordina en una organización. Representa cómo se distribuyen las tareas, se establecen relaciones de autoridad y se coordinan esfuerzos para alcanzar objetivos. El organigrama, aunque simplificado, facilita la comprensión de la estructura organizacional. Sin embargo, la estructura real es más compleja y dinámica, evolucionando conforme la organización se adapta.

Una estructura bien diseñada mejora la comunicación, la coordinación y la toma de decisiones, mientras que el organigrama ayuda a los empleados a conocer su lugar dentro de la organización.

Tipos de estructuras organizacionales:

- **Estructura lineal:** los miembros del equipo trabajan para un departamento. Las áreas se agrupan por los tipos de tareas o funciones homogéneas de acuerdo con un atributo predefinido. Una vez agrupadas las actividades se designa una cabeza de grupo que



será la autoridad del departamento. Es muy importante que exista un proceso de coordinación, de tal manera que todos los departamentos vayan en búsqueda del mismo objetivo

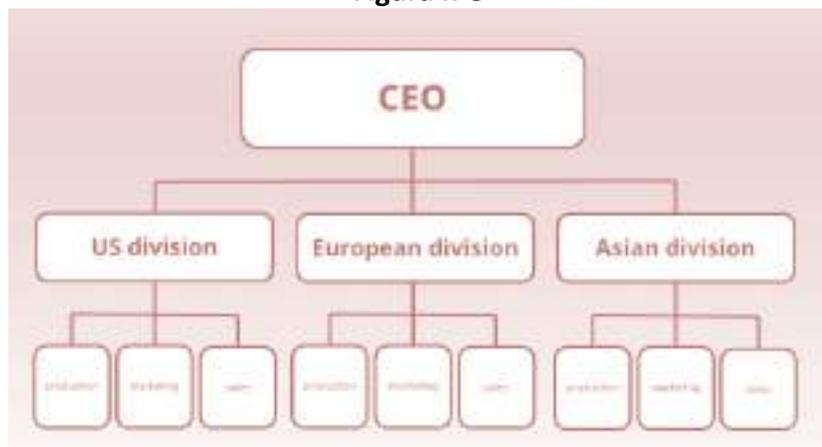
Figura n°4



Fuente: **Organigrama lineal: descubre si deberías usarla o no en tu empresa, 2020** (https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/organigrama-lineal#google_vignette)

- Estructura divisional: hay una descentralización de una serie de unidades, denominadas divisiones. Es una macroestructura que cubre a otras estructuras más pequeñas, que son las divisiones. Permite una mayor flexibilidad que la estructura funcional.

Figura n°5



Fuente: IONOS. (2023, 15 de mayo). Estructuras organizativas. Startup Guide. <https://www.ionos.es/startupguide/creacion/estructuras-organizativas/>



- **Estructura matricial:** organización híbrida, cuando existen una serie de proyectos que realizar y a su vez una serie de departamentos que deben colaborar para alcanzar los objetivos fijados en cada proyecto.

Figura n°6



Fuente: Sinnaps. (s.f.). ¿Cómo funciona la organización matricial? Blog de gestión de proyectos. <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/funciona-organizacion-matricial>

- **Estructura trébol:** se diseña para conservar una serie de actividades, tareas y puestos de trabajo básicos, e irse desprendiendo de algunas que pueden ser realizadas por otras empresas, empleando a las personas solo cuando se las necesite y permitiendo y propiciando que los clientes realicen algunas tareas.

Figura n°7



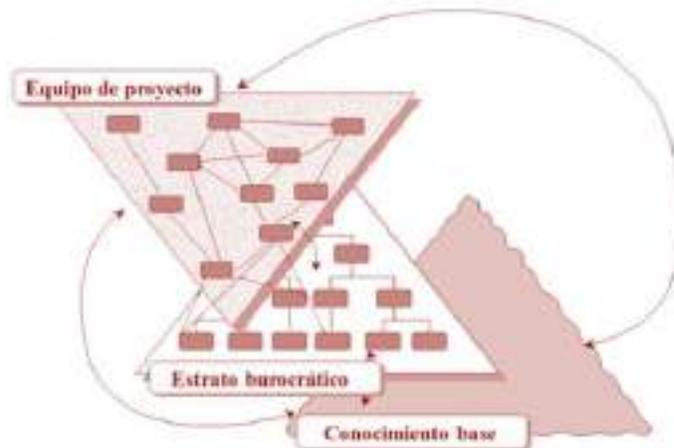
Fuente: Modelos flexibles de estructura. (2013, marzo). Pensamiento de sistemas aplicado.

<https://pensamientodesistemasaplicado.blogspot.com/2013/03/modelos-flexibles-de-estructura.html>



- Estructura hipertexto: En este novedoso formato de estructura, existe colaboración entre equipos de proyecto para promover la creación de conocimiento; los equipos están vinculados de forma relajada en torno a la visión organizacional; y los movimientos de los equipos forman una meta red a lo largo de los sistemas de negocios.

Figura n°8



Fuente: Modelos flexibles de estructura. (2013, marzo). Pensamiento de sistemas aplicado.

<https://pensamientodesistemasaplicado.blogspot.com/2013/03/modelos-flexibles-de-estructura.html>

Al evaluar la situación general de una empresa, un punto clave es si está en posibilidades de perseguir oportunidades comerciales atractivas y de defenderse de amenazas externas para su bienestar futuro. La herramienta más sencilla y fácil de aplicar para este examen se conoce como **análisis FODA**, llamado así porque se trata de las Fortalezas y Debilidades de los recursos de una empresa, así como sus Oportunidades y Amenazas externas.



Figura n°9



Fuente: elaboración propia

Fortalezas: son todos aquellos elementos internos y positivos que nos diferencian de la competencia y que a su vez son valorados por el cliente.

Oportunidades: Son aquellos factores positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados pueden ser aprovechados. Constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. Su correcta identificación nos permite diseñar estrategias para capitalizarlas.

Debilidades: se refieren a todos aquellos elementos o factores que la organización ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización, o bien aquellas cosas que nos faltan y que son valoradas por nuestros clientes. También pueden incluirse aquí aquellas actividades que desarrollamos de forma deficiente o que no agregan valor alguno. Son problemas internos que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Amenazas: es necesario identificarlas para generar las acciones adecuadas para neutralizarlas en el caso de que se materialicen o bien disminuir su impacto. Representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, que nos muestran un horizonte negativo, constituyendo problemas potenciales, que de no ser abordados adecuadamente y con el correcto ejercicio de anticipación, pueden ser sumamente perjudiciales para la organización.

Figura n°10



Fuente: PAD Escuela de Dirección. (s.f.). Modelo del octógono para elaborar diagnósticos de organizaciones. PAD Escuela de Dirección | Universidad de Piura.

<https://pad.edu/modelo-del-octogono-para-elaborar-diagnosticos-de-organizaciones/>

El **octógono organizacional** es una figura geométrica formada por 11 factores básicos de toda organización. Este esquema fue concebido por Juan Antonio Pérez López (1991). El octógono empresarial introduce en el análisis de una organización el conocimiento y el querer de las personas, convirtiéndose en un modelo de diagnóstico completo de la organización empresarial.

