

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"EVALUACIÓN DE LA ETAPA DE ORGANIZACIÓN EN UNA EMPRESA DEDICADA AL
SERVICIO HOTELERO EN EL MUNICIPIO DE RIO HONDO ZACAPA."**

TESIS DE GRADO

OSCAR LEONARDO CASTAÑEDA VARGAS

CARNET 22482-10

ZACAPA, MAYO DE 2015
CAMPUS "SAN LUIS GONZAGA, S. J" DE ZACAPA

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"EVALUACIÓN DE LA ETAPA DE ORGANIZACIÓN EN UNA EMPRESA DEDICADA AL
SERVICIO HOTELERO EN EL MUNICIPIO DE RIO HONDO ZACAPA."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR

OSCAR LEONARDO CASTAÑEDA VARGAS

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO

ZACAPA, MAYO DE 2015
CAMPUS "SAN LUIS GONZAGA, S. J" DE ZACAPA

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR:	P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA:	DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN:	DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO:	LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL:	LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA:	MGTR. LIGIA MERCEDES GARCIA ALBUREZ
VICEDECANA:	MGTR. SILVANA GUISELA ZIMERI VELASQUEZ DE CELADA
SECRETARIO:	MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL
DIRECTORA DE CARRERA:	LIC. GLORIA ESPERANZA ZARAZUA SESAM

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN
LIC. LOURDES JANETH ESTRADA PINALES DE SALGUERO

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN
MGTR. OMAR ALEXANDER ALDANA PORTILLO
LIC. ANA MARCELA APARICIO CHACON
LIC. SONIA FRINE PAZ IBARRA



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante OSCAR LEONARDO CASTAÑEDA VARGAS, Carnet 22482-10 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus de Zacapa, que consta en el Acta No. 01137-2015 de fecha 26 de abril de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"EVALUACIÓN DE LA ETAPA DE ORGANIZACIÓN EN UNA EMPRESA DEDICADA AL SERVICIO HOTELERO EN EL MUNICIPIO DE RIO HONDO ZACAPA."

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 7 días del mes de mayo del año 2015.



MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL, SECRETARIO
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar

Zacapa, 15 de Enero de 2015

Señores:

Miembros de Consejo

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad Rafael Landívar

Respetables Miembros del Consejo:

Por este medio me dirijo a ustedes deseándoles éxitos en sus labores diarias.

En cumplimiento del nombramiento para asesor la tesis: ***“EVALUACIÓN DE LA ETAPA DE ORGANIZACIÓN EN UNA EMPRESA DEDICADA AL SERVICIO HOTELERO EN EL MUNICIPIO DE RÍO HONDO, ZACAPA”***, elaborada por el estudiante **Oscar Leonardo Castañeda Vargas**, carné No. 22482-10.

Tengo el agrado de comunicarle que de acuerdo a la metodología, reglamentos y disposiciones de la Universidad, a mi criterio cumple con los requisitos fijados por la Facultad para ser sometido a la defensa privada de tesis.

Sin otro particular, aprovecho para suscribirme como su atento servidor.


Licda. Lourdes Janeth Estrada Pinales

Código catedrático 16268

Asesor de Tesis

AGRADECIMIENTOS

A Dios

Por ser siempre mi mayor fuente de apoyo y motivación para ser una mejor persona, además por mantener siempre con vida a mis padres, hermanas, a mi persona y a toda mi familia para poder ser parte de una meta más que alcanzo en mi vida.

A mi asesora de tesis

Licda. Lourdes Janeth Estrada Pinales De Salguero, por darme sus conocimientos y aprendizajes obtenidos como profesional, también por brindarme su apoyo en todo momento para poder culminar con mi proyecto de tesis.

A todos los catedráticos de la Universidad Rafael Landívar

Por todos los conocimientos y aprendizajes transmitidos a lo largo de mi carrera universitaria por medio de los diferentes cursos recibidos y aprobados con éxito. De no ser por ellos, no obtendría el nivel de profesionalismo que poseo.

A los dueños de la empresa dedicada al servicio hotelero ubicada en el municipio de Rio Hondo, Zacapa.

Por haberme dado la oportunidad de desarrollar mi proyecto de tesis en su empresa, así como también por brindarme toda la información necesaria para desarrollarlo y culminarlo con éxito.

A la Universidad Rafael Landívar

Por ser la casa que me formo como un profesional con excelencia académica y valores landivarianos.

DEDICATORIA

A Dios

Por brindarme motivación, paciencia y animo de seguir adelante cuando las cosas no salían del todo bien y poder alcanzar una de mis tantas metas en mi vida, ser un Licenciado en Administración de empresas graduado de la Universidad Rafael Landívar.

A mis padres

Oscar Edelmiro Castañeda Barreda y Marilú Vargas Duarte de Castañeda, porque sin el apoyo incondicional de ellos no fuera posible alcanzar mi meta. Además porque siempre han sido las dos personas más grandes y buenas que puedan existir y los mejores padres del mundo y siempre han sido mi motivación y mi sueño es ser como ellos.

A mis hermanas

Jessica Castañeda y Andrea Castañeda, por su apoyo y consejos en esos momentos de desánimo, ya que me sirvieron para seguir adelante y completar fases de mi estudio.

A mis cuñados

Marlon Casasola y Humberto Vargas, Porque siempre me brindaron su apoyo económico y sus conocimientos tanto en el área empresarial como religiosa, los cuales me sirvieron para realizar las cosas por el camino correcto.

A mi amiga

Ana Gabriela Guerra Hernández, por darme siempre su cariño y apoyo incondicional en todo lo que necesitaba, ella es una persona muy importante en el alcance de mi meta. Sus consejos no dejaron que me desviara del camino para alcanzar mis objetivos.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii
I. MARCO DE REFERENCIA	1
1.1. Marco contextual	1
1.1.1 Antecedentes	1
1.1.2 Situación actual	3
a) Caracterización del municipio	3
➤ Historia del municipio de Río Hondo, Zacapa	3
➤ Dimensión económica	4
➤ Ubicación geográfica	4
➤ Demografía	5
➤ Historia de la aldea de Santa Cruz	5
b) Información de la industria	6
➤ Definición de hotel	6
➤ Industria hotelera	6
➤ La hotelería en Guatemala	7
➤ Industria hotelera en el municipio de Río Hondo, Zacapa	7
c) Objeto de estudio	9
1.2. Marco teórico	17
1.2.1. Organización	17
a) Importancia	19
b) Elementos	20
➤ Especialización del trabajo	20
➤ Departamentalización	21
➤ Cadena de mando	27
➤ Tramo de control	29

➤	Centralización y descentralización	30
➤	Formalización	31
c)	Tipos de organización	31
➤	Organización formal	32
➤	Organización informal	32
II.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	33
2.1	Objetivos	35
2.1.1	Objetivo general	35
2.1.2	Objetivos específicos	35
2.2	Indicadores	36
a)	Definición conceptual	36
b)	Definición operacional	36
2.3	Alcances y limitaciones	37
2.3.1	Alcances	37
2.3.2	Limitaciones	37
2.4	Aporte	37
III.	MÉTODO	39
3.1	Sujetos y unidades de análisis	39
3.2	Población y muestra	43
3.3	Diseño y metodología estadística	44
3.4	Instrumentos	44
3.5	Procedimiento	45
IV.	PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	47
4.1.	Cuestionario para los jefes	47
4.2.	Cuestionario para los operativos	67

4.3.	Comparativo entre resultados relevantes	89
4.4.	Resultados del instrumento de observacion	94
V.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	96
VI.	CONCLUSIONES	103
VII.	RECOMENDACIONES	105
VIII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	107
	ANEXOS	109
	Anexo 1: Cuestionario dirigido a los jefes	111
	Anexo 2: Cuestionario dirigido a los operativos	119
	Anexo 3: Lista de control (Check List)	127
	Anexo 4: Cartas de validación de instrumento	128

RESUMEN

Para esta investigación se consideró una empresa dedicada al servicio hotelero en el municipio de Río Hondo, Zacapa. La cual cuenta con 50 operativos, no se incluye a la junta directiva, con el objetivo de evaluar cómo se lleva a cabo la etapa de organización en dicha empresa.

Los sujetos de estudio que se consideraron para la presente investigación son gerente general, gerente administrativo y gerente de recursos humanos, administrador, personal administrativo, encargados de cada área, personal operativo de la empresa hotelera.

Según datos obtenidos por la empresa la cantidad de operativos asciende a 50, la muestra determinada es de 44. Para efectos de obtener más información se consideró utilizar el 100% de la población, además, la diferencia entre la muestra y la población no es significativa.

La investigación fue de tipo descriptivo, la cual para Hernández, Fernández y Baptista (2002) “es la que proporciona información para llevar a cabo estudios explicativos que generan un sentido de entendimiento y son altamente estructurados” (p.60). Con el fin de conocer, analizar y describir cómo llevan a cabo la etapa de organización.

Para validar el instrumento, fue evaluado por dos expertos quienes brindaron su aporte sugiriendo ciertas modificaciones que permitirían mayor información mediante su aplicación. Entre estos aportes se destaca la redacción y suma de cuestionamientos.

Para la tabulación se codificaron las preguntas, mediante cuadros de vaciado y se presentaron los datos en base a las preguntas planteadas en los instrumentos. Se utilizó el programa Excel y los resultados fueron presentados en gráficas de barras y cuadros de análisis cuando sea necesario para su fácil interpretación y análisis.

La empresa sí posee una departamentalización compuesta por las diferentes áreas de trabajo que se visualizan en un organigrama; sin embargo al consultar a jefes y operativos estos no conocen de la existencia del organigrama, lo que dificulta la identificación clara de las áreas o departamentos así como líneas de autoridad y responsabilidad.

Para un mayor ordenamiento e identificación de las áreas de trabajo y sus respectivas actividades, es necesario que la empresa elabore un organigrama que muestre la organización con su respectiva departamentalización, para que tanto el nuevo empleado como los actuales puedan conocer su ubicación dentro de la empresa, así como la relación con otras áreas de trabajo; además reconocer a su jefe inmediato para proporcionar información a quien corresponde.

INTRODUCCIÓN

Guatemala cuenta con un turismo bien desarrollado debido a los muchos centros turísticos que posee, esto hace que el negocio de los hoteles sea rentable y productivo, el turismo en Guatemala se encuentra hoy en día como el segundo rubro en cuanto a entradas de divisas en el país.

La industria hotelera del país se ha desarrollado en las diferentes regiones, por lo que el municipio de Río Hondo del departamento de Zacapa, es uno de los municipios de la región nororiental que se identifica por el potencial ecoturístico, en virtud que cuenta con una zona hotelera y centros turísticos de prestigio, que contribuye al desarrollo turístico y económico de la región.

Las empresas dedicadas al servicio de hotel en el municipio de Río Hondo, Zacapa, se han establecido empíricamente, pero con el afán de hacerlas productivas y rentables buscan mejorar sus procesos administrativos, que contribuyan en el logro de sus objetivos. Por ello la presente investigación se realizó en una empresa dedicada al servicio de hotelería ubicada en dicho municipio, para realizar una evaluación organizacional, y de esta manera enfatizar la importancia de la etapa de organización en las empresas dentro de la industria.

La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia. La etapa de organización del proceso administrativo, es dentro de la cual los gerentes se reúnen para acordar y estructurar el trabajo para cumplir con las metas de la empresa.

Con el objetivo de contribuir con la empresa hotelera, la Universidad, la sociedad y la industria de la hotelería, y con visión de obtener un adecuado proceso de formación académica y fortalecer el aprendizaje; se presentan los resultados de la investigación de tipo descriptivo sobre la etapa de organización en los hoteles.

La metodología que se empleó fue un estudio descriptivo y a su vez se emplearon técnicas de recolección de información como: Cuestionario para los jefes y otro para el resto de los operativos y una guía de observación (Checklist).

El informe está estructurado por ocho capítulos:

En el primero se presenta el marco referencial, el cual incluye el marco contextual describiendo el lugar o ambiente en el que se desarrolla la investigación, de igual manera el marco teórico que presenta las diferentes definiciones de autores para sustentar la investigación, los objetivos del tema, así como la importancia que reviste la investigación para el proceso de aprendizaje de las y los estudiantes.

Seguidamente se describen los elementos de estudio e indicadores, así como los alcances y límites de la investigación. En el tercero, se presenta la metodología utilizada, los sujetos de estudio e instrumentos.

Luego en el cuarto capítulo; se dan a conocer los resultados obtenidos en la investigación por medio de la aplicación del método, para lo cual se utilizaron gráficas de barra para facilitar la comprensión de los resultados, así como también su respectivo análisis de cada gráfica.

En el quinto capítulo se encuentra la discusión de resultados, la cual consiste en confrontar la opinión de los jefes con la de los operativos, para luego confrontarla con la teoría; posteriormente llegar al sexto capítulo el cual presenta las conclusiones obtenidas sobre la investigación; seguidamente en el séptimo capítulo se dan a conocer las recomendaciones a las cuales debe someterse la empresa para mejorar la etapa de organización.

Al final, se detallan las fuentes bibliográficas que constituye la referencia teórica que fundamenta la investigación, así como los anexos necesarios para mayor comprensión.

I. MARCO DE REFERENCIA

1.1 Marco contextual

1.1.1 Antecedentes

De acuerdo con Arriaga (2013) en la actualidad Guatemala cuenta con un turismo bien desarrollado debido a los muchos centros turísticos que posee, esto hace que el negocio de los hoteles sea rentable y productivo, el turismo en Guatemala se encuentra hoy en día como el segundo rubro en cuanto a entradas de divisas en el país.

La Dirección Municipal de Planificación [DMP, 2010] establece que dentro de los potenciales turísticos del municipio se concentran además de una serie de comercios, tanto a pequeña o a gran escala, de los que se pueden mencionar la venta de frutas, las famosas empanadas de diversos tipos.

El municipio de Río Hondo se identifica por el potencial ecoturístico, en virtud que cuenta con una zona hotelera y centros turísticos de prestigio, que contribuye al desarrollo turístico y económico de la región.

Según Chan (2014) en su investigación: “Organización factor esencial en el desarrollo de la administración pública en las municipalidades estudio realizado en cuatro municipalidades”, utilizó un estudio descriptivo, empleando técnicas como entrevista y boletines de opinión para recolectar información; así mismo, decidió como objetivo establecer de qué manera la falta de una adecuada organización influye actualmente en las municipalidades para determinar el grado de importancia del buen trabajo de las mismas.

En dicha investigación se concluye que en las municipalidades no cuentan con un manual cuyo contenido correspondan cada una de las distintas funciones de las comisiones de la misma, que sirva de guía para el establecimiento de las

actividades, atribuciones y obligaciones que debe desempeñar cada miembro del personal, la ausencia de este factor técnico administrativo ha creado fuga de responsabilidades.

De acuerdo con Cojulun (2012) en su tesis titulada “Análisis del proceso organizacional y de dirección para la productividad”, cuyo objetivo es determinar herramientas Administrativas que permitan establecer un proceso Organizacional y de Dirección idóneo, para la productividad en la empresa Vipera.

Concluye que sí se pueden aplicar las herramientas de administración de forma correcta los resultados pueden ser infinitamente favorables para la empresa siempre y cuando no exista resistencia al cambio por parte de los trabajadores de la empresa. Con ello se logrará la productividad y la satisfacción de forma interna y externa.

Según Nájera (2011) en su investigación de tesis titulada “Evaluación de la etapa de organización en dos fábricas dedicadas a la confección de prendas de vestir del municipio de Chiquimula”; la cual fue de tipo descriptivo, planteó como objetivo evaluar cómo se realiza la etapa de organización en dos fábricas dedicadas a la confección de prendas de vestir del municipio de Chiquimula.

Concluye con relación a la organización que en las fábricas de confección de prendas de vestir, no se utiliza una estructura organizacional formal y escrita, en ambas fábricas, las gerentes generales y/o propietarias consideran que el tamaño de la empresa no justifica una formalidad excesiva en el proceso administrativo; al referirse a su descripción de funciones los operativos de ambas empresas manifiestan que no han tenido a la vista el documento con la descripción de sus puestos, pero algunos sí conocen cuales son las tareas que deben de realizar, en base a la experiencia adquirida en el puesto a través de los años.

1.1.2 Situación actual

a) Caracterización del municipio

➤ Historia del municipio de Río Hondo, Zacapa

Roldán (2006) cita a Mazariegos (s.f.) (p.15). quien explica que fueron los Toltecas quienes utilizando las aguas del lago de Izabal, siguieron el curso del Río Motagua y se asentaron en la región que hoy forma los departamentos de Izabal, Zacapa y Chiquimula.

Asimismo la Dirección Municipal de Planificación [DMP, 2010] ha recopilado información sobre la historia del municipio de Río Hondo facilitando los siguientes datos: En 1737 aún se menciona al Valle de Río Hondo y Candelaria, según consta en actas del año 1829. Se hace mención de Río Hondo como resultado de la división política del Estado de Guatemala, perteneciente al circuito de Zacapa. Se desconoce por ahora la fecha en que se fundó esta comunidad, pero se sabe que el primer nombre de su cabecera era “Candelaria de Río Hondo”. El nombre de Río Hondo es en honor al río que atraviesa la cabecera municipal.

Otro dato es que la fiesta titular de la cabecera de Río Hondo, es en honor a la Patrona Virgen de Candelaria, por acuerdo del 7 de noviembre de 1934, asignándose los días conmemorativos del 25 al 28 de febrero. Además existen muchas personas aficionadas a las actividades culturales como el teatro, discursos, creadores de chistes y cuentos diversos, son celosos al preservar los recursos naturales. Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia [SEGEPLAN, 2010, p.14].

Si hay una región en Guatemala donde verdaderamente palpita la sangre ardiente de España, es Zacapa, máxime en los municipios de Río Hondo y Estanzuela, como entre muchos moradores de Gualán, Teculután, Huité, Zacapa cabecera, y

algunas aldeas como Manzanotes y Santa Rosalía”. (Terga 1986, citado por Roldán 2006).

De la misma manera Roldán cita a Terga quien expresa que “De todo Zacapa, el municipio donde la sangre española reina en forma sorprendente, actualmente después de Estanzuela, es realmente Río Hondo”.

➤ **Dimensión económica**

La SEGEPLAN establece que la población económicamente activa del municipio, según proyección del censo INE 2002 para el año 2010 es 14,923 de los cuales se registran como ocupados el 33% 4,925, de estos el 88% son hombre y el 12% son mujeres.

El sector agropecuario absorbe el 36% de la población ocupada, especialmente en el cultivo de granos básicos. Sin embargo el sector secundario absorbe el 19% de la población ocupada, en actividades según importancia en el área de industria, construcción, electricidad, gas, agua, minas y canteras, en el interior del territorio. El 44% de la población ocupada se encuentra distribuida en el sector de servicios, siendo los subsectores más relevantes: el comercio, transporte y comunicaciones, servicios sociales y personales, entre otros.

➤ **Ubicación geográfica**

De acuerdo con la SEGEPLAN el municipio de Río Hondo pertenece al departamento de Zacapa y se localiza al este de la cabecera departamental, su extensión territorial es de 458.09 km²; colinda al norte con el municipio del Estor (Izabal), al sur con los municipios de Zacapa, Estanzuela y el departamento de Chiquimula, al este con el municipio de Gualán y al oeste con el municipio de Teculután. Se ubica a 14 kilómetros de la cabecera departamental y a 142 kilómetros de la ciudad capital.

➤ **Demografía**

La SEGEPLAN utiliza proyecciones del Instituto Nacional de Estadística [INE] las cuales son: la población del municipio para el 2010 es de 17,765 habitantes. De la población estimada para el municipio, el 49% son hombres (8,713) y el 51% son mujeres (8,916). Tomando en consideración los datos del censo INE, la densidad poblacional para el 2010 se estableció en 42 habitantes por km², siendo ésta menor al promedio departamental (79 habitantes por km²).

➤ **Historia de la aldea de Santa Cruz**

Chacón (1985) citado por Castañeda (2013) señala que: la aldea Santa Cruz al igual que las demás haciendas, sitios y estancias, que conforman lo que hoy es el municipio de Río Hondo, comenzaron a poblarse a partir del año de 1591, con asentamiento de familias de descendencia española especialmente lo que hoy es Santa Cruz, formó parte del sitio de lo de Mejía, que comenzaba desde la quebrada llamada en ese tiempo la Quebrada de los Palos Jorobados (hoy conocida como Quebrada Sucia) hasta la jurisdicción de Acasaguastlán.

La DMP en su diagnóstico de la aldea Santa Cruz establece que es una de las comunidades más desarrolladas del municipio de Río Hondo debido a la gran cantidad de comercio e industria localizado a orillas de la CA-9 norte, entre los que podemos mencionar: Coca cola Company, Alcosa, Licorera Zacapaneca, hoteles y restaurantes, entre otros. Su ubicación geográfica es: al norte con aldea Pasabién y caserío Agua Caliente, al sur con caserío el Peaje y aldea la Arenera, al este con aldea Monte Grande, al oeste con aldea Ojo de Agua y caserío la Ceibita.

Santa Cruz es una de las aldeas más grandes en extensión territorial y población, y cuenta con los servicios de teléfono, energía eléctrica, alumbrado público, cable, agua entubada, 30% de calles pavimentadas o adoquinadas, salón comunal, una escuela pre-primaria y primaria oficiales, puesto de salud, Instituto básico, Hoteles

y mucho comercio. En este lugar se comercializan productos de origen local e importado, así como el servicio de los mejores hoteles del departamento de Zacapa.

b) Información de la industria

➤ Definición de hotel

Según la Real Academia Española [RAE, 2001] hotel es el establecimiento de hostelería capaz de alojar con comodidad a huéspedes o viajeros.

Lazcano (2005) menciona que los hoteles pertenecen a la industria de la hospitalidad, la cual se refiere a aquellas industrias o empresas cuyo fin es prestar un servicio al público tales como: alojamiento, alimentación, distracción, descanso y otros servicios mediante pago; y se define como “el conjunto de servicios determinados a prestar comodidad y alimentación para los viajeros”.

➤ Industria hotelera

De acuerdo con Donis (2005) la industria hotelera nace aproximadamente en el siglo XIX y se considera al hotel Tremound House, construido en Boston Massachussets, en 1819, como el Adán y Eva de la industria hotelera moderna. El ferrocarril y los barcos de vapor facilitaron el transporte masivo de pasajeros, surgió la necesidad de disponer de un mayor número de alojamiento, cerca de las estaciones del ferrocarril. En Inglaterra se organizó con éxito el primer sistema de transportación masiva de pasajeros en viaje de recreo, hacia sus costas, tales como Blackpool, Bringston y Marget; por otra parte cabe mencionar a Thomas Cook, a quien se le atribuye la paternidad del turismo organizado.

➤ **La hotelería en Guatemala**

De acuerdo con Arriaga (2013) en la actualidad Guatemala cuenta con un turismo bien desarrollado debido a los muchos centros turísticos que posee, esto hace que el negocio de los hoteles sea rentable y productivo, el turismo en Guatemala se encuentra hoy en día como el segundo rubro en cuanto a entradas de divisas en el país.

En Guatemala, los establecimientos de hospedaje se clasifican según el Instituto Guatemalteco de Turismo [INGUAT, 1983] el grupo de hoteles se divide en categorías de 5 a 1 estrella.

Su categoría se determina según sea la calidad de la construcción, instalaciones, dotaciones, servicios que presten y ubicación.

Según INGUAT, para que un establecimiento pueda ser clasificado en el grupo de “hoteles” debe ocupar la totalidad de un edificio o parte del mismo en forma independiente constituyendo sus instalaciones un todo, con entradas, ascensores y escaleras de uso exclusivo; así mismo prestar los servicios de hospedaje, alimentación y otros de acuerdo a su categoría.

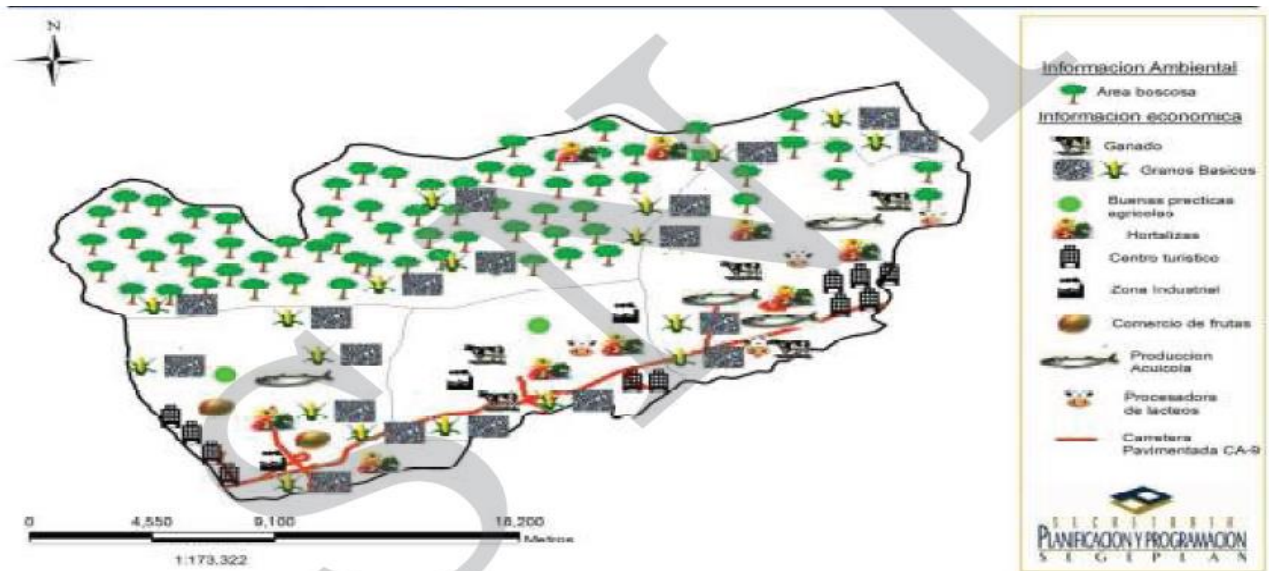
➤ **Industria hotelera en el municipio de Río Hondo, Zacapa**

La DMP (2010) establece que dentro de los potenciales turísticos del municipio se concentran además de una serie de comercios, tanto a pequeña o a gran escala, de los que se pueden mencionar la venta de frutas, las famosas empanadas de diversos tipos, el servicio de cafeterías, comedores y restaurantes, que a la vez, generan una valorable oportunidad de empleo, por lo que sería una propuesta de impacto el fortalecer este sector de las micro, pequeña y mediana empresa [MIPYME].

El municipio de Río Hondo se identifica por el potencial ecoturístico, en virtud que cuenta con una zona hotelera y centros turísticos de prestigio, que contribuye al desarrollo turístico y económico de la región; tiene como parte de su territorio un área perteneciente a la sierra de las minas, que se considera como el patrimonio natural más valorado del municipio; así mismo un atractivo ecoturístico importante tanto del municipio como de la región, debido a su gran biodiversidad, por lo que es necesario implementar estrategias para su explotación y protección.

Dentro del servicio hotelero, turicentros y balnearios se encuentran: Hotel Longarone, Santa Cruz, Pasabién. El Atlántico, La Laguna, El Chaparrito, Las Hamacas, Monte de los Olivos, Las Mesas, La Planta, El Ranchón, El Tecolote, La Poza del Triángulo y entre los reconocidos a nivel nacional e internacional está el Hotel y Parque Acuático Valle Dorado. Es de importancia mencionar que algunos de ellos están en condiciones que requieren una inversión para cumplir con condiciones mínimas, con el fin de poder atender al turismo nacional e internacional que visita el área.

Figura 1
Modelo de desarrollo territorial actual, Río Hondo, Zacapa



Fuente: Dirección Municipal de Planificación

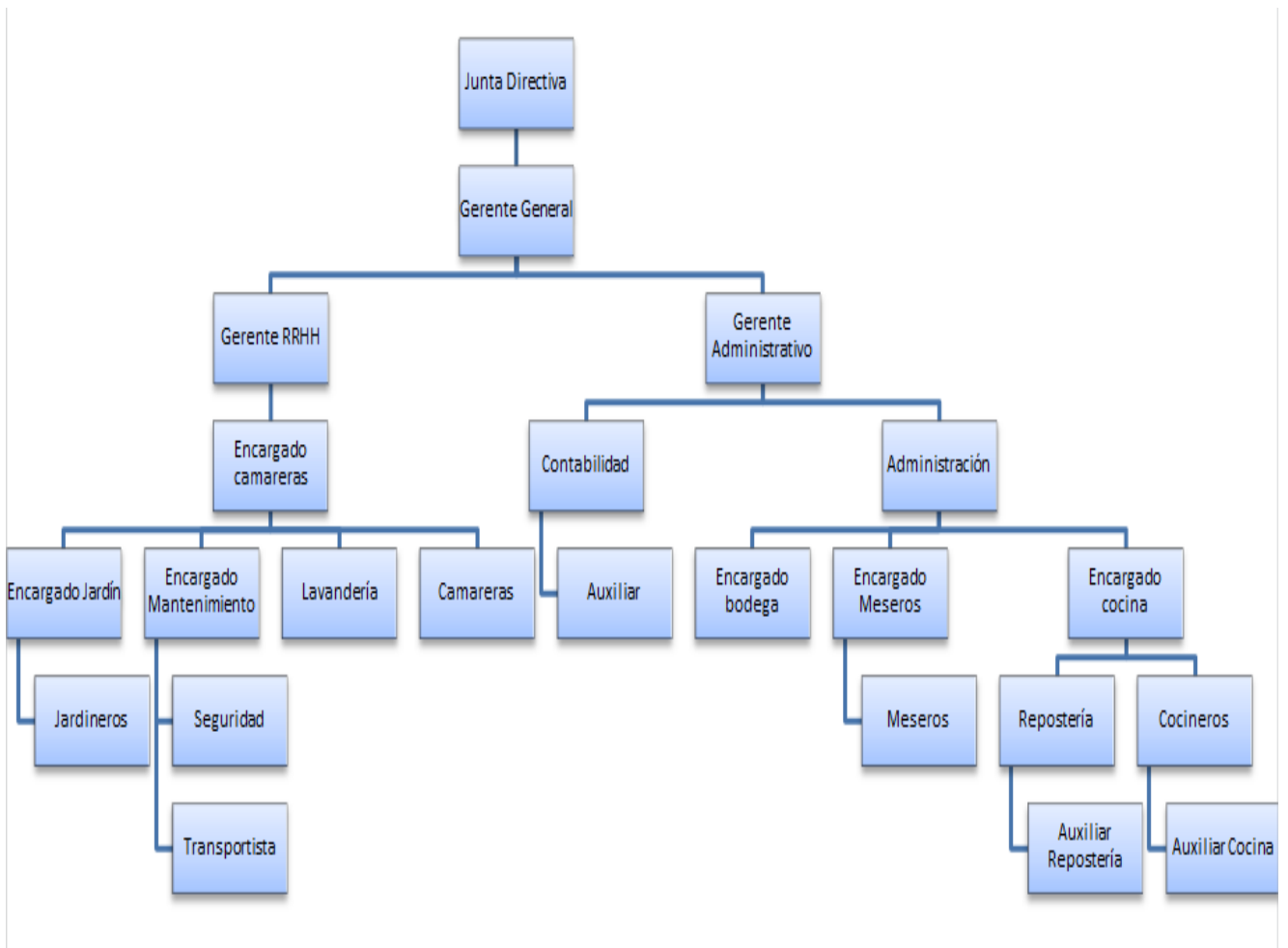
c) Objeto de estudio

El sujeto de estudio es una empresa dedicada al servicio hotelero en el municipio de Río Hondo, Zacapa y a petición de la junta directiva se omitió el nombre. Cuya naturaleza se conoce como prestación de servicios de hospedaje, alimentación y salones para eventos, ubicada en el Peaje, Santa Cruz, Río Hondo, Zacapa.

