

**CARACTERIZACIÓN DEL IMPACTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
EN LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS DEL
SECTOR HOTELERO AFILIADAS A FENALCO, SECCIONAL NARIÑO**

**MARIO FERNANDO RISUEÑO RUEDA
ESTHEFANIA ROSERO DORADO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2015**

**CARACTERIZACIÓN DEL IMPACTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
EN LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS DEL
SECTOR HOTELERO AFILIADAS A FENALCO, SECCIONAL NARIÑO**

**MARIO FERNANDO RISUEÑO RUEDA
ESTHEFANIA ROSERO DORADO**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2015**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas, trabajo desarrollado y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad del autor”.

Artículo Primero del acuerdo No. 324 del 11 de Octubre de 1966, emanado del honorable Consejo Directivo de Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

Firma del Asesor

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, marzo de 2015

RESUMEN

Ante la implementación de nuevos enfoques administrativos que buscan desprenderse del actual paradigma de la productividad como meta última, en detrimento de las condiciones de trabajo del recurso humano, lo que Ómar Aktouf definiría como la “traición humanista” a la que ha sido sometida la Administración de Empresas, el presente trabajo busca relacionar aspectos como el liderazgo, la autoridad, el organigrama, con cómo se sienten los trabajadores de un sector en el que se tiene una relación muy estrecha con los usuarios, como es el de los hoteles. Esta relación tan directa lleva a conexiones más profundas, las cuales vienen de partes claves del proceso de organización de las empresas, los cuales, aunque aparentemente de forma, tienen un impacto más sentido del que se podría imaginar a simple vista, y no tener presente este tipo de detalles puede disminuir significativamente la efectividad de una empresa desde el interior.

ABSTRACT

In the actual focus of management that looks for its separation from the current productivity paradigm as the ultimate goal at the expense of the human resources' working conditions, in words of Ómar Aktouf, who called it "the betrayal of human work", to which it's submitted now, here we are looking for a relation between aspects like leadership, authority, the organization chart, with how the human resources feel about this in where there is a direct relation with their users in each hotel. This direct relation leads to deeper connections from key topics of the organization process like a part of management, which seem a very superficial factor, but their impact is very representative, and don't have in mind this could lower the effectiveness of an enterprise from the inside.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN.....	13
1. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN	14
1.1 TEMA	14
1.2 TITULO.....	14
1.3 LINEA DE INVESTIGACION.....	14
1.4 SUBLINEA DE INVESTIGACION	14
1.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.5.1 Descripción del problema.....	14
1.5.2 Formulación del problema:.....	17
1.5.3 Sistematización del problema:	18
1.6 JUSTIFICACION.....	18
1.7 OBJETIVOS	20
1.7.1 Objetivo general.....	20
1.7.2 Objetivos específicos:	20
1.8 MARCO DE REFERENCIA.....	21
1.8.1 Marco Teórico.....	21
1.8.2 Marco contextual.	30
1.8.3 Marco legal.	32
1.9 ASPECTOS METODOLOGICOS.....	33
1.9.1 Paradigma de investigación.	33

1.9.2 Enfoque de la investigación.	34
1.9.3 Tipo de investigación.	34
1.9.4 Fuentes de información.	35
1.9.5 Técnicas de recolección de información.	35
1.9.6 Técnicas de tratamiento de la información.	35
1.9.7 Población.....	36
2. IDENTIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE CADA UNA DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO AFILIADAS A FENALCO, SECCIONAL NARIÑO	37
2.1 HOTEL CUELLAR'S	37
2.2 HOTEL AGUALONGO.....	39
2.3 HOTEL GALERÍAS.....	41
2.4 HOTEL PALERMO	42
2.5 HOTEL DON SAÚL	43
3. GRADO DE INFLUENCIA DEL MANEJO DE LA AUTORIDAD Y PODER, LOS TIPOS DE LIDERAZGO, LOS CANALES DE COMUNICACIÓN Y EL ORGANIGRAMA EN LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO AFILIADAS A FENALCO, SECCIONAL NARIÑO	45
4. POSIBILIDAD DE AJUSTES EN EL MANEJO DE LA AUTORIDAD Y DEL PODER, LOS TIPOS DE LIDERAZGO, LOS CANALES DE COMUNICACIÓN Y EL ORGANIGRAMA PARA LOGRAR UN GRADO DE MOTIVACIÓN ADECUADO DE LOS EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO AFILIADAS A FENALCO, SECCIONAL NARIÑO.....	57
4.1 AUTORIDAD.....	57
4.2 PODER.....	58

4.3 LIDERAZGO.....	58
4.4 CANALES DE COMUNICACIÓN.....	59
4.5 ORGANIGRAMA	59
5. PLAN DE ACCIÓN PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO AFILIADAS A FENALCO, SECCIONAL NARIÑO	61
6. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.....	77
CONCLUSIONES.....	78
RECOMENDACIONES.....	80
BIBLIOGRAFIA.....	81
ANEXOS	83

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Análisis estadístico.....	49
Cuadro 2. Análisis estadístico.....	50
Cuadro 3. Presupuesto	77

LISTA DE GRAFICAS

	pág.
Grafica 1. ¿Cree que el tamaño de la empresa influye en la motivación?	45
Grafica 2. ¿Cree que el manejo del liderazgo influye en la motivación?	46
Grafica 3. ¿Cree que el manejo del poder influye en la motivación?	46
Grafica 4. ¿Cree que el manejo de la autoridad en cada cargo influye en la motivación?	47

LISTA DE ANEXOS

	pág.
ANEXO A. ENCUESTA	84
ANEXO B. RESULTADOS APLICACIÓN DE LA ENCUESTA.....	90

INTRODUCCIÓN

Resulta idóneo aplicar un estudio que vaya más allá de lo crematístico, dogma de la administración en los claustros estudiantiles, y obtener pistas sobre cómo ser más competitivos desde los cimientos teóricos y formales, y dejar una brecha abierta para extender este enfoque a otros sectores de la economía, y así, las empresas se tomen en serio el establecimiento de sus estructuras en papel, y puedan ser llevadas a la práctica en pro de una mejora en el ambiente laboral, que en el presente estudio se simplifica como un aspecto en particular: motivación.

1. PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA

Incidencia de la estructura organizacional en la motivación.

1.2 TITULO

Caracterización del Impacto de la estructura organizacional en la motivación de los empleados de las empresas del sector hotelero afiliadas a FENALCO, seccional Nariño.

1.3 LINEA DE INVESTIGACION

Dinámica empresarial

1.4 SUBLINEA DE INVESTIGACION

Gestión Gerencial Regional

1.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.5.1 Descripción del problema. “La estructuración organizacional de una empresa es un tema que ha venido quedando paulatinamente más relegado frente a otros aspectos”¹ al concebir el pensamiento directivo bajo unos cánones que no trascienden más allá del entorno empresarial en el que las empresas actúan, replicando modelos administrativos a razón de la creencia de que al ser adoptados por la mayoría de organizaciones, entonces son funcionales, adaptables y óptimos para todo tipo de ente económico, sin tener en cuenta que la organización está hecha principalmente de personas, cuya única característica común a tener en cuenta como variable organizacional es su heterogeneidad; “lo que lleva a concebir la idea de que, inequívocamente, el ideal de organización se puede concebir no sólo teniendo en cuenta los patrones generales de empresas existentes, sino también las particularidades que puedan encontrarse de acuerdo a cada tipo de persona vinculada, acotando el modelo a estas necesidades de estructuración que permitan a cualquier entidad un mayor grado de eficiencia

¹ MARÍN IDÁRRAGA, Diego Armando. Estudios gerenciales. Bogotá: Universidad Jorge Tadeo Lozano, 2012. p. 45.

desde su andamiaje, algo que se enmarca dentro de la Teoría de la Contingencia Estructural”².

Ahora bien, señalada la importancia de la estructura e identificando unos factores críticos que posteriormente se abordarán, el eje central no es otro sino el de abordar un tema que ha sido tocado en todas las organizaciones a lo largo del tiempo, puesto que tiene una relación directa justo con ese aspecto de particularidad y heterogeneidad que brinda el grupo de personas que hacen parte de la empresa, y es la motivación, pero no vista desde los sistemas de incentivos (económicos y no económicos) usados tradicionalmente para estudiar esta variable, sino desde la estructura organizacional; no como un medio más de la estructuración, sino como un fin luego de este proceso; en síntesis, se validará la relación en términos de influencia de la estructuración en los niveles de motivación de los empleados en las empresas del sector hotelero que se encuentran afiliadas a FENALCO, seccional Nariño, las cuales se toman por la facilidad para identificar las variables esenciales del proceso de organización, usadas en su mayoría para la prestación del servicio propio de su objeto social, entrando a observar los diferentes niveles de relaciones y comunicación que se manifiestan en el servicio final al cliente, lo que a su vez viene dado por la efectividad del trabajo individual del personal, que depende directamente de la motivación.

A partir de esto, se procede a identificar qué aspectos de la organización, como parte del proceso administrativo, es la que en realidad afecta el trabajo en estos hoteles, puesto que en un sector tan lleno de estándares, como es el de este caso de estudio, son detalles particulares y ventajas competitivas las que distinguen a los hoteles con respecto a los demás.

Se empezará entonces de la idea de que “...se puede suponer que la estructura organizacional más apropiada debe ser predeterminada tomando en cuenta el medio, la tecnología y al personal.”³, siendo lo último el eje principal de esta investigación.

Con respecto a la necesidad de hacer este estudio, se encuentran causales que se están presentando y se ven reflejadas en la tasa de ocupación de los hoteles:

Cuando la estructura organizacional no corresponde a las necesidades de la empresa, aparecen uno o más de los siguientes síntomas de deficiencia estructural.

² Ibíd., p. 45.

³ KAST, Freemont & ROSENZWEIG, James. Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias. México: Mc Graw-Hill, 1988. p. 252.

- La toma de decisiones se demora o carece de calidad. Las personas que toman las decisiones pueden estar sobrecargadas porque la jerarquía les envía demasiados problemas y decisiones. La delegación de autoridad puede ser insuficiente. Otra causa posible de la mala calidad es que la información no llega a las personas correctas. Los enlaces de información, ya sea en dirección vertical u horizontal, pueden ser inadecuados para asegurar la calidad de las decisiones,
- La organización no responde en forma innovadora a un entorno cambiante. Una razón de la carencia de sentido innovador es que los departamentos no están coordinados en sentido horizontal. La estructura organizacional también tienen que especificar la responsabilidad departamental, que incluye la supervisión del entorno y la innovación,
- Es evidente la presencia de conflicto organizacional. La estructura organizacional debe permitir que los objetivos departamentales en conflicto se combinen en un conjunto de metas para toda la organización. Cuando los departamentos actúan con propósitos encontrados o están bajo presión para alcanzar las metas departamentales a costa de los objetivos organizacionales, es frecuente que la estructura tenga la culpa. Los mecanismos de enlace horizontal no son los adecuados:”

Los hoteles presentan este tipo de situaciones, lo que conlleva a estudiar los aspectos que generan estos conflictos y así amainar los síntomas que se relacionan con una ineficiencia organizacional; detalladamente se encontraron los siguientes problemas:

Inadecuada organización de cargos en las respectivas áreas: “el área administrativa del Hotel Cuellar’s, como caso más sobresaliente, tiene de acuerdo a su estructuración al mensajero y al administrador en una misma área (la administrativa), haciendo difícil la evaluación por áreas que solicita COTELCO, que la realiza con instrumentos acordes a la generalidad de hoteles del país, que manejan estándares en su ordenamiento de cargos de acuerdo a la Norma Técnica NTSH Sectorial Colombiana 006”⁴.

Distribución de carga laboral mal establecida: a pesar de que existen manuales que reglamentan la mayor parte de las funciones de cada cargo, hay algunas que corresponden a otras áreas pero se han establecido a determinados cargos sólo porque las personas que actualmente laboran ahí son capaces de cumplir con dichas funciones, situación que se presenta en todos los hoteles.

Ausencia de áreas importantes en la organización: los estándares de COTELCO para el manejo de las áreas en los hoteles generalmente va de seis en adelante, mientras que en los casos de la región se presentan menos, habiendo personas que desempeñan las funciones que debería cumplir un cargo de

⁴ COTELCO. Norma técnica NTSH sectorial colombiana No. 006. Bogotá: ICONTEC, 2009. p. 30.

determinada área. La ausencia de un área formal lleva a la pérdida de la autonomía por parte de estos funcionarios y dificulta enormemente la comunicación y la toma de decisiones.

Conflictos de poder y autoridad entre algunas áreas y entre algunos cargos: en el Hotel Galerías, por citar un caso, hay personas que por su experiencia poseen un poder de experto y lo usan para efectuar algunos cambios en las decisiones tomadas por los encargados de hacerlo; como este tipo de poder no es legitimado por la autoridad, la responsabilidad sigue recayendo en quien dio la primera orden, no en quien la modificó posteriormente ni en quien la ejecutó.

Descontento por el tipo de contrato que manejan algunos empleados: los hoteles poseen varios tipos de contratos en sus nóminas, situación que se presenta en casi todos los hoteles, e incluso, usan la subcontratación como mecanismo de vinculación de sus empleados, como en el caso del Hotel Agualongo, cuya nómina depende completamente de este sistema. Esto ha tenido un efecto en las perspectivas de cómo se ven los empleados al interior de la organización y cómo ven a otros tantos, generalmente los administrativos, que poseen otro tipo de contrato.

Problemas en la comunicación entre áreas: como este sector tiene un efecto inmediato en el cumplimiento de las necesidades del usuario del servicio, los canales de comunicación entre áreas deben estar muy bien establecidos y ser eficaces, pero esto no se da en su totalidad debido a la carencia de un protocolo o de un plan contingencial mientras no está el administrador general, quien comunica las acciones que se llevan a cabo día a día, esto a causa de que no se identifican adecuadamente a los jefes de área. Además de esto, la respuesta de cada cargo ante alguna petición no es lo suficientemente rápida y se va perdiendo tiempo en cada operación con los usuarios.

Entendimiento heterogéneo del organigrama: no hay un consenso sobre lo que entienden los empleados del organigrama, causando desorden en cuanto al tramo de control y a la comunicación, llevando asuntos a áreas que no tienen ya sea el conocimiento o las facultades necesarias y sobrecargando otras dependencias con trabajo adicional no funcional al cargo.

1.5.2 Formulación del problema:

¿En qué medida influye la definición de una determinada estructura organizacional en la motivación de los empleados de las empresas del sector hotelero afiliadas a FENALCO, seccional Nariño?

1.5.3 Sistematización del problema:

- ¿Qué tipo de estructura organizacional tienen actualmente las empresas del sector hotelero afiliadas a FENALCO, seccional Nariño?
- ¿Qué criterios se adoptaron para la selección de la estructura organizacional en las empresas del sector hotelero afiliadas a FENALCO, seccional Nariño?
- ¿Qué incidencia tiene la estructura organizacional en las relaciones de los empleados de las empresas del sector hotelero afiliadas a FENALCO, seccional Nariño?
- ¿Cómo influye el tipo de autoridad en la motivación de los empleados de las empresas del sector hotelero afiliadas a FENALCO, seccional Nariño?
- ¿Cómo afecta el manejo del poder al interior de la organización en la motivación de los empleados de las empresas del sector hotelero afiliadas a FENALCO, seccional Nariño?
- ¿En qué medida el tipo de liderazgo que se maneja toma parte en la motivación de los empleados de las empresas del sector hotelero afiliadas a FENALCO, seccional Nariño?
- ¿Qué afectación tienen los canales y el tipo de comunicación en el grado de motivación de los empleados de las empresas del sector hotelero afiliadas a FENALCO, seccional Nariño?
- ¿Influye la interpretación subjetiva del organigrama en la motivación de los empleados de las empresas del sector hotelero afiliadas a FENALCO, seccional Nariño?

1.6 JUSTIFICACION

El presente trabajo parte de la importancia que tiene la definición de una estructura organizacional dentro de cualquier empresa, esta organización define el orden en la toma de las decisiones, además muestra la división y la línea de mando que poseen los cargos. Se establecerán los factores organizacionales que incidan de manera directa o indirecta en el comportamiento de los empleados, para así establecer si la organización es apropiada o no.

En este orden de ideas, se empieza por definir el concepto de organización como la combinación de los medios técnicos, humanos y financieros que componen la empresa: edificios, máquinas, materiales, personas..., en función de la

consecución de un fin, según las distintas interrelaciones y dependencias de los elementos que lo constituyen⁵, por lo que se hace necesario que, para alcanzar los objetivos, se estructure la organización adecuándola a éstos en las condiciones contextuales específicas en que se encuentre.

Es sabido que el primer paso en la organización de la empresa será la definición o descripción de los puestos de trabajo, así como la asignación de responsabilidades, y posteriormente tendrá lugar el establecimiento de las relaciones de autoridad y coordinación mediante la determinación de los niveles de jerarquía o escalas de autoridad, que es a lo que se llama estructura. Al realizar esta investigación se abordará y esclarecerá la incidencia de dicha organización en las empresas afiliadas a FENALCO.

El enfoque particular que esta investigación brindará será uno más específico, pues estará inmerso en la incidencia de la estructura organizacional en la motivación de los empleados, entendiéndose como estructura organizacional: “ la organización de cargos y responsabilidades que deben cumplir los miembros de una organización; es un sistema de roles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar en equipo, de forma óptima y alcanzar las metas propuestas en el plan estratégico y para la empresa. Es la forma en que se organizan las actividades de una empresa específica, la división, agrupación y coordinación de sus actividades, relaciones entre los gerentes y los empleados, y de cada uno entre sí.”⁶, y así tomar esta perspectiva para medir la relación de esto último, que parece tan alejado de por sí como un sistema que permita mejorar el cómo se sienten los empleados al trabajar en la empresa, y estructurarse teniendo en cuenta no sólo el negocio y el entorno, sino también las personas que laboran y se mueven en este campo.

Toda esta investigación contribuirá en gran medida para establecer patrones de organización acordes con la NTSH y así mismo poder mejorar tanto organizativamente, en primera estancia, como productivamente al hacer que los empleados se sientan mejor, asumiendo la existencia de la relación entre motivación y estructura organizacional.

Por otra parte, el trabajo es importante para revisar y validar conocimientos referentes a Organización y métodos, cuyas aplicaciones son importantes en el funcionamiento de una empresa, pública o privada, pero que se están pasando por alto por considerarse banales y poco relevantes, ya que el fin de las

⁵ SEMINARIO DE PROFESORES DE ECONOMÍA. LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA. [en línea] [citado 2015-01-25] Disponible en internet: <http://www.ecobachillerato.com/eoearagon/tema5.pdf>

⁶ BOGOTÁ EMPRENDE, PLANIFICA EL TALENTO HUMANO AL CREAR TU EMPRESA. [en línea] [citado 2015-01-25] Disponible en internet: http://www.bogotaemprende.com/documentos/3549_30_03_10_1doc_talentohumano.pdf

organizaciones sólo es ser productivos por medio de la plusvalía, pero no por medio de la eficiencia y la optimización en todos los sentidos. En la administración ningún aspecto debe dejarse de lado pues seguramente ese factor podría significar el éxito o el fracaso de alguna de las partes de la organización.

