AAU 0501

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL
CASO: ORGANIZACIÓN VILLA D'ESTE

Autor: Leider J. González

Tutor:
William Medina Quero

Caracas, julio 2005

Universidad Católica "Andrés Bello"
Dirección General de Estudios de Postgrado
Postgrado en Desarrollo Organizacional

Constancia

Por medio de la presente hago constar que he asesorado a la ciudadana Leider J. González C.I. 9.412.763; en la elaboración del Trabajo de Grado de Especialista titulado Diagnóstico Organizacional: Caso Organización Villa D'Este, después de haber revisado el contenido del referido trabajo, ésta cumple con los requisitos metodológicos y con las normativas vigentes para ser suscrito y consignado como tal, ante el Director del respectivo Postgrado a efectos de considerar su aprobación.

Medina Quero, William

Firma:_____

Cédula de Identidad Nº 2.851.567

ÍNDICE

Resumen.....7

Introducción.....9

Descripción de la organización.....10

Capítulo 1: El Problema de Investigación

1.1 Planteamiento del problema.....13

1.2 Justificación e importancia.....14

1.3 Objetivos: General y Específicos.....16

Capítulo 2: Marco Teórico

2.1 El Diagnóstico Organizacional.....17

2.2 La Eficiencia Organizacional.....19

2.2.1 En empresas de Servicio.....23

2.2.2 En empresas Familiares.....25

2.3 Modelo de las 7S 29

Capítulo 3: Marco Metodológico

3.1 Tipo de Investigación.....33

3.2 Alcance.....34

3.3 Diseño de Investigación.....36

Capítulo 4: Análisis de Resultados

4.1 Cuantitativos.....41

4.2 Cualitativos.....66

Capítulo 5: Conclusiones.....74

Capítulo 6: Recomendaciones.....80

Cronograma Planificado Vs. Ejecutado.....83

Bibliografía.....84

Anexos.....86

DEDICATORIA

A mis queridos hijos y esposo, por ser los más grandes tesoros de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme llegar a esta meta.

A todos y cada uno de los miembros de la Organización Villa D'Este por su incondicional colaboración, disposición y dedicación en la ejecución de este trabajo.

A mis hijos, por comprender el sentido del esfuerzo y la constancia para lograr una meta.

A mi esposo por ser compañero ejemplar, brindarme su apoyo, amor y estímulo.

A María Luisa por estar ahí, ayudándome siempre.

A mis padres, por ser ejemplo de entereza y perseverancia.

A mis hermanos, por brindarme siempre su confianza y seguridad.

A todas aquellas personas que me apoyaron en forma incondicional y me animaron a seguir adelante con constancia para culminar esta meta.

RESUMEN

Realizar un diagnóstico organizacional como herramienta para recabar información y realizar propuestas de mejora, permite aplicar los cambios en las organizaciones en forma planificada, y por ende asimilar constantemente conocimientos en función de lograr mayores niveles de eficiencia, entendida ésta como la movilización óptima de los recursos de la organización hacia el logro de los objetivos, en concordancia con la misión y la visión de la empresa.

Esta es la premisa fundamental que impulsó a la empresa en estudio, "Organización Villa D'Este" a llevar a cabo la consultoría planteada en este proyecto, la cual se estableció como objetivo principal identificar aquellas variables que impactan la eficiencia de la organización.

Para el análisis organizacional se aplicó el modelo teórico de Peters y Waterman, el de las 7S, por las nomenclaturas en inglés de cada una de las variables relevantes del modelo, el cual establece que la efectividad de una empresa depende de su estructura, estrategia, aptitudes, personal, estilo, sistemas y objetivos de la organización. La forma esquemática del modelo, más cerca de una red determina que a priori ninguno de los factores es más relevante que otro para mejorar la eficiencia, cada variable y la interrelación entre ellas tiene su importancia relativa.

Para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos planteados, se operacionalizaron las variables del modelo, en dimensiones específicas, que a través de los métodos de recolección de información escogidos para el estudio, se obtuvo la información relevante, respecto a las variables que 70%

determinan la eficiencia de la organización Villa D'Este y el comportamiento de las mismas.

El diagnóstico permitió identificar el estado actual de la organización, las fortalezas a preservar, las debilidades a superar, las oportunidades a aprovechar y las amenazas a contrarrestar y se propusieron recomendaciones orientadas hacia la optimización de los procesos organizativos.

INTRODUCCIÓN

El diagnóstico organizacional constituye el primer paso de identificación de la situación actual de la empresa, así como de sus potencialidades y perspectivas, respecto al cumplimiento de su misión y de sus objetivos.

El proyecto de diagnóstico organizacional que se presenta a continuación fue aplicado en la organización Villa D'Este, empresa dirigida a ofrecer servicios de hotelería y restaurante. El objetivo principal del estudio es el de identificar aquellos elementos que determinan su eficiencia organizacional y cual es el comportamiento de las mismas.

Las mejoras previsibles en la gestión de las empresas van atadas a la gestión de prácticas gerenciales acordes con los cambios en el entorno. Como producto de este estudio, se darán recomendaciones de acciones de cambio que contribuirán a ubicar a la organización en mejor posición frente a los retos que conllevan las condiciones cambiantes del entorno competitivo del negocio.

El presente documento está estructurado en seis capítulos. En el capítulo uno se describe el contenido del trabajo en términos del planteamiento del problema, justificación e importancia y objetivos general y específicos, en el capítulo dos se hace referencia al marco teórico que se constituyó como base para la investigación. En el capítulo tres se menciona el marco metodológico aplicado. En el capítulo cuatro se presenta el análisis de resultados en forma cuantitativa y cualitativa. En el capitulo cinco se presentan las conclusiones y en el capítulo seis las recomendaciones.

Este estudio constituirá un insumo importante en la obtención de mejores resultados en el desempeño organizacional de la Organización Villa D'Este.

DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La organización "Villa D'Este" se constituye a partir de la compra, por parte de un grupo de accionistas privados, (entre los que destaca un grupo familiar), del antiguo hotel "El Cóndor", ubicado en la 3ra. Avenida de Las Delicias. Urbanización Sabana Grande, Distrito Capital. El hotel se encuentra delimitado por el rectángulo que se estructura entre la Avenida Libertador por el Norte y la Avenida Casanova por el Sur. Precisando como límite al Oeste la Plaza Venezuela (Edificio Polar) y al Este Chacaíto (Torre Country Club). Cuenta con un hotel conformado por 12 niveles, reinaugurado en el año 2.002, y ofrece a sus clientes un conjunto de servicios, entre los que se destaca el Restaurante "Villa D'Este".

Dentro del mercado específico del Hotel Villa D'Este, un estudio realizado por Chacón y asociados (2.004) reveló que "ostenta un segmento importante de mercado comercial y otro en segundo orden de importancia en lo relativo a la actividad turística, que en suma constituirán el porcentaje de ocupación posible y sustentable" (pág. 43).

El mismo estudio cita además que "su emplazamiento es estratégico, pues se encuentra en la mancha norte del área Metropolitana de Caracas y sobre el eje de actividades empleadoras que atraviesa la ciudad de Este a Oeste, posee relaciones de escala supramunicipal, y esto se debe a un planteamiento excelente de accesibilidad que incluye vías expresas como la Avenida Boyacá y Autopista Francisco Fajardo (...) y un hito de la ciudad, El Bulevar de Sabana Grande; y esto se le adiciona un servicio óptimo de un grueso número de rutas locales de transporte público superficial; además del Metro de Caracas, que sirve integralmente al sector con las estaciones de

Plaza Venezuela, Sabana Grande y Chacaito, las cuales detentan récord de movilización de personas. (Ob.cit, pág. 9)

El hotel, cuenta con un total de 103 habitaciones con la siguiente distribución por categoría:

- Habitación sencilla: 61 unidades
- Habitación Doble: 36 unidades
- Suites: 6 unidades

La composición del mercado nacional a nivel hotelero, indica que el 52% de la ocupación hotelera corresponde a turistas en viaje de negocio y otro 12% a grupos y convenciones. Estos porcentajes se disparan en algunas ciudades, por ejemplo en Caracas donde el porcentaje es el siguiente 68% y 23% respectivamente.

Tomando en cuenta este comportamiento, y en la búsqueda de captar principalmente viajeros de negocios, el cual proporciona el mayor porcentaje de turistas al país, nace en el año 2002, el Hotel Villa D'Este, que como se menciona en su página Web, es una organización, dedicada a ofrecer servicios a los hombres y mujeres de negocios que deban realizar actividades en la Gran Caracas, asegurándoles confort, seguridad, servicios de apoyo secretarial en medio de un ambiente sobrio y agradable y a un costo razonable.

La misión de la organización es la siguiente:

- "Ofrecer un servicio de alojamiento, con una calidad superior a los hoteles de la misma categoría, que permita la plena satisfacción de las necesidades de nuestros clientes

cualesquiera que sean sus características o nivel de sus necesidades."

La visión de la organización es la siguiente:

- "Formar parte de una cadena de hoteles que sea símbolo de hospedaje de máxima calidad a un bajo costo, para todos aquellos clientes que sean consumidores frecuentes de servicios hoteleros, donde haya mucho más que sólo la habitación y se les abra un mundo de posibilidades que hagan de un viaje toda una aventura".

En la actualidad, la organización está en etapa de consolidación y crecimiento para ofrecer diversas alternativas de servicios para sus huéspedes y otros clientes de la zona, donde, además del Restaurante "Villa D'Este", contará próximamente con los servicios de tasca y sala de juegos.

CAPITULO 1
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema:

Actualmente dentro del entorno inmediato del Hotel Villa D'Este, se encuentran más de 50 hoteles, la mayoría concentrados al sur de la Av. Casanova, en el sector próximo a la Plaza Venezuela y El Rosal. Su categoría principalmente es de tres estrellas, con una participación que supera el 80%, seguido de hoteles cuatro estrellas con una incidencia del 16% y muy poca presencia de hoteles cinco estrellas (Meliá Caracas) que representa un 2% del total.

Ante los niveles de competencia de estos hoteles de tres y cuatro estrellas que vienen ofreciendo servicios de alta calidad, se hace indispensable enfrentarla con una oferta que garantice excelentes servicios, de allí la necesidad de diagnosticar si el funcionamiento de la organización Villa D'Este responde a la calidad que exigen los clientes en la actualidad y si los procedimientos aplicados en la organización permiten alcanzar las metas propuestas por la empresa.

Flexibilizar las organizaciones, es la forma cómo se puede responder desde éstas a la competencia y a los cambios que ocurren en el contexto, la alta gerencia de la organización Villa D'Este, ha detectado la necesidad de identificar elementos de fortaleza en el funcionamiento de la organización e igualmente desea conocer aquellos elementos que limitan su eficiencia para tomar decisiones orientadas a implantar mejoras de la organización, de los servicios que presta y de las demandas cambiantes del cliente, para así

lograr mayor competitividad respecto a las organizaciones del mismo ramo que se encuentran en la zona.

Dada esta necesidad, se requiere un diagnóstico organizacional, que permita identificar ¿cuáles son aquellas variables que impactan la eficiencia de la organización Villa D' Este y cual es el comportamiento de las mismas?.

1.2 Justificación e Importancia

En un entorno económico cada vez más competitivo como el actual, las empresas necesitan disponer oportunamente de información como instrumento para controlar su eficiencia y proporcionar visibilidad de las distintas actividades que se realizan en sus procesos productivos o de prestación de servicios para apoyar la toma de decisiones. Estas decisiones determinan lo que debe hacerse para caminar hacia el futuro que se quiera; fundamentando el éxito, en la efectividad con que se identifican y aprovechan las oportunidades.

Esta necesidad de conocer en profundidad los elementos que generan o no eficiencia organizacional, se detecta, en mayor o menor medida, en todos los sectores económicos. En los últimos años el sector servicios, y en especial el sector hotelero en Venezuela, ha reflejado una tendencia positiva de crecimiento, lo que impulsa el conocimiento de aquellos factores que determinan dicha tendencia.

El sector hotelero se enfrenta a un entorno cambiante y altamente competitivo, caracterizado por una importante rigidez derivada de una elevada inversión en infraestructuras poco flexibles y a su vez una creciente exigencia del cliente.

La empresa hotelera está caracterizada por la prestación de una extensa variedad de servicios combinables entre sí, completamente heterogéneos e intangibles en su mayoría. Esta característica principal de los hoteles comporta la necesidad del conocimiento profundo de su gestión en aras de una mejora del proceso de toma de decisiones, ya que como actividad mercantil de venta de servicios de alojamiento y gastronomía fundamentalmente, tiene características generales y financieras que la diferencian de otras actividades comerciales e industriales. Algunas de las características generales de este sector son: su diversidad y complejidad, rigidez de la oferta, condicionamiento a factores exógenos y demanda elástica.

El mercado hotelero de las urbes venezolanas ha cambiado. Según cifras de la Federación Nacional de Hoteles y Afines, con niveles promedio de ocupación que superaron 80% en 2004, más de 60% de tal ocupación correspondió a viajeros de negocios, lo cual también se ha reflejado en la estructura de ingresos de estas organizaciones.

Precisamente, en la búsqueda de captar a los viajeros de negocios, se inicia en el año 2002 el Hotel Villa D'Este, ubicado entre las Av. Solano y Casanova de Sabana Grande. Se crea como una organización dedicada a ofrecer servicios a los hombres y mujeres de negocios que deban realizar actividades en la Gran Caracas, asegurándoles confort, seguridad, servicios de apoyo secretarial en medio de un ambiente sobrio y agradable y a un costo razonable.

Los servicios de la organización Villa D'Este están conformados por hotelería, restaurante y próximamente tasca y sala de juegos.

Este escenario de crecimiento de la organización le plantea la necesidad y el interés a la alta gerencia, a través de un diagnóstico organizacional, de conocer de una manera clara y objetiva (a través de instrumentos formales), el funcionamiento de la empresa y de esta forma identificar acciones de mejora para incrementar su eficiencia.

1.3 Objetivo General y Específicos

General

- Efectuar un diagnóstico organizacional con el propósito de evaluar y caracterizar las variables que intervienen en el funcionamiento de la organización Villa D'Este.

Específicos

- Determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en cuanto al funcionamiento en general de la organización Villa D'Este.
- Conocer la opinión del personal en cuanto al establecimiento de metas, estilos y flujos de información, en la toma de decisiones y en los estándares de servicio requeridos.
- Proponer acciones de cambio para mejorar o mantener el funcionamiento del negocio que genere mayores niveles de eficiencia y calidad de servicio.

CAPITULO 2
MARCO TEÓRICO

2.1 El Diagnóstico Organizacional

La creciente complejidad de las organizaciones exige el análisis continuo de los procesos y el desarrollo de estrategias gerenciales orientadas hacia la optimización de la eficiencia organizacional. Los gerentes trabajan constantemente en los problemas de cómo desarrollar una organización flexible que pueda evolucionar con las exigencias del entorno. Esto puede implicar la adopción de ciertos cambios a nivel de toda o parte de la organización, los cuales se encuentran asociados al concepto de desarrollo organizacional, desde su acepción principal de, "esfuerzo de cambio planificado", lo que implica el desarrollo de un plan estratégico dirigido a contribuir hacia una efectiva y sana organización.

Según French y Bell (1996), el desarrollo organizacional es "un proceso sistemático planificado, en el cual se introducen los principios y las prácticas de las ciencias del comportamiento en las organizaciones, con la meta de incrementar la efectividad individual y de la organización".

El desarrollo de una estrategia para el mejoramiento sistemático de una organización demanda una revisión o examen del estado actual de las cosas, es decir, la realización de un diagnóstico organizacional

La definición etimológica del término diagnóstico procede de dos palabras: día que significa a través y gnosis que significa conocer. Así, el diagnóstico se constituye en un instrumento metodológico que a partir de determinados

métodos ayuda a reconocer e interpretar los problemas y dificultades más relevantes, que para los efectos de este estudio, estarán dirigidos a una organización.

