



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
CARRERA DESARROLLO EMPRESARIAL**

**TEMA:**

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL HOSTAL “LAS  
PALMERAS” CANTÓN SALINAS, PROVINCIA  
SANTA ELENA, AÑO 2014.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN:**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL.**

**AUTOR: MORALES VILLO GLENDA MARGOTH  
TUTOR: ECON. KARINA BRICIO SAMANIEGO, MIM**

**LA LIBERTAD - ECUADOR**

**2014**

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL HOSTAL “LAS  
PALMERAS” CANTÓN SALINAS, PROVINCIA  
SANTA ELENA, AÑO 2014.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN:**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTOR: MORALES VILLAO GLENDA MARGOTH**

**TUTOR: ECON. KARINA BRICIO SAMANIEGO, MIM.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2014**

La Libertad, Noviembre del 2013

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación: “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL HOSTAL “LAS PALMERAS” CANTÓN SALINAS, PROVINCIA SANTA ELENA, AÑO 2013.”, elaborado por la Sra. Morales Villao Glenda Margoth, egresada de la Escuela de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

**Atentamente,**

.....

Econ. Karina Bricio Samaniego, MIM.

**TUTORA**

## DEDICATORIA

Este presente trabajo lo dedico a DIOS, por ser fuente de mi inspiración, por darme salud y fuerzas para cumplir mis metas propuestas y por ser quien guía mis pasos.

A mis padres en especial a mí madre Margarita que con esfuerzo, sacrificio y su apoyo incondicional, me permitieron seguir adelante en el trayecto de mi vida estudiantil, por la gran comprensión que sin duda para mí son mis principales pilares fundamentales en mi vida.

A mis amigos que con su amistad y apoyo que me brindan me ayudan a crecer como persona.

Son todas las personas que han confiado en mí y que han sido fuente de inspiración y motivación a quienes dedico mi mayor esfuerzo y gratitud.

Glenda.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco principalmente a DIOS, por estar siempre conmigo en cada momento de tristeza y alegría por darme fortalezas para seguir adelante con sus bendiciones y sabiduría para poder culminar mi objetivo principal.

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena por darme la oportunidad de integrarme y ser parte de la familia universitaria, a los docentes que impartieron sus enseñanzas y conocimientos durante todo el proceso de aprendizaje para mi respectiva preparación académica.

A mi tutora Econ. Karina Bricio Samaniego quien con sus conocimientos, experiencias y la respectiva paciencia me guiaron para el desarrollo de este trabajo.

A los administradores del hostal “Las Palmeras” por permitirme recopilar información para llevar a cabo el presente trabajo de titulación.

Glenda.

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.  
**DECANA DE LA FACULTAD  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

---

Econ. Félix Tigrero González, MSc.  
**DIRECTOR DE ESCUELA  
INGENIERÍA COMERCIAL**

---

Econ. William Caiche Rosales, MSc  
**PROFESOR DEL ÁREA**

---

Econ. Karina Bricio Samaniego, MIM  
**TUTORA**

---

Abg. Milton Zambrano Coronado, MSc.  
**SECRETARIO GENERAL - PROCURADOR**

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL HOSTAL “LAS PALMERAS”  
CANTÓN SALINAS, PROVINCIA SANTA ELENA, AÑO 2014.**

**Autor:** Glenda Margoth Morales Villao.

**Tutor:** Econ. Karina Bricio Samaniego, MIM.

**RESUMEN**

El actual trabajo de investigación tiene como objetivo primordial, la búsqueda de soluciones a la problemática que aflige al desarrollo del Hostal “Las Palmeras”, del cantón Salinas, y que se debe a la falta de una estructura organizacional eficiente que permita un mejor desempeño de las funciones de servicios y actividades administrativas, así como el crecimiento de la misma.

El diagnóstico realizado al hostal se identificó varias falencias en su estructura organizativa, por lo que se propone la elaboración de un diseño organizacional que certifique los procesos de evaluación y desarrollo de la empresa, que contribuya en la coordinación efectiva de procesos, funciones y estrategias, logrando efectividad en su gestión y excelencia en el servicio de calidad que brinda.

La metodología utilizada se basó en investigaciones cualitativas, bibliográficas, y de campo, con el fin de obtener información confiable y veraz, para ello se utilizaron varias técnicas y herramientas de investigación tales como encuestas a los colaboradores del hostal, y entrevistas a los administradores, dando complejidad a la observación que se basada en plantear los instrumentos nombrados anteriormente, que dará como resultado una magnífica organización del personal como los de administración.

Finalmente el diseño organizacional permite contrarrestar las falencias, logrando que el hostal alcance un clima de confianza y seguridad que permita tener un armonioso ambiente laboral, y que satisfaga las necesidades y exigencias de los huéspedes.

## INDICE GENERAL

CONTENIDO	
CONTRAPORTA .....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
TRIBUNAL DE GRADO .....	v
RESUMEN.....	vi
INTRODUCCIÓN .....	xv
<b>MARCO CONTEXTUAL</b> .....	<b>1</b>
Planteamiento Del Problema.....	1
Delimitación Del Problema.....	4
Formulación Del Problema .....	4
Sistematización Del Problema. ....	4
Evaluación Del Problema .....	4
<b>JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>6</b>
<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>7</b>
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	7
<b>HIPÓTESIS</b> .....	<b>8</b>
Identificación De Las Variables.....	8
<b>OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES</b> .....	<b>9</b>
<b>CAPITULO I</b> .....	<b>12</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>12</b>
1.1 ANTECEDENTES.....	12
1.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	13
1.2.1 Diseño Organizacional. ....	13
1.2.1.1 Importancia Del Diseño Organizacional. ....	15
1.2.1.2 Principios De La Organización. ....	16



1.2.1.3	Elementos Del Diseño Organizacional. ....	18
1.2.1.3.1	Organización Informal. ....	18
1.2.1.3.1.1.	Organigrama:.....	18
1.2.1.3.1.2.	Departamentalización:.....	19
1.2.1.3.1.3.	Descentralización: .....	19
1.2.1.3.1.4.	Coordinación Organizacional: .....	19
1.2.1.3.1.5.	Integración.....	19
1.2.1.3.1.6.	Dirección. ....	19
1.2.1.3.1.7.	Calidad. ....	20
1.2.1.3.1.8.	Diseño De Sistema. ....	20
1.2.1.3.1.9.	Estudio De Mercado.....	21
1.2.1.3.1.10.	Eficiencia.....	21
1.2.1.3.1.11.	Eficacia.....	21
1.2.1.3.1.12.	Evaluación.....	21
1.2.1.3.1.13.	Cliente. ....	21
1.2.1.3.1.14	Clima Organizacional.....	21
1.2.1.3.1.15.	Mejora Continua.....	22
1.2.1.3.1.16.	Misión. ....	22
1.2.1.3.1.17.	Visión. ....	22
1.2.1.3.1.18.	Objetivos. ....	22
1.2.1.3.1.19.	Oportunidades. ....	22
1.2.1.3.1.20.	Plan.....	22
1.2.1.3.1.21.	Planeación. ....	23
1.2.1.3.1.22.	Principios.....	23
1.2.1.3.1.23.	Valores.....	23
1.2.1.3.1.24.	Estrategia. ....	23
1.2.1.3.1.25.	Meta. ....	23
1.2.1.3.1.26.	Método.....	23
1.2.1.3.1.27.	Actividad. ....	24
1.2.1.3.2	Organización Formal.....	24
1.2.1.4	Dimensiones Del Diseño Organizacional. ....	24

1.2.1.4.1	Dimensiones Estructurales.....	25
1.2.1.5	ENFOQUES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	27
1.2.1.5.1	Enfoque Clásico.....	27
1.2.1.5.2	Enfoque Tecnológico De Las Tareas.....	28
1.2.1.5.3	Enfoque Ambiental.....	28
1.2.1.5.4	Reducción De Tamaño.....	29
1.2.1.6	Proceso Para El Diseño Organizacional.....	30
1.2.1.7	Beneficios Del Diseño Organizacional.....	31
1.2.1.8	Modelos Del Diseño Organizacional.....	32
1.2.1.8.1	Modelo De Richard L. Daft.....	32
1.2.1.8.2	Modelo De Ailed Labrada Sosa.....	35
1.2.1.9	Definición Estructura Organizacional.....	37
1.2.1.10	Objetivos De La Estructura Organizacional.....	38
1.2.1.10.1	Manuales Organizacionales.....	38
1.2.1.10.2	Tipos De Manuales.....	39
1.2.1.11	Organización.....	42
1.2.1.12	Comunicación En La Organización.....	44
1.2.1.13	Eficiencia Organizacional.....	47
1.2.1.14	Departamentalización.....	47
1.2.1.15	Diagnóstico Organizacional.....	49
1.2.1.15.1	Matriz De Evaluación De Factor Interno Mefi.....	49
1.2.1.15.2	Matriz De Evaluación De Factor Interno Mefe.....	50
1.2.1.15.3	Matriz Foda.....	50
1.2.1.15.4	Modelo De Michael Porter.....	52
1.2.1.15.5	Estrategias Organizacionaes Mando Integral- Bsc.....	53
1.2.2	Gestión Administrativa.....	53
1.2.2.1	Definición.....	53
1.2.2.2	Recurso De La Gestión Administrativa.....	54
1.2.2.3	Importancia De La Gestion.....	54
1.2.2.4	Objetivo De La Gestion Administrativa.....	55
1.2.2.5	Administración.....	55

1.2.2.6	Principios Generales De La Administración.....	55
1.2.2.7	La Administración Y Sus Funciones.....	57
1.2.2.8	El Proceso De La Administración.....	58
1.3	Fundamentación Legal. ....	60
1.3.1	Constitución Del Estado Ecuatoriano 2008 .....	60
1.3.2	Plan De Buen Vivir 2009-2013.....	61
1.3.3	Ley De Turismo. ....	62
<b>CAPÍTULO II .....</b>		<b>66</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. ....</b>		<b>66</b>
2.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN. ....	66
2.2	MODALIDAD DE LA INVESTIGACION. ....	67
2.4	MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	69
2.5.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN. ....	69
2.6.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	72
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>75</b>
<b>ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS. ....</b>		<b>75</b>
3.2	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA. ....	76
3.3	ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA AL PERSONAL DE MANTENIMIENTO.....	79
3.4	ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA A CLIENTES... ..	85
3.4.1	Conclusiones. ....	95
3.4.2	Recomendaciones.....	96
<b>CAPÍTULO IV .....</b>		<b>98</b>
<b>PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA MEDIANTE UN DIAGNÓSTICO SITUACIONAL. DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL HOSTAL “LAS PALMERAS” CANTÓN SALINAS, PROVINCIA SANTA ELENA, AÑO 2014.....</b>		<b>98</b>
4.1	PRESENTACIÓN.....	98
4.2	DATOS E IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA. ....	99
4.3	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	99
4.4	OBJETIVOS. ....	101
4.4.1	Objetivos General.....	101

4.4.2	Objetivos Específicos .....	101
4.5	Modelo Del Diseño Organizacional Para El Hostal “Las Palmeras” .....	102
4.6	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL. ....	103
4.6.1	Análisis Interno. ....	103
4.6.2	Análisis Externo. ....	104
4.6.3	Matriz Del Marco Lógico (Mml). ....	104
4.6.3.1	Matriz Marco Lógico (Mml) Hostal Las Palmeras .....	106
4.6.4	Matriz De Evaluación De Factores Internos (Mefi). ....	107
4.6.4.1	Mefi Del Hostal “Las Palmeras” .....	108
4.6.5	Matriz De Evaluación De Factores Externos (Mefe). ....	110
4.6.5.1	Mefe Del Hostal “Las Palmeras” .....	111
4.6.6	Matriz Foda. ....	112
4.6.6.1	Foda Del Hostal “Las Palmeras” .....	113
4.6.7	Análisis De Porter .....	114
4.6.8	Matriz De Competitividad. ....	115
4.6.8.1	Matriz De Competitividad Del Hostal “Las Palmeras” .....	116
4.6.9	Matriz Boston Consulting Group O Matriz Bcg. ....	116
4.6.10	Cuadro De Mando Integral Del Hostal “Las Palmeras” .....	118
<b>4.7</b>	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO. ....</b>	<b>119</b>
4.7.1	Misión. ....	119
4.7.2	Visión. ....	119
4.7.3	Objetivos Institucionales. ....	119
4.7.4	Cultura Organizacional. ....	119
4.7.5	Valores .....	120
4.8	Proyeccion Organizacional. ....	122
4.8.2	Descripción Del Puesto Y Perfil. ....	123
4.8.3	Plan De Acción. ....	128
4.9	Resultados De Efectividad. ....	129
4.10	Presupuesto. ....	130
	CONCLUSIONES. ....	131
	RECOMENDACIONES. ....	132

BIBLIOGRAFIA ..... 133

ANEXOS 135

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1 Matriz MEFI .....	49
CUADRO N° 2 Matriz MEFE .....	50
CUADRO N° 3 Población.....	72
CUADRO N° 4 Muestreo Por Cliente .....	73
CUADRO N° 5 Género.....	79
CUADRO N° 6 Edad .....	80
CUADRO N° 7 Desempeño Del Personal .....	81
CUADRO N° 8 Funciones Para Su Desarrollo .....	82
CUADRO N° 9 Entorno Turístico .....	83
CUADRO N° 10 Implementar El Diseño .....	84
CUADRO N° 11 Género.....	85
CUADRO N° 12 Edad .....	86
CUADRO N° 13           Respecto A Su Acogida .....	87
CUADRO N° 14 Implementar Publicidad .....	88
CUADRO N° 15 Servicio A Los Huéspedes .....	89
CUADRO N° 16 Precios.....	90
CUADRO N° 17 Condiciones De Las Habitaciones .....	91
CUADRO N° 18 Ubicación Geográfica .....	92
CUADRO N° 19 Servicio Agregado.....	93
CUADRO N° 20 Incremento De Estructura .....	94
CUADRO N° 21 Análisis Interno.....	103
CUADRO N° 22 Análisis Externo.....	104
CUADRO N° 23 MEFI.....	109
CUADRO N° 24 MEFE.....	111
CUADRO N° 25 FODA.....	113
CUADRO N° 26           Matriz De Competitividad.....	115
CUADRO N° 27           Matriz De Competitividad Hostal “ Las Palmeras” .....	116
CUADRO N° 28           Matriz Boston Consulting .....	117
CUADRO N° 29 Plan De Acción .....	128
CUADRO N° 30 Presupuesto .....	130

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 Dimensiones del diseño organizacional .....	26
GRÁFICO 2 Modelo de diseño organizacional de richard daft.....	34
GRÁFICO 3 Modelo de diseño organizacional de ailed labrada.....	36
GRÁFICO 4 Fuerza de porter .....	52
GRÁFICO 5 Género .....	79
GRÁFICO 6 Edad.....	80
GRÁFICO 7 Desempeño del personal.....	81
GRÁFICO 8 Funciones para su desarrollo .....	82
GRÁFICO 9 Entorno turístico .....	83
GRÁFICO 10 Implementar diseño .....	84
GRÁFICO 11 Género .....	85
GRÁFICO 12 Edad.....	86
GRÁFICO 13 Respeto a su acogida.....	87
GRÁFICO 14 Implementar publicidad.....	88
GRÁFICO 15 Servicio a los huéspedes.....	89
GRÁFICO 16 Precios .....	90
GRÁFICO 17 Condiciones de las habitaciones .....	91
GRÁFICO 18 Ubicación geográfica.....	92
GRÁFICO 19 SERVICIO AGREGADO .....	93
GRÁFICO 20 Incremento de infraestructura.....	94
GRÁFICO 21 Modelo de diseño hostel las palmeras .....	102
GRÁFICO 22 Matriz MML.....	106
GRÁFICO 23 Matriz MEFI.....	108
GRÁFICO 24 Mefe.....	110
GRÁFICO 25       Análisis de Porter .....	114
GRÁFICO 26 Mando integral .....	118
GRÁFICO 27 Estructura Organizacional.....	122

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad el turismo establece uno de los principales ejes de desarrollo para muchos países del mundo. El turismo aparte de constituirse en un generador de un potencial económico, es fundamentalmente el facilitador de una relación de conexión entre los pueblos, rompiendo barreras protocolarias sin distinción de credos, razas o limitaciones sociales. Esta actividad fortalece de manera integral a la economía del país, genera plazas de trabajo para distintos niveles de servicios y se realiza transferencia de conocimientos entre países; sin embargo, la sustentabilidad del turismo depende del beneficio socio-económico que genere esta actividad, reduciendo los impactos negativos que pueda tener sobre el medio natural, cultural y justamente de estos últimos depende por lo general el atractivo de un destino turístico.

En el transcurso de los tiempos se ha adaptado diferentes formas de servicio para poder surgir en base al turismo en el país o en otros países logrando reducir el riesgo de la biodiversidad, es necesario que exista equidad, es decir que los beneficios no sean simplemente para una sola persona o un grupo de personas determinadas, sino que debe favorecer el mayor porcentaje habitantes de una comunidad, y es así como el turismo del país se desarrollara de una manera más eficaz.

El diseño organizacional representa la forma en que está estructurada la empresa o cualquier organización. Dentro de un diseño organizacional los gerentes toman decisiones, donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. El diseño organizacional hace que los líderes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de su organización y hacia el exterior de la misma, los conocimientos del diseño organizacional han ido evolucionando. Al principio los procesos del diseño organizacional cambiaban en torno al funcionamiento interno de una organización. Las cuatro piedras angulares para el diseño de la organización, la división del trabajo, la departamentalización, la



jerarquía y la coordinación tienen una larga tradición en la historia de la administración, poco a poco se logra transformar la base de resultados de la investigación, con el propósito fundamental de que los propietarios y/o administradores cuenten con una herramienta administrativa que contribuya a lograr la efectividad operativa de las empresas y por ende ser competitivas en un mercado globalizado que presenta cada día nuevos desafíos.

La organización para el cumplimiento de sus actividades cuenta con recursos como: los humanos, materiales, económicos, tecnológicos, y para que la administración de estos recursos sea eficiente, existen instrumentos o directrices que permiten apoyar la atención o realización de tareas diarias, las cuales se constituyen en elementos eficientes de comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa.

En tal sentido, un diseño organizacional ha dejado de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica, siendo además un elemento que constituye una fortaleza que ayudaría a la organización o empresa hacia la excelencia y el éxito. Si se considera a la administración como la fuerza ordenada para que opere una organización, en ese ámbito será necesaria la aplicación de directrices esenciales con las cuales podrá funcionar a la perfección.

También podrá desarrollar la capacidad creativa e innovadora de sus administradores y personas que se dedican al turismo segmentando al mercado un poder adquisitivo, no estacional e importante para los habitantes de la provincia de Santa Elena.

## MARCO CONTEXTUAL

### TEMA

**INFLUENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA, MEDIANTE UN DIAGNÓSTICO SITUACIONAL. DISEÑO ORGANIZACIONAL DEL HOSTAL “LAS PALMERAS” DEL CANTÓN SALINAS PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2014.**

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante décadas, el turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que progresan con mayor rapidez en el mundo. El turismo mundial guarda una estrecha relación con el desarrollo y se registra en él un número creciente de nuevos destinos. Esta dinámica ha convertido al turismo en un motor clave del progreso socioeconómico.

Hoy en día, el volumen de negocio del turismo iguala o incluso supera al de las exportaciones de petróleo, productos alimentarios o automóviles. El turismo se ha convertido en uno de los principales actores del comercio internacional, y representa al mismo tiempo una de las principales fuentes de ingresos de numerosos países en desarrollo. Este crecimiento va de la mano del aumento de la diversificación y de la competencia entre los destinos.

El esparcimiento general del turismo en los países industrializados y desarrollados ha sido beneficioso, en términos económicos y de empleo, para muchos sectores relacionados, desde la construcción hasta la agricultura o las telecomunicaciones. La contribución del turismo al bienestar económico depende de la calidad y de las rentas que el turismo ofrezca. La OMT ayuda a los destinos a posicionarse, de

forma sostenible, en unos mercados nacionales e internacionales cada vez más complejos. Como organismo de las Naciones Unidas dedicado al turismo, la OMT insiste en que los países en desarrollo pueden beneficiarse especialmente del turismo sostenible y actúa para que así sea.

El turismo ha tenido una evolución en su actividad económica mundial se estima en cerca del 5%. Su contribución al empleo tiende a ser ligeramente superior en términos relativos y se estima entre el 6% y el 7% del número total de empleos en todo el mundo (directos e indirectos). Entre 1950 y 2011, las llegadas de turistas internacionales crecieron a un ritmo anual del 6,2% y se pasó así de 25 millones a 980 millones.

En el Ecuador existen grandes perspectivas de desarrollo en diversos campos de la actividad económica, entre los que las autoridades citan el turismo, junto con el petróleo, minería, telecomunicaciones, generación de energía, pesquería, agroindustria y red vial. Ecuador es un gran atractivo turístico y hoy en día es el lugar privilegiado por los turistas, pero esto se ha logrado a través de los años y gracias a entidades y gobiernos q se preocuparon en la explotación del turismo ecuatoriano.

En un principio los gobiernos nacionales se preocuparon en la actividad turística por lo cual algunos gobiernos crearon legislaciones turísticas: La primera creada en el gobierno del Dr. Isidro Ayora en 1930 la cual facilitaba el ingreso de viajeros al país y establecía la facultad a la administración pública para que mediante las delegaciones diplomáticas realice la promoción e información turística del país.

En 1935 en el gobierno del Gral. Alberto Enríquez Gallo, se crea la ley exterior denominada la “Ley de Turismo”, la consistía en otorgar una cedula al turista como documento para ingresar al país, extiende exoneraciones tributarias que se

da aquellos que establezcan hoteles y posadas modernas, crea La Dirección de Turismo del Estado.

La Dirección de Turismo (DITURIS) la cual era la encargada de la promoción de los recursos turísticos, funcionando como dependencia del Ministerio de Economía durante el gobierno de José María Velasco Ibarra (1952-56) se efectuó campañas publicitarias internas e internacionales, pero por la limitación en recursos disminuyó la gestión de esta.

En Ecuador el turismo es un eje fundamental para la reactivación económica que incluye las diversidades de lugares turísticos que representan en parte la economía y el sustento del país, proporcionando un desarrollo representativo como fuente de ingreso para sus habitantes, mediante datos estadísticos del año 2011 se sostiene que las principales ciudades más visitadas fueron Guayaquil con un 8,1% del total de visitantes, Quito (6,1%), General Villamil Playas (3,5%), Salinas (3,4%) y Atacames (3,4%) que generan una demanda satisfactoria para cada sector.

Santa Elena es la provincia más occidental del Ecuador continental. Ubicada al sur de Manabí y al oeste de Guayas , provincia a la que perteneció en el pasado, Santa Elena tiene algunas de las playas más cotizadas del país.

Con respecto al turismo que maneja la provincia Santa Elena representa un gran desarrollo ya que es una de las principales demandas que generan un progreso socioeconómico con los diferentes lugares turísticos de los cuales Salinas es el cantón donde es más visitado x los habitantes de las diferentes provincias del país y extranjero.

## DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

CUADRO N° 1 DELITACIÓN DEL PROBLEMA

<b>Campo:</b>	Hostal las Palmeras
<b>Área:</b>	Administrativa
<b>Aspecto:</b>	Diseño Organizacional
<b>Tema:</b>	Influencia de la estructura organizacional en el fortalecimiento de la Gestión Administrativa mediante un diagnostico situacional. Diseño organizacional para el hostel las Palmeras Cantón Salinas, año 2013.

*Elaborado por: Morales Villao Glenda.*

## FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo influye la estructura organizacional de la gestión administrativa del hostel Las Palmeras en el cantón Salinas, provincia Santa Elena año 2013?

## SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.

- 1 ¿Quién es la Competencia?
- 2 ¿Qué tipo de servicios son los que deben involucrarse en el proceso?
- 3 ¿Cómo se realizan los procesos dentro del hostel Las Palmeras?
- 4 ¿Con que personal administrativo cuenta la empresa usualmente?
- 5 ¿Qué tan eficiente es el personal involucrado en la empresa?

## EVALUACIÓN DEL PROBLEMA

Los aspectos que se tomarán en cuenta para el análisis respectivo de la evaluación del problema para el Hostal las Palmeras del Cantón Salinas, son los siguientes:

**Delimitado:** Necesidad de un diseño organizacional para el hostel las Palmeras del cantón Salinas, provincia de Santa Elena.

**Claro:**

La propuesta responde en crear un diseño organizacional adecuado a las necesidades del hostel las Palmeras del cantón Salinas, provincia de Santa Elena.

**Evidente:**

La propuesta mejora la administración del hostel las Palmeras para obtener un buen funcionamiento a través de la coordinación y funciones de cada colaborador.

**Concreto:**

La propuesta de un diseño organizacional fortalecerá las responsabilidades de los colaboradores.

**Relevante:**

La empresa debe ser considerada como un factor importante para el desarrollo y crecimiento de la organización y del personal que labora en ella.

**Original:**

Se trata de un diseño organizacional para el hostel las palmeras que permita responder a los problemas de la empresa y del personal de manera eficaz.

**Factible:**

La importancia de realizar un diseño organizacional permite diagnosticar el desempeño de los colaboradores de la empresa, reflejando el empeño en cada una de las acciones realizadas.

## JUSTIFICACIÓN

El actual estudio de investigación se realiza con la finalidad de analizar las características que conlleven a una organización sólida, emprendedora, capaz de hacer frente a las innovaciones que día a día se da en la prestación de servicios, se realizará un Diseño Organizacional aplicado al hostel “Las Palmeras”, cantón Salinas manteniendo eficiencia y efectividad para el hostel, donde se ejecutará nuevas asignaciones de responsabilidad y mejor coordinación en un control del personal, el cual permitirá implementar métodos que logren el progreso de esta organización, aplicando correctamente sus objetivos para evitar fracasos y mantener una organización sin dificultades.

