

**ESTUDIO ROLES DE LOS ADMINISTRADORES DEL SECTOR
HOTELERO DE BUENAVENTURA**

Lina María Angulo Figueroa
Yuri Liliana Saldarriaga Ramírez

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUENAVENTURA

2014

**ESTUDIO ROLES DE LOS ADMINISTRADORES DEL SECTOR
HOTELERO DE BUENAVENTURA**

Lina María Angulo Figueroa

Yuri Liliana Saldarriaga Ramírez

**Monografía presentada como requisito para optar al título de
Administrador de Empresas**

DIRECTOR:

**Gilberto Morales Pinto
Administrador de Empresas
Especialista en Desarrollo Humano y Organizacional**

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BUENAVENTURA

2014

NOTA DE ACEPTACIÓN

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad del Valle, para optar por el título profesional de Administrador de Empresas.

Gilberto Morales Pinto
Director

Administrador de Empresas
Especialista en desarrollo humano y organizacional.

Jurado

Buenaventura, Mayo de 2014.

DEDICATORIA

Dedico éste trabajo principalmente a Dios por que Él merece toda gloria y toda honra, ya que es quien me dio toda la fortaleza, entendimiento y sabiduría tanto a mí como a todas aquellas personas que de una u otra forma influyeron en ésta etapa de mi vida y me guiaron a lograr esta meta; también es dedicado a mi madre: Rosalba Ramírez y a mi padre Orlando de Jesús Saldarriaga Valderrama, por haberme dado todo su apoyo durante este largo y arduo camino de estudios, porque merecen todo lo mejor que yo como hija les pueda brindar ya que ellos se gozan en mis alegrías y logros.

Yuri Liliana Saldarriaga Ramírez

Hoy que alcanzo un logro más en mi vida quiero antes que todo dedicártelo a ti Dios porque sin tu ayuda no hubiera sido posible, ya que tú me permites vivir día a día y eres mi ejemplo a seguir; también dedico este logro a ASHLY MICHEL RIVAS ANGULO mi hija amada porque aunque tu paso en esta tierra fue muy corto me enseñaste a luchar por lo que se quiere y a nunca perder las esperanzas, sé que desde el cielo me estas acompañando siempre, y por ultimo también lo dedico a ti madre querida por tu temple, siempre estuviste ahí cuando más te necesite me enseñaste a levantarme y a luchar en medio de las dificultades sin ti no hubiera podido luchar por mis sueños.

Lina María Angulo Figueroa

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mi esposo Carlos Mauricio Londoño por toda la paciencia y comprensión que me ha tenido durante la elaboración de este trabajo, por todo el amor y apoyo que me ha brindado el trascurso de mi carrera; agradezco a mi hija María Isabella Londoño Saldarriaga por ser ese motor auxiliar que me ayuda a impulsarme cada que siento desfallecer; también doy gracias a mi amiga, compañera y colega Lina María Angulo Figueroa por todo su apoyo durante todo este proceso, por su colaboración y paciencia, por que sin su ayuda no hubiese sido lo mismo la realización de este trabajo, porque aunque hubieron momentos muy difíciles siempre estuvo allí firme para sacar adelante este sueño; quiero agradecer a mis compañeros y amigos: Diana marcela, Jaime Moreno y Karen Dallany, porque fueron esa ayuda y apoyo constante durante toda la carrera, por que en cada momento que sentí desfallecer estuvieron allí para darme una mano y ayudarme levantar.

Agradezco a la universidad y al profesor Gilberto Morales Pinto por toda la orientación brindada durante este proceso, por todas la veces que me hizo repetir algo porque cada vez que lo hacía de nuevo aprendí algo más, gracias por su paciencia y dedicación a revisar meticulosamente todo lo que hacía para corregir lo que no estaba bien.

Yuri Liliana Saldarriaga Ramírez

Doy gracias a mí madre marina Figueroa victoria, por su temple, dedicación, amor y luchar día a día por mi bienestar, porque sin su apoyo nada de esto hubiera sido posible, por ser esa persona que me impulsa a seguir mis sueños y ayudarlos a que se hagan realidad; a mi amiga y compañera Yuri Liliana Ramírez Saldarriaga por su paciencia y apoyo en el transcurso de nuestra carrera y en la elaboración de este trabajo, han sido muchos los momentos difíciles que hemos pasado pero tú has estado allí brindándome tu apoyo. También agradezco a mi grupo de trabajo Jaime moreno Márquez, diana marcela quiñones Icopo y Karen Dayani cabezas por su colaboración en cada uno de los procesos que tuve dificultad y me ayudaron a salir victoriosa.

Agradezco al profesor Gilberto morales pinto, por ayudarme a cumplir con esta última etapa de mi carrera, porque cada que hacia una corrección lograba que yo aprendiera un poquito más; y por ultimo quiero agradecer a la universidad del valle por haberme permitido realizar mi carrera y hacer parte de tan prestigiosa universidad.

Lina María Angulo Figueroa

CONTENIDO

	Páginas
INTRODUCCIÓN.....	15
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	18
1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	18
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	19
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	21
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	21
3. MARCOS DE REFERENCIA.....	22
3.1 MARCO CONTEXTUAL.....	22
3.1.1 Buenaventura y su sector Hotelero.....	22
3.2 MARCO DE ANTECEDENTES.....	25
3.3 MARCO TEÓRICO.....	28
3.3.1 Teoría de la Racionalización del Trabajo.....	28
3.3.2 Teoría de la Doctrina Administrativa.....	29
3.3.3 Teoría de la Organización Burocrática.....	31
3.3.4 Teoría de las Relaciones Humanas.....	34
3.3.5 Teoría Neoclásica.....	37
3.3.6 Teoría Estructuralista.....	38
3.3.7 Teoría del comportamiento.....	40
3.3.8 Teoría del desarrollo organizacional.....	42
3.3.9 Henry Mintzberg.....	43
3.4 MARCO CONCEPTUAL.....	49

4. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	52
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	52
4.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	52
4.3 FUENTES DE DATOS.....	53
4.4 TÉCNICA.....	53
4.5 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	54
4.6 PLAN DE ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	55
 5. ANÁLISIS DE LOS DATOS.....	 56
5.1 APOORTE DE LOS COLABORADORES.....	56
5.2 SECUENCIA PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN....	59
5.3 CAPACITACIÓN DEL COLABORADOR.....	62
5.4 PROCESOS PARA LA CREACIÓN DEL SERVICIO.....	65
5.5 EL ADMINISTRADOR EN EL PROCESO DE LA CREACION DEL SERVICIO.....	68
5.6 PLAN DE ACCIÓN O PREVENCIÓN.....	71
5.7 ELEMENTOS ÚTILES PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN.....	74
5.8 RESALTAR EL MEJOR PROVECHO DE CADA UNO DE LOS COLABORADORES.....	77
5.9 ARMONÍA ENTRE LOS ACTORES O FACTORES PARA SU FUNCIONAMIENTO.....	80
5.10 REALIZAR LABORES DE ACUERDO AL PLAN ORDENADO.....	83
5.11 SE EXIGE REQUERIMIENTOS EN LA ORGANIZACIÓN.....	86
5.12 OBLIGACIONES HABITUALES A CUMPLIR POR LOS DIRECTIVOS..	89
5.13 MEDIOS DE COMUNICACIÓN A UTILIZAR.....	91
5.14 PLANEY Y ANALIZA ANTES DE TOMAR DECISIONES.....	93
5.15 LAS ACTIVIDADES SON PLANEADAS CON ANTERIORIDAD.....	96
5.16LAS DECISIONES SON ANALIZADAS CON ANTERIORIDAD A LOS IMPREVISTOS.....	99
5.17 LAS ACTIVIDADES SON DIRIGIDAS POR EL ADMINISTRADOR.....	102
5.18 PLANEAR LOS RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN PARA LOGRO DE OBJETIVOS.....	105

5.19 ESTRATEGIAS A UTILIZAR PARA EVITAR INCONVENIENTES EN LA ORGANIZACIÓN.....	107
5.20 EXISTE ESQUEMA DE DECISIONES PARA EL ADMINISTRADOR.....	109
6. CONCLUSIONES.....	112
7. RECOMENDACIONES.....	120
8. LIMITACIONES.....	125
BIBLIOGRAFÍA.....	126
CONSULTA EN VIA ELECTRÓNICA.....	128
ANEXOS.....	129
ANEXO A.....	130

LISTA DE TABLAS

	Páginas
Tabla 1. ALGUNAS DIFERENCIAS ENTRE GERENTE Y LÍDER.....	41
Tabla 2. ¿CONSIDERA EL ADMINISTRADOR QUE SUS COLABORADORES APORTAN TODO DE SI PARA LA ORGANIZACION TODO DE SÍ PARA LA ORGANIZACIÓN?.....	56
Tabla 3. ¿POR QUÉ CONSIDERA EL ADMINISTRADOR USTED QUE SUS COLABORADORES APORTAN TODO DE SÍ PARA LA ORGANIZACIÓN?.....	57
Tabla 4. ¿EL TRABAJO QUE REALIZA EN SU CARGO COMO ADMINISTRADOR HACE PARTE DE UNA SECUENCIA PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN?.....	59
Tabla 5. ¿POR QUÉ EL TRABAJO QUE REALIZA EN SU CARGO HACE PARTE DE UNA SUCUENCIA PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN?.....	60
Tabla 6. ¿CUANDO INGRESA UN NUEVO COLABORADOR RECIBE UNA CAPACITACIÓN, Ó ÉL PERSONALMENTE APRENDE?.....	62
Tabla 7. ¿POR QUÉ CUANDO INGRESA UN NUEVO COLABORADOR RECIBE UNA CAPACITACIÓN, Ó ÉL PERSONALMENTE APRENDE?.....	63
Tabla 8. ¿ES CUIDADOSO CADA UNO DE LOS PROCESOS DE LA CREACIÓN DEL SERVICIO?.....	65
Tabla 9. ¿POR QUÉ DEBE SER CUIDADOSO CADA UNO DE LOS PROCESOS DE LA CREACIÓN DEL SERVICIO?.....	66
Tabla 10. ¿INTERVIENE EL ADMINISTRADOR EN EL PROCESO DE LA CREACIÓN DEL SERVICIO?.....	68
Tabla 11. ¿POR QUÉ EL ADMINISTRADOR DEBE INTERVENIR EN EL PROCESO DE LA CREACIÓN DEL SERVICIO?.....	69
Tabla 12. ¿REALIZA EL ADMINISTRADOR UN PLAN DE ACCIÓN O PREVENCIÓN?.....	71
Tabla 13. ¿POR QUÉ DEBE DE REALIZAR EL ADMINISTRADOR UN PLAN DE ACCIÓN O PREVENCIÓN?.....	72
Tabla 14. ¿ EXISTE BUENA ORGANIZACIÓN DE LOS ELEMENTOS ÚTILES PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA?.....	74
Tabla 15. ¿POR QUÉ DEBE EXISTIR BUENA ORGANIZACIÓN DE LOS ELEMENTOS ÚTILES PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA?.....	75

Tabla 16. ¿ SACA USTED EL MEJOR PROVECHO POSIBLE DE CADA UNO DE LOS COLABORADORES DE LA ORGANIZACIÓN PARA BENEFICIO DE LA MISMA?.....	77
Tabla 17. ¿ POR QUÉ EL ADMINISTRADOR DEBE LOGRAR EL MEJOR PROVECHO POSIBLE DE CADA UNO DE LOS COLABORADORES DE LA ORGANIZACIÓN PARA BENEFICIO DE LA MISMA?.....	78
Tabla 18. ¿ SE INTRODUCE ARMONIA ENTRE LOS ACTORES O FACTORES DE LA EMPRESA PARA FACILITAR SU FUNCIONAMIENTO Y SU ÉXITO?.....	80
Tabla 19. ¿POR QUÉ SE DEBE INTRODUCIR ARMONÍA ENTRE TODOS LOS ACTORES O FACTORES DE LA EMPRESA PARA FACILITAR SU FUNCIONAMIENTO Y SU ÉXITO?.....	81
Tabla 20. ¿SE VERIFICA QUE TODO EN LA ORGANIZACIÓN SE REALICE CONFORME AL PLAN O LAS ÓRDENES DADAS?.....	83
Tabla 21. ¿POR QUÉ EN LA ORGANIZACIÓN DE REALIZAN LABORES DE ACUERDO AL PLAN O LAS ÓRDENES DADAS?.....	84
Tabla 22. ¿SE SIGUEN ESQUEMAS, REGLAS Y PROCEDIMIENTOS EXPLÍCITOS, ABSTRACTOS, INTELECTUALES Y CALCULABLES EN LA ORGANIZACIÓN?.....	86
Tabla 23. ¿POR QUÉ SE SIGUEN ESQUEMAS, REGLAS Y PROCEDIMIENTOS EXPLÍCITOS, ABSTRACTOS, INTELECTUALES Y CALCULABLES EN LA ORGANIZACIÓN?..	87
Tabla 24. ¿QUÉ OBLIGACIONES HABITUALES DEBE CUMPLIR COMO DIRECTIVO DE ESTA ORGANIZACIÓN?.....	89
Tabla 25. ¿QUÉ MEDIOS DE COMUNICACIÓN UTILIZA EL ADMINISTRADOR PARA OBTENER INFORMACIÓN QUE LE AYUDE A SOLUCIONAR IMPREVISTOS Y A MEJORAR LA ORGANIZACIÓN?.....	91
Tabla 26. ¿ANTES DE TOMAR CUALQUIER DECISIÓN LA PLANEA Y LA ANALIZA SIEMPRE?.....	93
Tabla 27. ¿POR QUÉ ANTES DE TOMAR CUALQUIER DECISION LA PLANEA Y LA ANALIZA SIEMPRE?.....	94
Tabla 28. ¿CADA ACTIVIDAD QUE USTED REALIZA EN ESTA ORGANIZACIÓN ES PLANEADA CON ANTERIORIDAD?.....	96
Tabla 29. ¿POR QUÉ CADA ACTIVIDAD QUE USTED REALIZA EN ESTA ORGANIZACIÓN ES PLANEADA CON ANTICIPACIÓN?.....	97
Tabla 30. ¿CUANDO SE PRESENTAN INCONVENIENTES O IMPREVISTOS EN LA ORGANIZACIÓN SIEMPRE HAY DECISIONES TOMADAS CON ANTERIORIDAD PARA DARLE SOLUCIÓN?.....	99

Tabla 31. ¿POR QUÉ CUANDO SE PRESENTAN INCONVENIENTES O IMPREVISTOS EN LA ORGANIZACIÓN SIEMPRE HAY DECISIONES TOMADAS CON ANTERIORIDAD PARA DARLE SOLUCIONES A DICHS INCONVENIENTES?.....	100
Tabla 32. ¿TODA ACTIVIDAD QUE SE PRESENTA EN LA ORGANIZACIÓN ES DIRIGIDA POR EL ADMINISTRADOR?.....	102
Tabla 33. ¿POR QUÉ TODA ACTIVIDAD QUE SE PRESENTA EN LA ORGANIZACIÓN ES DIRIGIDA POR EL ADMINISTRADOR Y/O GERENTE?.....	103
Tabla 34. ¿CÓMO PLANEA Y DIRUGE LOS DIFERENTES RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN PARA PODER LOGRAR LOS OBJETIVOS PLANEADOS EN DICHA ORGANIZACIÓN?.....	105
Tabla 35. ¿QUÉ ESTRATEGIAS DE PREVENCIÓN UTILIZA EL ADMINISTRADOR PARA EVITAR POSIBLES INCONVENIENTES EN LA ORGANIZACIÓN?.....	107
Tabla 36. ¿EXISTE UN ESQUEMA DE TOMA DE DECISIONES QUE EL ADMINISTRADOR DEBE SEGUIR A LA HORA DE TOMAR UNA DECISIÓN?.....	109
Tabla 37. ¿POR QUÉ EXISTE UN ESQUEMA DE TOMA DE DECISIONES QUE USTED DEBE SEGUIR A LA HORA DE TOMAR UNA DECISIÓN?.....	110