El diagnóstico plantea el problema del conocimiento que involucra consideraciones básicas que son necesarias para realizar afirmaciones y recomendaciones sobre el funcionamiento y posibilidad de cambio en las organizaciones.

En la medida que los diagnósticos sean apropiados, llevarán a decisiones también apropiadas. El diagnóstico no sólo comprende la búsqueda de información, a través de instrumentos definidos para tal fin, sino principalmente su análisis e interpretación, para constituirse entonces en una descripción, una explicación que los propios involucrados dan acerca de la organización, por eso son parte imprescindible del estudio. De este modo, el diagnóstico sirve como instrumento válido y a partir de él se pueden implantar procesos de "cambio planificado".

Se trata entonces, de asegurar la productividad de las organizaciones que permitan un involucramiento en la tarea, logro de metas comunes y niveles de satisfacción en clientes, empleadores y trabajadores que retroalimenten positivamente los esfuerzos y aseguren mejores estándares de calidad.

Según Beckard (1988), la importancia de las actividades del diagnóstico se expresan como sigue: "El desarrollo de una estrategia para el mejoramiento sistemático de una organización requiere un examen del estado actual de las cosas. Dicho análisis por lo común estudia dos áreas muy amplias. Una de ellas es el diagnóstico de los diferentes subsistemas que constituyen la organización total..., y el otro se compone de los procesos organizacionales que están ocurriendo".

El diagnóstico continuo es un ingrediente necesario para cualquier esfuerzo de cambio planificado, requiere de una comparación de "lo que es" a "lo que debería ser", y del descubrimiento de las brechas entre las condiciones reales y las deseadas, para luego desarrollar planes de acción en función de cerrar las brechas encontradas. Los planes de acción deben vigilarse constantemente para medir el progreso hacia la meta.

2.2 La Eficiencia Organizacional

La relación entre los recursos (humanos, financieros y materiales) previamente establecidos y los recursos realmente utilizados, es conocida como la eficiencia. Es eficiente aquella organización que usa los insumos de acuerdo a lo planeado. El propósito de la organización es ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional. Se relaciona la eficiencia con la velocidad del proceso, es el tiempo que es necesario para realizar la transformación de los insumos en rendimientos.

Bennis (1973) al introducir el concepto de salud, propone tres criterios para determinar la salud organizacional:

1- Adaptabilidad: como la habilidad para resolver problemas y reaccionar con flexibilidad a la exigencia cambiante del medio.
2- Sentido de identidad: conocimiento y visión por parte de la organización, para determinar qué es y qué fines persigue.
3- Capacidad para ver la realidad: la habilidad para buscar, percibir en forma adecuada e interpretar correctamente las propiedades reales del medio que determinan el funcionamiento de la organización.
4- Integración: se refiere a un estado de integración entre las

partes de la organización, de tal manera que no haya fines encontrados entre ellos.

En resumen un criterio sistémico para determinar la efectividad organizacional debe ser un criterio múltiple que incluya la adaptabilidad, el sentido de identidad, la capacidad para ver la realidad y la integración interna.

El concepto de eficiencia organizacional ha evolucionado a lo largo de los años. El siglo XIX permitió la aparición de la gran empresa y la consolidación de la teoría administrativa; el comportamiento industrial se caracterizaba por la ineficiencia; una cosa era crear una empresa y otra, muy diferente, organizarla y dirigirla en forma eficiente. El crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, aunado al incremento de la competencia y a la necesidad de mejorar la eficiencia organizacional permitieron, a finales del siglo XIX y principios del XX, el desarrollo de las aportaciones de Federick Taylor y de Henry Fayol, cuyos elementos caracterizaron el rostro de la actividad administrativa durante las primeras cuatro décadas del presente siglo.

Federick Taylor (1856-1915), estudió en forma sistemática el trabajo humano y aplicó el método científico al análisis de las tareas que se realizaban en el proceso productivo como instrumento para lograr una organización racional del trabajo que permitiera el incremento de la eficiencia. Taylor, al igual que sus contemporáneos, asimila la influencia de la concepción del hombre como "animal económico", lo cual se reflejó en su postura ante el trabajo del obrero, al que consideraba irresponsable, holgazán y negligente. De ahí que fuera necesario establecer una clara división entre la planeación y la

ejecución de las tareas, así como entre los trabajos manual e intelectual del proceso productivo.

Paralelamente a los trabajos de Taylor, Henry Fayol (1841-1925) abordó la problemática de la eficiencia de la empresa desde otra óptica: la estructura de la organización y la aplicación de los principios generales de la administración. Fayol señala que en todas las empresas se cumple con una serie de funciones, entre ellas las administrativas: planeación, organización, dirección, coordinación y control. Es a través de éstas que el resto de las actividades organizacionales pueden sincronizarse y armonizarse para lograr la eficiencia organizacional

Por otra parte, la psicología y la sociología cuestionaron la naturaleza del ser humano como "hombre económico", y se difundió la idea de la esencia social del individuo, aspecto que había ignorado la teoría administrativa hasta entonces vigente.

La eficiencia organizacional ya no podía lograrse a través de la racionalización del trabajo o de la aplicación del proceso administrativo. El énfasis se trasladaba a los aspectos psicológicos de la conducta del individuo. Se retoman los principios desarrollados por la psicología y la sociología y se aplican a la teoría administrativa, con lo cual surge la corriente del comportamiento humano, que busca el incremento de la productividad a través de aspectos tales como motivación, liderazgo, comunicación y grupos informales.

Al finalizar la década de los años sesenta, la teoría administrativa aborda la problemática organizacional desde una perspectiva diferente. La organización se considera como un sistema abierto, es decir, como un conjunto de elementos interconectados e interdependientes que forman un

todo único que interactúa con su medio ambiente. El enfoque de sistemas, en su aplicación a la administración permitió una síntesis de las aportaciones que se habían desarrollado hasta entonces; su evolución dio lugar a la teoría de contingencias, la cual puntualiza que en la práctica administrativa y en las organizaciones no hay nada absoluto. Las acciones administrativas dependen de las características de cada organización y situación y no de principios administrativos universales.

La teoría de contingencia señala que no existe una estructura única de organización, sino que ésta depende de las dimensiones de la empresa, de la tecnología y del ambiente que la rodea; ello permite la búsqueda de estructuras flexibles, capaces de incorporar rápidamente los cambios que se dan en estadios turbulentos como los que se presentan a partir de los años sesenta.

De acuerdo a todo lo planteado se puede concluir que actualmente las organizaciones deben ser cada vez más hábiles para responder con rapidez a los cambios orientados hacia la optimación de recursos en función de lograr altos niveles de eficiencia.

En este orden de ideas y como sustento teórico de esta investigación, resulta de vital importancia mencionar, los elementos que determinan la eficiencia organizacional enfocada a las empresas de servicio, tomando en cuenta que en dichas empresas la eficiencia está determinada en muy alto grado por el tipo relación y cercanía que se establezca con el cliente.

2.2.1 En empresas de Servicios

Vivimos actualmente en una sociedad de servicios, toda empresa provee por sobre todas las cosas servicios, sea esta productora de tangibles o intangibles. La diferencia entre una empresa con altos niveles de eficiencia y otra que no lo logre pueden estar enfocados en la calidad del servicio que presta.

Para enfrentar a un mercado saturado con ofertas atractivas o más que las propias, es imperante enfocarse en ofrecer y entregar al mercado meta un servicio superior en valor y calidad, y crear con esto una sólida estructura de confianza. El servicio será lo único que marque la diferencia entre sobrevivir y tener éxito, ya que las nuevas generaciones de compradores de servicios crecen en sofisticación y reconocen el valor de su dinero, por lo que realizan sus compras en conciencia del valor que reciban a cambio del precio que pagan

El cliente siempre va a buscar el mayor beneficio al menor costo, cada uno forma una expectativa del valor del servicio que busca y actúa en base a ésta, luego compara el valor real del servicio que recibe contra su expectativa del mismo, lo que consecuentemente afecta su satisfacción y compra recurrente. Para motivar su lealtad habrá que superar el servicio que espera al exceder sus expectativas del mismo.

Los niveles de satisfacción a lograr no son ajenos a los valores, a la misión, a la visión, y los objetivos determinados en la planificación estratégica. Así mismo, cobra fundamental importancia la cultura de la empresa, y la política que en función a dichos valores, misión, visión y objetivos se sostengan. La misión de la empresa siempre tiene como objetivo supremo lograr satisfacer

2.2.1 En empresas de Servicios

Vivimos actualmente en una sociedad de servicios, toda empresa provee por sobre todas las cosas servicios, sea esta productora de tangibles o intangibles. La diferencia entre una empresa con altos niveles de eficiencia y otra que no lo logre pueden estar enfocados en la calidad del servicio que presta.

Para enfrentar a un mercado saturado con ofertas atractivas o más que las propias, es imperante enfocarse en ofrecer y entregar al mercado meta un servicio superior en valor y calidad, y crear con esto una sólida estructura de confianza. El servicio será lo único que marque la diferencia entre sobrevivir y tener éxito, ya que las nuevas generaciones de compradores de servicios crecen en sofisticación y reconocen el valor de su dinero, por lo que realizan sus compras en conciencia del valor que reciban a cambio del precio que pagan

El cliente siempre va a buscar el mayor beneficio al menor costo, cada uno forma una expectativa del valor del servicio que busca y actúa en base a ésta, luego compara el valor real del servicio que recibe contra su expectativa del mismo, lo que consecuentemente afecta su satisfacción y compra recurrente. Para motivar su lealtad habrá que superar el servicio que espera al exceder sus expectativas del mismo.

Los niveles de satisfacción a lograr no son ajenos a los valores, a la misión, a la visión, y los objetivos determinados en la planificación estratégica. Así mismo, cobra fundamental importancia la cultura de la empresa, y la política que en función a dichos valores, misión, visión y objetivos se sostengan. La misión de la empresa siempre tiene como objetivo supremo lograr satisfacer

que si alzan demasiado las expectativas del cliente es probable

decepcionarlo y afectar negativamente su satisfacción, en definitiva deben crearse estrategias equilibradas de satisfacción de necesidades y expectativas.

La organización en estudio además de ser una empresa de servicio, donde resultan vitales las estrategias de acción orientadas hacia la satisfacción de los clientes para lograr altos niveles de eficiencia, igualmente es una empresa donde hay una composición accionaria de origen familiar. Por ello, se presentan, como base teórica, las características de este tipo de empresas y los elementos que determinan su eficiencia.

2.2.2 En empresas Familiares

Al abrir un negocio, el emprendedor, recurre con mucha frecuencia a las personas en quienes más confía: padres, hermanos, esposa, entre otros parientes, con la idea de que todos son socios o serán herederos del patrimonio familiar. La eficiencia organizacional en empresas familiares está determinada por las características peculiares de este tipo de organización.

Dentro de las ventajas de una organización familiar se distingue el clima singular que genera un sentido de pertenencia y un propósito común a toda la fuerza laboral. Si bien es intangible, este aspecto se manifiesta en una cantidad de cualidades concretas y positivas que pueden proporcionar a la empresa ventajas competitivas, como las siguientes:

- Compromiso: las personas que constituyen la fuerza laboral pueden llegar a sentir pasión por el mismo, para muchos de estos emprendedores, su negocio es su vida.

- Conocimiento: las empresas de tipo familiar tienen a menudo su propio estilo de hacer las cosas, una tecnología especial de corte empírico que no poseen sus competidores, conocimientos prácticos que pueden ser escatimados y mantenidos dentro de la familia.
- Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero: este factor obliga a invertir el tiempo y el trabajo en el proyecto para el cual son necesarios, la misma flexibilidad se aplica al dinero.
- Una cultura estable: El presidente o director tiene habitualmente una experiencia de muchos años (frecuentemente es el familiar de mayor edad y, en algunos casos, es el fundador del mismo), y el personal clave de la gerencia está firmemente comprometido con el éxito de la empresa.
- Rapidez en la toma de decisiones: en las empresas de este tipo, las responsabilidades en general están claramente definidas y el proceso de la toma de decisiones está circunscrito deliberadamente a uno o dos individuos claves de la familia.

Así como están en condiciones de lograr ventajas significativamente valiosas, las empresas de tipo familiar también son propensas a algunas desventajas como las que se mencionan a continuación:

- Rigidez: en muchas ocasiones están arraigados los patrones de conducta, los cuales limitan el cambio y la mejora continua.
- Desafíos comerciales: con frecuencia, los métodos o tecnología utilizados son un producto histórico, con poca o nula capacidad para adaptarse a las nuevas técnicas y por tanto a la asignación de capital en los procesos de mejora.

- Sucesión: el paso de una generación a otra y el cambio de liderazgo que implica, es un proceso que habitualmente se atraviesa con dificultades.
- Conflictos emocionales. En el ámbito familiar, que se fundamenta en aspectos emocionales, prevalece la protección y la lealtad, mientras que en el ámbito empresarial, sustentada en la tarea, rigen el rendimiento y los resultados.

Muchas de estas desventajas mencionadas derivan de los conflictos inevitables que pueden surgir entre los valores familiares y empresariales.

Según Franco (2004), la mayoría de las personas que están al frente de una empresa familiar, una importante fuerza motivadora es el deseo de defender y perpetuar la empresa. Los motivos que hay detrás de este propósito pueden ser distintos para las diferentes familias, pero algunas de las consideraciones más importantes incluyen:

- Mantener el negocio familiar de una generación a otra se considera como la manera más efectiva de preservar el bienestar de la familia y su seguridad a largo plazo.
- La empresa es considerada como el guardián de los valores familiares de modo que preservarla viene a ser una manera de defender firmemente los valores y tradiciones de la familia.
- El quiebre de la empresa puede amenazar la subsistencia de los empleados claves que han trabajado lealmente para la empresa durante muchos años.
- La empresa puede ser considerada como un monumento para el fundador o la familia, un elemento perdurable y conmemorativo de

todo el esfuerzo depositado en él, y como algo que debe ser transmitido y preservado por las generaciones siguientes.

La supervivencia de la empresa se convierte en un factor más importante que el de orden financiero: al mismo tiempo la transición entre generaciones es un proceso que incluye los cambios más significativos que han de ocurrir dentro de la relación familia-empresa.

2.3 Modelo de las 7s

El diagnóstico resulta de un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado. Es el primer paso esencial para optimizar el funcionamiento de la organización. El alcance del diagnóstico es proponer metas de acción apropiadas con la exploración adecuada de posibles alternativas y la generación de criterios para seleccionar las metas en pro de los objetivos organizacionales.

El modelo teórico a utilizar en este proyecto de diagnóstico se conoce como "El 7-S-Model", mejor conocido como McKinsey 7-S. a partir de los estudios que realizaron y publicaron en 1982 Tom Peters y Robert Waterman, en el libro cuya edición en español tiene el título: "En busca de la Excelencia. Experiencias de las Empresas Mejor Gerenciadas de los Estados Unidos" (1984).