Además de esto, es importante la aplicabilidad del presente trabajo en el sentido de que no es un tema con mucha literatura al respecto, y si se llegasen a arrojar conclusiones importantes, la trascendencia del estudio implicaría que más organizaciones repliquen el conocimiento que se pretende abordar aquí en el interior y en su funcionamiento general para lograr mejores resultados desde la parte de la administración, particularmente desde el proceso de organización.

Por último, también es importante porque la formación profesional de administración de empresas recibida por los estudiantes autores es insuficiente en cuanto a los aspectos del proceso de organización y se necesita llenar ese vacío cognoscitivo, a la par que dependiendo de los resultados se puede modificar el enfoque en el que cada uno de los estudiantes aprende de la carrera y tener más perspectivas de análisis que le ayuden a ser más crítico y propositivo frente al mercado empresarial de la región, lo que lleve como efecto implícito el desarrollo y el aumento de la competitividad regional empresarial.

1.7 OBJETIVOS

1.7.1 Objetivo general. Determinar el impacto que genera la definición de una determinada estructura organizacional en la motivación de los empleados de las empresas del sector hotelero afiliadas a FENALCO, seccional Nariño.

1.7.2 Objetivos específicos:

- Identificar el manejo de la autoridad y del poder, los tipos de liderazgo, los canales de comunicación y el organigrama de cada una de las empresas del sector hotelero afiliadas a FENALCO, seccional Nariño.
- Establecer el grado de influencia del manejo de la autoridad y del poder, los tipos de liderazgo, los canales de comunicación y el organigrama en la motivación de los empleados de las empresas del sector hotelero afiliadas a FENALCO, seccional Nariño.
- Definir si el manejo de la autoridad y del poder, los tipos de liderazgo, los canales de comunicación y el organigrama son características ajustables para

llegar a una adecuada motivación de los empleados de las empresas del sector hotelero afiliadas a FENALCO, seccional Nariño.

- Establecer un plan de acción frente a los aspectos de la autoridad y del poder, los tipos de liderazgo, los canales de comunicación y el organigrama en las empresas del sector hotelero afiliadas a FENALCO, seccional Nariño

1.8 MARCO DE REFERENCIA

1.8.1 Marco Teórico. Se abordará en el Marco Teórico aquella teoría relacionada directamente con la definición y proceso de estructura organizacional, para con esto, aplicarlo de manera sistemática en el presente proyecto de investigación con esta temática específica de Caracterización del Impacto del tipo de estructura organizacional en la motivación de las empresas del sector hotelero afiliadas a FENALCO, seccional Nariño.

Proceso Administrativo: “Como funciones del proceso administrativo se encuentran la planeación, que es la definición de metas futuras y la manera de llegar a ellas; la organización, la cual hace referencia a los papeles asignados de manera intencionada a los individuos vinculados a una empresa; la dirección, que es el uso de la influencia que posee una persona para motivar a los empleados a alcanzar las metas propuestas; y el control, que consiste en la medición y corrección de las acciones ejecutadas individual y grupalmente para que las metas se consigan de mejor manera”.⁷

Definición de empresa: De acuerdo al artículo 25 del Código de comercio: Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio.

Dentro del campo de la administración se tendrá en cuenta el concepto que la enuncia como “...una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener por ellos un beneficio.”⁸

Definición de organización: Para entender el concepto de organización, se hace necesario remontarse a los primeros teóricos de la administración, tales como Taylor, en donde se presenta el estudio de la estructura organizacional como una análisis de la

⁷ DAFT, Richard. Administración. México: Thomson, 2004. p. 6.

⁸ RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Administración de pequeñas y medianas empresas. México: THOMSON, 2004. p. 64.

planta de producción con el fin de aumentar los resultados productivos de los empleados y de entender esto como el punto central de la administración científica. Es de tener en cuenta de esta teoría que "...aportó implícitamente ciertos conceptos sobre la administración y la organización, que fueron importantes para el desarrollo de una teoría general; proporcionó muchas de las ideas para el marco conceptual que adoptaron más tarde los teóricos del proceso administrativo, incluyendo una delimitación clara de autoridad y responsabilidad, la separación de la planeación de la operación, la organización funcional, el uso de estándares en el control, el desarrollo de sistemas de incentivos para los trabajadores, los principios de la administración por excepción, y la especialización en el trabajo."⁹

Mientras tanto, de acuerdo a la teoría expuesta por Fayol, se entiende que "...el objeto de análisis del fayolismo no es la planta de producción, sino la organización como un todo"¹⁰, con lo que se amplían cada vez más los horizontes de análisis de la organización y de su estructura.

"Posteriormente, el desarrollo de la teoría burocrática de Weber dio una visión más esquemática de organización, en la que se delimitaban con mayor claridad los aspectos relacionados con la estructura de las organizaciones más complejas y de mayor tamaño, salidas a partir del desarrollo del capitalismo, y en donde se expone a la organización burocrática como la más eficiente forma de organizarse, incluyendo aquí aspectos como la racionalidad, la jerarquía, la división del trabajo, el poder, la autoridad y la dominación"¹¹. Estos aspectos del modelo se tratarán más adelante y por separado. Con esto se busca aclarar que los conocimientos sobre las organizaciones y su estructura son relativamente nuevos, pero que las arraigadas bases de los diferentes modelos clásicos sirven para entender una serie de principios fundamentales para este estudio.

El inicio más puntual relacionado con el estudio de la estructura organizacional comienza con la teoría general de sistemas expuesta por Bertalanfy¹², que aplicada "representa la base para integrar y entender el conocimiento de una gran variedad de campos especializados", y en donde, según Hellriegel, se "representa un método de resolución de problemas que se basa en el diagnóstico de las dificultades en un marco que incluye insumos, procesos de transformación, productos y retroalimentación.". En el presente estudio, se intentará estudiar las partes que se consideran importantes de la estructura organizacional, primero de forma específica, para luego pasar a revisar las distintas relaciones que conectan

⁹ KAST & ROSENZWEIG, Op. cit., p. 65.

¹⁰ DÁVILA LADRÓN DE GUEVARA, Carlos. Teorías organizacionales y administración. Bogotá: Mc Graw-Hill, 1985. p. 50.

¹¹ *Ibíd.*, p. 50.

¹² BERTALANFFY, Ludwig. Teoría general de los sistemas. Bogotá: Mc Graw-Hill, s.f. p. 55.

unas a otras¹³, porque la teoría general de sistemas "...es, por tanto, la exploración científica de <<todos>> y <<totalidades...>>"¹⁴ en busca de un punto de estabilidad de la estructura organizacional en la organización como sistema, siendo ésta un sistema real, entendido como aquél que es percibido y cuya existencia es independiente del observador del mismo¹⁵.

Con el fin de contextualizar el concepto de organización para la investigación en particular, se abordará el emitido por Daft, quien propone que: "Las organizaciones son entidades sociales, dirigidas a metas, diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados y vinculadas con el ambiente externo"¹⁶, y además, habrá que tener en cuenta que "...las organizaciones aún están influenciadas con el enfoque jerárquico y burocrático que comenzó hace más de un siglo."¹⁷, con lo que se abordarán posteriormente estos dos conceptos para el desarrollo de la investigación.

Adicionalmente se tendrán en cuenta las seis partes fundamentales de la organización propuestas por Mintzberg, en las que están el ápice estratégico, compuesto por un gerente que supervisa todo el sistema; el núcleo operativo, que es la base de la organización, en donde se encuentran las personas que se encargan del trabajo fundamental de producir productos y prestar servicios; la línea media, que presenta la jerarquía entre el núcleo operativo y el ápice estratégico; la tecnoestructura, que son el grupo de personas denominadas analistas que se encargan de planificar y controlar el trabajo de otros; "el personal de apoyo, que prestan servicios internos diversos diferentes a los del núcleo operativo; y la ideología, que abarca tradiciones y creencias que diferencian a la organización de otras, siendo una fuerza impulsora de la misma"¹⁸

Estructura Organizacional: La forma en que una empresa dispone de su estructura organizacional tiene una relación directa con el personal, basándose en que:

La estructura de la organización juega un papel importante para el desarrollo de personal, considerada ésta como la racional distribución de jerarquías y cargas de trabajo. No deben existir dependencias o secciones súper-desarrolladas, con un gran número de personas, ni dependencias que tengan

¹³ BERTALANFFY, Op. cit., p. 55.

¹⁴ *Ibíd.*, p. 145.

¹⁵ *Ibíd.*, p. 145.

¹⁶ DAFT, Op. cit., p. 11.

¹⁷ *Ibíd.*, p. 11.

¹⁸ *Ibíd.*, p. 11.

pocas cargas de trabajo, ello con el objeto de que las posibilidades de desarrollo sean similares, equitativas para las personas en la organización”¹⁹

Para el caso, también se tendrá en cuenta la definición dada por Robbins sobre Estructura Organizacional, quien plantea que: “Una estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo.”²⁰, adicionalmente, propone unos elementos básicos para el diseño estructural de una organización, como son departamentalización y tramos de control”²¹

Estos conceptos se definen así:

Departamentalización: “...subdivide el trabajo en puestos y tareas y los asigna a unidades especiales en una organización. También comprende el diseño de normas para el desempeño de los puestos y tareas”, en donde se categorizan en funcional, que agrupa a los empleados en unidades de acuerdo con sus ámbitos de competencia y los recursos a que recurren para realizar un conjunto común de tareas; geográfica, que agrupa la mayor parte o todas las funciones relacionadas con los clientes en cierta zona geográfica bajo el mando de un gerente, en lugar de dividir las funciones entre distintos gerentes o agrupar todas las tareas en una ubicación central; por producto, que agrupa la mayoría o en su totalidad las funciones en unidades relativamente independientes, las que pueden tener capacidad para diseñar, producir y comercializar sus bienes o servicios; por cliente, que consiste en organizarse en torno de los diversos tipos de clientes a que se atiende.

Tramo de control: Según Robbins, “...determina el número de niveles y administradores que tiene una organización.”, y se aclara que “...cuanto más ancho o más largo es el tramo de control, más eficiente es la organización.”²²

Se tomará de forma global como aspecto inherente a la organización el de la centralización, del que se dice que “...se refiere al grado en que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización”²³, y es de considerar que “A la función de organización le corresponde definir el grado de participación de las personas en las decisiones o si, por el contrario, las tomarán únicamente los directivos.”²⁴

¹⁹ URDANETA BALLÉN, Orlando. Cómo hacer desarrollo de personal en las empresas colombianas. Bogotá: Legis, 1984. p. 21.

²⁰ ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall, 2004. p. 425.

²¹ *Ibíd.*, p. 425.

²² *Ibíd.*, p. 430.

²³ *Ibíd.*, p. 430.

²⁴ BERNAL TORRES, César. Introducción a la administración de las organizaciones. México: Pearson, 2007. p. 116.

Además, está también para tratar un concepto fundamental como es el de organigrama, que no es otra cosa que "...la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen."²⁵, y debe la importancia de su estudio pues éste "...reflejará cómo van a intercomunicarse las distintas funciones empresariales y, dentro de ellas, las diferentes subfunciones."²⁶.

Es de tener en cuenta que dados los conocimientos técnicos de cada directivo, la definición del organigrama tendrá unos criterios subjetivos de acuerdo a unas características, por decir "...en función de su estructura, objeto, trabajos a desarrollar y, fundamentalmente, en función del grado de centralización de la toma de decisiones y emisión de órdenes."²⁷, por ende, en la preparación de un organigrama se deben tener en cuenta unos criterios fundamentales como la precisión, que es la definición exacta de todas las unidades y sus interrelaciones: la sencillez, para facilitar la comprensión; la uniformidad, para poder interpretar correctamente el diseño; "la presentación, que corresponde a un formato entendible; y vigencia, que va acorde con la plataforma estratégica en consecuencia de las diferentes actualizaciones que se presenten"²⁸.

Se tendrá en cuenta la tipología de clasificación por presentación, en los que se tienen los organigramas verticales, en donde la línea de mando se presenta de arriba hacia abajo; "los horizontales, que van de izquierda a derecha; los mixtos, que son la combinación de los verticales y los horizontales; y los de bloque, que tienen como base el diseño vertical pero agrupan unidades al desagregar varias unidades administrativas"²⁹.

²⁵ FRANKLIN, Benjamín y GÓMEZ CEJA, Guillermo. Organización y métodos. México: Mc Graw Hill, 2002. p. 107.

²⁶ DE BEAS FERRERO, Antonio Manuel. Organización y administración de empresas. España: Mc Graw Hill, 1993. p. 33.

²⁷ *Ibíd.*, p. 33.

²⁸ FRANKLIN y GÓMEZ CEJA, *Op. cit.*, p. 107.

²⁹ *Ibíd.*, p. 107.

Motivación: “El concepto a abordar referente a motivación es el que la toma como la determinación de actuar del hombre frente a unas circunstancias determinadas”³⁰.

Se tendrán en cuenta las concepciones extraídas del enfoque científico de Taylor, en donde se toma a la motivación como un incidente fundamental en la productividad, y que parten de la implementación de un sistema de incentivos económicos que premien o castiguen, sea particular a cada empleado, las conductas laborales y de producción, lo que lleve a subir el estándar productivo de cada persona, y por consiguiente, el de toda la organización.³¹

Hay que aclarar también una noción importante en lo que respecta a la variable de motivación que especifica la concepción del individuo como “...un todo integrado y organizado”³², es decir, “que se debe tratar al sujeto como un total que se motiva, y no que cada parte tenga su propio sistema de motivación, y se establece una jerarquía de necesidades básicas entre las que se encuentran las fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de autoestima y de autorrealización”³³, sin olvidar que a pesar de que el normal de las personas dispone de este mismo orden natural para satisfacerlas dada su prioridad, pueden existir excepciones a esto, y es trabajo del estudio a efectuar cuál es el grado en que unas son más importantes que otras, para entender cómo llegar a los empleados, también se considerarán otras llamadas necesidades cognitivas básicas, entre las que se encuentran los deseos de saber y entender”³⁴, y se verá hasta qué punto las actividades operativas disponen de este componente para su posterior análisis.

Es de entender además que “...la motivación es constante, inacabable, fluctuante y compleja”³⁵.

Dado que en la actualidad el talento humano se lo ha tomado como generador de ventaja competitiva puesto que otros factores que antaño determinaron el crecimiento de las empresas tienen menor incidencia debido a la homogenización de la tecnología y los factores de producción, el tipo de mercado, el acceso a los recursos financieros y las economías de escala, ha desencadenado que se hayan priorizado la cultura y las capacidades organizacionales, que son consecuencia de

³⁰ LAWRENCE, Philip. Psicología del siglo XX: The philosophical library. Estados Unidos: s.n., 1970. p. 23.

³¹ LADRÓN DE GUEVARA, Op. cit., p. 50.

³² MASLOW, Abraham. Motivación y personalidad. Madrid: Díaz de Santos, 1991. p. 32.

³³ *Ibíd.*, p. 32.

³⁴ *Ibíd.*, p. 32.

³⁵ *Ibíd.*, p. 32.

la gestión de talento humano³⁶; por el hecho de que las organizaciones están experimentando la necesidad de reaccionar eficazmente ante presiones externas de diversa naturaleza es necesario tomar a las personas como tal motor de manera imprescindible, y los esfuerzos de la dirección para lograrlo parte de que “La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad de las relaciones individuales que cada trabajador tiene con sus directivos, y en la confianza, el respeto y la consideración que sus jefes les prodigan diariamente.”³⁷

Aunque no existe una sola combinación única de incentivos por las que los empleados en general se sientan motivados; “habiendo personas que trabajan únicamente por dinero, otras por seguridad y otras por la simple necesidad de hacer, e incluso, otras que no gustan de estar sin hacer algo, entre otras”³⁸, “se considerarán como motivantes estos tipos de incentivos: dinero, reconocimiento, tiempo libre, participación, trabajo gratificante, ascensos, libertad, desarrollo personal, diversión y premios”.³⁹

En cuanto al dinero como elemento de recompensa, se puede decir que “...para ciertas personas el dinero lo es todo en cualquier momento, mientras que, para otras, el dinero lo es todo en algunas ocasiones pero no siempre y, para otras más, el dinero significa poco en cualquier momento”⁴⁰

Como una visión a tomar para este estudio que complementará la información obtenida, se tendrá en cuenta el punto de vista de Mary Parker Follett, en el que se toma que “...una persona en su trabajo es motivada por las mismas fuerzas que motivan sus tareas y placeres fuera de su trabajo”.⁴¹

Dado que algunos de los incentivos planteados frente a este estudio se traducen en disposiciones salariales, se tomará lo expuesto por Simonds y Orife, quienes concluyeron que el sueldo y su conformación resulta un factor motivante de alta categoría, con una estadística más significativa, que arrojó que la carga motivacional de los factores estaba aproximadamente compuesta

³⁶ PFEFFER, Jeffrey. Ventaja competitiva a través de la gente. México: CECOSA, 1996. p. 16.

³⁷ NELSON, Bob. 1001 Formas de motivar a los empleados. Bogotá: Norma, 1997. p. 51.

³⁸ GELLERMAN, Saul. Motivación y productividad. México: Norma: 1979. p. 185.

³⁹ NELSON, Op. cit., p. 51.

⁴⁰ GELLERMAN, Op. cit., p. 185.

⁴¹ GEORGE, Claude. Historia del pensamiento administrativo. México: Prentice Hall, 1996. p. 131.

un 70% en dinero, 20% en incentivos de reconocimiento y 10% en otro tipo de beneficios.⁴²

Autoridad: “Para este estudio, se entenderá la autoridad bajo el enfoque expuesto por Hellriegel y Slocum, en donde se define como “...el poder para tomar decisiones en relación con las actividades del personal a su cargo”, además, se entenderán unas posturas sobre la autoridad, en donde una persona tiene autoridad como consecuencia de su posición en la organización, fluye de forma vertical, de arriba hacia abajo por la organización formal y viene estrictamente con el cargo de la persona que la ostenta, cesando para el individuo cuando termina su relación con dicho cargo”.⁴³

Poder: El concepto de poder que se abordará para el estudio es la que Robey presenta como “...la habilidad de lograr que se realicen las cosas en la forma que uno quiere que se realicen”, y se agrega la noción de Emerson, explicitada por Hall, en cuanto a que el poder viene de la dependencia de una persona a otra persona, ampliando a que la relación no es estrictamente interpersonal, sino que, las secciones y los departamentos como bloque también tienen poder.