El diseño organizacional propuesto es necesario para solucionar los problemas existentes del hostel “Las Palmeras” ya que optimizará los recursos para que cada colaborador desempeñe bien sus funciones y responsabilidades a través de una estructura organizacional eficiente.

El diseño organizacional para el hostel Las Palmeras permite desarrollar estrategias para lograr el éxito esperado por los administradores y colaboradores de la empresa, lo que ayudará a ofrecer un servicio de calidad al cliente y lograr a través de la gestión administrativa un mejor desempeño.

También la elaboración de este diseño organizacional se lo efectuará con el propósito de encontrar soluciones y estrategias para mejorar la calidad de servicio, y desarrollar una excelente imagen turística para su crecimiento.

De acuerdo a la realización de un diseño organizacional se mejorará su estructura y la relación que existe entre ellos para el desarrollo de sus objetivos. La utilidad práctica, está dada por su resultado, el cual permite encontrar soluciones concretas a los problemas encontrados en el hostel Las Palmeras, y que actualmente inciden negativamente en su desarrollo. Además los resultados pueden ser utilizados

encualquier otra organización con similares características, en la que se requiera mejorar su gestión administrativa.

La utilidad metodológica de este estudio se observa en el logro de los objetivos de la investigación, con la aplicación de entrevistas y encuestas que permitan describir las condiciones del hostel. Los resultados de la investigación, se apoyan en la aplicación de los métodos empleados en el estudio y su procesamiento.

La utilidad práctica, está dada por su resultado, el cual permite encontrar soluciones concretas a los problemas identificados del hostel, y que actualmente inciden negativamente en su desenvolvimiento. Además los resultados pueden ser utilizados en cualquier otra organización con similares características, en la que se requiera mejorar su gestión administrativa.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Evaluar la influencia de la estructura organizacional de la gestión administrativa mediante un diagnóstico situacional, para el diseño organizacional del hostel “Las Palmeras” del cantón Salinas.

#### **Objetivos Específicos.**

- Diagnosticar los procesos y estándares del hostel.
- Determinar los elementos y modelos organizacionales que puedan aplicarse al hostel.
- Evaluar el nivel de satisfacción del cliente.
- Examinar los resultados del estudio que confirmen la información acertada para un mejor crecimiento en la gestión administrativa del hostel.



- Elaborar un diseño organizacional como alternativa de solución a los conflictos en la administración del hostel.

## **HIPÓTESIS**

La influencia de la estructura organizacional en la gestión administrativa del hostel “Las Palmeras” del cantón Salinas, Provincia Santa Elena.

## **IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES:**

**Variable Independiente:** Estructura Organizacional.

**Variable Dependiente:** Gestión Administrativa.



	<p><b>Variable Dependiente</b></p> <p>Gestión administrativa</p>	<p>mismas.</p> <p>Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.</p>	<p>Aspectos Constitutivos</p> <p>Gestión Administrativa</p> <p>Recursos</p> <p>Financiamiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constitución del Ecuador 2008.</li> <li>• Plan del Buen Vivir.</li> <li>• Ley de Turismo</li> <li>• Planeación</li> <li>• Organizar</li> <li>• Dirigir</li> <li>• Controlar</li> <li>• R. Humanos</li> <li>• Materiales</li> <li>• Tecnológicos</li> <li>• Funcionales</li> <li>• Presupuesto</li> </ul>	<p>son indispensables para su desarrollo?</p> <p>4. ¿Las decisiones establecidas por el personal administrativo son compartidas con Ud.?</p> <p>5. ¿Ud. Cree conveniente implementar más publicidad al hostel "LAS PALMERAS" para un mejor reconocimiento ?</p> <p>6. ¿Cómo considera el servicio que brinda el hostel "LAS PALMERAS" a sus huéspedes?</p>	<p>ENTREVISTAS</p>
--	------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------

*Elaborado por: Morales Villao Glenda.*

## CAPITULO I

### MARCO TEÓRICO

#### 1.1 Antecedentes

De acuerdo a lo establecido en este capítulo se planteará una mejor proximidad del diseño organizacional mediante un estudio de los diferentes procesos administrativos y la planificación estratégica para lograr alcanzar sus metas y objetivos. Entonces todas las empresas necesitan, en algún punto, someterse a una reorganización que las ayuden a enfrentar nuevos desafíos, como el entorno, la tecnología, el tamaño, el ciclo de vida y la cultura.

Para alcanzar los objetivos propuestos, es necesario identificar los principios teóricos necesarios para la implementación de una nueva estructura, partiendo con recursos limitados, y es de suma importancia el desarrollo de un nuevo modelo organizacional que permitirá la interacción de sus elementos.

El hostal “Las Palmeras” fue creado el 9 de febrero del 2003, bajo la supervisión y gerencia del capitán Oswaldo Granizo, quien después de tener una carrera marítima muy lucrativa tuvo la idea de invertir en un servicio que diera posibilidades de alojamientos a los diferentes turistas que llegaban a distraerse y encontrar un lugar lleno de armonía en nuestras costas turísticas.

A principios de agosto del 2003 con el turismo vacacional de la región Insular y la demanda de los turistas que llegan a disfrutar de las exquisitas playas logra ejecutar nuevas habitaciones conforme a la incorporación de nuevas competencias.

El hostel Las Palmeras tiene una gran ventaja en su ubicación geográfica que está situada en la Av. Enríquez Gallo y Calle Rumiñahui, Esquina a 10 mts de mi comisariato Jr., en la capital del turismo de la provincia de Santa Elena - Ecuador.

Es así como el hostel poco a poco fue implementando nuevos servicios para que los visitantes queden satisfechos y puedan llevarse una gran imagen acerca del turismo del cantón, aunque su organización sea pobre en los diferentes cambios que realizan y no llegan a un nivel superior como las competencias que están su alrededor y no les permite desarrollar sus servicios ya que sus habitaciones son confortables.

A pesar de las dificultades que asumen por el mal manejo organizacional se ha mantenido y hasta ahora cuenta con 20 habitaciones y es una estructura de dos pisos, aunque no es suficiente para la demanda de cada año que incrementa la actual provincia Santa Elena.

## **1.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **1.2.1 DISEÑO ORGANIZACIONAL.**

De manera similar Chiavenato (2002), indica, los teóricos del diseño organizacional coinciden, en su mayoría, no sólo en la descripción sino en las características o atributos propios que debe incluir resaltando que no se trata de estructurar cargos y niveles jerárquicos, sino de contemplar una serie de elementos que permitan el continuo aprendizaje tanto que la organización como de sus agentes; de acuerdo con sus necesidades y objetivos, y en función de la tecnología, el ambiente, el tamaño, la estrategia y el ciclo de vida de la organización.

La organización ha sido parte de la vida del hombre como ser social y son entornos favorables para la construcción de sistemas en los que los seres humanos desarrollan sus habilidades. En este sentido Idalberto Chiavenato (2004), señala que las organizaciones “son instrumentos sociales que sirven para que muchas personas combinen sus esfuerzos y trabajen juntas con el fin de alcanzar objetivos que jamás podrían conseguir si trabajaran en forma aislada.”

El diseño organizacional de una empresa interviene el proceso amplio de diagnosticar y además seleccionar la estructura y el sistema de comunicación, división del trabajo, coordinación, control, autoridad, y las responsabilidades que deben asumir la administración para lograr sus objetivos competitivos, en este caso para el mejoramiento del Hostal las Palmeras.

Mientras que el autor Richard Daft (2005), define a las organizaciones como sujetos sociales, dirigidas a metas, diseñadas con una estructura deliberada y con un sistema de actividades coordinadas y vinculadas con el ambiente externo.

*También Daft Richard L. (2007), especifica “el diseño organizacional es un proceso a través del cual los gerentes toman decisiones y los demás miembros las ponen en práctica, haciendo que los ejecutivos observen el interior y el entorno de sus organizaciones. Tradición hacia que, en cuanto al diseño organizacional, los gerentes pongan énfasis en los pilares relacionados con: la división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación, aspectos de larga tradición histórica en la administración empresarial”*

De acuerdo a Koontz y Weihrich (2004), la Administración es “el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente los objetivos específicos”. La Administración se basa en darle forma, de manera consciente y constante a las organizaciones, y es allí donde surge la necesidad de una buena administración, para la cual se debe constituir el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización, con el propósito de alcanzar estas metas. Para

realizar este proceso administrativo se deben realizar cinco funciones: planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.

### **1.2.1.1 IMPORTANCIA DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.**

*Michael A. Hitt (2006), expone que tras admitir la complejidad del diseño organizacional, resalta su importancia en la competitividad de las organizaciones y su rol estratégico en su crecimiento. Los administradores inteligentes en el diseño de las organizaciones estarán capacitados para aprovechar las oportunidades del mercado mejor que su oponente.*

El gran desafío del diseño organizacional, es la construcción de una estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos alineados con estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización, con el fin lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas profesionales.

A través del diseño de la organización se indaga el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la misma.

La estructura formal es un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado en la organización, en el que las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. En este sentido, una estructura es eficaz si posibilita el logro de los objetivos. Una estructura es eficiente si permite esa adquisición con el mínimo de costo o evitando consecuencias imprevistas para la organización.



### 1.2.1.2 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN.

Existen nueve principios que proporcionan normas para establecer una organización racional, se encuentran íntimamente relacionados, y son:

- a) **Del objetivo:** Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa. La existencia de un puesto solo es comprensible si sirve para alcanzar realmente los objetivos, sin embargo, la realidad muestra que muchas veces se crean puestos con la consecuente implicación de costos y esfuerzos inútiles.
- b) **Especialización:** El trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad. El trabajo se realizara más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas, mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.
- c) **Jerarquía:** Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.
- d) **Paridad de autoridad y responsabilidad:** A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. No tiene objeto hacer

responsable a una persona por determinado trabajo si no se le otorga la autoridad necesaria para poder realizarlo.

e) **Unidad de mando:**

Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior.

f) **Difusión:**

Las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse, por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas.

g) **Amplitud o tramo de control:**

Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente. Un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis subordinados, a fin de asegurar que no esté sobrecargado, y que esté en la posibilidad de atender otras funciones más importantes.

h) **De la coordinación:**

Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio. Todas las funciones deben apoyarse completamente y combinarse, a fin de lograr un objetivo común; en esta forma, la organización funcionara con un sistema armónico en el que todas sus partes actuaran oportunamente y eficazmente, sin ningún antagonismo.

i) **Continuidad:**

Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

### **1.2.1.3 ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.**

En la organización se incorporan cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse de este medio que permite a una empresa alcanzar sus determinados.

La organización puede ser de dos tipos:

#### **1.2.1.3.1 ORGANIZACIÓN INFORMAL.**

Es una red de relaciones personales y sociales que surge de manera espontánea de la asociación entre sí de las personas; no es requerida ni establecida por la organización formal.

Para poder organizar una empresa, Franklin (2002), resalta que un gerente deberá organizarla realizando un proceso de división de trabajo, agrupándolo y delegar funciones a las áreas específicas; estas áreas debe estar interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía para contribuir al logro de objetivos comunes a un grupo de personas.

En toda etapa de organización, se especifican las siguientes definiciones:

##### **1.2.1.3.1.1. Organigrama:**

Es la representación gráfica de la estructura de una institución o de una de sus áreas administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los elementos que la componen”. (Franklin 2001).

#### **1.2.1.3.1.2. Departamentalización:**

Es la agrupación de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa. (Koontz2007), La departamentalización representa la estructura formal de la organización tal como aparecería en un organigrama.

#### **1.2.1.3.1.3. Descentralización:**

Es la tendencia a dispersar la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada. Koontz (2007).

#### **1.2.1.3.1.4. Coordinación organizacional:**

Decisiones que guían actividades o tareas de personas en un contexto de orientación al cumplimiento de objetivos.

#### **1.2.1.3.1.5. Integración.**

Esta consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional, identificar las necesidades a mejorar, capacitación, formación y desarrollo de colaboradores a fin de que puedan cumplir de manera eficaz y eficiente sus tareas, con la integración se pretende llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional.

#### **1.2.1.3.1.6. Dirección.**

Resalta la importancia de la dirección ya que es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad

del administrador, ejercida a base de decisiones ya sea tomadas directamente, ya que con más frecuencia, delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumpla en la forma adecuada todas las órdenes emitidas. Se trata por de la dirección en obtener los resultados que se hayan previsto y planeado por la organización. Para esto existen dos segmentos que obtengan estos resultados:

- a. Es el nivel de ejecución (obreros, empleados y aún técnicos), se trata de hacer "ejecutar" y "llevar a cabo", aquéllas actividades que habrán de ser productivas.
- b. En el nivel administrativo, o sea, el de todo aquél que es jefe, y precisamente en cuanto lo es, se trata de "dirigir" no de "ejecutar". El jefe en cuanto tal, no ejecuta sino hace que otros ejecuten. Tienen no obstante su "hacer propio". Este consiste precisamente en dirigir.

Cada etapa del proceso administrativo es de vital importancia en una buena administración, así como herramientas útiles, pero la dirección que es la esencia del proceso administrativo, ya que de este depende la forma en que se debe ejecutar todo el plan.

Esta definición involucra explícitamente los siguientes términos:

#### **1.2.1.3.1.7.Calidad.**

Es escribir las características de un producto y/o un servicio. Estas características deben ser medibles en términos cuantitativos y cualitativos.

#### **1.2.1.3.1.8.Diseño de sistema.**

Formulación de la naturaleza y contenido de los datos de entrada, archivos, procesos y salidas, con el propósito de asegurar la necesaria conexión entre procesos.

#### **1.2.1.3.1.9. Estudio de mercado.**

Es el diseño, recolección y análisis sistemático de información con relación a las características de un mercado específico.

#### **1.2.1.3.1.10. Eficiencia.**

Mediad de la cantidad de recursos utilizados por una organización para dar lugar a una unidad de producción.

#### **1.2.1.3.1.11. Eficacia.**

Es la medida de la producción con relación a los inputs humanos y otros tipos de recursos.

#### **1.2.1.3.1.12. Evaluación.**

Es el proceso utilizado para verificar y medir el impacto de procesos en base al cumplimiento de objetivos pre-establecidos y las características de productos y servicios. La evaluación no se realiza solo sobre el resultado final obtenido, sino también sobre el proceso utilizado.

#### **1.2.1.3.1.13. Cliente.**

Es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador, y quien consume el consumidor.

#### **1.2.1.3.1.14. Clima organizacional.**

Conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por los empleados y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento.

#### **1.2.1.3.1.15. Mejora continua.**

Actividad y disciplina que resulta del concepto de que todo se puede mejorar y que este trabajo nunca termina.

#### **1.2.1.3.1.16. Misión.**

“La misión es el origen, la razón de ser de una empresa. La misión deber estar bastante clara en el momento de la constitución de la empresa, pero se va difundiendo debido a los diferentes matices que se van incluyendo con el tiempo”

#### **1.2.1.3.1.17. Visión.**

Es la definición de lo que queremos ser como empresa, incorporando explícitamente el esfuerzo que estamos dispuestos a invertir en ello. Asume compromisos públicos concretos, en donde solo se depende de la real capacidad de evolución que posea la empresa.

#### **1.2.1.3.1.18. Objetivos.**

“Los objetivos son los logros que una empresa pretende alcanzar. Generalmente son múltiples e implica a varios departamentos de la empresa. 59 los objetivos sirven para guiar la marcha de la empresa, por lo tanto, se deben formular de forma clara y deben ser medibles y reales”

#### **1.2.1.3.1.19. Oportunidades.**

Situaciones favorables para la industria, posibilidades de crecimiento del mercado, aprovechar la tecnología.

#### **1.2.1.3.1.20. Plan.**

Conjunto de programas y proyectos relacionados entre sí y conducentes a un objetivo común. También conjunto armónico de actividades para lograr un resultado concreto.

**1.2.1.3.1.21. Planeación.**

Proceso de establecer objetivos y cursos de acción adecuadas antes de iniciar la acción.

**1.2.1.3.1.22. Principios.**

Son términos éticos que guían las decisiones que se toman dentro de una organización

**1.2.1.3.1.23. Valores.**

Son normas morales que definen como se debe actuar y como se deben desarrollar las actividades dentro del negocio.

**1.2.1.3.1.24. Estrategia.**

Se refiere a la determinación del propósito y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y a la adopción de guías de acción, así como la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estos propósitos.

**1.2.1.3.1.25. Meta.**

Es una declaración específica, concreta, con periodos de tiempo establecidos mensurable y cuantificable.

**1.2.1.3.1.26. Método.**

Un método de trabajo se identifica como la manera de efectuar una operación o una secuencia de operaciones.



#### **1.2.1.3.1.27. Actividad.**

Conjunto de actos o labores específicas a realizar por un individuo, departamento, unidad.

#### **1.2.1.3.2 ORGANIZACIÓN FORMAL.**

La organización formal está basada es una división del trabajo nacional, con algún criterio establecido por aquellos que manejen el proceso de decisión.

Está constituida por la estructura intencional perfectamente definida y relativamente estable, es decir, se trata de la estructura empresarial que articula el funcionamiento de la empresa con sus niveles de autoridad, reparto de tareas, responsabilidad, canales de comunicación establecidos.

Para conseguir unas relaciones adecuadas entre las personas que forman una empresa y conseguir la eficiencia en la producción, es necesario planear estas relaciones de una forma explícita u oficial.

#### **1.2.1.4 DIMENSIONES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.**

Daft Richard (2007), considera que las dimensiones describen a las organizaciones de la misma forma en que los rangos físicos y la de personalidad describen a la gente.

Las dimensiones organizacionales se pueden dividir en dos tipos: estructural y contextual.

#### 1.2.1.4.1 DIMENSIONES ESTRUCTURALES.

Proporcionan las pautas más importantes para describir las características internas de una organización. Dando como resultado una base para medir y comparar organizaciones, entre ellas tenemos las siguientes:

- **Formalización.-** Determina toda la documentación pertinente a la organización, detallando descripciones de las áreas, políticas, procedimientos entre otros.
- **Especialización.-** Es donde las tareas organizacionales se subdividen en puestos separados, la especialización se la conoce como división del trabajo.
- **Jerarquía y autoridad.-** Es la encargado de reportar las complicaciones del personal en el trayecto del día o semana al supervisor de la organización.
- **Centralización.-** Se refiere al nivel jerárquico que tiene la autoridad para tomar decisiones. Estas pueden ser centralizadas o descentralizadas.
- **Profesionalismo.-** Es el nivel de educación formal y la capacitación de los empleados.
- **Razones del personal.-** Es la dedicación de personas en varias funciones y departamentos.

#### **Dimensiones contextuales.**

Ellas describen el conjunto organizacional que influencia y da forma a las dimensiones estructurales. Las dimensiones contextuales representan un conjunto de elementos en la que yacen las estructuras y los procesos de trabajo, entre ellas encontramos las siguientes:

- **Tamaño.-** Es la magnitud de la organización, según se refleja en el número de personas. Las organizaciones son sistemas sociales, el tamaño suele medirse por la cantidad de empleados.
- **Tecnología.-** Se refiere a las herramientas técnicas y acciones para transformar la producción, se refiere a como se produce los productos y servicios.
- **Cultura.-** Es el conjunto de valores, creencias y normas claves compartidas por los empleados, estos valores pueden corresponder al comportamiento ético y al comportamiento de los empleados.
- **Entorno.-** Son todos los elementos fuera de los límites de la organización.
- **Metas y estrategias.-** Definen el propósito y las técnicas competitivas que la distinguen a otras organizaciones.

**Gráfico 1 Dimensiones del Diseño Organizacional**



*Fuente: Daft Richard L. (2007)*

*Elaborado por: Morales Villao Glenda.*

### **1.2.1.5 ENFOQUES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.**

Tras una extensa investigación acerca de las organizaciones que logran alcanzar el éxito deseado existen diferentes enfoques que dentro de la evolución han logrado ayudar a instituciones para analizar su funcionamiento e actividades dinámicas que deben poner en práctica, de los cuales existen enfoques que mejoraran el desempeño del hostel Las Palmeras.

Para especificar individualmente en qué consiste el enfoque del diseño organizacional tenemos 4 etapas que son:

- a. El enfoque clásico.
- b. Enfoque tecnológico de las tareas.
- c. Enfoque ambiental.
- d. Reducción de tamaño.

#### **1.2.1.5.1 ENFOQUE CLÁSICO.**

Su principal meta del enfoque clásico es el aumento de la eficiencia de la empresa mediante la forma y la disposición de los órganos componentes de la organización y sus interrelaciones estructurales, con pequeñas características que logran sintetizar y globalizar la estructura organizacional.

En el enfoque clásico los primeros gerentes y autores sobre administración buscaban "el mejor camino", una serie de principios para implantar una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones. Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol fueron los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones. Según Max Weber, cuando estas organizaciones se habían desarrollado completamente, se caracterizaban por la

especialización de tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus segmentos hicieran carrera.

#### **1.2.1.5.2 ENFOQUE TECNOLÓGICO DELAS TAREAS.**

En el enfoque tecnológico de las tareas para el diseño organizacional, que nació en los años sesenta, intervienen una serie de variables internas de la organización que son muy importantes. "Tecnología de las Tareas" se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción que implica la producción de diferentes tipos de productos.

Los estudios clásicos realizados a mediados de los años sesenta por Joan Woodward y sus colegas expresaron que las tecnologías de las tareas de una organización afectaban tanto su estructura como su desarrollo.

El enfoque tecnológico fue la evolución en el proceso productivo, ya que la parte de la tecnología enfoca la empresa al éxito, al tener tecnología disminuye tiempo en el proceso de producción y aumenta la productividad, además en el área administrativa ayuda a la buena administración con sistemas de tecnología.

#### **1.2.1.5.3 ENFOQUE AMBIENTAL.**

En los tiempos de Joan Woodward realizaba sus estudios, Tom Burns y G.M. Stalker estaban desarrollando un enfoque para diseñar organizaciones que incorporan el ambiente de la organización en las consideraciones en cuanto al diseño. Burns y Stalker indicaron las diferencias entre dos sistemas de organización: el mecanicista y el orgánico.

En un sistema mecanicista, las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, y separadas.

Los objetivos para cada persona y unidad son definidos, con toda precisión, por gerentes de niveles más altos y siguiendo la cadena de mando burocrática clásica. En un entorno orgánico es más probable que las personas trabajen en forma de grupo que solas. Se preocupa más del ambiente para dar imagen de contribución.

#### **1.2.1.5.4 REDUCCIÓN DE TAMAÑO.**

Con relación a la reducción de tamaño, en años recientes, los líderes de muchas organizaciones estadounidenses han practicado un tipo de proceso de diseño organizacional que concede enorme importancia a las condiciones del entorno de sus organizaciones.

Este tipo de toma de decisiones se conoce, en general, con el nombre de reestructuración, pues cada quien de acuerdo a su perfil sabrá lo que tiene que hacer dentro de la organización para lograr su crecimiento.

En la actualidad, a la reestructuración suele entrañar una disminución de la organización, o para ser más descriptivos, una reducción de tamaño. Pues esto se ha logrado en base a la evolución de la tecnología, puesto que el trabajo que realizaban dos o tres personas de manera manual, ahora gracias a los sistemas tecnológicos solo se necesita una persona en esa área, lo que produce reducción de tamaño.

La reducción de tamaño implica que, una mejor organización ayuda a que el personal idóneo este ubicado de acuerdo a su perfil y a las necesidades de la empresa, por tanto se produce una reducción de personal ya que existe una mejor estructura, mejor definición de funciones, ahorro de tiempo y recursos; la evolución tecnológica tiene gran consecuencia en estos cambios positivos en una

organización, pues se aprovecha al máximo al recurso humano en todas sus áreas, sean estas operativas, administrativas.

La reestructuración ayuda a la mejor y óptima toma de decisiones de acuerdo a su posición laboral, por tal motivo supone disminución o reducción en la organización, ya que los trabajadores de acuerdo al orgánico funcional saben con seguridad sus funciones y atribuciones dentro del área laboral, evitando así una mezcla de funciones que retrasen el trabajo diario.

#### **1.2.1.6 PROCESO PARA EL DISEÑO ORGANIZACIONAL.**

El proceso de diseño organizacional es donde los administradores toman decisiones, donde los miembros de la organización ponen en práctica una estrategia.

Dicho proceso hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización. Los conocimientos del diseño organizacional han ido evolucionando. Al principio los procesos del diseño organizacional giraban en torno al funcionamiento interno de una organización.

Los cuatro procesos del diseño organizacional son:

- La división del trabajo
- La departamentalización
- La jerarquía
- La coordinación

Gilli J. (2007), muestra que el proceso de diseño organizacional corresponde a una manera de orientar la educación de la organización con sus entorno y con sus propios procesos de crecimiento.

En la medida que las organizaciones crecen, desarrollan roles más especializado y se definen departamentos formados también por el criterio de especialización, es decir existe una coordinación interdepartamental, fomentando la eficiencia operacional.

#### **1.2.1.7 BENEFICIOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.**

El diseño organizacional es una herramienta primordial dentro de la institución, ya que aporta muchos beneficios para el crecimiento de la empresa que son:

- Focalizar la empresa en su estrategia de negocios.
- Tener un buen desempeño de las funciones laborales.
- Mejorar la calidad y reducir los tiempos de realización y revisión de procesos, sub-procesos y actividades.
- Incrementar la satisfacción de los clientes internos y externos con procesos más expeditos y controlados.
- Integrar multidisciplinas para producir soluciones integrales de negocio.
- Utilizar el conocimiento adquirido, tratando de reinventar lo menos posible.