El objetivo del modelo de las 7-S es facilitar la comprensión de cómo opera la organización y, a partir de esto, identificar cuáles son los aspectos sobre los que se debe actuar para lograr los cambios requeridos analizar y mejorar la efectividad. Se identifican las siguientes variables para determinar la efectividad de una empresa:

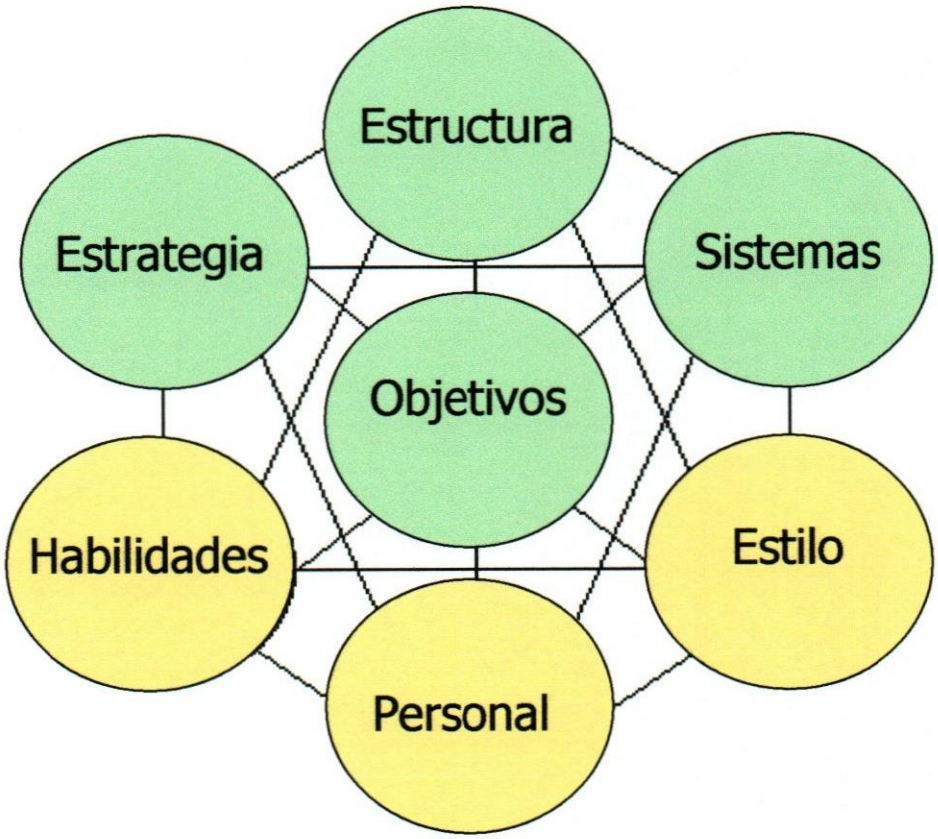
- Estrategia (Strategy): Representa la ruta que la organización ha elegido para su crecimiento futuro. El plan que una organización formula para ser competitiva.
- Estructura (Structure): El marco en el cual las actividades de los miembros de la organización se coordinan. Las cuatro formas

estructurales básicas son: la funcional, la divisional, la de matriz, y la de red.

- Sistemas (Systems): Los procedimientos formales e informales, incluyendo sistemas de la innovación, sistemas de remuneración, sistemas de información de gerencia, que rigen la actividad diaria.
- Estilo (Style): Esta variable está determinada por dos componentes:
    1- La forma como usan el tiempo los ejecutivos y la experiencia relevante que ellos tengan.
    2- La cultura organizacional: comprende determinados conocimientos, experiencias, prácticas o modos de hacer más o menos característicos en quienes pertenecen a la empresa, sustentados en determinados valores y convicciones compartidos por quienes forman la organización.
- Habilidades (Skills): modalidades que la compañía establece para hacer las cosas lo mejor posible. Capacidades distintivas que residen en la organización. Las competencias fundamentales que utiliza una organización se encuentran en las personas, pero éstas requieren de un proceso lento donde se mezclan experiencias positivas y negativas. Conocer bien un negocio es fundamental para mejorar la calidad y tomar las decisiones adecuadas.
- Personal (Staff): Las personas son lo que forma a la organización, sin embargo, muchas veces la dirección de las personas es una prolongación de la administración de las cosas. Muchas veces la estructura y los sistemas de control, más que integrar y liberar a las personas, las someten a condiciones subhumanas que anulan toda posibilidad de creatividad e iniciativa, paralizando su desarrollo.
- Objetivos o metas (Shared Values): Se pueden asociar con los contenidos estratégicos de misión, razón de ser y filosofía empresarial.

Es común que los objetivos superiores se encuentren referidos a la construcción de la identidad organizacional, la orientación a los clientes, los conceptos calidad, servicios y fidelidad.

La interrelación entre las variables citadas del modelo se expresa en el siguiente esquema:



Estos siete elementos se distinguen en variables duras y blandas. Los elementos duros (estrategia, estructura, sistemas, objetivos y metas) representados en los círculos verdes, son tangibles y fáciles de identificar. Pueden ser encontrados en declaraciones de la estrategia, planes corporativos, cartas de la organización y otros documentos.

Las variables blandas (habilidades, personal y estilo), sin embargo, son intangibles en muchos casos. Son difíciles de describir desde capacidades, los valores y los elementos de la cultura corporativa se están convirtiendo continuamente. Son determinados altamente por la gente en la organización. Por lo tanto, es mucho más difícil planear o influenciar las características de los elementos blandos.

El modelo postula que los cambios en la eficacia organizacional son consecuencia de la interacción de múltiples factores, muchos de los cuales no son obvios y algunos no son considerados por los modelos tradicionales:

- La existencia de una multiplicidad de factores que influyen en la viabilidad de una organización.
- No basta con la sola identificación de esta diversidad de factores. Lo más importante es la combinación que se logra entre ellos, para optimizar los resultados.
- La forma esquemática del modelo, más cerca de una red de relaciones y más lejos de una estructura piramidal, determina a priori que ninguno de los factores es más relevante que otro para mejorar la eficacia organizacional.

CAPITULO 3
MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de Investigación

Para efectuar un diagnóstico organizacional con el propósito de evaluar y caracterizar las variables que intervienen en el funcionamiento de la organización Villa D'Este y determinar el comportamiento de éstas, se ha utilizado una combinación de las técnicas de investigación de documental e investigación de campo.

La investigación fue básicamente exploratoria, descriptiva. Para dar cumplimiento a los objetivos propuestos de identificar variables que inciden o afectan en la eficiencia de la organización y sus procesos implicó:

- Investigación documental: a través de la búsqueda de información respecto a la organización, antecedentes y realidad actual, misión, visión y estructura y su vez documentación relacionada a procesos actuales. De igual manera se procedió a una revisión bibliográfica, para obtener información relevante en materia de empresas de servicio, empresas familiares y organizaciones hoteleras en general.

- Investigación de Campo: Según Munich, Ángeles (2003): son investigaciones que se realizan en el medio donde se desarrolla el problema. Para obtener la información implícita en la organización acorde con los objetivos propuestos se procedió a este tipo de investigación de campo mediante la aplicación de entrevistas semi

estructuradas, aplicación de cuestionarios y observación no participante.

Se realizó una investigación cualitativa a través de los resultados de las entrevistas y la observación no participante y cuantitativa a través de los resultados del cuestionario.

3.2 Alcance

El estudio diagnóstico abarcó las dos unidades de la Organización "Villa D'Este", a saber, el hotel y el servicio de restaurante. El estudio tomó como población a todos los miembros de la organización, desde la alta gerencia hasta los miembros de las unidades de servicio. La población fue de 33 personas, de las cuales 13 miembros pertenecen a la unidad del hotel y 20 al restaurante.

A continuación se especifica número de empleados por cargos:

Hotel

Cargos	No. de personas
Gerente General	1
Subgerente	1
Jefe de Mantenimiento	1
Jefe se Seguridad	1
Asistente de Mantenimiento	1
Ama de Llaves	1
Botones	3
Recepcionista	4

Subtotal=13

Restaurante

Cargos	No. de personas
Socio	1
Gerente General	1
Jefe de cocina	1
Maître	1
Administrador	1
Capitanes	2
Mesonero	1
Almacenista	1
Pastelista	1
Cocineros	2
Barman	2
Pantrista	1
Cajera	1
Asistente Admin.	2
Asistente de Mant.	2

Subtotal=20

Total= 33

3.3 Diseño de investigación

El diseño de investigación se refiere al plan o estrategia seguidos para cumplir con los objetivos propuestos. Para la recolección de los datos se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de información, la entrevista semiestructurada, el cuestionario, el análisis documental y la observación no participante. Los resultados obtenidos, se orientaron a dar respuesta al planteamiento del problema.

- Entrevistas

Entrevista semiestructurada: Se diseñaron las preguntas que servirían de guía con la finalidad de detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas percibidas por los entrevistados en el funcionamiento de la organización Villa D'Este (Anexo A), y de esta forma operacionalizar los objetivos propuestos, tomando como base el modelo teórico escogido, el de las 7S, y los elementos o variables citadas en el mismo como la estructura, estrategia, sistemas, habilidades, personal, estilo y objetivos.

Las preguntas fueron validadas por panel de expertos, específicamente por tutor y miembros de la cátedra de consultoría, y para analizar la información recolectada mediante las entrevistas se utilizó la técnica de análisis de contenido.

Los resultados fueron agrupados en función de sí las percepciones y apreciaciones de los entrevistados representan una debilidad para la organización, una oportunidad, fortaleza o amenaza respectivamente, según las definiciones que se mencionan a continuación:

- Cuestionario

Igualmente para la investigación de campo se aplicó el cuestionario como método de obtención de información, acerca de las variables a investigar en los objetivos del estudio planteado (Anexo B). Se definieron los ítems para el cuestionario para explorar la percepción de los miembros de la organización en las siguientes dimensiones: supervisión, organización, comunicación, estructura, identidad, remuneración, desarrollo, ambiente interno, toma de decisiones, integración y sistemas de control su logro. Dichas dimensiones están acordes con las variables a medir en el modelo teórico utilizado, las cuales se muestran en el cuadro anexo:

Operacionalización de las variables:

Dimensión modelo teórico	Objetivo	Indicadores	Ítems del cuestionario
Estrategia	Se plantea como una adecuada acción y asignación de los recursos para lograr los objetivos de la empresa.	Toma de decisiones Organización	10 y 30 4, 21 y 42
Estructura	Se refiere a la estructura organizacional y las relaciones de autoridad y responsabilidad	Estructura	2,26 y 19
Sistemas	Procedimientos y procesos necesarios para desarrollar la estrategia	Sistemas de control	12,18 y 47

Categoría	Definición	Tipo de influencia
Fortalezas	Aspectos o elementos en los cuales la Empresa muestra una superioridad con relación a los competidores del sector.	Interna
Debilidades	Elementos que la Empresa, por la razón que sea, no ha podido manejar o resolver y representa una clara situación de inferioridad.	Interna
Oportunidades	Áreas que podrían generar muy altos rendimientos.	Externa
Amenazas	Áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.	Externa

Estas entrevistas fueron aplicadas a miembros de la alta gerencia y jefes de servicio, en total seis empleados, a objeto de identificar los cursos de acción y la visión de futuro de la organización.

Los cargos de las personas entrevistadas fueron los siguientes:

Cargos	No. de personas
Socio principal	1
Gerente del hotel	1
Subgerente del hotel	1
Ama de llaves	1
Gerente del restaurante	1
Jefe de alimentos del restaurante	1

Total = 6

Personal	Son las personas que ejecutan la estrategia.	Ambiente Interno Remuneración Desarrollo	9,15,24,29,35,43 y 45 6, 28, y 36 40
Estilo	La forma en que la alta dirección se comporta es el modelo a seguir.	Supervisión	46,32,38,48,1,7,23,13,27,41 y 17
Aptitudes o habilidades	Son las capacidades distintivas de la empresa. Son sus competencias centrales	Comunicación	3,8,14,20,33,34,39 y 44
Objetivos	Concepto de Misión, valores que comparten todos los miembros de la empresa y que traduce la estrategia uniendo a la organización en el logro de objetivos comunes	Identificación Integración	37, 5 y 22 11,16, 25 y 31

Para la validación del cuestionario, fue sometido a la consideración de expertos, quienes revisaron, emitiendo sus puntos de vista respecto a los ítems del mismo y la relación con las dimensiones a estudiar. Los expertos evaluaron, según claridad, pertinencia y contenido de cada uno de los ítems del cuestionario, realizaron sus respectivas observaciones, en cuanto a

redacción, vocabulario utilizado y orden de posición de las preguntas. Las recomendaciones fueron tomadas en consideración para obtener el instrumento depurado, presentándose en la cátedra para darle validez definitiva por tutor. Como resultado de la revisión final de dicho instrumento se obtuvieron 48 ítems.

- Análisis documental: se requirió la revisión de fuentes de información contenidas en documentos de la empresa, fichas de huéspedes, estudios de valoraciones y documentos legales.

- Observación natural y no participante: Se tomaron en cuenta los procesos de atención al cliente en el área del hotel, del restaurante, y en los sistemas de prestación de servicios. Específicamente la atención de los clientes a la llegada del hotel, la designación de las habitaciones, el proceso de salida de los huéspedes, el apoyo logístico a las necesidades como servicio de taxi y servicio de Internet. En el restaurante, se visualizó el proceso de preparación de los alimentos, la logística de solicitud de insumos, la atención al cliente en las mesas y la coordinación del trabajo entre miembros de sala y cocina.

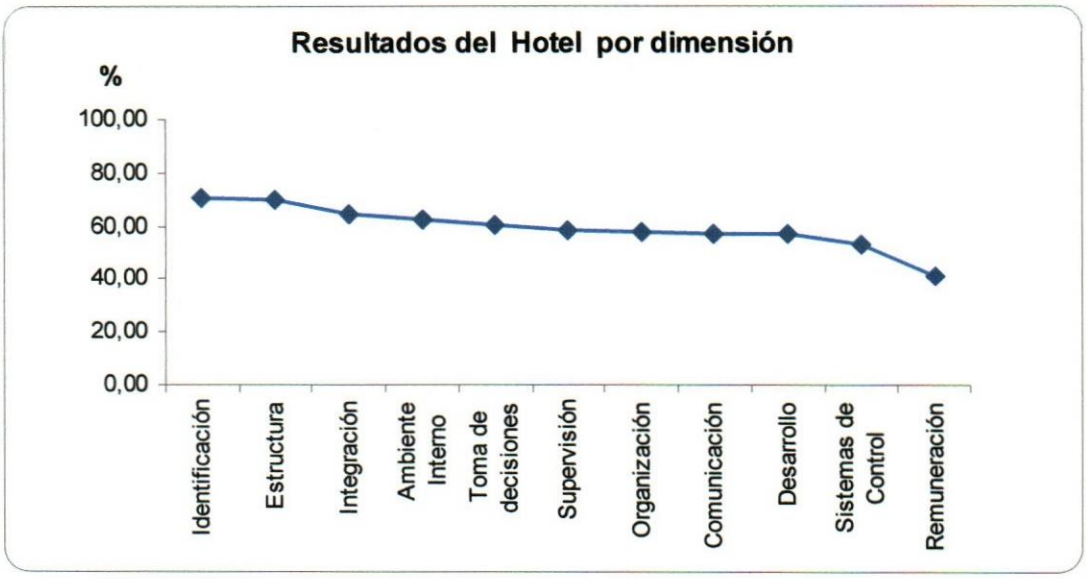
Los resultados por dimensiones (Anexo D), se presentan a continuación, expresados por porcentaje y puntajes en función del total de respuestas entre el número de ítems.

Variables	Organización		Hotel		Restaurante	
	Ptos.	%	Ptos.	%	Ptos.	%
Supervisión	814	63,79	281	58,06	533	67,30
Estructura	261	75,00	92	69,70	169	78,24
Comunicación	556	59,91	200	56,82	356	61,81
Organización	205	58,91	76	57,58	129	59,72
Identificación	253	72,70	93	70,45	160	74,07
Remuneración	130	37,36	54	40,91	76	35,19
Desarrollo	77	66,38	25	56,82	52	72,22
Ambiente Interno	534	65,76	193	62,66	341	67,66
Toma de decisiones	161	69,40	53	60,23	108	75,00
Integración	341	73,49	113	64,20	228	79,17
Sistemas de Control	216	62,07	70	53,03	146	67,59

A continuación se presentan los datos y los gráficos separados por organización donde se muestra el comportamiento de las dimensiones evaluadas en el cuestionario, desde la dimensión que obtuvo la mejor percepción, hasta la que obtuvo una apreciación menor.

