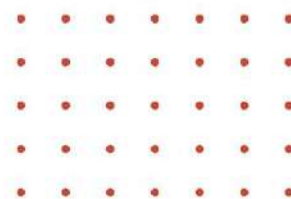


ESTRUCTURA ÓPTIMA:
**IMPULSANDO LA ESTRATEGIA
PARA MEJORAR LA EFICIENCIA
OPERATIVA EN UN HOTEL 4
ESTRELLAS**



Alumna: Urquiza María Sol -
sol.medina389@gmail.com
Tutora: Virginia Abbás -
abbas.virginia@gmail.com





Contenido

Resumen	3
Introducción	5
Situación Problemática	7
Preguntas de Investigación	7
Objetivo General	7
Objetivos Específicos	7
Marco Metodológico	8
Marco Teórico	9
Aplicación	22
Etapa de recopilación y análisis de datos.....	22
OCTÓGONO	23
Cuadro conceptual	27
Análisis FODA	29
Etapa de diagnóstico	32
Recomendaciones	33
Paso n°1: Desarrollo de visión, misión y valores	33
Paso n°2: Establecer objetivos	34
Paso n°3: Formulación de la estrategia	35
Conclusiones	39
Anexo	41
Referencias	46



Resumen

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 (Porter, 1996).

El diseño de la estructura organizacional de la empresa es un aspecto crítico del proceso de ejecución de la estrategia. La estructura organizacional está compuesta por el sistema formal e informal de las labores, responsabilidades y líneas de autoridad y comunicación mediante las cuales se administra la empresa (A. Chandler, 1962).

Tanto la estructura organizacional como la estrategia corporativa son fundamentales para el éxito de una empresa. Al formalizarlas, se crea un marco sólido que permite a la empresa alcanzar sus objetivos de manera más eficiente y efectiva. La estructura organizacional debe ser diseñada para apoyar la implementación de la estrategia corporativa. Una buena estructura organizacional asegura que los recursos estén alineados con los objetivos estratégicos.

En el marco de la asignatura Practica 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 planes de acción para lograr cumplir los objetivos que surjan de la estrategia organizacional.



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 cuales 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.

Con la información obtenida se realiza un diagnóstico definitivo, el cual se usa para proponer una estrategia formal a seguir, una estructura que se adapte a la misma, y una serie de planes de acción a seguir.

Finalmente se procede a mencionar las conclusiones alcanzadas, y a dar recomendaciones para el futuro.

Palabras Clave: Estrategia Organizacional – Estructura - Eficiencia operativa - Delegación de Tareas



Introducción

El turismo es una actividad económica transversal capaz de generar, por su efecto multiplicador, notables beneficios en los ingresos económicos de las comunidades locales, tanto en los sectores entendidos tradicionalmente como turísticos (hoteles, restaurantes, etc.) como en aquellos otros que no pueden considerarse estrictamente como tales, aunque prestan igualmente sus servicios a los visitantes (comercio, etc.). Dicha transversalidad del sector turístico, en consecuencia, obliga y requiere de la motivación y colaboración de todos los agentes del destino que de una forma u otra proveen servicios consumidos por los turistas ya sean turísticos o no.

Para que esto se cumpla, se requiere una buena gestión de cada agente que participe de la visita del turista, entre ellos el hotel que seleccione para alojarse.

El éxito en la gestión de un hotel 4 estrellas depende en gran medida de una estructura organizacional bien definida y una estrategia de operación eficiente que permita brindar un excelente servicio alcanzando un alto nivel de satisfacción en sus pasajeros.

Mikrokosmos Suites es un hotel 4 estrellas situado en el centro de la capital tucumana con más de 50 años en el mercado hotelero-gastronómico. Su ubicación y su destacada calidad de servicio lo posicionaron por mucho tiempo como uno de los mejores lugares para alojarse en la provincia.