Las partes del octógono son:

1. **ENTORNO EXTERNO:** El entorno externo está constituido por todos aquellos factores externos a la organización que pueden influir de manera importante en su actividad.
2. **ESTRATEGIA:** La estrategia viene definida como “las características de los productos/servicios, comparadas con los de la competencia, según influyen en la decisión de compra” (Alcázar, 2018).
3. **SISTEMAS DE DIRECCIÓN:** Todos aquellos procesos formales que ayudan a que se cumpla la estrategia de la organización (cfr. Ferreiro, 2013).
4. **ESTRUCTURA FORMAL:** La estructura formal se refiere al “diseño de una organización: el organigrama, las relaciones entre los puestos (jerarquías), los modos previstos de coordinar, los perfiles profesionales, etc.” (Alcázar, 2005).
5. **SABER DISTINTIVO:** El saber distintivo se refiere a aquello que los miembros de una organización saben hacer bien, de manera coordinada.



6. **ESTILO DE DIRECCIÓN:** Se refiere a los “modos concretos de dirigir que ejercen los ejecutivos” (Ferreiro, 2013). Incluye las competencias directivas, en especial las referidas a la comunicación y participación en la toma de decisiones.
7. **ESTRUCTURA REAL:** Se refiere a “las personas concretas con sus propias capacidades y perfil motivacional y la forma cómo se relacionan entre ellas” (Ferreiro, 2013).
8. **MISIÓN EXTERNA:** Se refiere a la identificación del público objetivo y de los problemas que se le ayuda a solucionar.
9. **VALORES:** Los valores son los principales criterios que tienen los directivos y partícipes de la organización al momento de actuar.
10. **MISIÓN INTERNA:** La misión interna se refiere a lo que la organización da a sus colaboradores, de manera que puedan cumplir la misión externa.
11. **ENTORNO INTERNO:** Se refiere a “los estados internos de los partícipes” de una organización (Pérez López, 1998).

Aplicación

Etapas de recopilación y análisis de datos

Con el objetivo de conocer un poco sobre la historia de la empresa y el contexto actual de la misma se entrevistó de forma completamente descontracturada al Encargado Administrativo quien cuenta con 27 años de experiencia en el hotel.

Lo primero que sale a la luz es que Mikrokosmos Suites tiene más de 60 años en el mercado, cambió varias veces de dueño, y con cada cambio de líder, cambiaba el contexto interno en el que se trabajaba.

Antes de que el hotel se volviera propiedad del dueño actual, se contaba con 60 empleados y áreas correctamente divididas, donde existía un encargado de área quien se hacía responsable de tomar decisiones y comunicarse con el resto de los sectores.

El hotel siempre tuvo prestigio, por la ubicación y el servicio que se brindaba, pero a lo largo de los años esto se fue perdiendo.

Actualmente el hotel cuenta con 22 empleados de los cuales solo el 50% esta formalmente registrado. La falta de personal afecta altamente el trabajo del personal, ya que es algo de lo que se quejan a diario, genera sobrecarga de trabajo, agobio y descontento ante el aumento de tareas y el estancamiento de la remuneración.

Para comenzar con el diagnostico de Mikrokosmos Suites e identificar las razones por las cuales está en la situación actual se lleva a cabo un análisis exhaustivo mediante las siguientes herramientas:

- Octógono
- Análisis FODA
- Cuadro cognitivo

Esto permite obtener información sobre el entorno que en que funciona el hotel, y cuales son aquellos puntos alarmantes a los que hay que prestarle más atención para así poder hacer las propuestas de mejoras pertinentes.



OCTÓGONO

Se usa el octógono cuando se desea hacer un diagnóstico empresarial 360°, un diagnóstico general de una organización o de un departamento o sección.

Para poder realizar este análisis se tomaron en cuenta datos obtenidos a través de la observación directa llevada a cabo durante los meses de agosto y septiembre, sumado a una primera entrevista semiestructurada con el dueño y 3 empleados (Encargado administrativo, recepcionista, mozo/cadete).

Figura n°11



Fuente: PAD Escuela de Dirección. (s.f.). Modelo del octógono para elaborar diagnósticos de organizaciones. PAD Escuela de Dirección | Universidad de Piura.

<https://pad.edu/modelo-del-octogono-para-elaborar-diagnosticos-de-organizaciones/>

Entorno Externo: el mercado hotelero tiene mucha variabilidad ya que la provincia no es sitio turístico todo el año. La ubicación le da puntos a favor en comparación con algunos de sus competidores, aun cuando existen varios hoteles a su alrededor.

Nivel 1: Estrategia: Estrategia emergente, no tienen una estrategia clara definida. El dueño mantiene sus ideales en su mente y no los exterioriza ni trabaja de la forma adecuada para cumplir los mismos; se observa que el objetivo principal que se persigue es el de mantener la categoría y prestigio del hotel, pero sin una clara planificación para que esto se cumpla. Todas las áreas van funcionando sobre la marcha.

Nivel 1: Sistemas de Dirección: La información de las reservas y check-in/check-out de los pasajeros se registra en un Sistema del tipo ERP. No existen manuales de procedimientos ni funciones correctamente definidas; no hay personas encargadas en cada área que puedan conducir equipos de forma organizada para cumplir un objetivo en común. No cuentan con un



Sistema actualizado de sueldos según sus tareas; al haber empleados fijos en blanco, empleados fijos no registrados y empleados variables no se los remunera con igualdad. No cuentan con la posibilidad de crecimiento dentro de la empresa debido a la falta de presupuesto para ascender en puestos o regularizar la situación de los empleados no registrados. No hay un reglamento donde se indique como proceder en caso de infracciones cometidas por los empleados. No existe un Sistema de medición del desempeño de los empleados

Nivel 1: Estructura: No hay un organigrama diseñado formalmente; tras la perdida de muchos empleados por distintas causas, las áreas están compuestas por quienes quedaron, muchas de ellas sin tener un referente a quien reportar. No existen manuales de funciones que delimiten las responsabilidades.

Nivel 2: Saber Distintivo: Los empleados cuentan en su mayoría con más de 20 años de antigüedad; ninguno de ellos cuenta con estudios superiores relacionados a la hotelería, ni estudios superiores en general; los conocimientos fueron completamente adquiridos por la experiencia. Los empleados más Jóvenes son asignados a tareas operativas en vez de aprovechar su facilidad para la tecnología y sus miradas innovadoras para que cubran puestos que le permitan a la empresa actualizarse.

Nivel 2: Estilo de Dirección: El dueño es quien se encuentra en la cúspide de la estructura organizativa actual, y quien toma la mayoría de las decisiones. La comunicación con el resto del personal (a excepción del encargado administrativo) es casi nula. Su mirada del negocio se asemeja más a lo que le gustaría que fuera el hotel en vez de lo que es actualmente, no traslada sus ideales al resto para proponer objetivos globales entre todos los miembros de la empresa. El dueño suele solicitar a los empleados que realicen tareas personales como ir al banco, realizar compras, pagar facturas, realizar mantenimiento en su domicilio. No se les transmite a los empleados el valor de su trabajo, sino que se les recrimina por el costo en que se incurre en sus remuneraciones generando desmotivación y falta de sentido de pertenencia.