LISTA DE FIGURAS

	Páginas
Figura 1. APOORTE DE LOS COLABORADORES.....	56
Figura 2. CAUSAS DEL APOORTE DE LOS COLABORADORES PARA LA ORGANIZACIÓN.....	57
Figura 3. RAZONES DE LA SECUENCIA PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN.....	59
Figura 4. EL CARGO DE ADMINISTRADOR ES PARTE DE UNA SECUENCIA PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN.....	60
Figura 5. CAPACITACION PARA EL NUEVO PERSONAL.....	62
Figura 6. AZONES PARA QUE EL NUEVO COLABORADOR RECIBA CAPACITACIÓN.....	63
Figura 7. PROCESOS PARA LA CRACIÓN DEL SERVICIO.....	65
Figura 8. RAZONES DEL CUIDADO PARA LOS PROCESOS DE LA CREACIÓN DEL SERVICIO.....	66
Figura 9. EL ADMINISTRADOR Y SU INTERVENCIÓN DE CREACION DEL SERVICIO.....	68
Figura 10. EL ADMINISTRADOR INTERVIENE EN EL PROCESO DE LA CREACIÓN DEL SERVICIO.....	70
Figura 11. EL ADMINISTRADOR COLABORA EN EL PLAN DE ACCIÓN O PREVENCIÓN.....	71
Figura 12. EL ADMINISTRADOR DEBE REALIZAR PLAN DE ACCIÓN O PREVENCIÓN.....	72
Figura 13. EXISTE ORGANIZACIÓN DE LOS ELEMENTOS ÚTILES PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA.....	74
Figura 14. RAZONES PARA UNA BUENA ORGANIZACIÓN DE LOS ELEMENTOS ÚTILES PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA.....	76
Figura 15. EL MEJOR PROVECHO POSIBLE DE LOS COLABORADORE EN LA ORGANIZACIÓN PARA BENEFICIO DE LA MISMA.....	77
Figura 16. EL ADMINISTRADOR Y EL MEJOR PROVECHO POSIBLE DE LOS COLABORADORES DE LA ORGANIZACIÓN.....	79
Figura 17. ARMONÍA ENTRE ACTORES O FACTORESDE LA EMPRESA PARA SU FUNCIONAMIENTO.....	80
Figura 18. ARMONÍA ENTRE ACTORES O FACTORES DE LA EMPRESA PARA SU FUNCIONAMIENTO.....	82

Figura 19. EN LA ORGANIZACIÓN SE REALIZAN LABORES DE ACUERDO AL PLAN ORDENADO.....	83
Figura 20. EN LA ORGANIZACIÓN SE MENCIONA REALIZAR LABORES DE ACUERDO AL PLAN ORDENADO.....	84
Figura 21. SE EXIGEN REQUERIMIENTOS OBLIGATORIOS EN LA ORGANIZACIÓN.....	86
Figura 22. CAUSAS PARA EXIGIR REQUERIMIENTOS OBLIGATORIOS EN LA ORGANIZACIÓN.....	87
Figura 23. OBLIGACIONES HABITUALES A CUMPLIR COMO DIRECTIVO DE ESTA ORGANIZACIÓN.....	89
Figura 24. MEDIOS DE COMUNICACIÓN PARA INFORMACIÓN Y SOLUCIÓN DE IMPREVISTOS.....	91
Figura 25. PLANEAR Y ANALIZAR ANTES DE TOMAR DECISIONES.....	93
Figura 26. RAZONES PARA PLANEAR Y ANALIZAR ANTES DE TOMAR DECISIONES.....	94
Figura 27. LA ACTIVIDAD A REALIZAR EN ESTA ORGANIZACIÓN ES PLANEADA CON ANTERIORIDAD.....	96
Figura 28. CAUSAS PARA QUE LA ACTIVIDAD A REALIZAR EN ESTA ORGANIZACIÓN ES PLANEADA CON ANTERIORIDAD.....	98
Figura 29. LAS DECISIONES SON ANALIZADAS CON ANTERIORIDAD A LOS IMPREVISTOS.....	99
Figura 30. LAS DECISIONES SON ANALIZADAS CON ANTERIORIDAD A LOS IMPREVISTOS.....	101
Figura 31. LAS ACTIVIDADES PRESENTES EN LA ORGANIZACIÓN SON DIRIGIDAS POR EL ADMINISTRADOR.....	102
Figura 32. LAS ACTIVIDADES PRESENTES EN LA ORGANIZACIÓN SON DIRIGIDAS POR EL ADMINISTRADOR.....	104
Figura 33. PLANEAR LOS RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN PARA LOGRO DE OBJETIVOS.....	105
Figura 34. ESTRATEGIAS A UTILIZAR PARA EVITAR INCONVENIENTES EN LA ORGANIZACIÓN.....	107
Figura 35. EXISTE ESQUEMA TOMA DE DECISIONES PARA EL ADMINISTRADOR.....	109
Figura 36. EXISTE ESQUEMA TOMA DE DECISIONES PARA EL ADMINISTRADOR.....	110

INTRODUCCIÓN

Durante más de 90 años en los diferentes espacios académicos, como universidades, escuelas e instituciones, entre otros, se ha venido enseñando que un Administrador debe ser una persona ordenada, pensante, calculadora y muy planificadora; que todo buen gerente debe aplicar en su trabajo cotidiano unos principios básicos “las reglas de oro”: PLANEAR, ORGANIZAR, DIRIGIR, COORDINAR y CONTROLAR estas son las bases enseñadas por el francés Henry Fayol desde 1916. Muchos otros teóricos han querido explicar de una u otra forma la tarea del gerente, pero esta labor se ha convertido en un círculo vicioso, pues lo hacen basándose en estos principios.

¿Será que ésto es solamente un dicho, o es un hecho?, ¿Es la labor de los altos ejecutivos de hoy lógica y secuencial?, ¿Se desarrolla por etapas?, ¿Ellos planean con papel, lápiz y lujo de detalles los resultados?, ¿Coordinan conscientemente los sistemas de información?, ¿Controlan uno a uno los procesos?¹

La respuesta a estos interrogantes es a lo que se pretende llegar durante el desarrollo de este trabajo, guiado por el estudio realizado por el profesor *Henry Mintzberg* en Canadá en 1973, titulado *The Nature Of Managerial Work*. De igual forma aquí se pretende aclarar de forma práctica las funciones que desempeñan los Administradores de una organización, (las del Sector Hotelero de Buenaventura), donde se podrá tener una visión más clara de las diferentes

¹ <http://www.semana.com/especiales/ejecutivos-hoy/54071-3.aspx> consultado: junio 06 2012, hora 04:54 pm

actividades que son desarrolladas por los dirigentes, y cómo éstos logran cumplir sus objetivos.

Teniendo en cuenta las diferentes Teorías Organizacionales como la Teoría Científica, la Teoría Clásica, la Teoría de las Relaciones Humanas, las Teorías Neoclásicas, la Teoría de Sistemas... entre otras que son enseñadas en las distintas universidades e instituciones académicas, se pretende realizar una comparación entre lo impartido durante todo el tiempo de estudios y la vida real del trabajo del Administrador.

Durante el tiempo de estudio en las universidades se enseña que el administrador tiene cuatro funciones básicas que son la de planear, organizar, dirigir y controlar; también hablan que el trabajo es dividido; de los principios de la gerencia; de las relaciones humanas (motivación, capacitación, entre otros); la teoría de la burocracia hablándonos de la estructura de la gerencia; entre otras teorías más.

La investigación se llevará a cabo en el sector turístico de Buenaventura, más específicamente en los hoteles de mayor renombre de la ciudad los cuales son trece, esta investigación nos permitirá saber a que se dedican los administradores de este sector. De estos trece hoteles se saca una muestra poblacional de cinco hoteles que es sobre los cuales se trabajará. Se pretende realizar una encuesta al gerente o administrador de la organización y a la persona a cargo en su ausencia y también realizar un estudio de observación de las actividades y actitudes del gerente y del entorno tanto interno como externo de la organización.

En el transcurso de la investigación se logró la entrevista con cada uno de los gerentes o administradores y encargados de los 5 hoteles muestrales y el permiso para observar cada una de sus actividades diarias dentro del hotel, el funcionamiento del mismo y las actividades y actitudes de sus colaboradores y también se logro observar las actitudes de los clientes y el comportamiento de los dueños o propietarios de los hoteles.

El profesor *Henry Mintzberg* en su investigación concluyó que el trabajo del gerente es diferente a lo planteado en las teorías de Administración, en este trabajo se realizaron descubrimientos similares más no precisamente iguales a los de *H. Mintzberg*. En las organizaciones objeto de estudio se logró observar que las decisiones no son tomadas precisamente por el gerente, si no por un tercero, y a demás no tienen la autoridad suficiente para manejar de forma autónoma la organización.

Al finalizar el trabajo se realizan algunas recomendaciones que el grupo investigador considera importantes para la organización y el trabajo de investigación como tal. Se considera de suma importancia que los propietarios de los hoteles deleguen más confianza y autoridad sobre los gerentes para tomar decisiones que ellos deberían y tomar y que pasen a ser un agente supervisor del trabajo de sus administradores e intervenir en ocasiones que lo amerite y no en cuanto asunto de menor o mayor grado se presente.

1. PROBLEMA INVESTIGATIVO

1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Con este trabajo se pretende saber cuáles son las Funciones que desempeña un Gerente, específicamente un Administrador de Empresas, en el sector Hotelero de Buenaventura; se tiene conocimiento que el administrador dentro de una organización debe ser planificador, controlador, preventivo, organizador, dirigente y hasta coordinador de todas las actividades que en ésta se realicen diariamente según las teorías fundamentales como la Teoría Científica, la Teoría Clásica, la Teoría de las Relaciones Humanas, las Teorías Neoclásicas, la Teoría de Sistemas... entre otras que se socializan en las Escuelas de Administración.

Una de las causas de la falta de información sobre las funciones reales del Gerente es que no hay una “teoría” que diga cuales son las actividades y funciones reales que desempeña, todo lo que se sabe es lo que se supone hace el gerente.

La segunda causa que fomenta ésta investigación es la cantidad de información teórica que entregan en las universidades. Teorías que se encargan de crear una imagen esquematizada del Gerente siguiendo unas reglas y normas para lograr hacer un buen trabajo. Como ejemplo se tiene a *Frederick Winslow Taylor* diciendo que debe ceñirse a la división del trabajo y a la especialización para transmitirlo a sus obreros, por otra parte está *Henry Fayol* con la creación de las cinco funciones, que son las que enmarcaron y aun lo hacen el trabajo del dirigente y los 14 principios, siguiéndole *Max Weber* con el régimen burocrático y

Elton Mayo con una teoría pensando en la persona, la teoría de las Relaciones Humanas.

La tercera causa es la investigación hecha por *Henry Mintzberg* en 1973 Titulada *the Nature of Managerial Work* en Canadá donde señala que el trabajo de dichos ejecutivos no es igual de organizado, planificado, coordinado, controlado y dirigente como señalan las diferentes teorías que enseñan en las universidades o academias, surgiendo de esta manera la duda o pregunta: ¿Será que la persona encargada si desempeña todos esas funciones que mencionan las Teorías Administrativas, enfocado en el cargo central del sector hotelero de Buenaventura (Valle) Colombia?.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las funciones que desempeñan los Administradores de Empresas en el Sector Hotelero en Buenaventura?

1.3 JUSTIFICACIÓN

El propósito de este trabajo es: Proporcionar información de las funciones que desempeñan los Administradores de las organizaciones del sector Hotelero de Buenaventura, analizar si lo que se socializa a diario en las universidades sobre lo que realiza ó debe realizar un Gerente en el campo laboral se aplica o no, efectuar una comparación entre las Teorías Organizacionales y la realidad que rodea el hecho de ser el dirigente de una organización ya sea grande o mediana, definir si en realidad el directivo se dedica a planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar a diario las actividades de la empresa.

La investigación está basada en el estudio realizado por *Henry Mintzberg* en Canadá en 1973, titulado *The Nature Of Managerial Work*. En este estudio él descubre que el trabajo del directivo no es como lo describen los libros de Teorías Administrativas y como lo enseñan los académicos; contrariamente a esto los ejecutivos de primera línea son bastante desorganizados y poco planificadores. Se quiere saber si ésto también sucede en la actualidad aplicándolo a ciertas organizaciones del sector Hotelero de Buenaventura (Colombia).

Aquí se intenta despejar el siguiente interrogante: ¿El gerente aplica los principios administrativos rigurosamente?, será que utiliza una agenda donde detalla todos los planes que realiza con su respectivo desarrollo, dirección y control, o por el contrario no es nada de lo que se imagina y solo planean y ejecutan dependiendo de los imprevistos. Se considera de importancia la recolección de todos estos datos con el firme propósito de que en un futuro sirva de fuente de información a otras personas que sostengan la misma duda o similares. Este Trabajo de Grado es importante ya que sería un documento de consulta para toda la comunidad universitaria, también se pretende que sirva de apoyo a nuevas investigaciones o de referencia para trabajos similares, tanto para estudiantes como para docentes.

Otro aspecto relevante de este trabajo es la de satisfacer la necesidad personal de conocimiento e indagación frente a este tema tan importante, además de cumplir y aprobar el requisito obligatorio de la realización del Trabajo de Grado y su respectiva sustentación para optar el título de Administradoras de Empresas.

2. OBJETIVOS

2.1 GENERAL

Analizar las Funciones que desempeñan los Administradores de Empresas en el Sector Hotelero en Buenaventura.

2.2 ESPECÍFICOS

- Distinguir la diferencia entre la realidad del Gerente y las Teorías administrativas
- Identificar las tareas más relevantes que realizan los gerentes Administradores en su labor cotidiana
- Comparar los resultados arrojados por este estudio, con los obtenidos por *Henry Mintzberg*.
- Conocer las funciones de los gerentes de las organizaciones del sector Hotelero en Buenaventura

3. MARCOS DE REFERENCIA

3.1 MARCO CONTEXTUAL

El marco contextual describe el entorno donde se lleva a cabo la investigación, es decir el lugar geográfico, la economía y la cultura.

3.1.1 Buenaventura y su interrelación con el Sector Hotelero

Economía de Buenaventura. Su actividad económica gira en torno al movimiento portuario, posee las mejores instalaciones portuarias de Colombia y cuenta con los servicios de la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura. El comercio y la industria son muy activos; su riqueza mineral es apreciable, pero su explotación es incipiente en sus minas de oro, platino, carbón y grandes reservas petrolíferas. Se destaca la explotación forestal, la pesca como también algunas plantaciones de palma africana, de donde se extrae el palmito; cacao, chontaduro, y borojó².

El turismo también es una gran fuente de ingreso, para su economía ya que cuenta con el primer y único Muelle Turístico Flotante en el Pacífico Colombiano, autorizado por la Capitanía del Puerto. Esta, fue una obra realizada por el Departamento en 1998, cuenta con la mejor logística como Terminal Marítimo, con un importante flujo de pasajeros que utilizan el transporte marítimo entre Buenaventura y las playas de la costa del Océano Pacífico, como La Bocana, Pianguita, Juanchaco, Ladrilleros, La Barra y otros destinos de interés turístico. Es el principal punto de embarque y desembarque de pasajeros en el puerto de Buenaventura. La pasarela tiene una extensión de 240 metros de largo y 5 metros de ancho, sus barandas laterales son de aluminio y la rampa es ecualizable. Tiene

² Biblioteca Banco de la República, periódico: pacifico siglo XXI (2006). P. 10

seis muelles para embarcaciones menores y uno para barcos. Su infraestructura permite responder adecuadamente a temporadas altas.