A lo largo de los años, el hotel fue cambiando de dueño al igual que muchas otras empresas; siempre con los mismos empleados, pero cada vez con menos (ya sea por fallecimiento, desvinculación o jubilación). Entre los empleados que ya no forman parte del hotel se encontraban varios encargados de cada área funcional, y tras la ausencia de una estructura formal que permitiera que nuevos empleados ocuparan puestos de mando medio, la falta de



compromiso de los mismos respecto al hotel y el poco presupuesto para contratar nuevo personal, todas las áreas funcionales comenzaron a tener problemas.

En cada área hay solo un empleado registrado formalmente, el resto de personal es variable y se le paga solo la jornada. Esto se debe a que, al no encontrarse en una ciudad altamente turística, la ocupación no es estable, el alto nivel de variabilidad de la ocupación no le permite a la empresa contar con más empleados fijos en cada área ya que en época de baja ocupación tendrían un tiempo muerto muy alto que no justifica el costo en mano de obra.

Estos empleados fijos cuentan con muchos años de antigüedad en la empresa y tienen un alto nivel de experiencia en lo que hacen, pero ninguno está dispuesto a tomar el puesto de encargado de área tras el argumento de que la remuneración recibida no está a la altura de las responsabilidades que se pretende que cumplan. Es por esto que actualmente casi en su totalidad, las decisiones operativas caen en manos del encargado administrativo quien es la mano derecha del dueño.

Como resultado de esta situación se generó un cuello de botella donde solo una persona es quien dirige toda la organización, resolviendo problemas sobre la marcha, sin un camino concreto que seguir, no hay objetivos planteados más que la continuidad del funcionamiento del hotel, por lo que no se sigue ningún plan de acción que le permita al hotel mejorar su condición competitiva en el mercado hotelero.

El presente plan de trabajo tiene como finalidad desarrollar una estrategia integral para abordar la falta de estructura en el hotel, facilitando la delegación de tareas mitigando la sobrecarga de decisiones funcionales a una sola persona.



Situación Problemática

Mikrokosmos Suites carece de una estructura organizacional formal, lo que ha provocado una dependencia excesiva en una sola persona para la toma de decisiones y la gestión diaria de las operaciones. Esto genera sobrecarga de trabajo, ineficiencias operativas y falta de claridad en las responsabilidades de cada área funcional. La ausencia de una estrategia organizacional clara dificulta aún más la optimización de los procesos y la alineación de los empleados con los objetivos organizacionales.

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 número 1.
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

Este trabajo se realizará bajo un enfoque cualitativo el cual permitirá obtener datos tanto medibles como perceptivos, necesarios para diseñar una estructura organizacional adaptada a las necesidades del hotel. 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.

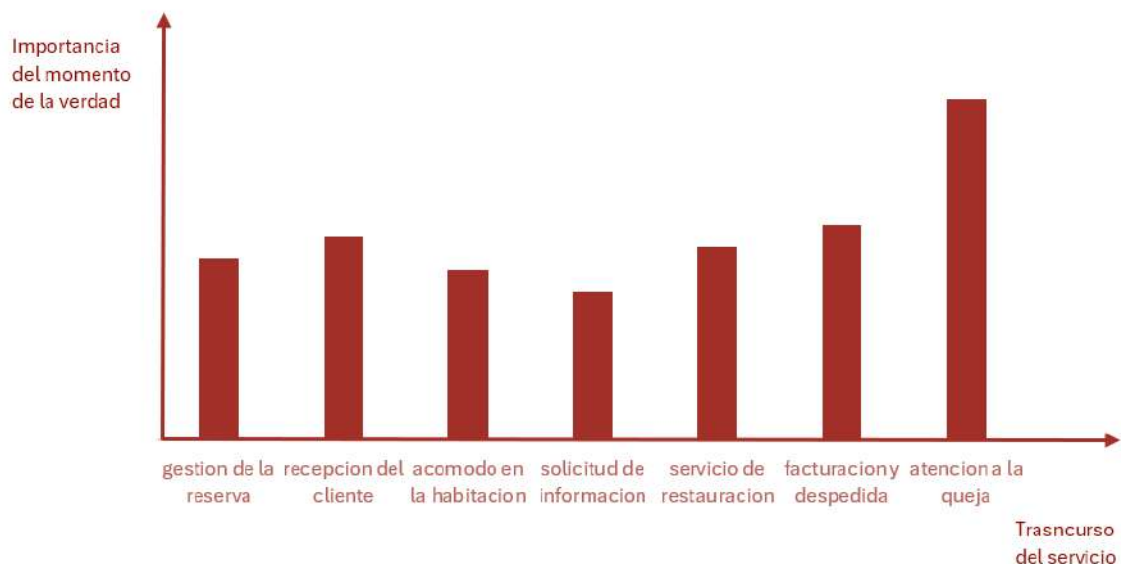
Los momentos de la verdad deben emplearse como un medio para obtener el éxito en cada ámbito de la visita en el destino; son la mayor oportunidad para **añadir valor** al servicio ofrecido.