Nivel 2: Estructura Real: Tras entrevistar a los miembros de cada área y observar a quienes realmente reportan ante determinadas situaciones o toma de decisiones, se armó el siguiente organigrama que resume la estructura actual.

Figura n°12



Fuente: elaboración propia.



En esta representación gráfica se ve un cuello de botella en el encargado administrativo quien no solo debe encargarse de dirigir todas las áreas funcionales del hotel, también debe reportar y ser la mano derecha del dueño, lo cual trae como consecuencia sobrecarga de trabajo e ineficiencia en todos los ámbitos.

En cada una de las áreas funcionales existen una o dos personas, las cuales muchas cumplen un mismo horario laboral y todo aquello que no se haya resuelto en la jornada se resuelve al día siguiente ya que no queda nadie de reemplazo. Muchos de los empleados más allá de estar afectados al hotel, cumplen tareas relacionadas al Hostel que tiene el dueño, y a pedidos personales del mismo (como por ejemplo el área de mantenimiento suele realizar arreglos y mantenimiento de la casa del dueño en horario laboral, dejando al hotel sin nadie que responda en caso de roturas o situaciones urgentes). No existen manuales de funciones formales, al ingresar un nuevo empleado, se le explican las cosas informalmente y sin mucha labor inductiva comienza su rol.

Nivel 3: Misión Externa: No existe una bajada de línea que indique cual es el propósito que se persigue en la organización. Existe falta de comunicación entre los distintos niveles sobre la misión organizacional. Los objetivos van surgiendo a través del tiempo.

Nivel 3: Valores de la Dirección: Debido a la falta de comunicación entre el dueño y el resto de los empleados, no hay valores declarados ni transmitidos por parte de este. La filosofía del dueño no corresponde a la cultura adoptada por el resto de los empleados.

Nivel 3: Misión Interna: Los empleados tienen baja motivación para el trabajo, por lo que su único objetivo es cumplir con las responsabilidades mínimas requeridas y cobrar su remuneración. No conocen su propósito en la empresa ni el valor que aportan al hotel. No están definidos los objetivos que se persiguen, por lo que no se trabaja en conjunto entre todas las áreas funcionales.

Entorno Interno: Para hablar del entorno interno del hotel, habría que adentrarse en lo que es la cultura organizacional más profundamente por lo que se usara el modelo de Schein:



Figura n°13

ARTEFACTOS	<ul style="list-style-type: none">• Arquitectura: El edificio refleja elegancia en cada rincón, la oficina del dueño está en un entresuelo, y a su lado está la del encargado administrativo.• Mobiliarios: Las computadoras y demás artefactos que usan, se van renovando a causa del deterioro natural por uso, y no como inversión para que se trabaje de forma más cómoda y actualizada.• Código de Vestimenta: Existía un uniforme (pantalón de vestir, camisa blanca, corbata bordó) ante el cambio de jefe, el cumplimiento del código disminuyó, por lo que usan camisas de otros colores, o sin corbata.
VALORES O CREENCIAS	<p>No se encuentran detallados formalmente, pero tras ver el comportamiento de los empleados con los clientes y entre ellos, se destacan los siguientes valores:</p> <ul style="list-style-type: none">• Respeto• Predisposición• Integridad• Orientación al cliente
VALORES SUBYACENTES	<p>Al tratarse de valores que están aun menos visibles que los valores o creencias anteriormente mencionados, estos surgen de ver el día a día de los empleados para detectar aquellos comportamientos inconscientes que forman parte de sus jornadas. Entre ellos se destacan:</p> <ul style="list-style-type: none">• Trabajo en equipo• Empatía• Optimismo

Fuente: elaboración propia

Cuadro conceptual

Para continuar este trabajo, se realizaron nuevas entrevistas semiestructuradas esta vez a más involucrados en las tareas administrativas, con intención de conocer los distintos puntos de vista sobre el contexto actual. Las personas entrevistadas fueron:

- Dueño
- Encargado administrativo
- 3 recepcionistas
- Cocinero y ayudante de cocina
- 2 empleados de mantenimiento
- 2 mucamas

Para resumir la información obtenida, se procedió a realizar un cuadro sinóptico el cual es un esquema utilizado para organizar la información de manera visual; este tipo de cuadros es jerárquico y muestra las relaciones entre las piezas del todo; en esta oportunidad se lo usó para comparar las opiniones obtenidas por los empleados y por el dueño.