La aplicación del diseño organizacional para el Hostal “Las Palmeras”, potenciará la gestión administrativa en general, logrando la satisfacción de los clientes de la empresa, generando su crecimiento.

Además permite realizar un análisis interno y externo (Matriz FODA), incluso se logrará realizar un análisis competitivo que ayudará a mejorar los diferentes problemas que generan incomodidad a sus huéspedes aplicando sus estrategias para el desarrollo de la empresa.

#### **1.2.1.8 MODELOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.**

Cada autor tiene su modelo de diseño organizacional para ejecutarlo a cada tipo de organización, dependiendo de su actividad. El funcionamiento de las organizaciones se puede explicar a partir de modelos básicos, que cada autor tiene según su perspectiva.

La elaboración del diseño organizacional se realizará analizando dos modelos de diseño organizacional, tales como Richard Daft (2007) y Labrada Sosa Ailed (2012).

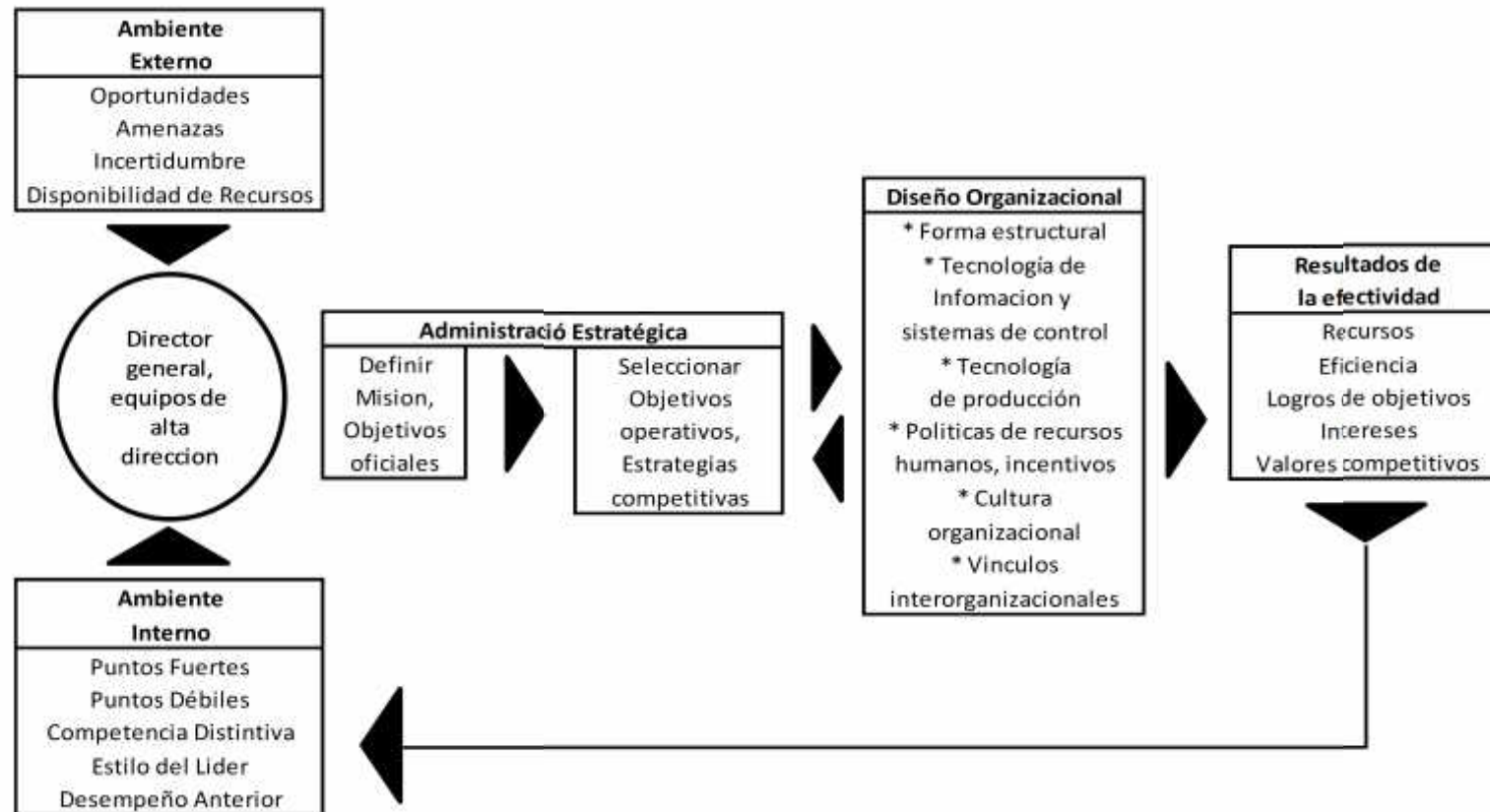
##### **1.2.1.8.1 MODELO DE RICHARD L. DAFT.**

En su libro Teoría y Diseño Organizacional (2007), en donde comenta de los ambientes externo e interno de la organización y los pasos a seguir para el buen desarrollo Institucional, Daft se basa en su análisis de ambiente externo e interno, menciona también sobre la administración estratégica, Diseño organizacional y resultados de efectividad en donde se mide la eficiencia, logros de objetivo y recursos.

Dentro del Ambiente externo analiza oportunidades, amenazas y la disponibilidad de recursos, en el ambiente interno se analiza fortalezas, debilidades, desempeño, etc. En la Administración Estratégica se definen la misión, visión objetivos oficiales y operativos, incluye también las estrategias competitivas.

Al comentar del diseño organizacional se refiere a sus componentes como la forma estructural, tecnologías de información y sistemas de control, políticas de recursos humanos, incentivos, cultura organizacional y vínculos interorganizacionales. Dentro de los resultados de efectividad, ya se mencionan los logros de objetivos, recursos, eficiencia y valores competitivos.

**Gráfico # 2** MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL DE RICHARD DAFT.



*Fuente: "Teoría y Diseño Organizacional", 9ª Edición. DAFT Richard L. (2007)*

### **1.2.1.8.2 MODELO DE AILED LABRADA SOSA.**

Es un poco más complejo, en el cual muestra las cuatro fases, que son de gran ayuda para la aplicación, tales como:

- 1.- Preparación y análisis organizacional.
- 2.- Proyección estratégica y gestión de las necesidades.
- 3.- Diseño de los procesos y sistema de gestión y control.
- 4.- Estructura organizativa y el reglamento interno.

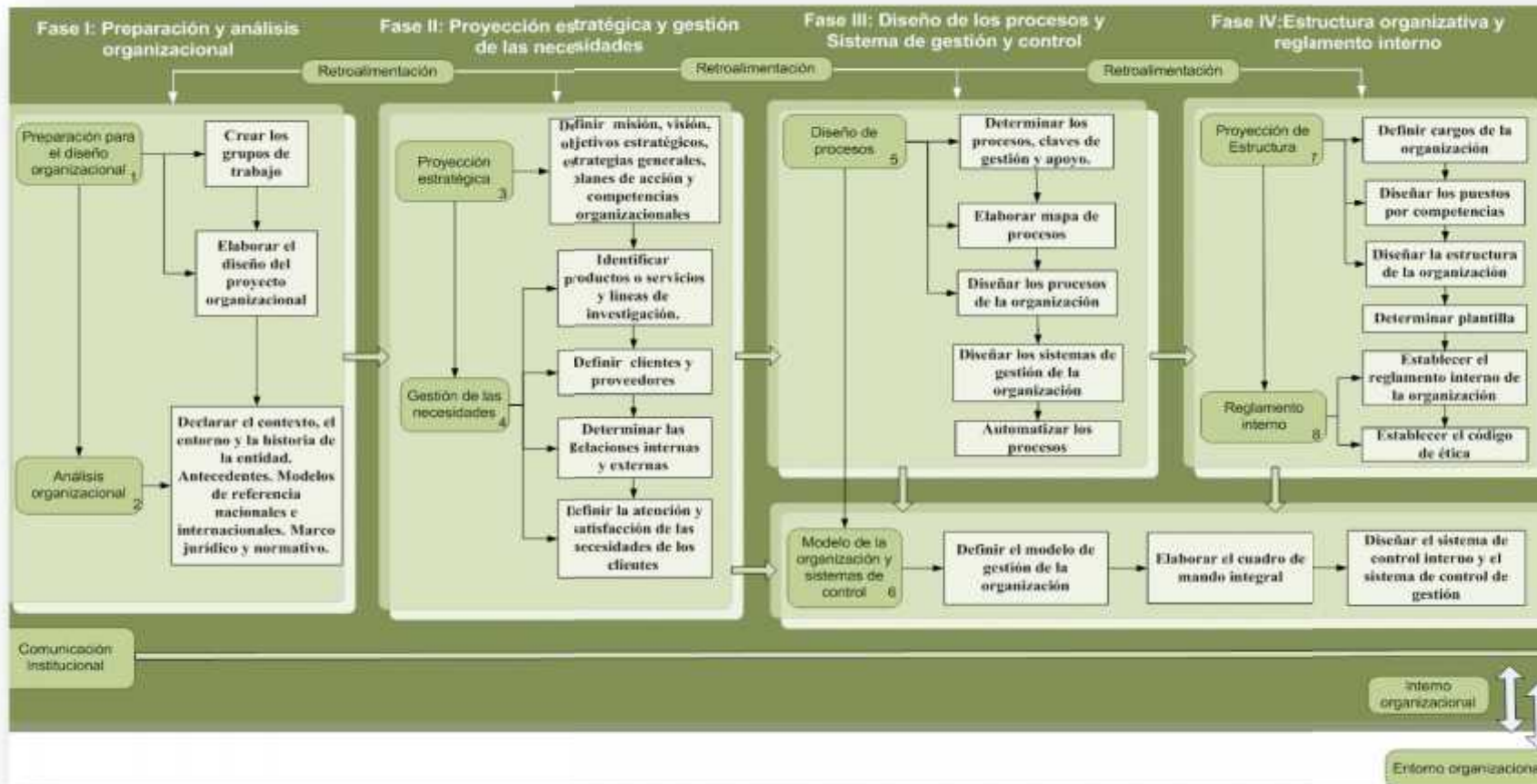
La primera fase del proyecto está expuesta a la preparación y el análisis organizacional es donde se concibe el proyecto y sus etapas; se crean los grupos de trabajo, los antecedentes, la historia; se buscan los modelos de referencia y se establece el marco jurídico y normativo.

La segunda fase se orienta a la concepción de la proyección estratégica y la gestión de las necesidades, se realiza el diagnóstico y elaboración del proyecto estratégico básico de la organización (misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias generales, planes de acción y competencias organizacionales). Además especifican las líneas de investigación, proveedores, clientes, relaciones internas y externas y se analiza la satisfacción de las necesidades de los clientes.

La tercera fase permite lograr el diseño de procesos y sistemas de gestión y control. En la misma deben quedar definidos y diseñados los procesos clave, estratégicos y de apoyo. También deben quedar definidos y diseñados los sistemas de gestión de la organización. En una segunda etapa de esta fase se debe elaborar el modelo mediante el cual se pretende gestionar la organización.

La cuarta fase comprende la proyección de la estructura y el reglamento interno, obteniéndose como resultados la definición de los cargos de la organización, el diseño de los puestos por competencias, la proyección de la estructura organizacional, la plantilla, el manual de funciones, el reglamento interno y el código de ética.

Gráfico #3 MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL DE AILED LABRADA



Fuente: "Modelo de un diseño organizacional: Una aplicación práctica", Labrada Sosa Ailed (2012)

### **1.2.1.9 DEFINICIÓN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos.

Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.

Kast y Rosenzweig consideran a la estructura como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. Sin embargo, la estructura de un sistema social no es visible de la misma manera que en un sistema biológico o mecánico. No puede ser vista pero se deduce de las operaciones reales y el comportamiento de la organización.

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerente y entre empleados para lograr el buen desempeño de las funciones.

Henry Mintzberg. (2006), expresa que “Cada actividad humana organizada da origen a dos requerimientos fundamentales y opuestos: la división de trabajo entre varias tareas a desempeñar y la coordinación de estas tareas para consumir la actividad.”

Una estructura es eficaz si facilita el logro de los objetivos y es eficiente si permite esa consecución con el mínimo de costo evitando consecuencias imprevistas para la organización.

#### **1.2.1.10 OBJETIVOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

La estructura organizacional es el esqueleto de una empresa. Las organizaciones están vivas y respiran, por lo que requieren algo para darles forma y apoyar sus funciones vitales. La estructura organizacional ayuda a una empresa a aclarar y entender todas las funciones de lo demás y el ámbito de aplicación. Ayuda a facilitar la división del trabajo, la eficiencia y evitar conflictos y confusiones. A su vez, las empresas hacen más con menos fallos y menos conflictos.

##### **1.2.1.10.1 MANUALES ORGANIZACIONALES.**

Es un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro del organismo. Un manual de organización complementa con más detalles la información que bosqueja el organigrama.

#### **Objetivos:**

- Presentar una visión de conjunto de la organización
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para destinar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.
- Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- Servir como orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas unidades orgánicas.

- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y matriciales.

#### **1.2.1.10.2 TIPOS DE MANUALES.**

Los manuales son argumentos utilizados como medio para coordinar, registrar datos e información en forma sistémica y organizada. También es el conjunto de orientaciones o instrucciones con el fin de ordenar o mejorar la eficacia de las tareas a ejecutar.

Se presentan seis tipos de manuales de aplicación en las organizaciones empresarias:

- Manual de Organización
- Manual de Políticas
- Manual de procedimientos y normas
- Manual del especialista
- Manual del empleado.
- Manual de Propósito múltiple.

#### **MANUAL DE ORGANIZACIÓN.**

El manual de organización es un instrumento normativo que contiene, de forma ordenada y sistemática, información sobre el marco jurídico-administrativo, atribuciones, antecedentes históricos, misión, visión, objetivos, organización y funciones de una dependencia o entidad. De esta manera se constituye en un concepto de apoyo para describir las relaciones orgánicas que se presentan entre las diferentes unidades de la estructura organizacional.

Este manual define concretamente las funciones encomendadas a cada una de las unidades administrativas que integran la institución, asimismo, explica de forma integral y condensada, todos aquellos aspectos de observancia general en la



institución, cuyo fin es lograr que todos sus integrantes logren conocer, familiarizarse e identificarse con la misma. Los manuales de organización por el alcance de su información se pueden clasificar en:

**Manual General de Organización:** refleja la estructura orgánica de la organización en su totalidad.

**Manual Específico de Organización:** comprende las funciones y responsabilidades de una unidad administrativa en especial, de acuerdo a la división administrativa que se posea en la organización.

## **MANUAL DE POLÍTICAS.**

El manual de políticas es el contiene escritas en él, las políticas establecidas por una institución, en este documento se indican la forma de proceder y los límites dentro de los cuales deben enmarcarse las actividades tendientes a alcanzar los resultados Institucionales.

Toda política debe estar orientada hacia el objetivo primario o razón de ser de la institución. Este manual puede incluir las políticas generales de la institución, así como de las unidades administrativas de la misma. Un manual de políticas es fundamental para asegurar la uniformidad de acción de una institución.

Los manuales de políticas por el alcance de su información se clasifican en:

**Manuales Generales de Políticas.** Abarcan a toda la Institución, incluye como elemento primario todas aquellas disposiciones generales, las cuales las establece cada unidad administrativa a efectos de sus propias responsabilidades y autoridad funcional.

**Manuales Específicos de Políticas.** Se ocupan de una función operacional o una unidad administrativa en particular.

## **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y NORMAS.**

El manual de procedimientos es un instrumento que describe en forma lógica, sistemática y detallada las actividades de un establecimiento o unidad organizativa de acuerdo con sus atribuciones y tomando en cuenta lo necesario para la ejecución eficiente de las mismas, generalmente señalan quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse estas actividades.

Este tipo de manual se orienta a especificar detalles de la ejecución de actividades organizacionales, con el fin de unificar criterios a lo interno de la institución sobre la manera correcta en que deben ser realizadas. Al recuperar la información de la forma más adecuada de desempeñar las tareas se logra asegurar su calidad, así como agilizar la circulación de la información para que esta llegue oportunamente a las unidades organizativas que la requieran.

Los manuales de procedimientos contienen un conjunto de definiciones operacionales, señalando la secuencia lógica de las acciones o pasos a seguir para la consecución de bienes o servicios determinados. Además, contienen ilustraciones a base de formularios, flujogramas y diagramas, cuyo objetivo es recurrir a la representación gráfica de la secuencia de actividades para hacerla más fácilmente comprensible.

En el manual de procedimientos se especifica:

- Quién debe hacer una actividad;
- Qué debe hacerse en esa actividad;
- Cómo debe hacerse la actividad;
- Dónde debe hacerse; y

- Cuándo debe hacerse la actividad.

### **MANUAL PARA ESPECIALISTAS.**

Contiene normas o indicaciones referidas exclusivamente a determinado tipo de actividades u oficios. Se busca con este manual orientar y uniformar la actuación de los empleados que cumplen iguales funciones.

### **MANUAL DEL EMPLEADO.**

Domina aquella información que resulta de interés para los empleados que se incorporan a una empresa sobre temas que hacen a su relación con la misma, y que se les entrega en el momento de la incorporación.

Dichos temas se refieren a objetivos de la empresa, actividades que desarrolla, planes de incentiación y programación de carrera de empleados, derechos y obligaciones, entre otros.

### **MANUAL DE PROPÓSITOS MÚLTIPLES.**

Reemplaza total o parcialmente a los mencionados anteriormente, en aquellos casos en los que la dimensión de la empresa o el volumen de actividades no justifique su confección y mantenimiento.

#### **1.2.1.11 ORGANIZACIÓN.**

Las organizaciones son entidades sociales combinadas por dos o más individuos con la finalidad de cumplir metas y objetivos. Existe una diversidad de tipos de organizaciones, por ejemplo: universidades, empresas de servicios, colegios,

institutos armados, clubs sociales, la familia. Cada uno con sus características específicas que apuntan a una meta a cumplir.

*Goldhaber.-Define a las organizaciones como “sistemas abiertos cuyas partes están relacionadas entre sí y con su medio ambiente. La naturaleza de esta relación es de interdependencia debido a que todas las partes del sistema afectan y son afectados mutuamente”. Es decir, un cambio en una parte del sistema (subsistema) afectará a otras partes del sistema.*

*Bartoli.-Define a las organizaciones como “un conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtiene características que no se encuentran en los elementos que la componen”. Es decir, que las relaciones que se generan en una organización “X” son características propias y que estas no se encuentran en los entes que la componen. Por ejemplo, la organización familia está compuesta por padres e hijos, existe una relación o vínculo entre ellos, esta relación tiene particularidades propias que no están presentes en las características individuales de cada miembro.*

Daft Richard (2007), dice que “La organización alude a un agrupamiento de actividades y recursos que interactúan mediante una coordinación de índole horizontal o vertical para alcanzar determinados objetivos”.

La función de organización es la disposición de los factores, colaboraciones y recursos con que cuenta la empresa para alcanzar los objetivos fijados.

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

- Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, la que obviamente redundan en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.

- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementado la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

La organización de una empresa será eficaz en la medida que se consiga una congruencia entre los diferentes componentes organizativos. La congruencia se puede definir como el grado en el que las necesidades, demandas, metas y estructura de un componente encajan con las necesidades, demandas, metas y estructura del otro.

#### **1.2.1.12 COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.**

La organización, en tanto que grupo humano, está dotada de una formación social compleja. Se trata de un sistema de roles en el que existe coordinación comunicativa y redes de comunicación entre los distintos grupos funcionales. Desde un enfoque interaccional es posible analizar la relación entre los conceptos organización y comunicación, y afirmar que existe un profundo nexo entre ellos. Pues es impensable una organización sin comunicación.

Las organizaciones se han dado cuenta del valor de la comunicación como recurso estratégico para desarrollarse y sobrevivir en un mundo altamente competitivo. En donde las estructuras cerradas, aisladas impiden la toma de decisiones, la confrontación, el diálogo franco, la valoración de las acciones individuales y colectivas, y de las relaciones armónicas.

Muchos de los problemas actuales en la organización son producidos por la falta de comunicación efectiva, tanto interior como exterior. La comunicación en las

organizaciones es imperante y necesaria, ya que de ésta depende el éxito de cualquier organización. Tanto para la imagen que ésta quiere dar al exterior como al interior. Todo con el fin de tener presente las tareas y obligaciones, las reglas de la organización y finalmente las relaciones públicas.

La comunicación organizacional se divide en formal e informal:

**Comunicación formal.-** Es la comunicación que la organización ha regulado. Ésta define las reglas de comunicación estables en la organización. La comunicación formal define el modo en que cada miembro de la organización ha de comportarse; confirma el tipo de relación que han de mantener los miembros de la organización entre sí.

La comunicación formal cumple dos funciones en la organización. Primera, permitir la toma de decisiones. Segunda, motivar al personal de la empresa. Para garantizar la toma de decisiones y lograr niveles adecuados de motivación en los miembros, la organización conforma estructuras que faciliten la transmisión de la información. Para que la información sea adecuadamente transmitida es necesario que exista un flujo de comunicación que lo permita. Este flujo de comunicación debe cumplir los siguientes objetivos de información:

- Transmitir la información útil para la toma de decisiones.
- Transmitir la información con exactitud.
- Transmitir la información con rapidez.
- Transmitir la información sin errores.

El flujo de comunicación adecuado es aquel que ofrece:

- Una estructura de comunicación que no la obstruya.
- Fuentes de comunicación capaces de recoger y transmitir la comunicación que se necesita en cada momento
- El camino que sigue la comunicación es el adecuado.

Las principales estructuras de flujo de comunicación son:

- **Estructuras centralizadas.**-El flujo de comunicación está centralizado cuando todo el poder de decisión se concentra en un único punto. La centralización es el mejor medio para coordinar la toma de decisiones cuando la información no produce una sobrecarga, lo cual limitaría la eficacia de la coordinación.
- **Estructuras descentralizadas.**-El flujo de comunicación está descentralizada cuando la información se reparte entre varios individuos. Descentralizar el flujo de comunicación permite una mayor reacción ante el ambiente y es un estímulo de motivación.

**Comunicación informal.**- Se conforma en torno a las relaciones sociales de los miembros, y surge siempre que un miembro siente la necesidad de comunicarse con otro sin que exista ningún canal formal para ello, o si los que existen son inadecuados, es decir, son las interacciones que conforman relaciones no reguladas por la comunicación formal. Este tipo de comunicación aparece donde la comunicación formal es insuficiente para las necesidades emocionales y de información de los miembros de la organización. Estas redes ayudan a mantener relaciones sociales ajenas a las relaciones estipuladas en las normas.

La comunicación informal se produce de manera espontánea y no acata a patrones de comportamiento establecidos por la organización, es reconocida como una forma básica de conocimiento del otro, de incorporar información de carácter situacional (quién es, qué hace).

El principal medio de comunicación empleado en la comunicación informal es el cara a cara, la relación interpersonal directa. Sin embargo, algunas organizaciones son conscientes de la importancia de este tipo de comunicación para conectar con el

empleado, y emplean un medio de comunicación que les permite llegar a todos ellos utilizando con un carácter informal.

#### **1.2.1.13 EFICIENCIA ORGANIZACIONAL.**

La eficiencia consiste cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para realizar las actividades, cuáles resultados se persiguen y sí los objetivos que se traza la organización se han alcanzado.

Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y participativos con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los administradores deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

Las funciones de los gerentes proporcionan un estudio útil para lograr ser buenos líderes en cualquier organización que se propongan dirigir, ya que logran obtener una "Eficacia Organizacional". Definiendo Eficacia: es el logro de los objetivos. Las funciones de los gerentes son: la planeación, la organización, integración y desarrollo, motivación en dirección, control organizacional y desarrollo gerencial.

#### **1.2.1.14 DEPARTAMENTALIZACIÓN.**

La departamentalización es un proceso por el cual se concentran, entre los órganos de una determinada organización, actividades o funciones similares y, lógicamente, relacionadas.

Robbins y Coulter (2005), identifican cinco formas de departamentalización:



La departamentalización funcional: Es aquella que contempla las funciones desempeñadas para agrupar los trabajos, enfoque se puede utilizar en todos los tipos de organizaciones.

**Departamentalización Geográfica.-** Se denomina departamentalización territorial o regional o localización geográfica, requiere de la diferenciación y agrupamiento de las actividades de acuerdo con la localización en donde se ejecutará el trabajo o del área de mercado que servirá la empresa.

**Departamentalización Por Clientela.-** La organización con base en la clientela con lleva a la diferenciación y agrupamiento de las actividades de acuerdo con el tipo de persona o personas para quienes se ejecuta el trabajo. Las características de los clientes edad, sexo, nivel socioeconómico, tipo de consumidor, establece la base para ese tipo de departamentalización. Esta departamentalización consiste en un agrupamiento de actividades que refleja un interés fundamental por el consumidor del producto o servicio realizado por la organización. Divide las unidades organizacionales para que cada una pueda servir a un cliente diferente.

**Departamentalización por proceso.-** También denominada departamentalización por fases del proceso o por procesamiento o, incluso, por equipos o tipos de maquinaria. Es frecuentemente es manejada en las empresas industriales en los niveles más bajos de la estructura organizacional de las áreas productivas o de operaciones. La diferenciación y el agrupamiento se hacen a través de la secuencia del proceso productivo u operacional o, más aún, a través de la distribución y disposición racional del equipo utilizado.