Así, según Blank, “cuando una persona puede hacer variar las decisiones o puede influir para que se tomen las decisiones como ella desea o consigue que se realice las decisiones que ha tomado, esa persona tiene poder”⁴⁴, y agrega que “no hay necesidad de que sea un jefe ni de que tenga autoridad.”⁴⁵, aunque aclara que “...hay jefes que fuera de su autoridad, tienen poder”.⁴⁶

Para el caso del estudio en concreto, se delimitará poder cuando una persona pueda influir en su jefe en su toma de decisiones, pueda bloquear o modificar decisiones; el conocimiento o la posesión de información técnica u operativa que sea desconocida por los demás o que no la tengan; el propio de los cargos; el ejercido por los líderes; y el propio de los sistemas organizacionales, es decir, de las políticas laborales.⁴⁷

⁴² SIMONDS, R. y ORIFE, J. Worker behavior versus enrichment theory. EEUU: Administrative Science Quarterly, 1975. p. 606.

⁴³ *Ibíd.*, p. 606.

⁴⁴ BLANK BUBIS, León. La administración de organizaciones: un enfoque estratégico. Cali, Colombia: Universidad del Valle, 2002. p .273.

⁴⁵ *Ibíd.*, p. 273.

⁴⁶ *Ibíd.*, p. 273.

⁴⁷ *Ibíd.*, p. 273.

En cuanto a las tipologías de poder se tomarán las identificadas por French y Raven y citadas por Hellriegel y Slocum, a saber: poder legítimo, que proviene de la posición que la persona ocupa en la jerarquía de la organización; poder coercitivo, proveniente de la facultad para castigar o amedrentar a otra persona para que cumpla determinada labor; poder carismático, que poseen ciertos individuos por sus características personales, por su reputación, por su carisma, y que hace que las personas lo sigan y hagan lo que pide; y poder de experto, que se adquiere en virtud de una experticia técnica o en otros campos, se atribuye por el saber hacer algo, o por haberlo hecho por más tiempo.

Liderazgo: Para el estudio se aplicará el concepto de Daft en el que el liderazgo es "...la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejan los propósitos que comparten."⁴⁸

Así mismo, en sus tipologías se encuentran las de liderazgo autocrático, en donde el líder asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, sin tener que justificarlas; el liderazgo democrático, en donde la toma de decisiones se da luego de una comunicación con el grupo, en donde éste es partícipe activo del proceso; el liderazgo carismático, en donde el líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, actitudes y creencias de los seguidores, con el fin de conseguir una actitud de cambio en el grupo; y el liderazgo participativo, en donde se realiza un consenso de opinión, para que luego el líder pueda tomar una decisión.⁴⁹

Se tomarán unas funciones en el liderazgo que Adair resume en seis categorías, que son: planeación, el líder busca toda la información disponible requerida para hacer su labor; iniciación, instruyendo al grupo con la información, de modo que garantice que cada persona bajo el líder sepa qué es necesario hacer y qué tareas se deben cumplir; control, en donde se cumple el papel de asegurar que se toman todas las medidas necesarias enfocadas hacia los objetivos requeridos; apoyo, en donde se estimulan las actividades a realizar de forma que sea armónicas para todo el grupo bajo el líder; información, que se basa en mantener al grupo al tanto de todo el proceso, permitir una retroalimentación y efectuar las aclaraciones del caso; y la evaluación, que no es más que contrastar los objetivos con los resultados obtenidos, y así verificar la sinergia del grupo.

Comunicación: Según el concepto dado por Chiavenato, se define la comunicación como "...el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos

⁴⁸ DAFT, Op. cit., p. 72.

⁴⁹ *Ibíd.*, p. 72.

fundamentales de la experiencia humana y la organización social”⁵⁰. Además, divide la comunicación en directa, en donde se “...emplea el lenguaje como código y lo refuerza con elementos de comunicación no verbal”⁵¹, mientras la comunicación indirecta es la que se basa en “...intercambiar mensajes a distancia mediante la escritura, el teléfono o de Internet.”⁵²

1.8.2 Marco contextual. La investigación se realizará en las empresas del sector hotelero afiliadas a FENALCO, por lo que resulta necesario establecer y definir como contexto a FENALCO, seccional Nariño, abordando primero dos puntos importantes de su plataforma estratégica:

El primero está relacionado con lo que hace, hacia quién y para qué lo hace, en donde el referente es la misión, la cual se enuncia como:

Misión: FENALCO trabaja por el bien de la Nación y el desarrollo del comercio. Para esto busca la justicia social, lucha por afianzar las instituciones democráticas y promueve la solidaridad gremial, eficiencia y modernización de los empresarios colombianos. Impulsa el desarrollo intelectual, económico y social de todas las personas vinculadas al Gremio y es un foro de discusión sobre los problemas del país.

En cuanto a un segundo aspecto, está la Visión, que es la que guiará a FENALCO en su proceso de crecimiento y desarrollo en el tiempo, y que se enuncia como sigue:

Visión: El gremio continuará siendo reconocido como el principal vocero del comercio, defensor de la iniciativa privada y de la libertad de empresa. La organización, con una estructura sectorial eficiente, agrupará al mayor número de empresarios posible con el fin de promover su desarrollo y productividad. Dispondremos de excelentes comunicaciones, y una estructura administrativa y financiera regida por principios de eficiencia y mejoramiento continuo. El portafolio de productos y servicios estará fortalecido mediante una coordinación central que velará por el progreso de toda la Federación.

Seguiremos colaborando con la modernización de nuestros afiliados, con especial atención a los tenderos, a los pequeños y a los medianos comerciantes. Este proceso estará acorde con la internacionalización de la economía colombiana. .

⁵⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México: Mc Graw Hill, 2006. p. 110.

⁵¹ *Ibíd.*, p. 110.

⁵² *Ibíd.*, p. 110.

Las empresas a tener en cuenta para este estudio, que son las pertenecientes al sector hotelero afiliadas a la seccional Nariño de FENALCO son 5: Hotel Palermo Suite, Hotel Cuellar's, Hotel Galerías, Hotel Don Saúl y Hotel Agualongo.

Se enuncian sus respectivas Misiones y Visiones para dar cumplimiento al punto de la identificación de estos aspectos de la plataforma estratégica:

Hotel Don Saúl

Misión: Satisfacer las necesidades mediante la implementación de políticas de alta calidad en el servicio utilizando talento humano calificado, asegurando de esta forma brindarle a nuestros clientes la certeza de una estadía placentera que supere sus expectativas

Visión: Consolidarse para el 2016 como el hotel líder en el sur occidente colombiano, ajustándonos a los más estrictos requerimientos exigidos por la industria hotelera internacional, alcanzando nuestras metas con el compromiso, pro actividad, confiabilidad, calidad y consistencia de nuestro servicio que nos caracteriza. De esta manera mantenernos a la vanguardia con las nuevas tendencias tecnológicas satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.

Hotel Cuellar's

Misión: Somos una empresa privada, líder en la prestación de servicios hoteleros, orientada principalmente a los sectores comercial y empresarial, que ofrece una atención personalizada y amable con calidad, desarrollando productos y servicios que garantizan la satisfacción y las expectativas del cliente. Contamos con un talento humano comprometido, en permanente desarrollo y mejoramiento continuo, que nos permite ampliar y mantener el mercado brindando total seguridad a empleados, clientes, proveedores, socios y comunidad en general.

Visión: Ser en el año 2015 el hotel líder de su categoría en la ciudad de pasto, brindando servicios de excelente calidad, con una infraestructura adecuada, dirigido a los clientes del sector comercial y empresarial que visitan la ciudad, contando con gran reconocimiento a nivel nacional e internacional.

Hotel Palermo Suite

Misión: Hotel Palermo suite será su aliado estratégico en sus viajes de negocios y de turismo brindando además una excelente experiencia en confort, descanso y tranquilidad.

Visión: Hotel Palermo suite será su hotel preferido en sus viajes de negocios, comercio turismo empresarial y familiar

Hotel Galerías

Misión: Proporcionar excelentes servicios de hospedaje, alimentación y bebidas. Así como una asesoría profesional para la realización de eventos y convenciones.

Lograr que toda persona que visite nuestra ciudad en plan de trabajo, turismo u otros... se sienta como en casa. La hotelería actual ha evolucionado hacia la atención al huésped con servicio y trato personalizado razón por la cual enfocar nuestro objetivo.

Visión: Ser el hotel preferido por todos los huéspedes y clientes en la ciudad de Pasto. Dado nuestro servicio personalizado, mejora continua y búsqueda constante de satisfacción al cliente.

Seremos una organización comprometida y motivante en el desarrollo turístico de nuestra región. Por lo tanto, nos proyectamos como la mejor carta de presentación de Pasto y Nariño.

1.8.3 Marco legal. Las empresas del sector hotelero están sujetas a la Ley 300 de 1996, que es la ley general de turismo y reglamenta el contrato de hospedaje en su artículo 79, la forma física de registro del usuario del servicio en el artículo 81. En particular, el código de comercio, en su Título VIII, en el artículo 1192, habla del contrato de hospedaje como un acto mercantil siempre que el servicio sea prestado por empresas dedicadas a la actividad hotelera. Otras disposiciones más se estipulan en los artículos 1195 y 1196, que reglamentan el manejo de equipaje del usuario y la responsabilidad que la empresa tiene con éste. Por último, se encuentran los artículos 1197, 1198 y 1199 que hablan acerca de la terminación del contrato de hospedaje y los desencadenantes del no pago acordado por los servicios por parte del usuario.

Normas técnicas NTSH sectoriales colombianas: Son normas de calidad establecidas por COTELCO, delegadas por ICONTEC y por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo que reglamentan y estructuran los servicios prestados por las empresas del sector hotelero con la finalidad de establecer un estándar de medición que catalogue y valore a los hoteles de acuerdo a sus capacidades internas. Se hace necesario el estudio de estas normas en relación a la NTSH 006, puesto que ésta habla explícitamente de las recomendaciones en cuanto a división de cargos y responsabilidades asumidas por éstos.

Requisitos para la afiliación a FENALCO. Se necesita como requisito principal el diligenciar el formulario, anexando la fotocopia de la Cédula del Representante Legal, el Certificado de Existencia y Representación Legal actualizado de su empresa.

La cuota de sostenimiento acordada entre la empresa y FENALCO se cancela mensualmente.

Una empresa puede acceder a las siguientes formas de afiliación:

FENALCO: Gremio influyente al servicio del país que le permite su pago semestral anticipado con un 5% de descuento y si es anual anticipado tendrá un 10% de descuento.

PLAN PLATINO: Este producto permite usar servicios al comercio como Fenalcheque y Fenaldescuento, en una sola cuota de sostenimiento a FENALCO.

SECTORES COMERCIALES ATENDIDOS: FENALCO gestiona, recolecta, y maneja información pertinente de cada uno de los sectores del comercio, organizados de la siguiente forma:

- Distribuidores de Víveres, Abarrotes y Licores,
- Artículos para el Hogar,
- Centros Comerciales,
- Servicios de Transporte,
- Comunicaciones,
- Educación y Cultura,
- Supermercados y Almacenes.
- Instituciones Financieras
- Papelerías, Librerías y Tipografías
- Productos Químicos e Insumos Agropecuarios
- Registros Públicos
- Restaurantes, Hoteles y Servicios Turísticos
- Salud
- Servicios Automotores
- Construcción y Ferreterías

1.9 ASPECTOS METODOLOGICOS

1.9.1 Paradigma de investigación. Se abordará una investigación de tipo cuantitativo ya que para que exista metodología cuantitativa se requiere que entre los elementos del problema de investigación exista una relación cuya naturaleza sea lineal. Es decir, que haya claridad entre los elementos del problema de investigación que conforman el problema, que sea posible definirlo, limitarlos y saber exactamente dónde se inicia el problema, en cuál dirección va y qué tipo de incidencia existe entre sus elementos.

“Este paradigma usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”⁵³

Así en la presente investigación se hace uso de variables, y en este caso se tienen dos variables que son estructura organizacional y motivación, en donde motivación es la variable dependiente y estructura organizacional es la variable independiente; las dos se interrelacionan y así mismo es posible medirlas numéricamente, realizando procesos de observación y recolección de información.

1.9.2 Enfoque de la investigación. La investigación será de carácter descriptivo ya que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así (valga la redundancia) describir lo que se investiga.”⁵⁴

En la nuestra investigación se realizará una observación, recolección de información, se analizará dicha información para posteriormente poder concluir. Así se identificará qué tipo de estructura organizacional se maneja en las empresas afiliadas a FENALCO, se analizará dicha información para posteriormente tanto concluir como proponer una mejor modelo para dichas empresas.

1.9.3 Tipo de investigación. La investigación a abordar será de tipo NO EXPERIMENTAL ya que “...cuando se clasifican las investigaciones tomando como criterio el papel que ejerce el investigador sobre los factores o características que son objeto de estudio, la investigación puede ser clasificada como experimental o no experimental. Cuando es experimental, el investigador no solo identifica las características que se estudian sino que las controla, las altera o manipula con el fin de observar los resultados al tiempo que procura evitar que otros factores intervengan en la observación. Cuando el investigador se limita a observar los acontecimientos sin intervenir en los mismos entonces se desarrolla una investigación no experimental”

⁵³ HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill, 2000. p. 142.

⁵⁴ *Ibíd.*, p. 142.

Así en este sentido, en esta investigación se desarrollarán actividades de observación y recolección de datos pero no habrá incidencia por parte de los investigadores en los tipos de datos que se obtengan, después de recolectar datos se realizarán conclusiones y aportes para, si es pertinente, se mejoren dichos resultados obtenidos.

1.9.4 Fuentes de información. Para llevar a cabo esta investigación se hará uso de fuentes primarias y fuentes secundarias:

Primarias: se utilizará encuestas, dirigidas tanto a los empleados de base como a los administrativos de los 5 hoteles, teniendo en cuenta que en total el universo está conformado por 109 personas, estando aproximadamente un 90% en la parte operativa y el 10% restante en la parte administrativa, para recolectar información que sea útil para el diagnóstico organizacional y que permita proponer posteriormente alternativas de mejoramiento de la estructura organizacional.

Secundarias: esta información corresponde a la obtenida por medio de una indagación bibliográfica que permita tener un referente teórico para tener una base en la propuesta de mejoramiento de la estructura organizacional.

1.9.5 Técnicas de recolección de información. En esta investigación se hará uso de la herramienta de la encuesta que sirve para obtener información directa de todos los empleados de las empresas independientemente de su cargo y de sus funciones. Si se hace necesario dada la amplitud de los datos, se usará la entrevista no estructurada, para profundizar en algunos aspectos más que sean de utilidad para el desarrollo de la investigación

1.9.6 Técnicas de tratamiento de la información. El procesamiento de la información se hará partir del análisis de las encuestas, siendo éste un instrumento orientado a caracterizar cada empresa mediante la formulación de preguntas precisas y limitada a respuestas sobre el tema de estructura organizacional referente a cada empresa.

De las fuentes secundarias se extractara la información pertinente con cada aspecto que se deba tener en cuenta para la definición de una estructura organizacional.

Para el proceso de tabulación, sistematización y análisis de los datos se utilizará el software Microsoft Office Excel 2013, para generar la base de datos, organizar y graficar dicha información, lo que facilitará el análisis y la presentación de los resultados.

1.9.7 Población. La población para esta investigación comprende a la nómina de todas las empresas del sector hotelero afiliadas a FENALCO, seccional Nariño, que en su totalidad son 5 y se enuncian en el marco contextual, y se detallan así:

- Hotel Cuellar's: 32 Empleados,
- Hotel Agualongo: 28 Empleados,
- Hotel Galerías: 25 Empleados,
- Hotel Palermo: 6 Empleados,
- Don Saúl: 28 Empleados.

Dadas las diferencias de tamaño, se manejará el número de empleados de cada hotel como una población diferente, entendiendo que el universo de la investigación son 119 empleados, haciendo la respectiva sumatoria de todos los valores.

Dado que la población es reducida, se tomara a ésta como la muestra a tomar.

2. IDENTIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE CADA UNA DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO AFILIADAS A FENALCO, SECCIONAL NARIÑO

2.1 HOTEL CUELLAR'S

Autoridad y Poder: Los tipos de autoridad predominantes en esta organización son la lineal y la funcional, esto responde claramente a que la empresa es 100% familiar, en todos sus cargos administrativos hay alguien de la familia Cuéllar, y esta misma situación es la que posibilita la aparición de una autoridad funcional influyente, que se puede notar cuando la tasa de ocupación del hotel es moderadamente alta y las órdenes fluyen más allá de las líneas del organigrama, con el fin de hacer más eficiente la organización del personal en las diferentes actividades, por lo que no es raro ver al administrador en persona saliendo a impartir pautas a los trabajadores.

Sin embargo, hay algo resaltable al respecto y es que en cada área del hotel, a la que le corresponde un jefe, admiten que de quien reciben órdenes es de la parte administrativa, es decir, es al cargo al que directamente responden, y el jefe sólo asume un papel de controlar el trabajo realizado por sus compañeros de área.

En cuanto a poder se ve un balance muy adecuado del poder legítimo, poder referente y poder de experto, aunque siempre llega a sobresalir el último nombrado. Las personas siguen completamente a quienes llevan años en el negocio de la hotelería porque les da la seguridad de que los procesos realizados van a hacerse en contraste con situaciones ya hechas, y que eso garantizará un éxito en las actividades realizadas, es el poder más valorado casi que por unanimidad, e incluso los administrativos ceden un poco de su poder legítimo ante él. El poder de referencia es fugaz y lo ostentan uno o más empleados cuando la capacidad del hotel está al máximo. Se tuvo la oportunidad de presenciar esto en dos personas jóvenes que estaban al tanto de dos eventos simultáneamente. Aunque admitieron que no llevaban vinculados con el hotel por mucho tiempo, y además uno de ellos ostentaba ya estudios de post-grado, se les veía dirigiendo a los demás en ocasiones, aun cuando sus cargos tenían la misma jerarquía.

Liderazgo: El liderazgo desde los administrativos se debate entre el autocrático y el burocrático, y esto responde en primer lugar a que, como negocio familiar, las decisiones siempre han de quedar “en familia”, en segundo lugar porque los hoteles deben regirse por los protocolos establecidos por la Norma Técnica, lo que hace que una serie de procedimientos se acaten sin duda, como exigencia.

El liderazgo entre cargos con la misma jerarquía tiene otros matices pues se presentan el liderazgo participativo y carismático, esto debido principalmente a que no hay relaciones de autoridad, y es la empatía, la motivación, energía y otras

cualidades la que distinguen líderes esporádicos para las actividades. Se presenta diariamente en la organización para el trabajo, y no siempre son los mismos líderes los que toman las riendas, sino que es circunstancial.

Canales de comunicación: La comunicación en el hotel se da de forma directa entre todas las dependencias, esto para hacer más eficiente tanto su objeto social como sus demás procesos administrativos.

Esto ha facilitado que los administrativos aún puedan ocuparse del manejo operativo del hotel de forma inmediata y sin intermediarios, e igualmente para transmitir información a otros cargos de jerarquía similar puesto que el hotel cuenta con un sistema de comunicación interno que conecta todas las dependencias del mismo en cualquier momento.