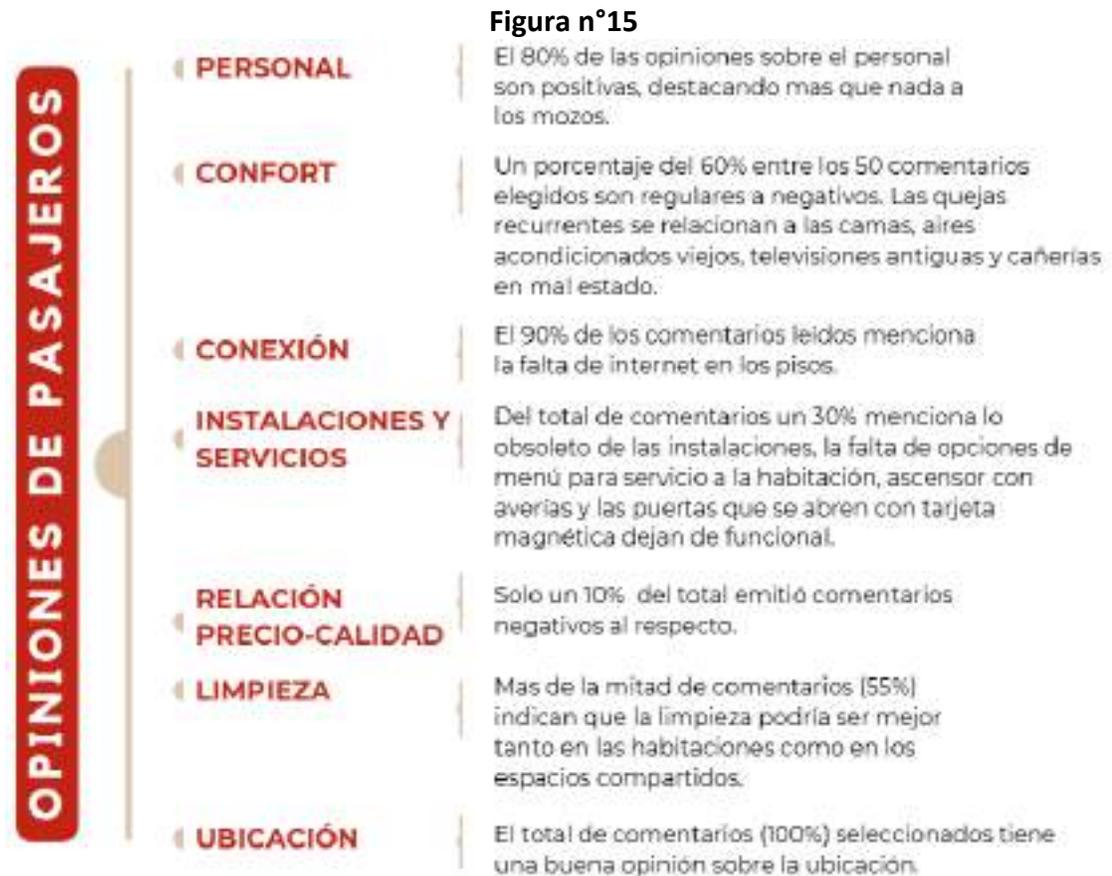
Figura n°14



Fuente: elaboración propia

A partir de los datos obtenidos, surgió el interés de conocer cuál era la opinión de los pasajeros que se alojan en Mikrokosmos Suites, y detectar si perciben al hotel con el punto de vista de los empleados o si logra captarse los esfuerzos del dueño en mantener el prestigio de este.

Para ello se ocupó una muestra por conveniencia seleccionando los últimos 50 comentarios de opiniones de satisfacción de la Plataforma BOOKING. Las opiniones sobre cada aspecto del servicio del hotel fueron los siguientes.



Fuente: elaboración propia

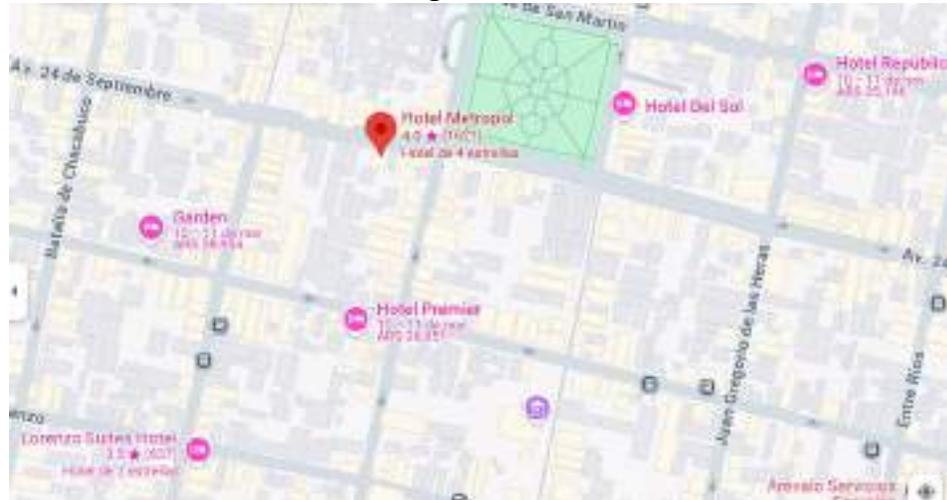
Análisis FODA

El análisis FODA es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades). Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual compete.

Para llevar a cabo dicho análisis se analizaron los datos obtenidos de las entrevistas y la observación directa en el entorno laboral, y en zonas cercanas indagando la distancia de los competidores más directos.



Figura n°16



Fuente: Google maps

Figura n°17



Fuente: elaboración propia



Tras los resultados obtenidos, se proponen una serie de estrategias (FO, DO, FA, DA):

FO:

- Rentar el bar aprovechando la buena ubicación.
- Aprovechando los años de trayectoria negociar con empresas de turismo, marcas o personas famosas que hagan publicidad.
- Usar las redes sociales ofreciendo no solo el servicio del hotel sino también dando beneficios en el Hostel.

DO:

- Si se rentara el bar, podría destinarse esos fondos para poder rentar un estacionamiento en la zona que sea de uso exclusivo para los pasajeros.
- Al tener ocupación estacional, se podría aprovechar más las redes sociales para captar la atención de los posibles clientes ofreciendo mejores precios o promociones por reservas anticipadas.
- Debido a la falta de personal fijo, podría subcontratarse empleados para nuevos servicios que capten la atención de los pasajeros como el traslado desde el hotel al aeropuerto/terminal.

FA:

- Ante el cese de muchos congresos, aprovechando los años de trayectoria, podría tratarse de atraer otro segmento de clientes.
- Asociarse con empresas de turismo que le den prioridad ante competidores.

DA:

- Trabajar en el cash Flow, para conocer cuáles son los verdaderos ingresos disponibles para así contratar más personal y mejorar sus aspectos negativos que permitan ponerse por encima de sus competidores más cercanos.

Etapa de diagnóstico

Tras finalizar el análisis exhaustivo realizado a los datos recabados y analizados es posible realizar un diagnóstico final del hotel, donde se podría definir que las deficiencias están en:

- la estrategia: no hay una estrategia definida formalmente ni comunicada, está claro que el dueño desea continuar con el hotel, y lo visualiza entre los mejores de su categoría, pero no existen planes de acción que ayuden a llevarlos a esa situación. No existe un control de los ingresos y gastos, por lo que no cuentan con liquidez financiera que les permita tomar decisiones estratégicas que los beneficien. Las decisiones finales las toma el dueño, sin mucho contexto de cuáles son los aspectos que requieren una urgente mejora.
- la estructura: los puestos están claros, pero no se cumplen en su totalidad ya que los empleados rotan con frecuencia según las necesidades del día, esto se debe a la falta de personal necesario para ocupar todos los puestos necesarios. No existen figuras de autoridad más que el encargado administrativo generando sobrecarga de trabajo en él. No hay descriptivos de puestos ni manuales de funciones que delimiten las responsabilidades



permitiendo delegar las tomas de decisiones más operativas. Se afecta a los empleados a tareas ajenas al hotel, generando incomodidad debido a que no fueron contratados para eso, y la remuneración no es representativa para la cantidad de labores, por lo cual se niegan a tomar el control sin una revisión de los salarios.

Recomendaciones

Respondiendo a los objetivos de este trabajo, se procede a realizar una serie de recomendaciones que permitan resolver la problemática que dio origen al mismo.

Para llevar esto a cabo se procede a seguir los pasos del proceso de formulación y ejecución de la estrategia organizacional.

Paso n°1: Desarrollo de visión, misión y valores

Visión: Ser el mejor hotel 4 estrellas de la provincia de Tucumán brindando lujo, comodidad y excelencia en el servicio, que satisfaga las necesidades y expectativas de los huéspedes.

Misión: Brindar un servicio de hospedaje inolvidable a los huéspedes, combinando el lujo y la comodidad con un servicio personalizado y atento, superando sus expectativas en cada interacción.