El sector hotelero se inicia desde muy temprano en la historia de la ciudad, siendo pionero el Hotel Tequendama (Estación), abrió sus servicios en 1925, siendo necesario para construirlo, rebanar en su área un cerro peñascoso. Corría la década de los años 20 cuando el ingeniero bogotano Pablo Emilio Páez, el mismo que construyó el Palacio Nacional en Cali, fue comisionado para que interpretara el romanticismo de la época levantando una estructura neoclásica en la cual habría de funcionar el Hotel Estación, en el privilegiado sitio que todavía ocupa sobre la hermosa bahía de Buenaventura.³

Seguidamente se inauguraron los hoteles: Gran Hotel en 1934 y Hotel Miramar 1940, de espaldas al mar, al frente del CAD de hoy, desde donde ahora suelen ubicarse las artesanías, quedó el prestigioso Centro Social Hotel Miramar, propiedad de un Señor Veis, que aportaba servicios de cafetería, billares, juegos de azar, pista de baile con orquesta, y en donde también tuvo ubicación la Alcaldía Municipal.⁴

El desarrollo del sector Turístico de Buenaventura enfocado en los Hoteles ha sido muy prometedor, ya que ha venido en un constante ascenso, en la actualidad cuenta con 13 Hoteles principales, que son:

- Hotel Cordillera
- Hotel Capilla del Sol
- Hotel Plaza Mar
- Hotel Tequendama

³<http://www.buenaventura.zxq.net/hantigua.html>: historia antigua de Buenaventura consultado: abril 16 de 2012, hora 07:05 P.M

⁴ Ibíd.; hora 07:07 P.M

- Hotel el Velero
- Hotel Titánic
- Gran Hotel
- Hotel Torre Mar
- Hotel los delfines
- Hotel Balcones de la Bahía
- Hotel Tropicana
- Hotel Majesti
- Hotel Real

3.2 MARCO DE ANTECEDENTES

Este se refiere a los conocimientos y escritos que existen y que de una u otra manera tienen similitud con el tema a desarrollar en la investigación.

Se hace una investigación en la Universidad del Valle Sede Pacífico y en la Universidad del Pacífico en los años 2007 - 2011, sobre las investigaciones que de una u otra manera presentan semejanza con este proyecto.

La Universidad del Valle Sede Pacífico Programa Administración de Empresas presenta una cantidad de 209 Trabajos de Grado en diferentes modalidades (monografías, plan de negocios, prácticas, pasantías) y en la Universidad del Pacífico un total 10 Trabajos de Grado en el programa de Sociología⁵. A continuación se citan los proyectos que muestran aproximación:

- “Caracterización de las Habilidades Gerenciales de los Directivos Docentes de las Instituciones Educativas Oficiales del Municipio de Buenaventura”; presentado por Eblin Paola Estacio Lobaton y Ana Josefa Figueroa Torres, 2011; Director: Profesor George Garcés Rivas. Dicha investigación trata de identificar los estilos de dirección de quiénes tienen a cargo la responsabilidad de gestionar los procesos de las Instituciones Educativas y compararlo con los propósitos institucionales.
- “Estudio de las Prácticas Administrativas en el Desarrollo Socio-Económico del Terminal Pesquero Artesanal de la Playita del Municipio de Buenaventura”; Autores: Jesús David Montaña, Gina Vanessa Riascos Rosero y Albeiro Riascos Perlaza, 2011, Director: Profesor

⁵ Se hace referencia a trabajos de Sociología, ya que el trabajo trata sobre los roles que desempeña un gerente, éste término es extraído de la Sociología; pues la definición de rol es: el papel que desempeña un individuo dentro de una sociedad.

Hoover Helago Gaviria.; Se pretende identificar los tipos de prácticas Administrativas que presenta el Terminal Pesquero Artesanal, además de medir la incidencia de éste en la comuna 4 en el barrio la Playita.

- “Análisis de los Estilos de Dirección Empresarial del Gerente Antioqueño en Buenaventura a partir de la Teoría del Liderazgo Situacional de *Paul Hersey y Kenneth Blanchard*”; presentado por Estey Yobani Mondragón Rivas y Katherine Sinesterra Torres, 2010, Director: Profesor Diego Mauricio Castro. Se analizan los estilos de dirección ejercida por los Gerentes Antioqueños, en qué se basan para tomar decisiones gerenciales, cómo logran motivar a los subordinados para lograr los objetivos, y cómo es el proceso de comunicación y liderazgo.
- “Competencias Laborales del Administrador de Empresas de la Universidad del Valle Sede Pacífico y su Impacto en el Campo Laboral”, Autores: Luis Enrique Domínguez Escobar y Sandra Eugenia Villa Correa, 2006, Director: Profesor Jaime Alfonso Landínez Cañón. Básicamente presenta un análisis confiable entre el perfil requerido de un Administrador y el perfil encontrado en los administradores de la Universidad del Valle Sede Pacífico.
- “Estrategia de Supervivencia en Comerciantes Informales” Autor: Yamilec Angulo Amú. Éste proyecto contiene reseña histórica de Buenaventura, historia de la Playita, reproducción de los comerciantes informales y dependencia en el hogar (Universidad del Pacífico Colombia 2008 Tesis de Sociología).
- “Característica, Incidencia y Actividades a pequeña escala del Empleo Informal en Buenaventura”, presentado por Daniel Quintero Potes. Éste proyecto contiene las características informales del empleo, incidencia del sector informal en la generación de empleo y actividades informales

en Buenaventura (Universidad del Pacífico Colombia 2007 Tesis de Sociología).

Los proyectos mencionados anteriormente sirven de apoyo para esta investigación, ya que permite tener una visión de los diferentes temas que se han trabajado y que muestran semejanza con el presente Trabajo de Grado, obteniendo así información que se puede usar para tener claridad de lo que se pretende hacer con la investigación.

3.3 MARCO TEÓRICO

En este marco se desarrollan las teorías que van a fundamentar el proyecto con base al planteamiento del problema que se ha realizado.

3.3.1 Teoría de la Racionalización del Trabajo, el punto de partida fue sobre las cuotas de producción, se cree que el obrero como el patrono están convencidos de que la otra parte no aporta sino una mínima fracción de lo que podrían y deberían hacer tanto en producción como en salario. Pretendiendo darle solución a esta polémica encontró la manera de persuadirlos de que su verdadero interés es colaborar entre sí comprendiéndose objetivamente sin equívocos con respecto a lo que se produce y lo que se paga, es así como propone cuatro elementos:

En el primero propone crear una ciencia para cada herramienta de trabajo del obrero, ésta sustituye el sistema empírico. El segundo dice que hay que escoger científicamente, adiestrar, enseñar y formar al trabajador, esto revela el hecho de que fuese el mismo trabajador quien escoja sus propias tareas realizando un auto adiestramiento lo mejor que pueda. En el tercero se debe colaborar cordialmente a los obreros para asegurarse de que todo el trabajo se hace de acuerdo a la estructura de los elementos anteriores. En el cuarto hay que hacer una división casi por igual entre el trabajo y las responsabilidades de la dirección como de los colaboradores, la dirección toma todo el trabajo para el que está mejor preparado, de igual forma se le da a los trabajadores las funciones para las cuales se han capacitado.⁶

⁶ TAYLOR, Frederick Winslow; FAYOL, Henry; Principios de la Administración Científica, Administración Industrial y General; impreso en Colombia, Ediciones Esquilo Ltda.(2000), P. 37

El *Taylorismo* pretende resolver dos problemas en la organización que son: el aumento de la productividad y determinar qué es el día justo de trabajo; *Taylor* quiere dar solución a estos dos problemas mediante la busque de una alternativa a la “Administración de iniciativa e incentivo”⁷, por éste motivo realiza la estrategia de dividir el trabajo e incentivar al obrero económicamente para así poder obtener un aumento productivo y una idea del día justo de trabajo.

Son varios los personajes que critican la Teoría de *Taylor*, entre estos se encuentra *Nicos Mouzelis* (greco-británico 1958) y *Vladimir Lenin* (ruso 1913-1914); ésta teoría es considerada como muy estructural en la parte obrera, todo es un mecanismo con tiempos y repeticiones a diario; se crea la concepción de los incentivos como motivación para laborar dando lugar al hombre económico, se mira al obrero como una máquina y no se tiene en cuenta la complejidad neurofisiológica del ser humano⁸

3.3.2 Teoría de la Doctrina Administrativa, otro teórico clásico es el Francés Ingeniero de Minas *Henry Fayol* fue el pilar del pensamiento administrativo moderno basado en la sistematización del trabajo del dirigente. Define cinco Funciones Administrativas que son: Prevención, Organización, Dirección, Coordinación y Control, él plantea que todos los administradores deben tener en cuenta éstas funciones y que su trabajo debe ser continuo y organizado:

El primero es la previsión, significa calcular el porvenir para prepararlo, prever es ya obrar, un signo sensible de la previsión, es realizar un programa de acción. En segundo lugar está la organización, éste se refiere al posicionamiento de todos los compendios útiles para el funcionamiento de la empresa como materia prima,

⁷ DÁVILA, de Guevara Carlos; *Teorías Organizacionales y Administración, Enfoque Crítico*, segunda edición, impreso en Colombia por McGraw-Hill (2001), P. 90

⁸ *Ibíd.*; P. 106-107

herramientas, capital y personal. El tercero es la dirección, el cual consiste en sacar el mejor partido posible de los agentes que compone su unidad convirtiéndolos en intereses de la empresa. En el cuarto se describe la coordinación, la cual radica en introducir la armonía entre todos los actos de una empresa, con el objeto de facilitar su funcionamiento y su éxito. Por último *Fayol* define el control, que comprueba si todo ocurre conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas o a los principios admitidos⁹.

También nombra sus 14 principios que se deben tener en cuenta para llevar a cabo una buena administración como complemento de los cinco funciones de la administración citados. Establece que se deben tener presente cuando se hace la labor de administrador. Estos son: división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de los intereses particulares al interés general, remuneración, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y unión del personal¹⁰. *Fayol* interpreta éstos principios como una definición básica del gerente en su trabajo.

La doctrina *Fayolista* busca solucionar la problemática de la eficiencia de las organizaciones, ¿cómo hacer más eficiente la organización?, *Fayol* da respuesta a este problema mediante la aplicación de su Doctrina Administrativa; los Principios Administrativos conforman el organismo social y el organismo material de la empresa que a su vez constituyen el objetivo sobre el que se aplican los elementos o funciones de la administración. Tanto los elementos como los principios se supone deben ayudar al propósito de una mayor eficiencia de la organización¹¹.

⁹ Op. Cif; TAYLOR, Frederick Winslow; *FAYOL*, Henry, P. 167-235

¹⁰ *Ibíd.*; P. 141-142

¹¹ Op. Cif; DAVILA, de Guevara Carlos; P. 46-47

Fayol en su teoría identifica algunas de las responsabilidades que competen a los diversos agentes, estas responsabilidades o “cualidades y conocimientos deseables” son:

1. Salud y vigor físico
2. Inteligencia y vigor intelectual
3. Cualidades morales: voluntad reflexiva, firme, perseverante; actividad, energía y, si hay lugar a ello, audacia; valor para las responsabilidades; sentimiento del deber; preocupación por el interés general
4. Sólida cultura general
5. Capacidad administrativa
6. Nociones generales sobre todas las funciones esenciales
7. La más amplia competencia posible en la profesión especial característica de la empresa (Fayol, 1961: 223).¹²

Al Fayolismo se le critica mucho los principios de la administración, *Charles Perrow* (Estadounidense 1972) afirma que los principios que menciona *Fayol* carecen de carácter de principios; *Nicos Mouzelis* (greco-británico 1973) argumenta que algunos principios se contradicen, la Teoría de la Doctrina Administrativa presenta a la organización como un sistema cerrado, ignora la estructura informal de la organización¹³

3.3.3 Teoría de la Organización Burocrática, *Max Weber*, destacado Científico social Alemán (1864-1920), fue uno de los precursores de la Sociología moderna. *Weber* define la empresa en una estructura de producción de trabajo eficaz, dado que ella es racional y está dividida y organizada en función de la estructura de la jerarquía como de la especialización de reglas o procedimientos que existan en una organización. La Teoría Burocrática inicia a principios del siglo XX (1940) con

¹² *Ibíd.*; p. 30

¹³ *Ibíd.*; P. 56-57

la finalidad de organizar detalladamente y dirigir rígidamente todas las actividades de una organización ya sea pública o privada con la mayor eficiencia posible.

Weber y sus seguidores esquematizan en cuatro elementos esta teoría, el primero es el objeto de estudio: este punto hace referencia a qué es la organización objetivo para estudiar, entre estas las organizaciones de gran escala; “a *Weber*, entonces, no le interesaba el estudio de las organizaciones de los negocios privados y del Estado dentro del capitalismo”¹⁴; el segundo elemento en la burocracia como tipo ideal: “ El tipo ideal se logra mediante la acentuación parcial de uno o algunos puntos de vista puestos de relieve parcialmente que se ordena en una imagen unitaria de pensamiento, se entiende que el tipo ideal indica el camino para la formación de hipótesis”¹⁵.

Como tercer elemento se encuentra la racionalidad: Es el proceso por medio del cual reglas y procedimientos explícitos, abstractos, intelectuales y calculables gradualmente sustituyen los sentimientos, la tradición y la mera intuición en todas las esferas de la vida¹⁶; en cuarto lugar se encuentra el elemento de poder, autoridad y tipos de dominación: Para *Weber* poder es la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aún contra toda resistencia; en autoridad se asigna el derecho de mandar y el deber de obedecer; y en los tipos de dominación se define a la dominación como la probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos¹⁷.

Weber define tres tipos de autoridad, que son: Tradicional, Carismática racional y Legal o Burocrática. La teoría Burocrática se caracteriza por el carácter legal de

¹⁴ DÁVILA, de Guevara Carlos; *Teorías Organizacionales y Administración, Enfoque Crítico*, segunda edición, impreso en Colombia por *McGraw-Hill* (2001), P. 135

¹⁵ *Ibíd.*; P. 135-137

¹⁶ *Ibíd.*; P. 138-139

¹⁷ *Ibíd.*; P. 139-141

las operaciones o de los reglamentos, el carácter formal de las comunicaciones, el carácter racional de la división del trabajo, impersonalidad en las relaciones, rutinas de procedimientos estandarizados, jerarquía de la autoridad, la competencia técnica y meritocracia, la especialización de la administración, profesionalización de los participantes, y completa previsión del funcionamiento¹⁸

Carlos Dávila de Guevara en su libro Teorías Organizacionales y Administración ha subdividido las características básicas de la Burocracia en varios elementos que están integrados entre ellos. En su libro Ensayos de Sociología contemporánea (Weber, 1970) menciona los elementos principales de la organización Burocrática:

1. Zonas de jurisdicción
2. Jerarquía de cargos y autoridad
3. "Oficina"
4. Carácter de expertos de los funcionarios
5. Carácter principal (no secundario) de los deberes oficiales para el funcionario
6. Reglas generales que puede aprenderse.¹⁹

Es una estructura estancada, ya que no tiene agilidad para el cambio y tiende a quedar retardada frente a la evolución diaria de las organizaciones, son muy

¹⁸ CHIAVENATO, Idalberto; Introducción a la Teoría General de Administración, Séptima Edición; El Sevier Editorial Ltda., México Interamericana (2004), P. 225-226

¹⁹ Op. Cif; DAVILA, De Guevara Carlos, p. 146-147

marcadas las jerarquías en este enfoque, ya que todo debe seguir un conducto burocrático tanto para la comunicación como la relación en la organización²⁰.

El principal crítico de la teoría burocrática es *Warren Bennis* Estadounidense (1966), reconocido autor del enfoque de las Relaciones Humanas, critica fuertemente la burocracia diciendo que es cada vez menos efectiva y no se ajusta a la realidad contemporánea, *Bennis* menciona diez críticas: No permite el crecimiento personal, desarrolla el conformismo, no tiene en cuenta los problemas emergentes, el sistema de control y autoridad son obsoletos, no tiene procesos jurídicos adecuados, no dispone de medios para resolver conflictos, la comunicación se distorsiona, no se aprovecha todos los recursos humanos, no asimila las nuevas tecnologías y modifica la personalidad de los miembros de la organización²¹.

3.3.4 Teoría de las Relaciones Humanas, otra de las teorías relevantes de la Administración es la del Psicólogo Australiano *Elton Mayo*, quien realizó el experimento de *Hawthorne* en 1930. Con el enfoque humanista la teoría administrativa sufre una revolución conceptual de la administración: Antes el énfasis estaba puesto en las tareas (Administración Científica), en la estructura organizacional (Teoría Clásica) y en la estructura Jerárquica (Teoría Burocrática). Después se enfatizó en las personas que trabajaban o que participaban en las organizaciones²².

La Teoría Humanista la trata como un grupo de personas, hace énfasis en los trabajadores, sistema de las personas, delega autoridad, tiene autonomía el

²⁰ *Ibíd.*; P. 153-154

²¹ *Ibíd.*; p, 153-155

²² Op. Cif; CHIAVENATO, P. 84

empleado, se basa en la confianza y la apertura, existen relaciones entre los colaboradores, confía en las personas, cree en la dinámica grupal e interpersonal”²³.