Organización	
Variable	**%**
Estructura	75,00
Integración	73,49
Identificación	72,70
Toma de decisiones	69,40
Desarrollo	66,38
Ambiente Interno	65,76
Supervisión	63,79
Sistemas de Control	62,07
Comunicación	59,91
Organización	58,91
Remuneración	37,36

Hotel	
Variable	**%**
Identificación	70,45
Estructura	69,70
Integración	64,20
Ambiente Interno	62,66
Toma de decisiones	60,23
Supervisión	58,06
Organización	57,58
Comunicación	56,82
Desarrollo	56,82
Sistemas de Control	53,03
Remuneración	40,91



Restaurante	
Variable	**%**
Integración	79,17
Estructura	78,24
Toma de decisiones	75,00
Identificación	74,07
Desarrollo	72,22
Ambiente Interno	67,66
Sistemas de Control	67,59
Supervisión	67,30
Comunicación	61,81
Organización	59,72
Remuneración	35,19

Análisis por dimensión.

- **Dimensión: Supervisión**

La dimensión supervisión contempla la percepción del trabajador sobre la capacidad del supervisor para influir en sus supervisados en el logro de los objetivos de la organización "Villa D'Este". Se refiere a la forma como los empleados perciben la manera en que los superiores establecen y comunican los objetivos, prioridades y formas de trabajar.

		Valores en %		
No.	**Ítems**	**Organiz.**	**Hotel**	**Restaur.**
46	El supervisor escucha mis ideas y sugerencias	69,83	61,36	75,00
32	El supervisor se interesa por el éxito de mi trabajo	67,24	52,27	76,39
38	El estilo de supervisión de esta empresa cuida la relación con el empleado	57,76	47,73	63,89
48	El supervisor me expresa su reconocimiento por la manera como realizo mi trabajo	66,38	56,82	72,22
1	El supervisor distribuye las responsabilidades entre los miembros del grupo	64,66	63,64	65,28
7	El supervisor me dirige a determinadas acciones según las necesidades de la Empresa	63,79	59,09	66,67
23	El estilo de supervisión de esta empresa es de diálogo	62,93	61,36	63,89
13	El supervisor hace seguimiento de los resultados de mi trabajo	61,21	63,64	59,72
27	El supervisor me ofrece información específica sobre la calidad esperada de mi trabajo	61,21	54,55	65,28
41	El supervisor me ofrece el apoyo necesario para realizar mi trabajo	68,97	61,36	73,61
17	El supervisor me fija las metas a cumplir a corto y mediano plazo	57,76	56,82	58,33
	Total porcentaje promedio	63,79	58,06	67,30

Organización

Se observa que la dimensión fue calificada como buena, ya que obtuvo un total de 63,79%, con tendencia hacia aceptable. El ítem de mejor percepción de la organización "Villa D'Este" se presentó en el referido a que el supervisor escucha ideas y sugerencias. Los ítems con menor percepción fueron los relacionados con la fijación de metas a corto y mediano plazo y el estilo de supervisión de esta empresa cuida la relación con el empleado.

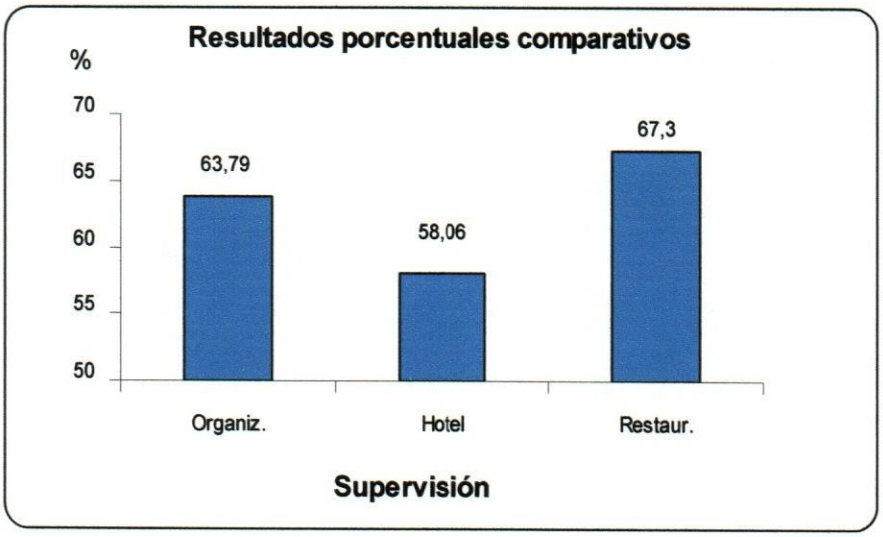
Hotel

Se observa que la dimensión presenta una calificación de aceptable por el total de encuestados de la unidad. Se observa como de un total de once (11) ítems, seis (6) fueron calificados por debajo de un 60%. El ítem con menor percepción fue el referido a si el estilo de supervisión de la empresa cuida la relación con el empleado y los ítems de mejor percepción, el supervisor distribuye las responsabilidades entre los miembros del grupo y el supervisor hace seguimiento de los resultados de mi trabajo.

Restaurante

Esta dimensión fue calificada como buena, destacando el ítem percibido con mejor puntaje, el referido que supervisor se interesa por el éxito de mi trabajo y la escucha de ideas y sugerencias por parte del supervisor. Se requiere atender la fijación de metas a corto y mediano plazo y el seguimiento por parte del supervisor del trabajo realizado, ítems con la menor percepción en esta dimensión.

A continuación se refleja el cuadro relativo a esta dimensión por cada una de las organizaciones:



- **Dimensión: Estructura**

La dimensión estructura describe la caracterización del organigrama de la organización en cuanto a los niveles de reporte y descripción de los cargos de la organización "Villa D'Este".

		Valores en %		
No.	**Ítems**	**Organiz.**	**Hotel**	**Restaur.**
2	Conozco la descripción de las funciones de mi cargo	83,62	81,82	84,72
26	Cuando se presenta un imprevisto, sé a qué miembro de la empresa acudir	73,28	72,73	73,61
19	Estoy informado acerca del cargo al cual reporto directamente mi trabajo	68,10	54,55	76,39
	Total porcentaje promedio	75,00	69,70	78,24

Organización

Se observa que la dimensión fue calificada como buena, con tendencia a excelente. En general, los miembros de la organización perciben que conocen las descripciones de las funciones de su cargo y es percibido con el promedio más bajo el ítem relacionado con la información del cargo al cual se le reporta directamente el trabajo.

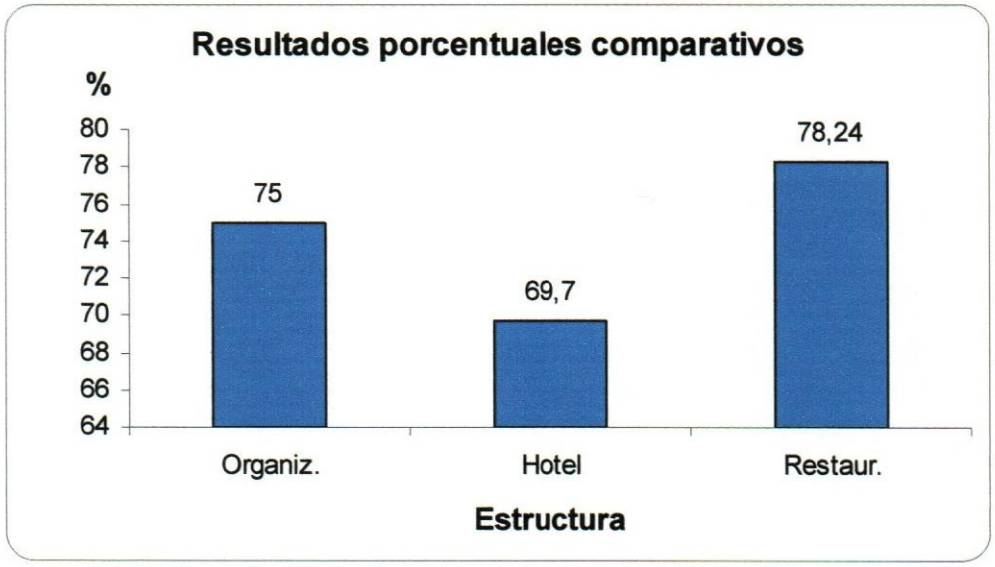
Hotel

Esta dimensión fue calificada como buena, y presenta una percepción aceptable con el ítem relacionado al cargo al cual se reporta el trabajo.

Restaurante

Se observa que la dimensión presenta una calificación de buena con tendencia a excelente y todos los ítems fueron percibidos por un promedio superior a 75%.

A continuación se refleja el cuadro relativo a esta dimensión por cada una de las organizaciones:



- **Dimensión: Comunicación**

La dimensión de comunicación describe el nivel de desarrollo de los canales y mecanismos con que cuenta la empresa para facilitar los procesos de divulgación e intercambio.

		Valores en %		
No.	**Ítems**	**Organiz.**	**Hotel**	**Restaur**
33	Recibo suficiente información para realizar mi trabajo	70,69	63,64	75,00
14	El supervisor me comunica cuáles son las prioridades de las actividades que debo ejecutar.	69,83	61,36	75,00
8	El supervisor me comunica con antelación los tiempos en los que debo desempeñar mis tareas.	68,10	65,91	69,44
20	Estoy informado acerca de las políticas, normas y procedimientos de la Empresa.	60,34	54,55	63,89
34	En esta empresa existen suficientes canales de comunicación.	60,34	56,82	62,50
39	En esta Empresa se fomenta una comunicación abierta entre todos.	56,03	52,27	58,33
3	Estoy informado sobre lo que ocurre en otras unidades de la Empresa.	48,28	54,55	44,44
44	Conozco los logros de las otras unidades de la Empresa.	45,69	45,45	45,83
	Total porcentaje promedio	59,91	56,82	61,81

Organización

La calificación de esta dimensión fue aceptable, teniendo mejor percepción la referida a que el empleado recibe suficiente información para realizar su trabajo y la mayor debilidad estuvo enfocada hacia el conocimiento de los logros de las otras entre unidades de la empresa.

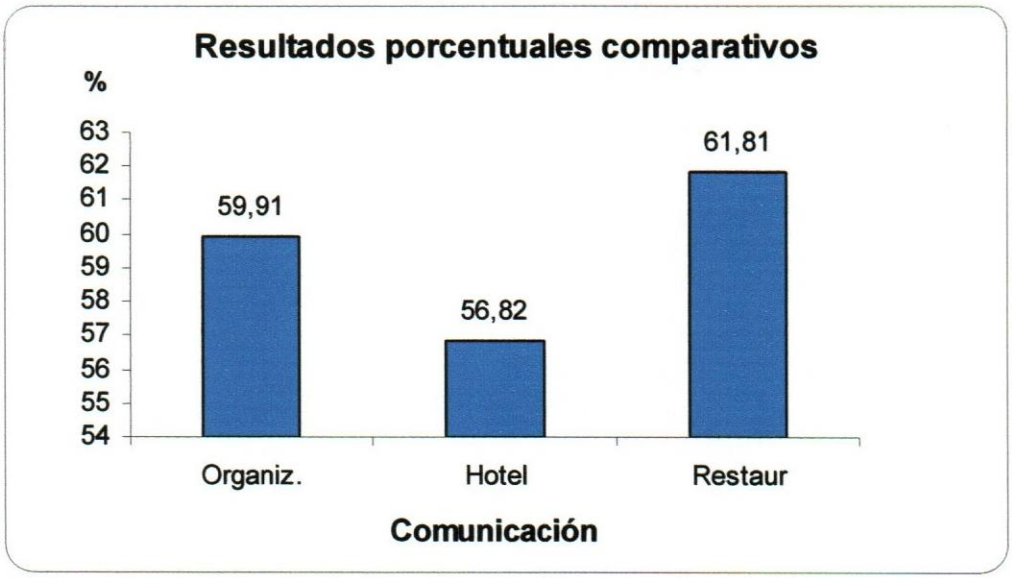
Hotel

Se observa que la dimensión presenta una calificación de aceptable, y la percepción en general en esta dimensión fue de menos de 66% en todos los ítems, siendo considerado de manera menos óptima el conocimiento de los logros de otras unidades de la Empresa y el de mejor percepción el referido a Recibir suficiente información para realizar el trabajo.

Restaurante

La calificación de esta dimensión fue buena, siendo los ítems mejor percibidos los referidos a la suficiencia de información para realizar el trabajo y la asignación de prioridades y el ítem que recibió el puntaje menor corresponde a la información respecto a lo que ocurre en otras unidades de la empresa.

A continuación se refleja el cuadro relativo a esta dimensión por cada una de las organizaciones:



- **Dimensión: Organización**

La dimensión organización describe el grado como está establecida la razón de ser de la organización y cómo desea ser percibida a mediano y largo plazo.

		Valores en %		
No.	**Items**	**Organiz.**	**Hotel**	**Restaur.**
4	Las funciones de cada unidad de esta Empresa están claramente establecidas.	52,59	40,91	59,72
21	Se trabaja en función de la misión, visión y valores de la Empresa.	64,66	68,18	62,50
42	Las normas de la Empresa dirigen el trabajo de sus miembros.	59,48	63,64	56,94
	Total porcentaje promedio	58,91	57,58	59,72

Organización

La calificación de esta dimensión fue aceptable, y destaca la percibida con menor puntaje la de que cada unidad tiene sus funciones claramente establecidas.

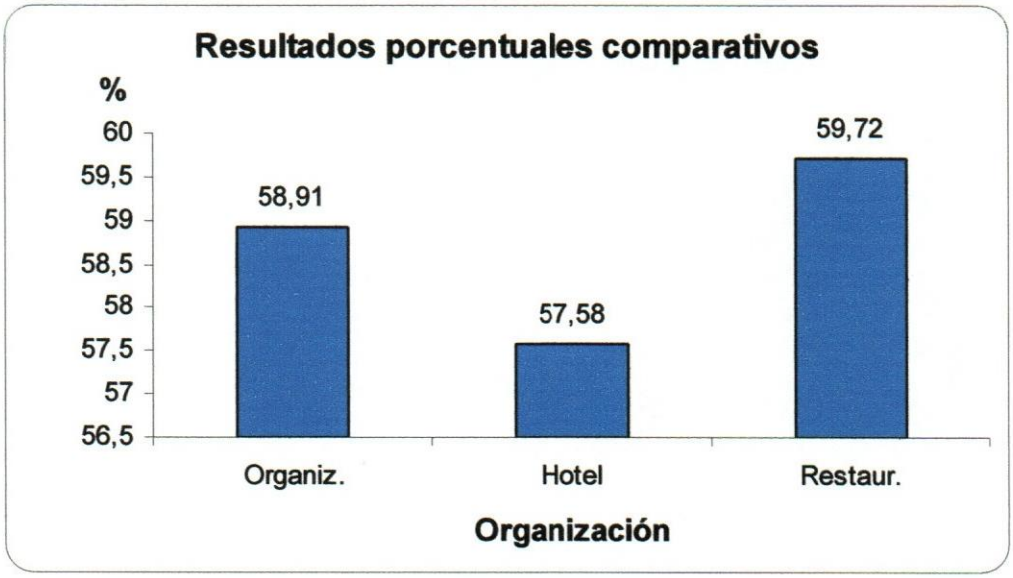
Hotel

Se observa que la dimensión presenta una calificación de aceptable, y destaca el ítem percibido con menor puntaje, el referido a que las funciones de cada unidad de esta Empresa están claramente establecidas y el mejor percibido se trabaja en función de la misión, visión y valores de la Empresa.

Restaurante

Esta dimensión fue calificada como aceptable y el ítem con la menor percepción fue el relacionado a las normas de la empresa dirigen el trabajo de sus miembros.