El hotel cuenta con 50 operativos, en base a esto se reconoce como mediana empresa, no se incluye a la junta directiva, cuya personalidad jurídica es una sociedad anónima, cuenta con patente de comercio y patente de sociedad; se rige como contribuyente afiliado al ISR en el régimen sobre utilidades de actividades lucrativas y con respecto al IVA está afiliado al régimen general.

Según Galindo (2014) en la entrevista realizada, estableció que en la empresa actualmente cuentan con los puestos y funciones respectivas, como se detallan a continuación:

Figura 2
Organigrama de la empresa



Fuente: elaboración propia creado a base de entrevista.

Gerente general

Es el encargado de desarrollar la planificación estratégica para la empresa, haciéndolo de manera empírica así como las evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos. Planea y desarrolla metas a corto y largo plazo, además de controlar que todo se esté ejecutando correctamente.

Gerente administrativo

Es el encargado de la formulación de planes, determinación de las necesidades administrativas del hotel y supervisión del cumplimiento de las metas de los subordinados a su cargo. Además de coordinar las actividades de manera que sean realizadas con éxito por el personal.

Administración

En este departamento se encarga de compartir, organizar y procesar los documentos y decisiones confidenciales tanto de la empresa como del gerente, priorizando temas con responsabilidad, discreción y eficiencia. También se encuentra facultado para asumir profesionalmente responsabilidades y funciones en la toma de decisiones.

De igual forma tiene a su cargo el supervisar la atención brindada a los huéspedes por parte de los operativos, velando por que reciban una atención de calidad para hacer placentera la estadía, generando así una imagen favorecedora para el hotel. Asimismo, toma decisiones de compra de insumos, útiles de oficina, etc., que le son requeridos por parte del personal, para mantener abastecido el almacén y brindar servicios de calidad.

Encargado de cocina

Lleva a cabo el proceso de inducción de los nuevos operativos, es decir instruye al personal de cocina, se encarga de la supervisión del cumplimiento de funciones y de reportar las dificultades en el desarrollo de los procesos al administrador.

Tiene conocimiento amplio del área que tienen bajo su cargo. Coordina al personal de la cocina, se encarga de elaborar menús, buffet y otras ofertas culinarias para banquetes y eventos de distinta naturaleza, realiza el inventario de la cocina, organiza las compras y el aprovisionamiento de pedidos para la cocina (alimentos, bebidas, etc.), controla la calidad y buena administración de las materias primas y platos elaborados, realiza operaciones de cierre en la cocina, elabora la presentación de algunos platos, condimenta personalmente o vigila la condimentación de los platos.

Cocineros

Encargados de organizar y desarrollar todas las actividades relacionadas con la cocina. Así mismo, debe garantizar la preparación y presentación de los alimentos de manera adecuada y eficiente, y de acuerdo a los estándares y procedimientos establecidos. Preparar los platillos de acuerdo al menú elaborado previamente. Se encarga de elaborar las decoraciones de platillos para los buffets o banquetes organizados para eventos.

Auxiliar de cocina

Este brinda ayuda al cocinero. Es encargado de lavar y desinfectar las frutas y verduras a utilizar en los platillos. Descongelar las piezas de carne y pollo a utilizar en la preparación de las comidas. Mantiene en orden y en limpio el equipo de cocina. Limpia y desinfecta adecuadamente el área de corte de carnes, frutas y verduras. Debe cumplir con las normas de higiene y seguridad necesarias para preservar la salud y evitar accidentes. Controlar la vajilla, cubiertos, etc.; verificando que se encuentren debidamente higienizados y en cantidades suficientes para brindar el servicio.

Repostería

Se encarga de la elaboración de postres para las diferentes actividades programadas en el hotel, además de mantener a disponibilidad pequeñas cantidades de postres para la venta directa a los clientes que utilicen el servicio de restaurante dentro del hotel. Elabora el recetario para cada día y para los eventos para los que sean contratados.

Auxiliar de repostería

Brinda apoyo al encargado de repostería, manteniendo limpios y ordenados los utensilios de cocina. Limpiar y desinfectar el área de trabajo, así como las máquinas que se utilicen (batidora, horno, licuadora, etc.).

Encargado de meseros

Supervisa directamente que el trabajo de los meseros se realice de forma rápida y efectiva. Coordina al personal bajo su cargo para cubrir los diferentes turnos de trabajo. Induce y orienta al personal de reciente ingreso. Poder de toma de decisiones para mejorar el servicio.

Meseros

Tienen contacto directo con los clientes, orientándolos para ubicarse en una mesa, encargándose de igual forma, de proporcionar el menú, para posteriormente tomar la orden y pasarla al área de cocina. Después de que los platillos están listos, los lleva a la mesa correspondiente. Mantiene limpio y ordenado el mobiliario del comedor.

Encargado de bodega

Tiene a su cargo el mantener los suministros mínimos dentro de la bodega. De igual forma coordina con los encargados de las demás áreas para conocer las necesidades de los insumos. Entrega los pedidos que se realizan.

Contabilidad

En este departamento se encargan de elaborar la planilla para los pagos respectivos de los sueldos del personal, además lleva la contabilidad del hotel ante la Superintendencia de Administración Tributaria, para evitar incumplimientos fiscales. Es el encargado de llevar los libros de contabilidad, siendo responsable de que todos los registros sean operados correctamente.

Auxiliar de contabilidad

Apoya al contador, para mantener al día la documentación fiscal y evitar atrasos en la presentación de planillas. Debe mantenerse al tanto de las horas de trabajo de los operativos, las ventas, los gastos, los pagos y las horas facturables para asegurar que los libros financieros sean precisos y que la empresa sea rentable.

Podrá recurrir a procedimientos de codificación especializados para mantener un registro de los débitos y créditos, crear funciones únicas en los programas informáticos para satisfacer las necesidades de la contabilidad de la empresa y desarrollar o ajustar los procedimientos para hacer el seguimiento de las finanzas. Calcular los impuestos estimados cuando sea necesario.

Gerente de recursos humanos

Se encarga de la coordinación del recurso humano que labora dentro del hotel, así mismo es el responsable de dotar a la empresa del talento humano, cumpliendo el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal. Brindar las capacidades y habilidades de los operativos para cumplir la misión y visión de la organización, a través de programas de capacitación. Promover en la organización un clima y ambiente agradable de trabajo, por medio de estabilidad laboral y carrera profesional para nuestros operativos. Además de controlar al personal a través del desarrollo de la evaluación del desempeño laboral.

Encargado de camareras

Tiene a su cargo la supervisión y el control de todas las camareras, velar porque cumplan con los pasos a desarrollar en el proceso de aseo y limpieza de las habitaciones, es ella la que otorga las labores diarias que le corresponden a cada operativo. Debe de informar a su nivel superior sobre los avances en los procesos.

Camareras

Son las encargadas de mantener en total limpieza y confort las habitaciones del hotel, para cumplir con las expectativas de los clientes, así como también llevar un control del cumplimiento de los requisitos necesarios para la limpieza de cada habitación. Deben dar un reporte de sus labores a la encargada.

Lavandería

Son las responsables del aseo e higiene de las prendas correspondientes a cada habitación, además de llevar un pequeña control para solicitar a bodega el abastecimiento de insumos.

Encargado de mantenimiento

Es el responsable de velar por el buen funcionamiento de las máquinas que se utilizan en el hotel, darles sus chequeos en el tiempo correspondiente, además de cumplir con labores del arreglo de puertas, baños, entre otros dentro de las habitaciones.

Transportista

El operativo que desarrolla este puesto de trabajo, está a cargo de traer encomiendas para la empresa, así como también para compras de urgencia y entrega de pedidos por parte del hotel.

Seguridad

Son los encargados de velar por la seguridad de la empresa, verificar el ingreso y egreso de los clientes y el personal del hotel. Son una pieza importante en el pilar de la organización ya que permiten que el cliente se sienta seguro y con tranquilidad.

Encargado de Jardín

Es el responsable de velar por el cumplimiento de las labores en el área de jardín, supervisar que se realicen las cosas como deben de hacerse, de igual forma es el medio por el cual se les transmite las labores a los jardineros.

Jardineros

Son los encargados de mantener el área de jardín en óptimas condiciones, con un ambiente agradable y fresco para los clientes, de igual forma darles tratamiento a todas las plantas y áreas verdes.

En base a la investigación preliminar realizada en la empresa dedicada al servicio hotelero, permite apreciar que esta asigna tareas tanto individuales como grupales pero no con la eficiencia que se requiere, de igual forma los operativos no reconocen el departamento y las líneas de autoridad, además los encargados no dirigen de manera eficiente y eficaz a sus subordinados; no se toma en cuenta la opinión de los operativos en la solución de problemas; los operativos desconocen sus tareas y los procedimientos a llevarse a cabo en cada área de trabajo.

Por lo anterior, se hace necesario evaluar cómo se lleva a cabo la etapa de organización que permita a la empresa establecer las funciones, jerarquías y obligaciones individuales necesarias para alcanzar los resultados esperados y realizar los procesos con la mayor eficiencia.

1.2 Marco teórico

1.2.1 Organización

Chiavenato (2001) considera que “la administración significa función que se desempeña bajo el mando de otro”.

De igual forma establece que “la tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos. Por tanto, administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia”.

Para fines de la presente investigación, se tomó en cuenta solamente la función de organizar, que realizan los gerentes para acordar y estructurar el trabajo para cumplir con las metas de la empresa. A esta función la llaman organización. Robbins y Coulter (2010) También describen que “cuando los gerentes organizan, determinan las tareas por realizar, quién las llevará a cabo, cómo se agruparán, quién le reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones” (p.8).

Koontz y Weihrich (2007) consideran que las personas dentro de una organización, se ven obligadas a formar grupos, y a partir de ellos se inicia el trabajo en equipo. Este suceso ocurre porque las personas se ven en la necesidad de cooperar entre ellas para conseguir algo, es decir, para alcanzar el objetivo que tienen en común. Así mismo, argumentan que las personas que son capaces y que desean cooperar, lo harán de mejor manera si conocen bien las funciones que deben desempeñar, y cuál es la relación existente entre ellas.

Derivado de esto los autores refieren que el mantener el diseño de un sistema de información que permita proporcionar los datos de sus funciones a cada operativo, es una función administrativa de la organización.

Para que exista la función organizacional, a la cual hacen referencia Koontz y Weihrich deberá abarcar objetivos comprobables (ya que forman parte importante dentro de la planeación), conocer claramente los principales deberes o actividades que deben desempeñar, y por último debe definirse claramente un margen de autoridad, que sea comprensible para todos los colaboradores. Por lo cual se puede concebir la organización como:

- La identificación y la clasificación de las actividades requeridas.
- El agrupamiento de las actividades necesarias para el logro de los objetivos.
- La asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos.
- La disposición de una coordinación horizontal (en el mismo nivel organizacional o en un nivel organizacional similar) y vertical (por ejemplo, a nivel de oficina corporativa, división y departamento) en la estructura de la organización.

Koontz y Weihrich también señalan que los administradores profesionales relacionan el término organización con una estructura intencional formalizada de funciones, ya que para trabajar en grupos, las personas deben conocer cuáles son las funciones que debe desempeñar, dichas funciones desde luego han sido establecidas intencionalmente, cuya formalización se lleva a cabo desde el momento en que se enlista cada una de las funciones que se deben desempeñar en determinado puesto de trabajo.

Para Reyes (2004) organización “se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerarquías y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia” (p.28).

Tomando la organización como una función directiva, Goya y Hernández (2008) consideran que “la organización constituye una de las funciones intrínsecas de la tarea directiva o de gestión” (p.15). De igual forma citan a Bueno Campos (1996) quien concibe que “organización puede expresar el proceso o la función de organizar, es decir, la que se encarga de diseñar la estructura organizativa y de lograr que se desarrolle una actividad (acción) de forma eficiente y eficaz respecto de los objetivos pretendidos”.

Considerando las definiciones de organización descritas anteriormente, se puede describir que es una etapa del proceso administrativo, en la cual se toman en cuenta los recursos disponibles por la empresa para realizar determinada actividad, haciendo uso de ellos con eficiencia y eficacia, asignando las tareas o funciones al personal que se hará responsable de su ejecución (personal del área, sección o departamento), señalando la línea de autoridad y responsabilidad que deberán seguir, de manera que los esfuerzos sean enfocados a la consecución de un objetivo en común, para lograr en conjunto lo que individualmente no se podría.

a) Importancia

De acuerdo con Robbins y Coulter la importancia de organizar se encuentra en que, durante el desarrollo de esta etapa los gerentes o administradores, se encargan de diseñar para la organización la estructura que consideran, será la indicada para lograr la meta planteada en la etapa de planeación.

Dentro de la organización se toma en cuenta, como bien se mencionó anteriormente, el diseño de la estructura, para mayor comprensión los autores describen la estructura organizacional como la distribución formal de los puestos,

la cual se puede visualizar en el organigrama. Mientras que el diseño es el crear o cambiar la estructura de la organización.

Por lo tanto, la organización brinda a los administradores o gerentes, los métodos que deberán utilizar para desempeñar las actividades o tareas asignadas, señalando la mejor manera para lograr la consecución de una meta común.

b) Elementos

La etapa de organización suele trabajarse considerando seis elementos, sobre los cuales se toman decisiones, para la creación de la estructura más adecuada para la organización, o bien modificar la existente. Dichos elementos son la especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización.

➤ **Especialización de trabajo**

Con este término, Robbins y Coulter hacen referencia a la división de las actividades laborales que se realizan diariamente dentro de la empresa, en tareas separadas. Esta división de actividades permite que cada uno de los operativos se especialice en hacer una parte de la actividad en lugar de aprender a hacerla toda, de tal manera que esto permita obtener con mayor facilidad los resultados esperados. Otra forma en que se conoce la especialización, es con el concepto de división de trabajo.

Para que la especialización del trabajo se lleve a cabo, es necesario que la organización cuente con la separación adecuada y óptima de los puestos de trabajo, así como el tener descrito cada uno de ellos con sus respectivas funciones.

➤ **Departamentalización**

Es la parte de la organización en donde se establecen departamentos, áreas o secciones en las cuales se desempeñarán funciones de puestos relacionados entre sí. Koontz y Weihrich refieren que el término departamento se refiere a una sección, división o sucursal determinada perteneciente a una organización, en las cuales se establecerá una línea de autoridad. Por lo tanto, al hablar de departamentos, se trata de la estructura que se define dentro de la empresa para identificar la jerarquía y los niveles de autoridad.

Como bien se ha mencionado anteriormente, la departamentalización se refiere a la unión de actividades y personas en un mismo nivel jerárquico, o como lo expresan Robbins y Coulter se trata de la forma en que se agrupan los diferentes puestos en una sola sección o área específica, donde la eficiencia y eficacia con la que se realicen deberá contribuir para alcanzar la meta individual del departamento, y de esta manera poder lograr la meta global de toda la empresa. Existen varias formas de dividir la estructura de una empresa, Koontz y Weihrich (2007) reconocen la siguiente:

a. Departamentalización por función de la empresa

Este tipo de departamentalización se lleva a cabo casi en todas las empresas, y siempre está presente en más de algún nivel jerárquico. Se refiere a la organización de las actividades que se realizan dentro de la empresa, agrupando las funciones que se encuentran relacionadas entre sí en un mismo departamento. De esta manera se logra obtener una estructura funcional de la empresa. Koontz y Weihrich agregan que la coordinación de las actividades se realiza a través de reglas y procedimientos, la planeación, y una jerarquía definida donde se establezcan claramente los niveles de autoridad y responsabilidad.

De igual forma, Robbins y Coulter (2010) describen este tipo de departamentalización, como aquella que agrupa los puestos de trabajo, basándose en las funciones que se realizan, para unificar los esfuerzos y así lograr la consecución de la meta común.

Koontz y Weihrich reconocen las siguientes ventajas y desventajas de la departamentalización por funciones:

✓ **Ventajas**

- Es un reflejo lógico de las funciones.
- Mantiene el poder y el prestigio de las funciones principales.
- Sigue el principio de la especialización ocupacional.
- Simplifica la capacitación.
- Provee los medios para un fuerte control en la alta dirección.

✓ **Desventajas**

- Reduce el énfasis en los objetivos generales de la compañía.
- Especializa y reduce los puntos de vista del personal clave.
- Disminuye la coordinación entre funciones.
- La responsabilidad de ganancias pertenece únicamente a la alta dirección.
- Lenta adaptación a los cambios en el ambiente.
- Limita el desarrollo de los administradores generales.

b. Departamentalización por territorio o por geografía

Este tipo de departamentalización, según Koontz y Weihrich es más útil para las grandes compañías que abarcan mercados amplios, nacionales e internacionales. Se trata de delegar a un administrador, las actividades de una zona o territorio de forma agrupada, para poder tener un mayor control.

Otra forma de describir este tipo de organización, es como la conciben Robbins y Coulter entendiendo por departamentalización geográfica, aquella que visualiza las diferentes regiones geográficas que conforman el mercado de la empresa, para agrupar los puestos de acuerdo a cada región.

Algunas de las ventajas y desventajas que Koontz y Weihrich señalan son:

✓ **Ventajas**

- Asigna responsabilidades en un nivel inferior.
- Hace énfasis en los mercados y los problemas locales.
- Mejora la coordinación en una región.
- Toma ventaja de las economías de las operaciones locales.
- Mejora la comunicación directa con intereses locales.
- Provee entrenamiento medible para los administradores generales.

✓ **Desventajas**

- Requiere más personas con habilidades administrativas generales.
- Tiende a hacer difícil el mantenimiento de los servicios centrales económicos y puede requerir servicios (como personal o compras) en el nivel regional.
- Control conflictivo en la alta dirección.

c. Departamentalización por clientes

Muchas empresas consideran el tipo de departamentalización por clientes, ya que de esta forma agrupan sus actividades para destinarlas a la atención especial de cada tipo de cliente de la empresa, de manera que estos puedan mantenerse e incrementarse en número, debido a que según Koontz y Weihrich los clientes son la clave para la agrupación de actividades, por la razón de que, sin clientes la empresa no es rentable y por consiguiente, no genera utilidades.

Partiendo de la idea de que los clientes hacen a la empresa, en el sentido de que sin clientes no se es rentable, Robbins y Coulter consideran que una forma de prestar atención especial a cada tipo de clientes, es agrupando los puestos de trabajo en base a los clientes específicos y exclusivos con los que cuenta la empresa, los cuales a su vez estarán agrupados de acuerdo a las necesidades en común que se pretenden satisfacer, llamando a ésta departamentalización por clientes.

✓ **Ventajas**

Según Koontz y Weihrich son:

- Estimula la atención en las necesidades del cliente.
- Suscita en los clientes una confianza en el proveedor (banquero), quien, para ellos, es una persona comprensiva.
- Desarrolla pericia en el área del consumidor.

✓ **Desventajas**

Para Koontz y Weihrich estas son:

- Puede ser difícil coordinar las operaciones entre demandas contrapuestas de los clientes.
- Requiere administradores y expertos en los problemas del cliente.
- Los grupos de clientes pueden no estar siempre bien definidos (por ejemplo, grandes firmas corporativas vs. Otros negocios corporativos).

d. Departamentalización por producto

Este tipo de departamentalización es una opción para aquellas empresas que manejan variedad de líneas de productos, según Koontz y Weihrich beneficia principalmente a las empresas grandes y de líneas múltiples, ya que agrupa las actividades para la consecución de las metas, en base a los productos que ofrece

a sus clientes; y que esta departamentalización permite delegar a los niveles ejecutivos mayor autoridad sobre las funciones y actividades relacionadas con un producto o línea de productos, de la misma forma permite exigir un grado considerable de responsabilidad por la obtención de utilidades.

Robbins y Coulter hacen referencia a este tipo de departamentalización, como aquella que se encarga de agrupar los puestos de trabajo de acuerdo a las líneas de productos que maneja la empresa, con lo cual pueden obtener cercanía con los clientes.

✓ **Ventajas**

Koontz y Wehrich (2007) reconocen las siguientes:

- Pone atención y esfuerzo en líneas de productos.
- Facilita el empleo de elementos especializados (capital, plantas, habilidades y conocimiento).
- Permite el crecimiento y la diversidad de productos y servicios.
- Mejora la coordinación de actividades funcionales.
- Establece responsabilidad de utilidades en el nivel de división.
- Provee capacitación mensurable para los administradores generales.

✓ **Desventajas**

Entre ellas:

- Requiere más personas con habilidades de administración general.
- Tiende a hacer difícil el mantenimiento de los servicios económicos centrales.
- Presenta un problema incrementado del control en la alta dirección.

e. Organización matricial

También llamada de rejilla o por proyectos o productos. Según Koontz y Wehrich la esencia de una organización matricial es la combinación de modelos de departamentalización por funciones y por proyectos o productos en la misma estructura organizacional (p.162).

✓ **Ventajas**

- Se orienta hacia resultados finales.
- Mantiene la identificación profesional.
- Precisa la responsabilidad producto-utilidades.

✓ **Desventajas**

- Existe conflicto de autoridad en la organización.
- Existe la posibilidad de falta de unidad relativa a la autoridad.
- Requiere un administrador eficaz en relaciones humanas.

Así mismo, Robbins y Coulter (2010) describen otro tipo de departamentalización denominada:

f. Departamentalización por procesos

Haciendo referencia a la agrupación de los puestos de trabajo en base al flujo de productos o clientes, es decir a los procesos que se llevan a cabo para obtener el producto final, que es un bien o servicio satisfactor de una necesidad. Reconocen las siguientes ventajas y desventajas:

✓ **Ventajas**

- Mayor eficiencia en el flujo de actividades laborales.

✓ **Desventajas**

- Sólo puede utilizarse con ciertos tipos de productos.

➤ **Cadena de mando**

Con cadena de mando, Robbins y Coulter se refieren a “la línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, lo cual especifica quién le reporta a quién”, facilitando el entendimiento de la cadena de mando, se deben considerar conceptos como autoridad, responsabilidad y unidad de mando.

Entendiendo autoridad, como el derecho de decir qué hacer a los subordinados bajo su cargo, y el nivel de autoridad que se posea, dependerá del puesto que desempeña cada individuo.

Así mismo cuando se delegan funciones a operativos, estos adquieren una responsabilidad, ya que se espera que desempeñen las funciones con eficiencia y eficacia para terminar la tarea designada. Por último, pero con igual importancia se encuentra la unidad de mando, ya que a través de ella se establece que los subordinados deberán reportar y aceptar la delegación de tareas por parte de un solo jefe o gerente, para evitar contradicciones y problemas en cuanto a la ejecución efectiva de una tarea asignada.

Por su parte, Hellriegel, Jackson y Slocum (2011) califican la unidad de mando como la rendición de cuentas de los responsables de un área ante los gerentes, señalándola como el punto donde se unen la autoridad y la responsabilidad,

siendo esencial para un alto desempeño; agregando que los administradores o encargados de área no pueden juzgar los logros de los subordinados de manera justa, cuando no hay autoridad o responsabilidad.

a. **Delegación**

Dentro de la cadena de mando, vale la pena resaltar el tema que involucra la “delegación de la autoridad”. Para ello, Hellriegel et al. (2011) describen la delegación como “el proceso que sirve para otorgar autoridad a una persona (o grupo o equipo) para que tome decisiones y actúe en ciertas situaciones”. Agregando que al momento de delegar responsabilidades de trabajo, los administradores o encargados, deben otorgar de igual forma las facultades para el efectivo desempeño de las mismas.

Las prácticas para una delegación efectiva, según los autores son:

- ✓ **Establecer metas y normas.** Personas o equipos participan en la formulación de metas, siendo ideal que éstas sean de acuerdo a las normas con las que se medirá el desempeño.
- ✓ **Asegurar la claridad.** La claridad con la que se delega el trabajo, el reconocimiento de la dimensión de autoridad y la aceptación de la responsabilidad.
- ✓ **Participación.** La motivación proporcionada a través de hacer partícipes a los operativos en la toma de decisiones, manteniéndoles informados y ayudando a mejorar sus habilidades y capacidades.
- ✓ **Esperar un trabajo terminado.** El administrador o encargado no debe terminar la tarea, más bien debe esperar a que las personas o equipos la completen proporcionando dirección, ayuda e información.

- ✓ **Proporcionar capacitación.** Evaluar de forma constante las responsabilidades delegadas, y proporcionar capacitación para mejorar las fortalezas y superar las deficiencias.
- ✓ **Retroalimentación oportuna.** Proporcionar retroalimentación exacta y oportuna, para que puedan comparar su desempeño con las expectativas y corregir deficiencias.

Con estas seis prácticas, los autores refieren que puede delegarse con efectividad y superar las barreras a la delegación, como el miedo, la incapacidad para definir con claridad la autoridad y la responsabilidad, otra barrera es la cultura, es decir la capacidad de manejar personas de diferentes países y con diferentes formas de realizar las actividades laborales.

➤ **Tramo de control**

Así como la cadena de mando establece a los operativos quién será su superior; el tramo de control, según Robbins y Coulter se refiere a que cada jefe o gerente, debe tener bajo su supervisión una cantidad adecuada de operativos (subordinados) para que pueda dirigirlos y supervisarlos de una forma eficiente y eficaz.

De igual forma hacen referencia, a que a través de la determinación del tramo de control se establece el número de niveles y gerentes que tendrá la empresa, lo cual afecta los costos por sueldos, ya que entre más jefes o gerentes necesite la empresa los costos serán mayores, además la eficacia de la supervisión que realizarán se puede reducir grandemente al tener gran cantidad de subordinados y poco tiempo para dirigirlos.

Hellriegel et al. Agregan que el tramo de control puede ser influenciado por cuatro factores, que son:

- ✓ **La competencia del administrador y del operativo.** Indica que si los administradores y/o operativos son nuevos en la realización de una tarea, esto implicará más tiempo para su supervisión, que aquellos que ya han desempeñado con anterioridad las tareas.
- ✓ **Las similitudes o las diferencias entre las tareas que se supervisan.** Este factor hace referencia que el tramo de control será tan estrecho como lo requiera el número y las diferencias de los productos y/o servicios.
- ✓ **La medida en que los nuevos problemas inciden en el departamento del gerente.** El tramo de control puede ser tan amplio, como le permitan los conocimientos al administrador o encargado de área, es decir, que debe conocer lo suficiente acerca de las operaciones y procesos que se realizan en el departamento o área, ya que esto le permitirá entender con mayor precisión los problemas que puedan encontrar los subordinados. Además de presentar soluciones a los mismos.
- ✓ **La medida en que existan normas y reglas de operación claras.** Con esto los autores refieren que al existir normas y reglas para la realización de las tareas, los administradores o encargados de área podrán tener un tramo de control más amplio, ya que las reglas facilitan la aplicación de controles.

➤ **Centralización y descentralización**

Para comprender este elemento se tomará en cuenta lo descrito por Robbins y Coulter definiendo **centralización** como la toma de decisiones realizada en los niveles superiores sin involucrar en mayor parte a los niveles inferiores. Al incrementar la participación de los niveles inferiores en la toma de decisiones, entonces se reconoce que existe **descentralización**, ya que involucran a los

operativos y consideran relevante la información brindada por ellos, para tomar las decisiones más acertadas.

Así mismo, hacen énfasis en que una organización no será totalmente centralizada o descentralizada, más bien se trata de una combinación de ambas, y lo que diferenciará la tendencia de la organización, será el nivel de poder de decisión que se le delegue a cada operativo.

➤ **Formalización**

Al utilizar el término formalización, Robbins y Coulter se refieren al nivel en que los trabajos de una organización se encuentran estandarizados, si las funciones se encuentran descritas explícitamente o no, y si el comportamiento de los operativos está regulado por diversas reglas y procedimientos definidos de forma clara, abarcando los procesos de trabajo.

Muchas empresas, tal como lo señalan los autores, deciden regular el comportamiento de los operativos a través de reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos; sin embargo conceden a los operativos un nivel de decisión para infringir las reglas que resulten estrictas en determinada situación, dicho poder de decisión lo deben aplicar según lo requieran las circunstancias, buscando siempre la mejoría para la organización.

c) Tipos de organización

Varios autores hacen diferencia de la organización, según la forma en que se encuentre establecida, Koontz y Weihrich (2007) distinguen entre organización formal y organización informal, para una mayor comprensión se hace necesario conocer en qué consiste cada una de ellas.

➤ **Organización formal**

“La organización formal se refiere a la estructura intencional de funciones de una empresa organizada de una manera formal. Decir que una organización es “formal” no significa que tenga algo inherentemente inflexible o demasiado restringido. Para que un administrador organice bien, la estructura debe proporcionar un ambiente en el cual el desempeño de los individuos, tanto actual como futuro, contribuya de la mejor manera a las metas del grupo”

Por lo tanto, aun cuando la organización sea de manera formal, esta debe permitir cambios para que sea ajustada según la situación y/o problema que se presente, así mismo se hace necesario que los individuos visualicen las líneas de autoridad, que posean criterios amplios, de tal manera que enfoquen sus esfuerzos a la consecución de la meta en común.

➤ **Organización informal**

Contrario a la organización formal, se encuentra la organización informal la cual carece de estructura alguna, y no es reconocida por la empresa, de ahí se deriva la informalidad.