La investigación de *Hawthorne* se compone de cuatro etapas; la primera etapa fue en colaboración con el *National Research Council* de EE. UU. , en esta etapa se estudia la iluminación (1924-1927), metodología: no planificada primero toda la planta y luego un grupo de control, en esta etapa se concluye que la iluminación constituía uno de los factores que afectaba el rendimiento. Durante la segunda etapa *Elton Mayo* tuvo un contrato con la Universidad de *Harvard* como Director de investigaciones industriales, se estudió el cambio de condiciones de trabajo (1927-1929), se realizó un diseño metodológico: cuarto de observación con seis operarias, de la segunda etapa se concluye que la producción aumentaba independientemente de las pausas de descanso y de las horas de trabajo.

Durante la etapa número tres se estudia las condiciones de trabajo y la supervisión, en la metodología se realiza un programa masivo de entrevistas (21.000 trabajadores), en esta etapa se saca la conclusión de que las actitudes y la productividad de los empleados estaban influenciadas por el grupo de trabajo y por la posición social que dentro de éste ocupaba. En la cuarta y última etapa durante el estudio se pretende conocer los procesos de grupos y la actitud ante el trabajo, en la metodología se realiza una observación en una sala con 14 operarios, se concluye que la situación social del grupo tiene que tratarse como un sistema social²⁴.

²³ *Ibíd.*; P. 95

²⁴ *Op. Cif*; DAVILA, de Guevara Carlos, p. 184

Mayo concluye que las personas se adaptan a la labor dependiendo de las condiciones de trabajo en que se encuentran, es decir, si las condiciones laborales en el sitio de trabajo son buenas las personas trabajan a una mayor producción, pero si no lo son la producción disminuye; así como reconoce la importancia de la organización informal (grupos de personas dentro de la organización) para la seguridad emocional y la producción de los empleados. Con los experimentos de *Elton Mayo* se da paso a la sociología industrial²⁵, donde se empieza a tener en cuenta para la toma de decisiones con respecto a la eficiencia del trabajo de los colaboradores, ya que se ven cómo personas que tienen cualidades que si se emplean en conjunto pueden llevar a lograr los objetivos de la organización, logrando así minimizar conflictos interpersonales.

La crítica de la Teoría de las Relaciones Humanas la hacen los autores *Nicos Mouzelis* Greco Británico (1967) y *Wright Mills* Estadounidense (1948), el primer autor menciona que el foco de análisis es estrecho y no considera el nivel organizacional y social, además tiene saltos inadecuados entre los niveles de análisis sin tener en cuenta las complejidades sociales y por último considera que no tiene en cuenta los efectos de la participación en la estructura interna y los intereses de equipo²⁶.

Por su parte el segundo autor afirma que no se observa una perspectiva clara de la estructura, además no se tiene en cuenta el carácter político de las relaciones humanas, se posee un carácter manipulativo de la teoría que sirve dos propósitos: El pecuniario (disminuye el ausentismo, reduce costos, descontento y rotación) y

²⁵http://www.canalsocial.net/Ger/ficha_GER.asp?id=5328&cat=economia Consultado: septiembre 23 2013, hora 05:30 pm

²⁶ Op. Cif; DAVILA, p, 210-213

el político (una forma de defensa del sistema político y económico) y por ultimo tiene una utilización del conocimiento para fines comerciales²⁷

3.3.5 Teoría Neoclásica, es expuesta por los autores *Peter Drucker; Ernest Dale; Harold Koontz; Cyril O'Donnell; Michael Jucius; William Newman; Ralph Davis, George Terry, Morris Hurley y Louis Allen,* es muy relevante ya que ésta se crea para mostrar el racionamiento de la teoría clásica con un toque de juventud. Esta es la corriente administrativa caracterizada por el racionamiento de la teoría clásica, renovada y redimensionada de acuerdo con el espíritu pragmático. Se basa en el proceso administrativo y en el énfasis en los resultados y objetivos.²⁸

Esta teoría se enfatizó en los principios generales de la administración, da nuevamente una señal de curva hacia atrás recordando otra vez las funciones de previsión, organización, dirección, coordinación y control; las mismas que enseñaron los Teóricos Clásicos, está la retoma con la diferencia de que solo menciona cuatro principios, suprimiendo las funciones de coordinar, ya que ésta va ligada con la función de dirigir; también re direccionó los principios fundamentales de la organización, los de división del trabajo, la especialización, la jerarquización, y la amplitud administrativa.

Dicha teoría se caracteriza porque enfatiza en la práctica de la administración, los autores neoclásicos buscan desarrollar sus conceptos considerando la acción administrativa, la teoría solo tiene valor cuando se pone en práctica; la reafirmación de los postulados clásicos, aquí hace referencia a la estructura de la organización lineal que se basa en el principio de unidad de mando, la

²⁷ Ibid.; p, 213-215

²⁸ Op. Cif; CHIAVENATO, P. 157

organización funcional hace referencia al principio de especialización en las tareas y la línea-*Staff* es una combinación de la organización lineal y funcional, maximizando sus ventajas y disminuyendo sus desventajas; los principios generales de la administración son presentados por cada autor buscando definir como los administradores deben planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo de sus colaboradores²⁹.

Los objetivos en los resultados, los objetivos son la base de la organización, ya que estos justifican la existencia y operación de la misma; y por último el eclecticismo conceptual, enseña a que el administrador alcance sus objetivos con la mínima inversión de recursos, esfuerzos y la menor interferencia con otras actividades³⁰. Cabe resaltar que la Administración por Objetivos (APO) es uno de los mejores productos de la teoría Neoclásica porque llego a cambiar del “cómo” administrar al “por qué” administrar, el trabajo pasó de un fin en si mismo a un medio de obtener resultados³¹

3.3.6 Teoría Estructuralista, fue Creada hacia la década de 1950 por los autores *James Thompson; Víctor Thompson; Amitai Etzioni; Peter Blau; David Sills; Burton Clarke y Jean Viet*, con el objetivo de llenar los vacíos de las teorías clásicas y la teoría humanista, pero enfocada hacia la teoría burocrática de *Max Weber*, esta teoría al igual que la burocrática señala que la administración y el dirigente debe tener procedimientos rígidos de protocolos para realizar todo dentro de una organización. Además considera que la organización, es la razón de ser de la sociedad; para los estructuralistas la sociedad moderna e

²⁹ Ibid.; p. 130

³⁰ Ibid.; p. 131

³¹ Ibid.; p. 196

industrializada, es una organización en la cual el hombre depende para nacer, vivir y morir³².

James Burnham parte del principio de que el capitalismo y el socialismo no tendrán una larga duración, dando una visión de una nueva sociedad de organizaciones, donde el sistema dirigente en el futuro será el Gerencialismo, y la nueva clase dirigente del mundo los administradores profesionales. Desarrolla mayor énfasis en la planeación, más responsabilidades, orden de los derechos naturales, mayor número de empleados que oportunidades de empleo³³.

Éstos dividen la organización en tres niveles de mando, cada nivel se encarga de una o varias funciones del administrador:

El primero es el institucional, también denominado estratégico, es el más elevado ya que es aquí donde se planea, se organiza y se tiene contacto directo con el medio ambiente externo; en segundo lugar está la gerencial la cual es la encargada de recibir la información del punto anterior, procesarla, comunicarla al nivel técnico como también estar pendiente de dirigir, coordinar y controlar las acciones; por último está el técnico, éste es el encargado de ejecutar las tareas³⁴.

La teoría Estructuralista amplió el estudio de las interrelaciones en los grupos sociales, y concluye que de la misma forma que los grupos interactúan entre sí también lo hacen las organizaciones. Ésta teoría menciona cuatro etapas que

³² Op. Cif; CHIAVENATO, P. 249

³³ Ibid.; p. 218

³⁴ Ibid.; P. 254

pasaron las organizaciones en su proceso de desarrollo: la primera es la etapa de la naturaleza, donde la naturaleza constituía la base de la subsistencia de la humanidad; la segunda es la etapa del trabajo, en ésta los elementos de la naturaleza se transforman a través del trabajo; la etapa del capital es la tercera, el capital se prepondera como uno de los factores básicos de la vida social; y por último la etapa de la organización, en esta etapa la naturaleza, el trabajo y el capital se somete a la organización.

Como se puede observar esta teoría, también se basa en las cinco funciones del administrador y además aumenta una que se cree que es obvia la función de ejecutar, aunque se considera que está a cargo del dirigente, la realiza el tercer nivel de la organización es decir la planta de trabajo o el “taller” como lo dice *Taylor*.

3.3.7 Teoría del Comportamiento, con la publicación del libro “El comportamiento Administrativo” *Herbert Simon* en 1947 se dio origen a la Teoría del Comportamiento. Otros autores importantes dentro de esta Teoría son *Chester Barnard; Douglas McGregor; Rensis Likert; Chris Argyris; Abraham Maslow; Frederick Herzberg y David McClellan*, dicha teoría enfatizada en la teoría de las Relaciones Humanas, ya que ésta se enfoca en el trabajo del hombre como tal. Es lo mismo que el conductismo en la administración, es decir lo que se deriva de la importancia de la conducta organizacional en la administración³⁵.

Dicha teoría tiene una gran influencia por la psicología del comportamiento organizacional, ésta se refiere a que el dirigente debe realizar ciertas labores para

³⁵ Ibid.; P. 315

controlar el cómo se comporta la organización, la teoría también menciona que el administrador más que el ser gerente debe ser líder.

Tabla 1. Algunas diferencias entre Gerente y Líder

Algunas diferencias entre Gerente y Líder	
El Gerente	El Líder
Administra	Innova
Es una copia (sigue un patrón que lo moldea)	Es original
Mantiene (se encarga de conservar los procesos y dejarlos como están)	Desarrolla
Se concentra en el sistema y la estructura (en la organización como tal)	Se concentra en las personas (en la esencia de la organización)
Tiene una visión de corto plazo	El líder tiene perspectiva de largo plazo
Pregunta cómo y cuándo	Pregunta qué y por qué
Tiene los ojos hacia los resultados	Ve hacia el horizonte
Acepta el “ <i>statu quo</i> ” (estado del momento actual)	Transforma
Es el clásico buen soldado	Es su propia persona
Hace las cosas correctamente	Hace lo correcto

Fuente: tabla 13.4; CHIAVENATO, Idalberto; Introducción a la Teoría General de Administración, Séptima Edición; P.308

El Comportamiento Organizacional es un campo de estudio que tiene tres determinantes del comportamiento en las organizaciones que son: individuo, grupos y estructura; el CO se ocupa del estudio de lo que la gente (incluido el Gerente) hace en una organización y cómo esa conducta repercute en el desempeño de la organización³⁶. Los autores conductistas verificaron que el administrador necesita conocer las necesidades humanas para comprender de una mejor forma la conducta humana y utilizar la motivación como medio para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones³⁷.

³⁶ ROBBINS, Stephen; Comportamiento Organizacional, Decima Edición, Impresión en Mexico/Prentice Hall (2004) p.8

³⁷ Ibid.; p.283

3.3.8 Teoría del Desarrollo Organizacional, tiene su aparición en 1962, por *Lesland Bradford; Warren Bennis; Edgard Schein; Richard Beckhand; Paul Laurence; Jay Lorsch; Chris Argyris; Kenneth Benne; Robert Blake; Jane Mouton; Jack Gibb; Robert Tannenbaum; Irving Weschler; Fred Massarick y Warner Burke*, ésta teoría es la continuación del modelo de gestión conductista, ya que enfatiza en los valores de la Teoría conductista. La cual es la aplicación de la teoría conductista en un esfuerzo conjugado para mejorar la capacidad de una organización, para confrontarse con el ambiente externo e incrementar su capacidad para solucionar problemas. El D.O desarrolla técnicas y modelos de cambio organizacional planeados³⁸.

El punto de partida del D.O es cambiar la mentalidad o la naturaleza de la organización y las personas en cuanto a sus relaciones humanas, su énfasis se encuentra en el querer cambiar la Cultura Organizacional. La organización como tal es la estructura organizada que requiere que la dirijan y la hagan producir o tener un porqué de su existencia; *Stoner* dice que las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirle para alcanzar sus metas, estas personas son llamadas Gerentes³⁹. El Gerente es el encargado de hacer funcionar una organización, de trabajar por el bienestar de la organización, debe laborar teniendo en cuenta tres aspectos importantes: el pasado, el presente y el futuro; este administra en el presente para un futuro, sin dejar de lado el pasado.

La función literaria de administrar es el proceso de prevención, organización, dirección y control de las actividades de los miembros de las organizaciones y en el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de

³⁸ *ibíd.*; P. 350

³⁹ *STONER, James; FREEMAN, Edward; GILBERT. Daniel.* Administración, Sexta Edición, Impreso en México/Pubrit *Prentice-Hall-Inc.* (1996) P.7

alcanzar las metas establecidas por la organización⁴⁰. Cada Gerente cumple con ciertas funciones, pero debe tener también unos roles que desempeña todo dirigente en su quehacer diario, estos roles son: dirigir, intermediar, símbolo, vigilar, compartir información, pregonar iniciativas, manejar, asignar recurso y negociar.

3.3.9 Henry Mintzberg⁴¹ o la era del reformismo pragmático, es Ph.D. *Sloan School of Management* 1968, escribe *The Nature Of Managerial Work* 1973, este libro es un estudio que realizó en Canadá donde analiza a cinco gerentes de diferentes empresas para ver las funciones reales que desempeña un gerente. *Mintzberg* habla acerca de los roles del gerente, dividiéndolos en tres grupos que son: Los Interpersonales, los Informativos y los de Decisión; ya que él considera que éstas son las funciones fundamentales del trabajo del directivo.

Dentro de las tantas discusiones que existen entre el mundo de las teorías y los autores, se encuentra el dilema de definir cuál es un buen dirigente, unos dicen que son creadores, otros que son pensadores, algunos afirman que son líderes, e incluso los más clásicos lo definen como una persona controladora; la mayoría de los autores de libros guías de la administración de empresa se enfatizan en una de las funciones básicas del dirigente y profundizan en ellas desechando las otras. Juntos quizás lograrían abarcar todas sus fases pero aun así el trabajo de dirección no quedaría descrito en su totalidad⁴². Los autores clásicos definen al

⁴⁰ Ibid.; P.11

⁴¹ *Mintzberg, Henry*: Nace el 02 de Septiembre, Ph.D. *Sloan School of Management* 1968; actualmente es profesor Cleghorn de Estudios de Administración de la Universidad McGill; ha publicado alrededor de 15 libros como: *Management, Managing, Tracking strategies, The Nature of managerial Worck, Mintzberg on Management*, entre otros, y más de 150 artículos.

⁴² *MINTZBERG, Henry; BRIAN QUINN, James, GHOSHAL, Sumantra*. El proceso estratégico, edición europea revisada; España Prentice Hall, (1999) P. 20

directivo como un ser planeador, dirigente, controlador; a su trabajo como una acción rigurosamente sistematizada y minuciosamente controlada. *Mintzberg* realiza una serie de mitos del trabajo del dirigente y los hechos en realidad de los mismos; a continuación se citan los cuatro mitos con sus respectivos hechos o resultados de la investigación *“the nature of managerial work* (publicada en la década de 1973).

El primero es cuando se muestra al Directivo como un planificador reflexivo o sistemático; el hecho dice que todos los estudios han demostrado que los directivos trabajan a un ritmo vertiginoso, que sus actividades se caracterizan por su brevedad, variedad y discontinuidad, además que están muy orientados hacia la acción, no agradándoles en absoluto las actividades que requieren reflexión.

El segundo se refiere a que el Directivo eficaz no tiene obligaciones habituales que cumplir. A los directivos se les pide constantemente que empleen más tiempo en planificar, delegar, y menos en detalle y funcionamiento, ya que después de todo, estas son las auténticas tareas del directivo. Para utilizar la conocida analogía, el buen dirigente empresarial, como el buen director de orquesta, organiza cuidadosamente todo de antemano, luego puede descansar tranquilamente y disfrutar de los frutos de su trabajo respondiendo ocasionalmente a algún imprevisto; el hecho anuncia que además de tener que hacer frente a los imprevistos, el trabajo del directivo implica llevar a cabo una serie de tareas habituales, entre las que se encuentra el ritual, la ceremonia, las negociaciones y el procesamiento de información cualitativa que vincula su organización con su entorno.