Entre los cargos operativos la comunicación es también directa por la facilidad y eficiencia que ésta representa en el cumplimiento de sus labores: necesitan prontitud para la transmisión de sus mensajes y para la recepción de una retroalimentación al respecto porque no hay tiempo para sentarse y tratar las cosas con calma, las decisiones a esos niveles, que se toman con bastante regularidad en lo que transcurre un día normal de trabajo, son rápidas, precisas, oportunas y fáciles de entender, así mismo como su canal de comunicación.

El uso de un canal de comunicación indirecto es muy difícil de ver, el administrador prefiere reunir a los empleados o dar el mensaje por medio de su asistente administrativo. Sin embargo, sí hay una cartelera de anuncios que la usan para resaltar y recordar información pertinente y a tener en cuenta en lo que concierne a un período de tiempo, pero no sin antes haberlo hecho de forma verbal.

Organigrama: El Organigrama del hotel tiene una estructura vertical que responde a la delimitación de la autoridad y la señalización de las áreas en las que se encuentra dividido, no es de conocimiento público ni interno, es decir, para los empleados todos los miembros de la familia Cuellar que se encuentran trabajando como administrativos son autoridad. Es una situación que influye mucho en la motivación de los empleados pues éstos saben que sus posibilidades de ascender son muy limitadas, y mucho más de conseguir mejor remuneración económica, sumado a la dificultad en el mercado laboral, no es algo completamente agradable, pero sobrellevable por las necesidades económicas que presentan los empleados.

De esta manera, no es raro encontrar personal que se encuentra sobreperfilado para los cargos, pero que aun así se mantienen en cargos operativos; no se delegan mayores responsabilidades ni se permite el desarrollo de mayores competencias, algunos empleados hablan incluso de hacer las cosas “por costumbre”. Un clima así en un sector en donde casi todo depende de su atención

al cliente y el ambiente en el que se la brinde, es incoherente y debe ser reevaluado.

2.2 HOTEL AGUALONGO

Autoridad y Poder: La autoridad es totalmente lineal, se han establecido correctamente las jerarquías en los cargos y hay unos protocolos muy fuertes dentro del hotel, de modo que cada procedimiento está tan bien hecho y se maneja de forma tan eficiente, que parecen moverse como una maquinaria bien engranada; todos saben su lugar en la organización y ante quiénes deben responder, igual que quiénes son los que están supeditados a ellos si se da el caso.

Hay jefes por área, quienes toman decisiones e imparten órdenes en su campo de acción a su tramo de control, respondiendo ante la administración principal, que sólo evalúa gestiones y se enmarca más en el macroproceso. Esta descentralización permite que las cargas sean más equilibradas y los altos mandos no se saturan, y los problemas pequeños se resuelvan en instancias debajo de ellos, como un modelo de tamiz en donde sólo los problemas grandes están considerados en los mandos altos.

El poder predominante es consistente con la autoridad, es decir, el poder legítimo es el que se presenta, respaldado por el cargo. También se encuentra el poder a través de incentivos positivos y negativos, haciendo referencia a los poderes de recompensa y coercitivo, que son los que más se manejan por parte de la administración para que las labores se hagan eficazmente, ambos ejercen una fuerza motivacional importante porque marca prioridades cuando un asunto va imbuido con alguno de estos factores y toman propia esta premura para actuar.

El poder de experto es el menos influyente por la misma estructuración tan marcada que posee la organización, se aprecia la experiencia para hacer las cosas pero no afecta para influir en las decisiones o en los comportamientos de los demás compañeros de trabajo, los procedimientos son muy rígidos y parecen cumplir a cabalidad con las expectativas que tiene el hotel.

El poder de referencia, al igual que el último que se trató, no tiene incidencia debido a que las relaciones son muy formales y la comunicación directa es mínima.

Liderazgo: Es completamente autocrático, los estándares así lo exigen, y este hotel es muy bueno para seguir lineamientos preestablecidos que sean considerados como funcionales para sus actividades operativas y administrativas, en este sentido también se consideraría un liderazgo burocrático en la misma medida que el autocrático, puesto que la delimitación de procesos enmarca todo

en unos límites de acción, que si son traspasados, sólo es porque se hay un cambio de límite y una verdadera modificación.

A niveles más bajos el liderazgo se detalla aún más como burocrático, porque la especificidad de las tareas y los procesos hace que se expliciten las cosas que se deben hacer y los tiempos para hacerlo, todo bajo un control unitario que no cambia por la existencia de cargos que cumplen esta función.

Canales de comunicación: Los canales de comunicación empleados por la administración son indirectos, se observa que el uso de la comunicación escrita cumple el papel predominante en la transmisión de la información necesaria entre los administrativos y los operativos, se tratan normalmente de notificaciones, memorandos, circulares, anuncios, entre otros.

La comunicación directa se da únicamente en los operativos, puesto que las órdenes las reciben de sus jefes inmediatos de manera oral y personal, sin embargo no es lo normal porque por la existencia de procedimientos, ya se sabe cómo actuar en las operaciones diarias.

Para la coordinación de los empleados dentro de eventos pareciera necesitarse más comunicación directa, pero la planeación de cada uno de ellos ha exigido que con anterioridad se revise el protocolo y se entregue a cada uno desde la administración principal, lo que minimiza contingencias y delega oportuna y adecuadamente responsabilidades y tareas dentro de cada evento que se esté desarrollando al momento. Esto dificulta enormemente la situación cuando los encargados para atender son menores de los que realmente se necesitan y se ve que fuerzan los protocolos para poder abarcar la mayor de tareas, una desventaja grande de una organización rígida y poco comunicada.

Organigrama: El organigrama está diseñado de forma vertical, acorde con la estructura jerárquica que manejan. El organigrama fue otorgado por los entes administrativos de la Caja de Compensación Familiar de Nariño, entidad a la que el hotel está supeditada y a quien rinde cuentas. Es igualmente una estructura que no permite el ascenso de sus empleados de manera tradicional, al estar esto sujeto a las decisiones administrativas de la Caja de Compensación Familiar de Nariño, pues ellos se encargan de la asignación de los cargos administrativos, teniendo el administrador sólo influencia en la contratación del personal operativo. Sin embargo, este sistema de administración le permitió la certificación en ISO 9001, por lo que se en término funcionales es eficiente para el hotel, lo mismo que ha permitido que su posicionamiento haya ido creciendo a lo largo de los años.

2.3 HOTEL GALERÍAS

Autoridad y Poder: La autoridad que se da aquí es predominantemente funcional, son cargos en el mismo nivel, pero sin autoridad lineal, los que dan las órdenes correspondientes a las diferentes áreas. Sin embargo, esta autoridad está legitimada por el superior correspondiente al mando de cada división.

Cada división, por ende, posee un jefe que toma las decisiones operativas de cada una de ellas, pero éstas sufren modificaciones tanto por jefes de otras divisiones como por personal por debajo del tramo de control. A simple vista esto podría ser una causa de desorganización, pero al contrario, es un sistema que les resulta eficiente para tratar de hacer las decisiones más completas, sin embargo, se entiende que la experiencia de los administrativos debería ser la suficiente para que estas incidencias no se presenten.

El poder juega un papel predominante en la toma de decisiones del hotel, esto debido a que su peso es en ocasiones incluso mayor que el propio de los cargos administrativos, así, el poder de experto es el más visible dentro de la organización, alterando significativamente las directrices de la organización del hotel, no siendo esta responsabilidad algo propio de dichos cargos que ostentan la experiencia necesaria para influir en el personal. El poder legal queda parcialmente relegado frente al de experto, pero no del todo pues los cargos deben reflejar su posición jerárquica dentro de la organización. El poder carismático está inherente en las personas que ejercen el poder de experto, pues es una más de sus habilidades para influir en el personal y en la toma de decisiones.

Liderazgo: Es teóricamente autocrático, pero forzosamente participativo, pues admite que cargos inferiores o de otras áreas puedan incidir en las decisiones que se tomen, lo que le da movilidad a la organización hasta el punto en que las cosas se hacen con más premura y precisión, algo bueno para una empresa que se dedica a la actividad hotelera y en donde es eso lo que se busca para los usuarios que eligen el hotel como opción de alojamiento o para celebración de eventos.

A niveles inferiores, el liderazgo es mucho más participativo dada la mezcla de experiencia de los empleados, que intentan hacer los procesos de la mejor manera en beneficio de la empresa, así la participación de todos los empleados es importante y todas las ideas se toman en cuenta para mejorar el servicio a una cada vez de mayor calidad.

Canales de Comunicación: Una organización tan forzosamente descentralizada requiere de canales de comunicación efectivos, y para ello nada mejor que la comunicación directa tanto entre directivos con operativos como entre sólo los operativos, minimizando el riesgo de malinterpretación de las órdenes, incluso

cuando éstas sufren modificaciones desde que fueron enviadas hasta que son recibidas por quien compete.

Este sistema de comunicación resulta indispensable con el fin de evitar problemas de desorganización, y da resultado por las condiciones de espacio del hotel, pues físicamente están bien distribuidas las dependencias pertenecientes a los trabajadores, lo que facilita que todos sean fácilmente accesibles cuando se requiere dar información o comunicar una orden.

Así mismo, la interacción de los empleados a todos los niveles es mucho mayor, no obedeciendo únicamente a la organización formal sino también a la informal, y la adecuación de ésta es la que le ha permitido al hotel seguir en su situación organizativa.

Organigrama: El organigrama del hotel es vertical, respondiendo a una organización dividida por áreas, con varios tramos de control, pero cortos, evidenciando el papel específico de cada división en el cumplimiento de cada parte del proceso que desencadena en la atención a los usuarios del hotel. La estructura también responde a la generalidad de hoteles de la región, siendo funcionalmente adecuado para su organización.

Sin embargo, refleja la dificultad de avanzar en la organización pues las posiciones con mando, aunque son muchas en determinado nivel, no son de fácil acceso para los propios empleados, incluso aunque el poder de experto cuente tanto, y es una razón más para que este tipo de poder tome fuerza ya que no se formaliza como debería ser.

2.4 HOTEL PALERMO

Autoridad y Poder: La autoridad en este hotel es completamente lineal, debido a que su personal es muy limitado en cuanto a número, así que sólo existe una autoridad que se encarga de todos los asuntos, en este caso ese cargo es del administrador, y lleva todas las responsabilidades y toma todas las decisiones.

El poder que se da es adecuado a la disposición del hotel, así que el poder legal es el que se presenta completamente. El poder carismático y el poder de experto pierden todo sentido por el tamaño de la empresa, así todos los empleados esperan únicamente lo que la administración considere para realizar cualquier actividad.

Esto se traduce en una desventaja ya que quien está en la administración no siempre está presente, y los empleados deben esperar a un pronunciamiento de esta parte para actuar.

Liderazgo: Su estructura sólo permite el liderazgo autocrático, es adecuado para el hotel, tampoco da cabida a la participación puesto que los empleados aceptan las consideraciones que tome la administración sin resistencia, no hay una fuerza que incida en que no sea de esta manera.

Canales de comunicación: La comunicación es directa, no da cabida a otra, el hotel es una empresa pequeña en donde se facilita que toda la información sea entregada directamente a los empleados.

Organigrama: Se presenta un organigrama vertical, simple y pequeño, todos los cargos supeditados bajo el administrador, toda su actividad recurre a su modelo de atención “siéntase como en casa”, por ende los formalismos son mínimos.

2.5 HOTEL DON SAÚL

Autoridad y Poder: Se presenta una autoridad lineal fuerte, cada cargo sabe exactamente a quién responde y quién está a su mando, hay un respeto absoluto sobre estas líneas de mando. No hay incidencia de la autoridad funcional, los jefes de cada área se responsabilizan de sus funciones y dejan al margen otras que no son pertinentes con su cargo, entre ellas la de tener mando sobre empleados que no les corresponden, así las decisiones se toman de manera estándar y acotadas a la autoridad lineal.

Esto también es conocido por los empleados que tienen muy en claro quién es el jefe de cada área y a qué tramo de control pertenecen, resultando en una organización efectiva a la hora de trabajar por el objeto social, articulándose correctamente en el menor tiempo posible y con resultados correctos, lo que es aún más notorio cuando el hotel se encuentra con varios eventos a la vez y puede disponer de su personal correctamente para atenderlos a la vez sin concentrar tantos empleados en una sola actividad, de esta forma son capaces de dar un mayor grado de utilidad a los usuarios del servicio.

Esta organización también ha facilitado que la comunicación en cada área se desarrolle de la manera más limpia, pero esto será tratado específicamente en un apartado posterior.

Liderazgo: El liderazgo tiene un componente alto de autocrático, esto a razón de que los jefes de cada área toman la mayoría de decisiones en solitario para cumplir con sus responsabilidades inherentes, sin embargo, se puede observar que también tienen algo de participativos por el hecho de que suelen pedir la opinión de los empleados con más experticia en aspectos operativos, y con esta base llegar a un consenso sobre cuál es la forma más adecuada de actuar frente a algunos eventos que demandan una coordinación completa por su complejidad.

A nivel operativo el liderazgo es ampliamente participativo puesto que los empleados toman fácilmente el rol de líderes, ya que es algo situacional dependiendo de en qué actividades se desenvuelva mejor uno de ellos que le permita adoptar el papel. Normalmente se ve claro el cambio de líderes cuando hay varios eventos al tiempo, así uno de ellos se encarga de lleno en cada uno de éstos, y coordinan a la gente para ser eficientes en la prestación del servicio.

Canales de comunicación: Son indirectos entre dependencias administrativas si se necesita que dicha información se replique a todo el tramo de control del receptor del mensaje, garantizando que no haya tergiversaciones y sea clara y concisa para todos los implicados. Cuando hay requerimientos entre estos niveles se usa la comunicación directa puesto que lo que se solicita es algo concreto y que maneja cada administrativo.

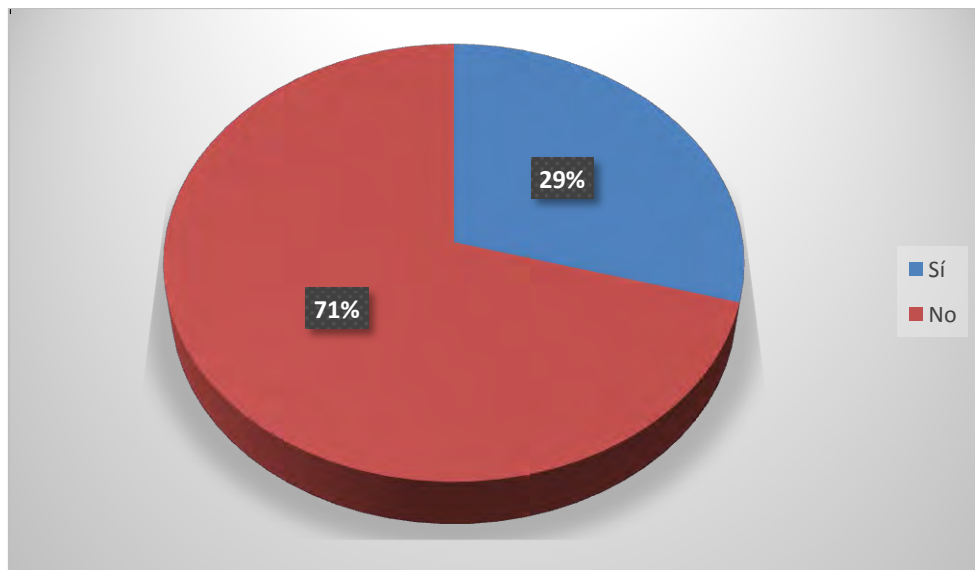
Esto en general resulta ser muy adecuado para la organización debido a la estructura física del hotel, que facilita que los procesos de comunicación se den de esta manera con buenos resultados. La retroalimentación es instantánea, evitando que se retrasen las acciones que dependen de más de una dependencia. Entre los administrativos y operativos se usa un canal directo, facilitándose porque cada persona sabe de quién recibe órdenes, a quién le responde y cuáles son sus responsabilidades en las actividades operativas, esta comunicación no se encuentra viciada por otras fuentes, haciéndola limpia, con un mensaje eficiente dado que los administrativos usan un lenguaje de fácil y correcta interpretación, adecuándose al hecho de que los empleados poseen una formación técnica acotada al cargo; aunque este hecho puede parecer una debilidad en primer plano, ha permitido que sea el hotel con menor deserción por parte de los empleados ya que son seleccionados sin que exista el problema de sobreperfilamiento en el que pueden tender a caer las organizaciones por la actual oferta laboral. A nivel operativo la comunicación se da completamente por canal directo, ya que las necesidades así lo ameritan, debiendo ser ésta rápida, clara, precisa, oportuna y pertinente, de esta manera las actividades se realizan de manera correcta y en el menor tiempo posible, se evita también la desorganización y que se asignen erróneamente las cargas de trabajo, esto último siendo apoyado por la división por áreas y los tramos de control bien delimitados.

Organigrama: Es vertical, dividido por áreas; dado que a cada empleado se le dice claramente a quién ha de responder y a qué área pertenece, el organigrama no es visible para los empleados, en la parte operativa desconocen incluso el concepto, pero realizan correctamente en su trabajo no siendo esto impedimento alguno. En el caso de que un empleado tenga la posibilidad de avanzar en la organización, a éste se le notifica personalmente por medio del jefe de su área, enunciándole todos los términos y condiciones del nuevo cargo para que él decida si aceptar o no la promoción. La forma del organigrama se encuentra adecuada al tipo de organización y división por áreas, se evidencian las autoridades y jerarquías y, dado que no es muy grande el hotel, es fácil de entender.

3. GRADO DE INFLUENCIA DEL MANEJO DE LA AUTORIDAD Y PODER, LOS TIPOS DE LIDERAZGO, LOS CANALES DE COMUNICACIÓN Y EL ORGANIGRAMA EN LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO AFILIADAS A FENALCO, SECCIONAL NARIÑO

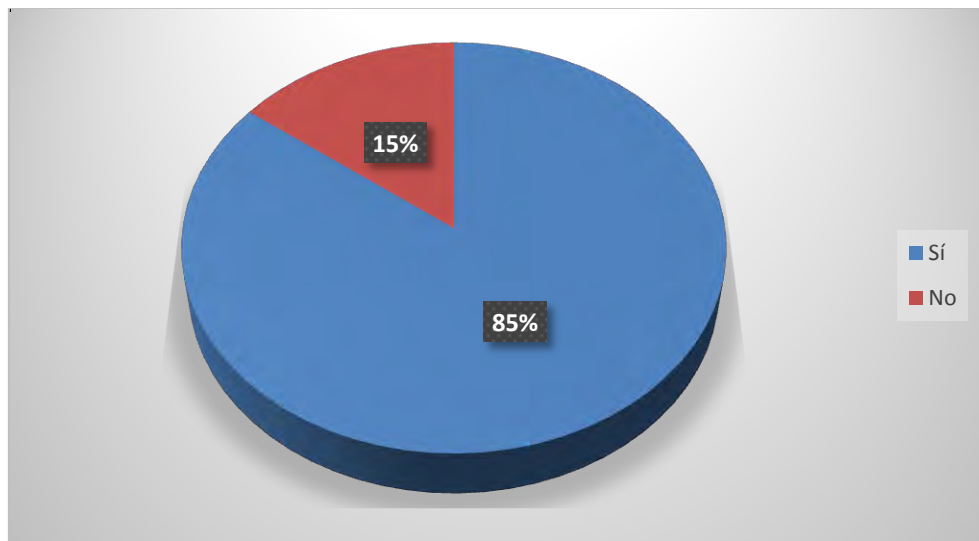
Al realizar la pregunta directa sobre la percepción de los empleados de ciertos aspectos que se quieren relacionar con la motivación, los resultados arrojaron lo siguiente:

Grafica 1. ¿Cree que el tamaño de la empresa influye en la motivación?