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:

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.



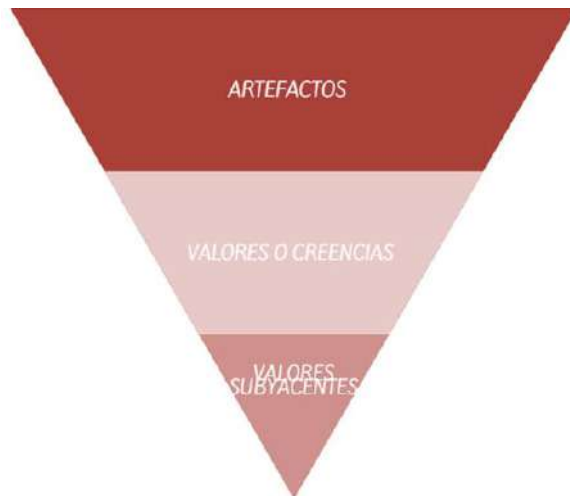


Los **valores** de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que se esperan del personal al realizar las actividades comerciales y perseguir la visión estratégica y misión de la organización. Estos valores se fundamentan en presunciones básicas y surgen de la evaluación del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



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.



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.

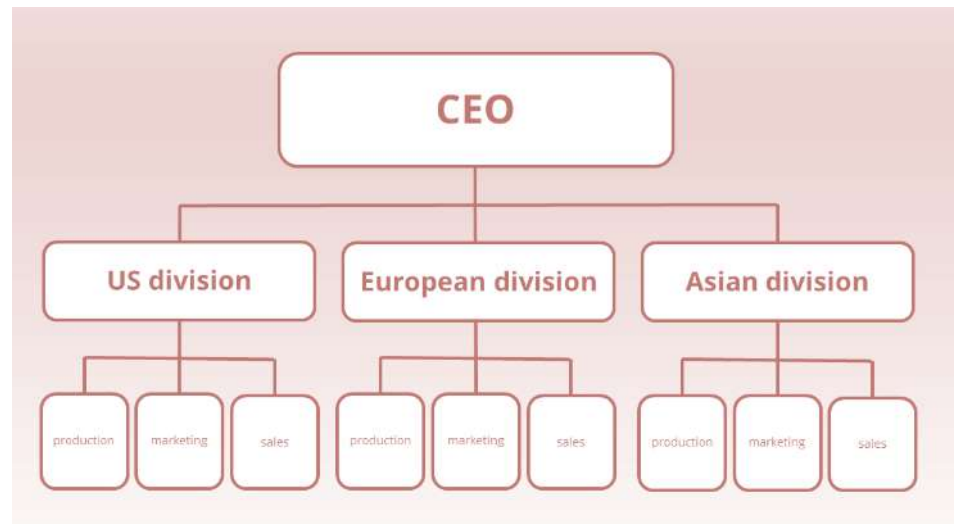
Tipos de estructuras organizacionales:

- 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



- Estructura divisional: hay una descentralización de una serie de unidades, denominadas divisiones. Es una macroestructura que cobija a otras

estructuras más pequeñas, que son las divisiones. Permite una mayor flexibilidad que la estructura funcional.