Valores:

- Excelencia en el servicio
- Orientación al servicio
- Trabajo en equipo
- Innovación
- Calidad
- Integridad
- Confort
- Atención al detalle
- Respeto
- Lujo discreto

Paso n°2: Establecer objetivos

Los objetivos que deberían seguirse para cumplir con la misión planteada se definen a continuación:

1. Objetivos financieros:

- Usar las planillas de Excel donde están detallados los ingresos y egresos mensuales, para armar un cash Flow que permita conocer la liquidez del hotel para poder tomar decisiones financieras.
- Comunicarse con proveedores, para concretar pagos pidiendo financiación en caso de ser posible.
- Comunicarse con clientes, para concretar ingresos.
- Armar lista de prioridades de gastos.



- Definir quienes están autorizados a realizar pagos.
- No se destinarán fondos del hotel a tareas/personas que no formen parte de la empresa.
- Tercerizar las actividades que no sean primarias (lavandería, limpieza).
- 2. Objetivos estructurales:**
 - Hablar con los empleados, y explicarle los beneficios del cambio de estructura.
 - Poner en marcha el nuevo organigrama, explicando que los empleados solo serán afectados a tareas del hotel.
 - Modificar el modo de pago remunerativo (remuneración fija + remuneración variable por cumplimiento de objetivos)
 - Seleccionar los empleados que cubrirán puestos de encargados de área, y capacitarlos.
- 3. Objetivos administrativos:**
 - Se dividirán las áreas de administración y reservas/salones asignando una persona para cada área evitando la duplicación de tareas.
 - Se trabajará en equipo con un contador que permita llevar al día las cuentas correspondientes.
- 4. Objetivos organizacionales:**
 - Se documentará toda la información relevante a partir de ahora, para que en un año se pueda comparar el cumplimiento del resto de los objetivos.
 - Se realizarán reuniones mensuales con cada área para estar al tanto de lo que ocurre en cada una.
 - Cada vez que surja un problema o una oportunidad de mejora, se pondrá un plazo de cumplimiento para resolverlo.
 - Se buscará capacitar al personal para aumentar sus conocimientos y su motivación en la hora del trabajo.
 - Para que el hotel cumpla con la categoría de 4 estrellas, se propondrá una planificación de actualización de: televisiones, aires acondicionados, señal de internet, uso de terraza, servicio a la habitación, frigobar.

Paso n°3: Formulación de la estrategia

A partir de la visión, misión, valores y objetivos planteados, se observa una clara intención de posicionar al hotel como el referente de lujo y servicio en la provincia de Tucumán.

Para alcanzar la visión de ser el mejor hotel de 4 estrellas, se propone una estrategia organizacional basada en tres pilares fundamentales:

1. Diferenciación y Posicionamiento de Marca:

- **Fortalecer la marca:** Desarrollar una identidad visual y verbal sólida que transmita lujo, exclusividad y calidez.



- **Comunicación efectiva:** Implementar una estrategia de marketing integral que incluya publicidad, relaciones públicas, marketing digital y eventos para posicionar al hotel como un destino único.
- **Experiencia del huésped:** Diseñar experiencias personalizadas y memorables en cada punto de contacto con el cliente, desde la reserva hasta el registro de salida.
- **Lealtad:** Implementar un programa de fidelización para incentivar la repetición de visitas y generar defensores de la marca.

2. Excelencia Operativa y Mejora Continua:

- **Capacitación:** Invertir en la capacitación constante del personal en todas las áreas, con un enfoque en el servicio al cliente y la resolución de problemas.
- **Tecnología:** Adoptar herramientas tecnológicas que optimicen los procesos y mejoren la eficiencia, como sistemas de gestión hotelera y canales de venta online.
- **Calidad de los servicios:** Establecer estándares de calidad elevados en todas las áreas del hotel, desde la limpieza y el mantenimiento hasta la gastronomía.
- **Innovación:** Fomentar una cultura de innovación que permita identificar y adoptar nuevas tendencias y tecnologías que mejoren la experiencia del huésped.

3. Liderazgo y Cultura Organizacional:

- **Liderazgo inspirador:** Desarrollar líderes que motiven y empoderen a los equipos, transmitiendo la visión y los valores de la empresa.
- **Trabajo en equipo:** Fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y positivo, donde los empleados se sientan valorados y comprometidos.
- **Reconocimiento:** Implementar un sistema de reconocimiento y recompensas para motivar el desempeño y la excelencia.
- **Cultura de servicio:** Promover una cultura organizacional centrada en el cliente, donde todos los empleados estén orientados a satisfacer sus necesidades.

Debido a una limitación temporal para llevar a cabo este trabajo y por la naturaleza del mismo, los pasos 4 y 5 del proceso (Ejecución de la estrategia y monitoreo de avances) no son aplicados; dejando abierta la posibilidad de llevarse a cabo en un futuro.

La estructura organizacional debe estar alineada con la estrategia para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos de manera eficiente. Una estructura bien diseñada permite a los empleados trabajar de manera coordinada y eficiente para lograr los objetivos estratégicos propuestos.

Es por eso por lo que teniendo en cuenta la estrategia propuesta y la situación actual (estructural y financiera) del hotel, se recomienda usar una estructura del tipo trébol.

En la misma se continuará con los mismos empleados permanentes, formalizando los puestos de aquellos que más antigüedad tienen (en caso de no estar formalizados).

El trabajo flexible será referido a los mozos y las mucamas que se requieran en momentos de alta ocupación.



Se propone subcontratar personal para el área de limpieza de espacios comunes, lavandería, mucamas y mozos.

En base a lo último mencionado se desarrolla el nuevo organigrama que representa la nueva estructura.

Se crean dos jefaturas separando Mantenimiento y Limpieza y, Administración y Servicios. Donde los empleados fijos están indicados con líneas llenas mientras que los empleados tercerizados se señalan con líneas punteadas.

En el apéndice del trabajo se encuentran detallados los descriptivos de puestos de cada puesto existente en el organigrama.



Fuente: elaboración propia

Conclusiones

El presente trabajo concluye destacando la importancia de que toda organización, independientemente de su naturaleza, cuente con una estrategia claramente definida. Esta debe incluir cada etapa del proceso estratégico, estableciendo una misión y visión, seleccionando valores representativos y asignando objetivos específicos tanto generales como para cada área funcional, de manera que contribuyan al logro de la estrategia organizacional.

El futuro de una empresa depende en gran medida de la gestión eficiente de sus recursos, orientada al cumplimiento de los objetivos y a la generación de una ventaja competitiva sostenible que asegure su permanencia en el mercado a largo plazo. Aunque una empresa puede operar sin objetivos formalizados, resulta recomendable que estos sean claros, medibles y acompañados de procesos de control que permitan evaluar su progreso y cumplimiento a lo largo del tiempo.

Además, se evidencia que uno de los recursos más determinantes para el éxito empresarial es el capital humano. La ausencia de personal suficiente, la falta de capacitación o una estructura organizacional inadecuada dificultan la eficiencia de las áreas funcionales. Contar con el personal necesario, mantenerlo capacitado y motivado, asegura un nivel mínimo de éxito, especialmente en empresas de servicios, donde el personal es la representación directa del negocio y un factor clave para alcanzar los objetivos organizacionales.