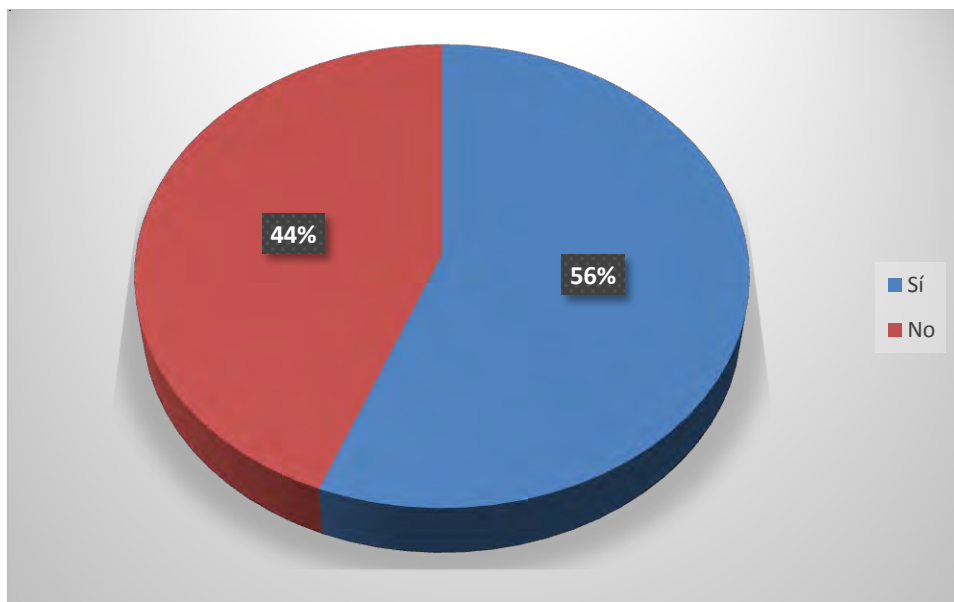
Fuente. Este estudio

Grafica 2. ¿Cree que el manejo del liderazgo influye en la motivación?



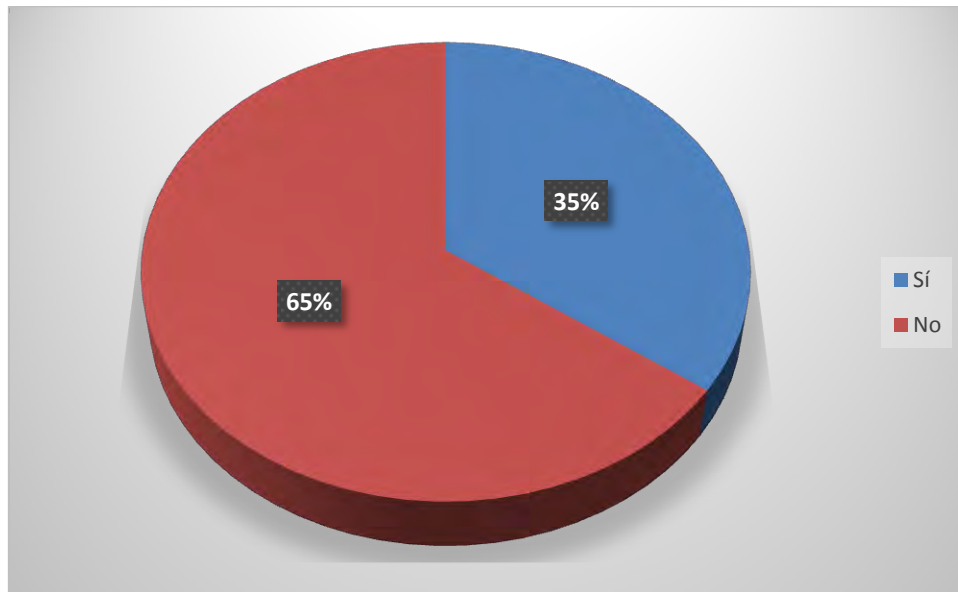
Fuente. Este estudio

Grafica 3. ¿Cree que el manejo del poder influye en la motivación?



Fuente. Este estudio

Grafica 4. ¿Cree que el manejo de la autoridad en cada cargo influye en la motivación?



Fuente. Este estudio

Con esto vemos que le dieron más importancia a aspectos como el poder y el liderazgo que son incidencias más directas en cuanto a trato personal, y despreciaron significativamente el tamaño de la empresa, tomando el aspecto de comunicación en esta variable, y moderadamente la autoridad de cada cargo, yendo en este último factor inherente el aspecto de organigrama.

Esto se puede entender por otras apreciaciones que dieron: los que consideraron que el tamaño de la empresa era importante fueron representativamente cargos administrativos con un tramo de control amplio, y en clara medida esto es porque dichos estamentos necesitan de gente para hacer su trabajo, y entre más gente le ayude a lograr los objetivos del área, mucho mejor, es decir, es motivante a ese nivel de trabajo. Otra parte de empleados que tomaron como factor de motivación el número de empleados fueron quienes aseguraban que compartir con la gente del trabajo era agradable para ellos; de estos trabajadores se pudo argüir que eran los que tenían vocación de servicio, adecuados al sector hotelero.

Con respecto a la autoridad, para que se considerara una baja participación de la misma en la motivación, se hizo la aclaración que era un aspecto propio del cargo, y así, fue más influyente el poder de la persona como aspecto positivo. La autoridad, o el ejercicio de ésta, por su parte, representaba algo negativo en la mayor parte de los encuestados por el hecho de la que había una imposibilidad de ascender de cargo implícita en el concepto. Así su influencia positiva se veía

nuevamente en administrativos, quienes la consideran como factor motivacional al ejercer control sobre los cargos inferiores, y se sienten a gusto con esa posición. El liderazgo y el poder tienen una importancia representativa, más el primero que el segundo aspecto, porque son facultades que ejerce cualquier miembro de la organización independientemente de su estructura organizacional, o del cargo, o de factores formales internos: son variables propias de la persona, así como su respectiva puesta en práctica. Y el liderazgo obtuvo mayor importancia porque tiene por sí mismo aspectos de poder tácitos y de participación, mientras el concepto de poder se asoció en primera medida a dominación, aunque no debe desconocerse que ambos están completamente ligados, sólo que éste es más amplio en tipologías y alcances. De esta manera, la estructura organizacional de las empresas del sector hotelero afiliadas a FENALCO, seccional Nariño, debe hacer explícitas estas relaciones de liderazgo y poder en sus formalismos, y tomarlas en cuenta para ampliar su sistema de incentivos, de puramente económicos a también tomar el reconocimiento de estas aplicaciones, porque desde un segundo plano están contribuyendo a la mejora continua del hotel.

Lo señalado anteriormente no implica dejar de lado los datos sobre autoridad y tamaño, puesto que la poca representatividad es un tema de percepción, y la perspectiva que tenga sobre la organización sí puede representar un aspecto motivacional. En este sentido, hay dos variables que se deben analizar y formalizar: la posibilidad de promoción interna a cargos de responsabilidad superior y ambiente laboral.

El primer aspecto requiere que los hoteles empiecen a descentralizarse, que cada área tenga establecido los niveles estratégicos, tácticos y operativos necesarios, y que los empleados puedan participar en las delimitaciones de cada uno, la implementación de figuras de supervisión o el empoderamiento de las ya existentes pueden ayudar a facilitar la tarea de delegación de responsabilidades desde un aspecto formal, y por supuesto, que esto sea parte de la remuneración de los trabajadores. La segunda implicación, la de ambiente laboral, es más fácil de tratar por antecedentes organizacionales: la necesidad de trabajo en equipo, de forma coordinada y con objetivos claros, requiere precisamente del conocimiento personal de cada miembro involucrado en pro de formar vínculos más fuertes de compañerismo para mejorar la parte laboral desde el interior hasta el exterior, pues los servicios que ofrece un hotel requieren de un buen ambiente genuino, lo que sólo es posible de forma óptima si sus trabajadores se sienten bien entre ellos para brindar eso a los usuarios.

Luego de todo esto, vemos que sí hay un impacto positivo del poder y el liderazgo en la motivación, y por otro lado la percepción de autoridad, organigrama y comunicación que debe ser mejorada para adecuar sistemas de promoción interna que motive a la gente no sólo de forma económica o por reconocimiento, sino también por mérito.

Cuadro 1. Análisis estadístico

	Número de empleados (X)	Número de áreas (Y)	Número de directivos (Z)
Hotel Cuellar's	32	8	8
Hotel Agualongo	28	7	7
Hotel Don Saúl	28	4	4
Hotel Galerías	25	8	11
Hotel Palermo	6	3	1

Coeficiente de correlación entre las variables X y Y	0.706740056
Coeficiente de correlación entre las variables X y Z	0.681503761
Coeficiente de correlación entre las variables Y y Z	0.945320146

Fuente. Este estudio

El coeficiente de correlación de las variables muestra lo siguiente:

- Una relación moderadamente estrecha entre el número de empleados y el número de áreas; la relación existente no está tan cerrada por casos en donde las áreas superan al número de empleados, y por la polifuncionalidad a la que se ven expuestos algunos otros en su respectivo hotel, esto al realizar muchas funciones aparte de las de su cargo, luego, esto suple un cargo completamente.
- La relación que se presenta entre el número de empleados y el número de directivos es relativamente menos significativa. En este apartado se evidencia la disparidad entre los diferentes hoteles y en la composición de cargos al interior de cada hotel, no siguiendo un estándar de estructuración.
- La relación entre el número de directivos y el número de áreas es más cerrada, esto debido a que hay una tendencia a que haya un jefe por área, y máximo dos, en casos muy específicos. Esto representa la relación tan alta que estas dos variables de estudio tienen.
- En cuanto a la proporción de variabilidad compartida o explicada, tenemos que entre las variables X y Y se presenta el hecho de que al menos un 49,94% del número de áreas es debido al número de empleados de cada hotel. Entre las variables X y Z, el 46,44% del número de directivos es debido al número de empleados presentes en cada empresa. Estas composiciones no demuestran una significancia importante, sin embargo, la proporción de varianza entre las variables Y y Z demuestran que el 89,36% del número de directivos responde a un determinado número de áreas, algo importante a tener en cuenta en la estructura de los hoteles, pues refleja la el grado de descentralización actual.

Cuadro 2. Análisis estadístico

Ho	Las variables de estudio son independientes y no influyen una de la otra
Ha	Las variables de estudio no son independientes e influyen la una en la otra
Variable principal	Incidencia de las variables de estudio (se presentan en cada resultado)
Variable secundaria	Tipo de cargo

3-	Incidencia del tipo de departamentalización	
	Positiva	Negativa
Operativos	77	11
Directivos	25	6

	Positiva	Negativa
Operativos	75.42857143	12.57142857
Directivos	26.57142857	4.428571429

χ^2
0.879704301

Las variables de estudio son independientes, en dicho caso, la incidencia, ya sea positiva o negativa, de la departamentalización nada se ve afectada por la cantidad de empleados en determinado nivel de la organización. Esto se valida desde el supuesto de que la delimitación de las estructuras se hace a priori a la posesión de los cargos.

6-	Departamentalización apta	
	Sí	No
Operativos	85	3
Directivos	29	2

	Positiva	Negativa
Operativos	84.30252101	3.697478992
Directivos	29.69747899	1.302521008

χ^2
0.527210346

Cuadro 2. (Continuación)

Las variables de estudio son independientes, la aptitud de la departamentalización en los hoteles es una variable que no está relacionada con la conformación estructural de cargos, esto se evidencia claramente porque la estructura se establece antes de medir la percepción de que la departamentalización es apta.

11-	Tramo de control funcional	
	Sí	No
Operativos	65	23
Directivos	24	7

	Positiva	Negativa
Operativos	65.81512605	22.18487395
Directivos	23.18487395	7.81512605

χ^2
0.153721567

Entre las variables de la pertinencia de tramo de control y la conformación de planta podemos ver una independencia entre cada una de las mismas, es decir, lo funcional que pueda ser un tramo de control no tiene una dependencia real con la conformación estructural de cargos.

18-	Autoridad bien definida	
	Sí	No
Operativos	67	21
Directivos	30	1

	Positiva	Negativa
Operativos	71.73109244	16.26890756
Directivos	25.26890756	5.731092437

χ^2
6.479253471

Las variables correspondientes a la definición de autoridad y la conformación de los cargos, entre operativos y directivos, están relacionadas. La relación se basa en la percepción que tienen los empleados operativos sobre las afectaciones que tienen los cargos superiores en materia organizacional, lo que valida la observación realizada sobre lo marcada que se encuentra la autoridad en las organizaciones.

Cuadro 2. (Continuación)

21-	Poder acorde a la autoridad	
	Sí	No
Operativos	74	14
Directivos	28	3

	Positiva	Negativa
Operativos	75.42857143	12.57142857
Directivos	26.57142857	4.428571429

χ^2
0.727028348

Las variables de poder de acuerdo a la autoridad y la conformación de cargos son independientes entre sí, es decir, dado que el poder no proviene de la jerarquía de los cargos, sino de las personas, el coeficiente muestra esa situación directamente.

27-	Problemas de liderazgo	
	Sí	No
Operativos	79	9
Directivos	17	14

	Positiva	Negativa
Operativos	70.99159664	17.00840336
Directivos	25.00840336	5.991596639

χ^2
17.94276329

Los problemas de liderazgo dentro de la conformación de cargos en los hoteles sí tienen una relación de dependencia, tal que, los problemas de liderazgo se dan mucho a nivel directivo, mientras que en nivel operativo se da continuamente. Así, el coeficiente demuestra esta relación entre la percepción de los empleados frente al liderazgo de sus directivos.

29-	Afectación del tamaño de la empresa al desempeño	
	Sí	No
Operativos	61	27
Directivos	26	5

Cuadro 2. (Continuación)

	Positiva	Negativa
Operativos	64.33613445	23.66386555
Directivos	22.66386555	8.336134454

χ^2
2.469530407

Las variables de la afectación del tamaño de la empresa en el desempeño y la conformación de los estamentos organizacionales muestran una independencia entre sí, debido a que cómo se dividan al interior no cambia el número de empleados, ni tampoco afecta el desempeño positiva o negativamente.

31-	Cantidad de empleados adecuada	
	Sí	No
Operativos	49	39
Directivos	4	27

	Positiva	Negativa
Operativos	39.19327731	48.80672269
Directivos	13.80672269	17.19327731

χ^2
16.98339468

La relación entre la cantidad de empleados y la disposición estructural de la organización sí tiene una dependencia en el sentido en que hay que ver cuántos empleados pertenecen a cada segmento organizacional, y esta agrupación cambia de acuerdo al número de empleados que sean necesarios para operar.

33-	Objetivos personales de la mano con los organizacionales	
	Sí	No
Operativos	3	85
Directivos	18	13

	Positiva	Negativa
Operativos	15.52941176	72.47058824
Directivos	5.470588235	25.52941176

χ^2
47.12078446

Cuadro 2. (Continuación)

La relación entre las variables de conformación organizacional con cómo los objetivos personales se acoplan a los organizacionales también existe por el hecho de que los objetivos de los diferentes estamentos organizacionales difieren de acuerdo a su clasificación jerárquica, y a su vez, difieren de los demás miembros de su agrupación.

36-	Tamaño de la empresa influye en la motivación	
	Sí	No
Operativos	1	87
Directivos	3	28

	Positiva	Negativa
Operativos	2.957983193	85.04201681
Directivos	1.042016807	29.95798319

χ^2
5.148214172

La relación entre las variables de conformación jerárquica de la organización y la percepción de la influencia del tamaño de la empresa en la motivación muestra que están relacionadas, esto porque el resultado total muestra que la percepción general de los operativos frente a este aspecto es casi unánime, y los directivos frente a esta postura son una cantidad mínima.

37-	Liderazgo influye en la motivación	
	Sí	No
Operativos	85	3
Directivos	23	8

	Positiva	Negativa
Operativos	79.86554622	8.134453782
Directivos	28.13445378	2.865546218

χ^2
13.70782575

Las variables del liderazgo como afectante de la motivación y la conformación organizacional tienen relación de dependencia en el sentido en que son los directivos los que han de ostentar un liderazgo que permita cumplir con los objetivos y metas organizacionales, y esta percepción es expresada desde las bases de la organización como una necesidad sentida para ellos.

Cuadro 2. (Continuación)

38-	El poder influye en la motivación	
	Sí	No
Operativos	68	20
Directivos	10	21

	Positiva	Negativa
Operativos	57.68067227	30.31932773
Directivos	20.31932773	10.68067227

χ^2
20.56936428

Las variables del poder como afectante de la motivación y la conformación organizacional tienen una relación de dependencia, esto debido a que, como el poder es la fuerza que más sienten porque va directamente entre personas, y no entre cargos, la percepción positiva o negativa que puedan tener del mismo sí resulta relevante a la hora de relacionarlo con su propia motivación dentro de un clima laboral agradable.

39-	La autoridad influye en la motivación	
	Sí	No
Operativos	61	27
Directivos	5	26

	Positiva	Negativa
Operativos	48.80672269	39.19327731
Directivos	17.19327731	13.80672269

χ^2
26.25533809

Las variables de autoridad como influyente en la motivación y la conformación organizacional tienen una relación funcional de acuerdo al hecho de que la autoridad es lo que pueden ver los empleados como primera impresión de sus directivos, no tanto su poder, y cuántos pertenecen a esa jerarquía directiva sí es tomada como un influyente, pues el uso de las atribuciones que dan los cargos y su influencia en la organización afecta directamente a las personas.

Fuente. Este estudio

Esto arroja la relación que se busca como objetivo del estudio, y además, el impacto que cada variable tiene sobre la disposición de cargos, y luego, sobre la motivación de los empleados. Variables como el tamaño de la empresa son poco significativas dentro del estudio, es decir, es una variable que no tiene un gran impacto sobre la motivación por ser algo que los operativos no pueden controlar, dado que esto es algo propio de la administración. Sin embargo, dados los coeficientes obtenidos de cada variable de percepción importante para el estudio, a saber, sobre poder, autoridad, liderazgo y comunicación, hay un impacto que resulta ser mayor en el manejo de la autoridad, muy por encima de lo que podría resultar del poder o del liderazgo, siendo que estas últimas son totalmente personales, tanto en origen como en campo de acción. A este punto se puede decir que la autoridad es el aspecto al que mayor atención se debe prestarle en cuanto a la percepción positiva que pueda llegar a tener, puesto que de cómo se vea al “jefe”, los empleados estarán más dispuestos a relacionarse a sus otros tipos de poder y no sólo el legítimo, lo que a su vez conllevará en que los directivos mejoren sus capacidades de liderazgo, posteriormente teniendo un mejor proceso de comunicación formal y hasta informal.