Para una mayor comprensión, Koontz y Weihrich citan a Bamard (1959), quien en su obra *Las funciones de los elementos dirigentes*, describe la organización informal como cualquier actividad que un individuo realiza de manera deliberada, sin intención de colaborar o contribuir a la obtención de una meta, ya que un problema es mejor interpretado por una persona ajena al mismo, lo que ocurre cuando se comenta con los compañeros de otros departamentos o en distinto nivel jerárquico acerca de la problemática y se obtiene un punto de vista externo, dichas opiniones permiten esclarecer parte del problema y en ocasiones, llevan a la solución del mismo.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La organización es una función administrativa que permite a las empresas contar con una estructura intencional formalizada, que facilita orientar al trabajador individualmente y en grupos, por medio de asignación de funciones, cuya formalización se lleva a cabo desde el momento en que se enlista cada una de las atribuciones que debe desempeñar en determinado puesto de trabajo, con el propósito de lograr los objetivos de forma eficaz y eficiente.

El municipio de Río Hondo se identifica por el potencial ecoturístico, en virtud que cuenta con una zona hotelera y centros turísticos de prestigio, que contribuye al desarrollo turístico y económico de la región. Las empresas dedicadas al servicio de hotel se han establecido empíricamente, pero con el afán de hacerlas productivas y rentables buscan mejorar sus procesos administrativos, que contribuyan en el logro de sus objetivos.

Tal es el caso del hotel, objeto de estudio, del cual el gerente indica que en los últimos cinco años, este afán encierra una serie de actividades que si no se consideran al momento de organizar, es probable que los objetivos no se cumplan. Esto ha generado que la administración demande relaciones adecuadas entre funciones, jerarquías y obligaciones individuales necesarias para una mayor eficiencia.

Sin embargo, a través de la investigación preliminar, se pudo establecer que la empresa asigna tareas tanto individuales como grupales pero no con la eficiencia que se requiere, creando dificultad en el reconocimiento de la persona idónea para llevar a cabo la labor, de igual forma los operativos no reconocen el departamento y las líneas de autoridad, lo que crea confusión en algunas áreas con el cumplimiento de tareas, provocando duplicidad de mando.

Además los encargados no dirigen de manera eficiente y eficaz a sus subordinados, ya que no se conoce el número óptimo de personal que puede dirigir la persona encargada de acuerdo a sus capacidades; no se toma en cuenta la opinión de los operativos en la solución de problemas, esto se debe a que la toma de decisiones se concentra en los altos mandos; los operativos desconocen sus tareas y los procedimientos a llevarse a cabo en cada una de ellas, debido a que no existe una descripción de tareas y procedimientos de manera escrita, por lo que se crea evasión de responsabilidad.

Esto se presenta, debido a que el hotel al carecer de un manual de organización, no conoce la especialización individual; de representar por medio de una departamentalización formal, las relaciones laborales y el establecimiento de la cadena de mando; el personal que debe haber en cada área de trabajo, el proceso en la toma de decisiones; una descripción explícita de puestos y de procedimientos.

De continuar con las situaciones anteriores, los operativos seguirán sin reconocer la estructura y el departamento al que pertenecen; por tal razón existirán problemas para identificar las líneas de mando recayendo en confusión en la entrega de resultados, duplicidad de mando y en el incumplimiento de funciones; esto último debido a la falta de establecimiento de las funciones de cada personal. De igual forma al no establecer un canal en específico se cae en desperdicio de tiempo para tomar decisiones y solucionar los problemas haciendo que el cliente se sienta descontento por el servicio.

Por lo anterior, se hace necesario evaluar cómo se lleva a cabo la etapa de organización que permita a la empresa establecer las funciones, jerarquías y obligaciones individuales necesarias para alcanzar los resultados esperados y realizar los procesos con la mayor eficiencia.

La situación descrita con anterioridad lleva a plantear el siguiente cuestionamiento. ¿Cómo se lleva a cabo la evaluación de la etapa de organización en una empresa dedicada al servicio hotelero en el municipio de Río Hondo, Zacapa?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Evaluar cómo se lleva a cabo la etapa de organización en una empresa dedicada al servicio hotelero en el municipio de Río Hondo, Zacapa.

2.1.2 Objetivos específicos

1. Identificar la especialización individual, que permita asignar tareas para desempeñarlas con eficiencia.
2. Establecer si la empresa cuenta con una departamentalización formal, que permita representar las áreas y relaciones laborales en cada área de trabajo.
3. Especificar la cadena de mando, que permita integrar las tareas y actividades de los operativos y las unidades organizacionales.
4. Establecer el tramo de control en las áreas de trabajo, para garantizar la dirección y supervisión eficiente y eficaz.
5. Determinar si en la empresa existe centralización o descentralización en la toma de decisiones, para facilitar la capacitación y control de poder de decisión a los operativos.
6. Analizar la formalización en el desempeño de las tareas, que permita guiar el comportamiento de los operativos.

2.2 Indicadores

- Especialización de trabajo.
- Departamentalización.
- Cadena de mando.
- Tramo de control.
- Centralización y descentralización.
- Formalización.

a) Definición conceptual

Para Reyes (2004) organización “se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerarquías y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia” (p.28).

b) Definición operacional

Organización es la forma de estructurar la empresa por departamentos definiendo las funciones que debe desempeñar cada individuo que la integra para alcanzar de manera conjunta los resultados deseados; así mismo se establece la línea jerárquica que se debe seguir para reconocer los niveles de autoridad, delegación de responsabilidad y reconocimiento de jefes inmediatos de cada departamento.

Apoyándose en los siguientes elementos: especialización de trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización y formalización.

2.3 Alcances y limitaciones

2.3.1 Alcances

La investigación se llevó a cabo en el periodo de un año, delimitándose geográficamente en una empresa dedicada al servicio hotelero en el municipio de Río Hondo, Zacapa, para conocer y describir la forma de cómo se lleva a cabo la etapa de organización.

2.3.2 Limitaciones

Mantener la confidencialidad del nombre.

Los resultados del presente estudio no podrán ser generalizados, utilizando el nombre del objeto de estudio, al resto de hoteles instituidos en el departamento.

La investigación se llevó a cabo únicamente sobre la etapa de organización.

2.4 Aporte

El aporte de la investigación, es de beneficio directamente para la empresa objeto de estudio; ya que permite proporcionar información al empresario sobre la importancia de la aplicación del elemento administrativo de organización y sirva para determinar la utilización de este, para el logro eficaz y eficiente de los objetivos.

La industria hotelera de la región se benefició con los resultados del presente estudio, al conocer lo efectivo que es llevar a cabo la etapa de la organización en las empresas de este sector.

La universidad ampliará sus fuentes bibliográficas para futuras investigaciones sobre organización.

A la sociedad, como guía para establecer una adecuada organización de sus recursos.

III. MÉTODO

Para esta investigación se consideró una empresa dedicada al servicio hotelero en el municipio de Río Hondo, Zacapa, la cual cuenta con 50 operativos, no se incluye al dueño o propietario.

3.1 Sujetos y unidades de análisis

Los sujetos de estudio que se consideraron para la presente investigación son gerente general, gerente administrativo y gerente de recursos humanos, administrador, personal administrativo, encargados de cada área, personal operativo de la empresa hotelera.

Tabla 1
Caracterización de los operativos

No.	Puesto	Cantidad de personas	Genero		Antigüedad			Escolaridad				
			M	F	De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 en adelante	Ninguno	Primaria	Básico	Diversificado	Universitario
1	Administración	7		7			7				5	2
2	Meseros	9		9	2	4	3		6	1	2	
3	Recepcionistas o cajeras	4		4			4				4	
4	Cocina	12	2	10	2	8	2		10	1	1	
5	Lavandería	2		2	2				2			
6	Camareras	5		5		1	4		4			1
7	Mantenimiento	1	1				1			1		
8	Bodega	1	1				1			1		
9	Transportista	1	1				1		1			
10	Jardín	5	4	1	2	2	1		3		2	
11	Seguridad	3	3			3		2	1			
Totales		50	12	38	8	18	24	2	27	4	14	3

Fuente: Elaboración propia

3.1.1 Gerente general

Es la encargada de realizar el proceso administrativo que involucra la planeación, organización, dirección y control; en conjunto con la gerente administrativa y la gerente de recursos humanos para el establecimiento de las metas y planes del hotel. Cuenta con una antigüedad en la empresa de más de 11 años y una escolaridad a nivel diversificado. Fue importante para la presente investigación ya que forma parte de los altos mandos, que se encarga de la dirección que debe seguirse para el cumplimiento de metas.

3.1.2 Gerente administrativo

La gerente administrativa es la encargada de cumplir funciones como desarrollo de planes, determinación de las necesidades administrativas del hotel y supervisión del cumplimiento de las metas. Apoya al gerente general con informes acerca de los planes que han sido ejecutados y el nivel en el que se han logrado las metas, la cual tiene más de 11 años de pertenecer a la empresa y estudios culminados a nivel académico universitario.

3.1.3 Gerente de recursos humanos

La gerente de recursos humanos, se encarga de la coordinación del recurso humano que labora dentro del hotel, así mismo es la responsable de llevar a cabo el proceso de administración del recurso humano que abarca desde el reclutamiento, hasta la contratación, inducción y evaluación del desempeño laboral. Cuenta con más de 11 años de laborar en la empresa y estudios culminados a nivel diversificado.

Ambas gerentes cumplen sus funciones, sin embargo las realizan de manera empírica, debido a que no se encuentran definidas formalmente y no están plasmadas por escrito. Contribuyeron a la presente investigación con el

conocimiento que poseen de los procesos administrativos y de recursos humanos, y de cómo se realizan dentro del hotel.

3.1.4 Administrador

La administradora cuenta con estudios culminados a nivel diversificado y con más de 11 años de laborar en la empresa. Es la encargada de supervisar la atención brindada a los huéspedes por parte de los operativos, velando por que reciban una atención de calidad para hacer placentera la estadía en el hotel, generando así una imagen favorecedora para el hotel.

3.1.5 Personal administrativo

Dentro de este personal se encuentran, el contador y el auxiliar de contador todos del sexo femenino. Cuentan con más de 11 años de pertenecer a la empresa y niveles de estudios culminados de diversificado y universitario.

La contadora es la encargada de elaborar la planilla para los pagos respectivos de los sueldos, además de llevar la contabilidad del hotel ante la Superintendencia de Administración Tributaria, para evitar incumplimientos fiscales. La auxiliar de contabilidad apoya para mantener al día la documentación fiscal y evitar atrasos en la presentación de planillas. Este personal conoce a profundidad los procesos que se realizan dentro del hotel, con esto brindaron información relevante para la investigación.

3.1.6 Encargados de cada área

La empresa cuenta con 9 encargados de área de los cuales 3 son hombres y 6 mujeres, 2 de ellos poseen de 1 a 5 años de trabajar en la empresa y el resto más de 11 años además de contar con estudios culminados a nivel primario, básico, diversificado y universitario.

Dentro de esta clasificación se incluye todo el personal que desempeña funciones como guía y supervisor de los grupos de trabajo, separados por sus funciones.

Se encuentra la encargada de camareras, el encargado de meseros, encargado de cocina, encargado de recepción, encargado de mantenimiento, encargado de bodega y encargado de jardín. Cada uno de ellos cumple funciones de su cargo, y además desempeña el papel de líder dentro del grupo, debido a que lleva a cabo el proceso de inducción de los nuevos operativos, supervisión del cumplimiento de funciones y de reportar las dificultades en el desarrollo de los procesos al administrador. Tienen conocimiento amplio de cada una de las áreas que tienen bajo su cargo.

3.1.7 Personal operativo

La empresa cuenta con 36 operativos a nivel operativo de los cuales 9 son hombres y 26 mujeres, 6 de ellos poseen de 1 a 5 años de trabajar en la empresa, 18 poseen de 6 a 10 años y el resto más de 11 años, además de contar con estudios a nivel primario, básico, diversificado, de esto último existe personal que aún está estudiando y otros que ya culminaron sus estudios, además de tener dos que no tienen estudio. En este apartado se encuentra el resto del personal, que cumple cada una de las funciones que les son encomendadas de manera empírica, teniendo una inducción superficial y poco profunda, ya que los conocimientos los adquieren de acuerdo a la experiencia en el puesto.

Cada uno de ellos aportó sus conocimientos e información de importancia para la presente investigación, para establecer y definir claramente cada una de sus funciones.

3.2 Población y muestra

Según datos obtenidos por la empresa la cantidad de operativos asciende a 50, la muestra determinada es de 44. Para efectos de obtener más información se consideró utilizar el 100% de la población, además, la diferencia entre la muestra y la población no es significativa.

El universo identificado anteriormente se detalla a continuación:

Tabla 2
Distribución de operativos por sujeto de estudio

Sujeto de estudio	Total	Genero		Antigüedad			Escolaridad				
		M	F	De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 en adelante	Ninguno	Primaria	Básico	Divers.	Univers.
Gerente general	1		1			1				1	
Gerente administrativo	1		1			1					1
Gerente de recursos humanos	1		1			1				1	
Administradora	1		1			1				1	
Personal administrativo (contadora, auxiliar de contadora)	2		2			2				1	1
Encargados de cada área (camareras, meseros, cocina, mantenimiento, bodega, jardín, recepción)	9	3	6	2		7		3	3	2	1
Personal operativo (camareras, meseros, cocina, mantenimiento, bodega, jardín, recepción, repostería, chofer y guardianes)	35	9	26	6	18	11	2	24	2	7	
Total	50										

Fuente: Elaboración propia

3.3 Diseño y metodología estadística

La investigación fue de tipo descriptivo, la cual para Hernández, Fernández y Baptista (2002) “es la que proporciona información para llevar a cabo estudios explicativos que generan un sentido de entendimiento y son altamente estructurados” (p.60). Con el fin de conocer, analizar y describir cómo llevan a cabo la etapa de organización.

Para validar el instrumento, fue evaluado por dos expertos quienes brindaron su aporte sugiriendo ciertas modificaciones que permitirían mayor información mediante su aplicación. Entre estos aportes se destaca la redacción y suma de cuestionamientos. (Ver anexo 4)

Para la tabulación se codificaron las preguntas, mediante cuadros de vaciado y se presentaron los datos en base a las preguntas planteadas en los instrumentos. Se utilizó el programa Excel y los resultados fueron presentados en gráficas de barras y cuadros de análisis cuando sea necesario para su fácil interpretación y análisis.

3.4 Instrumentos

➤ Cuestionario para los jefes

Este cuestionario fue elaborado para: gerente general, gerente administrativo, gerente de recursos humanos, administrador, personal administrativo y encargados de cada área, el cual contiene 28 preguntas cerradas dicotómicas, de opción determinada y múltiple. (Ver anexo 1)

➤ Cuestionario para los operativos

Este cuestionario fue elaborado para: el personal operativo, el cual contiene 28 preguntas cerradas dicotómicas, de opción determinada y múltiple. (Ver anexo 2)

➤ **Guía de Observación (Checklist)**

Se llevó a cabo una lista de chequeo o verificación la cual consta de 9 preguntas, con el propósito de comprobar aspectos prácticos de la empresa. (Ver anexo 3)

3.5 Procedimiento

Para la redacción del presente proyecto de investigación se realizaron los siguientes pasos:

1. Investigación preliminar general para conocer las debilidades de la empresa.
2. Presentación al propietario de la empresa el menú de temas que se podían abordar.
3. Selección del tema conjuntamente con el propietario de la empresa.
4. Se realizó la investigación preliminar, con el propósito de evaluar la viabilidad y factibilidad de llevar a cabo la investigación.
5. Análisis y descripción de los antecedentes de tesis relacionadas con el tema y la situación actual del objeto de estudio. También fue necesaria la fundamentación teórica.
6. Elaboración del planteamiento del problema y se formuló la pregunta de investigación.
7. Definición del objetivo general así como los objetivos específicos.
8. Identificación del elemento de estudio, desarrollando la definición conceptual, operacional e indicadores.

9. Elaboración del método de estudio, definiendo los sujetos, población y muestra.
10. Diseño de los instrumentos.
11. Validación de los instrumentos
12. Desarrollo de la prueba piloto.
13. Reestructuración de los cuestionarios o instrumentos.
14. Encuesta al personal.
15. Tabulación de los datos obtenidos en los cuestionarios.
16. Presentación y análisis de los resultados.
17. Discusión y confrontación de los resultados.
18. Determinación de las conclusiones.
19. Presentación de las recomendaciones.
20. Presentación del informe final.

IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

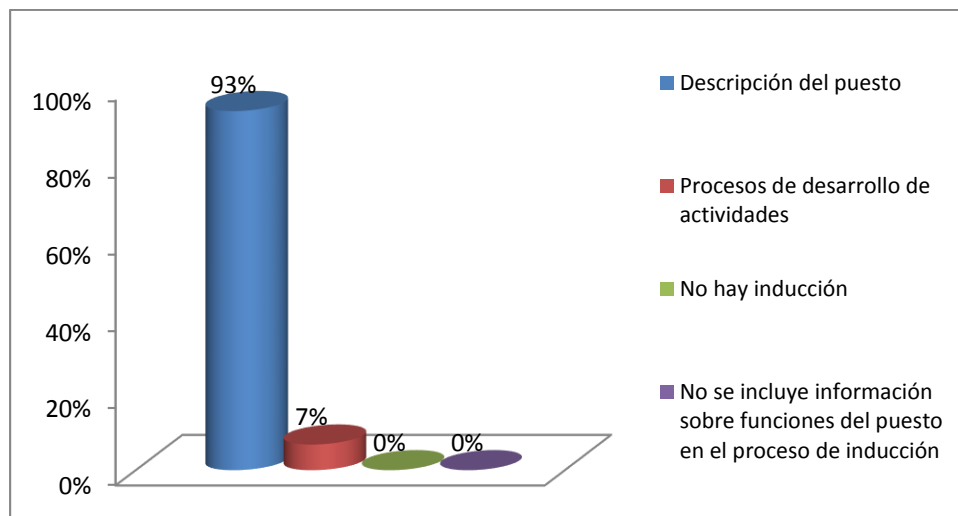
A continuación se presentan los resultados obtenidos del trabajo de campo. Los cuales se obtuvieron mediante dos cuestionarios dirigidos a los jefes y operativos de una empresa dedicada al servicio hotelero en el municipio de Rio Hondo, Zacapa. (Ver anexos 1, 2, y 3).

4.1. Cuestionario para los jefes

En este apartado se incluyen los resultados obtenidos por medio del cuestionario dirigido a 15 jefes del objeto de estudio. (Ver anexo 1).

Especialización del trabajo

Gráfica 1
Información sobre funciones



Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo 2014

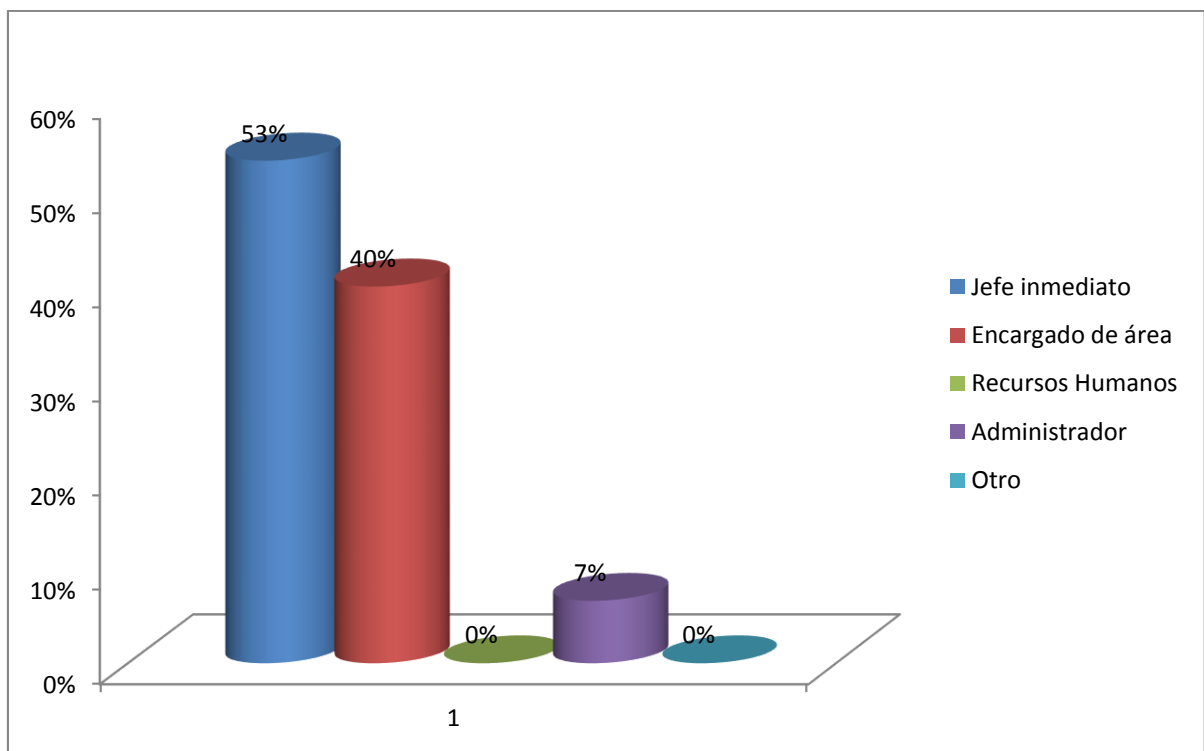
El 93% de los sujetos encuestados indicaron que la información que le brindan a sus operativos en el momento de iniciar en la empresa es la descripción del puesto, por otra parte el 7% establecieron que son los procesos de desarrollo de actividades lo que le brinda al nuevo operativo. Esta información le permite al operativo adaptarse rápido a su puesto de trabajo y así la empresa podrá obtener resultados positivos debido al trabajo eficiente y eficaz por parte del operativo.

Manera de comunicar funciones

El 100% de encuestados manifestaron que las funciones que desempeñaran los operativos en su puesto de trabajo le son transmitidas de manera verbal lo que dificulta la agilidad de comprensión, es por ello que se retrasa el proceso de adaptación al puesto, creando muchas dudas en el operativo con respecto en lo que debe desarrollar.

Gráfica 2

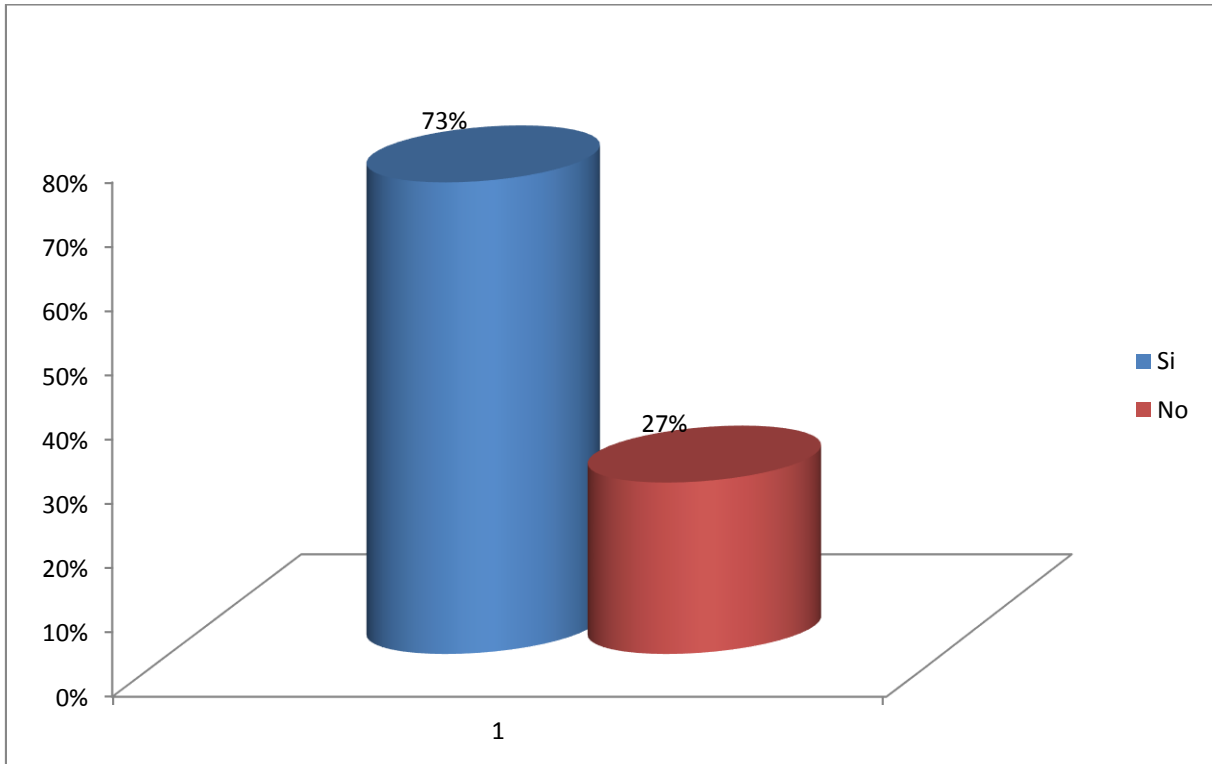
Encargado de informar y capacitar al operativo



Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo 2014

El 53% de los jefes establecieron que en el momento de ingresar un nuevo operativo a la empresa el encargado de informarlo y capacitarlo sobre el puesto de trabajo es el jefe inmediato, el 40% indicaron que es el encargado de área y el 7% que es el administrador quien lo hace, con esto se reflejó que no existe una persona (Recursos Humanos) especializada en esta parte para llegar a alcanzar de manera más eficiente los objetivos y metas.

Gráfica 3
Funciones extras

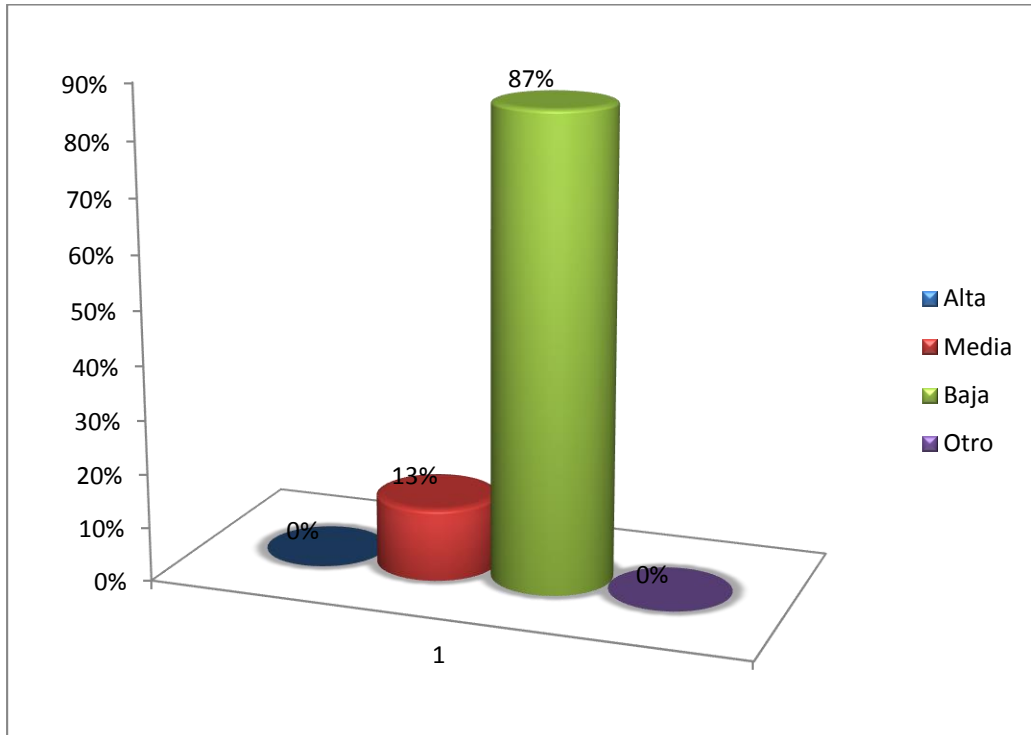


Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo 2014

El 73% de encuestados indicaron que sí se les han presentado casos en los que deben realizar funciones extras, esto se debe a eventualidades, eventos de gran magnitud y por el crecimiento del hotel, por otra parte el 27% establecieron que no se les han presentado ya que se les explicó cuando comenzaron a laborar y porque las funciones son repetitivas.

Gráfica 4

Grado de dificultad en el desempeño de funciones

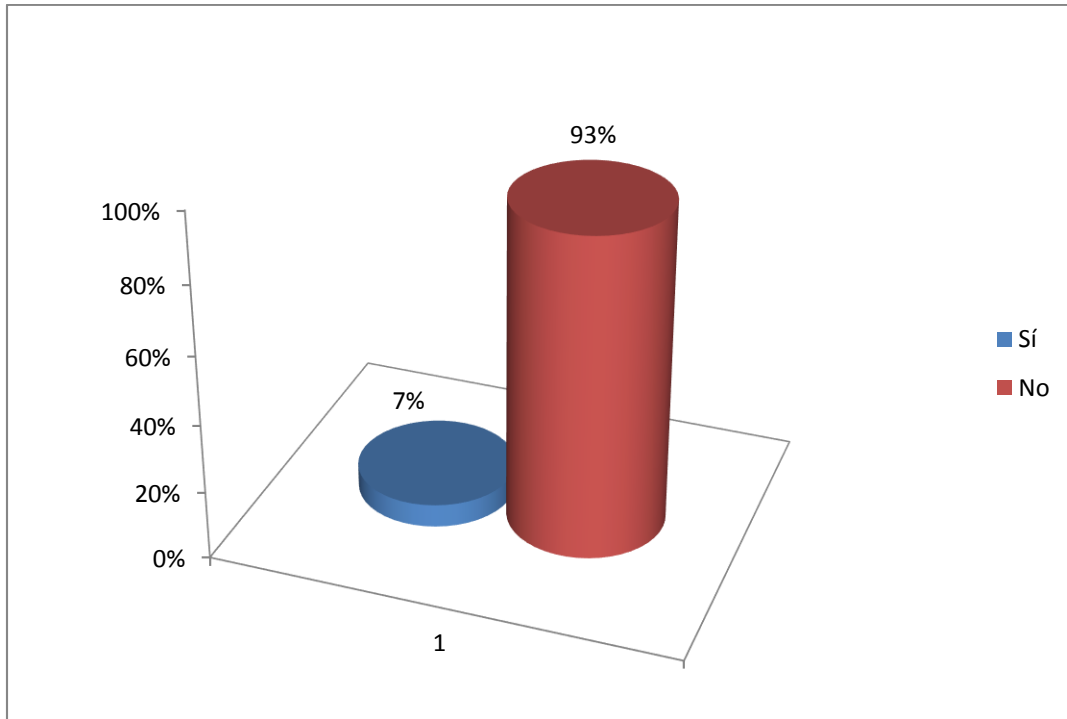


Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo 2014

El 87% de los jefes indicaron que los operativos desempeñan sus funciones con un grado de dificultad baja debido a que poseen el conocimiento en base a la experiencia que poseen, pero consideran que de existir las funciones establecidas por escrito se lograría un grado menor desde el momento de iniciar a laborar.