En el tercero, el Directivo general precisa información agregada, la mejor forma de obtenerla es a través de un sistema de gestión de información sistemático. De acuerdo con la concepción tradicional del dirigente como individuo situado en lo más alto de un sistema jerárquico reglamentado, el directivo que se describe en la literatura especializada recibe toda información a través de un gigantesco sistema integral de gestión de información; El hecho afirma que los directivos favorecen enormemente la comunicación oral - es decir las llamadas telefónicas y las reuniones – en todos los estudios iniciales sobre el trabajo del directivo se constata este hecho.

El último dice que la Administración de Empresas es una ciencia y una profesión, o al menos se está convirtiendo en ello; en el hecho se refleja que los programas de los directivos - para organizar el tiempo, procesar la información, tomar decisiones, entre otros.- siguen estando dentro de sus cabezas. Por consiguiente, para describir dichos programas, se emplean palabras como opinión e intuición, y raramente las personas se detienen a pensar que no son más que simples etiquetas que definen la ignorancia⁴³.

Con la investigación realizada por *Mintzberg* muchas de las teorías han quedado en desbalance; ahora éste autor realiza una descripción del trabajo del directivo, crea un modelo que inicia desde dentro hacia fuera, comenzando por el núcleo (el individuo y su marco ideológico), y continuando hacia fuera nivel por nivel:

Las personas en el puesto; Cuando una persona se incorpora a un nuevo puesto directivo, no lo hace en un estado neutro, ni tampoco es una especie de macilla a la que se le puede dar la forma requerida. El conjunto de todos los rasgos (valores, experiencia, actitudes) determinan en gran medida la forma en que un

⁴³ Ibíd; P. 20-23.

Directivo aborda un trabajo determinado – su estilo de dirección – el estilo tomará vida a medida que se empieza a ver cómo el directivo efectúa lo que el trabajo le exige.

Estructura del puesto; En su núcleo se encuentra una especie de organización del lugar de trabajo, éste hace referencia a la actitud mental que el interesado adopta para desempeñarlo. El diseño es estratégico, incluso con una visión hacia el futuro y su propósito es crear, mantener o innovar.

El programa de trabajo; Es estudiado desde dos puntos de vista, en primer lugar la estructura se manifiesta como un conjunto de asuntos “actuales”, es decir cualquier cosa que sea de interés para el directivo, desglosado en unidades manejables - lo que a *Tom Peters* le gusta denominar “pedazos”- pregunte a cualquier dirigente sobre su trabajo y casi inevitablemente de lo primero que hablará es de los “asuntos” que más le ocupan; o echen un vistazo al orden del día de sus reuniones, y encontrarán igualmente una lista de asuntos (en lugar de decisiones). Esto es en realidad lo que pone en funcionamiento la estructura. (Naturalmente lo que la cambia, dando entrada a nuevos temas de interés).

En segundo lugar el diseño al igual que los asuntos se manifiestan más tangiblemente en la programación, es decir, la distribución concreta y cotidiana del tiempo del directivo. También se incluye aquí, aunque de forma implícita, el establecimiento de prioridades, con respeto a los asuntos obvios o de gran interés para todos los directivos, de hecho, son cuestiones que en si misma consume una gran cantidad de tiempo. Por consiguiente estos temas han recibido una elevada atención habiendo incluso numerosos cursos sobre “gestión del tiempo”.

Nucleó del contexto; En el núcleo se encuentra la unidad que se está gestionando, a fin de representar la autoridad que de acuerdo con las normas tiene sobre su gente y sus actividades; lo que queda fuera del núcleo es lo que se conoce como los colaboradores y mas afuera aun lo que no hace parte interna de la organización (medio ambiente externo)⁴⁴

En la dirección científica básicamente se enseña a los obreros la mejor manera de ejecutar un trabajo, también se ve al hombre económico que trabaja solo para ganar dinero, esta teoría permitió analizar en detalle el trabajo de producción y llegar a la cantidad máxima denominada jornada leal. Los teóricos tienen sus puntos de vista en cuanto a la mejor forma de administrar una organización, quieren dar unas pautas o pasos a seguir para ser un buen gerente.

Pero en la realidad o en el campo de trabajo se observa de una forma distinta o menos marcada las funciones básicas de la administración, pues según *Mintzberg* el trabajo del Gerente no es tan organizador, planificador y dirigente como lo plantean los libros de administración, al contrario, se puede describir como un trabajo desorganizado e improvisado según la personalidad del mismo gerente.

Toda esta información es muy importante para este trabajo, ya que es el punto de partida para la investigación que se quiere hacer basada en el trabajo de *Henry Mintzberg*, sobre la labor del gerente aplicada en algunas de las organizaciones de la ciudad de Buenaventura. Con las diferentes opiniones de los teóricos se puede realizar una comparación entre el trabajo que se cree que hace un gerente en su

⁴⁴ Ibíd; P. 24-26.

actividad diaria y el trabajo que realiza en la realidad (fuera de los libros y la academia).

A modo de comparación se puede decir que “la teoría clásica trata a la organización como una máquina, pone énfasis en las tareas o en la tecnología, está inspirada en sistema de ingeniería, tiene autoridad centralizada, establece líneas claras de autoridad, se basa en la especialización y en la competencia técnica, esta acentuada en la división del trabajo, en la confianza de los reglamentos, además realiza una clara separación entre línea y personal.

Henry Mintzberg señala en su investigación que no observó por ninguna parte nada que se aproximara a la imagen tradicional del gerente ocupado en planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Este autor dice en sus escritos que el gerente no es nada organizado, el directivo es una especie de punto focal o conexión entre varios participantes en una organización. Es por eso que la visión más predominante es que el gerente es el responsable de todas las actividades que existen en una organización, pues es éste el encargado de la toma de decisiones y la delegación de funciones a los colaboradores⁴⁵.

⁴⁵ AKTOUF, Omar; Administración: entre Tradición y Renovación, Segunda Edición; Canadá Gaetan Morin Editeuri (1989, 1998); Impreso en Colombia en el Taller de Artes Gráficas Univalle (1998) P. 265-266

3.4 MARCO CONCEPTUAL

Se relacionan todos los términos básicos que se mencionan con frecuencia durante todo el desarrollo del trabajo.

Organización: Desde el punto de vista de la función administrativa, es aquella que constituye el organismo material y social de la empresa. Desde el punto de vista de la entidad social, constituye el conjunto de personas, que interactúan entre sí para alcanzar objetivos específicos⁴⁶.

Planeación: Se denomina como la función administrativa que determina, por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguir dichos objetivos⁴⁷.

Dirección: Es la función administrativa que sigue a la organización. Dinamiza y pone en marcha la empresa y se relaciona con la administración, administración de las personas y la acción. La dirección necesita comunicación, liderazgo y motivación de las personas⁴⁸.

Control: Es la función del proceso administrativo que mide el rendimiento, lo compara con los objetivos, para implantar los cambios correctivos necesarios y además hace un seguimiento de los mismos⁴⁹.

Coordinación: Es el arreglo ordenado del trabajo de grupo para prever una unidad de acción en busca de un propósito común. Implica alentar a los individuos para que terminen su segmento de la tarea de un modo apropiado y sincronizado⁵⁰.

⁴⁶ Op. Cif; CHIAVENATO, P. 82

⁴⁷ Ibid; P. 143

⁴⁸ Ibid; P. 156

⁴⁹ GOMEZ- MEJIA Luís, BALKIN David; Administración, copyright por McGraw-Hill, Inc. (2000) P. 386

⁵⁰ CERTO, Samuel; Administración Moderna, octava edición. Copyright Prentice-Hall, inc (1994,1997,2000) P. 222

Gerente: Es el miembro de la organización que integra y coordina el trabajo de otros. Eso puede significar la responsabilidad directa, sobre un grupo de personas en un departamento o bien, tener que supervisar a una sola persona⁵¹.

Administración: Se refiere al proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo, para que estos se lleven a cabo en forma eficiente y eficaz con otras personas y por medio de ellas⁵².

Objetivos: Se denominan como los resultados que se pretenden conseguir o propósitos que se pueden alcanzar en determinado período⁵³.

Planificación: Consiste en definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas, y el desarrollo de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades⁵⁴.

Poder: Es el punto en el cual un individuo puede influir en otros, de tal forma que estos obedezcan sus órdenes⁵⁵.

Tarea: Es la actividad ejecutada por alguien en desarrollo de su trabajo en la organización. La tarea es la menor unidad posible de la división del trabajo en una organización⁵⁶.

Cargo: Es la reunión de todas aquellas actividades que son realizadas por una persona, que pueden unificarse en uno solo concepto y que ocupan un lugar formal en el organigrama⁵⁷.

⁵¹ *ROBBINS, Stephen, COULTER Mary*; Administración, sexta edición *copyright all right reserved* (1999) P. 7

⁵² *Ibíd*; P. 8

⁵³ *Op.Cif*; CHIAVENATO, P. 156

⁵⁴ *Op.Cif*; *ROBBINS*, P. 212

⁵⁵ *Op. Cif*; CERTO, P. 222

⁵⁶ *Op. Cif*; CHIAVENATO, P. 52

⁵⁷ *Ibíd.*; P. 332

Funciones Administrativas: Son las que conforman el proceso administrativo, las cuatro actividades administrativas básicas son: Planeación, Organización, Proceso de influir y Control.⁵⁸

Plan de Acción: es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto. Dentro de una empresa, un plan de acción puede involucrar a distintos departamentos y áreas. El plan establece quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma.⁵⁹

⁵⁸ Ibíd.; p. 557

⁵⁹ Definición de plan de acción - Qué es, Significado y Concepto <http://definicion.de/plan-de-accion/#ixzz2wdvzgubJ>, Consultado: marzo 21 de 2014, hora 06:43 PM

4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se usa en este trabajo es la Descriptiva, ya que ésta consiste fundamentalmente en caracterizar un fenómeno o situación concreta a partir de los datos encontrados y realizar categorías de frecuencia, frecuencia acumulada, media aritmética, mediana, moda; llegando entonces a distribuciones gráficas que permiten una visión sintética de la distribución considerada para un mejor análisis e interpretación⁶⁰.

4.2 MÉTODO

El método apropiado para esta investigación es el Cualitativo, ya que este se conduce básicamente en ambientes naturales, además se debe analizar la realidad subjetiva y el fenómeno a estudiar; esta investigación etnográfica o fenomenológica se realizará usando la recolección de datos sin medición numérica para así descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.⁶¹

⁶⁰ AKTOUF, Omar; La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones: Una introducción al procesamiento clásico y una crítica, Diseño e Impresión en Artes Gráficas del Valle Ltda. Ciudad Universitaria Meléndez, Cali, Colombia (2001) P. 37-38

⁶¹ HERNANDEZ, Sampieri Roberto; FERNANDEZ-Collado Carlos; BAPTISTA, Lucio Pilar; Metodología de la Investigación cuarta Edición, Impreso en México enero de 2008, McGraw-Hill Interamericana. P. 2-8

4.3 FUENTES DE DATOS

Las fuentes que se utilizan en este estudio serán las fuentes de datos primarias, porque son éstas, las que permiten proporcionar la observación que se le realice a los gerentes de las organizaciones, como también permite tener una participación directa o indirecta por parte del investigador, y además apoyarse en cuestionarios, entrevistas o encuestas para obtener más información que ayuden al cumplimiento de los objetivos planteados en la investigación. Así como también se utilizarán algunas fuentes de datos secundarios como libros, revistas, periódicos, trabajos de grado, escritos publicados en internet, entre otros⁶².

4.4 TÉCNICAS

Al ser ésta una investigación cualitativa, se utilizará el método de observación, acompañado de entrevistas para los gerentes; durante la observación se tomarán nota del ambiente físico (entorno), ambiente social y humano, actividades individuales y colectivas, instrumentos usados, hechos relevantes, y retratos humanos. Los propósitos de esta técnica son: explorar los ambientes y contextos, describir las comunidades, las personas que participan en actividades del desarrollo del servicio, comprender los procesos, identificar problemas y generar hipótesis para futuros estudios⁶³.

⁶² MÉNDEZ- ÁLVAREZ, Carlos Eduardo; Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación, Tercera Edición, *McGraw-Hill* Interamericana, Copyright 2001, 1995,1988; Impreso en Colombia. P. 49-53

⁶³ Op.cit: HERNANDEZ, Sampieri; FERNANDEZ-Collado ; BAPTISTA, Lucio; P. 587-588

4.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población con la que se trabajará serán las diferentes empresas del sector Turístico del puerto de Buenaventura, como lo son los Hoteles; entre éstos se encuentran: Hotel Cordillera, Hotel Capilla del Sol, Hotel Plaza Mar, Hotel Tequendama, Hotel El Velero, Hotel Titánic, Gran Hotel, Hotel Torre Mar, Hotel los delfines, Hotel Balcones de la Bahía, Hotel Tropicana, Hotel Majesti, Hotel Real.

La población en total es de 13 hoteles, el máximo error permisible es del 5%, la probabilidad es del 5% y la de fracaso es del 5%:

$$n = \frac{4 \cdot P \cdot Q \cdot N}{4 \cdot Q \cdot P + (N - 1) \cdot E^2}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población

4= Estadístico que prueba al 95% de confianza

E²= Máximo error permisible

P= Probabilidad de éxito

Q= Probabilidad de fracaso

$$n = \frac{4(0.5)(0.5)(13)}{4(0.5)(0.5) + (13 - 1)(0.5)^2}$$

$$n = \frac{13}{1 + 12(0.25)}$$

$$n = \frac{13}{4} = 3.25$$

4

El tamaño de la muestra es de 3.25, la cual por conveniencia se amplía a 5; la encuesta se realizó a 5 gerentes y 5 subalternos (repcionistas). Para un total de 10 encuestas.

4.6 PLAN DE ANÁLISIS DE LOS DATOS

En primer lugar se recolectan los datos (entrevistas, observaciones, anotaciones y registros, entre otros);

Luego se organizan los datos y la información (determinando criterios de organización y se organizan los datos de acuerdo con los criterios);

En tercer lugar se preparan los datos para el análisis (limpiar las grabaciones de ruidos, digitalizar imágenes, filtrar videos, transcribir datos verbales en texto – incluyendo bitácoras y anotaciones-;

El cuarto paso es la revisión de los datos – lecturas y observaciones - (obtener un panorama general de los materiales);

En quinto lugar se descubren las unidades de análisis (elegir cuál es la unidad de análisis o significado adecuado, a la luz de la revisión de los datos);

Consecutivamente se realiza la codificación de las unidades en primer nivel (localizar unidades y asignarles categorías y códigos);

El sexto paso es describir las categorías codificadas que emergieron del primer nivel (conceptualizaciones, definiciones, significados y ejemplos);

Simultáneamente se hace la codificación de las categorías de segundo nivel (agrupar categorías codificadas en temas y patrones, relacionar categorías, ejemplificar temas, patrones y relaciones con unidades de análisis);

Por último se generarán las teorías, hipótesis o explicaciones.

5. ANÁLISIS DE LOS DATOS

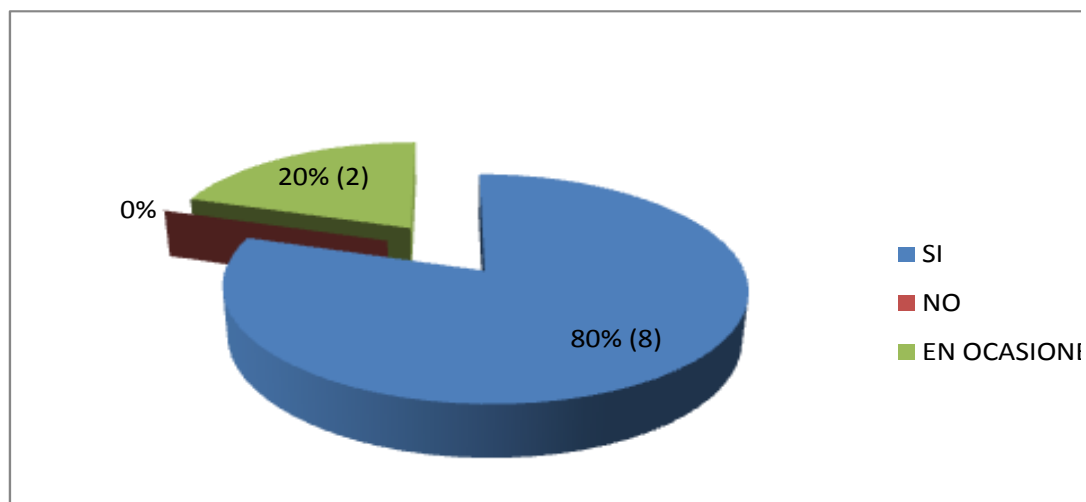
5.1 APOORTE DE LOS COLABORADORES

TABLA 2. ¿Considera el Administrador que sus colaboradores aportan todo de sí para la organización?