4. POSIBILIDAD DE AJUSTES EN EL MANEJO DE LA AUTORIDAD Y DEL PODER, LOS TIPOS DE LIDERAZGO, LOS CANALES DE COMUNICACIÓN Y EL ORGANIGRAMA PARA LOGRAR UN GRADO DE MOTIVACIÓN ADECUADO DE LOS EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO AFILIADAS A FENALCO, SECCIONAL NARIÑO

4.1 AUTORIDAD

Como un aspecto que tiene una perspectiva mayoritariamente negativa implícita, requiere de trabajo, compromiso y voluntad por parte de los entes administrativos más altos, pues son ellos quienes la ostentan legítimamente y con claridad dentro de la organización, y quienes tienen la potestad de permitir a los trabajadores asumir responsabilidades más elevadas, y por supuesto que éstas sean debidamente remuneradas.

Cuando la autoridad es legada, es decir, el negocio pertenece a una familia y los cargos sólo se reparten entre sus miembros, la figura que mejor se puede afianzar en la organización correspondería a la de subjefes de área, pero que éstos tengan un poder de decisión y no solamente se limiten a la actividad de supervisión. Amplía significativamente la descentralización y la toma de decisiones, sin perder la centralización a nivel estratégico del hotel, mejorando la percepción de los empleados para asumir cargos diferentes al actual.

Cuando la autoridad está ligada a un cuerpo administrativo externo resulta de mayor dificultad pues las responsabilidades están delegadas por éste, así como el personal que consideran capacitado para dichas disposiciones. Para analizar la posibilidad de ajustes en autoridad en organizaciones así, únicamente podría hacerse desde la posibilidad de cambiar los formalismos que están establecidos, y este planteamiento sólo se daría cuando la situación competitiva del hotel esté en decadencia frente a otras y se busquen otras perspectivas para no perder mercado.

Cuando la autoridad es dispersa y hay una tendencia natural a la descentralización sí puede darse más fácilmente la incorporación formal de responsabilidades al cargo, y no depender de la autoridad funcional o de otro tipo de incidencia para que la toma de decisiones se vicie o se obstruya.

Cuando la estructura es pequeña, en definitiva la delegación de responsabilidades a otras personas es ineficiente al no haber el requerimiento que lo amerite, aparte que las decisiones se toman y comunican de manera directa e instantánea.

Por todo esto, para que la autoridad sea un factor ajustable para cambiar la perspectiva de los empleados se necesita que el hotel sea autónomo, administrativamente hablando, que cuente con personal con capacidades para

asumir responsabilidades y las haya venido demostrando en su trabajo, y que exista la capacidad instalada para que la delegación tenga sentido.

4.2 PODER

El poder es una variable muy versátil y propensa a ajustes ya que depende enteramente de la persona, pues es ésta quien decide cómo, con quién, cuándo y por qué ejercerlo, volviéndose un ejercicio casi subjetivo tanto dentro como fuera de la organización.

Dado que el hotel debe tener buena disposición para con sus usuarios, es pertinente que los empleados dispongan de un estado anímico acorde con esto, y por ende, la supresión del poder coercitivo es necesaria; no se puede concebir que los trabajadores sean movidos por la minimización de castigos.

El poder de experto y el poder legítimo tienen que acoplarse, ya sea legitimando al poseedor de la experticia, o bien que el experto tenga una función asesora con quien tiene la autoridad. El poder carismático debe ser condición para que haya poder legítimo, pues éste promueve actitudes de liderazgo participativo desde los niveles estratégicos y tácticos de la organización.

Estos juegos de poder se pueden dar en cualquier estructura, desde las excesivamente formalizadas hasta las descentralizadas, desde las más pequeñas hasta las más grandes, sin limitaciones, pues parten de la heterogeneidad y particularidad de los individuos en cada cargo.

Dado esto, el poder será el aspecto que más fácil se puede ajustar siempre que exista voluntad de mejora, de incentivar el desarrollo y cambio organizacional desde el interior, puesto que los empleados consideran que su manejo sí es causal directo de mayor o menor motivación al haber siempre una relación de subordinación entre ellos.

4.3 LIDERAZGO

Es el aspecto que, a consideración de los empleados de las empresas del sector hotelero del estudio, más influencia tiene en la motivación a nivel interno, porque es el medio para cumplir los objetivos de forma efectiva, más aún si se considera que el liderazgo tiene mayor aplicación en niveles operativos, quienes son los que tienen como *output* el servicio que el hotel ofrece.

Pero el liderazgo como variable motivacional no sólo puede estar dado en ese nivel de la organización, sino que sus administrativos deben contar con un sistema de liderazgo que permita recoger la experticia y carisma de toda la planta, usar a

favor todas las condiciones de su personal y generar una mejor organización con base en esto.

Cuando los jefes dejen de ser vistos únicamente como la autoridad y pasen a ser líderes, entonces habrá mayor comodidad en las relaciones, lo que garantiza que la comunicación y el ambiente mejoren al saber que los administrativos se preocupan también por cómo hacer mejor los procesos, maximizando la utilidad del usuario del servicio y el bienestar del empleado.

Si se permite el liderazgo participativo por encima del nivel operativo, no habrá ningún tipo de interferencia en la toma de decisiones, pues ya habrá habido un consenso que tuvo en cuenta las posibilidades que cada persona mire.

Pero lo concerniente es que es una variable que sí se puede ajustar fácilmente porque la exigencia del trabajo en equipo dentro del hotel es alta, así si tácticos y operativos, e incluso estratégicos, trabajan en conjunto, es más fácil que dicho esfuerzo sinérgico lleve a una mejora significativa en el servicio, en los procesos internos de administración y misionales, y en consecuencia los visionales, desarrollándose y siendo competitivos frente a estándares internacionales.

En términos generales la posibilidad de ajuste en el liderazgo, al no ser estatutaria, existe, y puede ser concebida como mejora en beneficio de las empresas, sin distinción de tamaño, grado de especialización, capacidad instalada, entre otros.

4.4 CANALES DE COMUNICACIÓN

Al respecto hay que aclarar que los sistemas que poseen los diferentes hoteles resultan eficientes para su particularidad, aunque algunos carezcan de eficacia. Sólo debe evitarse completamente la comunicación indirecta entre operativos por resultar inconveniente en la práctica, y de comunicación directa entre administrativos si las dependencias se encuentran físicamente alejadas.

Teniendo en claro esto, la posibilidad de ajuste del canal de comunicación es posible, respondiendo siempre al óptimo necesario en las empresas hoteleras en donde el requerimiento principal es inmediatez y exactitud.

4.5 ORGANIGRAMA

Este artificio es perfectamente adaptable siempre que los empleados de todos los niveles sepan interpretarlo correctamente y, además, que esté al alcance de todos. La organización se vuelve efectiva en la práctica, no el papel, sin embargo, deben existir formalidades dentro de las que se resalta el organigrama, principalmente porque le da un orden a la empresa, delimita responsabilidades

inmediatas, así todos saben a qué área pertenece un asunto y quiénes son los encargados de dicho proceso, facilita el entendimiento de la organización.

Pero aparte de esto anterior, el organigrama es también la forma de presentación con el exterior, pues uno adecuado a la particularidad de cada hotel puede influir en la decisión que tome el huésped, en donde una simple figura podría tomarse causal de decisión.

Una vez que se definan ajustes en el poder, la autoridad, el liderazgo y la comunicación, el organigrama debe reflejar todo esto para los empleados y para los usuarios.

5. PLAN DE ACCIÓN PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO AFILIADAS A FENALCO, SECCIONAL NARIÑO

PLAN DE ACCION HOTEL CUELLAR'S					
ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACCIONES	TIEMPO	LUGAR	RECURSOS
Mejorar el sistema de incentivos incluyendo factores de reconocimiento y de logro como aspectos motivadores	Ajustar el programa de incentivos tomando en consideración las necesidades motivacionales de los empleados	Aumentar la tipología de incentivos, de puramente económicos a otros de reconocimiento público y que favorezcan la promoción interna	2 meses	Sede de cada Hotel	Igual al 15% con base en el salario para actividades de liderazgo; 25% para cargos de supervisión.
Incluir a los empleados con experticia en el sector hotelero en aspectos de la parte administrativa y fortalecer así la estructura del hotel	Fortalecer la estructura administrativa por medio del liderazgo operativo	Identificar a los líderes situacionales y solicitar su participación en las reuniones administrativas estratégicas	Indefinido	Sede de cada Hotel	\$100.000 mensuales

Plan de acción (Continuación)

<p>Aprovechar la tasa de ocupación del hotel para incluir a los empleados en la búsqueda de su participación en la parte logística del hotel</p>	<p>Empoderar a los empleados y hacerlos partícipes a nivel táctico</p>	<p>Facultar legítimamente a los empleados en la toma de decisiones</p>	<p>Indefinido</p>	<p>Sede de cada Hotel</p>	
<p>Mantener la estructura organizacional de liderazgo entre operativos para que sirva como base a niveles tácticos y estratégicos</p>	<p>Incorporar el liderazgo participativo como práctica de los niveles estratégicos y tácticos para con sus tramos de control</p>	<p>Institucionalizar la figura del líder carismático en los administrativos</p>	<p>1 mes</p>	<p>Sede de cada Hotel</p>	
<p>Incentivar el contacto de los miembros de la organización para mejorar aspectos como la comunicación formal y el ambiente laboral desde lo informal</p>	<p>Establecer espacios de interacción personal entre los empleados de los distintos niveles del hotel</p>	<p>Realizar reuniones extralaborales al menos una vez a la semana para fomentar las relaciones personales y un ambiente laboral más íntimo</p>	<p>3 meses</p>	<p>Sede de cada Hotel</p>	<p>\$300.000 mensuales</p>

Plan de acción (Continuación)

<p>Determinar los requerimientos óptimos del servicio con base en la percepción del personal operativo y táctico frente a su interacción directa con los usuarios</p>	<p>Mejorar la experiencia en el servicio por parte del usuario</p>	<p>Fortalecer los procesos de atención al cliente con perspectivas diferentes y consensos objetivos, con base en los estándares internacionales y en las particularidades de la región</p>	<p>1 semana</p>	<p>Sede de cada Hotel</p>	<p>\$400.000</p>
---	--	--	-----------------	---------------------------	------------------

PLAN DE ACCION HOTEL AGUALONGO					
ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACCIONES	TIEMPO	LUGAR	RECURSOS
Mejorar el sistema de incentivos incluyendo factores de reconocimiento y de logro como aspectos motivadores	Ajustar el programa de incentivos tomando en consideración las necesidades motivacionales de los empleados	Aumentar la tipología de incentivos, de puramente económicos a otros de reconocimiento público y que favorezcan la promoción interna	2 meses	Sede de cada Hotel	Igual al 10% con base en el salario para actividades de liderazgo; 20% para cargos de supervisión.
Incluir a los empleados con experticia en el sector hotelero en aspectos de la parte administrativa y fortalecer así la estructura del hotel	Fortalecer la estructura administrativa por medio del liderazgo operativo	Identificar a los líderes situacionales y solicitar su participación en las reuniones administrativas estratégicas	Indefinido	Sede de cada Hotel	\$120.000 mensuales

Plan de acción (Continuación)

<p>Aprovechar la tasa de ocupación del hotel para incluir a los empleados en la búsqueda de su participación en la parte logística del hotel</p>	<p>Empoderar a los empleados y hacerlos partícipes a nivel táctico</p>	<p>Facultar legítimamente a los empleados en la toma de decisiones</p>	<p>Indefinido</p>	<p>Sede de cada Hotel</p>	
<p>Mantener la estructura organizacional de liderazgo entre operativos para que sirva como base a niveles tácticos y estratégicos</p>	<p>Incorporar el liderazgo participativo como práctica de los niveles estratégicos y tácticos para con sus tramos de control</p>	<p>Institucionalizar la figura del líder carismático en los administrativos</p>	<p>1 mes</p>	<p>Sede de cada Hotel</p>	
<p>Incentivar el contacto de los miembros de la organización para mejorar aspectos como la comunicación formal y el ambiente laboral desde lo informal</p>	<p>Establecer espacios de interacción personal entre los empleados de los distintos niveles del hotel</p>	<p>Realizar reuniones extralaborales al menos una vez a la semana para fomentar las relaciones personales y un ambiente laboral más íntimo</p>	<p>3 meses</p>	<p>Sede de cada Hotel</p>	<p>\$250.000 mensuales</p>

Plan de acción (Continuación)

<p>Determinar los requerimientos óptimos del servicio con base en la percepción del personal operativo y táctico frente a su interacción directa con los usuarios</p>	<p>Mejorar la experiencia en el servicio por parte del usuario</p>	<p>Fortalecer los procesos de atención al cliente con perspectivas diferentes y consensos objetivos, con base en los estándares internacionales y en las particularidades de la región</p>	<p>1 semana</p>	<p>Sede de cada Hotel</p>	<p>\$200.000</p>
---	--	--	-----------------	---------------------------	------------------

PLAN DE ACCION HOTEL DON SAÚL					
ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACCIONES	TIEMPO	LUGAR	RECURSOS
Mejorar el sistema de incentivos incluyendo factores de reconocimiento y de logro como aspectos motivadores	Ajustar el programa de incentivos tomando en consideración las necesidades motivacionales de los empleados	Aumentar la tipología de incentivos, de puramente económicos a otros de reconocimiento público y que favorezcan la promoción interna	2 meses	Sede de cada Hotel	Igual al 15% con base en el salario para actividades de liderazgo; 25% para cargos de supervisión.
Incluir a los empleados con experticia en el sector hotelero en aspectos de la parte administrativa y fortalecer así la estructura del hotel	Fortalecer la estructura administrativa por medio del liderazgo operativo	Identificar a los líderes situacionales y solicitar su participación en las reuniones administrativas estratégicas	Indefinido	Sede de cada Hotel	\$100.000 mensuales

Plan de acción (Continuación)

<p>Aprovechar la tasa de ocupación del hotel para incluir a los empleados en la búsqueda de su participación en la parte logística del hotel</p>	<p>Empoderar a los empleados y hacerlos partícipes a nivel táctico</p>	<p>Facultar legítimamente a los empleados en la toma de decisiones</p>	<p>Indefinido</p>	<p>Sede de cada Hotel</p>	
<p>Mantener la estructura organizacional de liderazgo entre operativos para que sirva como base a niveles tácticos y estratégicos</p>	<p>Incorporar el liderazgo participativo como práctica de los niveles estratégicos y tácticos para con sus tramos de control</p>	<p>Institucionalizar la figura del líder carismático en los administrativos</p>	<p>1 mes</p>	<p>Sede de cada Hotel</p>	
<p>Incentivar el contacto de los miembros de la organización para mejorar aspectos como la comunicación formal y el ambiente laboral desde lo informal</p>	<p>Establecer espacios de interacción personal entre los empleados de los distintos niveles del hotel</p>	<p>Realizar reuniones extralaborales al menos una vez a la semana para fomentar las relaciones personales y un ambiente laboral más íntimo</p>	<p>3 meses</p>	<p>Sede de cada Hotel</p>	<p>\$200.000 mensuales</p>

Plan de acción (Continuación)

<p>Determinar los requerimientos óptimos del servicio con base en la percepción del personal operativo y táctico frente a su interacción directa con los usuarios</p>	<p>Mejorar la experiencia en el servicio por parte del usuario</p>	<p>Fortalecer los procesos de atención al cliente con perspectivas diferentes y consensos objetivos, con base en los estándares internacionales y en las particularidades de la región</p>	<p>1 semana</p>	<p>Sede de cada Hotel</p>	<p>\$200.000</p>
---	--	--	-----------------	---------------------------	------------------

PLAN DE ACCION HOTEL GALERÍAS					
ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACCIONES	TIEMPO	LUGAR	RECURSOS
Mejorar el sistema de incentivos incluyendo factores de reconocimiento y de logro como aspectos motivadores	Ajustar el programa de incentivos tomando en consideración las necesidades motivacionales de los empleados	Aumentar la tipología de incentivos, de puramente económicos a otros de reconocimiento público y que favorezcan la promoción interna	2 meses	Sede de cada Hotel	Igual al 20% con base en el salario para actividades de liderazgo; 25% para cargos de supervisión.
Incluir a los empleados con experticia en el sector hotelero en aspectos de la parte administrativa y fortalecer así la estructura del hotel	Fortalecer la estructura administrativa por medio del liderazgo operativo	Identificar a los líderes situacionales y solicitar su participación en las reuniones administrativas estratégicas	Indefinido	Sede de cada Hotel	\$100.000 mensuales

Plan de acción (Continuación)

<p>Aprovechar la tasa de ocupación del hotel para incluir a los empleados en la búsqueda de su participación en la parte logística del hotel</p>	<p>Empoderar a los empleados y hacerlos partícipes a nivel táctico</p>	<p>Facultar legítimamente a los empleados en la toma de decisiones</p>	<p>Indefinido</p>	<p>Sede de cada Hotel</p>	
<p>Mantener la estructura organizacional de liderazgo entre operativos para que sirva como base a niveles tácticos y estratégicos</p>	<p>Incorporar el liderazgo participativo como práctica de los niveles estratégicos y tácticos para con sus tramos de control</p>	<p>Institucionalizar la figura del líder carismático en los administrativos</p>	<p>1 mes</p>	<p>Sede de cada Hotel</p>	
<p>Incentivar el contacto de los miembros de la organización para mejorar aspectos como la comunicación formal y el ambiente laboral desde lo informal</p>	<p>Establecer espacios de interacción personal entre los empleados de los distintos niveles del hotel</p>	<p>Realizar reuniones extralaborales al menos una vez a la semana para fomentar las relaciones personales y un ambiente laboral más íntimo</p>	<p>3 meses</p>	<p>Sede de cada Hotel</p>	<p>\$180.000 mensuales</p>

Plan de acción (Continuación)

<p>Determinar los requerimientos óptimos del servicio con base en la percepción del personal operativo y táctico frente a su interacción directa con los usuarios</p>	<p>Mejorar la experiencia en el servicio por parte del usuario</p>	<p>Fortalecer los procesos de atención al cliente con perspectivas diferentes y consensos objetivos, con base en los estándares internacionales y en las particularidades de la región</p>	<p>1 semana</p>	<p>Sede de cada Hotel</p>	<p>\$200.000</p>
---	--	--	-----------------	---------------------------	------------------