Departamentalización

Gráfica 5
Esquema de áreas o departamentos



Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo 2014

El 93% de los encuestados expresaron que no existe actualmente un esquema que muestre todas las áreas o departamentos de la empresa, por otra parte el 7% indicaron que sí existe y es un organigrama el cual se conoce por la realización de un estudio en la empresa, pero nunca paso a ser utilizado.

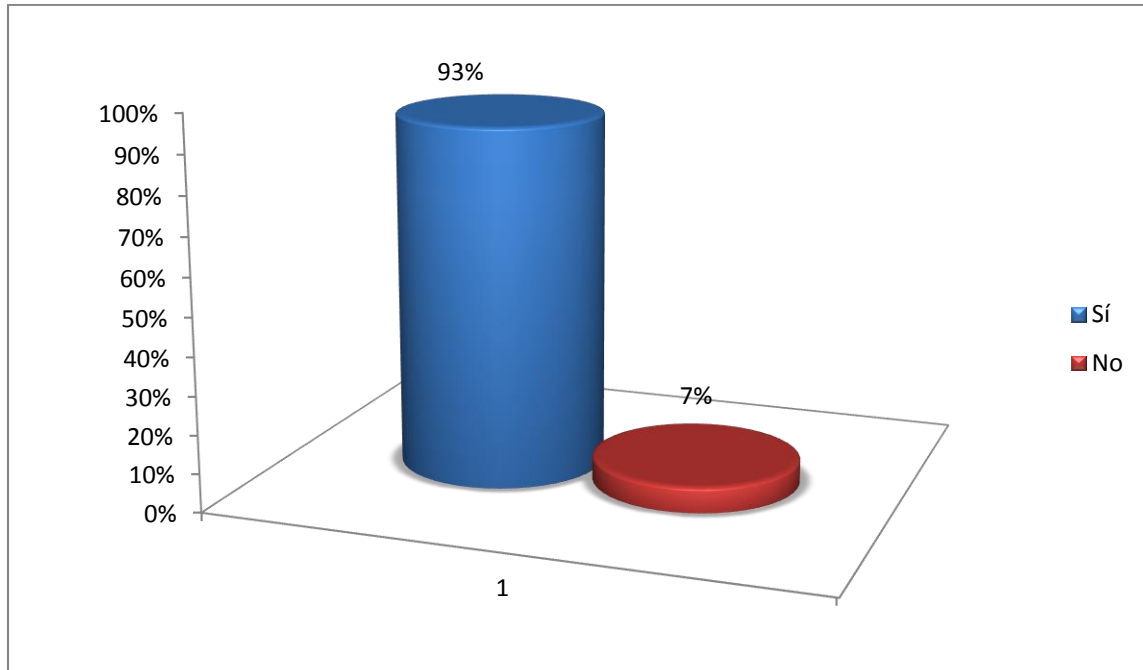
Medio donde se muestren funciones

El 100% de los jefes indicaron que actualmente no existe un medio que muestre las funciones a desarrollar en cada departamento. Lo que dificulta al empleado tener un recordatorio de las funciones que debe desarrollar diariamente mediante su puesto de trabajo, con esto puede incurrir en evasión de responsabilidades o en evasión de funciones, creando un retraso el cumplimiento de las tareas diarias.

Elaboración de estructura formalizada

El 100% de los jefes establecieron que por medio de una estructura formalizada si se lograría un mejor alcance de objetivos debido a que los procesos se desarrollarían más rápido haciendo que se alcancen los objetivos y la rentabilidad deseada.

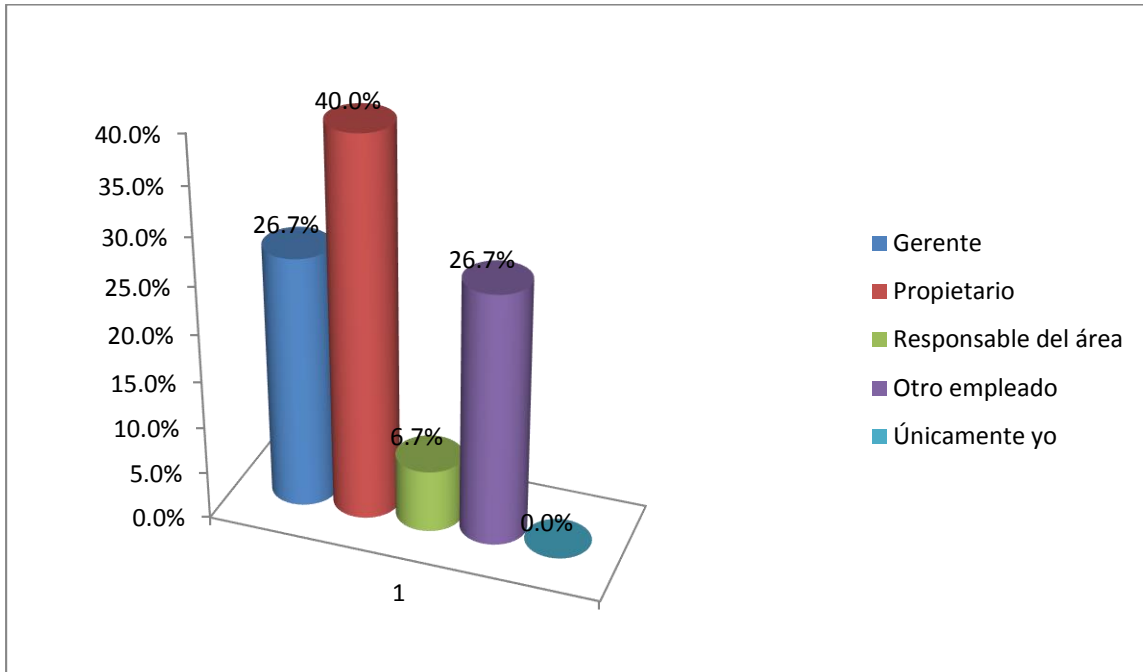
Gráfica 6
Claridad en las responsabilidades del puesto



Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo 2014

El 93% de encuestados establecieron que las responsabilidades que adquieren en su puesto de trabajo son claras, por el contrario el 7% indicaron que no son claras. Esto permite tanto a los jefes como a los operativos tener la visión de lo que deben de realizar en su puesto de trabajo y dar todo de si por llegar al cumplimiento máximo de estas, por otra parte para aquellos que no las tienes muy claras, puede causar problemas tanto para la empresa como para el mismo debido a que le creara confusión en tanto a que no sabrá lo que le corresponde realizar y a la empresa debido a que esto le crea perdidas e incumplimiento de objetivos y metas.

Gráfica 7
Dirigir operativos



Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo 2014

Los jefes indicaron en un 40% que es el propietario quien también dirige a los operativos, además el gerente y el administrador lo hacen de igual forma en un 26.7%, esto crea confusión en los operativos en el momento de entregar resultados.

Realización de actividades importantes

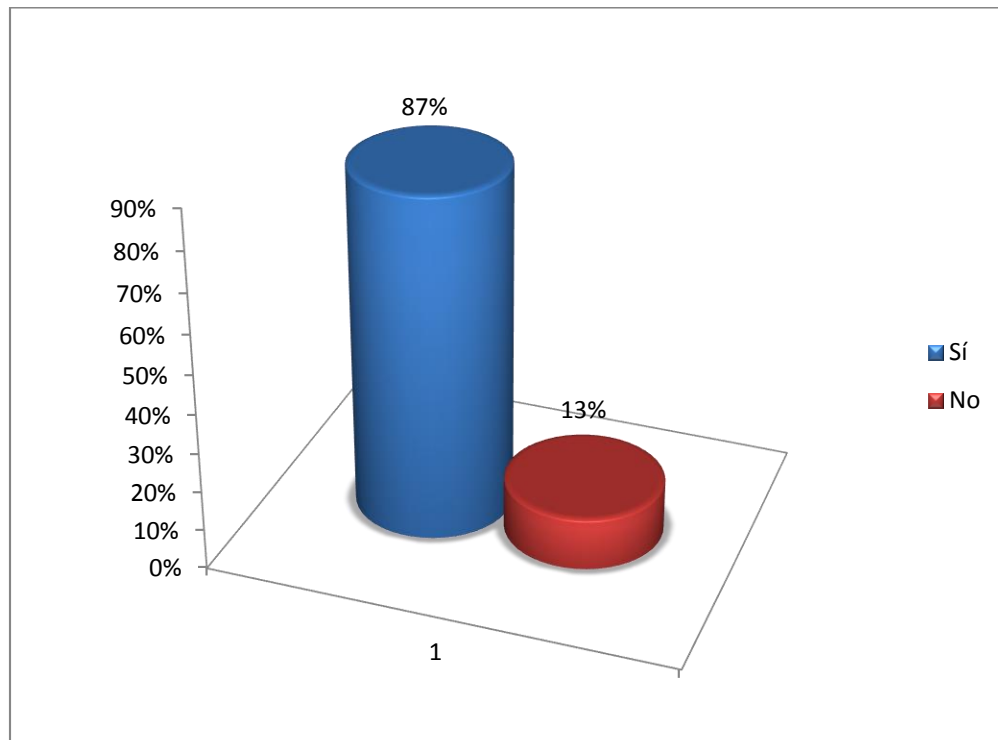
En base a la investigación se establece que el 100% indicaron que en el momento de surgir una tarea muy importante para la empresa la realizan personalmente, no se delega a los operativos debido a que no son capaces de desarrollarlas satisfactoriamente. Existiendo incongruencia con la gráfica 5 donde creen que sus operativos tienen el conocimiento adecuado en el desempeño de funciones.

Tabla 3
Cantidad de operativos a cargo

Jefe	No. de operativos a cargo
Gerente General	2
Gerente administrativo	1
Gerente de recursos humanos	1
Administradora	32
Contadora	1
Encargado camareras	6
Encargado meseros	4
Encargado meseros	3
Encargado cocina	5
Encargado cocina	5
Encargado mantenimiento	3
Encargado Jardín	4
Encargado cajera o recepcionista	2
Encargado cajera o recepcionista	2

Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo 2014

Gráfica 8
Disponibilidad de tiempo

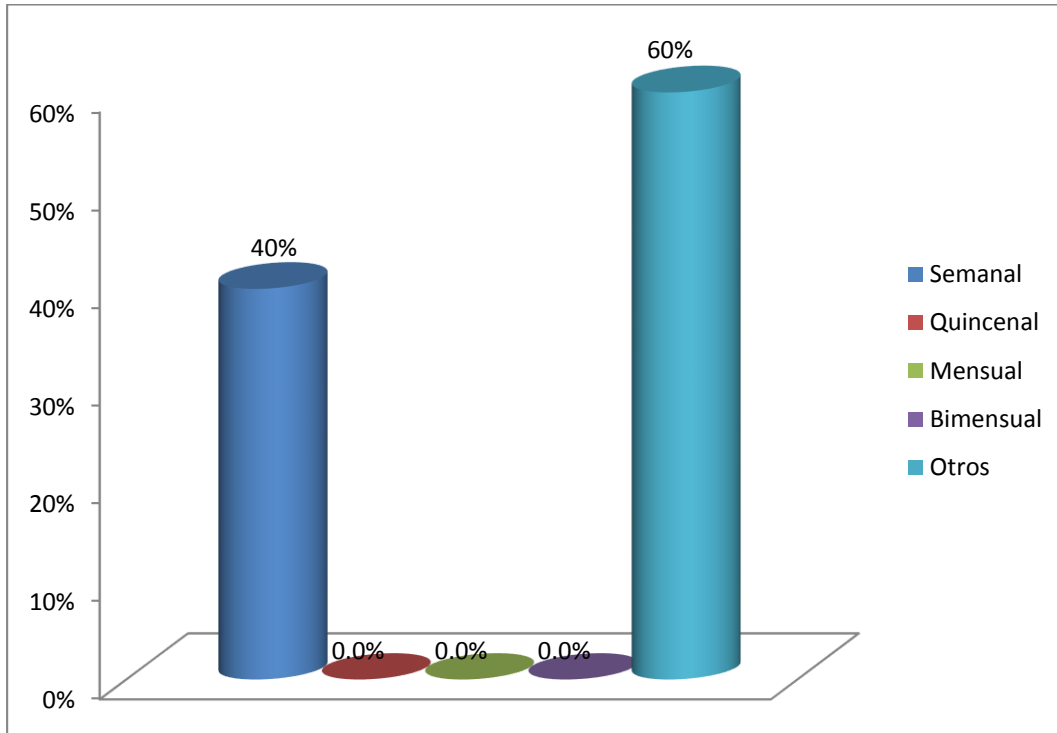


Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo 2014

El 87% de los encuestados indicaron que poseen la disponibilidad de tiempo para atender todas las dudas o inquietudes por parte del personal, esto debido a que existe una buena comunicación, la cantidad de personal a cargo es la adecuada, además de ser el personal idóneo para el puesto y la necesidad de coordinarse para cumplir con el cometido; por otra parte para el 13%, el tiempo es muy poco debido a mucha demanda de tareas y al exceso de responsabilidades que poseen.

Gráfica 9

Frecuencia de supervisión del desempeño



Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo 2014

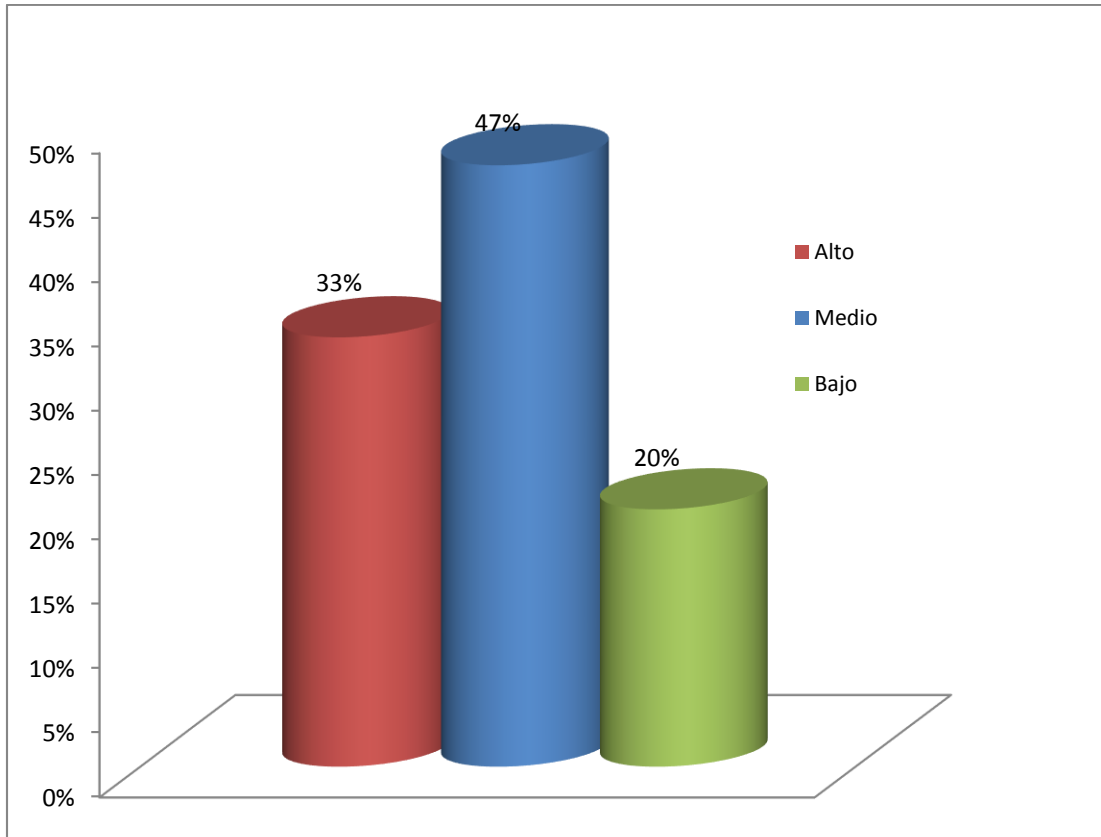
En base a los resultados obtenidos, el 60% de los jefes establecieron que la frecuencia con la que supervisan a sus operativos es diariamente, el 40% indicaron que lo realizan de forma semanal.

Forma de supervisión del desempeño

El 100% de los encuestados demostraron que la forma de supervisar el desempeño de los operativos es por medio de observación visual. Esto no le permite a la empresa llevar un control sobre el desempeño de los operativos y le crea deficiencia en la capacitación ya que le crea una dificultad el saber en qué está fallando.

Centralización y descentralización

Gráfica 10
Grado de poder de decisión

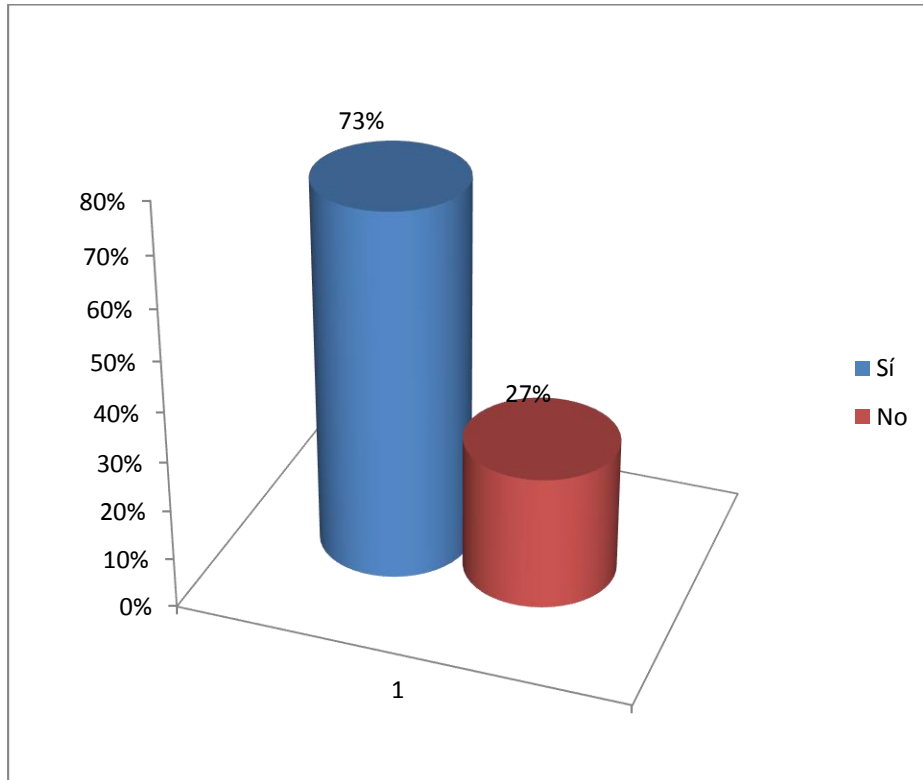


Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo 2014

En base al grado de poder de decisión que poseen los jefes es compartido debido a que algunos de ellos las toman en decisiones que representan costos, otros en decisiones sobre agilización de procesos y el resto en situaciones comunes, debido a que se centraliza el poder en los mandos superiores.

Gráfica 11

Autorización sobre todos los problemas



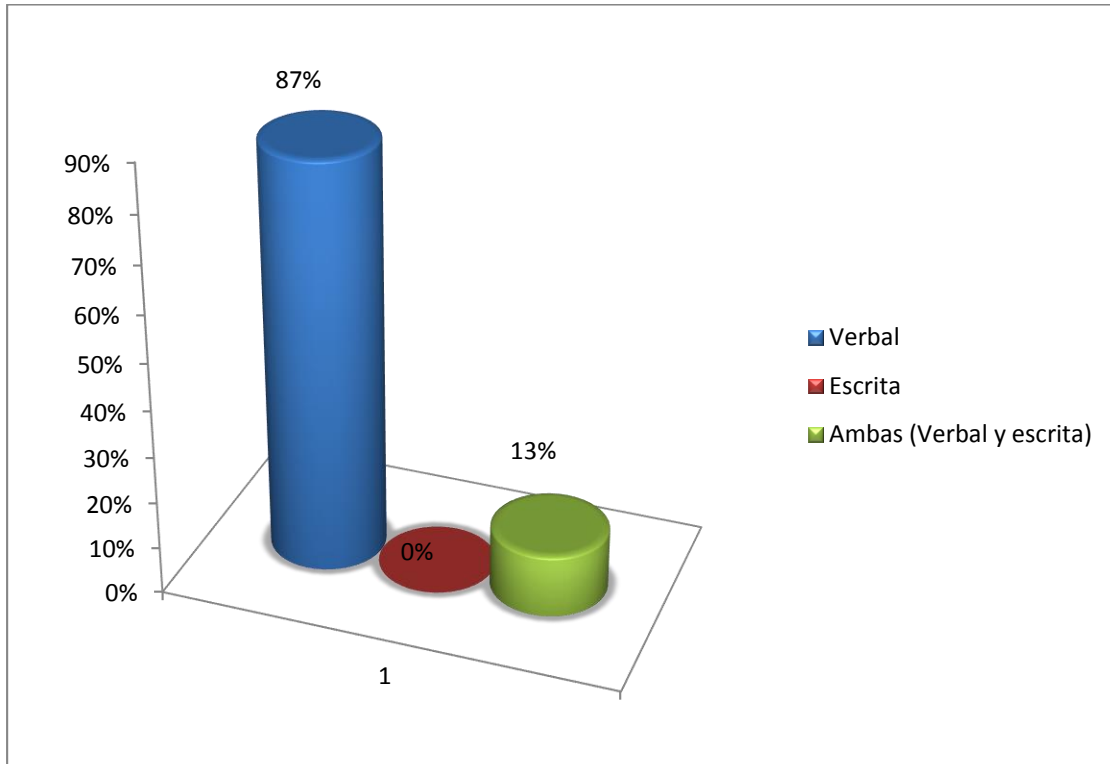
Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo 2014

El 73% de los jefes poseen la facultad de resolver todos los problemas que se presentan en su área de trabajo, con esto se refieren al nivel superior y algunos de los mandos medios, pero el 27% indicaron que no poseen esta autoridad debido a que deben consultar siempre la autorización de su jefe superior o el gerente para poder tomarlas o directamente las toman ellos.

Encargado de resolver problemas

De los jefes que respondieron que no poseían la facultad de resolver todos los problemas de su área de trabajo, el 100% establecieron que quien les ayuda a resolver dichos problemas es el gerente administrativo.

Gráfica 12
Forma de comunicar soluciones



Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo 2014

Del total de jefes el 87% establecieron que la forma en que le son comunicadas las decisiones o las comunican para resolver problemas relacionados a cambio de procesos es verbal, pero el 13% demuestran que lo hacen de forma verbal y escrita. Por medio de esto se puede determinar que la empresa cae en incumplimiento de resolución de problemas debido a que la forma de transmitir las es incorrecta porque no existe un comprobante que avalúe lo que se debe de hacer, además de caer en falta de recordatorio para el operativo.

Formalización

Forma de estandarización de funciones

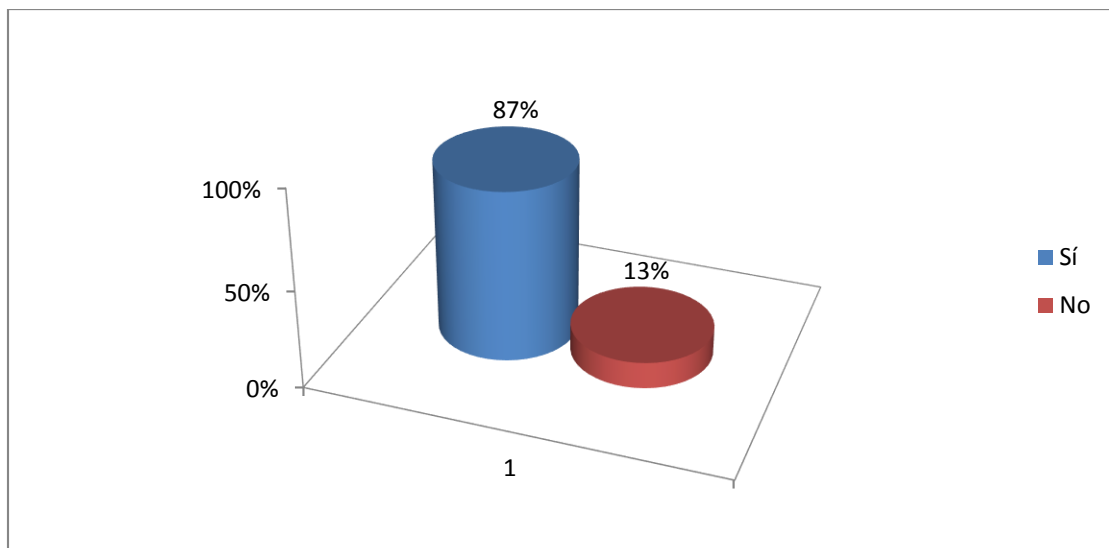
Las funciones que se deben desempeñar en cada puesto de trabajo se encuentran establecidas únicamente de forma verbal, esto según el 100% de los jefes de la empresa.

Forma como se encuentran los procesos

El 100% de los encuestados establecieron que es de forma verbal como se encuentran los procesos para la realización de tareas.

Gráfica 13

Dificultad en el cumplimiento de tareas en eventos de gran magnitud

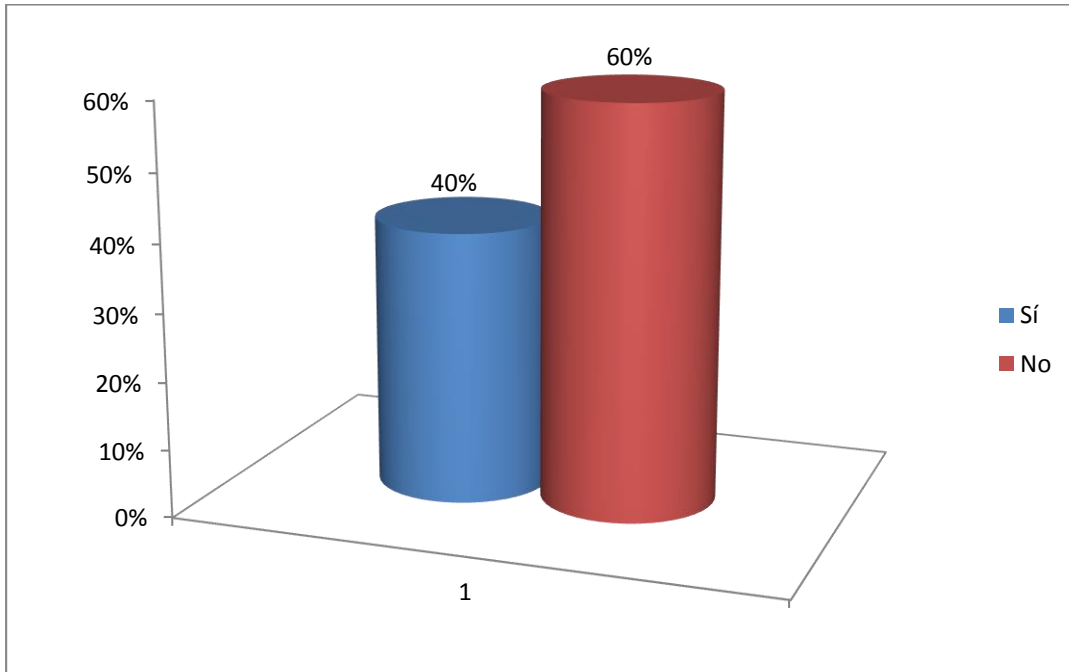


Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo 2014

El 87% indicaron que en el momento de realizar eventos de gran magnitud a los operativos se les dificulta la realización de sus funciones ya que recaen en atrasos en las funciones que deben desarrollar diariamente.

Gráfica 14

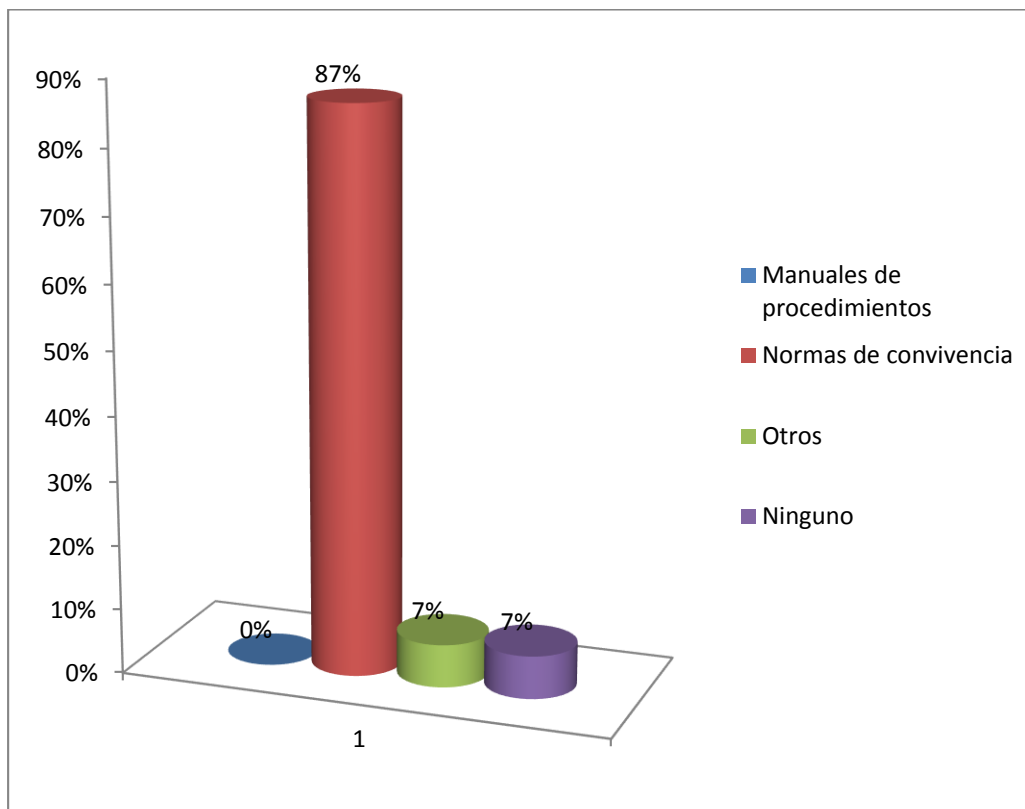
Formato en elaboración de pedidos a bodega



Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo 2014

En base al uso de formato para elaboración de un pedido a la bodega las respuestas están compartidas, el 60% dijeron que no utilizan ninguno debido a que no les corresponde y no se han enterado de la existencia de estos y el 40% indicaron que sí existen y son vales u órdenes de pedido.