**Departamentalización por proyectos.-** El agrupamiento u organización con base en proyectos implica la diferenciación y el agrupamiento de las actividades de acuerdo con los productos y resultados relativos a uno o varios proyectos de la empresa. Esta estrategia es utilizada en empresa de gran tamaño, que fabrican productos que exigen gran concentración de recursos y un prolongado tiempo para su producción. Esta estrategia de organización adapta la estructura de la institución

a los proyectos que ella se propone realizar. la departamentalización por proyectos requiere una estructura organizacional flexible y cambiante, capaz de adaptarse rápidamente y sin consecuencias imprevistas a las necesidades de cada proyecto que es desarrollado y ejecutado en un determinado plazo.

#### **1.2.1.15 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.**

El diagnostico organizacional es el estudio, necesario para todas la organizaciones, que se encarga de evaluar la situación de la empresa, sus conflictos esto es qué problemas existen en la empresa, sus potencialidades o hasta dónde puede llegar y vías de desarrollo que es el camino a seguir para su crecimiento.

En general podría decirse que un diagnostico organizacional busca generar eficiencia en la organización a través de cambios. Las organizaciones con todas sus implicaciones, son el resultado de la búsqueda que ha encausado el hombre racional a la prosperidad.

##### **1.2.1.15.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO MEFI.**

La MEFI suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia qua resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo.

Para desarrollar esa matriz se necesita de varios subjetivos, por ello, la apariencia de las herramientas analíticas pueden llegar a usarse en forma incorrecta si se aplican indiscriminadamente.

**CUADRO N° 1 Matriz MEFI**

<b>Factores críticos para el éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
<b>DEBILIDADES</b>			

<b>TOTAL</b>			
--------------	--	--	--

*Fuente: Fred R. David Matriz de evaluación de factores.*

*Elaborado por: Morales Villao Glenda.*

### **1.2.1.15.2 MATRIZ de evaluación de factor interno MEFE.**

El análisis de evaluación de factor externo permitirá a los estrategas resumir y evaluar toda la información externa, como son: Las variables ambientales decisivas, predicciones ambientales determinantes y la matriz de perfil competitivo.

El objetivo de esta matriz es permitir a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la empresa bajo estudio.

En el desarrollo de la MEFE habrá que utilizar vicios de tipo subjetivo, por ello, esta herramienta de formulación de estrategia no debe usarse en forma indiscriminada.

**CUADRO N° 2 Matriz MEFE**

<b>Factores críticos para el éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
<b>AMENAZAS</b>			
<b>TOTAL</b>			

*Fuente: Fred R. David Matriz de evaluación de factores.*

*Elaborado por: Morales Villao Glenda.*

### **1.2.1.15.3 MATRIZ FODA.**

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc. que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización,

permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

*Zambrano Barrios (2007), menciona: “El análisis FODA permite, igualmente, hacer un análisis de los factores internos, es decir, de las fortalezas y debilidades de la institución. Combinando los factores externos (amenazas y oportunidades) y los factores internos (fortalezas y debilidades) se pueden precisar las condiciones en las cuales se encuentra la institución con relación a determinados objetivos, metas o retos que se haya planteado dicha organización. El análisis FODA, en síntesis, permite entender mejor cuales son los factores internos o endógenos y los externos o exógenos, que influyen favorable o desfavorablemente en el desempeño de la organización y que condicionan la posibilidad de realizar la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las metas de dicha institución”.*

**Fortalezas.** Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente.

**Oportunidades.** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Debilidades:** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.

**Amenazas.** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

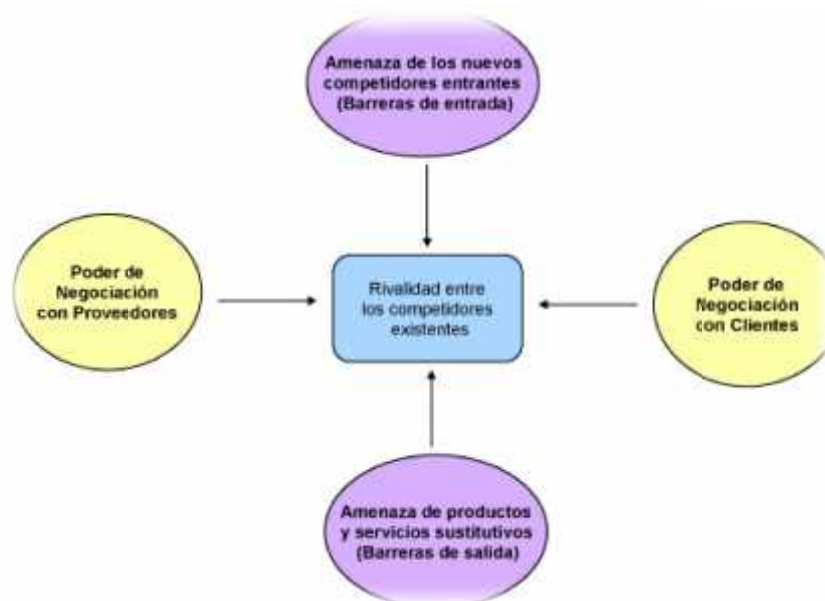
#### 1.2.1.15.4 MODELO DE MICHAELL PORTER.

Michael Porter (2009), La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

- (F1) Poder de negociación de los clientes.
- (F2) Poder de negociación de los proveedores.
- (F3) Amenaza de nuevos entrantes.
- (F4) Amenaza de productos sustitutivos.
- (F5) Rivalidad entre los competidor.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter propone un marco de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector en específico, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho segmento.

GRÁFICO 4 FUERZA DE PORTER



Fuentes: Porter M (2009) la competitividad.

#### **1.2.1.15.5 ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES MANDO INTEGRAL-BSC.**

El Balanced ScoreCard o Tablero de Mando Integral BSC constituye una herramienta para movilizar al capital humano hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos del capital humano en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño existente como apuntar el desempeño futuro.

Esta matriz usa medidas en cuatro categorías:

- Desempeño financiero.
- Conocimiento del cliente
- Procesos internos de operación
- Aprendizaje y crecimiento.

### **1.2.2 GESTIÓN ADMINISTRATIVA.**

#### **1.2.2.1 DEFINICIÓN.**

“La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros”.

La gestión administrativa indica aquellos elementos relacionados con la planificación, la organización, dirección y control y otros factores que aseguren la máxima prosperidad del grupo que está siendo gestionado en si se podría decir que se basa exclusivamente en el proceso de la administración moderna.

### **1.2.2.2 RECURSO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.**

Los elementos para lograr una ejecución con éxito en el proceso administrativo consisten en diferentes recursos:

- **Recursos Humanos.**-Se refieren a las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, no importa cuáles sean sus niveles jerárquicos o las tareas encomendadas.
- **Recursos Materiales.**- Son aquellos que se utilizan para ejecutar las operaciones organizacionales básicas.
- **Recursos Financieros.**- Están constituidos por el dinero en forma de capital mediante el cual, al estar disponibles inmediata o mediatamente, permiten afrontar una emergencia. Se considera que estos recursos definen en cierta medida la eficacia de la organización para lograr sus objetivos.
- **Recursos Mercadológicos.**- Se refieren a las actividades relacionadas con la investigación y análisis, la publicidad y la distribución.

### **1.2.2.3 IMPORTANCIA DE LA GESTION.**

La gestión administrativa en una entidad es uno de los factores más importantes cuando se trata de montar un negocio debido a que del ella dependerá el éxito que tenga dicho negocio o empresa.

Se define a la gestión administrativa en términos de cuatro funciones que deben llevar a cabo los respectivos gerentes de una empresa: el planeamiento, la

organización, la dirección y el control, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

A continuación definiremos cada uno de ellos: Planeación: Planificar implica que los líderes piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método.

#### **1.2.2.4 OBJETIVO DE LA GESTION ADMINISTRATIVA.**

Zambrano, A. (2005), expresa que la gestión “facilita alcanzar la producción y la generación de resultados mediante una serie de elementos racionalmente organizados y servidos desde la dirección de la empresa hacia los trabajadores. Además es necesario realizar un seguimiento del cumplimiento de los objetivos para poder modular el esfuerzo en el equipo de gestión y orientar la organización para alcanzar el resultado de forma eficiente.”

#### **1.2.2.5 ADMINISTRACIÓN.**

La administración es una disciplina que como todo proceso su razón de ser es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr los objetivos con la máxima productividad.

La administración se define como el proceso de diseñar y conservar un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio.

#### **1.2.2.6 PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN.**

En administración, todo es cuestión de medida, ponderación y sentido común. En consecuencia, tales principios son maleables y se adaptan a cualquier circunstancia, tiempo o lugar.



Según Fayol, los principios generales de la administración son:

- **La división del trabajo.** Se hace con el objeto de producir más y mejor con el mismo objeto y esfuerzo, nos trae como consecuencia, especialización de funciones y separación de poderes.
- **La autoridad y responsabilidad.** Es el derecho que se tiene de mandar y el poder de hacerse obedecer, esta debe acompañarse de una recompensa o castigo conocida como responsabilidad.
- **Disciplina.** Es la obediencia manifestada hacia la empresa de parte de su parte social y esta se da gracias a:
  - Buenos jefes en todos los grado
  - Juntas más claras y equitativas
  - Sanciones correctamente aplicadas
- **Unidad de mando.** Solamente se recibirán órdenes de un solo jefe, pues las dualidades de mando crean conflictos.
- **Unidad de dirección.** La dirección de los programas solo debe estar a cargo y ser implantadas por un solo jefe.
- **Subordinación de los intereses particulares del interés general.** Un interés de tipo personal jama debe anteponerse a los intereses de una empresa u organismo social.
- **Remuneración de personal.** El pago a los empleados o parte social debe y será justa para ambas partes, esta dependerá de la voluntad del patrón y de la calidad del empleado, como se supone hasta la actualidad es un problema no resuelto.

- **Centralización.** Aunque no se establece si es una buena o mala administración se hace por efecto natural, su objetivo es para la utilización del 100 % de las facultades de los empleados.
- **Jerarquía.** Es el organizar correctamente el grado de orden, autoridad y responsabilidad de un individuo dentro de un organismo social.
- **Orden.** El personal debe colocarse donde mejor se pueda aprovechar sus facultades como tal.
- **Equidad.** Utilizada en vez de la justicia, requiere de sensatez, bondad y mucha experiencia y se refiere a la igualdad del personal.
- **Estabilidad del personal.** Dejar que el personal obtenga experiencia en cierto nivel y depuse si así se requiere mudarlo de ahí.
- **Iniciativa.** Facultad de crear y ejecutar cierto plan para la obtención de éxito.
- **Unión de personal.** Entre más armonía exista dentro del personal, mejor serán los resultados para el organismo social.

#### 1.2.2.7 LA ADMINISTRACIÓN Y SUS FUNCIONES.

“La administración es el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para cumplir con los objetos organizacionales. Los buenos administradores llevan a cabo estas funciones de forma eficaz y eficiente.”

Trabajar con gente y recursos para lograr metas organizacionales es la esencia de la administración y hacerlo con eficacia y eficiencia es atributo de los buenos gerentes, aquellos que entienden la eficacia como el logro de las metas

organizacionales y la eficiencia como la capacidad de hacerlo con el mínimo posible de recursos en dinero, tiempo, materiales y personas.

Los buenos gerentes apuntan a lograr ambas cosas. La administración es una ciencia que permite alcanzar objetivos institucionales utilizando mecanismos operativos que se ejecutan mediante un proceso administrativo.

#### **1.2.2.8 EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN.**

La administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que afectan. El éxito que puede tener una organización al alcanzar sus objetivos, y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo es probable que la organización alcance sus metas, ya que sobre ellos cae la responsabilidad de administrar todos los recursos con los cuales cuenta la empresa.

El proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que dispone la empresa, dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

#### **PLANIFICACIÓN.**

Es fundamental para que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento, estando directamente relacionada con ella, la capacidad de una empresa para adaptarse al cambio. La planificación incluye elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.

### **ORGANIZACIÓN.**

Se trata de concluir que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe de diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa. De la estructura establecida necesaria la asignación de responsabilidades y la autoridad formal asignada a cada puesto. Podemos decir que el resultado a que se llegue con esta función es el establecimiento de una estructura organizativa.

### **DIRIGIR.**

Es el proceso de motivar a los individuos (de igual nivel, superiores, subordinadas y no subordinadas) o grupos de personas para ayudar voluntaria y armónicamente en el logro de los objetivos de la empresa (designado también como dirigir o actuar).

### **CONTROLAR.**

Es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa. Implica:

- Establecer metas y normas
- Comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas
- Reforzar los aciertos y corregir las fallas.

### **1.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.**

#### **1.3.1 CONSTITUCIÓN DEL ESTADO ECUATORIANO 2008**

##### **Capítulo cuarto**

##### **Soberanía económica**

##### **Sección primera: Sistema económico y política económica.**

**Art. 283.-** El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

##### **Capítulo sexto**

##### **Trabajo y producción**

##### **Sección primera: Formas de organización de la producción y su gestión**

**Art. 319.-** Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la

naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

**Art. 320.-**En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

### **1.3.2 PLAN DE BUEN VIVIR 2009-2013.**

En el Plan Nacional del Buen Vivir se hace mención sobre las inversiones para el buen vivir en el marco de la macroeconomía sostenible y nos dice que “Esta estrategia tiene por objetivo general construir tres condiciones fundamentales para el Buen Vivir. La primera es la sostenibilidad económica a través de la canalización del ahorro a la inversión productiva, pública y privada, de manera eficiente. La segunda es el desarrollo de capacidades humanas y oportunidades sociales, que hagan posible una organización económica más equitativa y una convivencia social más justa. La tercera es la acumulación de capital productivo necesario para cambiar el patrón de especialización de la economía y el modo de acumulación”.

También hace mención sobre la Productividad, diversificación productiva y generación de valor agregado de los territorios y nos dice que “La productividad territorial requiere de sinergias entre los diferentes sistemas productivos, tanto rurales como urbanos, para que en cada uno de ellos se perfilen estrategias que promuevan la economía endógena. Es importante relevar el concepto de productividad sistémica por encima del de competitividad, pues se pretende el funcionamiento de sistemas tipo red que tiendan a perfeccionarse en el sentido de servir mejor a un modelo de desarrollo que privilegie las articulaciones y complementariedades para el mejoramiento de las condiciones de vida. A la

competitividad se la piensa desde las posibilidades de integración a distintos niveles, tal como demandan los procesos de globalización”.

De la misma forma hace mención sobre la diversificación de la producción agroalimentaria: soberana, sana, eficiente y nos dice que “La producción primaria o rural deberá considerar tres principales mercados, en el siguiente orden: el consumo interno que permita garantizar la soberanía alimentaria, la producción para la industria nacional con miras a encadenamiento productivos, generación de empleo y valor agregado a la producción; y, la exportación considerando la inserción inteligente y soberana en el mundo mediante la ubicación de mercados alternativos de productos y destinos”.

Menciona igualmente sobre la metodología de priorización de la inversión pública y nos dice que “La metodología propuesta incluye la generación de un Índice de Prioridad de la Inversión (IPI), que permite obtener un criterio sobre qué proyecto de inversión es más susceptible de asignación de recursos en una coyuntura específica dada, considerando cuatro criterios principales:

- Generación de empleo.
- Equidad regional (NBI).
- Productividad sistémica.
- Sostenibilidad eco sistémica.

Para cada proyecto de inversión se establece el sector económico al que pertenece y se estima su potencial de empleo a generar. La equidad territorial se mide valorando positivamente a aquellos proyectos localizados en áreas de mayor pobreza por necesidades básicas insatisfechas (NBI); además, se considera el impacto en las regiones sobre las que incidirá el proyecto en su fase de operación.

### **1.3.3 LEY DE TURISMO.**

Ley No. 97. RO/ Sup. 733 de 27 de Diciembre del 2002.

CONGRESO NACIONAL.

Considerando:

Que la Ley Especial de Desarrollo Turístico, promulgada en el Registro Oficial 118 del 28 de enero de 1997, a la fecha se encuentra desactualizada, por lo que es necesario incorporar disposiciones que estén acordes con la vigente Constitución Política de la República;

Que el Plan de Competitividad Turística planteó la necesidad de actualizar la legislación turística ecuatoriana, reincorporando importantes disposiciones de la Ley Especial de Desarrollo Turístico, que no han perdido vigencia en el tiempo a fin de atraer la inversión e inyectar divisas a nuestra economía;

Que el Decreto Ejecutivo 1424, publicado en el Registro Oficial 309 de 19 de abril del 2001, declaró como Política Prioritaria de Estado el desarrollo del turismo en el país; y, En ejercicio de sus facultades constitucionales y legales, expide la siguiente:

## **CAPÍTULO II.**

### **DE LAS ACTIVIDADES TURÍSTICAS Y DE QUIENES LAS EJERCEN.**

**Art. 5.-** Se consideran actividades turísticas las desarrolladas por personas naturales o jurídicas que se dediquen a la prestación remunerada de modo habitual a una o más de las siguientes actividades:

- a.** Alojamiento.
- b.** Servicio de alimentos y bebidas.



**c.**Transportación, cuando se dedica principalmente al turismo; inclusive el transporte aéreo, marítimo, fluvial, terrestre y el alquiler de vehículos para este propósito.

**d.** Operación, cuando las agencias de viajes provean su propio transporte, esa actividad se considerará parte del agenciamiento.

**e.** La de intermediación, agencia de servicios turísticos y organizadoras de eventos congresos y convenciones; y,

**f.** Casinos, salas de juego (bingo-mecánicos) hipódromos y parques de atracciones estables.

**Art. 6.-** Los actos y contratos que se celebren para las actividades señaladas en esta Ley estarán sujetas a las disposiciones de este cuerpo legal y en los reglamentos y normas técnicas y de calidad respectivas.

**Art. 7.-** Las personas jurídicas que no persigan fines de lucro no podrán realizar actividades turísticas para beneficio de terceros.

**Art. 8.-** Para el ejercicio de actividades turísticas se requiere obtener el registro de turismo y la licencia anual de funcionamiento, que acredite idoneidad del servicio que ofrece y se sujeten a las normas técnicas y de calidad vigentes.

**Art. 9.-** El registro de turismo consiste en la inscripción del prestador de servicios turísticos, sea persona natural o jurídica, previo al inicio de actividades y por una sola vez en el Ministerio de Turismo, cumpliendo con los requisitos que establece el Reglamento de esta Ley. En el registro se establecerá la clasificación y categoría que le corresponda.

**Art. 10.-** El ministerio de Turismo o los municipios y consejos provinciales a los cuales esta Cartera de Estado, les transfiera esta facultad, concederán a los establecimientos turísticos, Licencia única Anual de Funcionamiento; lo que les permitirá:

- a.** Acceder a los beneficios tributarios que contempla esta Ley;
- b.** Dar publicidad a su categoría;
- c.** Que la información o publicidad oficial se refiera a esa categoría cuando haga mención de ese empresario instalación o establecimiento;
- d.** Que las anotaciones del Libro de Reclamaciones, autenticadas por un Notario puedan ser usadas por el empresario, como prueba a su favor; a falta de otra; y,
- e.** No tener, que sujetarse a la obtención de otro tipo de Licencias de Funcionamiento, salvo en el caso de las Licencias Ambientales, que por disposición de la ley de la materia deban ser solicitadas y emitidas.

**Art. 11.-** Los empresarios temporales, aunque no accedan a los beneficios de esta Ley están obligados a obtener un permiso de funcionamiento que acredite la idoneidad del servicio que ofrecen y a sujetarse a las normas técnicas y de calidad.

**Art. 12.-** Cuando las comunidades locales organizadas y capacitadas deseen prestar servicios turísticos, recibirán del Ministerio de Turismo o sus delegados, en igualdad de condiciones todas las facilidades necesarias para el desarrollo de estas actividades, las que no tendrán exclusividad de operación en el lugar en el que presten sus servicios y se sujetarán a lo dispuesto en ésta ley y a los reglamentos respectivos.

## **CAPÍTULO II**

### **2.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

La metodología es conocida como las estrategias metodológicas que contemplan, según la estructura de los niveles de formación de la Investigación cualitativa, y el proyecto factible que ayudará a resolver una problemática existente de la empresa.

Dentro de los tipos de investigación se utilizó la Investigación aplicada que nos ayudará a conseguir información del entorno. Además se aplicó la Investigación descriptiva, la Investigación Bibliográfica (Fuentes primarias y secundarias) y de campo.

Las estrategias metodológicas incluye los método de investigación, los cuales para el presente estudios de utiliza método inductivo y Analítico, los cuales se describen respectivamente.

Dentro de las técnicas e instrumentos de investigación se considera de gran utilidad para la presente investigación las entrevistas (Guía de entrevista) y las encuestas (Cuestionario) que se desarrollaron analizando respectivamente las tablas y gráficos estadísticos desarrollados.

### **2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.**

Sabino (2000), su objeto es proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerla.

El diseño de la investigación se refiere a la manera, como se dará respuesta a las interrogantes formuladas en la investigación. Por supuesto que estas maneras están relacionadas con la definición de estrategias a seguir en la búsqueda de soluciones al problema planteado.

La investigación se encuadró en el estudio descriptivo, que tuvo por objetivo averiguar la incidencia que tiene la falta de un diseño organizacional para el hostel Las Palmeras ubicada en el cantón Salinas, provincia de Santa Elena.

El procedimiento consistió en medir a la población objeto de estudio y proporcionar su descripción con el fin de conseguir la mayor información posible sobre el problema identificado, como es una inadecuada comunicación formal que ocasiona distorsión en las labores realizadas, no existe una estructura organizacional del hostel que permita tomar decisiones acertadas en la organización, falta de servicio de calidad en los clientes y distribución de tareas incorrectas, entre otras. Problemas que obstaculizan el cumplimiento eficaz de los objetivos planteados por la organización.

## **2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACION.**

La modalidad del trabajo de investigación fue cualitativa y cuantitativa, el estudio cuantitativo se lo realizo de manera estructura, especificando las características principales del diseño antes de obtener los resultados.

El diseño del estudio cualitativo fue dúctil, permitió estimular la realización de ajustes, a fin de sacar provechos a la información reunida en las fases tempranas de su realización en la investigación.

La aplicación del estudio cualitativo permitió obtener datos descriptivos de las variables observadas, otorgando una comprensión amplia sobre los factores que inciden negativamente en la organización del hostel.

### **2.3 TIPO DE INVESTIGACION.**

- **Por el propósito.**

**Básica:** Ayudó a la formulación, ampliación o evaluación a la teoría de la aplicación del diseño organizacional, dentro de la compañía, se utilizó este tipo de investigación para ampliar todo lo relacionado con las teorías del diseño organizacional.

- **Por el nivel de estudio.**

**Nivel descriptivo:** Se implementó el estudio de índole descriptivo ya que se analizan formas de comportamiento del gerente, personal administrativo, socios y demás involucrados en el hostel “Las Palmeras” del cantón Salinas, optando por redactar los hechos y falencias relacionados con el problema y la asociación entre variables, para luego ser tabulados y procesados con el uso de técnicas de recolección de datos como la entrevista, cuestionarios y fichas de observación.

Además de que se evidencia el problema debido a la disconformidad de ciertos socios en cuanto al manejo administrativo de la compañía.

- **Por el lugar.**

**Investigación bibliográfica:** En el actual trabajo, se apoyó en la consulta de libros y documentos concernientes a la Administración y por lo que se necesita promover una readaptación de los procesos relacionados con el personal profundizando los

conceptos emanados por grandes exponentes y estudiosos de la rama, para solidificar dicha teoría con los argumentos propios expuestos dentro de este trabajo de investigación que permitirán un mejor desarrollo para el hostel.

**Investigación de campo:** Fue realizado en el contorno donde los habitantes y visitantes del Cantón Salinas dieron sus inquietudes con respecto al hostel “Las Palmeras”.

## **2.4 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

Los métodos de investigación son los procedimientos que se realizan para lograr los objetivos que se han propuestos. Para el desarrollo de la presente investigación, se emplearon algunos métodos:

### **a) Método estadístico**

Mediante el cual se recopiló, elaboró, interpretó datos numéricos de las encuestas, para conocer la realidad del entorno en que se fundamentó este proyecto para ser aplicado en el hostel “Las Palmeras”.

### **b) Método analítico**

Consistió en el análisis de las necesidades que atraviesa el hostel, para mejorar la parte administrativa a través de la aplicación de un diseño organizacional, en donde se pretende incrementar su desarrollo y por ende su crecimiento.

## **2.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.**

Entre las técnicas de recolección de datos más empleadas, se menciona:

- Observación directa

- Encuesta
- Entrevista

## **OBSERVACIÓN:**

Se efectuó una observación a los clientes que se hospedaron en el hostel, mediante el cual se pudo dar un diagnóstico imprevisto hasta que se pruebe la magnitud de la problemática a través de otras técnicas. Mediante la técnica de observación directa se conoció la realidad que permite definir datos importantes que tengan relación directa con el problema de investigación que está perjudicando al hostel “Las Palmeras”.

Por medio de este instrumento se recopiló la información sustraída de las visitas de campo, la misma quedó impregnada en la guía de observación. La que se estructuró de la siguiente manera:

**Primera parte.** Comprende aspectos básicos informativos como: a quienes se realizó la ficha, número de personas observadas, fecha y hora de la observación.

**Segunda parte.** Conformada por las instrucciones que determinen la forma del llenado con la escala respectiva.

**Tercera parte.** Comprendió la composición del formato de la observación en sí con el rayado adecuado relacionado con las necesidades del investigador, en el cual estipula la descripción del aspecto observado, las acciones a evaluar, registros de cumplimiento, con acotaciones adicionales que se den dentro del fenómeno observado.