PLAN DE ACCION HOTEL PALERMO SUITE					
ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACCIONES	TIEMPO	LUGAR	RECURSOS
Mejorar el sistema de incentivos incluyendo factores de reconocimiento y de logro como aspectos motivadores	Ajustar el programa de incentivos tomando en consideración las necesidades motivacionales de los empleados	Aumentar la tipología de incentivos, de puramente económicos a otros de reconocimiento público y que favorezcan la promoción interna	2 meses	Sede de cada Hotel	Igual al 5% con base en el salario para actividades de liderazgo; 15% para cargos de supervisión.
Incluir a los empleados con experticia en el sector hotelero en aspectos de la parte administrativa y fortalecer así la estructura del hotel	Fortalecer la estructura administrativa por medio del liderazgo operativo	Identificar a los líderes situacionales y solicitar su participación en las reuniones administrativas estratégicas	2 meses	Sede de cada Hotel	\$50.000 mensuales

Plan de acción (Continuación)

<p>Aprovechar la tasa de ocupación del hotel para incluir a los empleados en la búsqueda de su participación en la parte logística del hotel</p>	<p>Empoderar a los empleados y hacerlos partícipes a nivel táctico</p>	<p>Facultar legítimamente a los empleados en la toma de decisiones</p>	<p>Indefinido</p>	<p>Sede de cada Hotel</p>	
<p>Mantener la estructura organizacional de liderazgo entre operativos para que sirva como base a niveles tácticos y estratégicos</p>	<p>Incorporar el liderazgo participativo como práctica de los niveles estratégicos y tácticos para con sus tramos de control</p>	<p>Institucionalizar la figura del líder carismático en los administrativos</p>	<p>1 mes</p>	<p>Sede de cada Hotel</p>	
<p>Incentivar el contacto de los miembros de la organización para mejorar aspectos como la comunicación formal y el ambiente laboral desde lo informal</p>	<p>Establecer espacios de interacción personal entre los empleados de los distintos niveles del hotel</p>	<p>Realizar reuniones extralaborales al menos una vez a la semana para fomentar las relaciones personales y un ambiente laboral más íntimo</p>	<p>3 meses</p>	<p>Sede de cada Hotel</p>	<p>\$50.000 mensuales</p>

Plan de acción (Continuación)

<p>Determinar los requerimientos óptimos del servicio con base en la percepción del personal operativo y táctico frente a su interacción directa con los usuarios</p>	<p>Mejorar la experiencia en el servicio por parte del usuario</p>	<p>Fortalecer los procesos de atención al cliente con perspectivas diferentes y consensos objetivos, con base en los estándares internacionales y en las particularidades de la región</p>	<p>1 semana</p>	<p>Sede de cada Hotel</p>	<p>\$50.000</p>
---	--	--	-----------------	---------------------------	-----------------

INDICADORES

- Liderazgo: Número de eventos mensuales/ Número de trabajadores que tomaron posiciones de liderazgo; si es mayor a 1, la capacidad del hotel para tener varios eventos es adecuada desde el punto de vista del involucramiento del personal.
- Autoridad: Número de cargos de supervisión/ Número de empleados operativos; en donde los tramos de control deben ser del 20% de los empleados operativos.
- Comunicación: Número de comunicados escritos/ comunicados totales; donde el nivel debe ser menor que el del indicador de Número de comunicados verbales/ comunicados totales.
- Comunicación: Número de servicios identificados por los empleados y puestos en práctica/ Número de servicios ofrecidos por el hotel
- Poder: Decisiones administrativas tomadas por empleados facultados/ Número de decisiones administrativas totales
- Poder: Número de empleados promovidos internamente/ Número total de empleados.

6. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

Cuadro 3. Presupuesto

Detalle	Valor
Papelería	252.800
Medios informáticos	40.000
Transporte	340.000
Medios magnéticos de presentación	20.000
TOTAL	652.800

Fuente. Este estudio

CONCLUSIONES

El proceso de organización determina cómo se comportará la sinergia de la empresa, y como tal debe ser entendida no sólo como el mero formalismo de tener en papel y en teoría la forma de la empresa, sino que es de aquí de donde se debe adaptar a cabalidad cada aspecto que se haya considerado a la práctica de los cargos, pues la misma claridad de estos temas permiten que los empleados tengan nociones claras de sus figuras de autoridad y el alcance de su poder, así como la importancia del suyo propio en la complejidad del sistema que es la empresa.

Los modos de administración de cada empresa pueden diferir por la heterogeneidad de sus directivos, sin embargo, el mismo fetichismo económica resulta determinando aspectos generales que pueden ser aplicados en procesos específicos dentro de cada organización, a saber, y para este estudio, el de la organización como pilar inicial que establezca un punto de partida en las relaciones de cada cargo con la misma empresa, con sus compañeros, y consigo mismo. Las empresas deben considerar la estrecha relación entre las variables del manejo del poder, liderazgo, autoridad y comunicación como parte esencial para aumentar la motivación de sus empleados, puesto que estas variables tienen un componente de percepción muy alto, y como tal, afecta personalmente a cada empleado.

Los aspectos relacionados con el proceso de organización tomados en el presente estudio representan una ventaja competitiva desde la diferencia que existe en el talento humano de cada empresa, así, mantener en buenas condiciones a un empleado representa que éste puede y debe retribuir con su mayor esfuerzo, puesto que sabe que el beneficio de su lugar de trabajo influye directamente en su propio bienestar, convirtiendo el sentido de pertenencia en “algo más” por lo cual ir a trabajar aparte de mantener sus propias necesidades principales. En este sentido, la variación que pueda existir entre las percepciones de los empleados a cada nivel jerárquico de la organización debe ser tomada en cuenta, puesto que la armonía del ambiente laboral hace que los empleados se sientan mejor en su trabajo, un motivante explícito, y que se ve permeado por cómo el manejo inconsciente del poder, o la ausencia del liderazgo, o la falta de mecanismos adecuados de comunicación se dan en la organización, generando una percepción negativa, y subsecuentemente un malestar individual con tendencia a generalizarse.

Si las empresas empiezan a tomar de forma más seria aspectos que parecen a simple vista únicamente formalismos, serán capaces de encontrar muchas más maneras de ser competitivos en el mercado desde más allá del hecho de la realización de una buena actividad operacional, satisfaciendo tanto a sus clientes externos como a sus clientes internos, y optimizando realmente todos los recursos

de los que dispone. Estos formalismos tienen un porcentaje muy alto de cómo los empleados perciben las diferentes escalas jerárquicas y su operación en la organización; muestran de forma explícita cómo deben ser los procedimientos, y si los mismos son amigables con su trabajo, facilita las tareas dentro de un ambiente laboral mucho mejor.

La evaluación de las empresas debe medirse tanto en el impacto que tienen en el mercado, de donde sustentan su quehacer diario, como en la forma en la que los empleados construyen su ambiente laboral y los motiva a seguir en la empresa por convicciones que puedan exceder incluso la vocación, cooperando con la empresa dado que se sienten parte de la misma, y no trabajando sólo con fines de sostenimiento, sino de sustentabilidad en el tiempo. Al respecto con el estudio, y de acuerdo con lo que se infiere estadísticamente, las variables de autoridad, poder, liderazgo y comunicación tienen un impacto directamente proporcional a qué tan adecuadamente, desde lo humanista, puedan ejercerse o manifestarse, porque existe una relación explícita entre éstas y la motivación desde el pensamiento de los empleados, incluso aunque este sentimiento no fue expresado de forma directa por no tener una noción clara de cómo categorizarlo.

RECOMENDACIONES

Los hoteles de más de 20 empleados deben mejorar considerablemente su proceso de selección, no sólo indagando sobre lo que necesitan, operacionalmente hablando, sino, también lo que los empleados puedan ofrecer posteriormente dado sus perfiles académicos y su experiencia en el campo. Esto permitirá fortalecer la promoción interna y minimizar el esfuerzo en el proceso de selección de personal, y de esta manera, institucionalizar la figura de ascensos internos que motiven a los empleados a desempeñar bien sus funciones, para que posteriormente puedan ser los encargados de liderar los procesos de los que una vez fueron parte operativa.

Un hotel con poca capacidad instalada y poco personal puede aprovechar mejor a sus empleados descentralizando algunas decisiones que no requieran del aval administrativa, de esta manera los operativos se pueden involucrar más y sentir un mayor grado de pertenencia, a la vez que mejoran su experiencia dentro de la organización, lo que en un repentino crecimiento del hotel lleve a posibilitar mejores opciones laborales.

Los empleados necesitan tener conocimientos de la organización desde aspectos teóricos, con lo que puedan identificar y expresar problemáticas internas y externas, de forma funcional para los hoteles, a los administrativos encargados, fortaleciendo el proceso de desarrollo organizacional.

La disposición física de algunas dependencias puede ser mejorada, así mejore la comunicación directa entre cargos administrativos, y de éstos hacia los operativos. Si las oficinas se adecúan de modo que la información importante circule con mayor rapidez, los resultados positivos aumentarán considerablemente.

BIBLIOGRAFIA

BERNAL TORRES, César. Introducción a la administración de las organizaciones. México: Pearson, 2007. 160 p.

BERTALANFFY, Ludwig. Teoría general de los sistemas. Bogotá: Mc Graw-Hill, s.f. 155 p.

BLANK BUBIS, León. La administración de organizaciones: un enfoque estratégico. Cali, Colombia: Universidad del Valle, 2002. 373 p.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México: Mc Graw Hill, 2006. 210 p.

COTELCO. Norma técnica NTSH sectorial colombiana No. 006. Bogotá: ICONTEC, 2009. 300 p.

DAFT, Richard. Administración. México: Thomson, 2004. 110 p.

DÁVILA LADRÓN DE GUEVARA, Carlos. Teorías organizacionales y administración. Bogotá: Mc Graw-Hill, 1985. 250 p.

DE BEAS FERRERO, Antonio Manuel. Organización y administración de empresas. España: Mc Graw Hill, 1993. 330 p.

FRANKLIN, Benjamín y GÓMEZ CEJA, Guillermo. Organización y métodos. México: Mc Graw Hill, 2002. 207 p.

GELLERMAN, Saul. Motivación y productividad. México: Norma: 1979. 285 p.

GEORGE, Claude. Historia del pensamiento administrativo. México: Prentice Hall, 1996. 281 p.

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill, 2000. 442 p.

KAST, Freemont & ROSENZWEIG, James. Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias. México: Mc Graw-Hill, 1988. 320 p.

LAWRENCE, Philip. Psicología del siglo XX: The philosophical library. Estados Unidos: s.n., 1970. 230 p.

MARÍN IDÁRRAGA, Diego Armando. Estudios gerenciales. Bogotá: Universidad Jorge Tadeo Lozano, 2012. 450 p.

MASLOW, Abraham. Motivación y personalidad. Madrid: Díaz de Santos, 1991. 100 p.

NELSON, Bob. 1001 Formas de motivar a los empleados. Bogotá: Norma, 1997. 151 p.

PFEFFER, Jeffrey. Ventaja competitiva a través de la gente. México: CECSA, 1996. 160 p.

ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall, 2004. 600 p.

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Administración de pequeñas y medianas empresas. México: THOMSON, 2004. p. 64.

SIMONDS, R. y ORIFE, J. Worker behavior versus enrichment theory. EEUU: Administrative Science Quarterly, 1975. 700 p.

URDANETA BALLÉN, Orlando. Cómo hacer desarrollo de personal en las empresas colombianas. Bogotá: Legis, 1984. 210 p.

ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y FINANZAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO

No. Encuesta _____

OBJETIVO:

Obtener información sobre la estructura organizacional, la forma cómo se caracteriza y cómo influye en la motivación de los empleados de las empresas del sector hotelero afiliadas a FENALCO, seccional Nariño.

DEPARTAMENTALIZACION

1. Marque con una X en la forma en cómo se distribuyen las áreas en el hotel (departamentalización)

<input type="checkbox"/>	A. Por Funciones (área administrativa, área de mercadeo...)
<input type="checkbox"/>	B. Por Cliente (empresarial, familias, turistas...)
<input type="checkbox"/>	C. Por Proceso
<input type="checkbox"/>	D. Matricial
<input type="checkbox"/>	E. Otra; ¿cuál? _____

2. ¿Cuántas áreas o divisiones hay en el hotel?

3. ¿Qué incidencia tiene este tipo de departamentalización en el desempeño de las actividades?

<input type="checkbox"/>	Positivo
<input type="checkbox"/>	Negativo

¿Por qué?

4. ¿Qué percepción tiene sobre este tipo de divisiones?

5. ¿Qué proceso o tarea específica cumple en su respectiva área?

6. ¿Cree que el tipo de departamentalización es apto para la organización?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

7. ¿Cree que el tipo de departamentalización actual mejora la eficiencia de la organización?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

8. ¿Tiene algún tipo de ventaja en la comunicación con los compañeros de trabajo el tipo de departamentalización actual?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

¿Por qué?

TRAMO DE CONTROL (número de personas a cargo)

9. ¿Está bajo el mando de algún o de algunos cargos?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

¿Cuál o cuáles?

10. ¿Qué cargos de trabajo tiene bajo su mando?

11. ¿Considera que su tramo de control es funcional?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

¿Por qué?

12. ¿Mantiene una buena comunicación con los cargos que corresponden a su tramo de control?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

¿Por qué?

13. ¿Es fácil tomar decisiones en su tramo de control?

	Sí
	No

14. ¿Qué opinión tiene acerca de su tramo de control?

AUTORIDAD

15. ¿Qué tipo de autoridad ejerce su cargo? Marque la opción u opciones que le correspondan.

	Lineal (autoridad con cargos inferiores de la misma área)
	Funcional (autoridad con cargos inferiores de otras áreas)
	Staff (cargos auxiliares)

16. ¿Qué tipo de autoridad predomina en la organización? Enumere de 1 a 3 siendo 1 la más predominante y 3 la menos.

	Lineal
	Funcional
	Staff

17. ¿Cuál cree que es el tipo de autoridad que falta en la organización?

	Lineal
	Funcional
	Staff
	Ninguna

18. ¿Considera que está bien definida la autoridad?

	Sí
	No

¿Por qué?

PODER

19. ¿El poder que tiene es compatible con la autoridad de su cargo?

	Sí
	No

20. ¿Qué tipo de poder ejerce usted? Señale la opción u opciones que crea pertinentes.

<input type="checkbox"/>	Carismático (relacionado con el liderazgo)
<input type="checkbox"/>	Legítimo (relacionado con la autoridad del cargo)
<input type="checkbox"/>	Experto (relacionado con la experiencia de la persona)
<input type="checkbox"/>	Coercitivo (relacionado con el manejo de incentivos)

21. ¿El poder que ejercen los directivos está de acuerdo a la autoridad de esos cargos?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

¿Por qué?

22. ¿Qué tipo de poder predomina en la organización? Enumere de 1 a 4, siendo 1 el más predominante y 4 el menos.

<input type="checkbox"/>	Carismático
<input type="checkbox"/>	Legítimo
<input type="checkbox"/>	Experto
<input type="checkbox"/>	Coercitivo

23. ¿Qué persona considera usted que tiene mayor poder en la organización?

24. ¿Considera que hay abuso de poder en la organización?

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

¿Por qué?

LIDERAZGO

25. ¿Qué tipo de liderazgo predomina en la organización? Enumere de 1 a 3 siendo 1 el más predominante y 3 el menos.

<input type="checkbox"/>	Democrático (las decisiones se toman por todo el grupo)
<input type="checkbox"/>	Autocrático (las decisiones son tomadas sólo por el líder)
<input type="checkbox"/>	Participativo (el grupo opina y el líder decide de acuerdo a esto)

26. ¿Cuál liderazgo cree que es el más adecuado para la organización?

	Carismático
	Democrático
	Autocrático
	Participativo

¿Por qué?

27. ¿Hay problemas de liderazgo en su cargo?

	Sí
	No

TAMAÑO DE LA EMPRESA

28. ¿Cuántos empleados hay en su empresa?

29. ¿Afecta el número de empleados el desempeño de los demás?

	Sí
	No

30. ¿Es adecuado el espacio físico teniendo en cuenta el número de empleados?

	Sí
	No

31. ¿La cantidad de empleados es adecuada y suficiente para el desarrollo de las actividades de la empresa?

	Sí
	No

¿Por qué? _____

PLATAFORMA ESTRATEGICA

32. ¿Qué aspectos de la plataforma estratégica conoce?

	Misión
	Visión
	Objetivos

	Estrategias
	Metas

33. ¿Sus objetivos personales están de acuerdo con los objetivos generales propuestos en la plataforma estratégica de su empresa?

	Sí
	No

¿Por qué? _____

MOTIVACION

34. ¿Qué lo motiva a la hora de desempeñar sus actividades dentro de la organización?

35. ¿Qué tipo de incentivos promueve la organización como aspecto motivacional?

	Económicos
	De Reconocimiento
	En Especie

36. ¿Cree que el tamaño de la empresa influye en la motivación?

	Sí
	No

37. ¿Cree que el manejo del liderazgo influye en la motivación?

	Sí
	No

38. ¿Cree que el manejo del poder influye en la motivación?

	Sí
	No

39. ¿Cree que el manejo de la autoridad en cada cargo influye en la motivación?

	Sí
	No

Nombre:
Cargo:
Hotel:
Correo Electrónico:

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO B. RESULTADOS APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

DEPARTAMENTALIZACION

1.

100%	A. Por Funciones (área administrativa, área de mercadeo...)
0%	B. Por Cliente (empresarial, familias, turistas...)
0%	C. Por Proceso
0%	D. Matricial
0%	E. Otra; ¿cuál? _____

- En todos los hoteles, tanto operativos como administrativos, concuerdan en que están divididos por áreas funcionales, en donde cada una de ellas se encarga de alguno de los servicios del hotel para los clientes, tanto internos como externos. Estas dependencias tienen un número no estandarizado de empleados en cada una de ellas y se basan más en el dictamen de la administración en cuanto a las necesidades de cargos que ellos pueden notar.

2. Número de áreas o divisiones en el hotel

Entre 1 y 3	Entre 4 y 6	Entre 7 y 9	Más de 10
5.04%	44.54%	50.42%	0.00%

- De esto se puede ver que las divisiones van muy de la mano con la capacidad del hotel, siendo que entre los rangos de 4 a 6 y de 7 a 9 están todos los hoteles a excepción del Palermo Suite, puesto que éste tiene una capacidad física muy limitada con respecto a sus contrapartes de estudio. Las áreas van desde las operativas hacia los usuarios como las de apoyo a las actividades administrativas, y por supuesto la misma área directiva, que por muy pequeña o grande que sea (ya que va desde un miembro hasta una junta completa en estos cargos) se encuentra en todos los hoteles.

3. Grado de incidencia de la departamentalización en el desempeño de las actividades

85.71%	Positivo
14.29%	Negativo

- Existe un consenso casi general de apoyo a la departamentalización actual que presentan los hoteles, siendo que no han visto grandes dificultades para el desarrollo de las operaciones diarias. Sin embargo, algunas de las percepciones negativas de esta organización provinieron de cargos del nivel táctico y de algunos staff, puesto que ellos tienen más contacto directo con las operaciones de los hoteles ya que son los que se encargan de dirigir directamente y llevar a cabo las decisiones que se

hayan tomado. Sin embargo, dada su posición, no aportan participativamente en el mejoramiento de cada empresa.