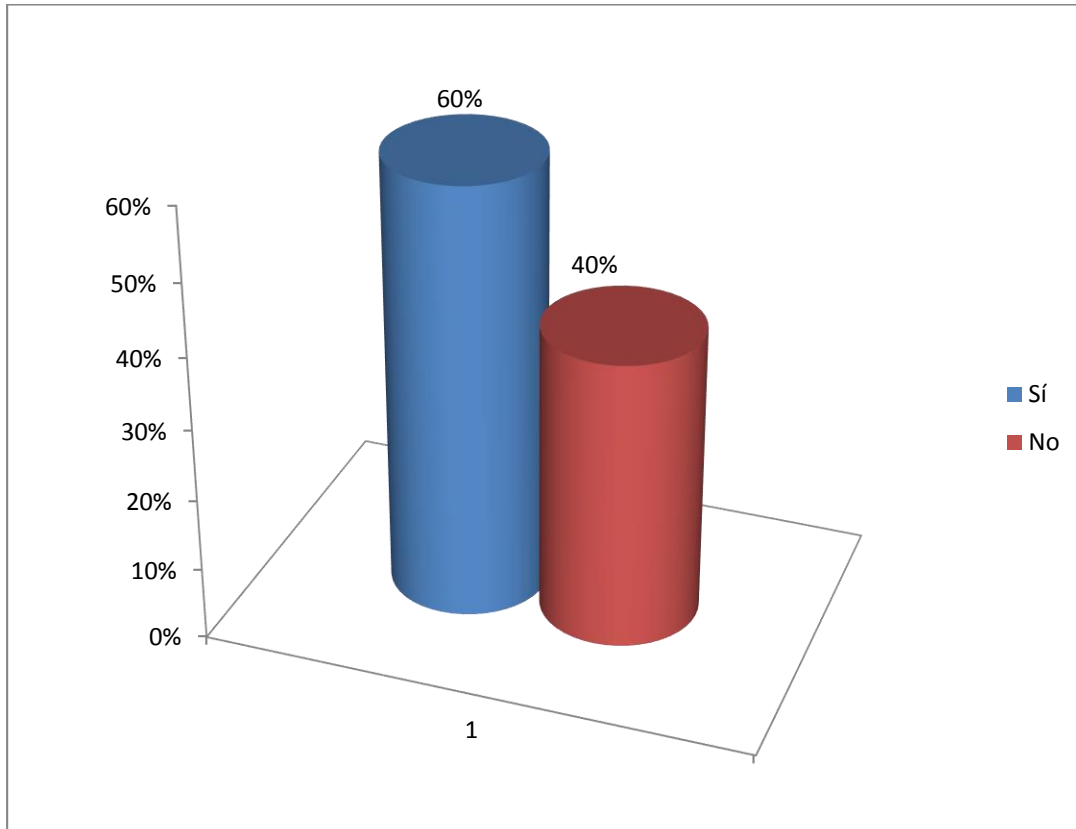
Gráfica 15
Tipo de reglamento



Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo 2014

Del total de los jefes, el 87% demostraron que el tipo de reglamento que existe para guiar las acciones de los trabajadores son normas de convivencia, por otra parte el 7% dijeron que no existe ninguno y que sí, pero son las emitidas por el ministerio de trabajo.

Gráfica 16
Documentación de reglamento



Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo 2014

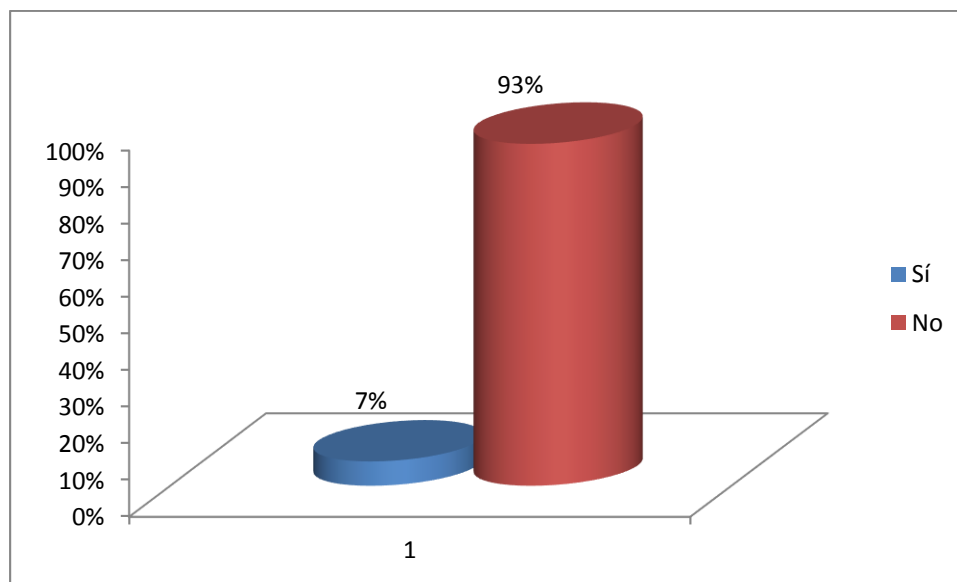
Con respecto a la documentación de las normas de convivencia las respuestas son compartidas el 60% dijeron que sí se encuentra documentado y el 40% expresaron que no.

Documentos para movimiento de personal

El 100% expresaron que actualmente no se posee ningún documento o formulario para efectuar movimiento de personal, esto se debe a que no se ha elaborado y porque consideran que es mejor y más efectivo de forma verbal.

Gráfica 17

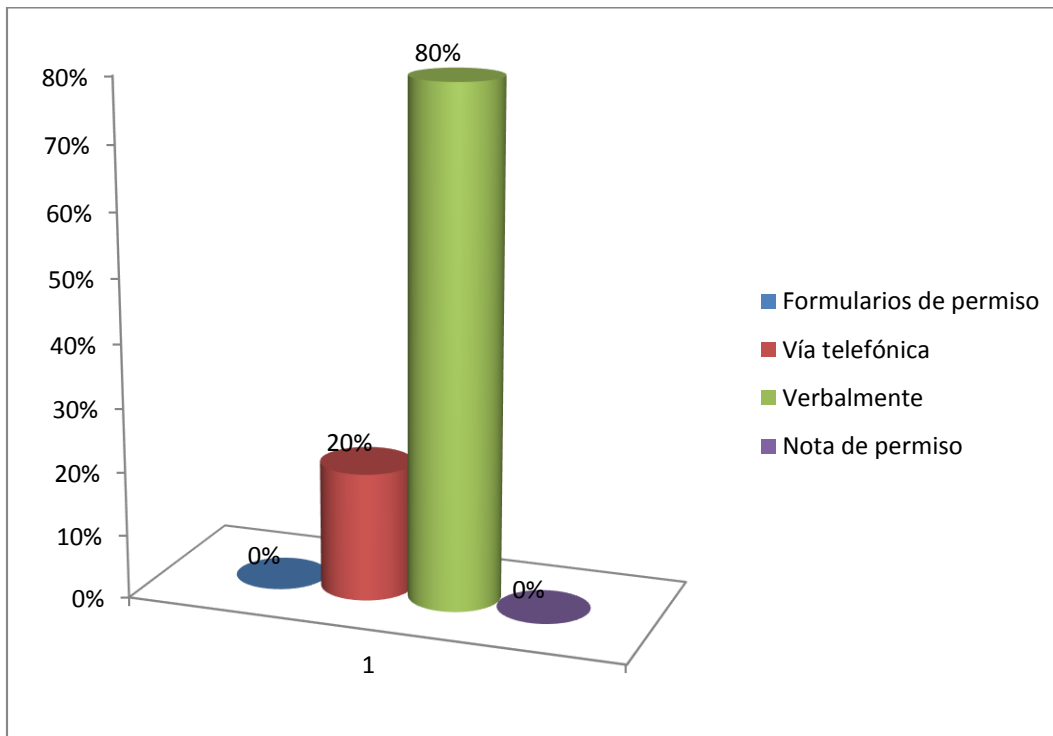
Formularios para supervisión de personal



Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo 2014

El 93% expresaron que no cuentan con formularios para supervisión de personal, lo hacen de forma visual únicamente, lo que les crea dificultad para documentar deficiencia y poder capacitar en los puntos que se necesiten, por el contrario el 7% dijeron que sí existen.

Gráfica 18
Presentación de ausentismo de personal



Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo 2014

Los jefes en el momento de faltar a sus labores diarias, lo comunican de forma verbal o por vía telefónica, únicamente cuando poseen causa justificada.

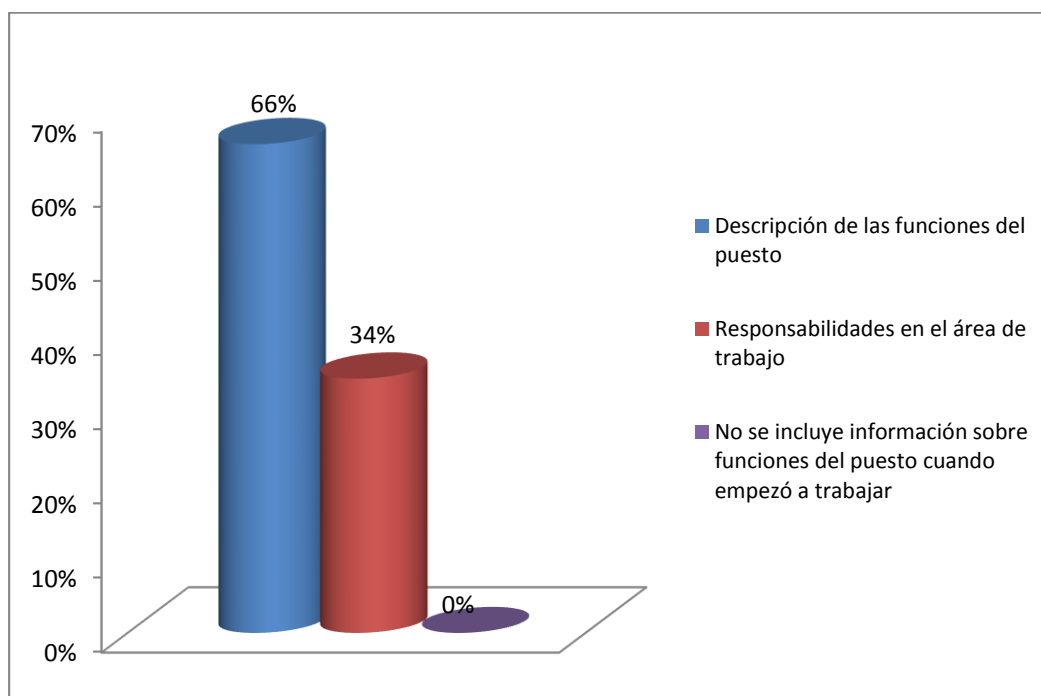
4.2. Cuestionario para los operativos

En este apartado se incluyen los resultados obtenidos por medio del cuestionario dirigido a 35 operativos del objeto de estudio. (Ver anexo 2).

Especialización del trabajo

Gráfica 19

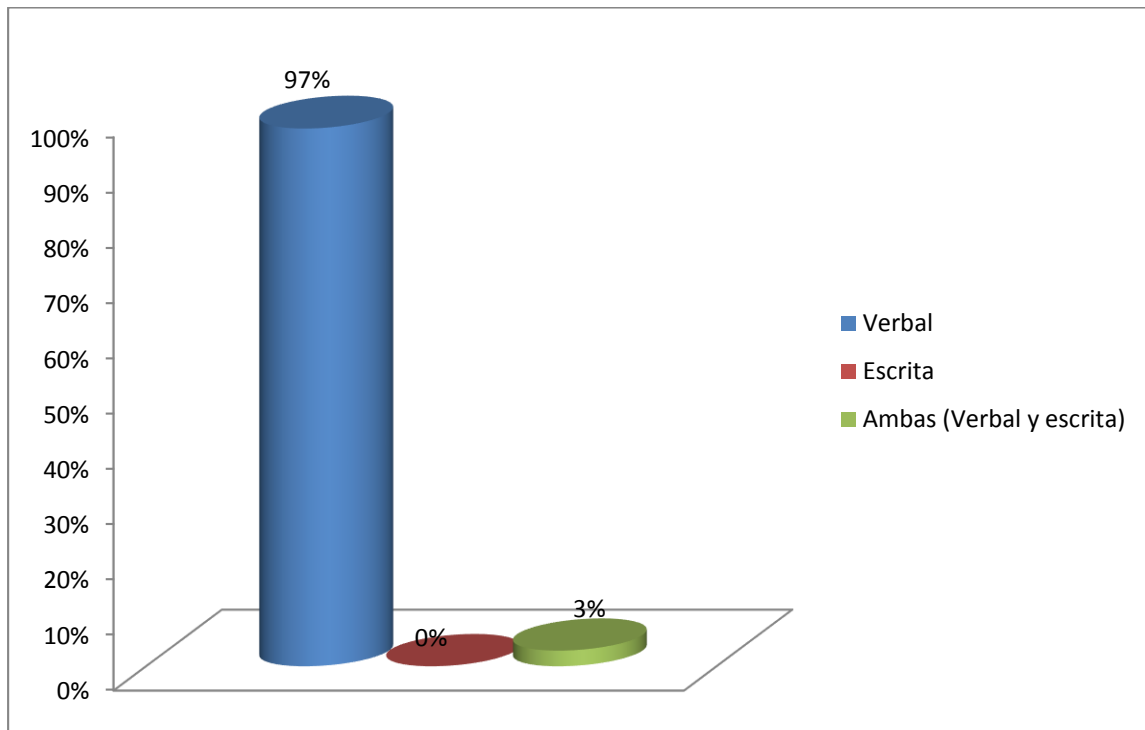
Información sobre el puesto de trabajo



Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo 2014

Con respecto a la información que le brindan a los operativos en el momento que inicia sus labores en su puesto de trabajo, el 66% expresaron que les describen las funciones que desarrollará y el 34% que son las responsabilidades que conlleva el puesto en el cual se ubicaron.

Gráfica 20
Manera de comunicar funciones

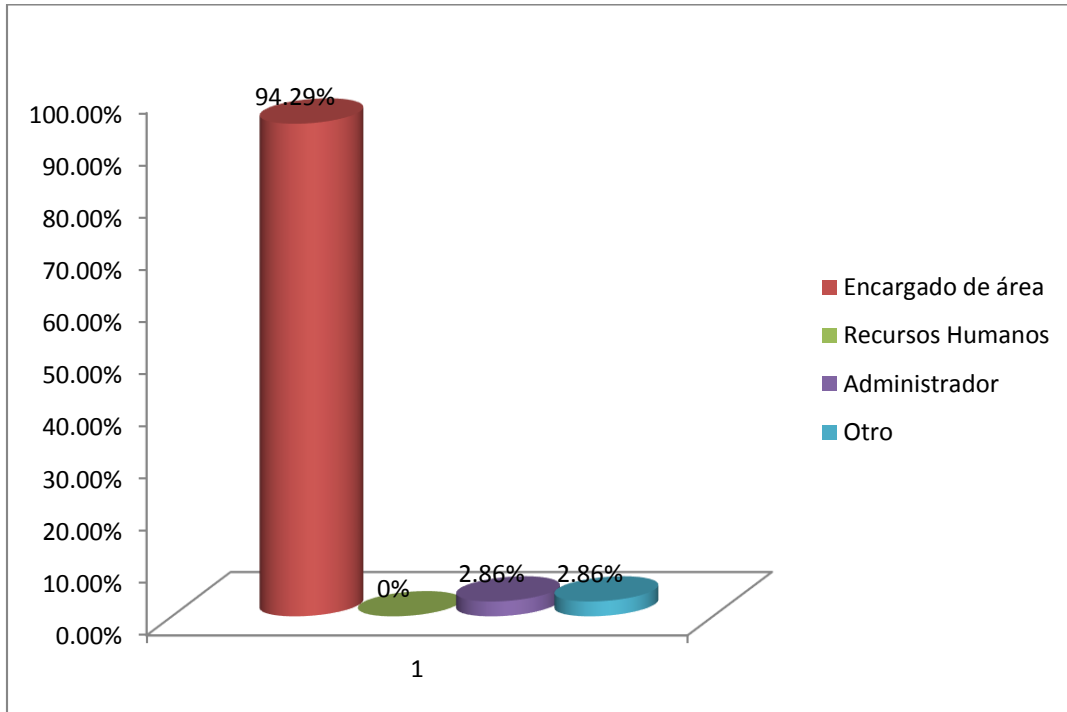


Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo 2014

El 97% de los operativos manifestaron que las funciones que desempeñan en su puesto de trabajo se las comunican de forma verbal y el 3% que lo hacen de ambas formas verbal y escrita.

Gráfica 21

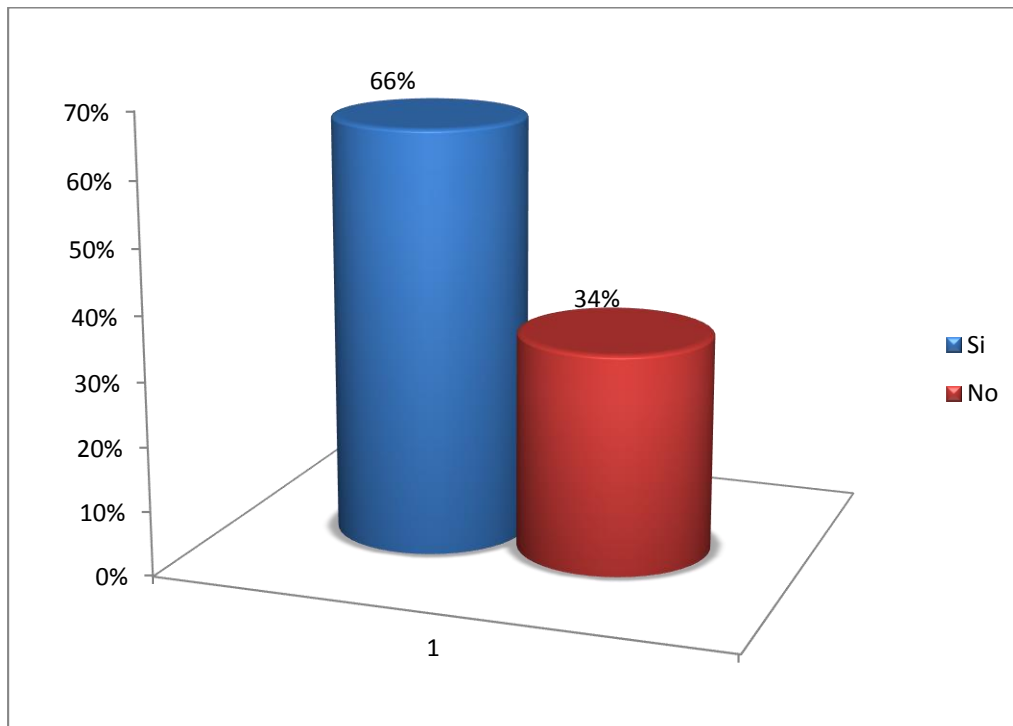
Encargado de informar y capacitar sobre el puesto de trabajo



Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo 2014

Del total de los operativos, el 94.29% indicaron que la persona que se encarga de darle a conocer y capacitarlo sobre las funciones que desempeñan en su puesto de trabajo es el encargado de área, por el contrario el 2.86% indicó que esa persona es el administrador.

Gráfica 22
Funciones extras

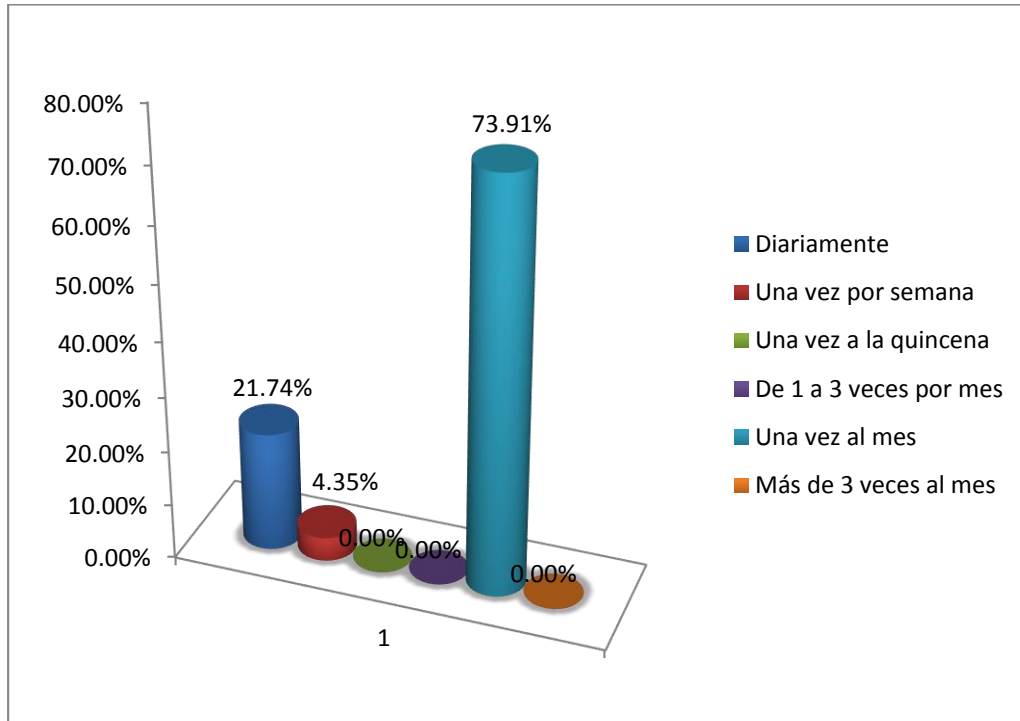


Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo 201

El 66% indicaron que sí se han dado casos en los cuales deben desarrollar funciones que no le comunicaron desde el principio, por otra parte el 34% manifestó que no les ha tocado hacer funciones extras.

Gráfica 23

Frecuencia de presentación de funciones extras

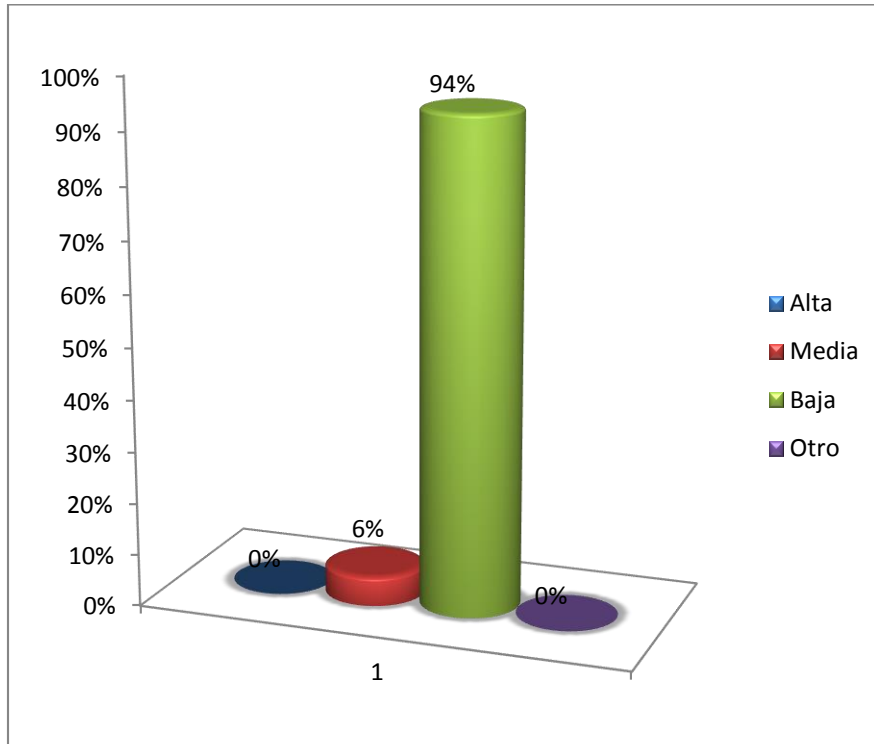


Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo 2014

Del total de operativos a los cuales se les han presentado casos en los que han desarrollado funciones extras, el 73.91% expresaron que se les han presentado una vez al mes y el 21.74% indicaron que ocurre diariamente. Las razones por las cuales ocurre esto es por el incremento de la empresa, mala organización, eventualidades, eventos de gran magnitud, incremento de labores y mala información de las tareas.

Gráfica 24

Grado de dificultad en el desempeño de funciones



Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo 2014

El 94% de los operativos indicaron que el grado de dificultad que poseen para desempeñar sus funciones es bajo debido a que poseen los conocimientos necesarios para cumplirlas en base a su experiencia. El 6% expresaron que es media debido a que se guían por el procedimiento para desarrollar una función.

Departamentalización

Conocimiento del área a la cual pertenecen

El 100% de los operativos conocen el área al que pertenecen en la empresa, es por ello que se logró obtener lo siguiente:

Tabla 4
Cantidad de operativos por área

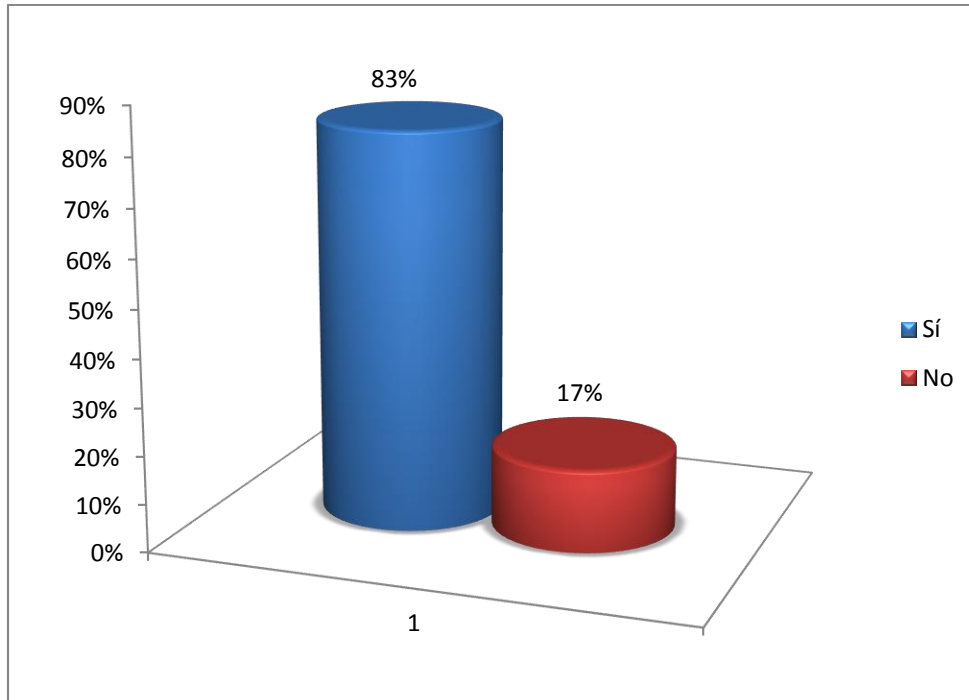
Jardín y mantenimiento	4
Camarera	4
Lavandería	2
Cajera o recepcionista	4
Mesera	5
Bodega	1
Cocina	10

Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo 2014

Conocimiento sobre esquema

El 100% de los operativos indican que actualmente no existe ningún esquema que muestre las funciones de cada área de trabajo.

Gráfica 25
Claridad en las responsabilidades del puesto



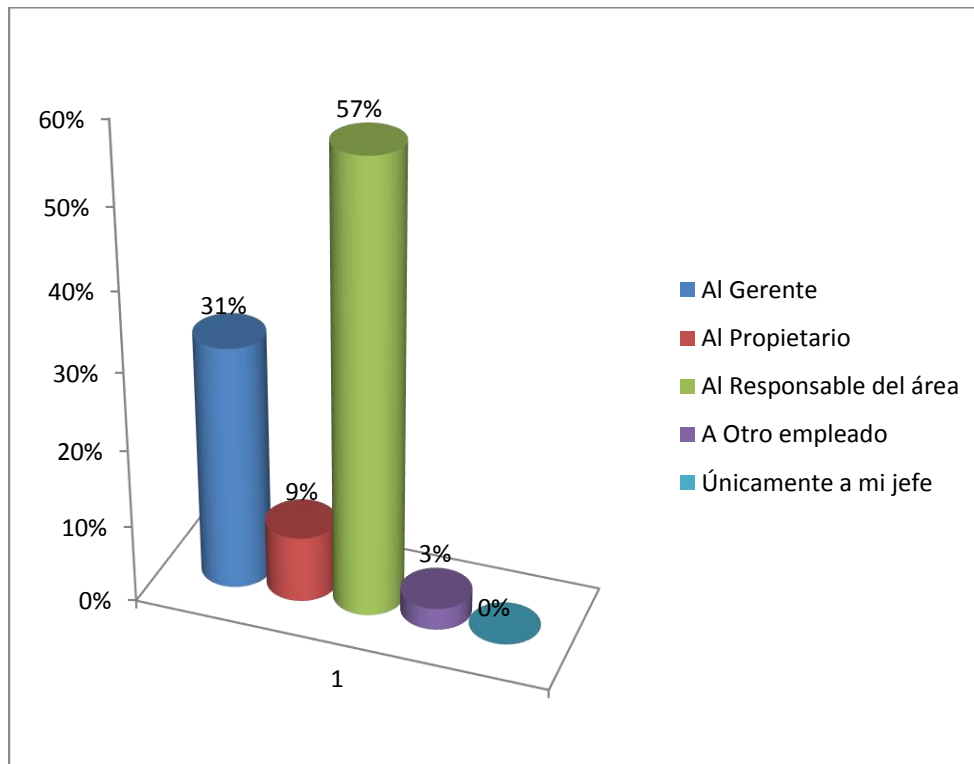
Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo 2014

El 83% de los operativos establecieron que las responsabilidades que adquieren en su puesto de trabajo son claras, por otra parte el 17% indicaron que no son claras, ya que en ocasiones ha surgido confusión en cuanto al responsable de algún evento.

Reconocimiento de jefe inmediato

El 100% de los encuestados reconocen quien es su jefe inmediato, lo que les facilita en cierta parte saber de quién deben recibir órdenes, pero reciben también de otras autoridades.