A continuación se refleja el cuadro relativo a esta dimensión por cada una de las organizaciones:



➢ **Dimensión: Identificación**

La dimensión Identidad describe el nivel de identificación con la organización y la satisfacción personal hacia las actividades desempeñadas y el servicio ofrecido por la organización.

Valores en %

No.	Items	Organiz.	Hotel	Restaur
37	Me siento a gusto con el trabajo que realizo	81,90	81,82	81,94
5	Me siento orgulloso de trabajar en esta Empresa	72,41	70,45	73,61
22	Me siento orgulloso de los servicios que ofrece la Empresa a sus clientes	63,79	59,09	66,67
	Total porcentaje promedio	72,70	70,45	74,07

Organización

La calificación de esta dimensión fue buena, destacando el gusto con el trabajo realizado como mejor percibida, el de menor percepción respecto al orgullo de los servicios que ofrece la Empresa a sus clientes

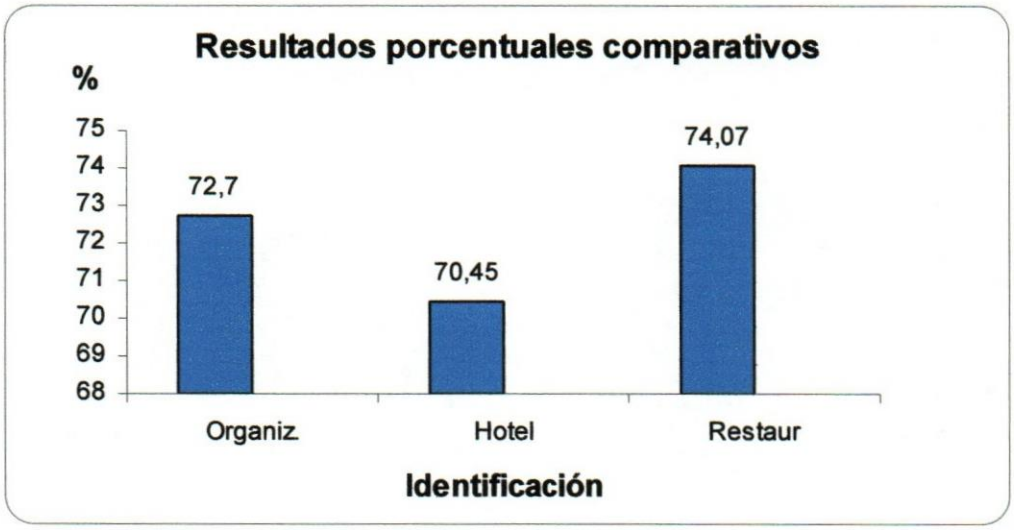
Hotel

Se observa que la dimensión presenta una calificación de buena y destaca el ítem de menor percepción el referido al orgullo por los servicios ofrecidos a los clientes y el de mejor percepción el gusto con el trabajo que realizo

Restaurante

La calificación de esta dimensión fue calificada como buena, y se percibe con bajo puntaje el orgullo de los servicios que ofrece la empresa a sus clientes y el de mejor percepción el gusto con el trabajo que realizo.

A continuación se refleja el cuadro relativo a esta dimensión por cada una de las organizaciones:



- **Dimensión: Remuneración**

La dimensión remuneración describe el grado coherencia y equidad entre los niveles de desempeño y los sistemas de remuneración correspondientes.

		Valores en %		
No.	**Items**	**Organiz**	**Hotel**	**Restaur**
6	El salario que percibo está acorde con las responsabilidades de mi cargo	42,24	47,73	38,89
36	Estoy satisfecho con el salario y los beneficios que ofrece la Empresa	37,07	38,64	36,11
28	Para mi cargo, esta Empresa ofrece un salario competitivo con relación a otras del mismo ramo	32,76	36,36	30,56
	Total porcentaje promedio	37,36	40,91	35,19

Organización

La calificación de esta dimensión fue inferior. En general, la percepción hacia el salario y los beneficios es muy baja tanto para el hotel como para el restaurante.

Hotel

La calificación de esta dimensión fue inferior con tendencia a aceptable.

Restaurante

La calificación de esta dimensión fue inferior.

A continuación se refleja el cuadro relativo a esta dimensión por cada una de las organizaciones

➢ **Dimensión: Desarrollo**

La dimensión desarrollo se refiere a la percepción del empleado en cuanto al plan de carrera dentro de la organización.

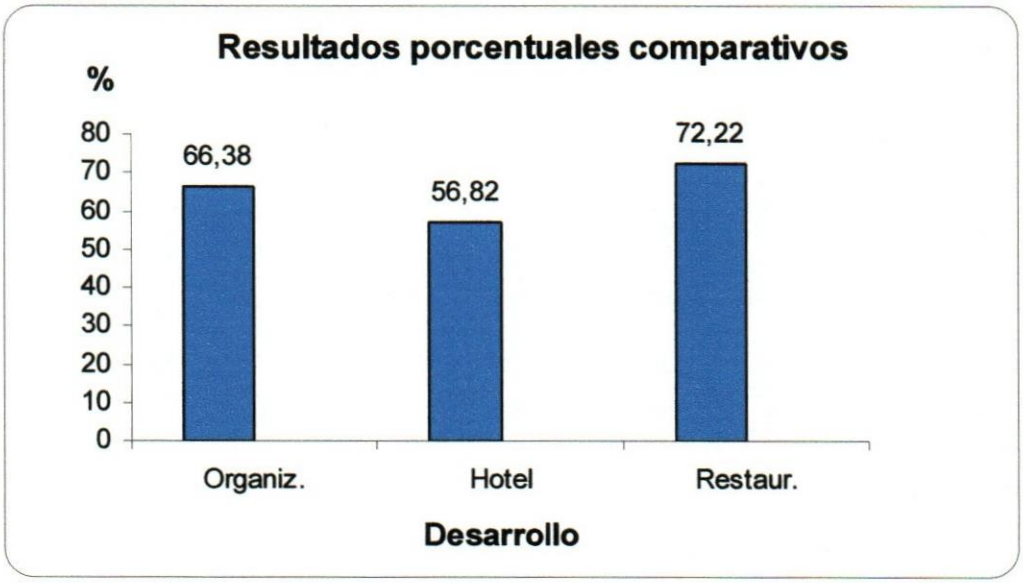
Valores en %

No.	Items	Organiz	Hotel	Restaur
40	Siento que existen oportunidades de progresar en la Empresa.	66,38	56,82	72,22
	Total porcentaje promedio	66,38	56,82	72,22

Organización

La calificación de esta dimensión fue con diferencias significativas entre la percepción de los miembros del hotel con relación a los del restaurante, ya que los primeros perciben como aceptable la posibilidad de progresar en la empresa, y los segundos como buena.

A continuación se refleja el cuadro relativo a esta dimensión por cada una de las organizaciones:



- **Dimensión: Ambiente interno**

Esta dimensión describe la percepción del ambiente de trabajo interno y cómo es percibida por sus miembros la calidad de servicio que ofrece la empresa.

Valores en %

No.	Items	Organiz.	Hotel	Restaur.
45	El personal de esta Empresa muestra interés en atender las necesidades de los clientes.	75,86	65,91	81,94
43	La empresa me proporciona los recursos materiales necesarios para desempeñar mi trabajo	68,10	72,73	65,28

15	Percibo un ambiente de trabajo que favorece la resolución de conflictos, buscando lo mejor para las partes involucradas	65,52	63,64	66,67
9	La Empresa me proporciona a tiempo las herramientas de trabajo que necesito	64,66	65,91	63,89
35	Los servicios de esta Empresa se proporcionan a los clientes en el tiempo previsto	63,79	54,55	69,44
24	En esta empresa se percibe una atmósfera agradable de trabajo entre sus miembros	61,21	59,09	62,50
29	Esta Empresa evalúa la satisfacción de los clientes por el servicio prestado	61,21	56,82	63,89
	Total porcentaje promedio	65,76	62,66	67,66

Organización

Esta dimensión es calificada como buena por los miembros de la organización, destaca negativamente el hecho de que siendo una empresa de servicios, haya obtenido promedio total por debajo del 70% los ítems relacionados con calidad de servicio y ambiente de trabajo.

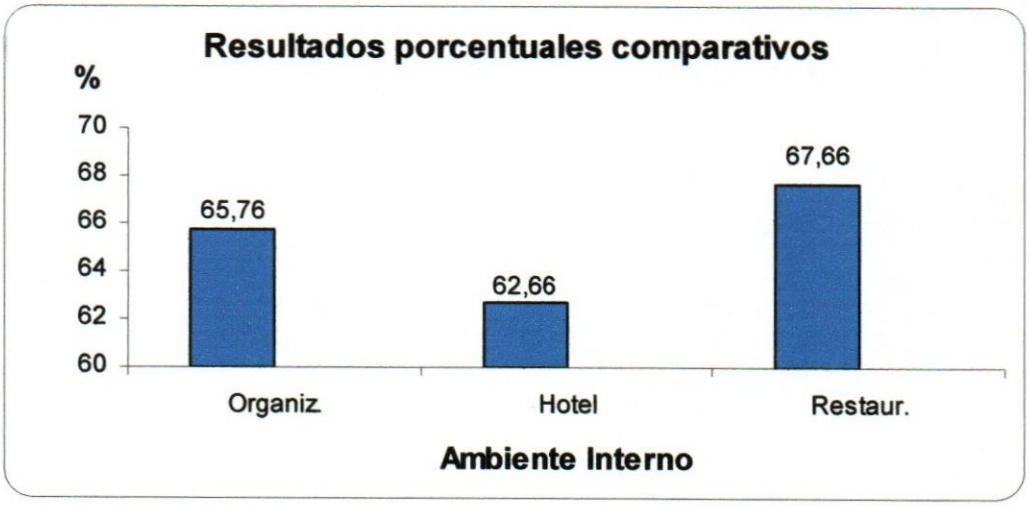
Hotel

Se observa que la dimensión presenta una calificación de buena, y se percibe con menor calificación los ítems relacionados el tiempo previsto de servicio a los clientes, el interés en atender las necesidades de los clientes y la evaluación de la satisfacción de los clientes por el servicio prestado.

Restaurante

La calificación de esta dimensión fue calificada como buena, y destaca positivamente el interés por atender las necesidades de los clientes como excelente.

A continuación se refleja el cuadro relativo a esta dimensión por cada una de las organizaciones:



- **Dimensión: Toma de decisiones**

Esta dimensión se refiere al nivel de participación en el proceso de toma de decisiones que permite el estilo de liderazgo imperante.

Valores en %

No.	Items	Organiz	Hotel	Restaur
10	Conozco las decisiones que puedo tomar sin consultar a mi jefe inmediato.	75,00	59,09	84,72
30	En esta empresa, antes de tomar decisiones, se anticipa si se cuenta con los recursos necesarios.	63,79	61,36	65,28
	Total porcentaje promedio	69,40	60,23	75,00

Organización

Esta dimensión es calificada como buena y destaca la necesidad de anticipar si se cuenta con los recursos necesarios antes de tomar decisiones.

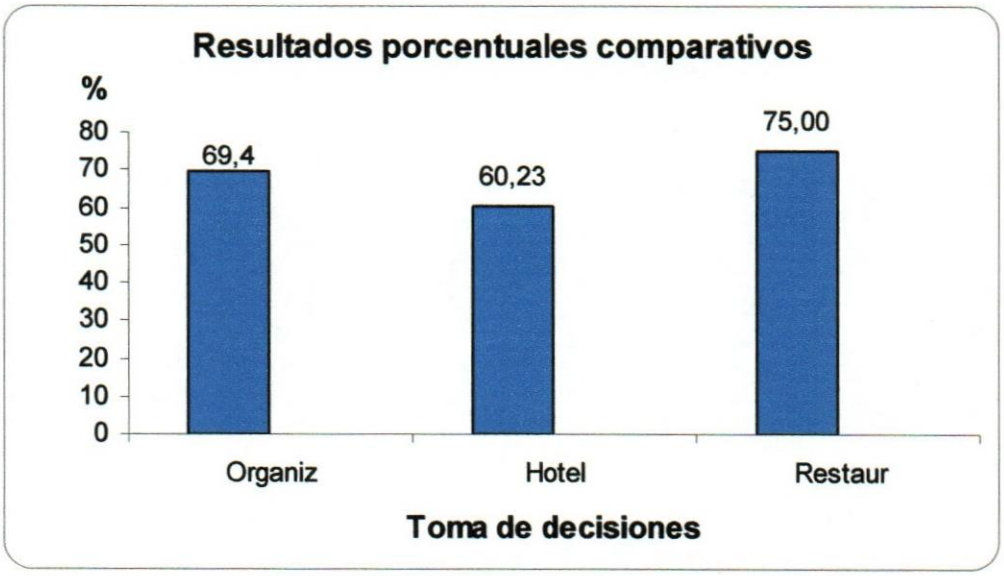
Hotel

Se observa que la dimensión presenta una calificación de buena, y poco conocimiento de las decisiones que pueden tomarse sin consultar al jefe inmediato.

Restaurante

La calificación de esta dimensión fue calificada como buena, siendo percibido en mayor grado el ítem relacionado con el conocimiento de la toma de decisiones sin consultar al jefe inmediato.

A continuación se presenta cuadro relativo a esta dimensión por cada una de las organizaciones:



- **Dimensión: Integración**

Esta dimensión se refiere a los sentimientos de compañerismo, integración y solidaridad entre los miembros de los diferentes grupos que coexisten en la organización.

Valores en %

No.	Items	Organiz	Hotel	Restaur
11	Los integrantes de mi equipo de trabajo cooperan entre sí	76,72	65,91	83,33
16	El trabajo en equipo con otras unidades nos hace efectivos	76,72	61,36	86,11
25	Es posible interactuar con las personas que ocupan altos cargos en la Empresa.	73,28	68,18	76,39
31	Existe colaboración entre las unidades de trabajo de la Empresa	67,24	61,36	70,83
	Total porcentaje promedio	73,49	64,20	79,17

Organización

Esta dimensión es calificada como buena por los miembros de la organización, y se observa menor puntaje en el ítem referido a la colaboración entre las unidades de trabajo en la empresa y el ítems mejor percibido el referido a que los integrantes del equipo de trabajo cooperan entre sí.

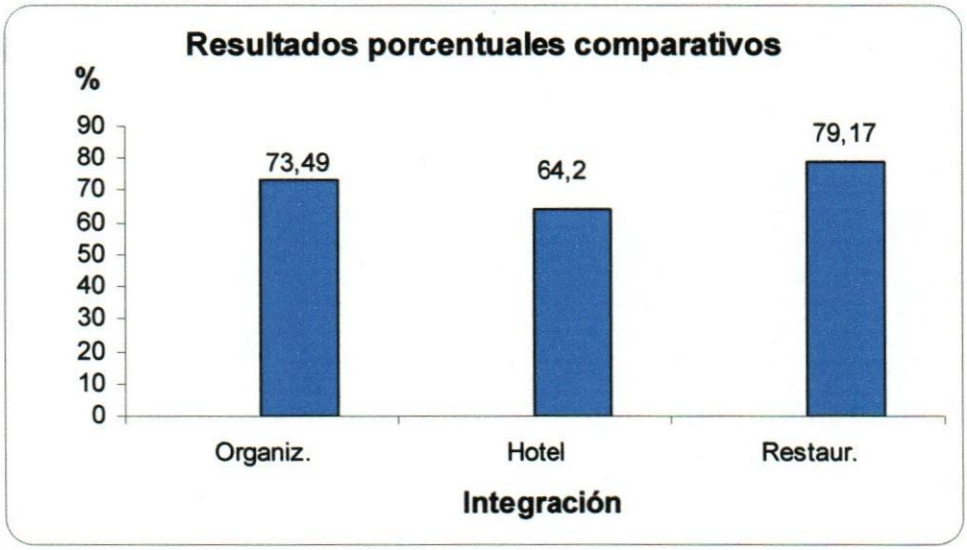
Hotel

Se observa que la dimensión presenta una calificación de buena La posibilidad de interactuar con personas que ocupan altos cargos en la empresa obtuvo un porcentaje de 68,18%, resultando como el mejor percibido y el ítems con menor percepción, los referidos a el trabajo en equipo con otras unidades nos hace efectivos y existe colaboración entre las unidades de trabajo de la Empresa

Restaurante

La calificación de esta dimensión fue calificada como buena con tendencia a excelente, destaca con mayor percepción la cooperación entre los miembros del grupo y el trabajo efectivo con otras unidades del restaurante y el de menor percepción el referido a la colaboración entre las unidades de trabajo de la Empresa

A continuación se presenta cuadro relativo a esta dimensión por cada una de las organizaciones:



- **Dimensión: Sistemas de Control**

Esta dimensión evalúa las modalidades de supervisión y seguimiento utilizados. Describe las técnicas para promover y dirigir adecuadamente el trabajo en función de los objetivos de la organización.