**Por último.** Firmas del responsable.

## **ENCUESTA:**

La encuesta se efectuó con el fin de obtener un conjunto de preguntas ordenadas dirigidas a una muestra representativa de la población. Los datos se consiguieron a partir de la realización de un conjunto de preguntas normalizadas enviadas al personal administrativo del hostel, quienes están involucrados directamente en el fomento de la problemática existente, la misma que permitió obtener la información en el menor tiempo posible para beneficio de la institución .

### **Tipos de preguntas:**

- Escala de Likert.

Es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación. Cuando respondemos a un elemento de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, lo hacemos especificando el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo). La escala se llama así por Rensis Likert, que publicó un informe describiendo su uso, en el año de 1932.

Para la recolección de información acerca del desarrollo de los sistemas de trabajo en equipo de los miembros de la compañía, se empleó la aplicación de los lineamientos teóricos de Likert, el contenido de las preguntas tuvo relación con los objetivos del estudio y se considera la operacionalización de las variables.

Vale indicar que también se usó la aplicación de SI y NO, por así considerarse la opción de respuestas en las preguntas que se elaboraron.

## **ENTREVISTA:**



La entrevista es una práctica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador (es) y entrevistado (s) en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador.

## **2.6. POBLACIÓN Y MUESTRA.**

### **2.6.1 POBLACIÓN.**

La población es un conjunto de personas que servirán para el objeto de estudio, Gemma García (2005), manifiesta:

“La población es el colectivo objeto de estudio. Puede denominarse igualmente universo. Nuestra población puede ser constituida por instituciones de un determinado sector, consumidores, familias, jóvenes”.

La población para nuestro estudio estará representada por el personal de mantenimiento y clientes al administrativo y gerente que son dos, se les hará entrevistas en profundidad, es decir que la población estará conformada por:

**CUADRO N° 3 POBLACIÓN**

<b>DETALLE</b>	<b>POBLACIÓN</b>
<b>Personal de mantenimiento</b>	8
<b>Cientes Potenciales</b>	95
<b>Total</b>	<b>103</b>

*Fuente: Población del Hostal “Las Palmeras”  
Elaborado por: Morales Villao Glenda.*

## **2.6.2 MUESTRA.**

Paredes W. y Paredes N. (2011), manifiesta su conceptualización acerca de que: “La muestra descansa en que es una parte de la población representa al todo y por lo tanto refleja en cierta medida las características que definen la población de la cual fue extraída.”

### **2.6.2.1 EL MUESTREO A CRITERIO.**

En el muestreo por criterio se establece en función a las características propias de la investigación y la difusión de los datos del hostel “Las Palmeras”, para dar a conocer sus actividades únicamente en su entorno, de acuerdo a su experiencia en alojamientos y criterio personal.

En este estudio de investigación intervienen factores que afectan el rendimiento laboral de los colaboradores del hostel “Las Palmeras” y se da prioridad a las falencias que existen en la misma; cabe mencionar que los clientes son parte fundamental debido a que se dará a conocer el servicio de calidad que brindan.

Mediante el siguiente cuadro se especifica toda la población, que tiene conocimiento de las diferentes actividades del hostel “Las Palmeras”, entre los cuales están el personal administrativo, y los clientes potenciales, demostrando que la muestra es de 103 personas que conforman el hostel.

**CUADRO N° 4 MUESTREO POR CLIENTE**

<b>DETALLE</b>	<b>MUESTRA</b>
<b>Personal de mantenimiento</b>	<b>8</b>
<b>Cientes Potenciales</b>	<b>95</b>

<b>Total</b>	<b>103</b>
--------------	------------

*Fuente: Población del Hostal "Las Palmeras"*  
*Elaborado por: Morales Villao Glenda.*

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.**

En este capítulo muestran los resultados de la investigación, que comprende análisis e interpretación de los resultados, tanto de la encuesta como de la entrevista. Para poder analizar e interpretar los resultados, se recopila la información luego se procesa de acuerdo a las técnicas e instrumentos utilizados durante el proceso de investigación, del diseño organizacional para el hostel “Las Palmeras”, del cantón Salinas, provincia de Santa Elena.

De esta manera se procede a la tabulación de la información en el programa Excel ingresando datos individualmente siguiendo paso a paso los procedimientos, terminada la tabulación de las encuestas, el programa permite elaborar las tablas estadísticas y gráficas con los respectivos porcentajes de una manera fácil, sencilla y rápida.

Los resultados, tanto en las encuestas como en las entrevistas se efectuaron a las personas involucradas e interesadas en el contexto planteado (turistas, personal administrativo y de servicios), que permitirán y ayudarán en el proceso logrando de ésta manera el desarrollo organizacional de la Institución, que permitirá obtener ventaja competitiva en el medio que se encuentran. Las encuestas y entrevistas darán una visión amplia de lo que se quiere y hace falta solucionar para seguir en el proyecto educativo de calidad y excelencia, brindando mejores resultados con la aplicación del Diseño Organizacional que se demostrará.

### **3.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.**

La entrevista fue elaborada mediante un cuestionario que comprende la técnica cualitativa el cual permite la recopilación de información dirigida al gerente y el administrador del hostel “Las Palmeras” específicamente al capitán Oswaldo Granizo y al señor Jorge Franco Sánchez, que con sinceridad mencionaron algunas falencias que existen en la institución, desaprovechando de esta manera varias oportunidades que afectan el crecimiento del hostel. También menciono las diferentes fortalezas que, mantiene pero no son tomadas en cuenta y las actividades de servicio que son el principal eje para mejorar la empresa.

El hostel “Las Palmeras” tiene 10 años creados y funcionando día a día para el mejoramiento de su servicio de calidad mostrando en todo este tiempo un fortalecimiento que mantiene positivamente al hostel.

Mediante el tiempo de creación no se han podido cumplir con las funciones y actividades específicas ya que no cuenta con un orden administrativo, donde se aplicará un diseño organizacional, con sus respectivas normas políticas y leyes estructuradas, de tal manera que cuente con una misión y visión constituidas y que necesita de una reestructuración ya que son parámetros primordiales para el desarrollo definido y progreso de la misma.

A continuación se especificaran las preguntas formulada en la entrevista al gerente y administrador.

**PREGUNTA.- ¿Cree usted que es necesario mejorar la comunicación entre el personal de mantenimiento y administrativo del hostel “Las Palmeras” para mejorar su desempeño laboral?**

Las personas entrevistadas mencionaron que la comunicación es buena pero no es transmitida frecuentemente con sus colaboradores lo cual se toma por perdida el

respeto y la confianza entre ellos ya que ellos demuestran un gran interés por su trabajo pero no son incentivados, de tal manera que si se presenta algún percance ellos tendrán que solucionarlo por sus medios ya que no existen un dialogo a menudo.

**PREGUNTA.- ¿Conoce usted que es un diseño organizacional?**

Específicamente un concepto determinado de lo que es un diseño organizacional no tienen formado pero lo que llegan a entender es que los administradores tienen que tomar decisiones para mejoras de la institución y que deben poner en práctica, pero lamentablemente no ejecutan sus opiniones. De esta manera se llega a la conclusión que el concepto de diseño organizacional no es aplicado por su falta de conocimiento de sus entrevistados.

**PREGUNTA.- ¿Cree usted que un diseño organizacional sea primordial para el hostel “Las Palmeras”?**

El gerente y el administrador manifiestan que el diseño organizacional puede ser una clave importante para el desarrollo de la empresa ya que se estructuraran nuevas actividades y se reformara funciones para el crecimiento de la empresa y dejar a los huéspedes conformes con el servicio de calidad que brinda, mientras que independientemente definieron y aceptaron que si es importante implementar este diseño para tener éxito.

**PREGUNTA.- ¿El hostel “Las Palmeras” tiene especificado su nivel jerárquico?.**

Hay una serie que característica que tiene como fortaleza el hostel pero también existen debilidades de las cuales la principal es el orden jerárquico ya que no está establecido específicamente dentro de la institución de esta manera se presentan falencias que inmediatamente no permiten el surgimiento de la empresa y se

mantiene estancada, el gerente manifestó que los cambios efectuados dentro de la organización son pocos ya que no está establecido un documento donde ellos puedan guiarse y demostrar las oportunidades que tiene el hostel en la rama turística y de hospedaje.

**PREGUNTA.- ¿Es considerable la ejecución de un diseño organizacional para el hostel “Las Palmeras”?.**

Los entrevistados manifestaron positivamente la idea de la ejecución de un diseño organizacional ya que este proporcionará toda la información para que el hostel tenga mejor imagen, estructura y organización, de tal manera que pueda soportar amenazas que impidan el desarrollo de la institución. Considerando oportunidades que en un futuro tendrán beneficio que puedan cumplir con los objetivos y metas planteadas para mejoras del hostel “Las Palmeras”.

**PREGUNTA.- ¿Cree usted que un diseño organizacional mejorara sus procesos administrativos?.**

Pues independientemente creo que mejorara por el bien del hostel y por la organización del personal ya que falta incentivo que debemos demostrarle a los colaboradores que se esfuerzan día a día por cumplir sus funciones demostrando interés por el progreso del hostel, e implementando nuevas políticas, normas y reglas que ayudaran a nosotros como administradores a tener un ambiente laboral ms expresivo y relacionado con el hostel.

**PREGUNTA.- ¿Cómo visualiza al hostel “Las Palmeras” en un futuro teniendo un diseño organizacional?.**

Nuestra empresa tiene pequeñas característica que tratan de mantener un equilibrio moderado al hostel, pero implementando un diseño organizacional mejoraría su

reconocimiento, su imagen y por qué no mejorar la infraestructura incrementando más habitaciones dando más fuentes de trabajo y aplicando estrategias novedosas de cómo atender al cliente satisfaciendo sus necesidades y logrando mantener un entorno armonioso a su hospedaje.

## ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL DE MANTENIMIENTO DEL “HOSTAL LAS PALMERAS”

### 3.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA AL PERSONAL DE MANTENIMIENTO.

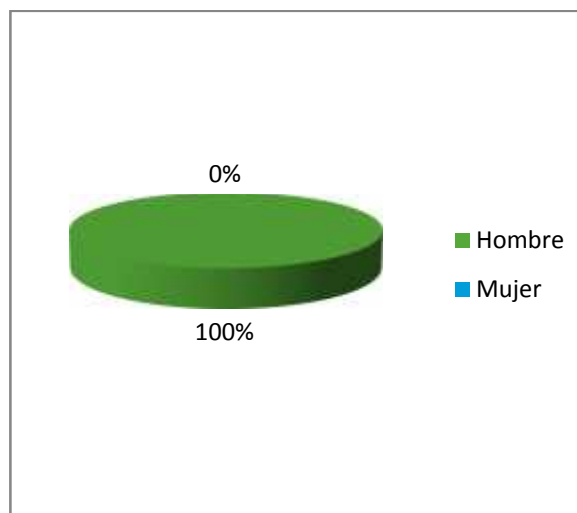
**Cuadro N° 5 GÉNERO**

ITEM	RANGO	PORCENTAJE	FRECUENCIA
<b>1</b>	Hombre	100%	8
	Mujer	0%	0
	<b>Total general</b>	100%	8

*Fuente: Encuesta – Género*

*Elaborado por: Morales Villao Glenda.*

**Gráfico # 5 GÉNERO**



*Fuente: Encuesta dirigida al personal de mantenimiento.*

*Elaborado por: Morales Villao Glenda.*

### ANÁLISIS.



De las personas encuestadas en el hostel “Las Palmeras” la mayoría que trabaja son de género masculino.

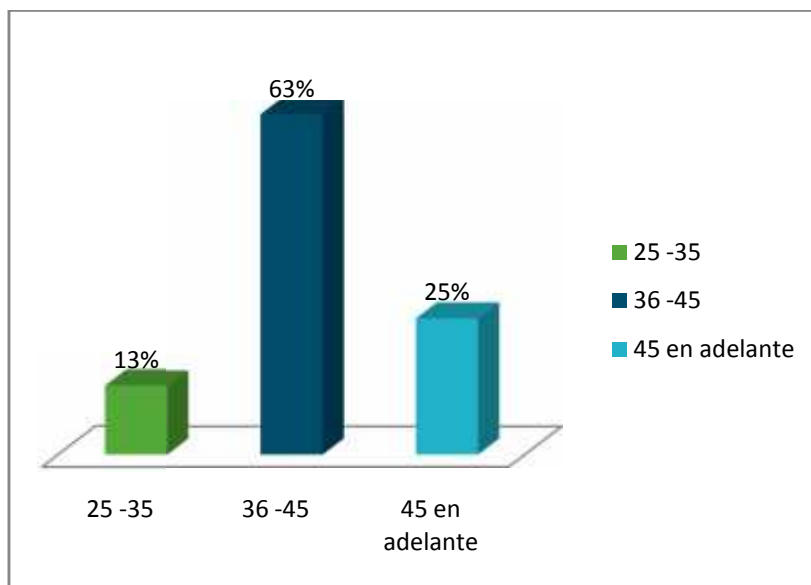
**CUADRO N° 6EDAD**

ITEM	RANGO	PORCENTAJE	FRECUENCIA
<b>2</b>	25 -35	13%	1
	36 -45	63%	5
	45 en adelante	25%	2
	<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>8</b>

*Fuente: Encuesta - Edad*

*Elaborado por: Morales Villao Glenda.*

**GRÁFICO #6EDAD**



*Fuente: Encuesta - Edad*

*Elaborado por: Morales Villao Glenda.*

**ANÁLISIS.**

De las personas encuestadas actualmente trabajan en el hostel personas que tienen un promedio de edad de 36 a 45 años.

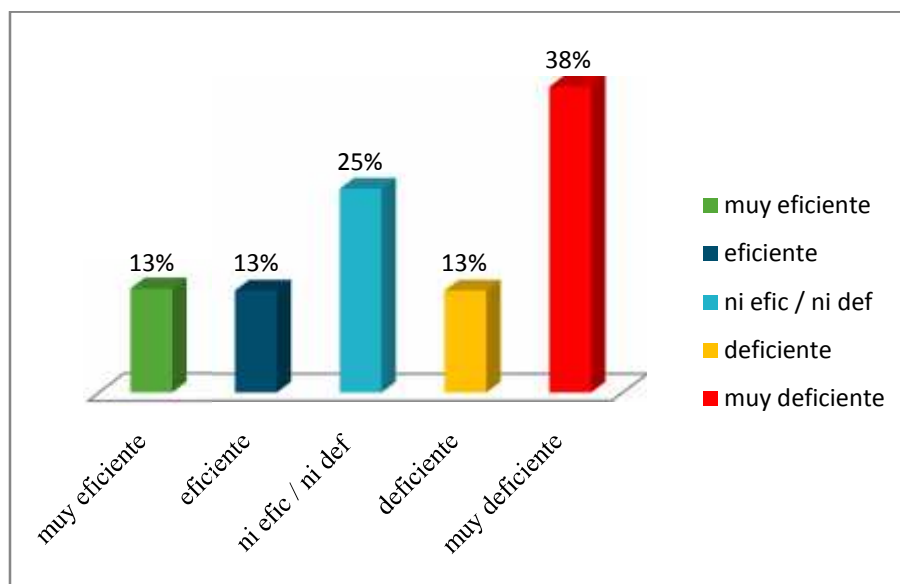
¿Cree usted que el desempeño del personal de mantenimiento del Hostel “Las Palmeras” es?.

**CUADRO N° 7 DESEMPEÑO DEL PERSONAL**

ITEM	RANGO	PORCENTAJE	FRECUENCIA
<b>3</b>	Muy eficiente	13%	1
	Eficiente	13%	1
	Ni efic / ni def	25%	2
	deficiente	13%	1
	Muy deficiente	38%	3
	Total general	<b>100%</b>	<b>8</b>

Fuente: Encuesta – Desempeño del personal  
Elaborado por: Morales Villao Glenda.

**GRÁFICO #7 DESEMPEÑO DEL PERSONAL.**



Fuente: Encuesta – Desempeño del Personal  
Elaborado por: Morales Villao Glenda.

**ANÁLISIS.**

De acuerdo a las encuestas realizadas en el hostel se presentan un gran problema por su pésimo desempeño.

**¿Considera que las funciones realizadas en el hostel “Las Palmeras” son indispensables para su desarrollo?**

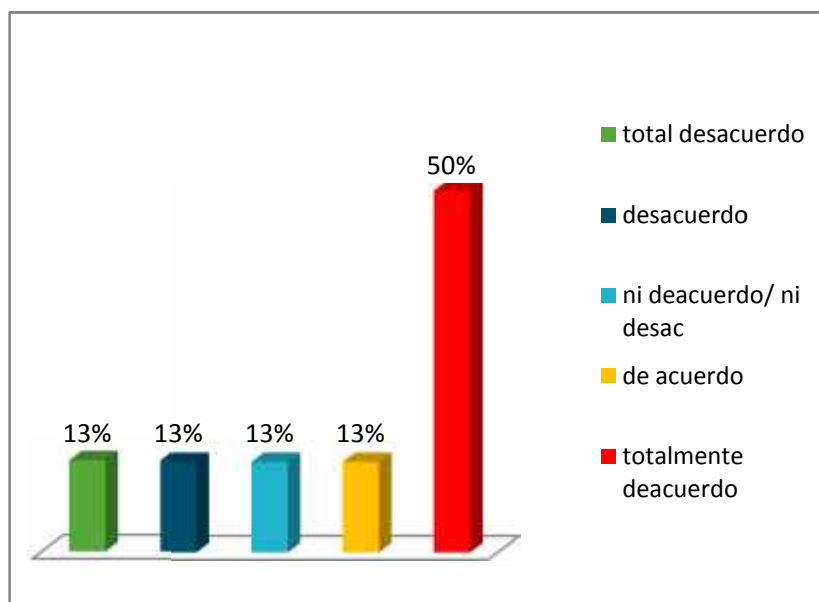
**CUADRO N° 8 FUNCIONES EN EL HOSTAL**

ITEM	RANGO	PORCENTAJE	FRECUENCIA
<b>4</b>	Total desacuerdo	13%	1
	Desacuerdo	13%	1
	NI de acuerdo/ ni desacuerdo	13%	1
	De acuerdo	13%	1
	Totalmente de acuerdo	50%	4
	Total general	<b>100%</b>	<b>8</b>

*Funciones del hostel*

*Elaborado por: Morales Villao Glenda.*

**GRÁFICO # 8 FUNCIONES PARA SU DESARROLLO.**



*Fuente: Encuesta – Funciones del hostel*

*Elaborado por: Morales Villao Glenda.*

**ANÁLISIS.**

De las encuestas que se hicieron al personal la mayoría tuvo una gran aceptación en cumplir con las funciones que se deben emplear para mejorar su rendimiento.

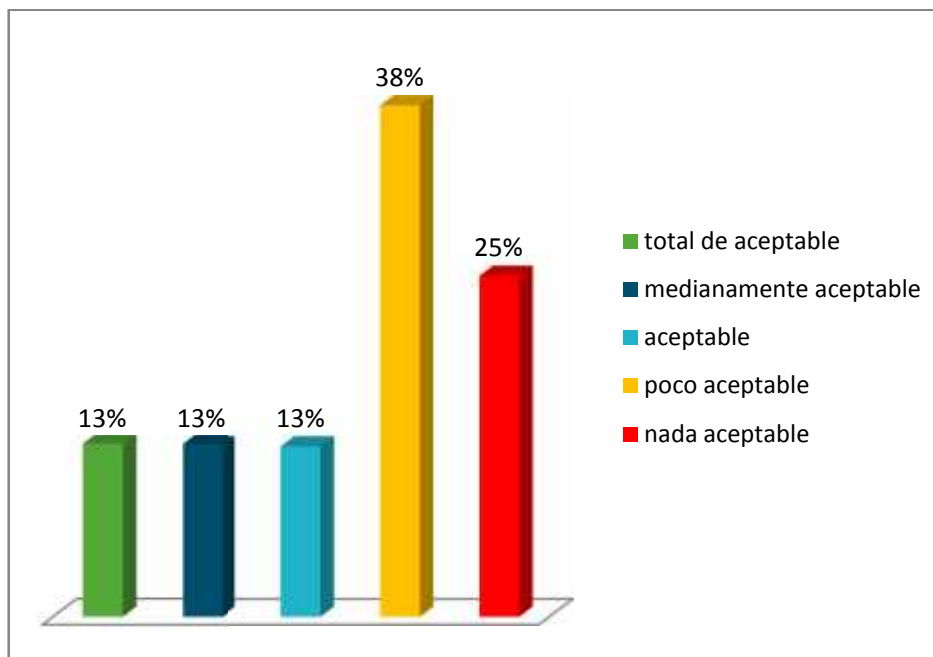
**¿Cómo considera usted el servicio que brinda el hostel “LAS PALMERAS” en su entorno turístico?**

**CUADRO N° 9 ENTORNO TURÍSTICO**

ITEM	RANGO	PORCENTAJE	FRECUENCIA
<b>5</b>	Total de aceptable	13%	1
	Medianamente aceptable	13%	1
	Aceptable	13%	1
	Poco aceptable	38%	3
	Nada aceptable	25%	2
	<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>8</b>

*Fuente: Encuesta -Entorno Turístico  
Elaborado por: Morales Villao Glenda.*

**GRÁFICO #9 ENTORNO TURÍSTICO**



*Fuente: Encuesta –Entorno Turístico.  
Elaborado por: Morales Villao Glenda.*

## **ANÁLISIS.**

En las encuestas que se realizaron para el hostel su gran mayoría fue regular especificando que el servicio que brindan es malo.

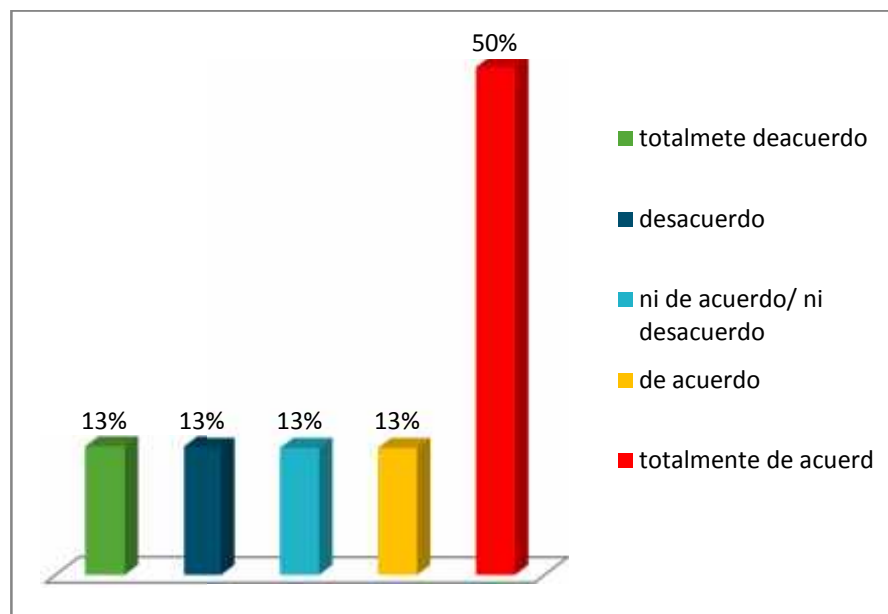
**¿Cree usted que es necesario implementar un diseño organizacional para mejoras del hostel “LAS PALMERAS”?**

**CUADRO N° 10 IMPLEMENTAR EL DISEÑO.**

ITEM	RANGO	PORCENTAJE	FRECUENCIA
<b>6</b>	Totalmente desacuerdo	13%	1
	Desacuerdo	13%	1
	Ni de acuerdo/ ni desacuerdo	13%	1
	De acuerdo	13%	1
	Totalmente de acuerdo	50%	4
	<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>8</b>

*Fuente: Encuesta –Implementación del Diseño  
Elaborado por: Morales Villao Glenda.*

**GRÁFICO # 10 IMPLEMENTAR DISEÑO**



*Fuente: Encuesta – Implementación del diseño  
Elaborado por: Morales Villao Glenda.*

**ANÁLISIS.**

Referente a las encuestas la gran mayoría de su personal estuvo de acuerdo en mejorar e implementar un diseño organizacional.

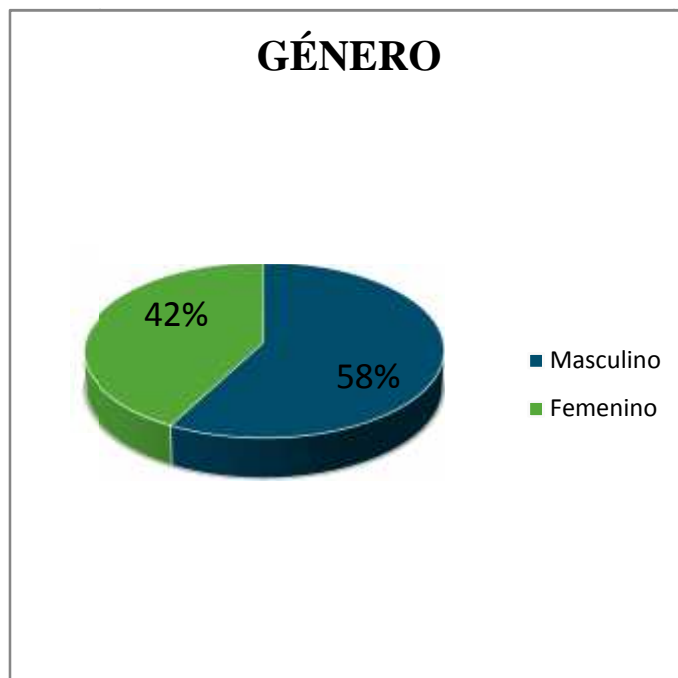
### 3.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA A CLIENTES.