- 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.

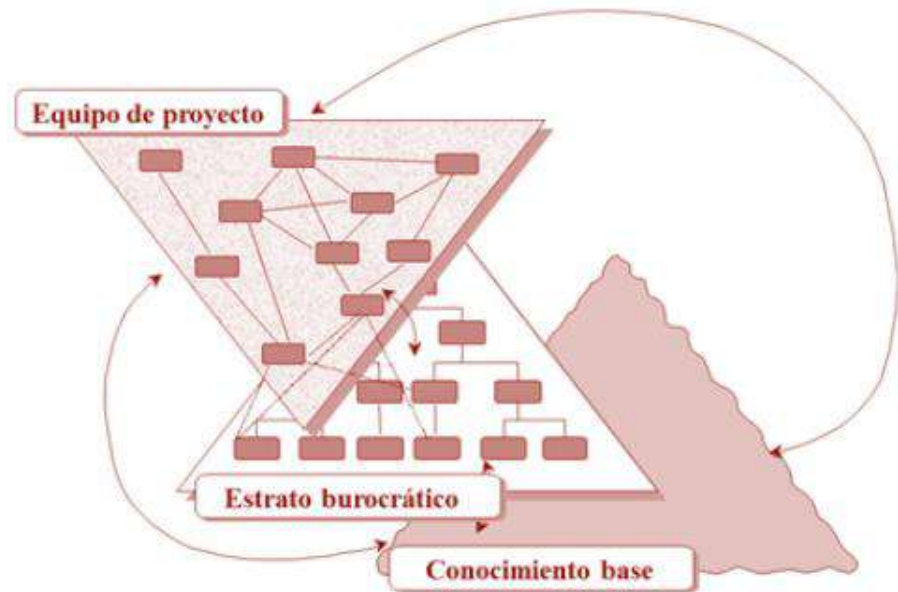


- Estructura trébol: se diseña para conservar una serie de actividades, tareas y puestos de trabajo básicos, e irse desprendiendo de

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.



- 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.



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.



Imagen 1: Fuente 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.

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

Etapa 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).





Entorno Externo: el mercado hotelero en la provincial no es muy constante; pero hay bastante competencia, más que nada en hoteles 4 estrellas. La ubicación le da puntos a favor en comparación con algunos de sus competidores.

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

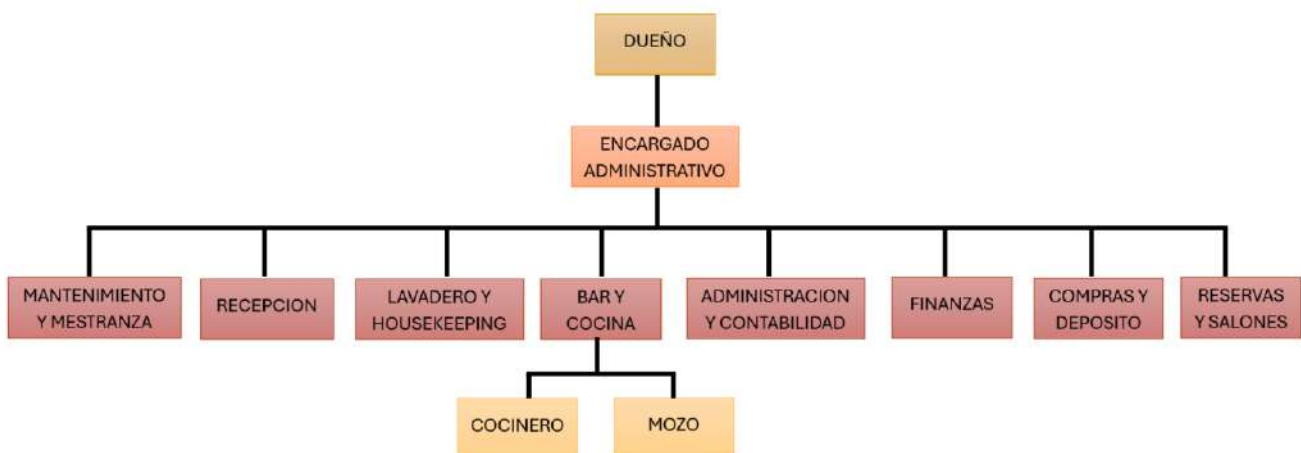
Nivel 1: Estructura: No hay un organigrama diseñado formalmente; tras la pérdida de muchos empleados por distintas causas, las áreas están compuestas por quienes quedaron, muchas de ellas sin tener un referente a quien reportar. No existen manuales de funciones que delimiten las responsabilidades.