			Valores en %	
No.	**Items**	**Organiz**	**Hotel**	**Restaur**
47	Esta empresa aplica sistemas de control confiables en los servicios que presta a los clientes	68,97	70,45	68,06
12	Los procedimientos de control son conocidos por todos los miembros de la Empresa	61,21	54,55	65,28
18	Los procedimientos de control están diseñados de acuerdo a las tareas que se van a evaluar	56,03	34,09	69,44
	Total porcentaje promedio	62,07	53,03	67,59

Organización

Esta dimensión es calificada como buena por los miembros de la organización, resultando el ítem con menor percepción el referido a que Los procedimientos de control están diseñados de acuerdo a las tareas que se van a evaluar y el de mejor percepción el que esta empresa aplica sistemas de control confiables en los servicios que presta a los clientes

Hotel

Se observa que la dimensión presenta una calificación de aceptable, y se percibe en menor puntaje los procedimientos de control y su diseño en función de las tareas a evaluar con un 34,09%. Y con mejor puntaje la referida a que la empresa aplica sistemas de control confiables en los servicios que presta a los clientes.

Restaurante

La calificación de esta dimensión fue calificada como buena, y destaca con mejor percepción los procedimientos de control están diseñados de acuerdo a las tareas que se van a evaluar y el de menor percepción el referido a que Los procedimientos de control son conocidos por todos los miembros de la Empresa.

A continuación se presenta cuadro relativo a esta dimensión por cada una de las organizaciones:

4.2 Análisis cualitativo

- Resultados entrevistas

Del total de la muestra asignada para la realización de entrevistas, es decir seis (6) empleados, se ejecutó el 100% de las mismas.

En las respuestas de las entrevistas fueron categorizadas las apreciaciones de cada entrevistado individualmente y se determinó la frecuencia de las mismas.

Para la categorización que se presenta a continuación se estipula el total de entrevistados que expresó cada ítem y porcentaje en función del total. En primer término se expresarán los resultados de toda la organización, luego los resultados del hotel y posteriormente los del restaurante.

Organización Villa D'Este

Fortalezas

Alto compromiso de los miembros de la Empresa hacia la organización.	6	100%
Inversión de capital privado para la remodelación de la infraestructura del hotel, ofreciendo una opción diferente el estilo y diseño arquitectónico.	5	83,33%
Estacionamiento seguro y cómodo para los clientes del hotel y del restaurante.	2	33,33%
Ofrecimiento de un paquete de servicios que incluye restaurante, hotel y próximamente tasca y sala de juegos	2	33,33%
Establecimiento de un sistema de administración multifuncional para el personal contratado y subcontratado que permite el ahorro de costos hasta de un 60%.	1	16,66%

Debilidades

Falta de criterios únicos entre los socios para la toma de decisiones, produce incertidumbre entre el personal.	4	66,66%
Ausencia de estándares de rendimiento o de evaluación formal. Se utiliza la apreciación subjetiva.	4	66,66%
Ausencia de políticas de remuneración salarial, lo que produce desmotivación de sus miembros	3	50,00%
Ausencia de categorización de quejas más comunes de los clientes en cuanto a los servicios ofrecidos por la organización para diseñar estrategias de prevención o mejora.	3	50,00%
Falta de estudios de mercado para detectar requerimientos de los clientes y cómo posicionarse en el mercado hotelero como mejor opción	2	33,33%
Poca experticia de los servicios sub-contratados de seguridad.	2	33,33%
Falta de centralización de los acuerdos de las reuniones de trabajo por escrito, que ocasiona en muchos casos falta de continuidad en las estrategias acordadas.	2	33,33%
Cultura dirigida hacia la inmediatez para la resolución de problemas.	1	16,66%
Ausencia de registros de percepción del servicio por parte del cliente.	1	16,66%
Comunicación entre unidades de orientación verbal y no escrita.	1	16,66%

Oportunidades

Ubicación estratégica en el Este de Caracas y su cercanía a la estación del metro de Caracas, que facilita el traslado de los huéspedes.	5	83,33%
Confianza del grupo de accionistas del sector privado en el país en invertir en una empresa de servicios, orientada a convertirse en una excelente opción de alojamiento y servicio de restaurante.	4	66,66%

Amenazas

Inseguridad personal por la ubicación cercana al Boulevard de Sabana Grande.	5	83,33%

Hotel Villa D'Este

Fortalezas

Sistema de precios competitivos por habitación, comparados con la oferta de hoteles de tres y cuatro estrellas de la zona.	3	50%
Diversificación del sistema de costos en función de clientes corporativos, clientes de ocupación frecuente y de ocupación ocasional	1	16,66%
Diversificación de las alternativas de ocupación del huésped: servicio de arrendamiento para ocupación mayor de seis meses a clientes corporativos	1	16,66%
Estrategia de venta directa para empresas de alta movilización de ejecutivos desde el interior del país al Distrito Federal	1	16,66%
Visión novedosa, básicamente enfocado a hospedar personas que vienen a Caracas por razones de negocios	1	16,66%
Deseo de posicionarse como el mejor hotel para atender gerentes en el Este de Caracas	1	16,66%

Debilidades

Carencia de una estrategia sostenida de mercadeo acerca de las ventajas competitivas del Hotel Villa D'Este.	3	50,00%
Ausencia de procedimientos para la selección de proveedores de servicios	3	50,00%
Poca orientación al cliente	3	50,00%
Salón para convenciones y reuniones de dimensiones reducidas, capacidad actual para 30 personas.	2	33,33%
Ausencia de una visión y misión compartida, así como de unos valores comunes.	2	33,33%
Falta de experticia del personal en la rama hotelera.	2	33,33%
Infraestructura física con filtraciones en los pasillos y habitaciones que producen olores desagradables.	1	16,66%
Agua caliente insuficiente	1	16,66%
Poca orientación hacia el cumplimiento de normas de seguridad (bomberos).	1	16,66%
Ausencia de proyección profesional.	1	16,66%

Amenazas

Oferta de hoteles de igual categoría ofrecen mejores servicios en la zona.	1	16,66%

No se identificaron oportunidades del Hotel en las entrevistas realizadas a los miembros de la organización.

Restaurante Villa D'Este

Fortalezas

Prestigio del restaurante como atractivo para la captación de clientes.	4	66,66%
Oferta gastronómica variada y de alta calidad, que se ofrece a los clientes según los días de la semana. (Celebración de festivales)	3	50%
Preparación propia de pastas como valor agregado a la oferta culinaria ofrecida a los clientes.	1	16,66%
Apertura a la variedad de oferta gastronómica, incluyendo mesa de ensaladas, entre otros	1	16,66%
Bonita decoración del restaurante.	1	16,66%
Visión estratégica de ofrecer alternativas para clientes exigentes: autoservicio de café, comidas y postres.	1	16,66%
Ambiente de restaurante agradable con opciones como música en vivo.	1	16,66%

Debilidades

Retraso en el sistema de pago a proveedores de servicios	3	50,00%
Ausencia de un sistema contable confiable de ventas diarias, semanales y mensuales en el servicio del restaurante.	3	50,00%

Altos precios de los platos en el servicio.	2	33,33%
Ausencia de controles en línea para mantener de forma óptima el stock de inventario en los almacenes del servicio del restaurante.	2	33,33%
Carencia de una clasificación de la oferta de los productos del restaurante en cuanto a precios de material para la elaboración, costo al cliente y margen de contribución, para orientar la gestión de aprovisionamiento.	2	33,33%
Falta de un sistema de facturación contable.	2	33,33%
Alta movilización del personal responsable de funciones contables y manejo de caja.	2	33,33%
Servicio de desayuno con horario poco flexible para clientes de negocios que se movilizan desde temprano hacia sitio de trabajo.	1	16,66%
Carencia de un sistema de adquisición de bienes para la producción de platos considerando variables como desperdicios.	1	16,66%

Oportunidades

Clientela fija por cercanía a la Avenida Solano y Sabana Grande.	3	50%

Amenazas

Permisos gubernamentales aún sin otorgarse (bebidas alcohólicas).	2	33,33%
Aumento de precios en los insumos importados, aunado a su escasez, lleva a cambios en la oferta del restaurante.	1	16,66%

- Resultados Análisis documental:

Se analizó información escrita de la organización encontrándose definida la misión y visión del hotel, pero no del restaurante. Están definidas las funciones de algunos cargos del hotel, pero ninguna de las funciones del restaurante.

Se analizaron las fichas de los huéspedes, encontrándose que mucha de la información que se requiere en esa ficha no es llenada por los clientes, tampoco se realizan estadísticas referidas a tipos de huéspedes, lugar de procedencia, permanencia en el hotel, etc.

Se revisaron las encuestas de satisfacción al cliente que son dejadas en las habitaciones, encontrándose que no se realiza registro de quejas comunes.

- Resultados Observación no participante:

Se observaron los procesos de atención al cliente, considerados como medulares en la dinámica del negocio. En el restaurante, se visualizó el proceso de preparación de los alimentos, la logística de solicitud de insumos, la atención al cliente en las mesas y la coordinación del trabajo entre miembros de sala y cocina.

Los resultados de esta técnica se expresan como sigue:

<u>Fortalezas:</u>

- Identificación del personal de la organización con la Empresa y sus clientes.

- Estrategias corporativas de atención al cliente del restaurante: ambiente agradable, música en vivo, festivales y opciones de menús variados durante la semana.

Debilidades

- Fallas en la calidad del servicio, específicamente el trato con los clientes, tanto en forma personal como telefónica.
- Poca sistematización en la solicitud de enseres al personal de almacén.
- Ausencia de un sistema de estadísticas confiable de usuarios del hotel y el restaurante.
- En los uniformes del personal, no se percibe identificación de la organización, ni carné de identificación.
- No está expuesta en forma visible ni para los empleados, ni público en general, la visión y misión de la organización (hotel).
- No existe misión y visión del restaurante
- Algunas áreas de la organización no se encuentran limpias.
- No hay empleados con manejo básico de otro idioma como inglés para atender a clientes extranjeros con dominio de esta lengua.
- No existe manual de procedimientos y descripción de funciones.

CAPÍTULO 5
CONCLUSIONES

El cumplimiento de los objetivos propuestos complementado con el modelo teórico escogido, orientó el estudio hacia la verificación y el comportamiento de las variables que determinan la eficiencia de la organización Villa D'Este.

El equilibrio entre la satisfacción de necesidades de todos los grupos de interés de la organización (clientes, proveedores, empleados, accionistas) y de los recursos destinados para su funcionamiento, con orientación precisa hacia los clientes actuales y potenciales, con claridad y unidad en los objetivos, con integración del personal para llevarlos a cabo y con procesos sistemáticos de gestión conducirá a la organización hacia mayores niveles de eficiencia.

Como empresa de servicio y a su vez como empresa predominante familiar con pocos años de funcionamiento, debe orientarse a manejar aquellos elementos detectados en este diagnóstico que minimizan sus niveles de eficiencia, mostrados en la matriz Dofa y paralelamente reforzar los elementos considerados como fortalezas.

A través de las técnicas de recolección de información utilizadas, se obtuvieron resultados de las variables que determinan la eficiencia organizacional de la empresa en estudio, objetivo general planteado; se determinaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en cuanto al funcionamiento en general de la organización Villa D'Este, objetivo planteado como específico, se conoció igualmente la opinión del personal en cuanto al establecimiento de metas, estilos y flujos de información, en la

toma de decisiones y en los estándares de servicio requeridos y finalmente se propusieron recomendaciones o acciones de cambio para mejorar o mantener el funcionamiento del negocio que genere mayores niveles de eficiencia y calidad de servicio. De acuerdo a esto, se cumplieron los objetivos propuestos, con el alcance planteado y los recursos disponibles para ello y se obtuvieron resultados tanto de la organización en general, como del hotel y del restaurante, en forma separada.

Todas las dimensiones, con excepción de remuneración, fueron mejor evaluadas por los miembros del restaurante que por los miembros del hotel.

A continuación se presentan las siguientes conclusiones, mencionando los aspectos considerados como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, iniciando el análisis por toda la organización, el hotel y el restaurante en forma separada.

Organización

Fortalezas

- La característica más destacada está referida a que todo el personal entrevistado manifiesta sentir "compromiso con la empresa", lo que se ratifica con las respuestas a los ítems del cuestionario referidos a las dimensiones: identificación, integración, ubicándose el porcentaje del total de respuestas, dentro de la escala utilizada, en la categoría de bueno.
- La dimensiones de estructura, referida tanto al conocimiento de la descripción de funciones, como al miembro de la empresa a quien hay que acudir en caso de algún imprevisto y al cargo al cual se reporta, e igualmente la dimensión de integración, sentimientos de

compañerismo, integración y solidaridad entre los miembros de los diferentes grupos que coexisten en la organización, resultaron con altos puntajes, evaluadas en la calificación de bueno a nivel de toda la organización.

- La percepción del personal respecto a la inversión de capital, realizada por accionistas, para la remodelación de la infraestructura del hotel, es una ventaja, respecto a la competencia, ya que ofrece una opción diferente en estilo y diseño arquitectónico, esta fortaleza es considera de alta importancia para atraer a los clientes.
- El personal igualmente considera que resulta de vital importancia para la tranquilidad del cliente, mientras permanezca en el hotel o el restaurante que se ofrezca un estacionamiento seguro.

Debilidades

- Las dimensiones que resultaron evaluadas a nivel de toda la organización en un nivel aceptable, dentro de los rangos establecidos, fueron las referidas a comunicación y organización.
- La dimensión que resultó catalogada como nivel insuficiente se refiere a la remuneración, el personal considera que no existen políticas de remuneración salariales definidas, y no se sienten satisfechos con el salario y beneficios que ofrece la empresa.
- Resultó para el personal una debilidad, que no existan categorizaciones de las quejas más comunes de los clientes en cuanto a los servicios ofrecidos por la organización, lo que limita la optimización de los servicios.
- Falta de criterios únicos de los socios en la toma de decisiones, produce incertidumbre en el personal.
- No hay estándares definidos de rendimiento o de evaluación formal.

Oportunidades

- La ubicación estratégica en el este de Caracas y cercanía a servicio del metro, es percibida como una fortaleza importante por el personal
- Confianza del grupo de accionistas del sector privado, a pesar de situación económica del país, en invertir en una empresa de servicio orientado a convertirse en una excelente opción de alojamiento y restaurante

Amenazas

- El personal de toda la organización, considera que la inseguridad personal en la zona, es una desventaja que repercute negativamente en la atracción de los clientes tanto para el hotel como el restaurante.

Hotel

Fortalezas

- Las dimensiones más resaltantes que resultaron evaluadas bajo la calificación de buena por el personal que labora en el hotel fueron las referidas a identificación, estructura, integración y ambiente interno. Se ratifica el nivel de compromiso del personal que labora en el Hotel, con las puntuaciones dadas a los ítems referidos a estas dimensiones.
- El personal considera como una fortaleza que el sistema de precios por habitación es competitivo, en comparación con los ofrecidos por otros hoteles de tres y cuatro estrellas de la zona.