**CUADRO N° 11 GÉNERO**

ITEM	RANGO	PORCENTAJE	FRECUENCIA
<b>1</b>	Masculino	<b>58%</b>	<b>55</b>
	Femenino	<b>42%</b>	<b>40</b>
	<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>95</b>

*Fuente: Encuesta – Género*  
*Elaborado por: Morales Villao Glenda.*

**GRÁFICO 11 GÉNERO**



*Fuente: Encuesta – Género*  
*Elaborado por: Morales Villao Glenda.*

## ANÁLISIS.

De  
a las

ITEM	EDAD	PROCENTAJE	FRECUENCIA
<b>2</b>	25-35	46%	44
	36 - 45	34%	32
	46 en adelante	20%	19
	Total general	<b>100%</b>	<b>95</b>

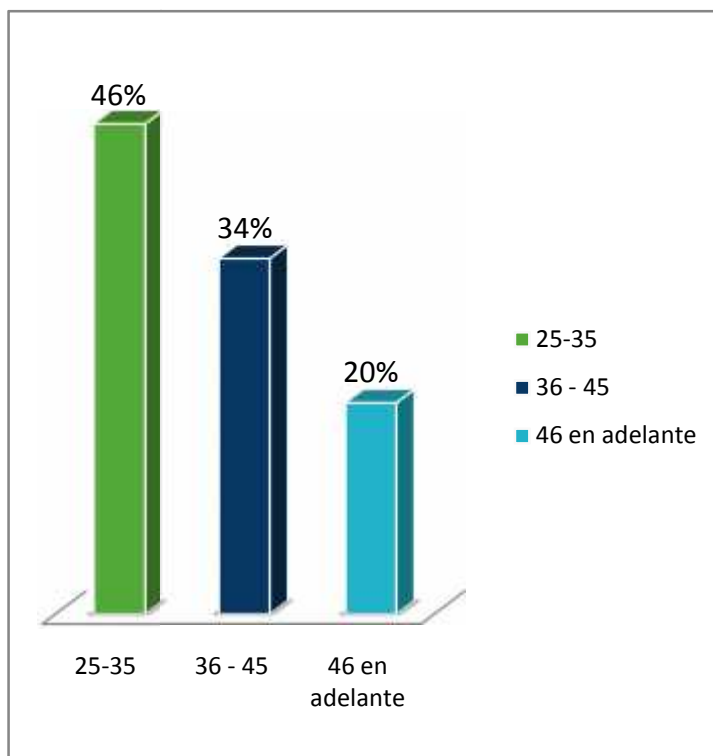
acuerdo

encuestas realizadas a los clientes su mayoría fue del género masculino.

### CUADRO N° 12 EDAD

*Fuente: Encuesta -Edad*  
*Elaborado por: Morales Villao Glenda.*

### GRÁFICO 12 EDAD



Fuente: Encuesta - Edad  
Elaborado por: Morales Villao Glenda.

## ANÁLISIS.

De los clientes encuestados su mayoría tiene un promedio de edad de 25 a 35 años.

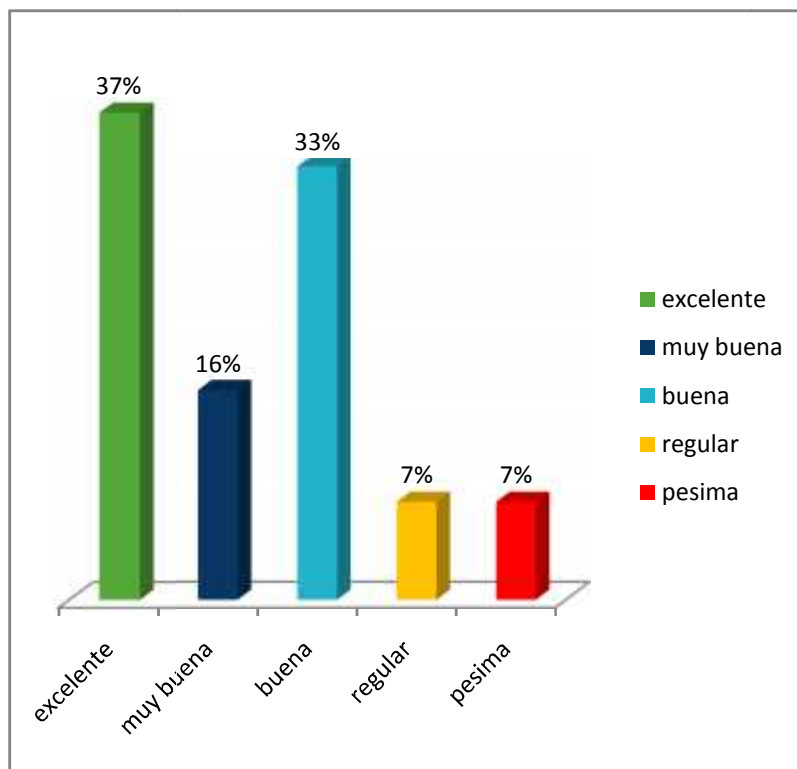
¿Cómo evalúa al Hostal “Las Palmeras” respecto a su acogida?

CUADRO N° 13 RESPECTO A SU ACOGIDA

ITEM	RANGO	PORCENTAJE	FRECUENCIA
3	excelente	37%	35
	muy buena	16%	15
	buena	33%	31
	regular	7%	7
	pésima	7%	7
	<b>Total general</b>		<b>100%</b>

Fuente: Encuesta - Acogida  
Elaborado por: Morales Villao Glenda.

Gráfico # 13 RESPECTO A SU ACOGIDA





Fuente: Encuesta - Acogida  
Elaborado por: Morales Villao Glenda.

## ANÁLISIS.

De acuerdo a las personas encuestadas la situación del hostel es favorable para las personas que quieren de su servicio.

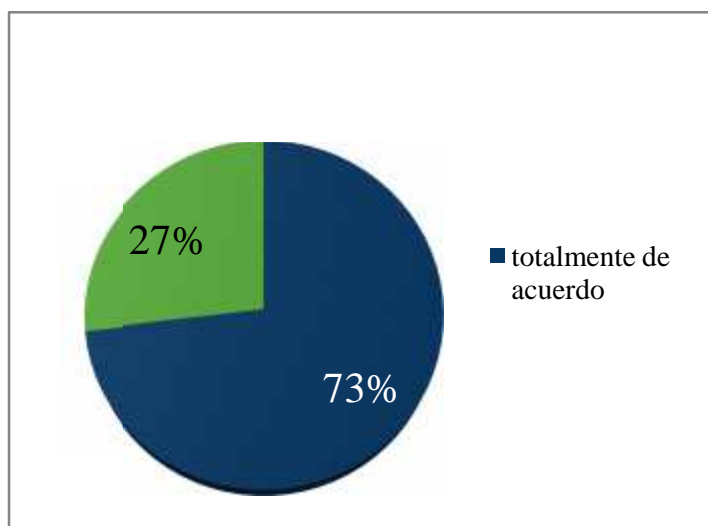
¿Usted cree conveniente implementar más publicidad al hostel “Las Palmeras” para un mejor reconocimiento?.

**Cuadro N° 14IMPLEMETAR PUBLICIDAD**

ITEM	RANGO	PORCENTAJE	FRECUENCIA
<b>4</b>	Totalmente de acuerdo	73%	70
	de acuerdo	27%	25
	<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>95</b>

Fuente: Encuesta -Publicidad  
Elaborado por: Morales Villao Glenda.

**GRÁFICO #14IMPLEMETAR PUBLICIDAD**



Fuente: Encuesta -Publicidad  
Elaborado por: Morales Villao Glenda.

## ANÁLISIS.

Las encuestas realizadas a los clientes dieron una aceptación total para que el hostel cambie su imagen y tenga mayor acogida.

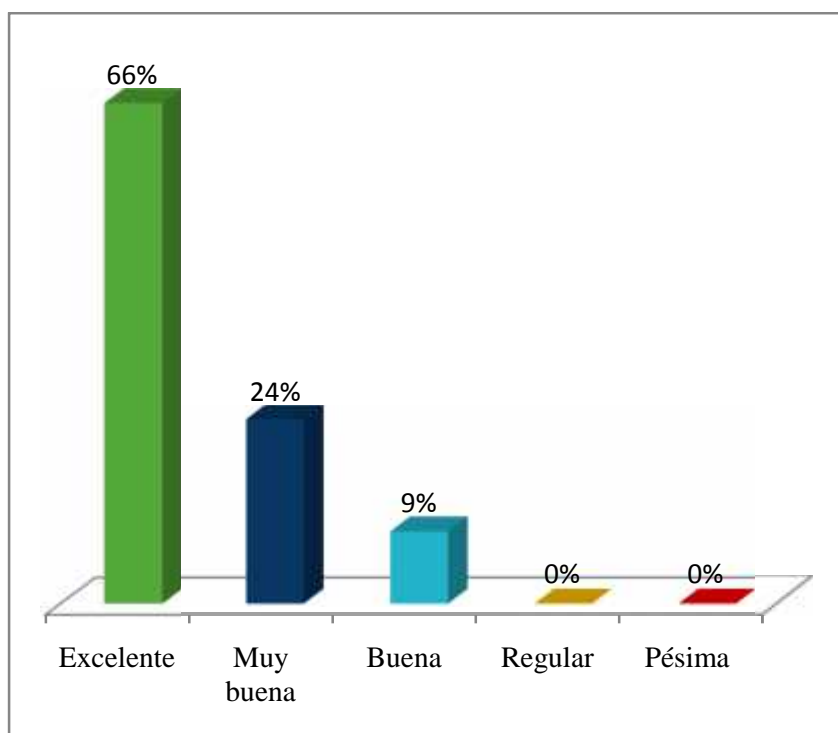
¿Cómo considera el servicio que brinda el hostel “Las Palmeras” a sus huéspedes?

CUADRO N° 15SERVICIO A LOS HUÉSPEDES

ITEM	RANGO	PORCENTAJE	FRECUENCIA
<b>5</b>	Excelente	66%	63
	Muy Buena	24%	23
	Buena	9%	9
	<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>95</b>

*Fuente: Encuesta – Servicio a los huéspedes  
Elaborado por: Morales Villao Glenda.*

GRÁFICO # 15SERVICIO A LOS HUÉSPEDES



*Fuente: Encuesta – Servicio de huéspedes  
Elaborado por: Morales Villao Glenda.*

## ANÁLISIS.

ITEM	RANGO	PORCENTAJE	FRECUENCIA
<b>6</b>	SÍ	82%	78
	NO	18%	17
	<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>95</b>

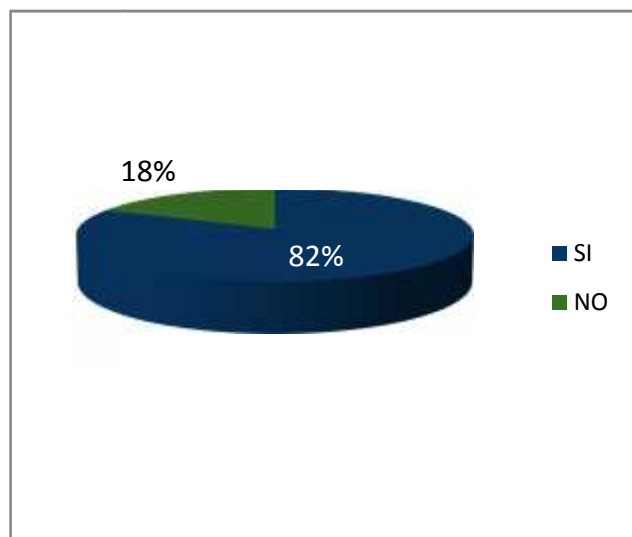
De acuerdo a las encuestas sus clientes mencionaron que el servicio que brindan es excelente.

## ¿El precio de las habitaciones es considerable para usted?

**Cuadro N° 16 PRECIOS**

*Fuente: Encuesta - Precios  
Elaborado por: Morales Villao Glenda.*

**GRÁFICO # 16 PRECIOS**



*Fuente: Encuesta - Precios  
Elaborado por: Morales Villao Glenda.*

## ANÁLISIS.

En las encuestadas realizadas a los diferentes clientes especificaron que si son aceptables sus precios.

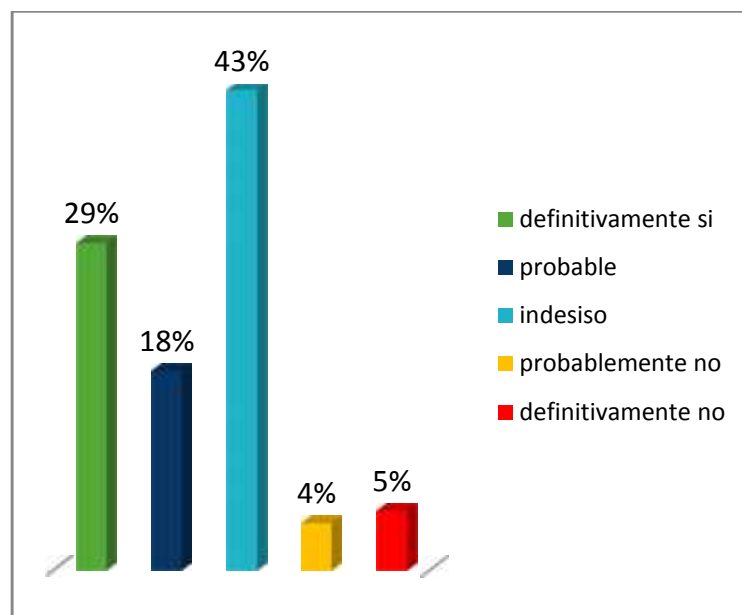
**¿Las condiciones de las habitaciones son de su agrado?**

**Cuadro N° 17CONDICIONES DE LAS HABITACIONES.**

ITEM	RANGO	PORCENTAJE	FRECUENCIA
<b>7</b>	Definitivamente sí	29%	28
	Probable	18%	17
	Indeciso	43%	41
	Probablemente no	4%	4
	Definitivamente no	5%	5
	<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>95</b>

*Fuente:* Encuesta –Condiciones de las habitaciones  
*Elaborado por:* Morales Billo Glenda.

**Gráfico # 17CONDICIONES DE LAS HABITACIONES**



*Fuente:* Encuesta –Condiciones de las habitaciones  
*Elaborado por:* Morales Villao Glenda.

## ANÁLISIS.

En sus encuestas a los clientes su mayoría no tuvo una respuesta específica por lo tanto las condiciones de las habitaciones tiene un porcentaje neutral.

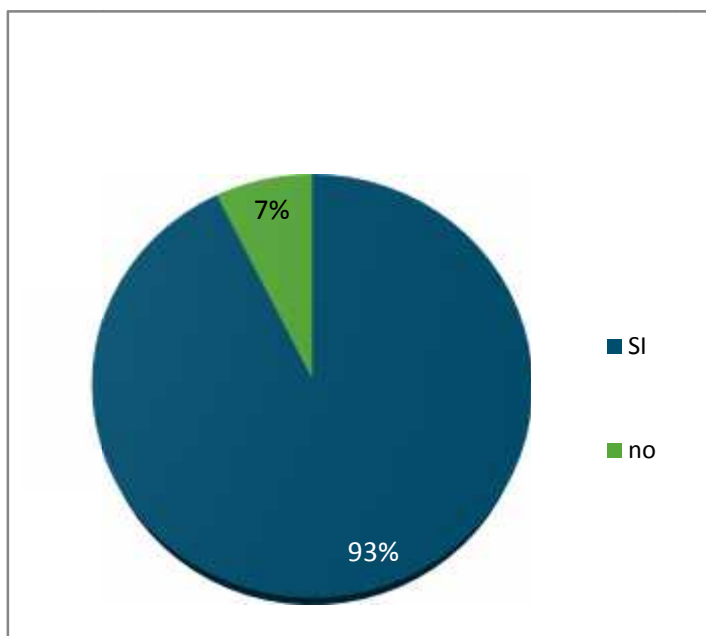
**¿Cree usted que su ubicación geográfica ayuda atraer a los turistas?**

**Cuadro N° 18UBICACIÓN GEOGRÁFICA**

ITEM	RANGO	PROCENTAJE	FRECUENCIA
<b>8</b>	SÍ	93%	88
	No	7%	7
	<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>95</b>

*Fuente: Encuesta – Ubicación Geográfica  
Elaborado por: Morales Villao Glenda.*

**Gráfico # 18UBICACIÓN GEOGRÁFICA.**



*Fuente: Encuesta – Ubicación Geográfica  
Elaborado por: Morales Villao Glenda.*

## ANÁLISIS.

De acuerdo a las encuestas que se realizaron a los diferentes clientes la ubicación geográfica del hostel es aceptable en su mayoría.

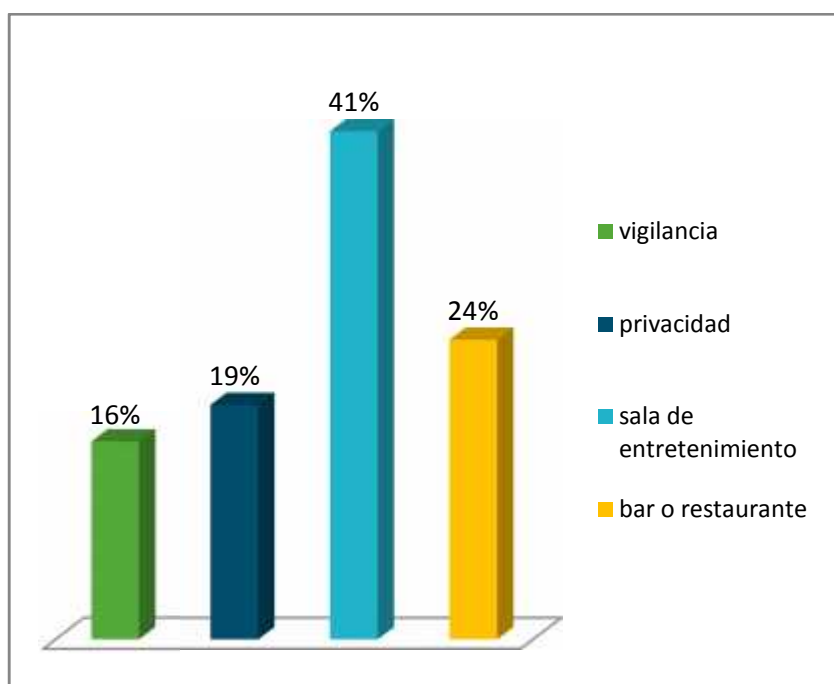
**¿Qué servicio consideraría agregar al hostel “Las Palmeras” para mejorar su atención?.**

**Cuadro N° 19SERVICIO AGREGADO**

ITEM	RANGO	PORCENTAJE	FRECUENCIA
<b>9</b>	Vigilancia	16%	15
	Privacidad	19%	18
	sala de entretenimiento	41%	39
	bar o restaurante	24%	23
	<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>95</b>

*Fuente: Encuesta servicio agregado  
Elaborado por: Morales Villao Glenda.*

**GRÁFICO 19SERVICIO AGREGADO**



*Fuente: Encuesta – Servicio Agregado  
Elaborado por: Morales Villao Glenda.*

## ANÁLISIS.

En las encuestas que se realizaron su mayoría optó por implementar un nuevo

ITEM	RANGO	PORCENTAJE	FRECUENCIA
<b>10</b>	SÍ	80%	76
	NO	20%	19
	<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>95</b>

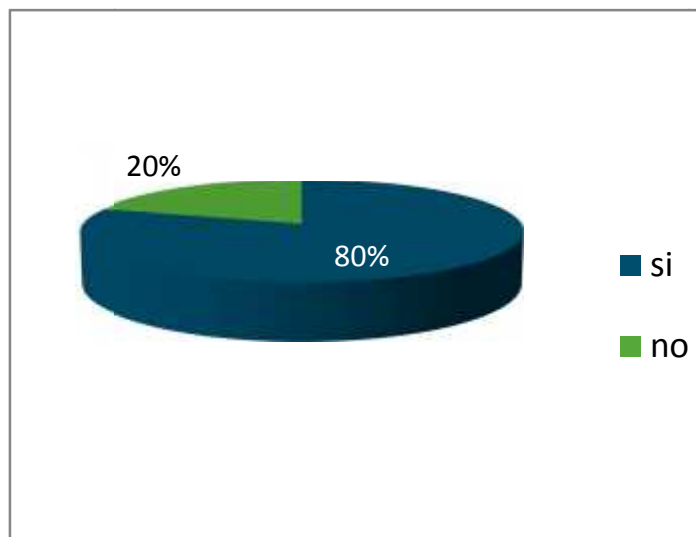
servicio para aumentar su acogida.

**¿Cree usted que el hostel “Las Palmeras” debería incrementar su infraestructura?**

### CUADRO N° 20 INCREMENTO DE ESTRUCTURA

*Fuente: Encuesta – Infraestructura  
Elaborado por: Morales Villao Glenda.*

### Gráfico 20 INCREMENTO DE INFRAESTRUCTURA.



*Fuente: Encuesta – Infraestructura  
Elaborado por: Morales Villao Glenda.*

## **ANÁLISIS.**

Los resultados de las encuestas que se realizaron a los clientes mencionaron que si es aceptable mejorar su infraestructura.

### **3.4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

#### **3.4.1 CONCLUSIONES.**

- En las diferentes encuestas realizadas a los socios del hostel especifican que conocen lo que es un diseño organizacional, del cual se les mencionó lo que contiene y como existía un desconocimiento que afectaba a la institución para poder aplicar estrategias, y por ende no puedan mejorar su gestión administrativa y su desarrollo.
- Los colaboradores están conscientes de que se debe ejecutar una comunicación formal para conocer las decisiones que se toman a fin de cumplir nuevos objetivos que beneficie el crecimiento del hostel.
- De acuerdo a las funciones que existen conforman un descontento por parte de los colaboradores debido a que se establecen algunas actividades que no corresponden a su nivel, por la falta de un documento que detalla las funciones de cada obligación que se realiza en el hostel dando una descoordinación, y que la misma limita el crecimiento de sus actividades.
- Existen un sin número de deficiencia en las actividades y funciones que desempeña el hostel, debido a que no especializa sus colaboradores para mejorar el intelecto y el servicio al cliente que se le brinda a los



visitantes, y demostrar que son capaces de competir dentro de su entorno hotelero.

- Todas las personas que colaboran en el hostel están de acuerdo en implementar un diseño organizacional donde mejorara las funciones en cuanto a plantear, organizar, dirigir y controlar las diferentes actividades para lograr cumplir los objetivos y los procesos de administración.

### **3.4.2 RECOMENDACIONES.**

- Luego de dar a conocer a los administradores y dueños del hostel acerca de lo que es un diseño organizacional, deberán comunicar a los colaboradores para que tengan conocimiento de lo que está atravesando la organización tanto interna como externa.
- Es primordial que exista una buena comunicación e interpretación por parte de los colaboradores mejorando su entorno laboral, y demostrando su desempeño, actuando con eficiencia y eficacia dentro de la institución.
- Se debe establecer un reglamento interno para que el hostel Las Palmeras mejore sus actividades y funciones, demostrando a sus colaboradores una mejor facilidad en su labor, y perfeccionar sus estrategias para en un futuro observar el crecimiento del hostel.
- Estaría de acuerdo en ejecutar capacitaciones a los socios y a sus colaboradores y no estar confiados con la ayuda de los gobiernos autónomos

des centralizados del Cantón Salinas, que son de beneficio y ayuda para el crecimiento de su organización facilitando a las actividades una mejor labor.

- De acuerdo con la aplicación del diseño organizacional para el hostal Las Palmeras, podrá efectuar nuevos elementos de coordinación para implementar estrategias que optimizaran sus objetivos para el hostal con la única meta es el desarrollo de la misma.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA MEDIANTE UN DIAGNÓSTICO SITUACIONAL. DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL HOSTAL “LAS PALMERAS” CANTÓN SALINAS, PROVINCIA SANTA ELENA, AÑO 2013**

#### **4.1 PRESENTACIÓN.**

Después de haber analizado la información recolectada por medio de las diferentes etapas de la investigación, es necesario considerar el estudio de un diseño organizacional para el hostal “Las Palmeras” donde se realizara los distintos procesos administrativos, estableciendo componentes de coordinación que faciliten la ejecución de estrategias para optimizar sus recursos, mejorando la eficiencia y eficacia de la institución.

La institución presentara una mejor organización a través del servicio de calidad que deben brindar a sus huéspedes y demás visitantes que buscan un lugar armónico y relajante, además de la proyección estratégica que va a generar una buena imagen al hostal siendo mejor reconocidos en el entorno turístico y hotelero.

El diseño organizacional mejorara la gestión administrativa del hostal “Las Palmeras”, por medio de las encuestas existentes, estas, misma servirán para modificar a tiempo los problemas internos y externos de la organización.

Se plantea a la organización considerar el diseño formulado por Daft por estar basado en el análisis interno y externo de la organización, así como su respectiva retroalimentación del tiempo creado hasta ahora.

#### **4.2 DATOS E IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.**

El hostel Las Palmeras está constituido por una empresa Desile, del cual por medio de esta es creado el 9 de febrero del 2003, este sitio de alojamiento, conformada por 2 administradores, 8 colaboradores que brindan día a día un mejor servicio a los turistas.