Respuestas	Frecuencia absoluta	Porcentaje
SI	8	80%
NO	0	0%
EN OCASIONES	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Grupo investigador

FIGURA 1. Aporte de los colaboradores para la organización



Fuente: Grupo investigador

Se observa que un 20% de los encuestados contestaron que en ocasiones los colaboradores daban todo de sí para la organización, ya que a medida que el trabajador lleva más tiempo en la organización, se disminuye su interés por realizar de una manera más eficiente su trabajo. El grupo investigador se observó que los colaboradores antiguos demostraban más tranquilidad a la hora de realizar

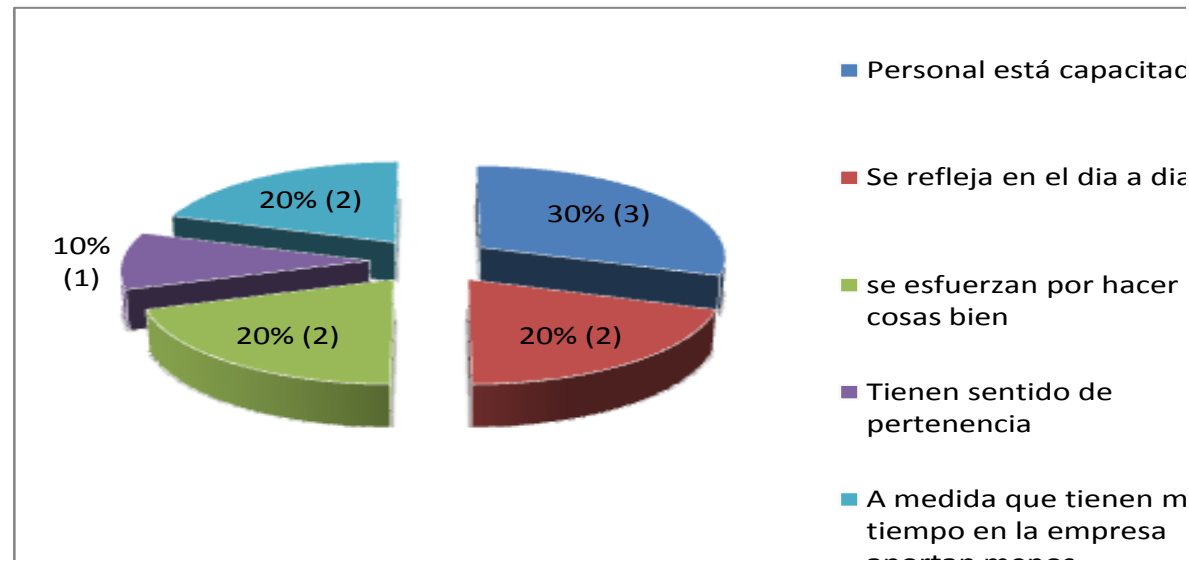
las tareas que le corresponden diariamente, algunos no cumplían horarios ya que sabían exactamente qué tiempo llevaba realizar sus labores.

TABLA 3. ¿Por qué considera el Administrador que sus colaboradores aportan todo de sí para la organización?

Respuestas	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Personal está capacitado	3	30%
Se refleja en el día a día	2	20%
Se esfuerzan por hacer las cosas bien	2	20%
Tienen sentido de pertenencia	1	10%
A medida que tienen más tiempo en la empresa aportan menos	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Grupo investigador

FIGURA 2. Causas del aporte de los colaboradores para la organización



Fuente: Grupo investigador

Los administradores encuestados dicen que sus colaboradores aportan todo de sí para la organización porque están capacitados para desempeñar sus actividades, esto hace que tengan sentido de pertenencia, se esfuercen por hacer las cosas bien y se pueda ver reflejado en el día a día. El otro 20% dicen que no se aporta todo de sí porque a medida que la persona lleva más tiempo en el trabajo aportan menos de sus capacidades para desempeñar su labor.

En este punto el Grupo Investigador observó que en algunas organizaciones se hace una reunión a la hora del cambio de turno donde se motiva al trabajador a realizar de forma eficiente su labor y en otras pocas no se presta mucha atención a este punto. La motivación es el punto clave para que los colaboradores aporte todos sus esfuerzos para realizar un muy buen trabajo; otra forma de hacer que el empleado este constantemente en actividad es la rotación del personal, es decir cada cierto tiempo cambiar de área al trabajador para que nuevamente aprenda el funcionamiento de su nueva área y de este modo se sienta motivado y comprometido a laborar de un mejor modo.

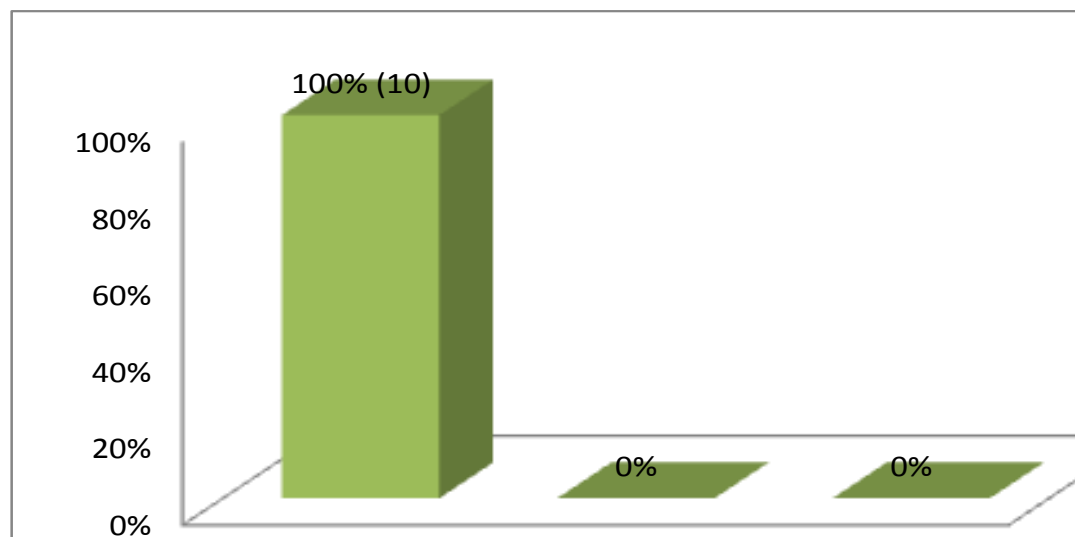
5.2 SECUENCIA PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

TABLA 4. ¿El trabajo que realiza en su cargo como Administrador hace parte de una secuencia para el funcionamiento de la organización?

Respuestas	Frecuencia absoluta	Porcentaje
SI	10	100%
NO	0	0%
EN OCASIONES	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 3. Razones de la secuencia para el funcionamiento de la organización



Fuente: Grupo investigador

Es visible la unanimidad de las respuestas, pues tanto gerentes como colaboradores afirman que hay una cadena de trabajo donde cada actividad hace parte fundamental para crear un buen servicio en la organización, se observa de una forma evidente que hay una división de trabajo, donde cada quien realiza una labor específica para así lograr en conjunto un buen servicio, de ahí la importancia de la motivación y el trabajo en equipo en la organización. El grupo investigador pudo observar que efectivamente cada uno de los miembros de la

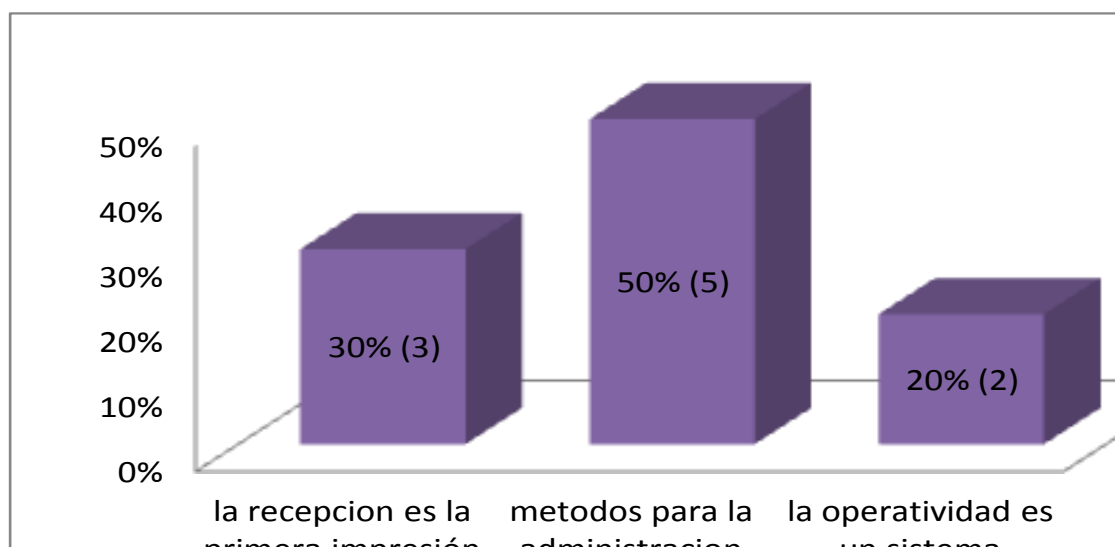
organización interviene en la prestación del servicio ya que cada colaborador debe desempeñar unas tareas específicas para que el cliente finalmente pueda obtener un excelente servicio.

TABLA 5. ¿Por qué el trabajo que realiza en su cargo el Administrador hace parte de una secuencia para el funcionamiento de la organización?

Respuestas	Frecuencia absoluta	Porcentaje
La recepción es la primera impresión hacia el cliente	3	30%
Métodos para la administración	5	50%
La operatividad es un sistema	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Grupo investigador

Figura 4. El cargo de Administrador es parte de una secuencia para el funcionamiento de la organización



Fuente: Grupo investigador

En toda organización cada actividad hace parte o complementa otra para en conjunto lograr cumplir las expectativas de los clientes y por ende los objetivos de

la organización, los métodos para la administración permiten tener una idea clara de cómo crear un servicio y cuál es la mejor forma de prestarlo, y es en la recepción donde el cliente observa y se familiariza con la calidad del servicio a adquirir. Los métodos de administración son un esfuerzo: 1) planificado; 2) de toda la organización; 3) controlado desde el nivel más alto para 4) incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante 5) intervenciones planificadas en los "procesos" de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta (Beckhard, 1969).⁶⁴

Según las teorías clásicas de la administración estos métodos son las mismas funciones de *Henry Fayol*, pero lo que el grupo investigador pudo observar fue que no son muy marcadas en la cotidianidad de la organización, ya que no se lleva una “agenda” donde puedan planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de la organización con lujo de detalle. Si no que son realizadas de forma implícita y no todas son aplicadas con frecuencia y rigurosidad; los administradores encuestados no tienen una conciencia práctica de estas funciones, pero si las tienen muy claras de forma teórica.

⁶⁴ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Metodos-De-Administracion/142042.html>. Consultado: enero 22, 2014, hora 08: 35 p.m.

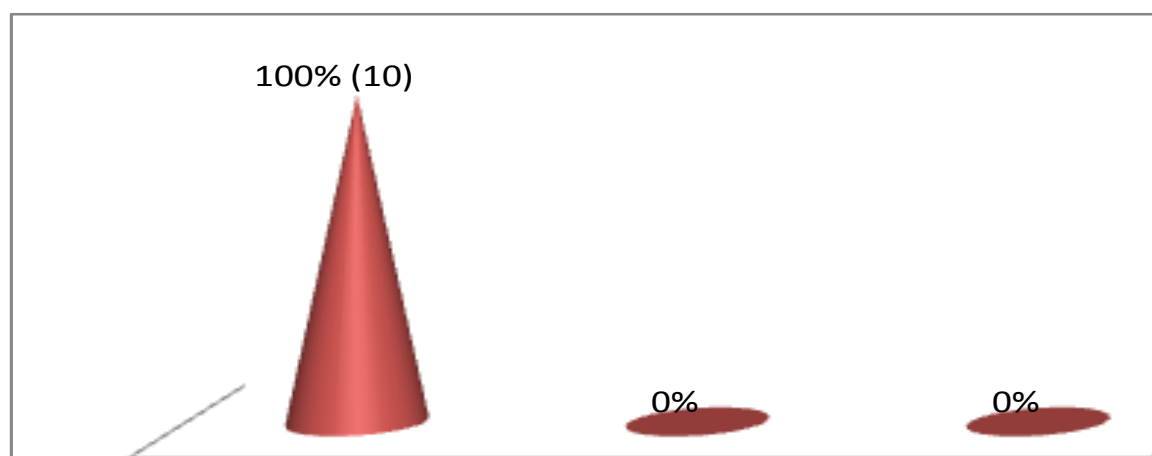
5.3 CAPACITACIÓN DEL COLABORADOR

Tabla 6. ¿Cuando ingresa un nuevo colaborador recibe una capacitación, ó él personalmente aprende?

Respuestas	Frecuencia absoluta	Porcentaje
SI	10	100%
NO	0	0%
EN OCASIONES	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Grupo investigador

FIGURA 5. Capacitación para el nuevo colaborador



Fuente: Grupo investigador

En un 100% todos los encuestados están de acuerdo en la capacitación del personal tanto directivo como colaborador para poder desempeñar de una forma óptima su trabajo, ya que las capacitaciones son un factor muy importante no da lugar al empirismo, pues el empirismo es una acción de realizar las cosas solamente con lo que se aprende mediante la experiencia. En la actualidad las organizaciones están brindando la oportunidad de capacitación a sus colaboradores en temas fundamentales como la atención al cliente. El grupo investigador observó en los diferentes hoteles seleccionados para este trabajo,

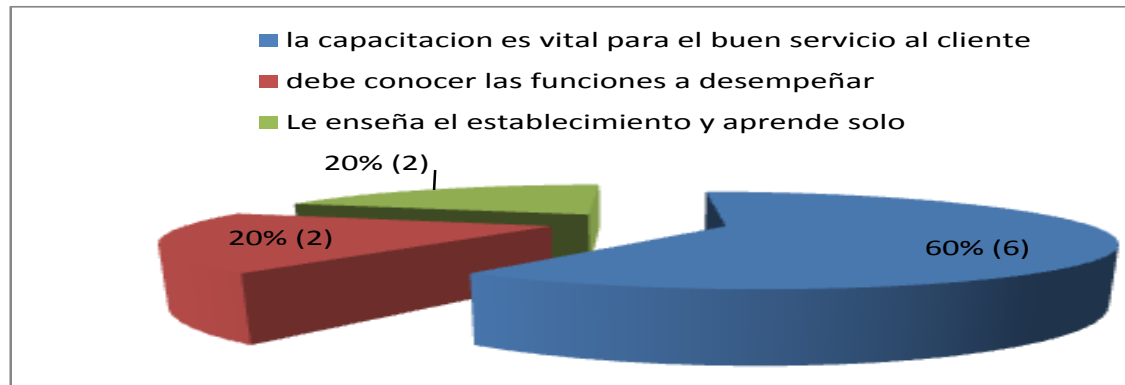
que sus administradores se preocupan no sólo por capacitar a sus colaboradores internamente sino que los inscribe en cursos externos, por lo menos una vez al año, en temas pertinentes a los requerimientos de los mismos.

TABLA 7. ¿Por qué cuándo ingresa un nuevo colaborador recibe una capacitación, o él personalmente aprende?