4. Percepción sobre este tipo de divisiones

- En general las divisiones se perciben como “adecuadas” y “buenas” entre los administrativos y operativos respectivamente, al menos desde un punto de vista funcional estrictamente operacional; la departamentalización ha agrupado por bastante tiempo cada área con sus respectivos empleados y así han asimilado los aspectos de autoridad y de tramo de control. Los operativos mencionaban que en temas de organización no ha habido problema alguno, pero que las cosas son diferentes cuando se lleva a un campo extralaboral de relaciones, las cuales no se dan, o no de una manera adecuada, que permitan el funcionamiento óptimo de los hoteles en temas como comunicación integral, motivación y bienestar laboral.

5. ¿Qué proceso o tarea específica cumple en su respectiva área?

- La mayor parte del personal cumple tareas netamente operativas, siendo que son muchos empleados en ese nivel. El personal de nivel táctico y administrativo indicó que cumplía “tareas administrativas”.

6. Departamentalización apta para la organización

95.80%	Sí
4.20%	No

- A pesar de que una parte de los encuestados tenían una perspectiva negativa de la departamentalización, la consideraron apta por ser “la forma tradicional”, la forma en que se habían hecho las cosas desde siempre, aspecto que se profundiza aún más cuando el poder lo tenía una familia completa que poseía el control absoluto de su empresa en aspectos directivos. Se puede argüir que se refieren a que es apta operativamente hablando, pues hace que el hotel funcione y brinde sus servicios a los usuarios de manera adecuada, pero no tiene en cuenta aún el bienestar total de los empleados, en especial los de nivel operativo.

7. El tipo de departamentalización actual mejora la eficiencia de la organización

8.

84.87%	Sí
15.13%	No

- Con esta pregunta se despejó bajo qué criterios la departamentalización daba los resultados que se querían, puesto que sólo se enfoca en los

clientes externos, lo cual es una visión de administración ideal sólo desde la parte operativa, pero no cumpliendo los requisitos para traer bienestar integral.

9. Ventajas en la comunicación con los compañeros de trabajo de acuerdo al tipo de departamentalización actual

81.51%	Sí
18.49%	No

- Las afirmaciones a esta pregunta provinieron completamente del personal operativo puesto que las divisiones permitían que ellos se reconocieran, también hubo un “sí” de parte de los administrativos que directamente daba órdenes a los operativos de más bajo nivel. Las negativas, sin embargo, vinieron de las áreas alejadas de la operación, las que son de apoyo administrativo, quienes admitían no conocer personalmente a todos los trabajadores, algo muy sencillo cuando los mismos no superan los 50 en cada hotel. Así, cuando necesitan algo de otra dependencia, lo normal es que lo hagan por un intermediario que conozca ambas, pero no permite el contacto directo entre estos cargos, una desventaja a la hora de hacer sinergia.

TRAMO DE CONTROL (número de personas a cargo)

10. Bajo un tramo de control

73.11%	Sí
26.89%	No

- Gran parte de las negativas provinieron de una sola empresa, a saber, el Hotel Galerías, en donde los administrativos no son fuertemente superados por los operativos. Esta distribución también nos puede indicar una relación de 1:4 en promedio aproximadamente de administrativos y operativos respectivamente.

11. Cargos del tramo de control

- De los que tenían un tramo de control a su cargo, todos los cargos correspondían a personal del nivel operativo, y sólo los altos mandos disponían de niveles staff en su cadena de mando.

12. Funcionalidad del tramo de control

74.79%	Sí
25.21%	No

- El tramo de control fue tomado como funcional en el sentido en que permitía que las funciones se puedan desempeñar normalmente, incluso aunque algunas figuras de jefes en cada uno de ellos no sirvieran más que para el papel de supervisores, y son precisamente algunos de ellos quienes se mostraron en negativa con lo adecuado de estos tramos, situación que se presentó más en los hoteles controlados por un núcleo familiar.

13. Buena comunicación en el tramo de control

47.06%	Sí
52.94%	No

- La comunicación que se da entre los cargos es completamente formal, operativamente es eficiente, de hecho es un punto a favor teniendo en cuenta las actividades propias de los hoteles para con sus usuarios, pero termina por ser demasiado impersonal, tornándose en un ambiente no óptimo, lo cual pueden percibir quienes utilizan los servicios del hotel. Aparte de esto, el concepto de “buena” también fue abordada en un sentido de cordialidad, y varios cargos expresaron que si bien las órdenes no se daban de una forma déspota, tampoco era agradable, por mucho que fuera su trabajo, pensando y en que se pueden tomar mecanismos más asertivos para la comunicación.

14. Facilidad en la toma de decisiones en el tramo de control

73.11%	Sí
26.89%	No

- Dado que las decisiones son tomadas generalmente con el concepto de un miembro con amplia experiencia en el sector, la facilidad para tomar decisiones operativas es significativamente alta, mientras las decisiones administrativas dependen de la complejidad del sistema de dirección en cada hotel; cuando hay un administrador general son rápidas, mientras que si la que dirige completamente es una junta, se toman en las juntas correspondientes.

15. Opinión acerca del tramo de control

- En términos generales el tramo de control se calificó como bueno en cuanto a estructura, es decir, en papel está muy bien; el problema viene en

la práctica, en donde algunos cargos no cumplen funciones que se suponen son de su competencia, y otros más que influyen en asuntos por fuera del alcance del cargo. El tramo de control sólo les dice qué cargos están por encima o por debajo del que ostentan, pero no corresponde a un esquema tradicional de autoridad lineal, aunque aceptan que es ésta la que más se puede ver en los diferentes hoteles.

AUTORIDAD

16. Tipo de autoridad ejercida

70.59%	Lineal (autoridad con cargos inferiores de la misma área)
26.89%	Funcional (autoridad con cargos inferiores de otras áreas)
2.52%	Staff (cargos auxiliares)

- La autoridad que predomina en ejercicio es la lineal, toda su estructura está hecha de esta manera, y cada cargo pertenece a un tramo de control vertical. La autoridad funcional sólo se presentó en donde los jefes de nivel directivo eran casi tantos como los de nivel operativo; en los restantes, sólo una figura tenía la autoridad legítima. Los pocos cargos con autoridad staff corresponden al personal del área de contabilidad y a las auxiliares administrativas de algunos directivos.

17. Autoridad predominante en la organización

87.39%	Lineal
12.61%	Funcional
0%	Staff

- En este apartado se reafirmó que los cargos perciben una autoridad lineal fuerte y predominante, acorde con su estructura vertical.

18. Autoridad que falta en la organización

0%	Lineal
27.73%	Funcional
22.69%	Staff
49.58%	Ninguna

- Cerca de la mitad consideró que la estructura de autoridad se encuentra bien como está en cuanto a que no considera necesaria la inclusión de alguno de los dos tipos más que podrían faltar; la autoridad funcional fue ampliamente acogida en las áreas donde el jefe no permanecía por mucho tiempo, solicitando así que otra dependencia sirva de apoyo como ente a la cabeza de los procesos que necesiten de una figura superior para avalarse.

19. Noción de autoridad definida

81.51%	Sí
18.49%	No

- Las negativas en este numeral correspondieron a casos en los que se tenía la percepción de que determinados cargos no ejercían la autoridad inherente de éstos, sino que dependían de una fuente de poder, generalmente de experto, en la que se basaban para la toma de decisiones, a tal punto que la figura de jefe la apropiaba más un cargo muy por debajo del tramo de control, pero con el conocimiento y la experticia suficientes para influir en algunos directivos. En cuanto al alto porcentaje restante, dado que el tramo de control está entendido formalmente, la autoridad también se reconoce.

PODER

20. Poder compatible con la autoridad de los cargos

83.19%	Sí
16.81%	No

- Sólo existieron unos casos en los que el poder lo ostentaba personal de niveles inferiores y que no era compatible con su cargo, más por cuestiones de experticia y conocimiento del negocio que por otros factores, pero que por cuestiones meramente políticas no pueden tomar una posición como administrativo. Son estas personas con las que los hoteles deben apalancar un proceso de descentralización, como estímulo adicional por sus capacidades propias; de esta manera los objetivos de crecimiento tanto de la empresa como del empleado estarán ligados enteramente, y es un comienzo para poder introducir nuevos cambios que beneficien al negocio en aspectos que van más allá del servicio al cliente externo.

21. Poder ejercido

31.93%	Carismático (relacionado con el liderazgo)
24.37%	Legítimo (relacionado con la autoridad del cargo)
43.70%	Experto (relacionado con la experiencia de la persona)
0%	Coercitivo (relacionado con el manejo de incentivos)

- El poder más común se vio reflejado en la experticia del personal, una persona que sabe hacer su trabajo sabe cómo mandar en su trabajo, y esto es algo que tanto operativos como directivos tienen en cuenta en la

práctica, aunque no es algo que haga una diferencia para los trabajadores, es decir, no es una condición por la que se vean recompensados de forma directamente proporcional. El poder carismático le sigue, y es de hecho el más visible en la puesta en marcha de los servicios por parte de los operativos, puesto que si la situación amerita una organización minuciosa, hay un líder que se autoproclama, sin que sea su responsabilidad, para coordinar los esfuerzos y hacer el trabajo más organizado. El poder legítimo sólo correspondía a los directivos que requieren de su cargo para tener algún tipo de influencia significativa en el quehacer diario del hotel. El poder coercitivo está erradicado en términos directos, pero en todo trabajo que amerita responsabilidad importante es implícito el hecho de que los errores deben ser subsanados de alguna manera, esto incluye algún tipo de “castigo” al responsable, y por ende, la aplicación de una coerción de forma indirecta, aunque esta noción no es percibida directamente por los empleados.

22. Poder que ejercen los directivos es acorde a la autoridad de esos cargos

85.71%	Sí
14.29%	No

- Hay una parte moderadamente representativa que considera que el poder de los directivos no es acorde porque hay algunos casos de abuso de poder, algo que padecen comúnmente los niveles staff por parte de algunos directivos. Por otro lado, están algunos cargos que no ejercen poder y sólo tienen su posición en la empresa como figura, respondiendo a otro tipo de personal que incide totalmente en la toma de decisiones que le pertenecen a estos directivos. Esta situación no ha hecho mella en la parte técnica, pero ha afectado mucho la situación motivacional de los empleados.

23. Poder predominante

5.88%	Carismático
25.21%	Legítimo
64.71%	Experto
4.20%	Coercitivo

- La experticia, como pieza fundamental por la que se efectúan la mayoría de acciones en los hoteles, representa una parte significativa en la percepción del poder predominante, pregunta que confirma las anteriores respuestas obtenidas. Sin embargo, aquí se ve una ligera aparición del poder coercitivo, como mención simple, y proveniente de un solo hotel en el que todo, incluso cosas personales de los trabajadores, es supervisado por la administración.

24. Persona de mayor poder en la organización

- La figura del Administrador es aquella con más autoridad y poder por antonomasia en los diferentes hoteles, incluso aunque haya un cuerpo directivo aún mayor que los regule, esto se debe a que es un cargo que está presente en la empresa la mayor parte del tiempo, así se vuelve reconocido por todos los empleados.

25. Abuso de poder en la organización

56.30%	Sí
43.70%	No

- Aquí se puede observar que el poder, y no sólo el legítimo, induce a un abuso del mismo a determinadas personas, esto puede deberse a que no hay una autoridad que los respalde adecuadamente, ni un manual que delimite hasta qué punto debe llegar la influencia de alguien en el personal.

LIDERAZGO

26. Liderazgo predominante

0%	Democrático (las decisiones se toman por todo el grupo)
92.44%	Autocrático (las decisiones son tomadas sólo por el líder)
7.56%	Participativo (el grupo opina y el líder decide de acuerdo a esto)

- Las figuras de liderazgo toman decisiones por sí mismas, por ende el estilo autocrático es el que domina casi totalmente en los hoteles, salvo contadas excepciones en donde se deja entrever el participativo, tomando en cuenta las opiniones y las experiencias de varios miembros para adelantar los diferentes procesos en la organización. El liderazgo democrático no es algo visible puesto que el líder es, en estos casos, un ente unitario, no un conjunto.

27. Liderazgo adecuado

82.35%	Carismático
7.56%	Democrático
0%	Autocrático
10.08%	Participativo

- Ni democrático ni participativo fueron los estilos que se consideraron como adecuados, hubo una preferencia muy marcada por la búsqueda de un liderazgo carismático, enfocándose más en las relaciones que en los

resultados del hotel, no por considerar esto último como menos importante, sino porque al estar en un ambiente agradable entre todos, el trabajo va a ser más eficiente desde los procesos que van desde la raíz.

28. Problemas de liderazgo

80.67%	Sí
19.33%	No

- Las dificultades que se presentan principalmente radican en el hecho de que no ven a sus jefes como líderes, sino como la figura de autoridad de turno, algo que influye directamente en la percepción de bienestar de los empleados, puesto que trabajar por trabajar no es satisfactorio para éstos, sino que deben sentir que están haciendo algo por su empresa.

TAMAÑO DE LA EMPRESA

29. Número de empleados en cada hotel

- Hotel Cuellar's: 32 Empleados
- Hotel Agualongo: 28 Empleados
- Hotel Galerías: 25 Empleados
- Hotel Palermo: 6 Empleados
- Don Saúl: 28 Empleados

30. Número de empleados como variable del desempeño

73.11%	Sí
26.89%	No

- Esta pregunta se tomó en varios sentidos, siendo ambos válidos y complementarios para la respuesta. Algunos empleados que afirmaron que esta variable afecta el desempeño lo hicieron porque con tanta gente en el hotel es difícil mantener el control de todos, lo que lleva a que no todos pueden ser supervisados, y el trabajo se dispersa continuamente. Otros miran que lo que afecta es la falta de personal para poder llevar a cabo eficazmente las tareas operativas del hotel en temporadas altas, donde el uso del personal es terriblemente alto. Así, ambas nociones se tuvieron en cuenta a pesar de ser opuestas en forma, puesto que en el fondo ayudan a ver que el tamaño de la empresa es un factor que se debe tener en cuenta para la correcta organización del personal.

31. Espacio físico adecuado

94.96%	Sí
5.04%	No

- Las negativas de esta pregunta vinieron únicamente de personal directivo, quienes manifestaron que el hotel quedaba pequeño para la afluencia y la capacidad que realmente debían tener. Para las labores operativas, el espacio resulta ser ventajoso puesto que comunica todas las áreas relacionadas con el cliente externo de manera eficiente

32. Cantidad de empleados adecuada

44.54%	Sí
55.46%	No

- Es una pregunta con un resultado muy distribuido, pero que terminó por lanzar que el número de empleados no es adecuado de acuerdo a la percepción heterogénea de cómo esto influye en el trabajo de cada persona encuestada. Lo resaltante es que ningún "Sí" vino de un administrativo, es decir, están conscientes de que si quieren seguir creciendo y mejorando, el número de empleados inevitablemente va a tender a cambiar, lo que llevaría a una descentralización casi obligada por parte de los hoteles.

PLATAFORMA ESTRATEGICA

33. Aspectos de la plataforma estratégica que conocen los empleados

- Los únicos aspectos reconocidos por la mayoría de empleados que conocen la plataforma estratégica son los concernientes a misión y visión del hotel, sin embargo, éstos no se encuentran a la vista ni de fácil acceso para todo el personal, como si se tratara de un privilegio y no de una necesidad de hacer saber a toda la planta cosas del hotel como qué, para qué, para quién y cómo hace sus operaciones, al igual que a dónde quiere llegar en un futuro. De esto se puede decir que los empleados no pueden tener un amplio sentido de pertenencia puesto que desconocen los objetivos de la empresa en la que labora, haciendo difícil encadenar los propios con los corporativos. Es trabajar por un bienestar al que no se tiene claro cuándo ni cómo llegar.

34. Objetivos personales de acuerdo con los objetivos generales propuestos en la plataforma estratégica de su empresa

17.65%	Sí
82.35%	No

- Las negativas son lógicas y esperadas, no puede darse esto porque los objetivos de la empresa son mayormente desconocidos, y aunque puedan intuir que van en pro el crecimiento permanente, no genera el mismo sentimiento de pertenencia que el estar seguros que se marcha por un camino que coexista con el otro.

MOTIVACION

35. Motivación a la hora de desempeñar las actividades dentro de la organización

- La motivación más sentida en los empleados es la necesidad del trabajo por el dinero, tanto así que muchas personas en los niveles operativos se encuentran sobreperfiladas para dichos trabajos, pero que tienen que hacerlo por cuestiones personales que nada tienen que ver con la vocación de servicio que un negocio como el sector hotelero requiere. No sólo no se permite que los empleados y la empresa naveguen para un mismo lado, sino que la misma empresa no tiene en cuenta el alcance de las contrataciones que hace, puesto que el talento humano que posee tiene más calidad para otras labores de las que ellos mismos han sabido vislumbrar.

36. Tipos de incentivos promovidos como factor motivacional

- Los incentivos se reducen a un bono navideño, acorde con la necesidad de dinero de los empleados, pero que no va más allá de eso y no promueven la necesidad de reconocimiento por un buen trabajo de los empleados, y que a su vez permita que cada logro los lleve a avanzar en la organización, fomentando empleados competitivos y eficientes.

37. ¿Cree que el tamaño de la empresa influye en la motivación?

3.36%	Sí
96.64%	No

38. ¿Cree que el manejo del liderazgo influye en la motivación?

90.76%	Sí
9.24%	No

39. ¿Cree que el manejo del poder influye en la motivación?

65.55%	Sí
34.45%	No

40. ¿Cree que el manejo de la autoridad en cada cargo influye en la motivación?

55.46%	Sí
44.54%	No

- Los numerales 36, 37, 38 y 39 son la percepción clave de este estudio, en donde sobresalió totalmente el manejo del liderazgo como aspecto influyente en la motivación de los empleados por excelencia, y el tamaño como el menos relevante para que el personal esté motivado o no. También se puede notar la importancia del manejo del poder por sobre la autoridad, dando a entender que es la forma de influir, el aspecto que relaciona a todas las personas en roles dentro de la empresa, la que también influye en el ambiente laboral y, por ende, en la motivación. Tanto el poder como el liderazgo son interacciones directas con el personal, mientras el cargo y el tamaño de la empresa corresponden a factores externos propios de cualquier organización. Los primeros son aspectos heterogéneos en fondo pues son aptitudes meramente personales que se manifiestan e inciden en las personas, que son las que conforman la organización, mientras que las segundas son aspectos homogéneos en fondo, dado que todos los hoteles tienen un número determinado de empleados determinados por sus necesidades y su capacidad instalada y los cargos, aunque con diferentes nombres o posiciones, también se dan, hay jerarquías sea cual sea el objetivo de las empresas.

Es de esto de donde se puede sacar que las relaciones, tanto formales como informales, deben afianzarse para lograr un óptimo desarrollo de la organización, y en especial, para el objetivo de este trabajo, que se tengan en cuenta para mejorar el grado de motivación de los empleados del sector hotelero.