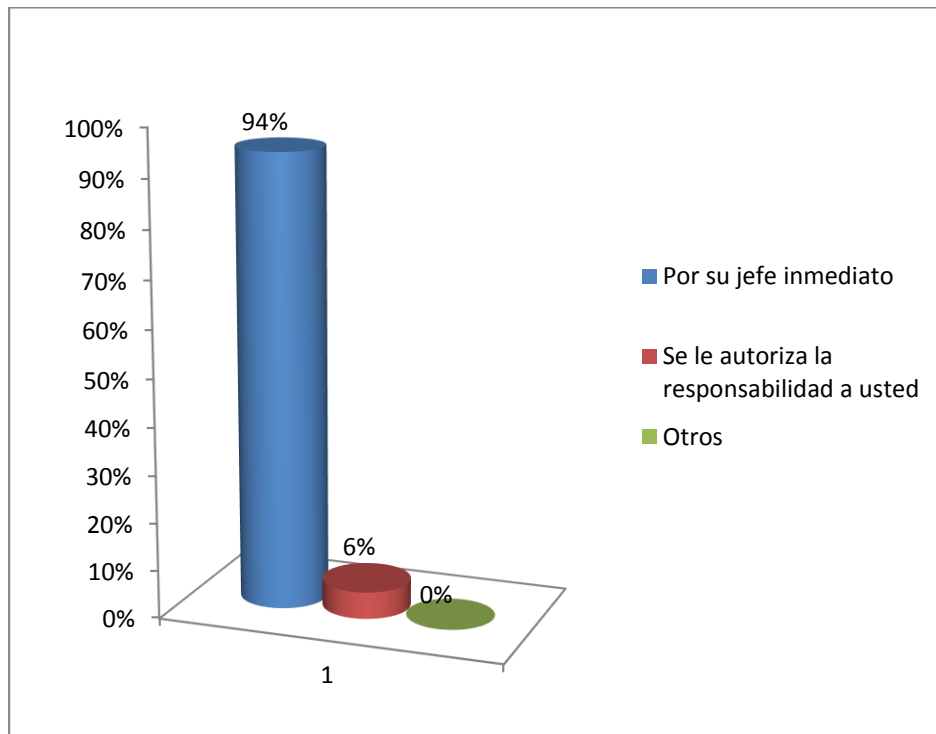
Gráfica 26
Duplicidad de mando



Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo 2014

Del total de los operativos, el 57% expresaron que además del jefe deben rendir cuentas al responsable del área, el 31% indicaron que le reportan sus avances al gerente y el 9% expresaron que al propietario de la empresa.

Gráfica 27
Tareas de alta responsabilidad

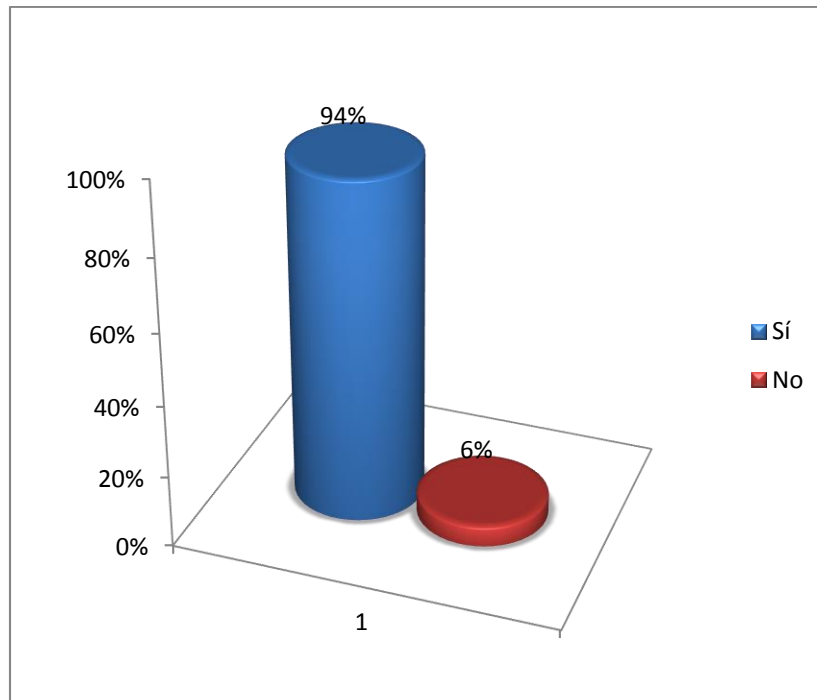


Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo 2014

El 94% de los operativos expresaron que en el momento de ocurrir una tarea con alto nivel de responsabilidad, no la realizan ellos sino que la hace el jefe inmediato o encargado de área, el 6% expresaron que se les autoriza a ellos para resolverla.

Gráfica 28

Cumplimiento de inquietudes por parte del jefe



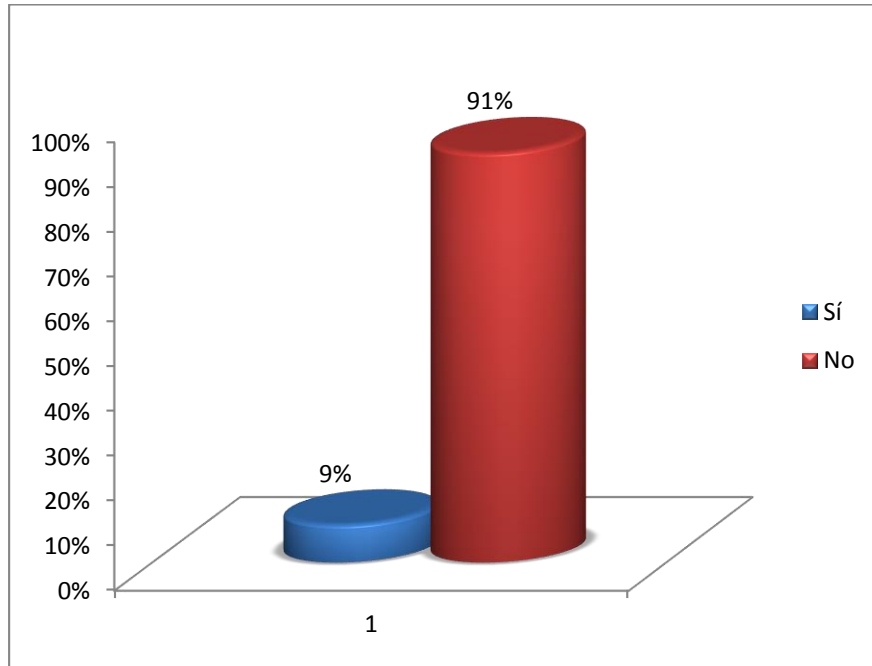
Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo 2014

El 94% indicaron que su jefe inmediato o encargado de área cumple con atender las inquietudes o dudas que les surge en el momento que desempeñan sus funciones, por otra parte el 6% expresaron lo contrario, esto se debe a que poseen mucho personal a cargo y a que solo oyen y no escuchan al operativo.

Deficiente desempeño laboral por mala atención del jefe

De acuerdo al 6% que expresó que el encargado de área no puede cumplir con todas las dudas de los operativos, el 100% indicaron que esto crea una deficiencia en el desempeño de sus funciones porque se atrasa el desempeño de las labores y no existe apoyo para tener el equilibrio que necesita la empresa.

Gráfica 29
Deficiencia en ayuda del jefe



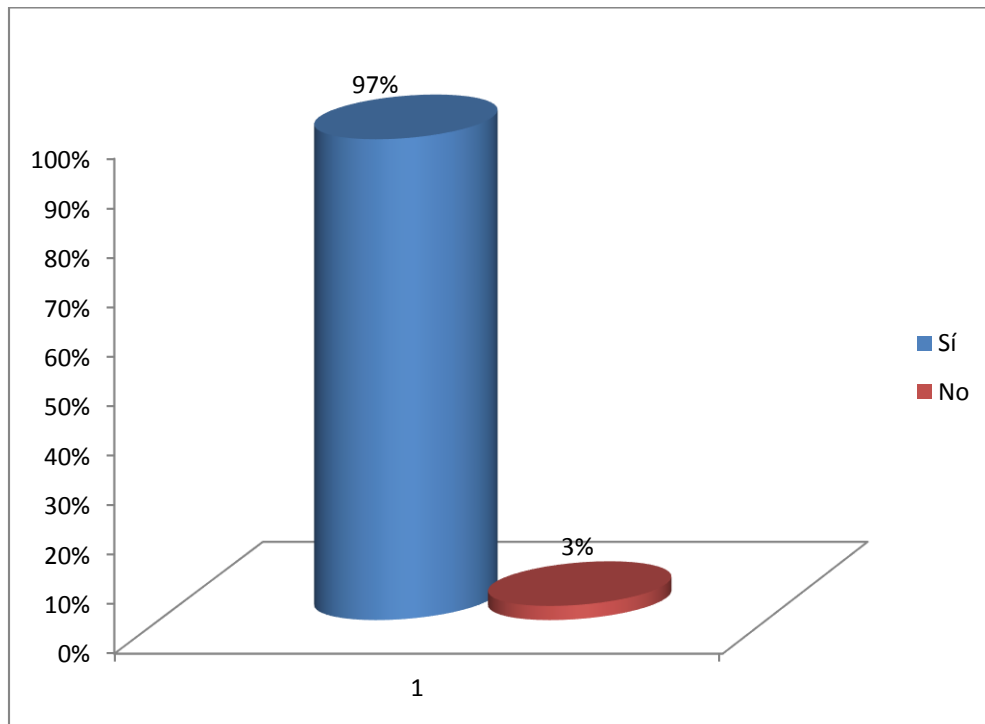
Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo 2014

Con respecto a la deficiencia que pueda existir por parte del jefe en el momento de brindar la ayuda necesaria al operativo, el 91% expresaron que no ha de ocurrir tal situación, esto debido a que siempre está al tanto y atiende las inquietudes, utiliza bien el tiempo y existe una buena comunicación, pero el 9% indicaron que si ha pasado.

Si su respuesta a la pregunta anterior es si, mencione ¿Qué situación es la que no le ha podido resolver o apoyar en lo que necesita en su área de trabajo?

Las situaciones que los encargados de área no les han podido resolver son problemas con los clientes, falta de conocimiento en alguna tarea y dudas en problemas nuevos.

Gráfica 30
Supervisión del desempeño

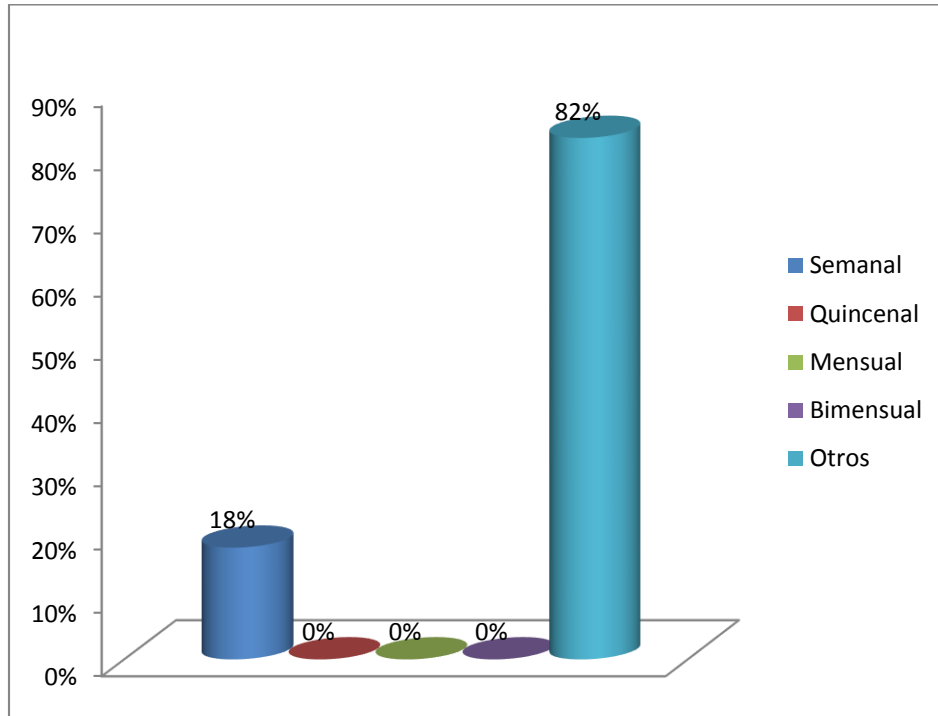


Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo 2014

Del total de encuestados, el 97% establecieron que el jefe inmediato sí supervisa el desempeño en las labores diarias, por el contrario el 3% expresaron que tal cosa no ocurre.

Gráfica 31

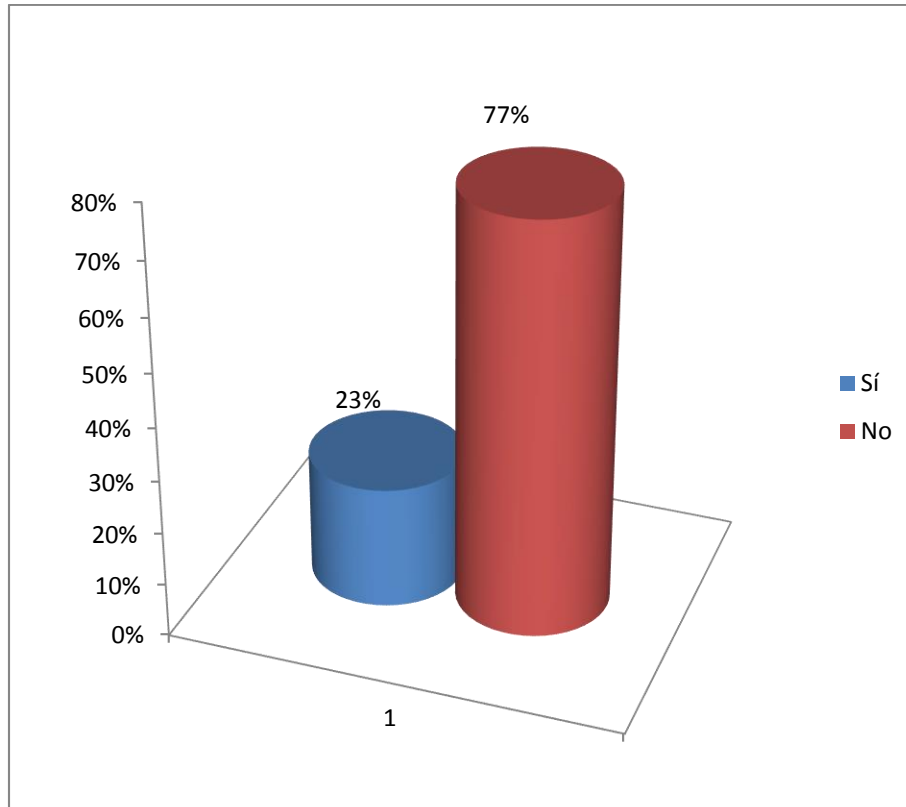
Frecuencia de supervisión del desempeño



Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo 2014

Del total de encuestados que expresaron que sí se les supervisa el desempeño, el 82% establecieron que lo realizan diariamente y el 18% indicaron que los jefes lo hacen semanalmente.

Gráfica 32
Autorización para toma de decisiones

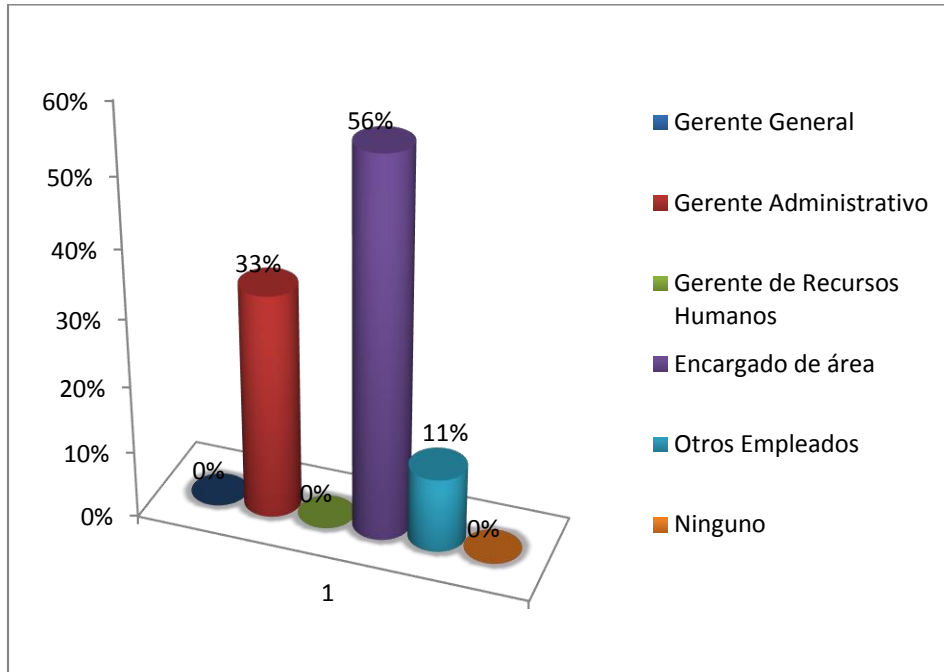


Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo 2014

El 77% de los operativos no poseen la autorización necesaria para tomar decisiones en el momento de estar laborando, esto debido a que se consulta primero con el jefe inmediato, las toman ellos directamente o lo hacen los mandos superiores y esto se hace porque no poseen la aptitud adecuada. El 23% sí posee tal autorización.

Gráfica 33

Encargado de resolver problemas en lo que no está autorizado



Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo 2014

Del total de operativos que manifestaron no poseer autorización para tomar decisiones, el 56% expresaron que quien les ayuda a resolver tal situación es el encargado de área o el gerente administrativo. El 11% indicó que el administrador es quien les ayuda.

Forma por las cuales le comunican soluciones

El 100% de los operativos establecieron que la forma en que le son comunicadas las decisiones para resolver problemas relacionados a cambio de procesos es verbal. Esto lo realizan con deficiencia debido a que no poseen un registro de los cambios a desarrollar y afecta al empleado con problemas de recordar dichos cambios.

Formalización

Forma de establecimiento de funciones

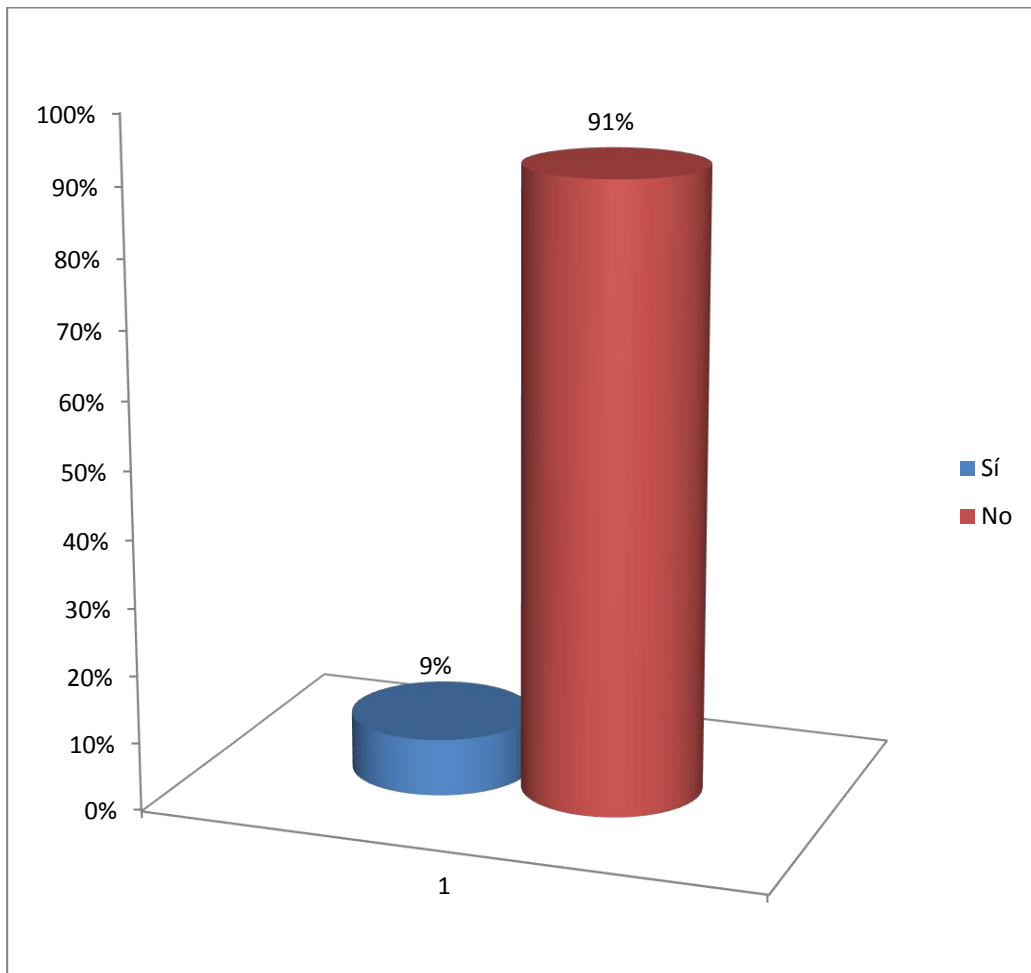
Las funciones que se deben desempeñar en cada puesto de trabajo se encuentran establecidas únicamente de forma verbal, esto según el 100% de los operativos de la empresa.

Forma como se encuentran los procesos

El 100% de los encuestados establecen que es de forma verbal como se encuentran establecidos los procesos para la realización de tareas.

Gráfica 34

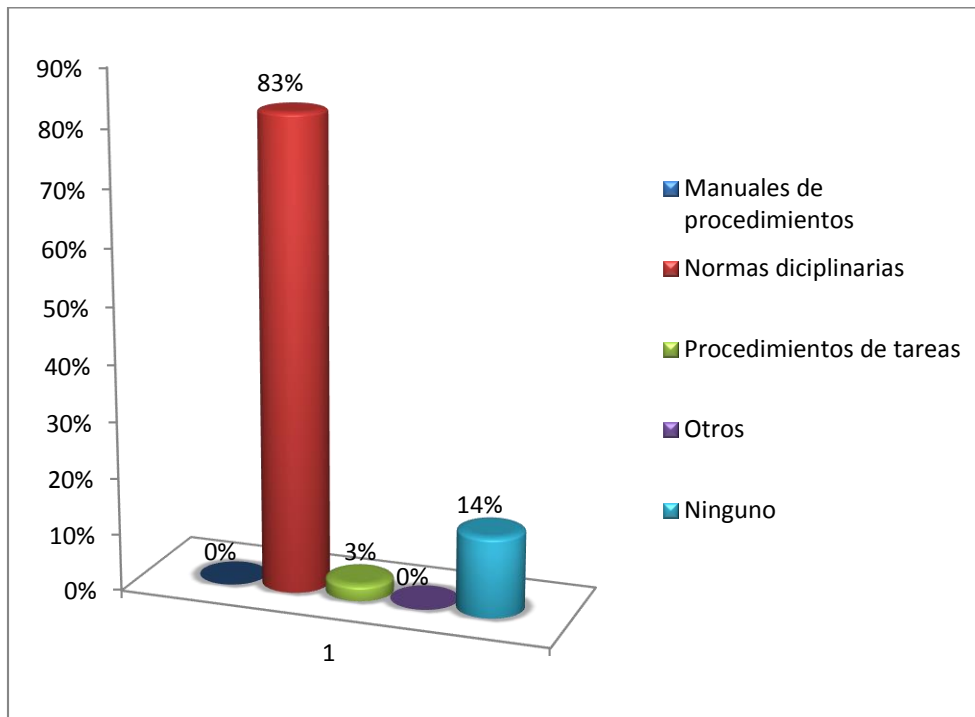
Utilización de formato para pedido a bodega



Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo 2014

En base al uso de formato para la elaboración de un pedido a la bodega, el 91% indicaron que no existe ningún formato y el 9% expresaron que si los hay.

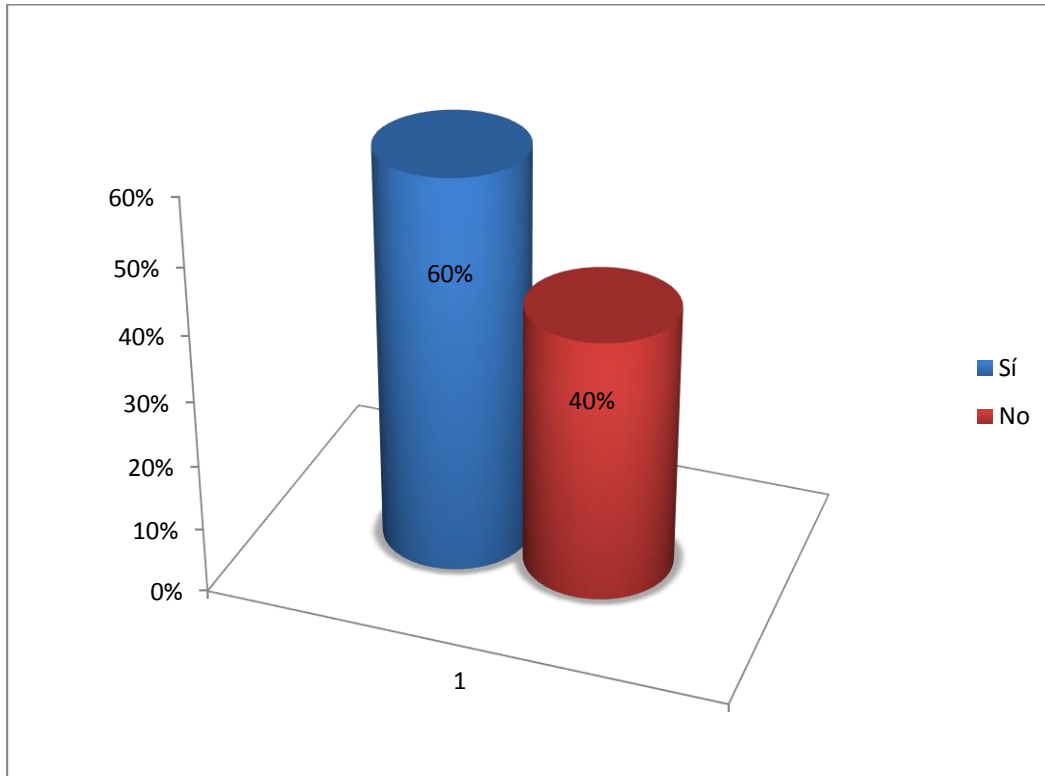
Gráfica 35
Tipo de reglamento



Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo 2014

Del total de los operativos, el 83% demostraron que el tipo de reglamento que existe para guiar las acciones de los trabajadores son normas disciplinarias, por otra parte el 14% dijeron que no existe ninguno.

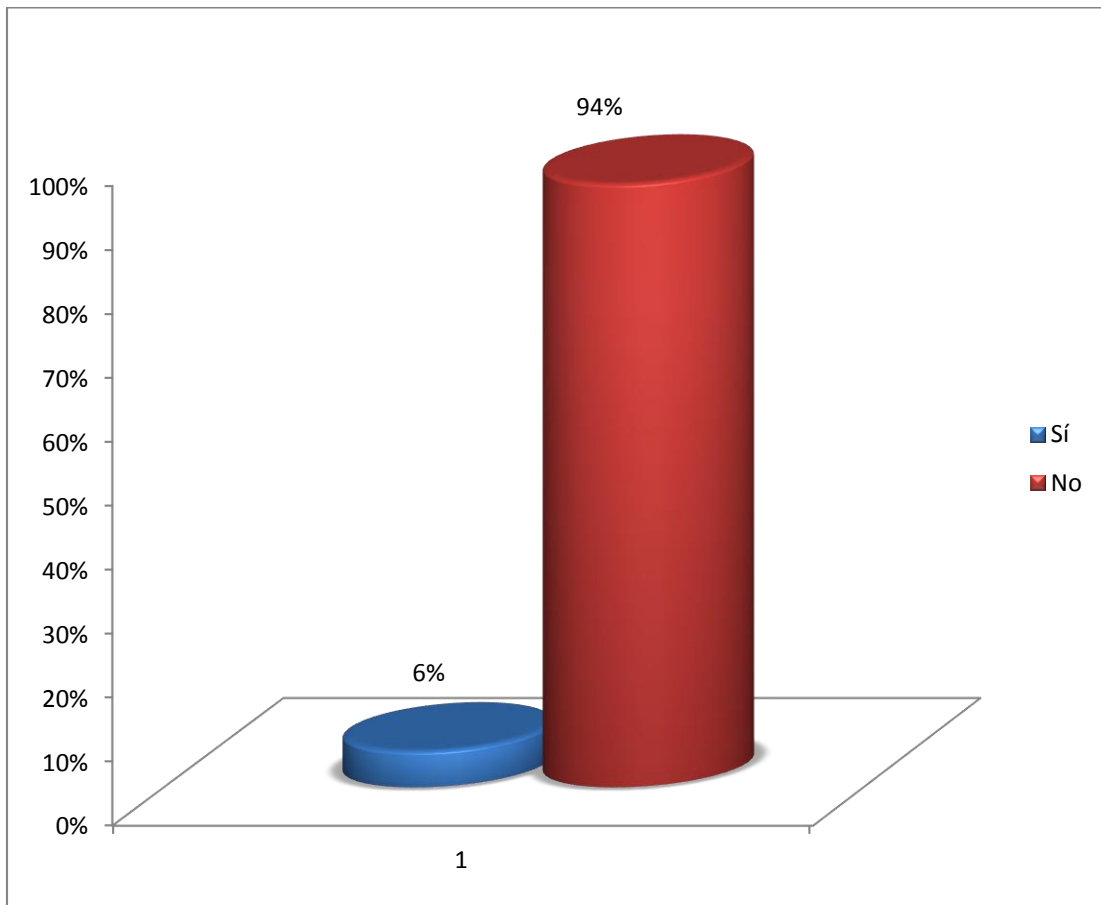
Gráfica 36
Documentación de reglamento



Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo 2014

Con respecto a la documentación de las normas disciplinarias las respuestas son compartidas, el 60% dijeron que sí se encuentra documentado y el 40% expresaron que no.