Debilidades

- Las dimensiones que resultaron evaluadas por el personal en forma aceptable están referidas comunicación, desarrollo y sistemas de control.
- La dimensiones que el personal consideró en forma inferior, fue la referida a remuneración.
- Poca orientación al cliente, no se sistematizan las quejas comunes para tomar acciones inmediatas. Resultando ésta de suma importancia para una empresa de servicios.
- Ausencia de un procedimiento para la selección de proveedores de servicios.
- Carencia de una estrategia sostenida de mercadeo acerca de las ventajas competitivas del hotel.

Amenazas

- Oferta de hoteles de igual categoría con mejores servicios.

Restaurante

Fortalezas

- Las dimensiones que resultaron bien evaluadas con tendencia a excelente por el personal que labora en el Restaurante fueron las referidas a integración, estructura, toma de decisiones e identificación. Se observa un mayor número de dimensiones bien evaluadas respecto a los resultados arrojados por el personal del Hotel.

CAPITULO 6
RECOMENDACIONES

Las recomendaciones están orientadas a proponer acciones de cambio, para mejorar o mantener el funcionamiento del negocio, planteado éste como objetivo específico del estudio.

Estarán categorizadas por estratégicas, funcionales y operativas y dirigidas a la organización, el hotel y el restaurante en forma separada.

Recomendaciones estratégicas: están referidas hacia líneas de acción a seguir por la empresa a mediano plazo, requieren alto nivel de reflexión y análisis.

Organización

- Definir una misión, visión y valores compartidos
- Definir objetivos estratégicos, procesos claves y adecuación de los procesos administrativos existentes.
- Potenciar la efectividad de los canales de información que se están utilizando así como la calidad del proceso comunicacional, para reforzar aquellos mensajes orientados a mejorar el funcionamiento de la organización.
- Reforzar la "cultura de servicio" y orientar los esfuerzos hacia la satisfacción al cliente.
- Revisar la estructura salarial y realizar estudio de mercado con empresas del mismo ramo para conocer si existe una relación proporcional entre remuneración y desempeño en la organización.

- Crear un sistema formal de evaluación del personal, de esta manera la contribución y el desempeño podrán ser medidos en forma objetiva.
- Reforzar el "sentimiento de compromiso" que sienten los empleados hacia la organización.
- Relacionar objetivos de trabajo funcionales con objetivos estratégicos, cabe destacar que, como efecto de esta acción, el personal pueda alinear sus actividades a la filosofía de la organización, haciendo que estas sean más efectivas.

Hotel

- Revisión de la estructura actual (organigrama) del hotel.
- Optimizar las estrategias de mercadeo existentes para la captación de huéspedes.
- Revisar y actualizar las funciones que actualmente se encuentran definidas.

Restaurante

- Definición de misión y visión del restaurante
- Definición de una estructura organizativa a nivel de restaurante
- Definición de funciones claves

Recomendaciones funcionales o tácticas: Referidas a dotación de recursos orientados para alcanzar los objetivos fijados a nivel estratégico.

Hotel y Restaurante

- Crear manuales de organización y de procedimientos de los diferentes procesos implicados en la prestación de servicios: alimentos y bebidas y atención personalizada al huésped.

- Instrumentar o fortalecer los mecanismos de difusión de logros, actividades y procedimientos desarrollados en otras dependencias, alcances de metas y objetivos, además de nuevos proyectos.

Recomendaciones Operativas: Son las relacionadas con las actividades corrientes de la empresa.

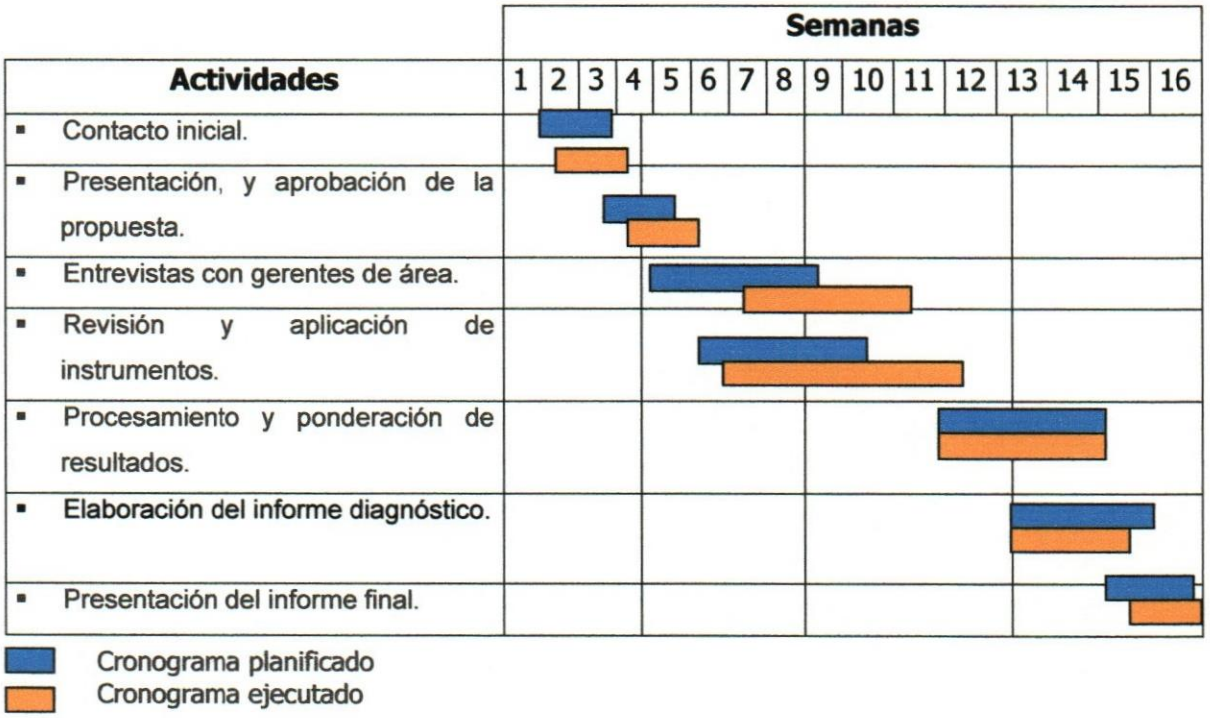
Hotel

- Sistematizar los resultados de encuestas de satisfacción al cliente.
- Utilizar los sistemas actuales para emitir estadísticas mensuales de categorización de clientes (frecuentes, ocasionales, del interior, del exterior, etc.) y establecer mecanismos de atracción para todas las categorías.
- Desarrollar acciones para fortalecer la imagen corporativa mostrada por los empleados: identificación, uniforme.

Restaurante

- Optimizar el sistema contable de ventas diarias, semanales y mensuales.
- Establecer sistemas confiables para la selección, adquisición de servicios y pago de proveedores.
- Desarrollar sistemas de control de stock de inventarios en los almacenes del servicio de restaurante.
- Desarrollar estrategias de diversidad de menús atendiendo a los requerimientos de los diversos tipos de clientes.
- Ofrecer servicio de desayuno en horarios adaptados a la movilización temprana de clientes de negocios.

CRONOGRAMA PLANIFICADO Vs. EJECUTADO



BIBLIOGRAFÍA

Libros

Beckard, Richard, (1988). *Desarrollo Organizacional estrategias y modelos..* España. Addison Wesley Iberoamericana.

Davis, K., Newstrom, J. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (10ª.ed.). México: McGraw-Hill.

De Faria, Fernando, A. (1995). *Desarrollo Organizacional Enfoque Integral* (9ª.ed.). México: Limusa.

French, W., Bell, C., (1996). *Desarrollo Organizacional* (5ª.ed.). México: Prentice Hall.

Franco, A, (2004). *Administración de la empresa restaurantera.* (1ª.ed.). México: Trillas

Guizar, Rafael, (2004). *Desarrollo Organizacional* (2ª.ed.). México: McGraw-Hill.

Hellriegel, D., Slocum, J., Woodman, R. (1999). *Comportamiento Organizacional* (8ª.ed). México: McGraw-Hill.

Munch, L., Angeles E., (1990). *Métodos y técnicas de investigación* (2ª.ed.). México: Trillas.

Sabino, Carlos. (2002). *El Proceso de Investigación. Una Introducción Teórico-Práctica*. Venezuela: Panapo.

Selltiz, Claire. (1976). *Método de Investigación en las Relaciones Sociales.* Madrid: Rialp.

Warren, Bennis (1973). *Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. México. Fondo Educativo Interamericano.

Fuentes electrónicas

Gómez, G. (1997). Indicadores Industria turística nacional [Documento en línea]. Disponible: http://www.monografias.com/trabajos6/vetu/vetu.shtml#indi

Hotel Villa D'Este: http://www.hotelvilladeste.com/quienesomos.htm

Valdez, R. (1997). Desarrollo y Comunicación Organizacional [Documento en línea].Disponible:http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/DOCO.htm#2E

ANEXOS

Anexo A

GUIA PARA LA REALIZACIÓN DE LAS ENTREVISTAS

En cuanto a antecedentes de la organización:

- ¿Cómo nace esta organización? o ¿Cómo se conformó esta organización? o ¿Por qué Ud. se metió en este negocio?

En cuanto a fortalezas: constituidas por los aspectos o elementos en los cuales la empresa muestra una superioridad, con relación al resto de los competidores del sector.

- ¿Por qué se destaca actualmente esta organización?
- ¿Qué valoran los clientes del Hotel y/o restaurante?
- ¿Por qué aspectos se destaca este Hotel y/o restaurante de los de similar categoría en la zona?
- Cómo visualiza a esta organización dentro de 5 años, cómo una organización que ha tenido un rápido crecimiento, cómo una organización que ha sido rentable, cómo una organización que ha tenido altos niveles de ocupación o cómo una organización destacada por su alta calidad de servicio.

En cuanto a debilidades: constituidas por aquellos elementos que la empresa, por la razón que sea, no ha podido manejar o resolver de mejor manera que su competencia principal y que por tanto, presenta una clara situación de inferioridad.

- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

En cuanto a oportunidades y amenazas: Las Oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos rendimientos. Las Amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

- ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?.
- ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene?

En cuanto a funciones:

- ¿Cuáles son las que unidades que conforman esta organización? ¿Cuáles son los flujos de reporte?
- ¿Cómo se obtiene la información entre las unidades?

En cuanto al personal que labora en la organización:

- ¿Cuáles son los criterios para la selección y contratación del personal? (experiencia, antecedentes, exámenes médicos).
- ¿Una vez contratado el personal, le son explicadas las funciones claramente?.
- ¿Qué criterios utiliza la gerencia para determinar si los empleados están haciendo bien su trabajo? (estándares de rendimiento).
- Por qué la gente se queda o abandona la organización.

Preguntas propuestas a los gerentes de área:

- ¿Que es lo que le agrada más de trabajar aquí?.
- ¿Qué es lo que le agrada menos de trabajar aquí?.
- ¿Cree Ud. que los clientes quedan satisfechos?.
- ¿Cuáles cree Ud. que son las fortalezas con las que cuenta esta empresa?.
- ¿Cuáles cree Ud. que son las fortalezas con las que cuenta esta empresa?.

Anexo B

ENCUESTA DE OPINION

Presentación

Este cuestionario tiene como objetivo realizar un sondeo de las condiciones generales presentes en el "Hotel Villa D'Este" , a través de las apreciaciones de sus trabajadores.

La encuesta es totalmente anónima y los datos serán agrupados y analizados por un equipo de consultoría de la Universidad Católica Andrés Bello. El interés está en las diversas opiniones agrupadas y no en cada encuesta en particular.

El análisis de los resultados será presentado a los miembros de la Empresa con el fin de identificar las características del funcionamiento organizacional del Hotel Villa D'Este y proponer acciones de optimización de sus planes estratégicos para convertirse en una organización líder dentro de la rama hotelera.

Seguros de contar con su colaboración, le damos las gracias por su valioso aporte.

Equipo de consultoría
UCAB

I Parte. Datos Referenciales

Instrucciones

- Lea cuidadosamente cada ítem antes de responder.
- Responda con la mayor sinceridad
- Marque con una (X) la categoría a la cual corresponda su respuesta según la escala presentada.
- Responda cada uno de los items.

No.	Afirmaciones	Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	De acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	El supervisor distribuye las responsabilidades entre los miembros del grupo.					
2	Conozco la descripción de las funciones de mi cargo.					
3	Estoy informado sobre lo que ocurre en otras unidades de la Empresa.					
4	Las funciones de cada unidad de esta Empresa están claramente establecidas.					
5	Me siento orgulloso de trabajar en esta Empresa.					
6	El salario que percibo está acorde con las responsabilidades de mi cargo.					
7	El supervisor me dirige a determinadas acciones según las necesidades de la Empresa.					
8	El supervisor me comunica con antelación los tiempos en los que debo desempeñar mis tareas.					
9	La Empresa me proporciona a tiempo las herramientas de trabajo que necesito.					
10	Conozco las decisiones que puedo tomar sin consultar a mi jefe inmediato.					
11	Los integrantes de mi equipo de trabajo cooperan entre sí.					
12	Los procedimientos de control son conocidos por todos los miembros de la Empresa.					
13	El supervisor hace seguimiento de los resultados de mi trabajo.					
14	El supervisor me comunica cuáles son las prioridades de las actividades que debo ejecutar.					
15	Percibo un ambiente de trabajo que favorece la resolución de conflictos, buscando lo mejor para las partes involucradas.					
16	El trabajo en equipo con otras unidades nos hace efectivos.					
17	El supervisor me fija las metas a cumplir a corto y mediano plazo.					

No.	Afirmaciones	Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	De acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
18	Los procedimientos de control están diseñados de acuerdo a las tareas que se van a evaluar.					
19	Estoy informado acerca del cargo al cual reporto directamente mi trabajo.					
20	Estoy informado acerca las políticas, normas y procedimientos de la Empresa.					
21	Se trabaja en función de la misión, visión y valores de la Empresa.					
22	Me siento orgulloso de los servicios que ofrece la Empresa a sus clientes.					
23	El estilo de supervisión de esta empresa es de diálogo.					
24	En esta empresa se percibe una atmósfera agradable.					
25	Es posible interactuar con las personas que ocupan altos cargos en la Empresa.					
26	Cuando se presenta un imprevisto, sé a qué miembro de la empresa acudir.					
27	El supervisor me ofrece información específica sobre la calidad esperada de mi trabajo.					
28	Para mi cargo, esta Empresa ofrece un salario competitivo con relación a otras del mismo ramo.					
29	Esta Empresa evalúa la satisfacción de los clientes por el servicio prestado.					
30	En esta empresa, antes de tomar decisiones, se anticipa si se cuenta con los recursos necesarios.					
31	Existe colaboración entre las unidades de trabajo de la Empresa.					
32	El supervisor se interesa por el éxito de mi trabajo.					
33	Recibo suficiente información para realizar mi trabajo.					
34	En esta empresa existen suficientes canales de comunicación.					
35	Los servicios de esta Empresa se proporcionan a los clientes en el tiempo previsto.					
36	Estoy satisfecho con el salario y los beneficios que ofrece la Empresa.					
37	Me siento a gusto con el trabajo que realizo.					
38	El estilo de supervisión de esta empresa cuida la relación con el empleado.					
39	En esta Empresa se fomenta una comunicación abierta entre todos.					
40	Siento que existen oportunidades de progresar en la Empresa.					