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.





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:

ARTEFACTOS	<ul style="list-style-type: none"> • <i>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.</i> • <i>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.</i> • <i>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.</i>
VALORES O CREENCIAS	<p><i>No se encuentran detallados formalmente, pero tras ver el comportamiento de los empleados con los clientes y entre ellos, se destacan los siguientes valores:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Respeto • Predisposición • Integridad • Orientación al cliente
VALORES SUBYACENTES	<p><i>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:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Empatía • Optimismo

Cuadro conceptual

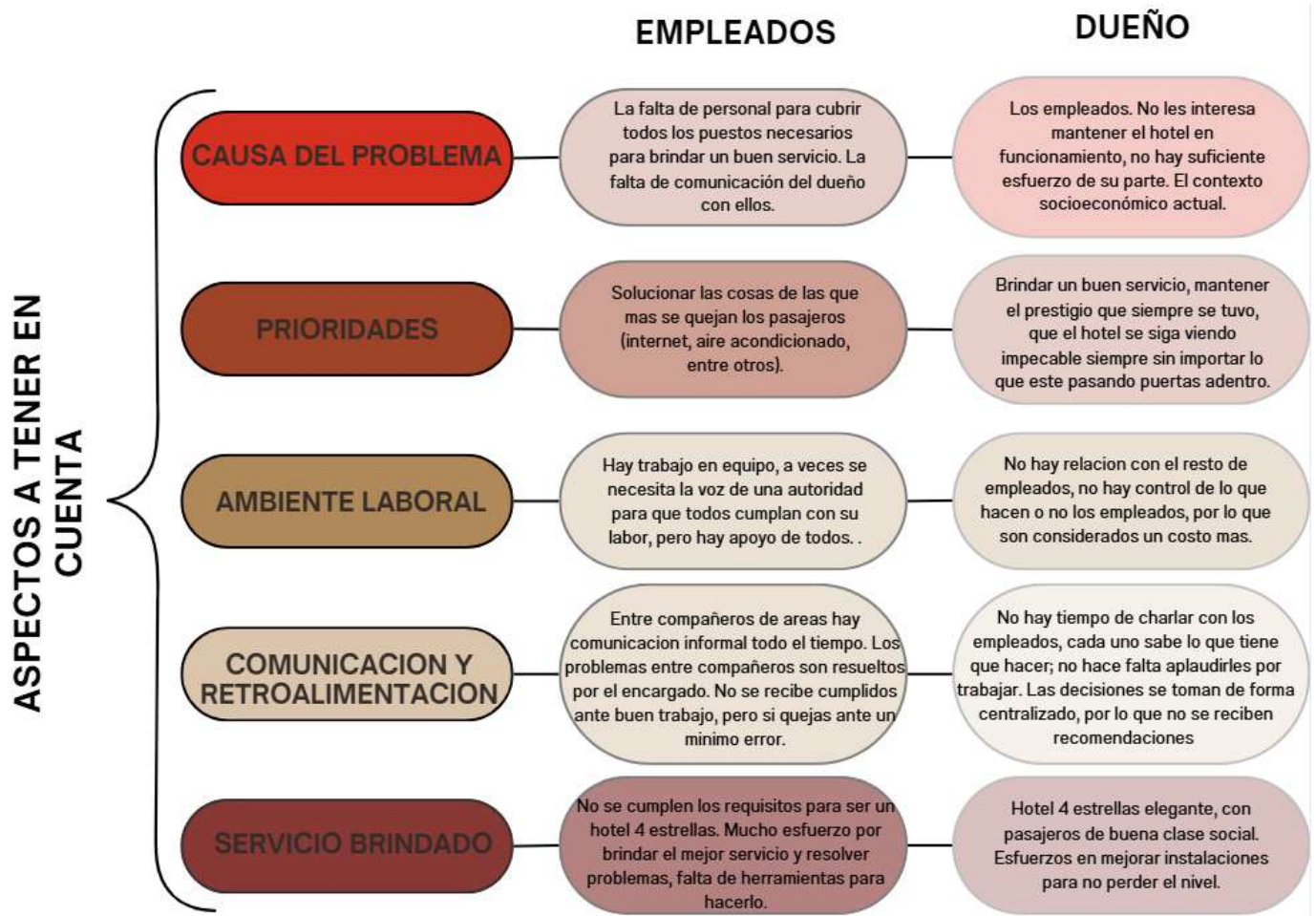
Para continuar este trabajo, se realizaron nuevas entrevistas semiestructuradas esta vez a más involucrados en las tareas administrativas, con intención de conocer los distintos puntos de vista sobre el contexto actual. Las personas entrevistadas fueron:

- 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.

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.

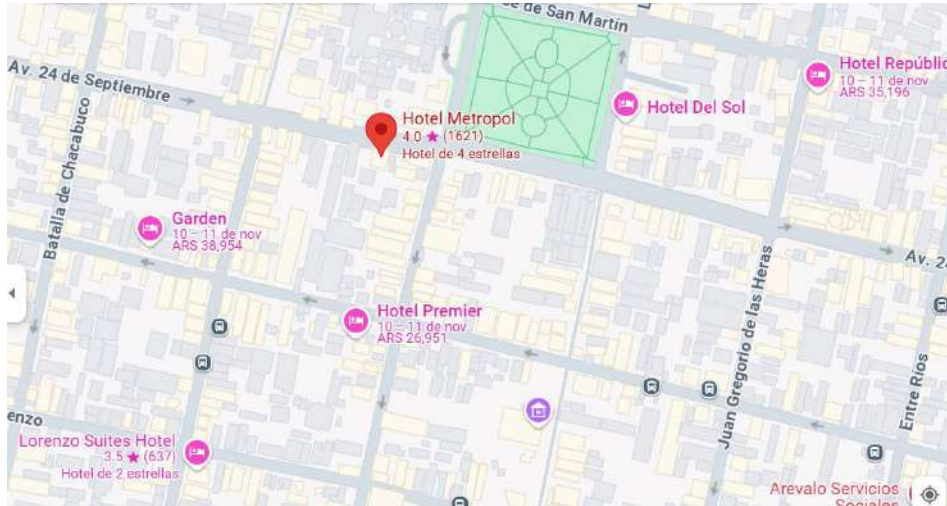
Para ello se ocupó una muestra por conveniencia seleccionando los últimos 50 comentarios de opiniones de satisfacción de la Plataforma BOOKING. Las opiniones sobre cada aspecto del servicio del hotel fueron los siguientes.