No obstante, para ofrecer un servicio de calidad no solo se requiere de un buen desempeño del personal, sino también de instalaciones y recursos en óptimas condiciones, que cumplan con los estándares exigidos. En este sentido, resulta esencial que las empresas de servicios asignen una proporción de sus ingresos a la mejora continua de sus instalaciones y recursos, garantizando así la innovación y manteniendo el interés de clientes actuales y potenciales.

Por último, se concluye que el éxito empresarial depende de las decisiones tomadas por quienes dirigen la organización. Estas personas deben contar con la preparación necesaria para gestionar de manera eficiente los recursos escasos, orientándose hacia el cumplimiento de objetivos con una perspectiva estratégica que maximice resultados al menor costo posible, fortaleciendo la sostenibilidad y competitividad de la empresa.



Apéndice

- *Guía de observación directa*

Fecha y Hora	Lugar/sector observado	Situación observada	Aspecto relevante	
			Interacción entre empleados:	
			Toma de decisiones:	
			Resolución de conflictos:	
			Tiempo utilizado:	
			Apariencia y comportamiento:	
			Interacción entre empleados:	
			Toma de decisiones:	
			Resolución de conflictos:	
			Tiempo utilizado:	
			Apariencia y comportamiento:	
			Interacción entre empleados:	
			Toma de decisiones:	
			Resolución de conflictos:	
			Tiempo utilizado:	
			Apariencia y comportamiento:	

- *Guía de entrevista para empleados*

entrevista _____ de _____ fecha _____ de _____ la

Hora de inicio: _____ Hora de conclusión: _____
 Ubicación: _____



departamento _____ Provincia _____
Persona entrevistada: _____ Hecho por:

Introducción: comento la razón de la entrevista e informé que los datos serán utilizados de forma anónima.

1. ¿hace cuanto trabaja en el hotel?
2. tengo entendido que el hotel fue vendido, ¿trabajaba en ese entonces con el dueño anterior? ¿cómo era?
3. ¿Cuál es su puesto? En caso de no tenerlo definido, ¿podría mencionar cuáles son sus tareas diarias?
4. ¿Hay más personas en su área?
5. ¿Quién está a cargo de su área?
6. ¿todos los días hace la misma tarea?
7. ¿quién suele darle órdenes o reprenderlo en caso de algún error?
8. ¿Esa persona es un jefe?
9. ¿Cómo es el ambiente laboral para usted?
10. ¿Tiene contacto con el dueño o el gerente? es decir, ¿puede charlar con él, conversar sobre situaciones diarias en el trabajo, o su trabajo aquí?
11. ¿Usted cree que el dueño tiene la misma visión de lo que pasa aquí, que usted o sus compañeros? ¿por qué?
12. ¿Cómo cree que podría mejorar su trabajo aquí?
13. ¿cree que usted puede hacer algo para que al hotel le vaya mejor?

- *Guía de entrevista para el dueño*

Día _____ y _____ fecha _____ de _____ la
entrevista _____
Hora de inicio: _____ Hora de conclusión: _____
Ubicación: _____

departamento _____ Provincia _____
Persona entrevistada: _____ Hecho por:

Introducción: presentación y explicación del motivo por el cual se realiza la entrevista, se comentan los objetivos del trabajo y se informa que los datos serán usados sin su nombre ni del hotel para proteger privacidad.



1. ¿Desde cuándo es el dueño del hotel?
2. ¿Cómo era el hotel con el que se encontró en ese entonces?
3. ¿Conoce el concepto de visión y misión? (¿si lo conoce, mencione cual es la visión y misión del hotel?)
4. Si no la conoce ¿Qué es lo que le gustaría que fuera el hotel en un futuro? ¿Dónde lo ve posicionado?
5. ¿Qué impedimentos encuentra para cumplir con esa visión?
6. ¿Tiene una estrategia planteada formalmente?
7. ¿Qué opina de los empleados?
8. ¿Se comunica con ellos para conocer lo que pasa en el hotel mientras no está aquí presente?
9. ¿Tiene conocimiento sobre cuanto ingresa en el hotel? ¿Usa esa información para tomar decisiones?
10. ¿En qué aspectos mejoraría el hotel?

- *Descriptivos de puestos*

PUESTO	Jefe de Mantenimiento y Limpieza
SECTOR	Mantenimiento y Limpieza
OBJETIVO	Garantizar que el hotel se mantenga en óptimas condiciones de limpieza, orden y funcionamiento
HABILIDADES COMPETENCIAS	Y Técnicas: -Conocimiento en mantenimiento -Gestión de sistemas de control -Normativas de seguridad e higiene -Manejo de presupuestos -Supervisión de personal Blandas: -Capacidad para liderar, motivar y desarrollar equipos de trabajo -Habilidades para comunicarse de manera clara y concisa con diferentes niveles jerárquicos -Habilidad para establecer prioridades, planificar tareas y cumplir con plazos establecidos -Proactividad y resolución de problemas -Flexibilidad
RESPONSABILIDADES	-Coordinar, supervisar y evaluar el desempeño del equipo de limpieza y mantenimiento. -Elaborar horarios de trabajo, asignar tareas y garantizar la cobertura de todos los turnos según la ocupación.



	<ul style="list-style-type: none">-Capacitar al personal en técnicas de limpieza, uso de productos y equipos, y normas de seguridad.-Resolver conflictos y brindar apoyo a los empleados-Realizar inspecciones periódicas de las instalaciones para identificar y prevenir posibles averías.-Coordinar y supervisar trabajos de mantenimiento.-Mantener registro detallado de todas las actividades de mantenimiento.-Garantizar el correcto funcionamiento de todos los equipos e instalaciones.-Establecer y mantener altos estándares de limpieza e higiene en todo el hotel.-Realizar inspecciones aleatorias para verificar la calidad del trabajo realizado.-Implementar medidas correctivas para solucionar cualquier deficiencia.-Mantener el contacto con proveedores de servicios de limpieza y mantenimiento al momento de tercerizar personal.-Elaborar y gestionar el presupuesto anual del departamento de limpieza y mantenimiento.
NIVEL DE EXPERIENCIA	Mas de 5 años.