#### **HOSTAL “LAS PALMERAS”**

**Representante legal:** Sr. Capitán Oswaldo Granizo.

**Actividades:** Servicio al cliente, comodidad en las habitaciones.

**Ubicación:** Av. Enríquez Gallo y Calle Rumiñahui, Esquina a 10 mts de Mi Comisariato Jr.

**Logotipo:**



#### **4.3 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.**

El diseño organizacional para el hostel Las Palmeras fue elaborado con la finalidad de conocer las necesidades que pasa la empresa, a fin de lograr su crecimiento y desarrollo de su imagen institucional, fortaleciendo su gestión administrativa.

La presente propuesta se efectuó una vez que se realizaron todos los procesos, en base a las teorías explicadas por varios autores en lo que corresponde al diseño organizacional.

A través de la investigación de campo la cual permitió obtener información relevante de los socios, determina el análisis situacional en el que se conoce el entorno de la organización, es decir sus factores internos y externos; de esta forma se podrá aprovechar sus recursos y potencializar sus actividades.

Luego se estableció la dirección estratégica de la asociación que contenga la misión y visión que son herramientas fundamentales porque definen la base de una organización, de esta manera conocerán su razón de ser y su proyección a futuro de donde quieren llegar; así como los objetivos que aporten a la consecución de los mismos, elaborando y aplicando estrategias que se pretenden para cumplir con las metas organizacionales con su respectivo plan de acción en donde se determina las actividades que deben de realizar para lograr los objetivos y metas propuestos.

El diseño organizacional permite un proceso continuo que ayuda a la búsqueda de ventajas competitivas y formulación de estrategias logrando la proyección estratégica que sirve para mejorar la imagen del hostel “Las Palmeras”

La proyección organizacional se considera para determinar un organigrama estructural para el hostel “las Palmeras” estableciendo puestos de trabajo flexibles acorde a las actividades a las que se dedican, originando un clima de confianza entre los trabajadores, además de los medios de evaluación de las actividades para ir corrigiendo fallas y retroalimentarlo para un mejor control, optimizando al máximo sus recursos.

## **4.4 OBJETIVOS.**

### **4.4.1 OBJETIVOS GENERAL.**

Identificar la influencia de la estructura organizacional de la gestión administrativa mediante un diagnóstico situacional, para el diseño organizacional del hostal las palmeras del cantón Salinas.

### **4.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diseñar el modelo de una estructura organizacional para el Hostal Las Palmeras.
- Fomentar el trabajo en equipo por medio de la comunicación entre los colaboradores del hostal.
- Mejorar la imagen institucional que origine mayor confiabilidad entre los miembros del hostal.
- Brindar un mejor servicio al cliente.
- Establecer el manual de funciones para los colaboradores a través de las actividades de trabajo que permita el aprovechamiento máximo de sus recursos.

#### 4.5 MODELO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL HOSTAL “LAS PALMERAS”

GRÁFICO #21 MODELO DE DISEÑO HOSTAL LAS PALMERAS



Fuente: Daft Richard L. "Teoría y diseño organizacional"  
 Elaborado por: Glenda Morales Villao.

## 4.6 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.

### 4.6.1 ANÁLISIS INTERNO.

Un análisis interno consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de:

1. Evaluar los recursos con que cuenta una empresa para, de ese modo, conocer el estado o la capacidad con que cuenta.
2. Detectar fortalezas y debilidades, y, de ese modo, diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y estrategias que permitan neutralizar o eliminar las debilidades.

CUADRO N° 21ANÁLISIS INTERNO

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Calidad de servicio al cliente	No existen capacitaciones
Personal confiable y responsable.	Poca publicidad y propaganda
Infraestructura propia.	Inexistencia de misión y visión
Conocimientos y experiencia en el entorno turístico y alojamiento	No cuentan con manual de funciones.

*Fuente: Daft Richard L. "Teoría y diseño organizacional"*

*Elaborado por: Glenda Morales Villao*



#### 4.6.2 ANÁLISIS EXTERNO.

Un análisis externo consiste en descubrir y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente.

La razón de hacer un análisis externo es la de detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades, y estrategias para eludir las amenazas o en todo caso, disminuir sus consecuencias.

**Cuadro N° 22 Análisis Externo**

ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Existencia de fuentes de financiamiento para la organización.	Incumplimiento de las funciones del personal administrativo
Visita de turistas nacionales y extranjeros.	Desastres naturales
Demanda por fechas de feriado	Cambios en los gustos y preferencias de los clientes.
Ofertas estratégicas	Competencia en su entorno.

*Fuente: Daft Richard L. "Teoría y diseño organizacional"*

*Elaborado por: Glenda Morales Villao*

#### 4.6.3 MATRIZ DEL MARCO LÓGICO (MML).

Es una herramienta dinámica que sirve para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. El proceso del diseño se fortalecerá dependiendo del grado de participación que tenga con los

posibles involucrados y beneficiarios, en este caso se refiere a todos los colaboradores.

### **Análisis de involucrados**

Los involucrados son los directivos y colaboradores que conforman el hostel “Las Palmeras”. El propósito fundamental es determinar qué cambios son requeridos y posibles desde el punto de vista de los beneficiarios y desde los niveles de decisión.

### **Análisis del problema**

Sobre los problemas concretos percibidos por los involucrados y expresados en la etapa anterior, se pretende encontrar las relaciones causales y por ende la jerarquización de dichos problemas, en el marco del contexto y del problema de desarrollo. Anteriormente se mencionaron los principales problemas que tiene el hostel, como es la falta de una estructura organizacional y manual de funciones que controle y delegue sus funciones y actividades.

### **Análisis de objetivos**

Conceptualmente es un proceso que consiste en la conversión de los problemas percibidos en objetivos o soluciones, como paso inicial para identificar la situación deseada.

### **Análisis de alternativas**

El hostel “Las Palmeras”, tendrá como análisis de alternativas el encadenamiento de objetivos que permite establecer la base para determinar las distintas estrategias

que podrían contribuir al cambio de la situación actual a la situación futura de la empresa.

#### **4.6.3.1 MATRIZ MARCO LÓGICO (MML) HOSTAL LAS PALMERAS**

#### **GRÁFICO # 22 MATRIZ MML**



*Fuente: Fred R. David. - Matriz de evaluación de factores  
Elaborado por: Morales Villao Glenda.*

#### **4.6.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI).**

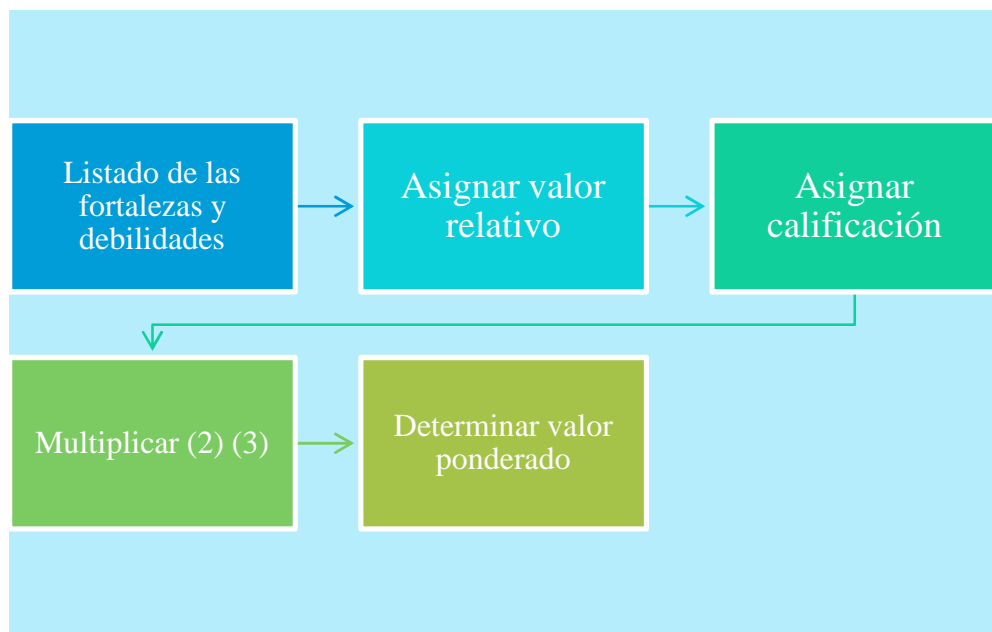
La MEFI proporciona una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que

resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo.

Para elaborar esa matriz se necesita de vicios subjetivos, por ello, la apariencia de ser un enfoque científico no debe hacer creer que se trata de una herramienta todo poderoso. Todas las herramientas analíticas pueden llegar a usarse en forma incorrecta si se aplican indiscriminadamente.

Para poder valorar la situación interna del Hostal Las Palmeras a través de esta matriz se muestra su secuencia:

**GRÁFICO # 23 MATRIZ MEFI**



*Fuente: Fred R. David. Matriz de Evaluación de Factores Internos.*

*Elaborado por: Morales Villao Glenda*

#### **4.6.4.1 MEFI DEL HOSTAL “LAS PALMERAS”**

El hostal “Las Palmeras” valora sus factores internos que inciden en la observación de las mayores fortalezas con que cuenta en la empresa. Al mencionar la calidad de servicio que brinda al cliente y dar una mejoría a las diferentes falencias que

exigen un cambio inmediato en los procesos administrativos dando excelentes resultados.

**CUADRO N° 23 MEFI**

<b>Factores críticos para el éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
<b>Calidad de servicio al cliente</b>	0,35	4	1,40
<b>Colaboradores confiable y responsable.</b>	0,15	3	0,45
<b>Infraestructura propia.</b>	0,40	5	2,00
<b>Conocimientos y experiencia en el entorno turístico y alojamiento</b>	0,10	3	0,30
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>4,15</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
<b>No existen capacitaciones</b>	0,35	2	0,70
<b>Poca publicidad y propaganda</b>	0,40	2	0,80
<b>Inexistencia de misión y visión</b>	0,15	2	0,30
<b>No cuentan con manual de funciones.</b>	0,10	2	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,00</b>

*Fuente: Fred R. David. Matriz de Evaluación de Factores Internos.*

*Elaborado por: Morales Villao Glenda*

Se presenta mediante el cuadro el peso ponderado tanto de las fortalezas como el de las debilidades, donde se obtuvo un resultado que favorece al hostel mediante las fortalezas con un peso ponderado de 4,15, mientras que sus debilidades tiene un peso ponderado de 2,00 con que se analiza que el hostel se encuentra con una estabilidad interna buena.

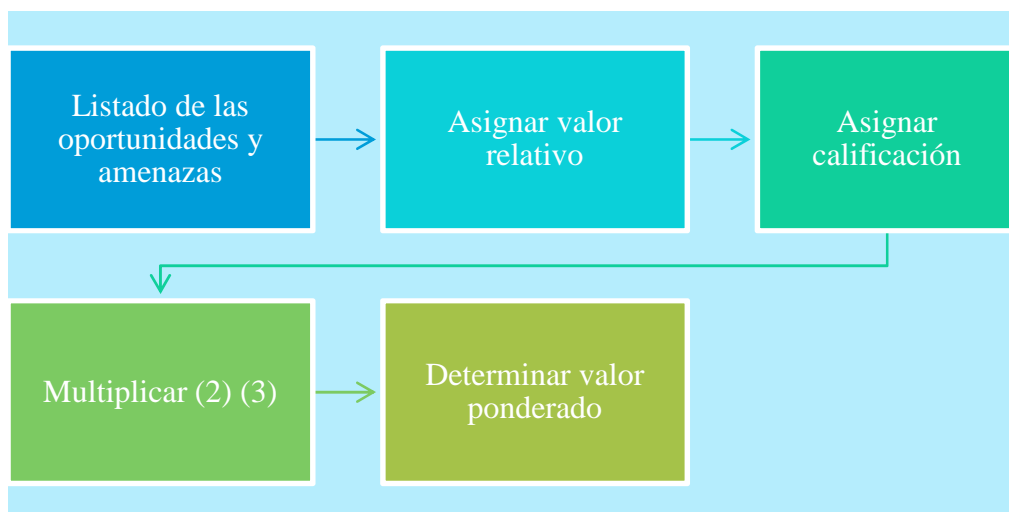
#### 4.6.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE).

El análisis de evaluación de factor externo permitirá a los estrategas resumir y evaluar toda la información externa, como son: las variables ambientales decisivas, predicciones ambientales determinantes y la matriz de perfil competitivo.

En el desarrollo de la MEFE habrá que utilizar vicios de tipo subjetivo, por ello, esta herramienta de formulación de estrategia no debe usarse en forma indiscriminada.

Para poder valorar la situación externa del Hostal Las Palmeras a través de esta matriz se muestra su secuencia:

GRÁFICO # 24MEFE



**Fuente:** Fred R. David. *Matriz de evaluación de factores externos.*  
**Elaborado por:** Morales Villao Glenda.

#### 4.6.5.1 MEFÉ DEL HOSTAL “LAS PALMERAS”

El hostal “Las Palmeras” evalúa sus factores externos que inciden en la observación de las mayores oportunidades con que cuenta en la empresa. La atracción de los lugares turísticos para los visitantes tanto nacionales como extranjeros atrae una gran demanda para la empresa y es uno de los factores primordiales con mayor peso de ponderación, esto señala la reducción de las amenazas que significativamente afectaría a la empresa.

**Cuadro N° 24MEFE**

<b>Factores críticos para el éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
<b>Existencia de fuentes de financiamiento para la organización.</b>	0,20	3	0,60
<b>Visita de turistas nacionales y extranjeros.</b>	0,45	5	2,25
<b>Demanda por fechas de feriado</b>	0,25	4	1,00
<b>Ofertas estratégicas</b>	0,10	2	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>4,05</b>
<b>AMENAZAS</b>			



<b>Incumplimiento de las funciones del personal administrativo</b>	0,25	2	0,50
<b>Desastres naturales</b>	0,15	1	0,15
<b>Cambios en los gustos y preferencias de los clientes.</b>	0,35	2	0,70
<b>Competencia en su entorno.</b>	0,25	2	0,50
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>1,85</b>

*Fuente: Fred R. David. Matriz de evaluación de factores externos.*

*Elaborado por: Morales Villao Glenda.*

Mediante el cuadro se observa el peso ponderado tanto de las oportunidades como el de las amenazas, donde se obtuvo un resultado que favorece al hostel mediante las oportunidades con un peso ponderado de 4,05, mientras que sus amenazas tiene un peso ponderado de 1,85 con que se analiza que el hostel tiene buenas posibilidades en las oportunidades de la empresa.

#### **4.6.6 MATRIZ FODA.**

El análisis FODA, es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Después de realizar un diagnóstico interno y externo del hostel “Las Palmeras” se procede a desarrollar las diferentes estrategias; reuniendo las fortalezas y dando un equilibrio a las debilidades, para que reduzcan las amenazas y lograr obtener ventajas positivas de las oportunidades.

#### 4.6.6.1 FODA DEL HOSTAL “LAS PALMERAS”

**CUADRO N° 25 FODA**

<p><b>MATRIZ FODA</b></p> <p><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Calidad de servicio al cliente</b></li> <li>2. <b>Colaboradores confiable y responsable.</b></li> <li>3. <b>Conocimientos y experiencia en el entorno turístico y alojamiento.</b></li> <li>4. <b>Infraestructura propia.</b></li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>No existen capacitaciones</b></li> <li>2. <b>Poca publicidad y propaganda</b></li> <li>3. <b>Inexistencia de misión y visión.</b></li> <li>4. <b>No cuentan con manual de funciones.</b></li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Existencia de fuentes de financiamiento para la organización.</b></li> <li>2. <b>Visita de turistas nacionales y extranjeros.</b></li> <li>3. <b>Demanda por fechas de feriado.</b></li> <li>4. <b>Ofertas estratégicas</b></li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS F-O</b></p> <p>F1-O2 Brindar un servicio de calidad para los turistas nacionales y extranjeros.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS D-O</b></p> <p>D2- O4 Fortalecer la imagen de la organización para su desarrollo.</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Incumplimiento de las funciones del personal administrativo</b></li> <li>2. <b>Desastres naturales</b></li> <li>3. <b>Cambios en los gustos y preferencias de los clientes.</b></li> <li>4. <b>Competencia en su entorno.</b></li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS F-A</b></p> <p>F2- A1 Fortalecer las actividades de los colaboradores y su cultura organizacional.</p> <p>F4-A3 Perfeccionar cada detalles de su infraestructura.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS D-A</b></p> <p>D1-A1 Comunicación abierta con el personal.</p>

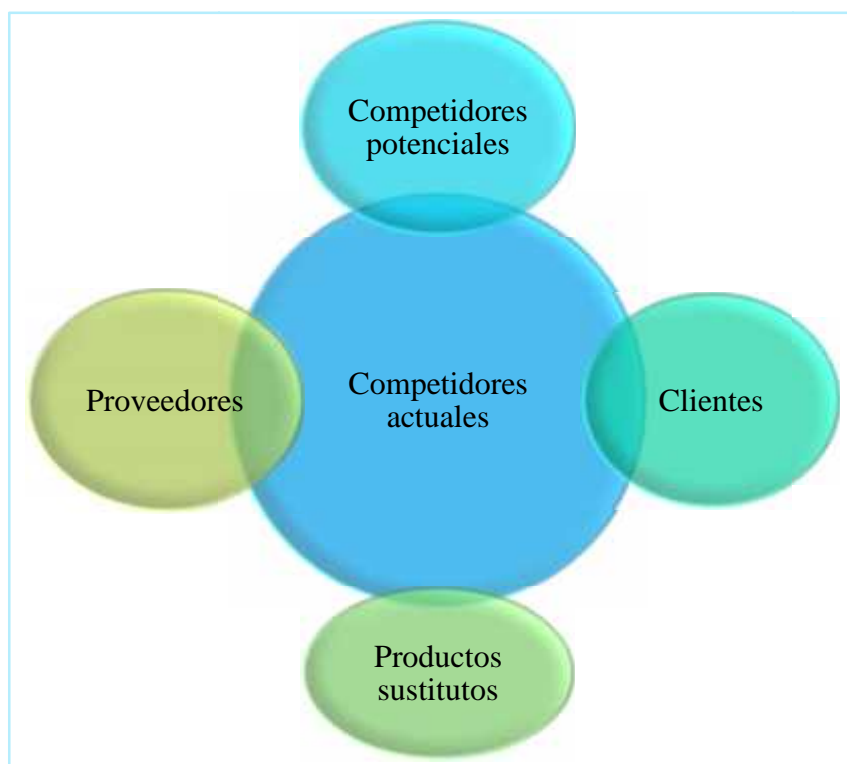
*Fuente: Daft Richard L. Matriz FODA*

*Elaborado por: Morales Villao Glenda.*

#### 4.6.7 ANÁLISIS DE PORTER

Porter (2003), considera que los competidores actuales es la fuerza competitiva más poderosa ya que la estrategia de un negocio o empresa decida seguir se considera que ha sido exitosa en cuanto logre sacar una ventaja competitiva sobre sus competidores.

Gráfico 25



*Fuente: Porter M. (2009) La competitividad.  
Elaborado por: Morales Villao Glenda.*

**Proveedores.-** Específicamente los proveedores son en particular los centros comerciales donde adquieren los productos necesarios para cada habitación y las condiciones de precio y tamaño de la compra.

**Clientes.-** Se considera como los clientes de la organización a los turistas nacionales y extranjeros que visitan la provincia de Santa Elena teniendo como lugar específico al cantón Salinas.

**Competidores potenciales.-**En el cantón Salinas existen muchos servicios de hospedajes que son los principales competidores para el hostel “Las Palmeras” ya que ofrecen servicios similares.

**Competidores actuales.-** Existe mucha competencia para el hostel “Las Palmeras” ya que la mayoría de los hospedajes laboran en lugares estratégicos cerca de la atracción principal que es la vista al mar.

**Producto sustituto.-** En el año existen fechas de feriado, de tal manera que el cantón es visitado por sus playas y la gran variedad de sitios turísticos y entretenidos a precios accesibles con alojamientos de buen servicio.

#### 4.6.8 MATRIZ DE COMPETITIVIDAD.

Es una herramienta analítica que identifica a la competencia más importante de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares específicas en relación con las estrategias de su organización.

Tenemos diferentes competidores alrededor del hostel y su principal competencia se da a conocer en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 26**

<b>HOSTALES</b>	<b>SERVICIOS</b>
<b>Hostal “Los Cocos”</b>	Un cómodo y magnifico alojamiento, calidez, naturalidad y un ambiente familiar con una decoración de buen gusto.
<b>Hotel San Francisco I</b>	Servicio al cliente especializado con piscina y habitaciones confortables.

*Fuente: Ministerio de inclusión económica y social (MIES)  
Elaborado por: Morales Villao Glenda.*

#### 4.6.8.1 MATRIZ DE COMPETITIVIDAD DEL HOSTAL “LAS PALMERAS”

Cuadro N° 27

Factores críticos para el éxito	Peso	“Las Palmeras”		“Los Cocos”		“San Francisco I”	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
Conocimientos y experiencia en el entorno turístico y alojamiento.	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Calidad de servicio al cliente	0,20	4	0,80	4	0,80	3	0,60
Existencia de fuentes de financiamiento para la organización.	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Demanda por fechas de feriado.	0,15	4	0,60	2	0,30	3	0,45
Infraestructura propia	0,30	5	1,50	5	1,50	4	1,20
Publicidad institucional	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30
<b>Indicadores</b>	<b>1</b>		<b>3,85</b>		<b>3,65</b>		<b>3,30</b>

Fuente: Porter M. (2009) *Matriz de La competitividad.*

Elaborado por: Morales Villao Glenda

De acuerdo a la matriz se puede observar que el hostel “Las Palmeras” se encuentra en una positiva posición dentro del entorno de hospedajes por tener un peso ponderado de 3,85, mientras que su competidor principal es el hostel “Los Cocos” con un peso ponderado de 3,65 teniendo un servicio similar del que ofrece la organización en las diferentes actividades, y de tal manera tenemos al hotel San Francisco I con un peso ponderado de 3,30 ya que ofrece actividades diferentes.

#### 4.6.9 MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP O MATRIZ BCG.

La matriz de crecimiento - participación, conocida como matriz BCG, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios, Su finalidad es ayudar a

priorizar recursos entre distintas áreas de negocios o unidades estratégicas de análisis (UEA), es decir, en qué negocios se debe invertir, desinvertir o incluso abandonar. Se trata de una sencilla matriz con cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. Cada cuadrante viene representado entre por una figura o icono.

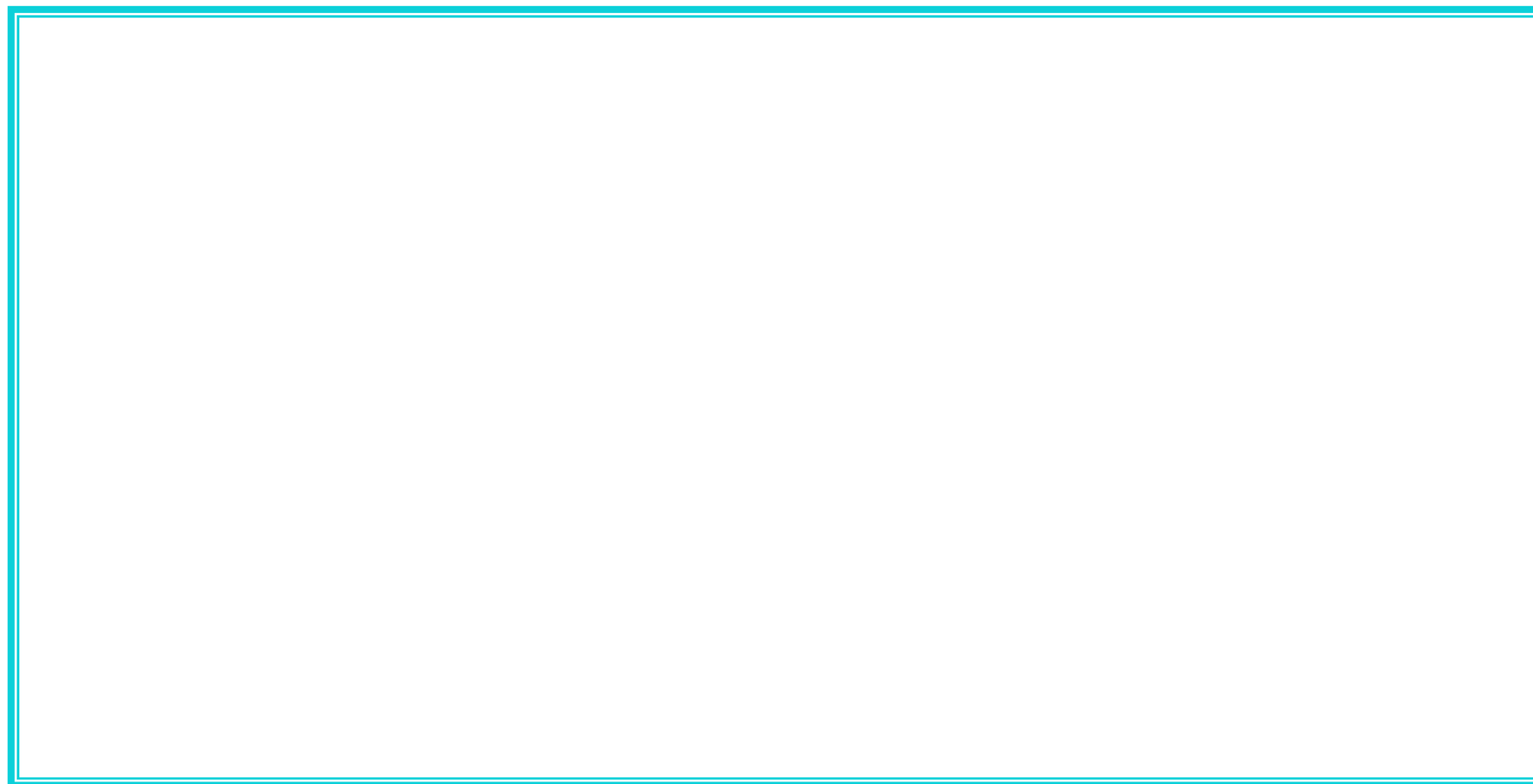
**Cuadro N° 28**



*Fuente:* Francés a. (2006) Estrategias y planes para la empresa.  
*Elaborado por:* Morales Villao Glenda..