No.	Afirmaciones	Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	De acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
41	El supervisor me ofrece el apoyo necesario para realizar mi trabajo.					
42	Las normas de la Empresa dirigen el trabajo de sus miembros.					
43	La empresa me proporciona los recursos materiales necesarios para desempeñar mi trabajo.					
44	Conozco los logros de las otras unidades de la Empresa.					
45	El personal de esta Empresa muestra interés en atender las necesidades de los clientes.					
46	El supervisor escucha mis ideas y sugerencias.					
47	Esta empresa aplica sistemas de control confiables en los servicios que presta a los clientes.					
48	El supervisor me expresa su reconocimiento por la manera como realizo mi trabajo.					

Anexo C

Tabulación resultados cuestionarios por ítems. Pag. 1/2

	Items	Super	Estruc	Comu	Organiz	Identif	Remu	Super	Comu	Amln	ToDec	Integ	Contr	Super	Comu	Amln	Integ	Super	Contr	Estruc	Comu	Organi	Identif
	Encuesta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
HOTEL	001	4	4	2	1	2	1	2	2	2	4	2	2	4	3	2	1	2	2	2	3	4	2
	004	2	2	3	2	2	1	2	2	2	1	3	2	2	2	2	3	2	1	2	2	1	3
	005	2	3	2	1	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2
	006	2	2	1	2	4	2	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	1	2	2	4	3	4
	008	2	4	2	1	2	1	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	009	2	4	2	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	1	3	3	4	1
	010	2	2	2	1	4	0	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	011	2	4	2	2	4	4	4	4	4	2	4	2	2	2	2	2	4	0	1	1	2	1
	012	4	3	0	3	3	3	4	4	4	0	4	4	4	4	4	2	4	0	3	0	4	4
	013	2	4	4	0	2	4	0	0	2	2	0	0	0	0	1	4	0	0	1	1	2	1
	015	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
		2,545	3,27	2,18	1,636	2,82	1,91	2,36	2,64	2,636	2,36	2,64	2,18	2,55	2,45	2,55	2,45	2,27	1,36	2,18	2,18	2,727	2,36
		28	36	24	18	31	21	26	29	29	26	29	24	28	27	28	27	25	15	24	24	30	26
RESTAURANTE	014	0	4	4	3	2	0	0	0	4	4	4	4	0	0	2	4	0	4	4	4	4	4
	016	3	3	0	3	4	0	4	4	4	4	4	1	4	4	3	3	4	2	4	4	4	4
	017	1	4	1	1	2	2	1	1	3	2	4	1	1	1	0	4	0	0	1	1	1	1
	018	2	4	4	3	4	2	4	4	1	4	4	2	1	4	2	4	4	4	4	4	4	1
	019	4	4	0	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	021	4	4	2	3	4	0	2	4	2	2	4	2	4	4	2	3	2	4	4	2	2	2
	022	4	4	2	3	4	0	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4
	023	1	4	0	3	4	4	4	4	0	4	1	4	2	4	4	4	0	4	4	1	0	4
	024	4	4	2	3	4	0	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4
	025	3	3	1	2	3	1	1	1	3	1	3	1	1	1	2	4	1	1	2	1	1	2
	026	1	3	2	0	2	2	4	1	0	4	4	0	2	2	0	3	1	0	0	0	0	2
	027	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	2
	028	0	0	1	1	0	2	1	1	1	3	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0
	029	2	2	1	2	2	2	2	4	4	4	2	2	3	4	4	4	4	2	2	2	4	2
	030	4	4	2	2	2	1	2	2	1	4	4	4	2	3	4	4	2	4	4	4	4	2
	031	2	4	2	2	2	0	2	3	3	4	2	3	2	3	3	4	2	3	4	1	2	3
	032	4	2	2	2	2	1	2	2	2	1	4	4	2	4	4	2	2	3	2	3	2	4
	033	4	4	2	3	4	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3
		2,611	3,39	1,78	2,389	2,94	1,56	2,67	2,78	2,556	3,39	3,33	2,61	2,39	3	2,67	3,44	2,33	2,78	3,06	2,56	2,5	2,67
		47	61	32	43	53	28	48	50	46	61	60	47	43	54	48	62	42	50	55	46	45	48

Tabulación resultados cuestionarios por ítems Pag. 2/2

	Super	Amln	Integ	Estruc	Super	Remu	Amln	ToDec	Integ	Super	Comu	Comu	Amln	Remu	Identif	Super	Comu	Des	Super	Organ	Amln	Comu	Amln	Super	Contr	Super
	23	**24**	**25**	**26**	**27**	**28**	**29**	**30**	**31**	**32**	**33**	**34**	**35**	**36**	**37**	**38**	**39**	**40**	**41**	**42**	**43**	**44**	**45**	**46**	**47**	**48**
HOTEL	3	2	4	4	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	4	2	1	1	3	2	2	1	2	2	2	2
	2	2	2	2	2	3	2	4	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	1	2	4	1	3	2	3	2
	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	0	2	0	0	4	2	2	2	2	2	2	2	2
	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	2	4	4	2	1	2	2	3	2	3	2	2	1	3	3	3	1	3	2	2	2	3	3	2	2
	2	0	0	2	2	0	0	0	0	2	2	2	2	0	2	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	2	2	4	2	0	0	2	2	2	0	2	1	0	1	4	0	1	3	2	4	4	2	4	2	4	2
	1	4	2	4	4	2	4	4	4	3	3	3	3	2	4	4	4	2	4	2	4	0	4	4	4	3
	2	2	4	2	0	0	2	2	2	0	2	1	0	1	4	0	1	0	0	2	3	0	0	0	2	0
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
	2,45	2,4	2,7	2,91	2,18	1,5	2,3	2,45	2,5	2,1	2,5	2,3	2,2	1,5	3,27	1,9	2,09	2,3	2,45	2,5	2,9	1,82	2,64	2,45	2,82	2,27
	27	26	30	32	24	16	25	27	27	23	28	25	24	17	36	21	23	25	27	28	32	20	29	27	31	25
RESTAURANTE	2	2	4	4	0	0	4	2	3	2	2	2	2	0	4	2	2	2	0	0	4	4	4	0	2	0
	4	2	4	2	4	0	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	0	4	4	4	4
	0	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	4	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	0
	4	2	3	4	4	0	0	4	2	4	4	2	2	1	4	2	2	2	4	4	4	0	3	4	2	4
	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4
	3	4	4	4	2	0	2	4	2	2	4	2	2	0	4	2	2	2	4	2	4	2	3	4	4	4
	4	4	4	4	4	0	4	4	3	4	4	3	4	0	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	3	4
	1	2	4	0	1	4	4	4	4	4	4	1	2	4	2	4	1	3	1	3	0	1	4	3	2	4
	4	3	4	4	4	0	4	4	4	4	4	4	4	0	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4
	1	2	4	4	2	1	2	2	2	1	1	2	3	1	3	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2
	0	1	0	0	0	1	0	1	2	2	1	0	3	1	2	0	1	3	2	1	1	0	4	3	1	1
	3	2	2	4	4	1	4	3	4	4	4	4	2	2	2	4	2	3	4	2	3	2	4	4	4	3
	1	2	0	0	0	2	1	0	2	2	1	0	2	2	0	1	0	1	1	1	0	2	3	1	1	3
	2	2	4	4	2	2	2	2	2	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4
	4	2	4	4	4	1	2	2	2	2	4	4	3	1	4	2	2	4	4	4	1	2	4	4	3	2
	4	4	2	3	4	0	3	2	3	4	4	2	2	0	4	2	3	4	4	2	4	1	4	3	4	4
	2	2	3	3	4	1	2	2	3	4	3	2	2	1	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3
	3	4	4	4	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	2
	2,56	2,5	3,1	2,94	2,61	1,2	2,6	2,61	2,8	3,1	3	2,5	2,8	1,4	3,28	2,6	2,33	2,9	2,94	2,3	2,6	1,83	3,28	3	2,72	2,89
	46	45	55	53	47	22	46	47	51	55	54	45	50	26	59	46	42	52	53	41	47	33	59	54	49	52

Anexo D

	No	Variables/Items	Hotel			Restaurante			Organización		
			Total	Media	%	Total	Media	%	Total	Media	%
Supervisión	48	Reconocimiento por la manera como realizo mi trabajo.	25	2,27	56,82	52	2,89	72,22	77	2,66	66,38
	46	El supervisor escucha mis ideas y sugerencias.	27	2,45	61,36	54	3,00	75,00	81	2,79	69,83
	41	Se me ofrece el apoyo necesario para realizar mi trabajo.	27	2,45	61,36	53	2,94	73,61	80	2,76	68,97
	38	Estilo de supervisión que cuida la relación con el empleado.	21	1,91	47,73	46	2,56	63,89	67	2,31	57,76
	32	El supervisor se interesa por el éxito de mi trabajo.	23	2,45	52,27	55	3,06	76,39	78	2,69	67,24
	27	Ofrecimiento de información específica de la calidad esperada.	24	2,18	54,55	47	2,61	65,28	71	2,45	61,21
	23	Estilo de diálogo en la supervisión.	27	2,45	61,36	46	2,56	63,89	73	2,52	62,93
	17	Fijación de metas a corto y mediano plazo.	25	2,27	56,82	42	2,33	58,33	67	2,31	57,76
	13	Seguimiento de los resultados del trabajo.	28	2,55	63,64	43	2,39	59,72	71	2,45	61,21
	7	Dirección del supervisor hacia determinadas actividades.	26	2,36	59,09	48	2,67	66,67	74	2,55	63,79
	1	Rol del supervisor en la distribución de las actividades.	28	2,55	63,64	47	2,61	65,28	75	2,59	64,66
			281	**2,36**	**58,06**	**533**	**2,69**	**67,30**	**814**	**2,55**	**63,79**
Estructura	2	Conozco la descripción de las funciones de mi cargo.	36	3,27	81,82	61	3,39	84,72	97	3,34	83,62
	26	Persona a quien acudir en caso de un imprevisto.	32	2,91	72,73	53	2,94	73,61	85	2,93	73,28
	19	Información sobre el cargo al cual reporto mi trabajo.	24	2,18	54,55	55	3,06	76,39	79	2,72	68,10
			92	**2,79**	**69,70**	**169**	**3,13**	**78,24**	**261**	**3,00**	**75,00**
Comunicación	33	Recibo suficiente información para realizar mi trabajo.	28	2,55	63,64	54	3,00	75,00	82	2,83	70,69
	14	Comunicación de las prioridades para efectuar el trabajo.	27	2,45	61,36	54	3,00	75,00	81	2,79	69,83
	8	Comunicación con antelación de los tiempos para el trabajo.	29	2,64	65,91	50	2,78	69,44	79	2,72	68,10
	20	Información acerca las políticas, normas y procedimientos.	24	2,18	54,55	46	2,56	63,89	70	2,41	60,34
	34	En esta empresa existen suficientes canales de comunicación.	25	2,27	56,82	45	2,50	62,50	70	2,41	60,34
	39	Se fomenta una comunicación abierta entre todos.	23	2,09	52,27	42	2,33	58,33	65	2,24	56,03
	3	Información sobre lo que ocurre en otras unidades.	24	2,18	54,55	32	1,78	44,44	56	1,93	48,28
	44	Conozco los logros de las otras unidades de la Empresa.	20	1,82	45,45	33	1,83	45,83	53	1,83	45,69
			200	**2,27**	**56,82**	**356**	**2,47**	**61,81**	**556**	**2,40**	**59,91**
Organización	4	Claridad en el establecimiento de las funciones.	18	1,64	40,91	43	2,39	59,72	61	2,10	52,59
	21	Se trabaja en función de la misión, visión y valores.	30	2,73	68,18	45	2,50	62,50	75	2,59	64,66
	42	Las normas de la Empresa dirigen el trabajo de sus miembros.	28	2,55	63,64	41	2,28	56,94	69	2,38	59,48
			76	**2,30**	**57,58**	**129**	**2,39**	**59,72**	**205**	**8,20**	**58,91**

	No	Variables/Items	Hotel			Restaurante			Organización		
Identificaciòn	37	Me siento a gusto con el trabajo que realizo.	36	3,27	81,82	59	3,28	81,94	95	3,28	81,90
	5	Me siento orgulloso de trabajar en esta Empresa.	31	2,82	70,45	53	2,94	73,61	84	2,90	72,41
	22	Orgullo de los servicios que ofrece la empresa a sus clientes.	26	2,36	59,09	48	2,67	66,67	74	2,55	63,79
			93	**2,82**	**70,45**	**160**	**2,96**	**74,07**	**253**	**2,91**	**72,70**
Remuneración	6	Salario acorde con las responsabilidades de mi cargo.	21	1,91	47,73	28	1,56	38,89	49	1,69	42,24
	36	Estoy satisfecho con el salario y los beneficios.	17	1,55	38,64	26	1,44	36,11	43	1,48	37,07
	28	Oferta de salario competitivo para el cargo comparativo.	16	1,45	36,36	22	1,22	30,56	38	1,31	32,76
			54	**1,64**	**40,91**	**76**	**1,41**	**35,19**	**130**	**1,49**	**37,36**
Desarrollo	40	Siento que existen oportunidades de progresar en la Empresa.	25	1,64	56,82	52	2,89	72,22	77	2,66	66,38
			25	**1,58**	**56,82**	**52**	**1,84**	**72,22**	**77**	**2,66**	**66,38**
Amb. Interno	45	Interés en atender las necesidades de los clientes.	29	2,64	65,91	59	3,28	81,94	88	3,03	75,86
	43	Proporcionar los recursos materiales necesarios para el trabajo.	32	2,91	72,73	47	2,61	65,28	79	2,72	68,10
	15	Ambiente de trabajo que favorece la resolución de conflictos.	28	2,55	63,64	48	2,67	66,67	76	2,62	65,52
	9	Se me proporciona a tiempo las herramientas de trabajo.	29	2,64	65,91	46	2,56	63,89	75	2,59	64,66
	35	Prestación de servicios en el tiempo previsto.	24	2,18	54,55	50	2,78	69,44	74	2,55	63,79
	24	Atmósfera agradable de trabajo entre sus miembros.	26	2,36	59,09	45	2,50	62,50	71	2,45	61,21
	29	Se evalúa la satisfacción de los clientes.	25	2,27	56,82	46	2,56	63,89	71	2,45	61,21
			193	**2,51**	**62,66**	**341**	**2,71**	**67,66**	**534**	**3,04**	**65,76**
Toma Decision	10	Decisiones que puedo tomar sin consultar a mi jefe inmediato.	26	2,36	59,09	61	3,39	84,72	87	3,00	75,00
	30	Se anticipan los recursos necesarios.	27	2,45	61,36	47	2,61	65,28	74	2,55	63,79
			53	**2,41**	**60,23**	**108**	**3,00**	**75,00**	**161**	**6,44**	**69,40**
Integración	11	Los integrantes de mi equipo de trabajo cooperan entre sí.	29	2,64	65,91	60	3,33	83,33	89	3,07	76,72
	16	El trabajo en equipo con otras unidades nos hace efectivos.	27	2,45	61,36	62	3,44	86,11	89	3,07	76,72
	25	Interacción con las personas que ocupan altos cargos.	30	2,73	68,18	55	3,06	76,39	85	2,93	73,28
	31	Colaboración entre las unidades de trabajo de la Empresa.	27	2,45	61,36	51	2,83	70,83	78	2,69	67,24
			113	**2,57**	**64,20**	**228**	**3,17**	**79,17**	**341**	**13,64**	**73,49**
Control	47	Aplicación de sistemas de control en los servicios ofrecidos.	31	2,82	70,45	49	2,72	68,06	80	2,76	68,97
	12	Conocimiento de los procedimientos de control.	24	2,18	54,55	47	2,61	65,28	71	2,45	61,21
	18	Diseño de los procedimientos de control según tareas.	15	1,36	34,09	50	2,78	69,44	65	2,24	56,03
			70	**2,12**	**53,03**	**146**	**2,70**	**67,59**	**216**	**8,64**	**62,07**