PUESTO	Personal de Mantenimiento
SECTOR	Mantenimiento
OBJETIVO	Garantizar el correcto funcionamiento de todas las instalaciones del hotel, asegurando la comodidad y seguridad de los huéspedes y el personal
HABILIDADES COMPETENCIAS	Y Técnicas: -Conocimientos técnicos -Reparaciones -Uso de equipos -Normas de seguridad Blandas: -Orientación al servicio -Trabajo en equipo -Proactividad -Organización y flexibilidad
RESPONSABILIDADES	-Atender y solucionar las solicitudes de reparación de manera oportuna y eficiente



	<ul style="list-style-type: none">-Mantener limpias y ordenadas las áreas de trabajo y herramientas-Asegurar el cumplimiento de las normas de seguridad y reportar cualquier condición insegura-Informar al jefe sobre el estado de las reparaciones y cualquier problema que surja
NIVEL DE EXPERIENCIA	Mas de 1 año

PUESTO	Mucama
SECTOR	Housekeeping
OBJETIVO	Mantener las habitaciones y áreas comunes del hotel limpias, ordenadas y en perfectas condiciones, asegurando la comodidad y satisfacción de los huéspedes
HABILIDADES COMPETENCIAS	Y Técnicas: -Experiencia en tareas de limpieza profunda. -Capacidad para trabajar de manera eficiente y organizada. -Atención al detalle -Capacidad para realizar tareas físicas como levantar camas, mover muebles. -Discreción y respeto por la privacidad de los huéspedes. Blandas: -Trabajo en equipo -Flexibilidad -Puntualidad
RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none">-Limpieza de habitaciones-Reportar cualquier daño o desperfecto en las habitaciones-Verificar el funcionamiento de los equipos (aire acondicionado, televisión, etc.).-Ayudar a preparar las habitaciones para nuevos huéspedes-Recibir y entregar lavandería
NIVEL DE EXPERIENCIA	Mas de un año

PUESTO	Personal de Lavandería
SECTOR	Lavandería
OBJETIVO	Mantener la ropa de cama, toallas y otros textiles del hotel limpios, desinfectados y en óptimas condiciones para su uso
HABILIDADES COMPETENCIAS	Y Técnicas: -Conocimiento y experiencia en el uso de máquinas de lavado, secado y planchado



	<ul style="list-style-type: none">-Conocimiento sobre productos químicos utilizados en el lavado-Capacidad para realizar tareas físicas como cargar y descargar maquinas, y doblar ropa Blandas: <ul style="list-style-type: none">-Trabajo en equipo-Organización-Responsabilidad-Atención al detalle
RESPONDABILIDADES	<ul style="list-style-type: none">-Recepción y clasificación de ropa sucia separando la ropa por tipo de tejido, color y nivel de suciedad.-Carga y descarga de las maquilas lavadoras, selección de tipo de lavado y dosificación de los productos químicos.-Cargar y descargar las secadoras-Planchar la ropa según sus instrucciones y los estándares del hotel-Doblar la ropa limpia y empaquetarla de acuerdo a las normas del hotel-Entregar la ropa limpia a las distintas áreas del hotel
NIVEL DE EXPERIENCIA	Mas de un año

PUESTO	Personal de Limpieza
SECTOR	Limpieza
OBJETIVO	Mantener limpias y desinfectadas las áreas comunes del establecimiento
HABILIDADES COMPETENCIAS	Técnicas: <ul style="list-style-type: none">-Experiencia en tareas de limpieza profunda-Capacidad para trabajar de manera eficiente y organizada, siguiendo un plan de limpieza-Capacidad para realizar tareas físicas como levantar objetos pesados, limpiar superficies grandes y estar de pie durante largos periodos Blandas: <ul style="list-style-type: none">-Trabajo en equipo-Flexibilidad-Puntualidad
RESPONSABILIDAD	<ul style="list-style-type: none">-Limpieza de áreas comunes-Recolección de basura-Reposición de suministros-Mantenimiento de los pisos



NIVEL DE EXPERIENCIA	Mas de 1 año
----------------------	--------------

PUESTO	Jefe de Administración y Servicio
SECTOR	Administración y Servicio
OBJETIVO	Supervisar y coordinar todas las operaciones no relacionadas directamente con las habitaciones del hotel. Esto incluye la gestión del personal, la atención al cliente y el control de costos.
HABILIDADES COMPETENCIAS	Técnicas: -Conocimientos administrativos -Dominio de software de gestión hotelera -Conocimientos de contabilidad básica -Manejo de presupuestos Blandas: -Capacidad para liderar, motivar y desarrollar equipos de trabajo -Habilidades para comunicarse de manera clara y concisa con diferentes niveles jerárquicos -Habilidad para establecer prioridades, planificar tareas y cumplir con plazos establecidos -Proactividad y resolución de problemas -Gestión del personal, incluyendo su reclutamiento, su capacitación y su evaluación de desempeño
RESPONSABILIDADES	-Supervisión de las operaciones diarias de los diferentes sectores de servicio -Coordinación de eventos y banquetes -Gestión de proveedores externos -Supervisión de la calidad del servicio -Elaboración y gestión de presupuestos -Resolución de problemas relacionados con los servicios del hotel -Control de costos -Desarrollo e implementación de estándares de calidad para los servicios del hotel
NIVEL DE EXPERIENCIA	Mas de 5 años

PUESTO	Personal de Reservas y salones
SECTOR	Reservas y salones



OBJETIVO	Garantizar una excelente experiencia al cliente desde el momento en que realizan una reserva hasta su estancia en el hotel
HABILIDADES COMPETENCIAS	Y Técnicas: - Dominio de sistemas de reservas hoteleras - Conocimiento de tarifas, promociones y paquetes - Habilidad para realizar cálculos y gestionar pagos - Conocimiento de idiomas adicionales Blandas: - Orientación al cliente - Comunicación efectiva - Capacidad para manejar múltiples tareas y prioridades simultáneamente - Trabajo en equipo
RESPONSABILIDADES	- Recibir y procesar reservas por teléfono, correo electrónico o sistemas online - Confirmar las reservas y enviar las correspondientes confirmaciones - Proporcionar información sobre las instalaciones y servicios del hotel - Coordinar los servicios de los salones, como reuniones, eventos y banquetes - Trabajar en estrecha colaboración con el resto de los departamentos - Mantener actualizados los registros de reservas
NIVEL DE EXPERIENCIA	Más de 3 años

PUESTO	Personal de compras
SECTOR	Compras
OBJETIVO	Garantizar que el hotel tenga los suministros necesarios al mejor precio y calidad, contribuyendo así a la eficiencia y rentabilidad del establecimiento.
HABILIDADES COMPETENCIAS	Y Técnicas: - Habilidad para negociar con proveedores - Capacidad para usar sistemas de gestión de inventarios Blandas: - Habilidad para establecer y mantener relaciones con proveedores - Capacidad para analizar los precios y la calidad de los productos



	<ul style="list-style-type: none">-Habilidad para gestionar múltiples tareas y prioridades-Capacidad para realizar cálculos y análisis de costos
RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none">-Identificar y seleccionar nuevos proveedores-Negociar los precios y condiciones de compra-Elaborar órdenes de compra-Realizar un seguimiento de los pedidos y garantizar la entrega a tiempo-Resolver cualquier problema relacionado con las entregas-Controlar los niveles de inventarios de los productos
NIVEL DE EXPERIENCIA	Mas de un año