Respuestas	Frecuencia absoluta	Porcentaje
La capacitación es vital para el buen servicio al cliente	6	60%
Debe conocer las funciones a desempeñar	2	20%
Le enseña el establecimiento y aprende solo	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Grupo investigador

FIGURA 6. Razones para que el nuevo colaborador reciba capacitación



Fuente: Grupo investigador

La capacitación es un elemento de vital importancia para la organización ya que es un medio para dar respuesta a las necesidades de la organización y genera un desarrollo de habilidades, conocimientos o conductas del personal. Por medio de las capacitaciones se puede llegar a buscar la perfección del colaborador en su

puesto de trabajo, en función de las necesidades de la organización y en un proceso estructurado con metas definidas para lograr ofrecer un buen servicio; para obtener este buen servicio los empleados deben conocer todas las funciones a desempeñar en su lugar de trabajo.

Un 20% de las organizaciones encuestadas realizan la actividad de mostrar las instalaciones de la organización y los nuevos colaboradores aprenden a realizar sus funciones empíricamente. Para el grupo investigador es de suma importancia implementar y ejecutar el proceso de la capacitación porque es ahí donde el colaborador conoce su lugar de trabajo, las actividades, las tareas y como las debe realizar para ayudar cumplir los objetivos organizacionales.

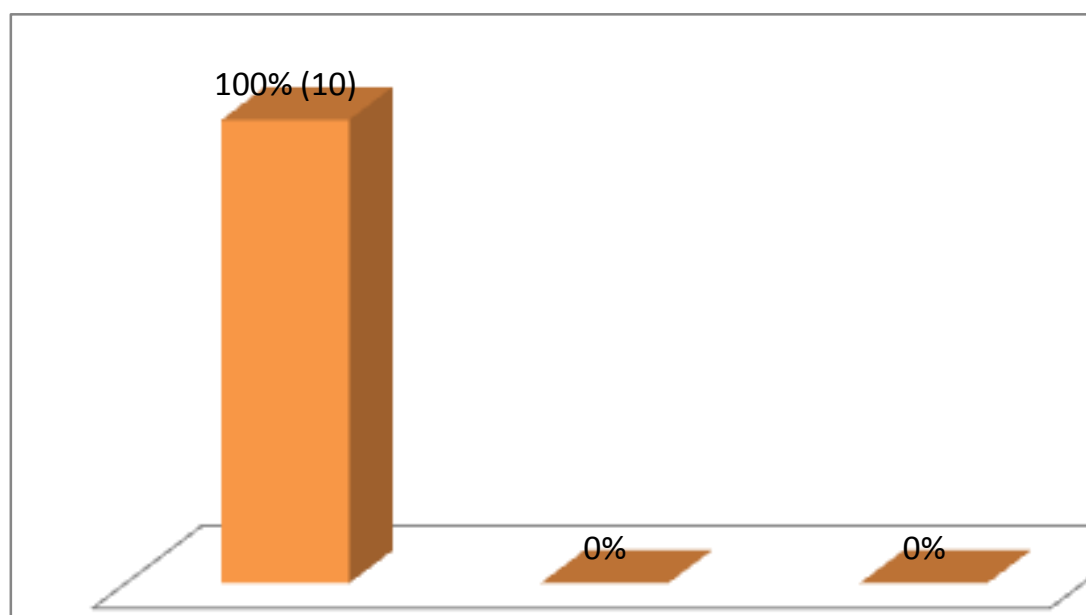
5.4 PROCESOS PARA LA CREACIÓN DEL SERVICIO

TABLA 8. ¿Es cuidadoso cada uno de los procesos de la creación del servicio?

Respuestas	Frecuencia absoluta	Porcentaje
SI	10	100%
NO	0	0%
EN OCASIONES	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Grupo investigador

FIGURA 7. Procesos para la creación del servicio



Fuente: Grupo investigador

En las organizaciones del sector hotelero realizan una buena planeación a todos los procesos que se requieren para la creación del servicio, la satisfacción del cliente y por ende se realiza un seguimiento a los procesos, de esta forma logran corregir posibles errores que se puedan presentar una vez aprobados y desarrollados en el ejercicio diario y real del hotel. El grupo investigador observó que todos los miembros de la organización de una u otra manera si intervienen en

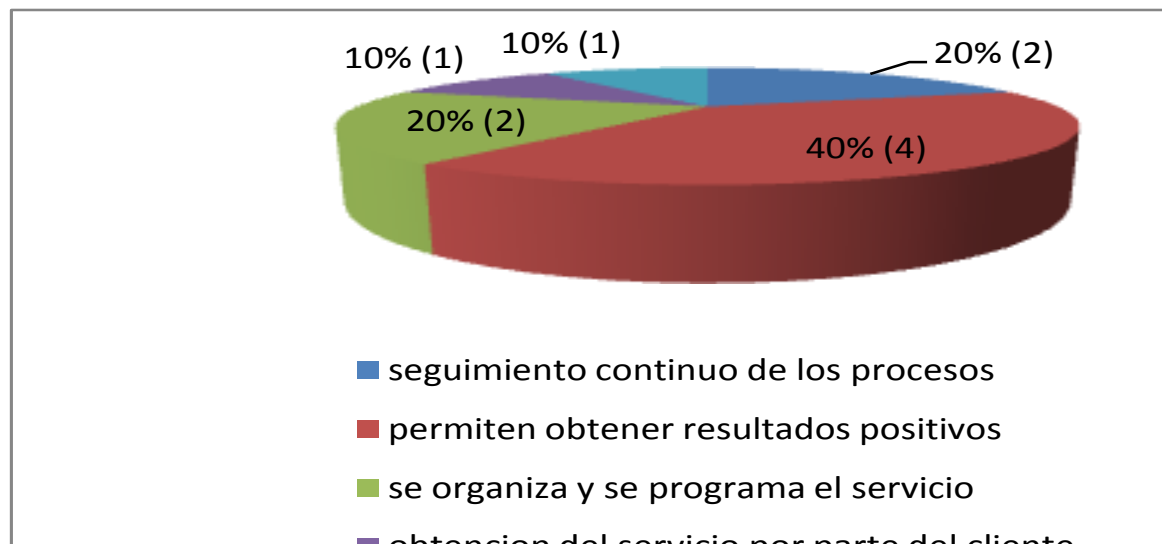
el proceso de la creación del servicio ya que son los colaboradores los encargados de tener el servicio disponible para que pueda ser usado después por los clientes.

TABLA 9. ¿Por qué debe ser cuidadoso cada uno de los procesos de la creación del servicio?

Respuestas	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Seguimiento continuo de los procesos	2	20%
Permiten obtener resultados positivos	4	40%
Se organiza y se programa el servicio	2	20%
Obtención del servicio por parte del cliente	1	10%
Es primordial	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Grupo investigador

FIGURA 8. Razones del Cuidado para los procesos de la creación del servicio



Fuente: Grupo investigador

Hay que tener en cuenta que el cliente es lo más importante para la organización y por ende el proceso de la creación del servicio es primordial para la misma, los procesos deben ser planeados por que permiten visualizar posibles

inconvenientes que se presenta a la hora de prestar el servicio y la manera de cómo se debe manejar esos procesos que son creados en la organización para, mejorar su calidad, lograr la eficiencia y llegar a tener excelentes resultados en la organización.

El grupo investigador puede decir que para lograr ofrecer un excelente servicio en de vital importancia la planeación del mismo, es decir: realizar un mapa o plan de procesos para el servicio, desde la organización estratégica del hotel hasta la despedida del cliente (con promesa de regreso), de este modo se puede tener un control de la prestación del servicio y si hay algún error se pueda revisar en que se está fallando y poder corregirlo.

El mapa de procesos es una herramienta que permite al administrador conocer plenamente el producto o servicio que ofrece, los tiempos de realización de cada proceso y los controles de calidad que se puedan aplicar al servicio. En el momento en que se presente una falla en el servicio se puede identificar rápidamente y dar una solución satisfactoria para el cliente y conveniente para la empresa.

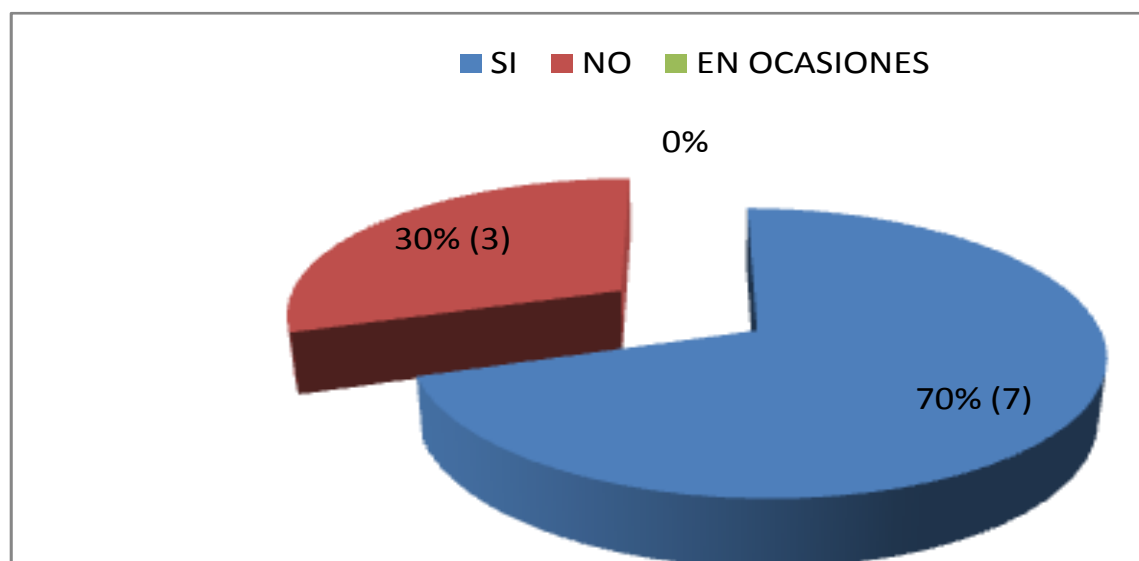
5.5 EL ADMINISTRADOR EN EL PROCESO DE CREACIÓN DEL SERVICIO

TABLA 10. ¿Interviene el Administrador en el proceso de la creación del servicio?

Respuestas	Frecuencia absoluta	Porcentaje
SI	7	70%
NO	3	30%
EN OCASIONES	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Grupo investigador

FIGURA 9. El Administrador y su intervención en el proceso de creación del servicio



Fuente: Grupo investigador

En un 30% los encargados y administradores no intervienen en el proceso de la creación del servicio, no se sienten parte esencial en este proceso pues consideran es responsabilidad de otras personas (dueños ó gerentes generales). Se observa que los colaboradores se limitan solamente a cumplir con sus tareas, es decir cada uno realiza lo que le corresponde y las decisiones de lo que se debe o no hacer por lo general las toma el dueño del hotel o el administrador. Mientras

que el 70% manifiestan que de una u otra manera si intervienen en el proceso ya que cada uno debe cumplir unas tareas para lograr prestar excelente servicio.

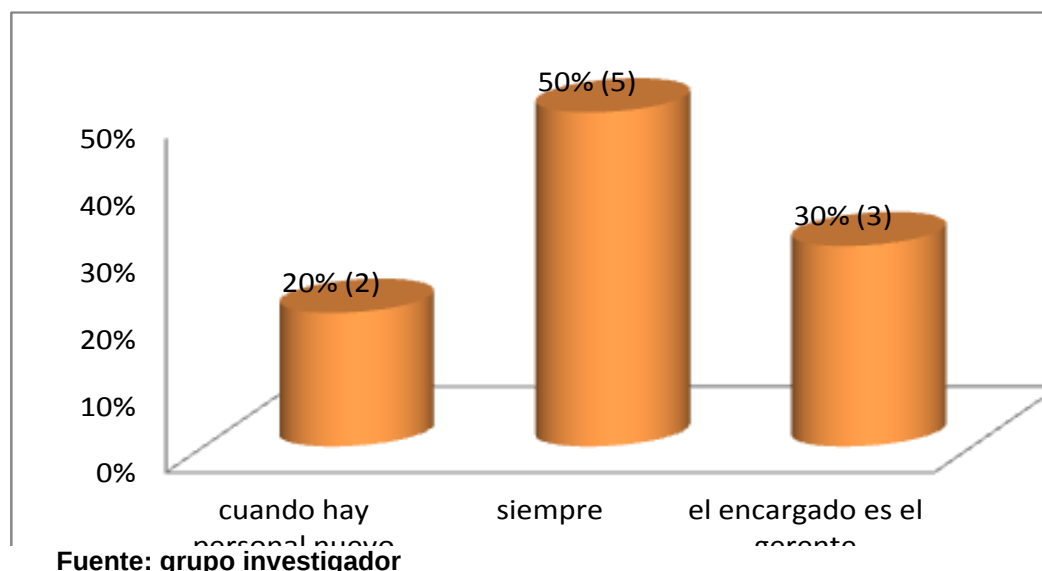
El grupo de investigación observo que los colaboradores no dan su opinión acerca de las necesidades que tiene la organización y de cómo esta podría mejorar. También se puede ver que los colaboradores son quienes directamente prestan el servicio a los clientes ya que son estos los que deben de limpiar las instalaciones, organizar las habitaciones, los baños, los pasillos entre otras para que el cliente quede totalmente satisfecho.

TABLA 11. ¿Por qué el Administrador debe intervenir en el proceso de la creación del servicio?

Respuestas	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Cuando hay personal nuevo	2	20%
Siempre	5	50%
El encargado es el gerente	3	30%
Total	10	100%

Fuente: grupo investigador

FIGURA 10. El Administrador interviene en el proceso de la creación del servicio



En la organización todo el personal interviene directa e indirectamente en la creación del servicio, no es trabajo o responsabilidad solamente del Gerente de la Organización o el Dueño, la creación del servicio es parte fundamental donde participan todos los empleados de la organización. Los colaboradores manifiestan que de una u otra manera ellos participan en la creación del servicio ya que ellos son los encargados de darlo a conocer y por ende deben de saber cómo funciona para que el cliente quede totalmente satisfecho.

El grupo de investigación observó que los colaboradores sí intervienen de forma directa o indirecta en el proceso de la prestación del servicio, ya que cuando un cliente llega a un hotel primero lo recibe el portero, luego la recepcionista que es quien le da a conocer los servicios que ahí se prestan y así sucesivamente cada uno de los miembros de la empresa van interviniendo en dicho proceso de prestar el servicio al cliente del hotel.

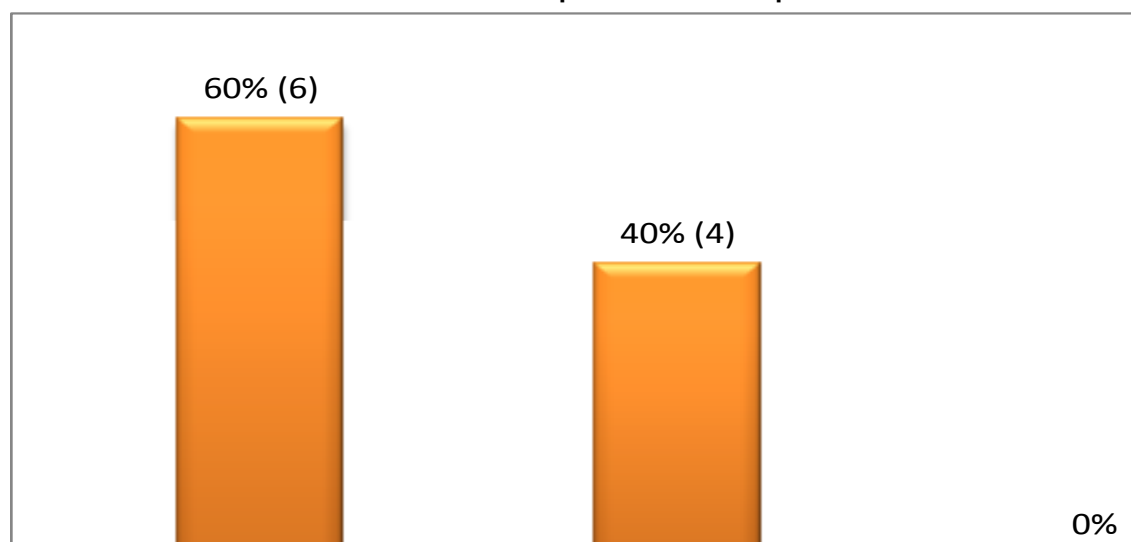
5.6 PLAN DE ACCIÓN O PREVENCIÓN

TABLA 12. ¿Realiza el Administrador un plan de acción o prevención?