OPINIONES DE PASAJEROS	PERSONAL	El 80% de las opiniones sobre el personal son positivas, destacando más que nada a los mozos.
	CONFORT	Un porcentaje del 60% entre los 50 comentarios elegidos son regulares a negativos. Las quejas recurrentes se relacionan a las camas, aires acondicionados viejos, televisiones antiguas y cañerías en mal estado.
	CONEXIÓN	El 90% de los comentarios leídos menciona la falta de internet en los pisos.
	INSTALACIONES Y SERVICIOS	Del total de comentarios un 30% menciona lo obsoleto de las instalaciones, la falta de opciones de menú para servicio a la habitación, ascensor con averías y las puertas que se abren con tarjeta magnética dejan de funcionar.
	RELACIÓN PRECIO-CALIDAD	Solo un 10% del total emitió comentarios negativos al respecto.
	LIMPIEZA	Más de la mitad de comentarios (55%) indican que la limpieza podría ser mejor tanto en las habitaciones como en los espacios compartidos.
	UBICACIÓN	El total de comentarios (100%) seleccionados tiene una buena opinión sobre la ubicación.

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.



ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS

- Buena ubicación
- Hostel del mismo dueño adonde derivar pasajeros
- Convenios con empresas turísticas de otras provincias
- Años de trayectoria

OPORTUNIDADES

- Rentar el bar para atraer mas clientes
- Crear alianzas con empresas de alquiler de autos o de tours.
- Explotar las redes sociales
- Ofrecer servicio de retirar o llevar pasajeros a estaciones

FODA

DEBILIDADES

- No posee estacionamiento suficientemente grande para todos los pasajeros
- Pocos empleados para brindar mejor servicio
- Ocupacion estacional
- No hay control de cash flow para tomar decisiones financieras.

AMENAZAS

- Competidores regionales en la misma ubicación
- Cese de congresos en la provincia
- Entrada de hoteles extranjeros a la ciudad
- Cambios en condiciones económicas del país

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, mantenimiento, lavandería y mucamas.



Conclusiones

Se concluye este trabajo mencionando la importancia que tiene que una organización de cualquier tipo tenga una estrategia bien definida, cumpliendo con todos los pasos del proceso estratégico marcando una visión y misión; seleccionando los valores que representaran a la empresa, y asignando objetivos no solo generales sino a cada área funcional, que aporten al cumplimiento de la estrategia organizacional.

El futuro de una empresa depende de que tan bien gestione sus recursos para cumplir sus objetivos generando una ventaja competitiva sostenible que permita que se mantenga en el mercado a largo plazo. Si bien es posible que una empresa funcione sin tener objetivos claros, es recomendable que estos estén formalizados y que se cuente con procesos de control que midan el progreso y cumplimiento de estos a través del tiempo.

Queda evidenciado que uno de los recursos más necesarios para el éxito de cualquier negocio son las personas, si no se cuenta con la cantidad necesaria de ellas, no se encuentran capacitadas para sus puestos y no se tiene una estructura bien definida será muy difícil que las áreas funcionales sean eficientes. El contar con el personal mínimamente requerido, y que este se mantenga capacitado y motivado por la empresa, asegura un cierto nivel de éxito ya que, principalmente en las empresas de servicios, son la cara visible del negocio y quienes llevarán al éxito a la organización.

Está claro que para ofrecer un excelente servicio no solo se requiere una buena prestación de este por parte del personal, sino que también es necesario que las instalaciones y los recursos que formen parte de la prestación se encuentren en buen estado y cumplan con la calidad requerida para hacerlo, es por eso por lo que es importante que, en una empresa de servicio, se dedique una proporción de los ingresos a mejorar siempre las instalaciones y espacios donde se vaya a realizar la prestación. Mantenerse actualizados es una de las maneras



de ejercer la innovación captando así siempre la atención de los clientes tanto actuales como potenciales.

Se comprueba así, que el éxito de un negocio depende de las decisiones tomadas por las personas que están al mando, quienes deberían contar con la preparación necesaria para comprender que el cumplimiento de objetivos se logra al gestionar de la forma más eficiente los recursos escasos con los que cuenta, esforzándose en cumplir los objetivos que se propongan al menor costo posible teniendo una mirada empresarial.



Anexo

- **Guia 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:	

• **Guia de entrevista para empleados**

Dia _____ y _____ fecha _____ de _____ la
 entrevista _____

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?



Referencias

Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Brothers.

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.