PUESTO	Recepcionista
SECTOR	Recepción
OBJETIVO	Brindar una bienvenida cálida y eficiente a los clientes, gestionar sus reservas, resolver sus consultas y garantizar una estancia agradable.
HABILIDADES COMPETENCIAS	Y Técnicas: <ul style="list-style-type: none">-Dominio de sistemas de reservas hoteleras-Conocimiento de las tarifas, promociones y paquetes-Conocimiento de idiomas adicionales Blandas: <ul style="list-style-type: none">-Capacidad para brindar un servicio personalizado y eficiente-Comunicación efectiva-Trabajo en equipo-Empatía con el cliente
RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none">-Recibir y procesar las reservas-Asignar habitaciones según las preferencias de los huéspedes y la disponibilidad-Atender y dar la bienvenida a los huéspedes a su llegada-Realizar el registro de entrada y salida-Proporcionar información sobre las instalaciones y servicios del hotel-Resolver consultas y quejas de los huéspedes de manera eficiente-Cobrar las tarifas de las habitaciones y otros servicios-Manejar los sistemas de pago-Colaborar con los otros departamentos (housekeeping, mantenimiento, etc.).
NIVEL DE EXPERIENCIA	Mas de 3 años
PUESTO	Cadete



SECTOR	Recepción
OBJETIVO	Brindar apoyo a los diferentes departamentos del hotel, realizar tareas auxiliares y adquirir experiencia en las operaciones diarias del establecimiento.
HABILIDADES Y COMPETENCIAS	Técnicas: <ul style="list-style-type: none">-Conocimiento básico de las operaciones hoteleras-Habilidad para utilizar equipos básicos de oficina (computadora, teléfono, etc.).-Capacidad de cargar el peso del equipaje de los huéspedes. Blandas: <ul style="list-style-type: none">-Capacidad para brindar un servicio amable y eficiente-Comunicación efectiva-Flexibilidad
RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none">-Ayudar a la preparación de las habitaciones-Asistir al personal de servicio del bar-Dar apoyo a las tareas de mantenimiento básicas-Entregar mensajes, documentos y paquetes dentro del hotel-Realizar diligencias fuera del hotel si es necesario.
NIVEL DE EXPERIENCIA	Mas de un año

PUESTO	Chef
SECTOR	Bar
OBJETIVO	Garantizar la calidad de los platos, la satisfacción de los clientes y la eficiencia de la cocina.
HABILIDADES Y COMPETENCIAS	Técnicas: <ul style="list-style-type: none">-Amplios conocimientos en técnicas culinarias y preparación de alimentos.-Experiencia en diferentes tipos de cocina (internacional, regional, etc.).-Habilidad para crear y desarrollar nuevos platos. Blandas: <ul style="list-style-type: none">-Capacidad para gestionar inventarios y realizar pedidos de alimentos.-Capacidad para dirigir y motivar a un equipo de cocina.-Habilidad para planificar y coordinar las tareas de la cocina.-Capacidad para desarrollar platos innovadores y atractivos.-Capacidad para garantizar la calidad y presentación de cada plato.
RESPONSABILIDADES	-Crear menús atractivos y variados para los huéspedes



	<ul style="list-style-type: none">-Adaptar los menús a las temporadas y a las tendencias culinarias-Elaborar cartas especiales para eventos y ocasiones especiales-Supervisar la preparación de todos los platos-Garantizar la calidad de los ingredientes-Organizar y supervisar el trabajo del equipo de cocina-Realizar pedidos de alimentos y bebidas-Controlar los inventarios y los costos de producción
NIVEL DE EXPERIENCIA	Mas de 3 años

PUESTO	Mozo
SECTOR	Bar
OBJETIVO	Garantizar la satisfacción del cliente a través de una atención personalizada y eficiente.
HABILIDADES COMPETENCIAS	Y Técnicas: <ul style="list-style-type: none">-Conocimiento de los diferentes tipos de servicio (a la carta, buffet, banquetes).-Habilidad para tomar pedidos y servir alimentos y bebidas-Capacidad para realizar cálculos básicos y manejar el sistema de punto de venta Blandas: <ul style="list-style-type: none">-Capacidad de brindar un servicio personalizado y eficiente-Trabajo en equipo-Capacidad para gestionar el tiempo y atender a varios clientes simultáneamente
RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none">-Recibir a los huéspedes y asignarles mesas-Tomar pedidos-Servir los platos y bebidas correctamente-Responder a las preguntas de los huéspedes sobre el menú y las recomendaciones del chef-Resolver cualquier queja o problema de los clientes de manera profesional-Preparar las mesas para el servicio-Verificar la disponibilidad de los platos y bebidas-Reponer los suministros necesarios (servilletas, cubiertos, etc.)-Realizar el cobro de las cuentas de los clientes-Preparar el cierre de caja
NIVEL DE EXPERIENCIA	Mas de un año



PUESTOS	Ayudante de cocina
SECTOR	Bar
OBJETIVO	Brindar apoyo al equipo de cocina en la preparación de alimentos, manteniendo la limpieza y el orden en el área de trabajo
HABILIDADES COMPETENCIAS	Y Técnicas: -Conocimiento básico de técnicas culinarias (cortar, picar, mezclar, hacer café) -Capacidad para utilizar herramientas y equipos de cocina Blandas: -Capacidad para colaborar con otros miembros del equipo de cocina -Organización para mantener el área de trabajo limpia y ordenada -Capacidad para realizar tareas que requieren esfuerzo físico -Cumplimiento de los horarios establecidos
RESPONSABILIDADES	-Preparar los alimentos para realizar las recetas -Dar apoyo en el mantenimiento de la cocina -Ayudar al cocinero en la preparación de platos -Realizar compras de alimentos básicos -Mantener los inventarios de alimentos
NIVEL DE EXPERIENCIA	Mas de un año



Referencias

- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Brothers.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. HarperBusiness.
- Mintzberg, H. (1977). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Morrisey, G. (1996). *Thinking strategically: The key to achieving business success*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Thompson, A. A. (2014). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2004). *Strategic management: Concepts and cases*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Soria, J. M. (2013). *Innovando la organización*. Buyatti Osmar Daniel.
- Atencio, M. (2003). *Cultura de servicio*. ABS International.
- Compromiso de Calidad Turística Argentina (2007). *El cliente, el profesional y el destino turístico*. DIT Asesores.
- Alcázar, M. *Introducción al Octógono. Una teoría de empresa centrada en el conocimiento y en el querer de las personas*. Universidad de Navarra, 2005.
- Alcázar, M. *Octógono. Diagnóstico Organizacional*. MAG, 2018.
- Ferreiro, P. (2013). *El Octógono. Un diagnóstico completo de la organización empresarial*. PAD.
- Pérez López, J.A. (1998). *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. Universidad de Piura.
- IONOS. (s.f.). Estructuras organizativas. Startup Guide. <https://www.ionos.es/startupguide/creacion/estructuras-organizativas/>



Sinnaps. (s.f.). ¿Cómo funciona la organización matricial? Blog de gestión de proyectos. <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/funciona-organizacion-matricial>

Modelos flexibles de estructura. (2013, marzo). Pensamiento de sistemas aplicado. <https://pensamientodesistemasaplicado.blogspot.com/2013/03/modelos-flexibles-de-estructura.html>

PAD Escuela de Dirección. (s.f.). Modelo del octógono para elaborar diagnósticos de organizaciones. PAD Escuela de Dirección | Universidad de Piura. <https://pad.edu/modelo-del-octogono-para-elaborar-diagnosticos-de-organizaciones/>