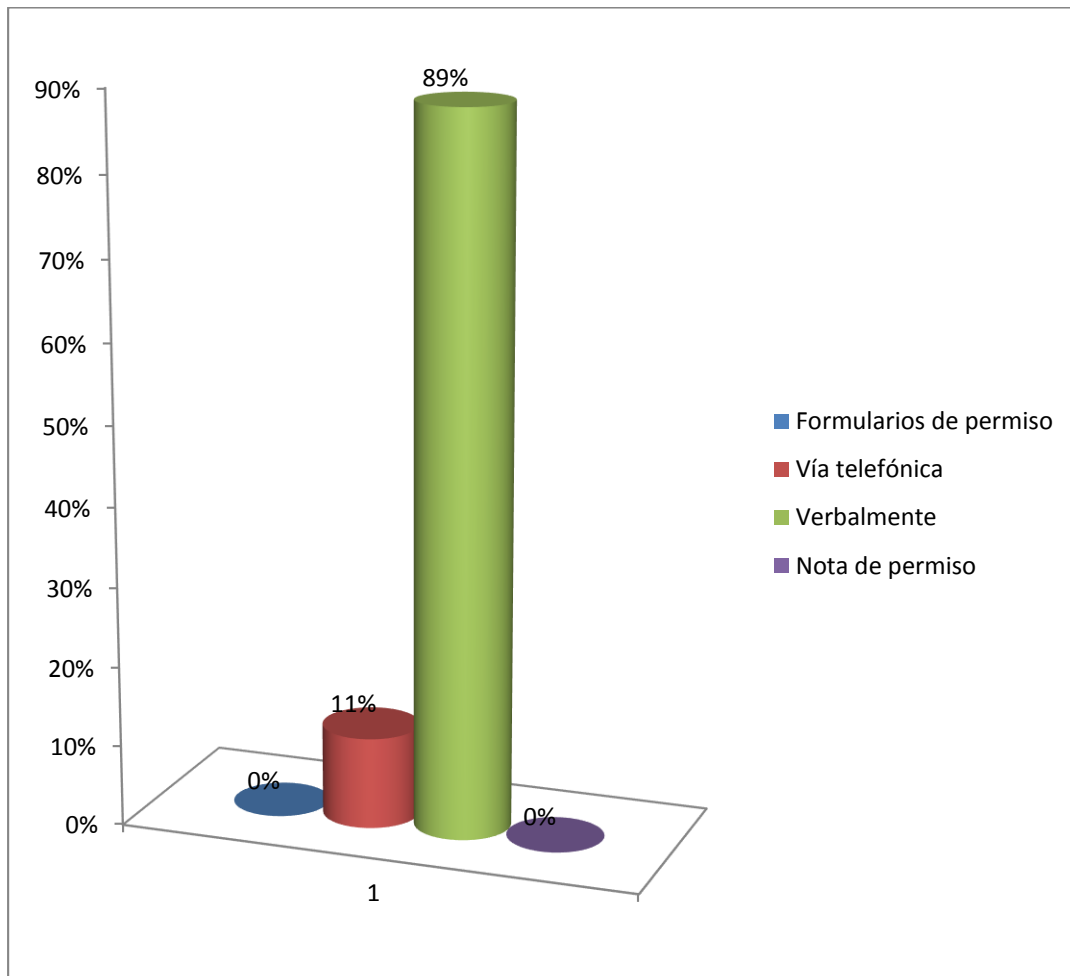
Gráfica 37
Formularios para supervisión del desempeño



Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo 2014

El 94% expresaron que no existen formularios para supervisión del desempeño, lo hacen de forma visual únicamente, por el contrario el 6% dijeron que sí existen.

Gráfica 38
Presentación de ausentismo de personal

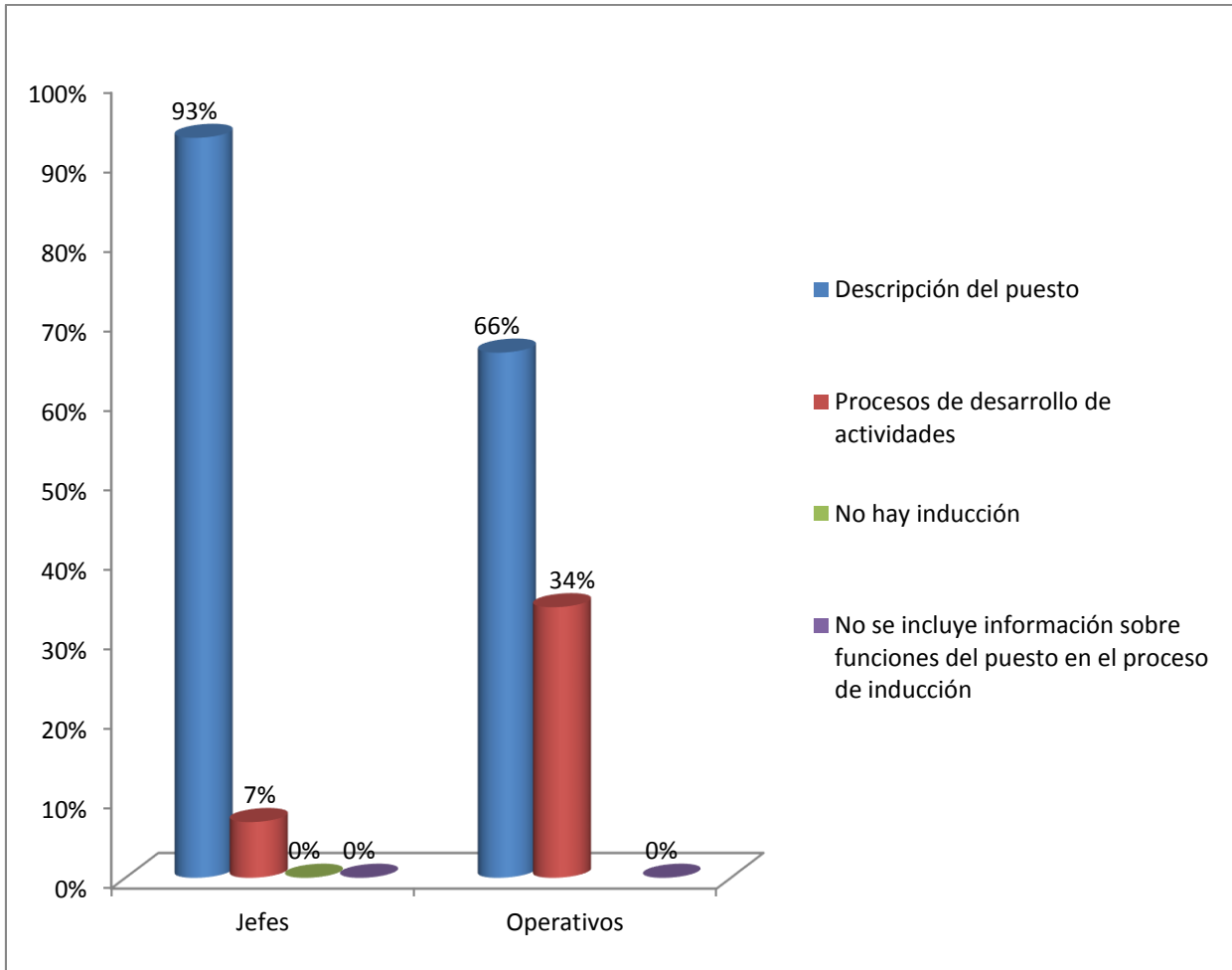


Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo 2014

Los operativos en el momento de faltar a sus labores diarias, lo comunican de forma verbal o por vía telefónica, únicamente cuando poseen causa justificada.

4.3. Comparativo entre resultados relevantes

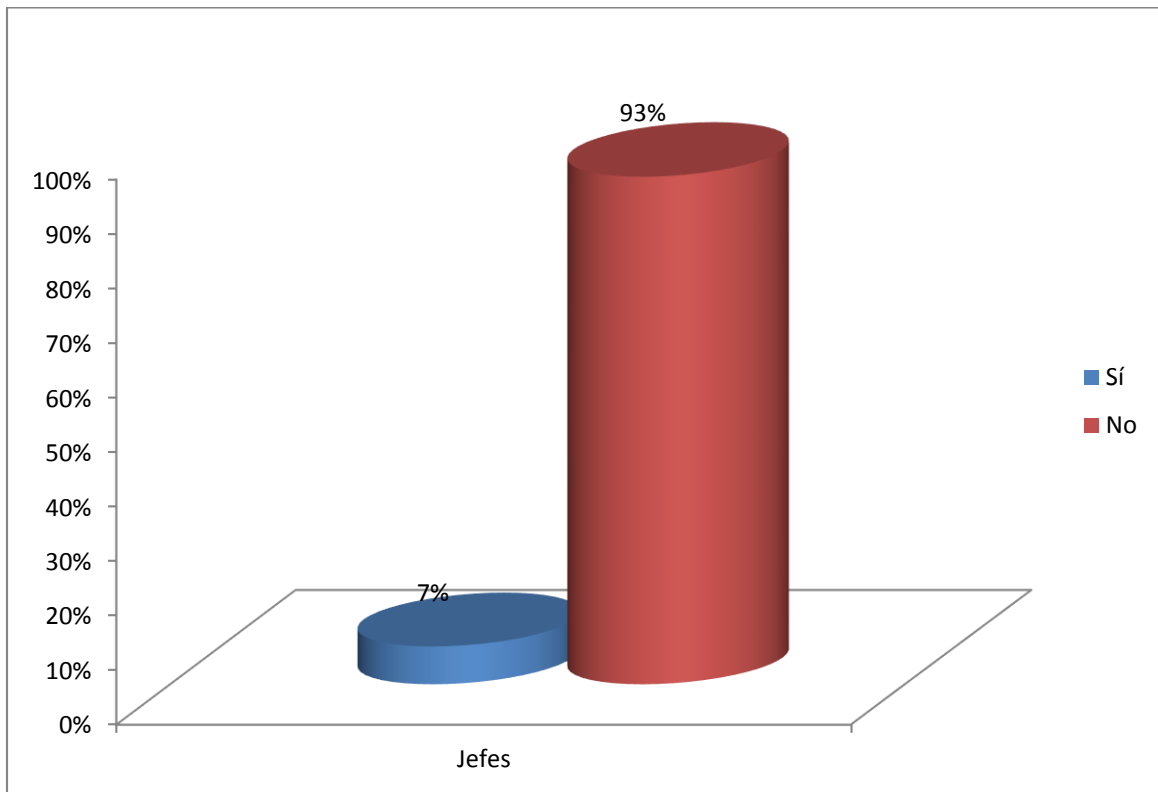
Gráfica 39
Comparativo especialización



Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo 2014

Al referirse al tema de especialización, se puede comparar por medio de las respuestas de los jefes y los operarios que existe discrepancia en cuanto a lo que le brindan al colaborador en el momento de ingresar a la empresa. El 93% de los jefes indicaron que solo le describen el puesto de trabajo mientras que los operativos señalan que además de decirles lo que deben hacer, les enseñan cómo deben de realizarlo.

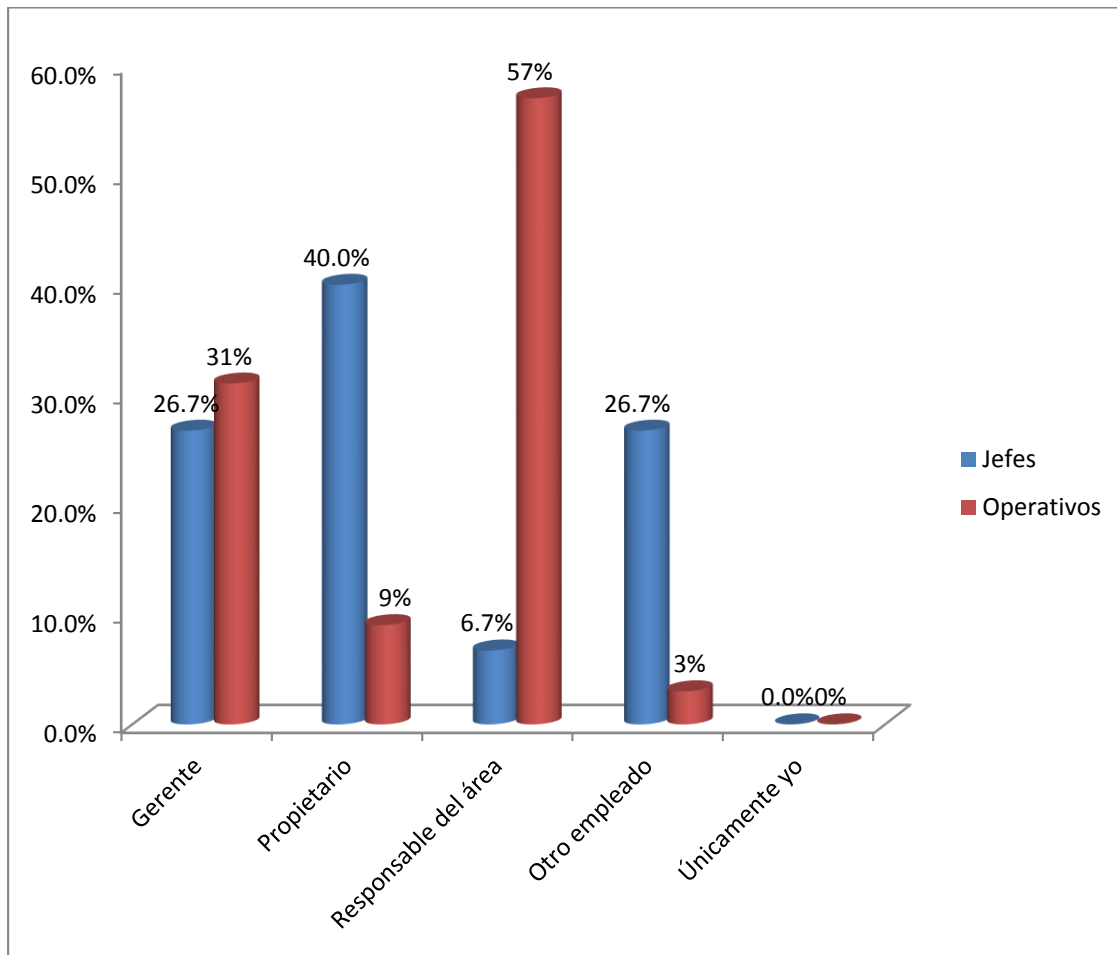
Gráfica 40
Comparativo departamentalización



Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo 2014

Dentro de la empresa en estudio las respuestas sobre la existencia de un esquema que muestre las áreas de trabajo coinciden casi en un 100% en que no existe ninguno, pero llama la atención que un 7% de los jefes, indicaron que si existe y es un organigrama, pero este nunca salió de un estudio realizado en la empresa.

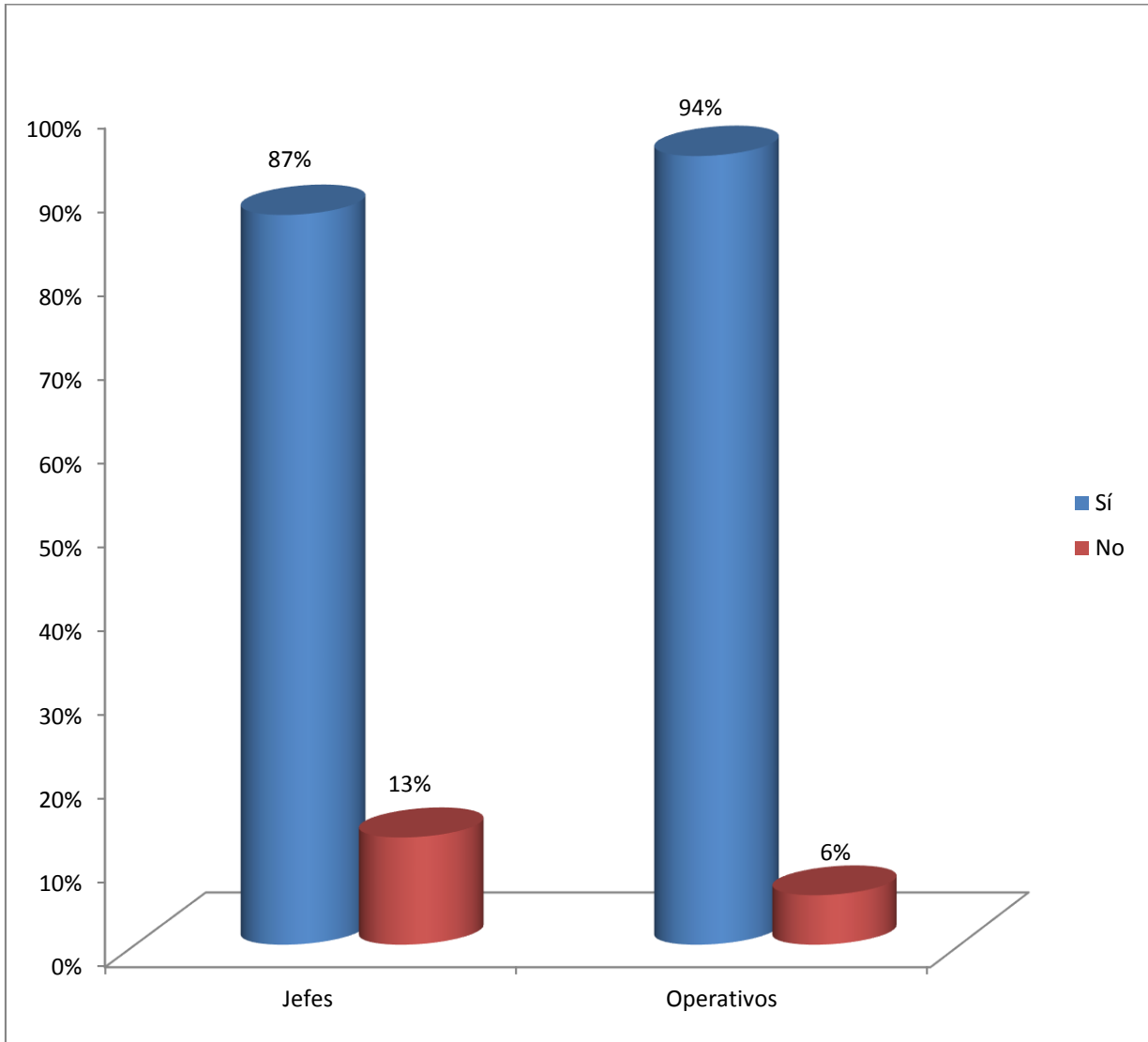
Gráfica 41
Comparativo cadena de mando



Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo 2014

Como se puede observar en la gráfica, existe mucha discrepancia en la opinión de los jefes y los operativos en cuanto a las líneas de autoridad en la empresa, esto se debe a que varias personas se encargan de dirigir al personal, lo cual crea la duplicidad de mando, trayendo como consecuencia en los operativos confusión y retraso en las actividades, porque no saben a quién deben obedecer y que tareas deben de realizar.

Gráfica 42
Comparativo tramo de control

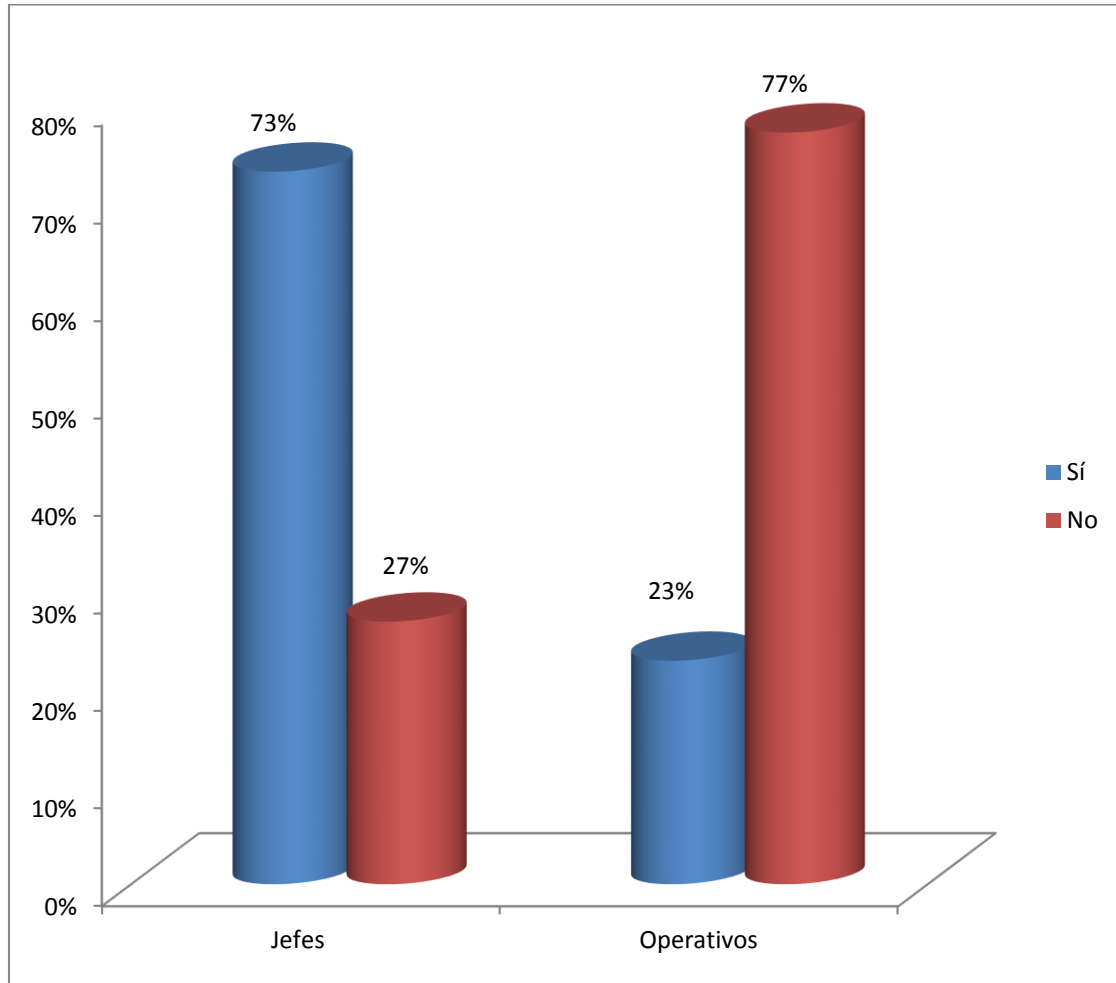


Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo 2014

La cantidad de operativos que los jefes tienen a su cargo es la apropiada, debido a que en sus respuestas sobre la disponibilidad de tiempo para atender todas las inquietudes, el 84% coinciden en que si lo poseen. Por el contrario el 6% de ambos indicaron que a veces no lo tienen debido a actividades de gran magnitud o en casos de muchas actividades diversas.

Gráfica 43

Comparativo centralización o descentralización



Fuente: Elaboración propia, en base a investigación de campo 2014

En base a las respuestas de ambos sobre la autorización para tomar decisiones en los problemas que se presenten, podemos notar que en la empresa existen centralización ya que los operativos no pueden actuar sin consultar sobre lo que deben de hacer o pedir autorización a los mando superiores, por otra parte existe un poco de descentralización pero solo en aquellas tareas de poca importancia o en aquellas que son repetitivas y se dan constantemente.

Comparativo formalización

En cuanto a la forma de establecimiento de las funciones que deben desarrollar todo el personal en la empresa, el 100% coincidieron en que se realiza de forma verbal, existiendo gran deficiencia en este punto debido a que se confían en que el personal va a recordar las funciones; esto trae problemas como el incumplimiento de funciones, retrasos en los procesos y deficiencia en los resultados.

4.4. Resultados del instrumento de observación

Los operativos dentro de la empresa realizan tareas de forma individual o por separado para cumplir con lo que se requiere, esto les permite agilizar los diferentes pasos que se deben seguir en cada proceso, pero sin embargo estos los aprenden de forma informal o conforme van trabajando, ya que en el momento de ingresar a laborar no les son proporcionados de forma clara y concisa, solo les brindan la descripción de su puesto con las diferentes responsabilidades y funciones a desarrollar, esto último de forma empírica.

El tipo de organización que posee actualmente el hotel se puede considerar como semi-formal debido a que posee una estructura pero no es reconocida por la totalidad de los operativos, esto se debe a que no está por escrito, ni a la vista de todo el personal.

Actualmente no existe ningún organigrama visible en la empresa, tomando como apoyo las preguntas del instrumento la minoría indicaron que si existe, pero se refieren a un modelo que realizaron en una investigación previa, pero nunca paso del documento a la empresa.

Al referirse a los puestos de trabajo en la empresa, se encuentran establecidos de tal manera que se cumplan con los procesos y metas que se establecen como

grupo, ya que cada uno realiza un procedimiento que permite completar el proceso.

Las líneas de autoridad no se encuentran bien definidas ya que existe confusión en los operativos en el momento de recibir órdenes, esto se debe a que varios de los jefes ordenan al mismo operativo, dando como resultado una duplicidad de mando.

Los planes que posee la empresa tanto a corto como a largo plazo no se encuentran plasmados por escrito solo los conocen de forma verbal y por la antigüedad que poseen de trabajar en el hotel, de igual forma no cuentan con un manual de funciones creándoles muchos problemas en el momento de trabajar.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La discusión de resultados consiste en confrontar los resultados o hallazgos del estudio con el marco referencial (contextual y teórico), los objetivos y la pregunta de investigación. En esta parte se refleja hasta qué punto se ha reflexionado sobre el significado e importancia del estudio y los resultados obtenidos.

Esta parte consiste en conferir sentido a los datos y al estudio en general, mostrar la relevancia del estudio y de sus hallazgos. Esta sección “prepara” al lector para la sección siguiente.

La especialización, Robbins y Coulter hacen referencia a la división de las actividades laborales que se realizan diariamente dentro de la empresa, en tareas separadas. Esta división de actividades permite que cada uno de los operativos se especialice en hacer una parte de la actividad en lugar de aprender a hacerla toda, de tal manera que esto permita obtener con mayor facilidad los resultados esperados.

Por otra parte, en la investigación de campo realizada, a los jefes el 93% de los sujetos encuestados, indicaron que la información que le brindan a sus operativos en el momento de iniciar en la empresa es la descripción del puesto, y el 7% expresaron que son los procesos de desarrollo de las actividades. Así mismo, el 100% de encuestados manifiestan que las funciones que desempeñarán los operativos en su puesto de trabajo le son transmitidas de manera verbal; lo que dificulta la agilidad de comprensión, es por ello que se retrasa el proceso de adaptación al puesto, creando muchas dudas en el operativo en las tareas que debe desarrollar.

Mientras que los operativos, con respecto a la información que les otorgan en el momento que inician sus labores en su puesto de trabajo, el 66% expresaron que les describen las funciones que desarrollará y el 34% que son las

responsabilidades que conlleva el puesto en el cual se ubicaron. El 97% de los operativos coinciden con los jefes, ya que manifestaron que las funciones que desempeñan en su puesto de trabajo se las comunican de forma verbal y el 3% que lo hacen de ambas formas verbal y escrita.

Tanto jefes como operativos, concuerdan que al momento de brindarle capacitación al personal de nuevo ingreso, el encargado es el jefe inmediato, y el 7% de los jefes y el 2.86% de los operativos manifestaron que es el administrador quien lo hace. Además el 73% de los jefes y el 66% de los operativos señalan que se les han presentado casos en los que deben realizar funciones extras, esto se debe en los casos de eventos de gran magnitud y por el crecimiento del hotel, manifestando los operativos que este tipo de eventualidades se presentan una vez al mes y el 21.74% indicaron que ocurre diariamente. Por otra, el resto establece que no se les han presentado, ya que se les explicó cuando comenzaron a laborar y estas son repetitivas.

Con estos resultados, se puede apuntar que la teoría es parcialmente cumplida, debido a que dentro de la organización existen situaciones en las que los operativos deben realizar otras funciones que no son las cotidianas.

Koontz y Weihrich refieren que el término departamento se refiere a una sección, división o sucursal determinada perteneciente a una organización, en las cuales se establecerá una línea de autoridad. Por lo tanto, al hablar de departamentos, se trata de la estructura que se define dentro de la empresa para identificar la jerarquía y los niveles de autoridad.

Los resultados de la investigación de campo reflejan que el 93% de los jefes encuestados expresaron que no existe actualmente un esquema que muestre todas las áreas o departamentos de la empresa, por otra parte el 7% indicaron que si existe y es un organigrama. Mientras que el 100% de los operativos indicaron

que actualmente no existe ningún esquema que muestre las funciones de cada área de trabajo.

De igual forma, los jefes establecieron que por medio de una estructura formalizada se lograría alcanzar los objetivos de forma eficaz y eficiente.

Comparando los resultados obtenidos con la teoría, a la empresa le falta formalizar su estructura y plasmarla por escrito, para poder difundirla entre sus operativos, ya que aun cuando cada operativo reconozca el área al cual es asignado, es importante que reconozca su departamento, así como todos los departamentos que posee la empresa y su relación en el proceso.

Según Robbins y Coulter la cadena de mando es “la línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización hacia los más bajos, lo cual especifica quién le reporta a quién”.

Después de la investigación realizada, en la empresa 83% de los jefes y operativos coinciden en que las responsabilidades que adquieren en su puesto de trabajo son claras, por el contrario el 7% indicaron que no son claras, haciendo la observación que en ocasiones ha surgido confusión en cuanto al responsable de algún evento.

Los jefes indicaron que es el propietario quien también dirige a los operativos, además el gerente y el administrador lo hacen de igual forma, esto crea confusión en los operativos en el momento de entregar resultados.

Sin embargo, los operativos reconocen que es a su jefe inmediato a quien deben presentar los resultados obtenidos, y cuando se trata de actividades importantes se crea confusión referente a quién deben rendir resultados de su trabajo.

En consecuencia, la cadena de mando no está bien establecida, ya que existe en ocasiones la duplicidad de mando, lo cual crea confusión en los operativos al momento de presentar informes sobre los resultados obtenidos, motivo por el que no se cumple la teoría propuesta por Robbins y Coulter.

Tramo de Control, según Robbins y Coulter se refiere a que cada jefe o gerente, debe tener bajo su supervisión una cantidad adecuada de operativos (subordinados) para que pueda dirigirlos y supervisarlos de una forma eficiente y eficaz.

El 87% de los jefes encuestados manifestaron que poseen la disponibilidad de tiempo para atender todas las dudas o inquietudes por parte del personal, lo cual es afirmado por el personal, por otra parte para el 13% de los jefes el tiempo es muy poco debido a mucha demanda de tareas y al exceso de responsabilidades que poseen, a lo que el 6% de los operativos expresaron que los jefes poseen mucho personal a cargo, por lo que solo oyen, pero no prestan atención a dichas situaciones; indicando que esto crea una deficiencia en el desempeño de sus funciones, porque se atrasa el desempeño de las labores y no existe apoyo para tener el equilibrio que necesita la empresa.

También expresaron los jefes en un 60% y operativos en un 82%, que la frecuencia con la que se supervisan las labores es diaria, y el 18% de los operativos refieren que ésta se realiza de forma semanal. Además los primeros manifiestan que, la forma en la realizan la inspección es mediante la observación visual.

Derivado de los resultados obtenidos, la teoría propuesta por Robbins y Coulter; se aplica parcialmente, esto debido a que aún existen algunos jefes y operativos que resaltan el tiempo limitado para la atención de inquietudes para el mejoramiento del servicio brindado a los clientes.