**4.6.10 CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEL HOSTAL “LAS PALMERAS”**

**GRÁFICO # 26 MANDO INTEGRAL**



*Fuente: Hostal “Las Palmeras”  
Elaborado por: Morales Villao Glenda.*

## **4.7 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.**

### **4.7.1 MISIÓN.**

El hostel “Las Palmeras” hospeda a sus clientes tratando de cubrir las necesidades de cualquier viajero, complementando su estancia con servicio de aire acondicionado, TV cable y otros, a precios accesibles, con un ambiente familiar, respetando la privacidad y el descanso de nuestros huéspedes.

### **4.7.2 VISIÓN.**

Ser un hostel consolidado que satisfaga las necesidades de sus huéspedes, con los complementos de los servicios prestados, de buena calidad y accesibles, de forma eficiente y personalizada, buscando el crecimiento para la organización por medio del turismo.

### **4.7.3 OBJETIVOS INSTITUCIONALES.**

- Diseñar el modelo de una estructura organizacional.
- Fomentar el trabajo en equipo por medio de la comunicación.
- Mejorar la imagen institucional.
- Brindar un mejor servicio al cliente.
- Establecer el manual de funciones para los socios a través de las actividades de trabajo que permita el aprovechamiento máximo de sus recursos.

### **4.7.4 CULTURA ORGANIZACIONAL.**

La cultura organizacional del hostel “Las Palmeras” tiene varios efectos sobre el comportamiento de sus colaboradores. También tendrá efectos sobre los procesos de retención y rotación voluntaria, de manera que en la medida que haya una mayor correspondencia entre los valores de los trabajadores y la cultura organizacional, mayor



será el compromiso del trabajador hacia la organización, y menor la tasa de rotación o abandono voluntario.

Los estilos de liderazgo y toma de decisiones se verán también afectados por contingencias culturales así como las conductas emprendedoras.

Dentro del hostel "Las Palmeras" se deben implementar actividades que integren todas las etapas de la organización y permitan mejorar el crecimiento.

#### **4.7.5 VALORES**

- Honestidad
- Compromiso
- Integridad
- Calidad
- Eficiencia
- Responsabilidad
- Eficacia

#### **4.7.6 ESTRATEGIAS**

Las estrategias principales encontradas en la Matriz FODA, están a continuación:

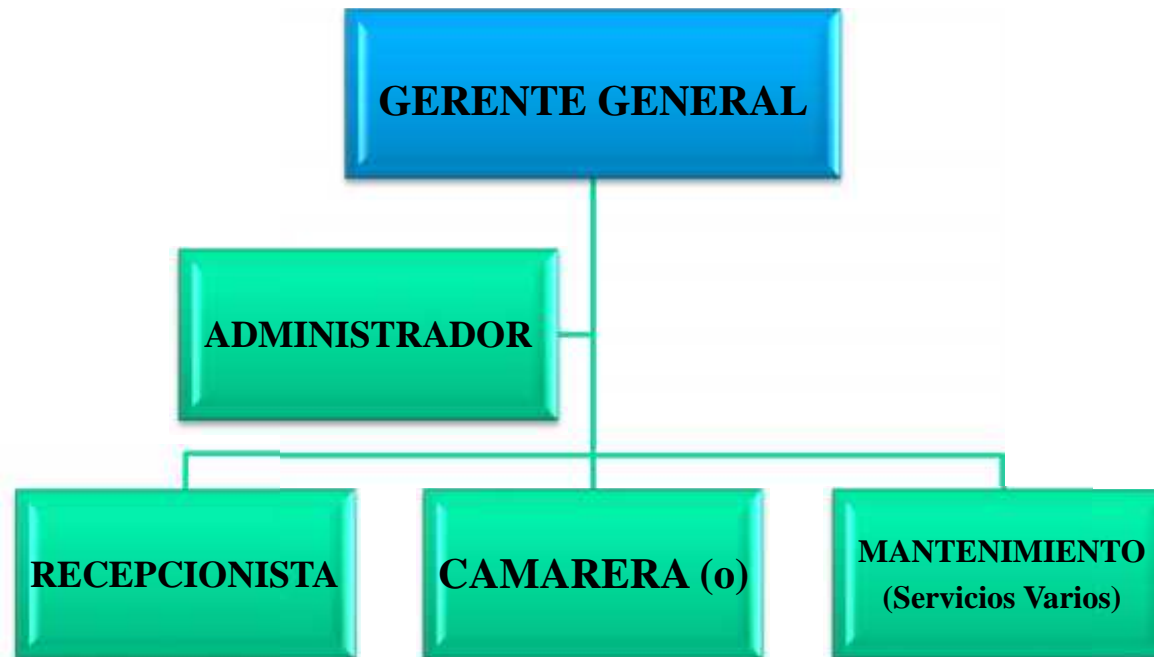
- Brindar un servicio de calidad para los turistas nacionales y extranjeros.
- Fortalecer la imagen de la organización para su desarrollo.
- Fortalecer las actividades de los colaboradores y su cultura organizacional.

- Perfeccionar cada detalles de su infraestructura
- Comunicación abierta con el personal.

**4.8 PROYECCION ORGANIZACIONAL.**

**4.8.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

**GRÁFICO # 27 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**



*Fuente: Hostal "Las Palmeras"*

*Elaborado por: Morales Villao Glenda*

#### **4.8.2 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO Y PERFIL.**

El hostel “Las Palmeras” está dividido en departamentos administrativos y de mantenimiento donde cada colaborador es responsable de sus actividades y funciones que desempeñan de acuerdo al cargo que tenga, de esta manera se medirá el régimen jerárquico que posee cada persona, y de esta forma se puede establecer una mejor comunicación y organización para el desarrollo del hostel.

A continuación especificaremos el perfil de las personas que ocupan los departamentos.

##### **GERENTE GENERAL**

Reporto a:

Descripción general: Es el encargado del funcionamiento y crecimiento efectivo y productivo de la misma.

##### **Funciones básica:**

- Autorizar y ejecutar compromisos que sean necesarios para el desarrollo del hostel.
- Ejecutar los planes y programas aprobados.

##### **Perfil**

- Edad: 26-45 años
- Sexo: indistinto
- Escolaridad: Lic. en Turismo, Lic. en Administración de Empresas,
- Experiencia mínima: 5 años

##### **Conocimientos:**

Dominar el idioma inglés,

Relaciones públicas,

Recursos humanos

Contabilidad, Informática.

## **ADMINISTRADOR.**

### **RESPONSABILIDADES.**

Aplicar mecanismos de control administrativo que garanticen el adecuado registro de los ingresos y gastos. Responsable de implementar líneas de acción y estrategias que contribuyan a la optimización de los recursos humanos y materiales.

### **FUNCIONES.**

- Monitorear y controlar el flujo financiero.
- Gestionar permisos y licencias con las autoridades correspondientes.
- Contar con el personal suficiente, profesional y competente.
- Administrar los insumos y materiales.
- Comunicar los resultados en función de las metas trazadas.
- Proveer de información suficiente para el apoyo en la toma de decisiones estratégicas.
- Trabajar de manera eficiente y eficaz.

### **PERFIL**

- Edad: 30 45 años
- Sexo: indistinto
- Escolaridad: Lic. en Turismo, Lic. en Administración de Empresas,
- Experiencia mínima: 5 años

### **CONOCIMIENTOS**

- Manejo de Office
- Administración y planeación.
- Manejo de recursos humanos y materiales.

## **RECEPCIONISTA.**

### **FUNCIONES.**

- Atender a los clientes durante su estancia
- Informar a los huéspedes de los servicios del hotel
- Tramitar sus quejas y solucionar los problemas que puedan tener en su estancia
- Control diario de las reservas
- Facturación de los servicios consumidos por los clientes (productos de mini bar, llamadas telefónicas).

### **PERFIL.**

- Edad: 20-48
- Sexo: Femenino
- Experiencia mínima: 1

### **CONOCIMIENTOS.**

- Amplia cultura general.
- Idioma inglés.
- Contabilidad.
- Informática.
- Actitud y criterios de comportamiento.

## **CAMARERA (O).**

### **FUNCIONES.**

- Llevar el control absoluto de las llaves maestras del hostal.
- Revisión de habitaciones.
- Registrar lista de asistencia del personal a su cargo.
- Autorizar permisos y horas de entrada y salida.
- Autorizar bloqueo y desbloqueo de habitaciones
- Amabilidad hacia los clientes.

### **PERFIL.**

- Edad: 25-50
- Sexo: indistinto
- Experiencia mínima: 2

### **CONOCIMIENTOS.**

- Organización y operación de cuartos.
- Amplia cultura general.
- Actitud madura
- Actitud positiva para el contacto con la gente.
- Idioma inglés básico.
- Informática.

## **MANTENIMIENTO.**

### **RESPONSABILIDADES.**

- Prestar el servicio de reparación de todo tipo de daños que puedan presentarse en las instalaciones, maquinaria o equipos del hostel.
- La aplicación del mantenimiento preventivo con miras a mantener la calidad de los servicios y que en ningún momento se suspenda la operación.
- Inspeccionar los equipos necesarios para la prevención de incendios manteniendo en perfecto estado los materiales que se requieren en caso de emergencia.
- Mantener un stock de materiales y herramientas de uso más corriente para agilizar la labor de mantenimiento.
- Encargarse del aseo general del hostel.

### **FUNCIONES.**

- Evitar, reducir, y en su caso, reparar, las fallas sobre los bienes precitados.
- Disminuir la gravedad de las fallas que no se lleguen a evitar.
- Evitar accidentes.
- Atender las necesidades de los huéspedes.

### **PERFIL.**

- Edad: 25-55.
- Sexo: masculino.
- Escolaridad: técnico superior, preparatoria.
- Experiencia mínima: 1



### 4.8.3 PLAN DE ACCIÓN.

Cuadro N° 29 PLAN DE ACCIÓN.

<b>Problema principal</b>			
<b>¿Cómo influye la estructura organizacional de la gestión administrativa del hostel “Las Palmeras”</b>			
<b>FIN DEL PROYECTO</b>		<b>INDICADORES</b>	
<b>Implementación del diseño organizacional para el hostel “Las Palmeras”</b>		Diagnosticar la situación actual del hostel “Las Palmeras”	
		Elaborar un manual de funciones para las diferentes actividades de los colaboradores.	
<b>PROPÓSITO DEL PROYECTO</b>		<b>INDICADORES</b>	
<b>Presentar al hostel “Las Palmeras” la propuesta para fortalecer su gestión administrativa.</b>		Realizar un análisis interno y externo para determinar la situación actual del hostel “Las Palmeras”	
<b>COORDINADOR DEL PROYECTO: MORALES VILLAO GLENDA MARGOTH</b>			
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>Diseñar el modelo de una estructura organizacional para el hostel Las Palmeras.</b>	Brindar un servicio de calidad para los turistas nacionales y extranjeros.	Misión, visión, objetivos institucionales, valores	350,00
<b>Fomentar el trabajo en equipo por medio de la comunicación entre los colaboradores del Hostel.</b>	Fortalecer la imagen de la organización para su desarrollo.	Realizar el organigrama para el hostel.	200,00
<b>Mejorar la imagen institucional que origine mayor confiabilidad entre los miembros del hostel.</b>	Fortalecer las actividades de los colaboradores y su cultura organizacional.	Descripción de puestos y perfil Funciones	300,00
<b>Brindar un mejor servicio al cliente.</b>	Perfeccionar cada detalles de su infraestructura	Integrar grupos de trabajo Incentivar a los equipos Controlar equipos	1000,00
<b>Establecer el manual de funciones para los colaboradores a través de las actividades de trabajo que permita el aprovechamiento máximo de sus recursos.</b>	Comunicación abierta con el personal.	Temas en : Servicio al cliente Recursos Humanos	1250,00

Fuente: Hostel “Las Palmeras”

Elaborado por: Morales Villao Glenda

## 4.9 RESULTADOS DE EFECTIVIDAD.

### 4.9.1 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Proceso mediante una organización mide la contribución que le aporta un empleo.

#### Ventajas de la evaluación del desempeño.

- Decisiones de ubicación del trabajador.
- Indica necesidades de formación y desarrollo.
- Detecta imprecisiones de información.
- Mejora el desempeño mediante la retroalimentación
- Puede detectar factores externos de influencia en el rendimiento.

#### ESCALAS GRÁFICAS.

Se debe puntualizar la presentación de un conjunto de rasgos o conductas de una escala de 1 a 5.

CUADRO # 31

<b>Evaluado: Evaluador: Fecha de evaluación</b>	<b>Departamento: Período evaluado:</b>	
<b>Capacidad para realizar el trabajo</b>		
<b>Calidad del trabajo</b>		
<b>Capacidad de trabajo</b>		
<b>Disciplina</b>		
<b>Puntualidad</b>		
<b>Colaboración</b>		

*Fuente: Escuela superior de administración pública ESAP  
Elaborado por: Morales Villao Glenda.*

#### 4.10 PRESUPUESTO

CUADRO N° 30 PRESUPUESTO

<b>PRESUPUESTO FINANCIERO DE LAS ACTIVIDADES</b>	
<b>Nombre del Proyecto: Diseño Organizacional para el hostel “Las Palmeras”</b>	
<b>Estudiante/ Tesista: Morales Villao Glenda Margoth</b>	
<b>Carrera: Ing. Desarrollo Empresarial</b>	
<b>DETALLES</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Realizar reuniones con el fin de establecer nuevas características al hostel como: Misión, Visión, Objetivos Institucionales, Valores.</b>	<b>350,00</b>
<b>Realizar el organigrama del hostel “Las Palmeras”</b>	<b>200,00</b>
<b>Definir los puestos y perfiles mediante reuniones en función a su especialidad.</b>	<b>300,00</b>
<b>Capacitar al personal de mantenimiento para corregir sus inquietudes especificando cada área de trabajo.</b>	<b>1000,00</b>
<b>Establecer un manual de funciones y actividades para cada puesto o área de trabajo que permita mejorar sus funciones</b>	<b>1250,00</b>
<b>Costos Totales</b>	<b>3100,00</b>

*Fuente: Recursos Económicos de la propuesta  
Elaborado por: Morales Villao Glenda.*

#### **4.11 CONCLUSIONES.**

- El presente trabajo de investigación me ayudó a identificar de manera íntegra la competencia primaria y secundaria para realizar y dar una propuesta de cambio en el diagnóstico actual del hostel “Las Palmeras” por lo que los colaboradores y administradores tienen específicamente una función definida.
- El instrumento de investigación fue aplicado a todos los hostales identificados como competidores. Gracias a esto se logró conocer las características de la demanda que asume el cantón Salinas, también se identificó la jerarquía de cada uno de los colaboradores.
- De acuerdo a la recopilación de información se pudo obtener información relevante de cómo el hostel “Las Palmeras” se ha identificado administrativamente y así poder implementar la propuesta planteada.
- El hostel “Las Palmeras” se enfoca principalmente a los segmentos de descanso y cultura ya que las instalaciones son adecuadas para los turistas nacionales y extranjeros que visitan los sitios turísticos del cantón Salinas.
- La implementación de las políticas y reglas establecidas ayudara a crear un orden estratégico en las diferentes actividades del hostel “Las Palmeras” logrando resultados positivos para el crecimiento de la empresa.
- Es importante llevar un control interno del hostel “Las Palmeras” que permita ejecutar decisiones adecuadas.

- Aplicar un diseño organizacional al hostel “Las Palmeras” mejorará las acciones adecuadas que organicen los cambios y cumplimientos de cada objetivo a realizarse.

#### **4.12 RECOMENDACIONES.**

- En base al análisis de los datos realizados en el presente estudio de investigación se recomienda capacitar a los colaboradores que conozcan otras actividades y formas de mejorar el servicio al cliente.
- De acuerdo a los análisis internos y externos del hostel “Las Palmeras”, se encontraron varias estrategias que lograran potencializar las fortalezas para eliminar debilidades, aprovechando sus oportunidades y contrarrestando a las amenazas que se presenten.
- Además se recomienda implementar servicios adicionales acordes a las exigencias de los clientes brindándoles comodidad, seguridad dentro y fuera de su estancia.
- El éxito que se propone mediante la realización de un diseño organizacional es mejorar la calidad de servicio, su gestión administrativa y una atención personalizada a los huéspedes.
- Diseñar un manual de funciones con el único objetivo es dividir las actividades de acuerdo a su orden y lograr una perfecta coordinación positiva del hostel “Las Palmeras” brindando mejor servicio de calidad a los clientes y colaboradores que conforman la empresa.
- Debemos mantener una observación y seguimiento luego de la presentación e implementación de la propuesta planteada a los administradores del hostel

“Las Palmeras” para que sus destrezas y capacidades se desarrollen de mejor manera.

#### **4.13 BIBLIOGRAFIA.**

- Albert, M. (2007) La Investigación educativa. España. Editorial McGraaw – Hill
- Bernardo, J., y Caldero, J.F. (2000). Investigación cuantitativa (4); Métodos no experimentales. En J. Bernardo, y J.F. Caldero, Aprendo a investigar en educación (77-93). Madrid: RIALP, S.A.
- Chiavenato, A. (2002). Iniciación a la Organización y Técnica Comercial. Colombia. Editorial McGraw-Hill.
- Daft, R. (2004). Teoría y Diseño Organizacional, México. Thomson 8ª. Edición.
- DAFT Richard L., (2007). Teoría y Diseño Organizacional. Editores: Cengage Learning. Novena Edición (02/01/2007). México.
- DA SILVA REINALDO O ( 2006), Teorías de la Administración Editorial: Cengage earning, Chile
- De la Torre, C, Moran, J, y Lara, L. (Eds.) (2003), Metodología de la investigación. México. Mc Graw Hill, (1ª ed.). Pp. 28
- Gilli, J. (2007). Diseño Organizativo: Estructura y procesos. Buenos Aires. 1ª. Edición
- Hernández, S. (2007). “Fundamentos de Metodología de la Investigación”. México. Prentice Hall.

- MÉNDEZ Álvarez Carlos E. (2006). Metodología, Diseño y desarrollo del Proceso de investigación. Editorial Limusa S.A. Cuarta Edición.
- Munch, L y Ángeles, E. (Eds.) (2002). Métodos y técnicas de Investigación. Trillas. México. (10ª reimp) Pp.31
- Quezada, L. (2010). Metodología de la Investigación. Lima. MacroE.I.R-7
- ROBBINS, stephen y coulter, mary (2005) Administration. Octava Edición. Editorial Pearson.
- Sampieri, H: (2007). Metodología de la Investigación. México. Editorial Mc Graw Hill
- Zambrano Barrios A. (2007). Planificación Estratégica – presupuesto y control de la gestión pública. Editores: Universidad Católica Andrés. Caracas.

# ANEXOS





UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL



ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO  
DEL HOSTAL LAS PALMERAS

**Objetivo:**

Se aplicara la información necesaria para lograr implementar el diseño organizacional que permita mejorar la gestión administrativa del hostal las Palmeras con el motivo de obtener datos importantes, del cual será realizado con absoluta seriedad, por favor conteste las siguientes preguntas.

<b>Género:</b>		<b>Edad:</b>	
Masculino	<input type="checkbox"/>	25 - 35	<input type="checkbox"/>
Femenino	<input type="checkbox"/>	36 - 45	<input type="checkbox"/>
		De 45 en adelante	<input type="checkbox"/>

Marque con una "X" la opción más notable para usted.

1.- ¿Cree usted que es necesario mejorar la comunicación entre el personal de mantenimiento y administrativo del hostal "LAS PALMERAS" para mejorar su desempeño laboral?

Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni acuerdo/ ni desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>

2.- ¿Conoce usted que es un diseño organizacional?

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

3.- ¿Cree usted que un diseño organizacional sea primordial para el hostal "LAS PALMERAS"?

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

4.- ¿Conoce usted si el hostal "LAS PALMERAS" cuenta con un diseño organizacional?

Sí   
No

**5.- ¿El hostel “LAS PALMERAS” tiene especificado su nivel jerárquico?**

Sí   
No

**6.- ¿Es considerable la ejecución de un diseño organizacional para el hostel “LAS PALMERAS”?**

Totalmente en desacuerdo   
Desacuerdo   
Ni acuerdo/ ni desacuerdo   
De acuerdo   
Totalmente de acuerdo

**7.- ¿Cree usted que un diseño organizacional mejorara sus procesos administrativos?**

Totalmente en desacuerdo   
Desacuerdo   
Ni acuerdo/ ni desacuerdo   
De acuerdo   
Totalmente de acuerdo

**8.- ¿Qué beneficio elijaría para obtener la ejecución de un modelo organizacional para el hostel “LAS PALMERAS”?**

Totalmente en desacuerdo   
Desacuerdo   
Ni acuerdo/ ni desacuerdo   
De acuerdo   
Totalmente de acuerdo

**¡Gracias por su colaboración!**



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL



ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE MANTENIMIENTO DEL HOSTAL LAS PALMERAS

Seleccionar la información que usted crea conveniente en base a este instrumento de investigación para lograr un diseño organizacional para el hostel las Palmeras, con datos primordiales los cuales serán utilizados con absoluta seriedad, por favor conteste las siguientes preguntas.

<b>Género:</b>		<b>Edad:</b>	
Masculino	<input type="checkbox"/>	25 -35	<input type="checkbox"/>
Femenino	<input type="checkbox"/>	36 - 45	<input type="checkbox"/>
		De 45 en adelante	<input type="checkbox"/>

Marque con una "X" la opción más notable para usted.

1.- ¿Cree usted que el desempeño del personal de mantenimiento del hostel "LAS PALMERAS" es?

Muy eficiente	<input type="checkbox"/>
Eficiente	<input type="checkbox"/>
Ni eficiente/ni deficiente	<input type="checkbox"/>
Deficiente	<input type="checkbox"/>
Muy deficiente	<input type="checkbox"/>

2.- ¿Usted está de acuerdo con los lineamientos que el hostel "LAS PALMERAS" utiliza para conseguir sus objetivos propuestos?

Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni acuerdo/ ni desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>

3.- ¿Considera que las funciones realizadas en el hostel "LAS PALMERAS" son indispensables para su desarrollo?

Totalmente en desacuerdo   
Desacuerdo   
Ni acuerdo/ ni desacuerdo   
De acuerdo   
Totalmente de acuerdo

**4.- ¿Las decisiones establecidas por el personal administrativo son compartidas con usted?**

Siempre   
Casi siempre   
Frecuente   
Casi nunca

**5.- ¿Usted recibe alguna capacitación dada por el hostel “LAS PALMERAS”?**

Sí   
No

**6.- ¿Cómo considera usted el servicio que brinda el hostel “LAS PALMERAS” en su entorno turístico?**

Totalmente Aceptable   
Medianamente Aceptable   
Aceptable   
Poco Aceptable   
Nada Aceptable

**7.- ¿Cree usted que es necesario implementar un diseño organizacional para mejoras del hostel “LAS PALMERAS”?**

Totalmente en desacuerdo   
Desacuerdo   
Ni acuerdo/ ni desacuerdo   
De acuerdo   
Totalmente de acuerdo

**¡Gracias por su colaboración!**



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL



**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DEL HOSTAL LAS PALMERAS**  
**Identificar las fortalezas y debilidades administrativas del hostel Las Palmeras para el desarrollo de un diseño organizacional con el único propósito es tener la información que usted, crea conveniente en base a este instrumento de investigación mediante con datos auténticos los cuales serán utilizados con absoluta seriedad, por favor conteste las siguientes preguntas.**

<b>Género:</b>		<b>Edad:</b>	
Masculino	<input type="checkbox"/>	25 - 35	<input type="checkbox"/>
Femenino	<input type="checkbox"/>	36 - 45	<input type="checkbox"/>
		De 45 en adelante	<input type="checkbox"/>

**Marque con una X la opción más notable para usted.**

**1.- ¿Cómo evalúa al hostel “LAS PALMERAS” respecto a su acogida?**

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Pésima	<input type="checkbox"/>

**2.- ¿Cree usted conveniente implementar más publicidad al hostel “LAS PALMERAS” para un mejor reconocimiento?**

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni acuerdo/ni desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

**3.- ¿Cómo considera el servicio que brinda el hostel “LAS PALMERAS” a sus huéspedes?**

Excelente	<input type="checkbox"/>
Muy buena	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Pésima	<input type="checkbox"/>

**4.- ¿El precio de las habitaciones es considerable para usted?**

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

**5.- ¿Las condiciones de las habitaciones son de su agrado?**

Definitivamente sí	<input type="checkbox"/>
Probablemente sí	<input type="checkbox"/>
Indeciso	<input type="checkbox"/>
Probablemente no	<input type="checkbox"/>
Definitivamente no	<input type="checkbox"/>

**6.- ¿Cree usted que su ubicación geográfica ayuda atraer a los turistas?**

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

**7.- ¿Qué servicio consideraría agregar al hostel “LAS PALMERAS” para mejorar su atención?**

Vigilancia	<input type="checkbox"/>
Privacidad	<input type="checkbox"/>
Sala de entretenimiento	<input type="checkbox"/>
Bar o Restaurante	<input type="checkbox"/>

**8.- ¿Cree usted que el hostel “LAS PALMERAS” debería incrementar su estructura?**

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

**¡Gracias por su colaboración!**