La centralización y descentralización, Robbins y Coulter las definen como, centralización como la toma de decisiones realizada en los niveles superiores sin involucrar en mayor parte a los niveles inferiores. Al incrementar la participación de los niveles inferiores en la toma de decisiones, entonces se reconoce que existe descentralización, ya que involucran a los operativos y consideran relevante la información brindada por ellos, para tomar las decisiones más acertadas. Así mismo, hacen énfasis en que una organización no será totalmente centralizada o descentralizada, más bien se trata de una combinación de ambas.

Con la investigación de campo, los jefes expresaron que comparten el poder de decisión con sus superiores, debido a que algunos de ellos toman las decisiones que representan costos, otros en decisiones sobre agilización de procesos y el resto en situaciones comunes, debido a que se centraliza el poder en los mandos superiores, mencionando que los problemas son resueltos con ayuda del gerente administrativo. Con respecto a esto, el 73% de los jefes poseen la facultad de resolver todos los problemas que se presentan en su área de trabajo, con esto se refieren al nivel superior y algunos de los mandos medios, pero el 27% indicaron que no poseen esta autoridad.

Por su parte, el 77% de los operativos manifestaron no poseer la autorización necesaria para tomar decisiones en el momento de estar laborando, ya que consultan primero con el jefe inmediato, mientras que el 23% expresaron sí poseer tal autorización. En el caso de quienes consultan con sus superiores, el 56% expresaron que quien les ayuda es el encargado de área o el gerente administrativo, y el 11% indicaron que es el administrador quien les apoya.

Mientras que para comunicar las decisiones tomadas por los superiores, en cuanto a cambios de procesos, el 87% de jefes y el 100% de los operativos coinciden en que esto se hace de forma verbal, y solo el 13% de jefes mostraron que lo hacen de forma verbal y escrita.

En base a los resultados expuestos anteriormente, se puede constatar que no puede existir centralización y descentralización por completo, existe más bien una combinación la cual favorece a la empresa, cumpliéndose así la teoría propuesta por Robbins y Coulter.

Con formalización, Robbins y Coulter se refieren al nivel en que los trabajos de una organización se encuentran estandarizados, si las funciones se encuentran descritas explícitamente o no, y si el comportamiento de los operativos está regulado por diversas reglas y procedimientos definidos de forma clara, abarcando los procesos de trabajo.

Los resultados obtenidos del cuestionario a jefes y operativos, coinciden en su 100%, que las funciones a desempeñar en cada puesto de trabajo se encuentran establecidas únicamente de forma verbal, de igual forma los procesos para la realización de tareas.

Derivado de la no formalización en cuanto a las funciones y procesos a desempeñar, el 87% de los jefes indicaron que en el momento de realizar eventos de gran magnitud a los operativos se les dificulta la realización de sus funciones ya que recaen en atrasos en las funciones que deben desarrollar diariamente.

También se puede resaltar, que para realizar pedidos de insumos y suministros a la bodega, existe un formato de pedido, del cual el 60% de los jefes dijeron que no utilizan ninguno debido a que no les corresponde y no se han enterado de la existencia de estos y el 40% indicaron que si existen y son vales u órdenes de pedido. Por su parte, los operativos, el 91% indicaron que no existe ningún formato y el 9% expresaron que si los hay. Lo cual es otra muestra de la inexistencia de formalización de documentos.

Esta falta de formalización, incluye también lo que conocen como normas disciplinarias o de convivencia, a lo cual el 60% de los jefes y operativos

mencionan que estas se encuentran documentadas, mientras que el 40% de ambos gremios desconoce la existencia por escrito de ellas. Tampoco cuentan con formularios para movimientos o supervisión de personal, todo se realiza de forma verbal, y la supervisión de forma visual únicamente. Y para el ausentismo laboral, no cuentan con formulario alguno que respalde las justificaciones dadas por el personal, ya que tanto jefes como operativos reconocen que las faltas al trabajo son comunicadas verbalmente o vía telefónicas, pero nada por escrito, por lo que no quedan documentadas.

La formalización propuesta por Robbins y Coulter no se cumple en su totalidad, debido a que existe deficiencia en el registro de las funciones, procedimientos, normas y demás tareas realizadas dentro de la empresa. Esto evita también, contar con antecedentes históricos concretos para resolución de problemas o el registro de ausentismo laboral.

VI. CONCLUSIONES

La etapa de organización en la empresa dedicada al servicio hotelero se lleva a cabo a través de sus elementos como lo son la especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización y la formalización, algunas de forma empírica; lo que dificulta el cumplimiento de los objetivos dentro de la empresa, creando algunas veces duplicidad de mando y confusión en el desarrollo de las funciones por parte del personal. Todo lo anterior se presenta con más relevancia y especificación en el resto de conclusiones por medio de cada indicador.

La especialización individual contribuye a que el trabajo en equipo sea realizado con eficiencia y de forma satisfactoria, esta se identifica en una buena parte de la organización, ya que cada operativo realiza las funciones que corresponden a su puesto de trabajo, y solamente en ocasiones especiales se les solicita realizar otras funciones, Las cuales son transmitidas verbalmente por su jefe inmediato o el administrador al iniciar sus labores dentro de la empresa.

La empresa sí posee una departamentalización compuesta por las diferentes áreas de trabajo que se visualizan en un organigrama; sin embargo al consultar a jefes y operativos estos no conocen de la existencia del organigrama, lo que dificulta la identificación clara de las áreas o departamentos así como líneas de autoridad y responsabilidad.

Dentro de la empresa no se encuentra claramente establecida la cadena de mando, ya que los mismos jefes y operativos aceptan que existe confusión en cuanto a la responsabilidad que les corresponde en un evento, presentándose incluso duplicidad de mando.

La mayoría de los jefes encuestados indican que poseen la disponibilidad de tiempo para atender todas las dudas o inquietudes por parte del personal, por lo que esto facilita la dirección de las actividades. Esto es afirmado por el personal, con lo cual se establece que la mayoría de los jefes poseen la cantidad adecuada de colaboradores a su cargo. En cuanto a la supervisión del trabajo, se realiza diariamente mediante la técnica de observación visual.

El poder de decisión se encuentra concentrado en los altos mandos, ya que los operativos no poseen libertad para tomar decisiones, debiendo consultarlo con el encargado de área o el gerente administrativo. En cuanto a la descentralización los operativos están capacitados para tomar decisiones comunes o repetitivas, porque las decisiones importantes se toman en los altos mandos.

La formalización que posee la empresa es deficiente, debido a que jefes y operativos en su totalidad, indicaron que las funciones de cada puesto de trabajo se encuentran establecidas únicamente de forma verbal.

Los diferentes procesos que se realizan en la empresa, tales como las normas disciplinarias, pedidos de insumos y suministros, solicitudes de permisos, no se encuentran formalizados, ya que no quedan documentados, creando deficiencia en la utilización y consumo adecuado de insumos y suministros, así como la inexistencia de registro para análisis del ausentismo laboral.

VII. RECOMENDACIONES

En este apartado se presentan las recomendaciones, las cuales se generan a partir de las conclusiones presentadas, después de realizada la evaluación de la etapa de organización en la empresa dedicada al servicio hotelero en el municipio de Rio Hondo, Zacapa. Se pretende que de poner en práctica dichas recomendaciones, se logre una mejora en el proceso administrativo, por medio de la organización.

Establecer claramente las funciones que le corresponden a cada operativo, tanto las diarias así como las de los eventos de gran magnitud que se realizan de forma periódica, para que con facilidad puedan integrarse a las actividades fuera de lo cotidiano.

La empresa debe aprovechar los beneficios de la división del trabajo en los operativos, especializando cada vez más las áreas de trabajo y conjuntamente animar el esfuerzo de equipo a través de las buenas relaciones entre los mismos.

Las funciones se deben establecer por escrito y bien detalladas en un documento, para ser proporcionadas a los operativos al inicio de trabajo, y así no se creen dudas y exista mayor comprensión y puedan desarrollarlas para el cumplimiento satisfactorio de sus tareas.

Para un mayor ordenamiento e identificación de las áreas de trabajo y sus respectivas actividades, es necesario que la empresa elabore un organigrama que muestre la organización con su respectiva departamentalización, para que tanto el nuevo empleado como los actuales puedan conocer su ubicación dentro de la empresa, así como la relación con otras áreas de trabajo; además reconocer a su jefe inmediato para proporcionar información a quien corresponde.

Debido a que la cadena de mando no se encuentra definida claramente, es aconsejable que se establezca la línea de autoridad en los distintos niveles de la

empresa, y que estos sean dejadas explícitamente por escrito, en un organigrama o en un manual de puestos y funciones para evitar confusiones en los operativos al momento de recibir instrucciones de sus superiores, y evitar de igual forma la duplicidad de mando.

Es propicio reforzar la comunicación entre jefes y operativos, para que las instrucciones sean comprendidas, y que no existan barreras que impidan aclarar las inquietudes de los operativos en cuanto a la realización de sus labores.

Los jefes deben dejar constancia de la supervisión que realizar a través de la observación, en un formato en donde se establezca la misma en forma escrita, de manera que existan precedentes para solucionar futuros problemas, y poder implementar un sistema de mejora continua.

Fomentar la participación de los niveles inferiores en la toma de decisiones, para mejorar los procesos en las áreas de trabajo, por medio de consultas en la etapa de supervisión laboral. Además establecer en forma escrita para qué tipo de problemas está autorizado a resolver en su área de trabajo, para evitar pérdida de tiempo en sus funciones cotidianas.

Se propone que los altos mandos se informen acerca de la utilización de manuales de funciones, para crearlo e implementarlo dentro de la empresa, de manera que los operativos lo reconozcan como guía para el buen desempeño de sus funciones.

Considerar la implementación de formatos para los diferentes procesos como pedidos a bodegas y solicitudes de permisos, para crear registros que puedan ser analizados en el futuro. Asimismo, la creación e implementación de documentos donde se encuentren plasmadas las normas disciplinarias, políticas y reglas, y que sean socializadas al personal, de manera que conozcan sus derechos y obligaciones dentro de la empresa.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arriaga, S. (2013). **Gestión de recursos humanos en hoteles de tres estrellas en el municipio de san Sebastián, Retalhuleu.** (Tesis). Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Castañeda, K. (2013). **Diagnóstico empresarial de los micro y pequeños comedores del peaje, santa cruz, rio hondo, Zacapa.** (Tesis). Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Chan, S. (2014). **Organización factor esencial en el desarrollo de la administración pública en las municipalidades estudio realizado en cuatro municipalidades.** (Tesis). Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Chiavenato, I. (2001). **Administración: proceso administrativo.** (3ra. Ed.). Colombia: McGraw-Hill.
- Cojulun, C. (2012). **Análisis del proceso organizacional y de dirección para la productividad.** (Tesis). Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Del Cid, Méndez y Franco. (2007). **Investigación. Fundamentos y Metodología.** (1ra. Ed.). México: Pearson Educación.
- Entrevista con Aura Galindo, contadora general de la empresa dedicada al servicio hotelero en el municipio de Rio hondo, Zacapa, 08 de abril de 2014.
- Fisher, L. y Navarro, A. (2004). **Introducción a la investigación de mercados.** (4ta. Ed.). México: McGraw-Hill.
- Goya, N. y Hernández O. (2008). **Organización de Empresas.** (3ra. Ed.). España: Universidad de Deusto.
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2011). **Administración: Un Enfoque Basado en Competencias.** (11a Ed.). México: CENGAGE Learning.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2002). **Metodología de la investigación.** México: McGraw Hill.
- Instituto Guatemalteco de Turismo [INGUAT] (1983). **Reglamento para establecimientos de hospedaje.** Acuerdo Gubernativo No. 1144-83.

- Koontz, H. y Wehrich, H. (2007). **Elementos de Administración: Un Enfoque Internacional**. (7ma. Ed.). México: McGraw-Hill.
- Lazcano (2005). **El Turismo y Administración Hotelera**. (2da. Ed.). México: McGraw Hill.
- Nájera, N. (2011). **Evaluación de la etapa de organización en dos fábricas dedicadas a la confección de prendas de vestir del municipio de Chiquimula**. (Tesis). Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Oficina Municipal de Planificación [OMP] (2010). **Diagnóstico de la Aldea de Santa Cruz**. Rio Hondo, Zacapa. Autor.
- Real Academia Española. [RAE] (2001). **Hotel**. [En red] disponible en: <http://lema.rae.es/drae/?val=hotel>
- Reyes, A. (2004). **Administración Moderna**. México: Editorial Limusa, S.A.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). **Administración**. (10ma. Ed.). México: Pearson Educación.
- Roldán, E. (2006). **Historia del municipio de Río Hondo departamento de Zacapa**. (Tesis). Facultad de Humanidades. Universidad San Carlos. Guatemala.
- Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia [SEGEPLAN] (2010). **Plan de Desarrollo Río Hondo, Zacapa**. Guatemala. Autor.

ANEXOS

Cuadro 1
Ficha técnica 1

Nombre del instrumento	Cuestionario para evaluar la etapa de organización en una empresa dedicada al servicio hotelero en el municipio de Río Hondo, Zacapa.
Autor	Oscar Leonardo Castañeda Vargas
Año de elaboración	2014
Origen	Guatemala
Objetivo	Evaluar la etapa de organización.
Dirigido a	Dirigido a los jefes del hotel ubicado en el municipio de Río Hondo, Zacapa.
Contenido	Este cuestionario fue elaborado para: gerente general, gerente administrativo, gerente de recursos humanos, administrador, personal administrativo y encargados de cada área, el cual contiene 28 preguntas cerradas dicotómicas, de opción determinada y múltiple.
Forma de aplicación	Se reúnen a todos los jefes, se les informa la dinámica o la forma en que deben llenar el cuestionario y luego se les transmite para que respondan los cuestionamientos.
Tiempo de aplicación	Entre 10 y 15 minutos
Administración	Individual
Juicio de expertos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Licenciada Lourdes Estrada de Salguero. ➤ Lic. Jorge Filiberto Pinto Marín. ➤ Lic. Carlos Leonel Cerna.

Fuente: Elaboración propia.



**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS JEFES DEL HOTEL UBICADO EN
EL MUNICIPIO DE RIO HONDO, ZACAPA**

Buen día, el presente cuestionario tiene como finalidad obtener información relevante para el estudio denominado **“EVALUACIÓN DE LA ETAPA DE ORGANIZACIÓN EN UNA EMPRESA DEDICADA AL SERVICIO HOTELERO EN EL MUNICIPIO DE RÍO HONDO, ZACAPA”**, por lo que se solicita su colaboración para responder a las interrogantes. Todos los datos recopilados serán utilizados únicamente para fines académicos, por lo que se le agradece su colaboración y veracidad proporcionada. Muchas Gracias.

Instrucciones: Por favor subraye una de las opciones que se le da. Responda en forma clara y precisa en las líneas en blanco donde se pide el ¿Por qué? o ¿Cuál?

Especialización del trabajo

1. **En el proceso de inducción del personal ¿cuál es la información que les brinda a los operativos sobre las funciones que desempeñará en el puesto de trabajo?**
 - a) Descripción del puesto
 - b) Procesos de desarrollo de actividades
 - c) No hay inducción
 - d) No se incluye información sobre funciones del puesto de trabajo en el proceso de inducción ¿Por qué? _____

- 2. ¿De qué manera comunica las funciones que desempeñarán los operativos en el puesto de trabajo?**
- a) Verbal
 - b) Escrita
 - c) Ambas (verbal y escrita)
- 3. ¿Quién es el encargado de informar y capacitar al operativo sobre las funciones del puesto de trabajo?**
- a) Jefe inmediato
 - b) Encargado de área
 - c) Recursos Humanos
 - d) Administrador
 - e) Otro (especifique): _____
- 4. ¿Se han presentado casos en los cuales se debe desempeñar funciones que no fueron comunicadas como parte del puesto de trabajo?**
- a) Sí
 - b) No
- ¿Por qué? _____
- 5. ¿Con qué grado de dificultad desempeñan las funciones los operativos?**
- a) Alta (No conocen el procedimiento para desarrollar la función)
 - b) Media (Se guían por el procedimiento para desarrollar la función o tarea)
 - c) Baja (Conocimiento que se posee por la experiencia)
 - d) Otra (especifique) _____

Departamentalización

6. ¿Conoce algún esquema que muestre todas las áreas o departamentos de la empresa?

a) Sí

b) No

¿Cuál? _____

7. ¿Se cuenta con algún medio que muestre las funciones que se llevan a cabo en cada departamento de la empresa?

a) Sí

b) No

¿Cuál? _____

8. ¿Considera que elaborando una estructura formalizada de acuerdo a la actividad de la empresa, se lograría un mejor alcance de los objetivos?

a) Sí

b) No

¿Por qué no? _____

Cadena de mando

9. ¿Son claras las responsabilidades que conlleva su puesto de trabajo?

a) Sí

b) No

10. ¿Quién además de usted dirige a los operativos?

a) Gerente

b) Propietario

c) Responsable del área

d) Otro operativo

e) Únicamente yo

11. Cuando se trata de realizar una tarea con nivel alto de responsabilidad, usted:

- a) La realiza personalmente
- b) Delega la responsabilidad a otro operativo y/o grupo
- c) Otro (especifique)_____

Tramo de control

12. ¿Cuántos operativos tiene bajo su cargo?

13. ¿Considera que posee el tiempo necesario para atender dudas o inquietudes laborales por parte de su personal?

- a) Sí
 - b) No
- ¿Por qué?_____

14. ¿Con qué frecuencia supervisa el desempeño laboral de sus subordinados?

- a) Semanal
- b) Quincenal
- c) Mensual
- d) Bimensual
- e) Otro (especifique)_____

15. ¿Cómo se lleva a cabo la supervisión del desempeño?

- a) Observación visual
- b) Hojas de Control
- c) Evaluación de desempeño
- d) Otro (especifique)_____

Centralización y descentralización

16. ¿Qué grado de poder de decisión tiene en su cargo?

- a) Alto (toma decisiones que representan costos y alcance de objetivos y metas)
- b) Medio (Toma decisiones sobre agilización de procesos)
- c) Bajo (Toma decisiones en situaciones comunes)

17. ¿Está autorizado para resolver todos los problemas que se presentan en su área de trabajo?

- a) Sí
- b) No

¿Por qué no? _____

18. Si su respuesta a la pregunta anterior es no, ¿Quién resuelve dichos problemas?

- a) Gerente General
- b) Gerente Administrativo
- c) Gerente de Recursos Humanos
- d) Encargado de área
- e) Operativos
- f) Ninguno

19. ¿De qué forma le son comunicadas las decisiones de su jefe inmediato, para la resolución de problemas o relacionadas a cambios en los procesos?

- a) Verbal
- b) Escrita
- c) Ambas (verbal y escrita)

Formalización

20. ¿De qué forma se encuentran estandarizadas las funciones que debe desempeñar cada puesto dentro de la organización?

- a) En manuales
- b) Verbal
- c) Ninguna
- d) Otro (especifique)_____

21. ¿De qué forma se encuentran los procesos para la realización de las tareas?

- a) En manuales
- b) Verbal
- c) Ninguna
- d) Otro (especifique)_____

22. ¿Se ha dificultado el cumplimiento de las tareas por parte de los subordinados en eventos de gran magnitud?

- a) Sí
- b) No

23. ¿Hacen uso de un formato para la elaboración de pedidos realizados a la bodega, para contar con los insumos necesarios en cada área?

- a) Sí
- b) No

¿De qué forma lo hacen?_____

24. ¿Qué tipo de reglamento existe en la empresa para guiar las acciones de los trabajadores?

- a) Manuales de procedimientos
- b) Normas de convivencia
- c) Otros _____
- d) Ninguno

25. Si existe algún reglamento, ¿se encuentra documentado?

- a) Sí
- b) No

26. ¿Existen documentos o formularios para efectuar movimientos de personal?

- a) Sí
- b) No

¿Por qué? _____

27. ¿Existen formularios para la supervisión de personal?

- a) Sí
- b) No

28. Las justificaciones de ausentismo de los operativos por causa razonada, son presentadas al jefe inmediato por medio de:

- a) Formulario de permiso
- b) Vía telefónica
- c) Verbalmente
- d) Nota de permiso

Gracias por su colaboración.

Cuadro 2

Ficha técnica 2

Nombre del instrumento	Cuestionario para evaluar la etapa de organización en una empresa dedicada al servicio hotelero en el municipio de Río Hondo, Zacapa.
Autor	Oscar Leonardo Castañeda Vargas
Año de elaboración	2014
Origen	Guatemala
Objetivo	Evaluar la etapa de organización.
Dirigido a	Dirigido a los operativos del hotel ubicado en el municipio de Río Hondo, Zacapa.
Contenido	Este cuestionario fue elaborado para: el personal operativo, el cual contiene 28 preguntas cerradas dicotómicas, de opción determinada y múltiple.
Forma de aplicación	Se reúnen a todos los operativos, se les informa la dinámica o la forma en que deben llenar el cuestionario y luego se les transmite para que respondan los cuestionamientos.
Tiempo de aplicación	Entre 15 y 20 minutos
Administración	Individual
Juicio de expertos	<ul style="list-style-type: none">➤ Licenciada Lourdes Estrada de Salguero.➤ Lic. Jorge Filiberto Pinto Marín.➤ Lic. Carlos Leonel Cerna.

Fuente: Elaboración propia.



**CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS OPERATIVOS DEL HOTEL UBICADO EN
EL MUNICIPIO DE RIO HONDO, ZACAPA**

Buen día, el presente cuestionario tiene como finalidad obtener información relevante para el estudio denominado **“EVALUACIÓN DE LA ETAPA DE ORGANIZACIÓN EN UNA EMPRESA DEDICADA AL SERVICIO HOTELERO EN EL MUNICIPIO DE RÍO HONDO, ZACAPA”**, por lo que se solicita su colaboración para responder a las interrogantes. Todos los datos recopilados serán utilizados únicamente para fines académicos, por lo que se le agradece su colaboración y veracidad proporcionada. Muchas Gracias.

Instrucciones: Por favor subraye una de las opciones que se le da. Responda en forma clara y precisa en las líneas en blanco donde se pide el ¿Por qué? o ¿Cuál?

Especialización del trabajo

- 1. Cuándo empezó a trabajar ¿Qué información le brindaron sobre el puesto de trabajo?**
 - a) Descripción de las funciones del puesto
 - b) Responsabilidades en el área de trabajo
 - c) No se incluye información sobre funciones del puesto cuando empezó a trabajar

- 2. ¿De qué manera le comunican las funciones que desempeña en su puesto de trabajo?**
 - a) Verbal
 - b) Escrita
 - c) Ambas (verbal y escrita)

3. ¿Quién es el encargado de darle a conocer y capacitarlo sobre las funciones de su puesto de trabajo?

- a) Encargado de área
- b) Recursos Humanos
- c) Administrador
- d) Otro (especifique): _____

4. ¿Se han presentado casos en los cuales usted debe desempeñar funciones que no le fueron comunicadas como parte de su puesto de trabajo?

- a) Sí
- b) No

5. Si su respuesta a la pregunta anterior fue sí, ¿Con que frecuencia se le han presentado?

- a) Diariamente
- b) Una vez por semana
- c) Una vez a la quincena
- d) De 1 a 3 veces por mes
- e) Una vez al mes
- f) Más de 3 veces al mes

¿Por qué? _____

6. ¿Con qué grado de dificultad desempeña usted sus funciones?

- a) Alta (No conoce el procedimiento para desarrollar la función)
- b) Media (Se guían por el procedimiento para desarrollar la función o tarea)
- c) Baja (Conocimiento que se posee por la experiencia)
- d) Otra (especifique) _____

Departamentalización

7. ¿Conoce a que área de la empresa pertenece usted?

- a) Sí
- b) No

¿A cuál pertenece? _____

8. ¿Conoce usted algún esquema o dibujo donde se encuentran escritas las funciones del área a la cual pertenece?

- a) Sí
- b) No

¿Cuál? _____

Cadena de Mando

9. ¿Son claras las responsabilidades que conlleva su puesto de trabajo?

- a) Sí
- b) No

10. ¿Reconoce quién es su jefe inmediato?

- a) Sí
- b) No

11. Además de su jefe, ¿a quién más le reporta el desempeño de sus funciones?

- a) Al Gerente
- b) Al Propietario
- c) Al Responsable del área
- d) A otro operativo
- e) Únicamente a mi jefe

12. Cuando se trata de realizar una tarea con nivel alto de responsabilidad, es realizada:

- a) Por su jefe inmediato
- b) Se le autoriza la responsabilidad a usted y/o grupo de trabajo
- c) Otro (especifique)_____

Tramo de control

13. ¿Considera que su jefe inmediato o encargado de su área puede atender todas las inquietudes que se presentan por parte del personal del área?

- a) Sí
 - b) No
- ¿Por qué no?_____

14. Si su respuesta a la pregunta anterior es no, ¿considera que eso afecta en el desempeño de sus labores?

- a) Sí
 - b) No
- ¿Por qué?_____

15. ¿Le ha pasado alguna vez que su jefe no lo atiende o no le ofrece la ayuda necesaria que requiere en su área de trabajo?

- a) Sí
 - b) No
- ¿Por qué no?_____

16. Si su respuesta a la pregunta anterior es si, mencione ¿Qué situación es la que no le ha podido resolver o apoyar en lo que necesita en su área de trabajo?

17. ¿Su jefe inmediato supervisa el desempeño de sus labores?

- a) Sí
- b) No

18. Si su respuesta a la pregunta anterior es si, ¿con qué frecuencia es supervisado?

- a) Semanal
- b) Quincenal
- c) Mensual
- d) Bimensual
- e) Otro (especifique)_____

Centralización y descentralización

19. ¿Usted está autorizado para tomar decisiones en su área de trabajo?

- a) Sí
- b) No

¿Por qué no?_____

20. Si su respuesta a la pregunta anterior es no, ¿Quién le ayuda a resolver los problemas para los cuales no está autorizado?

- a) Gerente General
- b) Gerente Administrativo
- c) Gerente de Recursos Humanos
- d) Encargado de área
- e) Otros operativos
- f) Ninguno

21. ¿De qué forma le son comunicadas las decisiones de su jefe inmediato para la resolución de problemas o relacionadas a cambios en los procesos?

- a) Verbal
- b) Escrita
- c) Ambas (verbal y escrita)

Formalización

22. ¿De qué forma se encuentran establecidas las funciones que debe desempeñar en su puesto de trabajo?

- a) En manuales
- b) De forma verbal
- c) Ninguna
- d) Otro (especifique)_____

23. ¿De qué forma se encuentran establecidos los procesos para la realización de las tareas?

- a) En manuales
- b) Verbal
- c) Ninguna
- d) Otro (especifique)_____

24. ¿Hacen uso de un formato para la elaboración de pedidos realizados a la bodega, para contar con los insumos necesarios en cada área?

- a) Sí
- b) No

25. ¿Cuáles de estos reglamentos se utilizan dentro de la empresa?

- a) Manuales de procedimiento
- b) Normas disciplinarias
- c) Procedimientos de tareas
- d) Otro_____
- e) Ninguno

26. Si existe algún reglamento, ¿se encuentra documentado?

- a) Sí
- b) No

27. ¿Existen formularios para la supervisión que realizan a su desempeño?

- a) Sí
- b) No

¿Cuáles?_____

28. Las justificaciones de ausentismo por causa razonada, son presentadas al jefe inmediato por medio de:

- a) Formulario de permiso
- b) Vía telefónica
- c) Verbalmente
- d) Nota de permiso

Gracias por su colaboración.

Cuadro 3
Ficha técnica 3

Nombre del instrumento	Lista de control, check list u hoja de verificación
Autor	Oscar Leonardo Castañeda Vargas
Año de elaboración	2014
Origen	Guatemala
Objetivo	Determinar situaciones sobre la etapa de organización que se necesitaba observarlas para obtener resultados.
Sujetos de estudio	Personal de la empresa dedicada al servicio hotelero.
Contenido	Se llevó a cabo una lista de chequeo o verificación la cual consta de 9 preguntas, con el propósito de comprobar aspectos prácticos de la empresa.
Recolección de la información	A través de observación en las áreas del hotel e información proporcionada por la junta directiva
Tiempo de recolección de datos	20 minutos
Administración	Individual
Juicio de expertos	Licda. Lourdes Estrada de Salguero.

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 3

LISTA DE CONTROL, CHECK LIST U HOJA DE VERIFICACIÓN

Indicador	Forma de medición	Sí	No	Comentarios
Especialización del trabajo	¿Cada operativo realiza una sola tarea?			
Departamentalización	¿El tipo de organización que predomina en el hotel es formal?			
	¿El hotel cuenta con un organigrama?			
	¿En el organigrama se encuentran establecidos claramente los niveles de autoridad y responsabilidad?			
	¿El organigrama se encuentra actualizado?			
	¿Los puestos de trabajo se encuentran relacionados entre sí?			
Cadena de mando	¿Considera que la línea de autoridad se encuentra bien definida?			
Formalización	¿Posee planes definidos y plasmados en documentos?			
	¿Cuenta con manual de funciones?			

Zacapa, 30 de Agosto de 2014

A quien interese:

Por este medio indicó que a petición del estudiante OSCAR LEONARDO CASTAÑEDA VARGAS y con aprobación de su asesor Licda. Lourdes Janeth Estrada Pinales he procedido a revisar y validar los instrumentos utilizados para el trabajo de campo de la tesis denominada: **“EVALUACIÓN DE LA ETAPA DE ORGANIZACIÓN EN UNA EMPRESA DEDICADA AL SERVICIO HOTELERO EN EL MUNICIPIO DE RÍO HONDO, ZACAPA”**, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Rafael Landívar.

De acuerdo con lo anterior, considero que los mismos cumplen con los requisitos para ser utilizados para el respectivo trabajo de campo.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Jorge Filiberto Pinto Marín
Licenciado en Administración de empresas

c.c. archivo

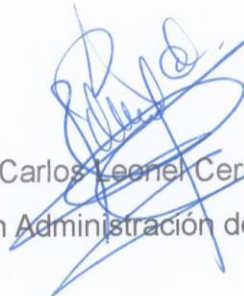
Zacapa, 30 de Agosto de 2014

A quien interese:

Por este medio indicó que a petición del estudiante OSCAR LEONARDO CASTAÑEDA VARGAS y con aprobación de su asesor Licda. Lourdes Janeth Estrada Pinales he procedido a revisar y validar los instrumentos utilizados para el trabajo de campo de la tesis denominada: **“EVALUACIÓN DE LA ETAPA DE ORGANIZACIÓN EN UNA EMPRESA DEDICADA AL SERVICIO HOTELERO EN EL MUNICIPIO DE RÍO HONDO, ZACAPA”**, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Rafael Landívar.

De acuerdo con lo anterior, considero que los mismos cumplen con los requisitos para ser utilizados para el respectivo trabajo de campo.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Carlos Leonel Cerna
Licenciado en Administración de empresas

c.c. archivo