Respuestas	Frecuencia absoluta	Porcentaje
SI	6	60%
NO	4	40%
EN OCASIONES	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Grupo investigador

FIGURA 11. El Administrador colabora en el plan de acción o prevención



Fuente: Grupo investigador

En un 40% no se realiza un programa de acción o prevención en algunas organizaciones por que las personas no se sienten encargados de esto o simplemente no se acostumbra a realizarlo en la organización. Aunque en el 60% si lo realizan, una parte de estos lo “hacen en el momento en que se presenta algún inconveniente” y otra parte realizan este programa para poder lograr resultados positivos. Los programas de acción o prevención que aplican los administradores son brigadas para prevenir posibles incendios, buenas prácticas

de higiene y aseo, presentación personal ya que es lo primero que observa el cliente antes de adquirir el servicio.

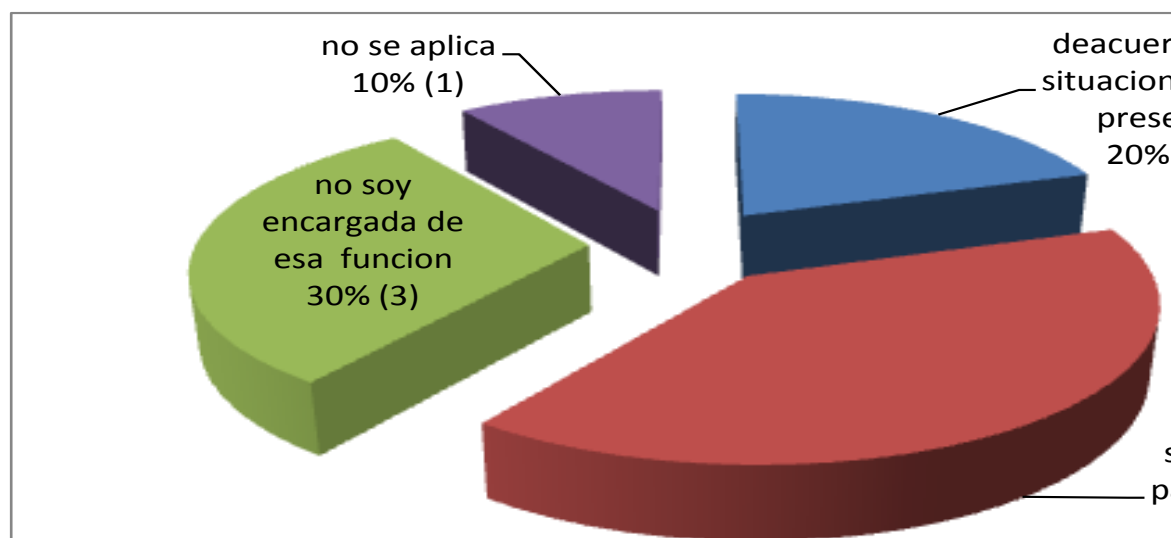
El grupo de investigación pudo observar que aunque todos no contaban con un plan específico en caso que se presentara algún incendio temblor u otra situación de peligro, los hoteles encuestados contaban con sus respectivas rutas de evacuación, extintores ubicados en los lugares indicados, los avisos de piso mojado, la salida de emergencia, las áreas restringidas entre otros.

TABLA 13. ¿ Por qué debe realizar el Administrador un plan de acción o prevención ?

Respuestas	Frecuencia absoluta	Porcentaje
De acuerdo a la situación que se presenta	2	20%
Se requiere para obtener resultados positivos	4	40%
No soy encargada de esa función	3	30%
No se aplica	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Grupo investigador

FIGURA 12. El Administrador debe realizar plan de acción o prevención



Fuente: Grupo investigador

Un programa de acción o prevención es vital para una organización, pues éste ayuda a resolver con mayor eficiencia algún percance, este programa se requiere para obtener resultados positivos en la organización, no se puede dejar o esperar solucionar los inconvenientes en el momento en que se presenten y mucho menos estos programas no pueden ser “no aplicables” en alguna organización. Las organizaciones deben de estar preparada para cuando se presenten situaciones que pueden influir en el mal funcionamiento de la empresa y que no permiten cumplir con los objetivos planteados en la organización.

El grupo de investigación observo en el sector hotelero que efectivamente existen las rutas de evacuación, sus extintores, las salidas de emergencia entre otros; pero no se observó el plan de prevención que utilizan dichos administradores cuando se encuentran en situación que generen riesgos para toda la organización.

5.7 ELEMENTOS ÚTILES PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

TABLA 14. ¿Existe buena organización de los elementos útiles para el funcionamiento de la empresa?

Respuestas	Frecuencia absoluta	Porcentaje
SI	10	100%
NO	0	0%
EN OCASIONES	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Grupo investigador

FIGURA 13. Existe organización de los elementos útiles para el funcionamiento de la empresa



Fuente: Grupo investigador

En las organizaciones encuestadas se pudo observar que todo elemento útil para su funcionamiento estaba en su lugar, todo en un punto estratégico y de fácil acceso a los colaboradores y la administración. Esto se ve reflejado en el 100% de los administradores y encargados de las organizaciones participantes en la

investigación. Cada colaborador posee las herramientas necesarias para realizar la actividad que le corresponde, cada elemento se encuentra en su lugar estratégico tanto para la comodidad del trabajador, el directivo y por supuesto el cliente. El autor *Henry Fayol* define en uno de sus catorce principios (orden) que los empleados deben ocupar el cargo más adecuado para él, que todo el material debe estar en el lugar adecuado en el momento que corresponde.⁶⁵

El grupo de investigación observó que en el sector hotelero existe mucho orden en cuanto a cada una de las actividades que desarrolla cada colaborador en la organización, cada herramienta de trabajo se encuentra en un lugar específico de acuerdo a la actividad que se vaya a realizar, los puestos de trabajo son estándar es decir que cada colaborador sabe exactamente lo que le corresponde hacer y en qué lugar lo va a realizar.

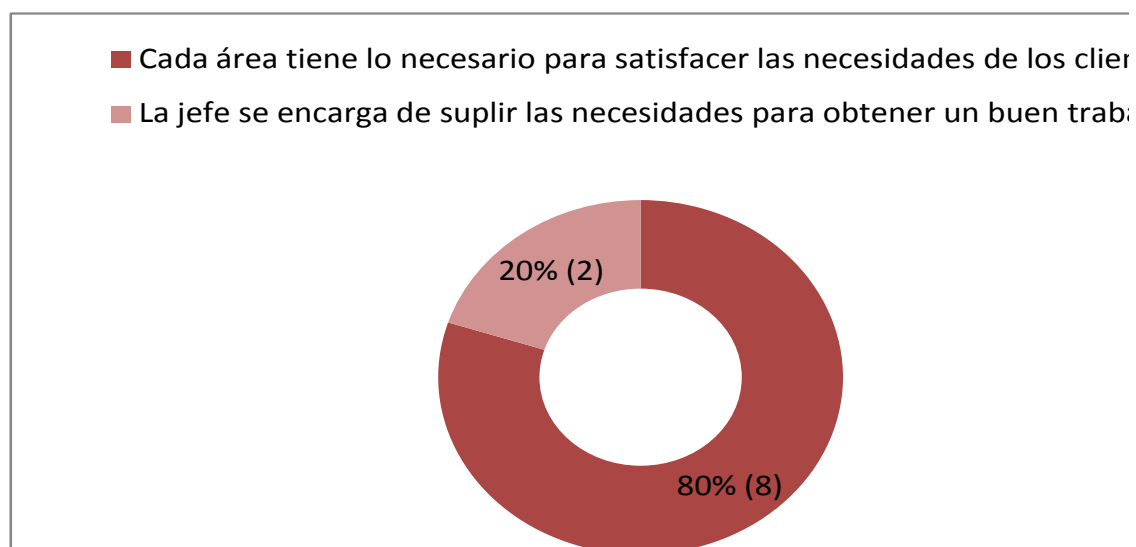
TABLA 15. ¿Por qué debe existir buena organización de los elementos útiles para el funcionamiento de la empresa?

Respuestas	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Cada área tiene lo necesario para satisfacer las necesidades de los clientes	8	80%
La jefe se encarga de suplir las necesidades para obtener un buen trabajo	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Grupo investigador

⁶⁵ <http://www.altonivel.com.mx/19059-los-14-principios-de-henry-fayol-para-una-administracion-eficiente.html>. Consultado: enero, 23, 2014, hora 05: 10. P.m.

FIGURA 14. Razones para una buena organización de los elementos útiles para el funcionamiento de la empresa



Fuente: Grupo investigador

Los encuestados consideran que todas las áreas tienen todo lo necesario para su funcionamiento y además los jefes siempre están atentos a suplir las necesidades que se requieran. Se observó que cada trabajador tenía a su disposición las herramientas necesarias para cumplir con sus actividades y que los jefes están atentos de que ellos tengan lo que necesiten a la hora de realizar sus tareas.

El grupo de investigación pudo observar que los colaboradores disponían de las herramientas necesarias para desempeñar sus actividades y tareas; lo cual ayuda a la organización a que sus colaboradores realicen sus actividades de forma eficiente y esto se puede ver reflejado a la hora de prestar el servicio cliente. Ya que el cliente va a encontrar un lugar muy agradable donde pueda descansar tranquilamente.

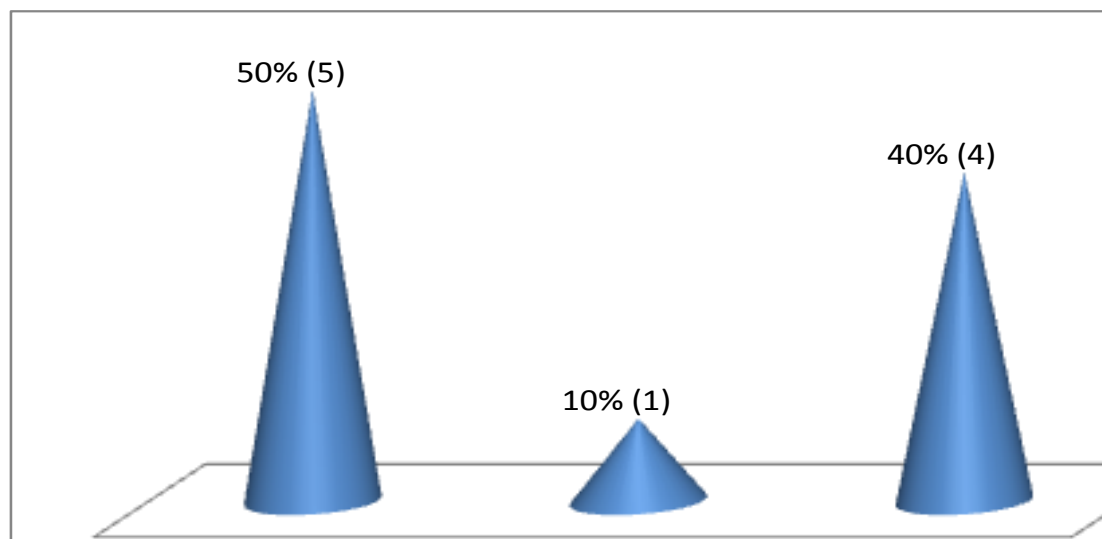
5.8 RESALTAR EL MEJOR PROVECHO DE CADA UNO DE LOS COLABORADORES

TABLA 16. ¿Saca usted el mejor provecho posible de cada uno de los colaboradores de la organización para beneficio de la misma?

Respuestas	Frecuencia absoluta	Porcentaje
SI	5	50%
NO	1	10%
EN OCASIONES	4	40%
TOTAL	10	100%

Fuente: Grupo investigador

FIGURA 15. El mejor provecho posible de los colaboradores en la organización para beneficio de la misma



Fuente: Grupo investigador

Todo administrador debe aprovechar lo máximo a sus colaboradores de la organización, para lograr efectividad en su trabajo y/o cumplir los objetivos de la organización. El 10% de los encuestados argumentan no sacar el máximo de los colaboradores ya que todos en la organización siguen normas y tareas específicas, donde cada quien realiza lo que le corresponde en su lugar de

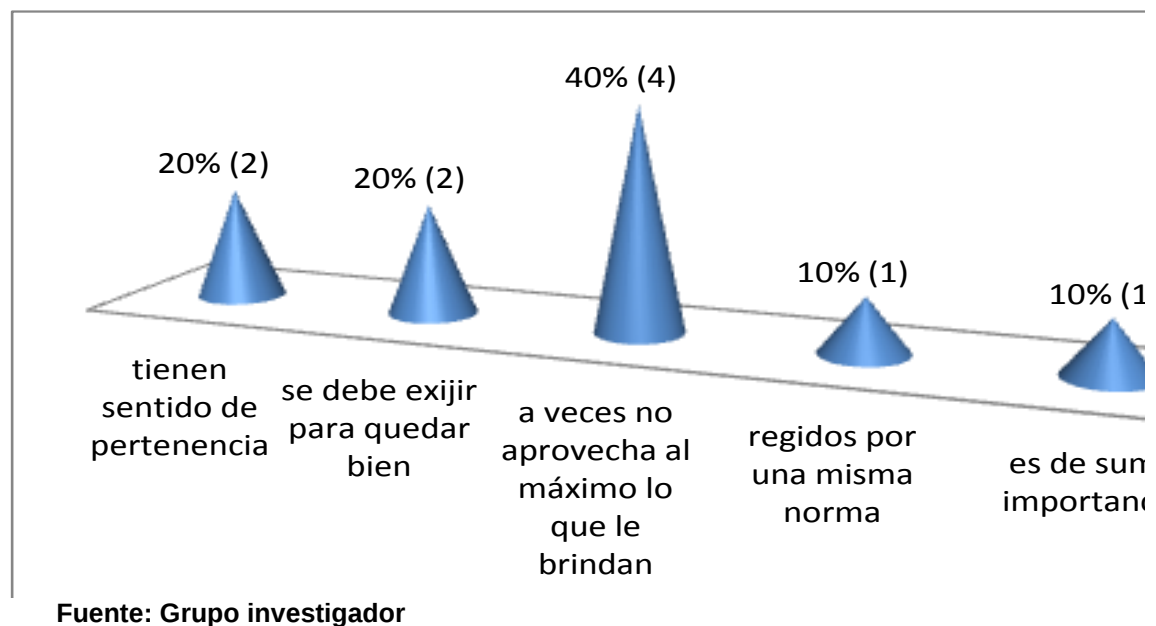
trabajo, esto no permite que el empleado aproveche en toda su extensión lo que la organización les brinda para desarrollar sus capacidades. El grupo investigador observa que en la mayoría de los hoteles si se saca el mayor provecho de los colaboradores ya que esto ayuda a que los colaboradores descubran habilidades que pensaban que no tenían y se puedan ir superando día a día en pro de mejorar su calidad de vida y contribuir al mejoramiento de la organización.

TABLA 17. ¿Por qué el Administrador debe lograr el mejor provecho de cada uno de los colaboradores de la organización para beneficio de la misma?

Respuestas	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Tienen sentido de pertenencia	2	20%
Se debe exigir para quedar bien	2	20%
A veces no aprovecha al máximo lo que le brindan	4	40%
Regidos por una misma norma	1	10%
Es de suma importancia	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Grupo investigador

FIGURA 16. El Administrador y el mejor provecho posible de los colaboradores de la organización



Los colaboradores de la organización son muy importantes, ya que por medio de estos se logra la creación eficiente del servicio, pero para lograr esta efectividad en el servicio hay que aprovechar al máximo todo lo que la organización brinda ya que es de suma importancia y ayuda a crear un sentido de pertenencia hacia todo lo que hay en la empresa.

El grupo de investigación observa que es de suma importancia para una organización diseñar estrategia que permitan que los colaboradores desarrollen habilidades que le permitan mejor su día a día y contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización realizando un trabajo en equipo donde directivos como los colaboradores aporten todo de sí para en buen funcionamiento organizacional.

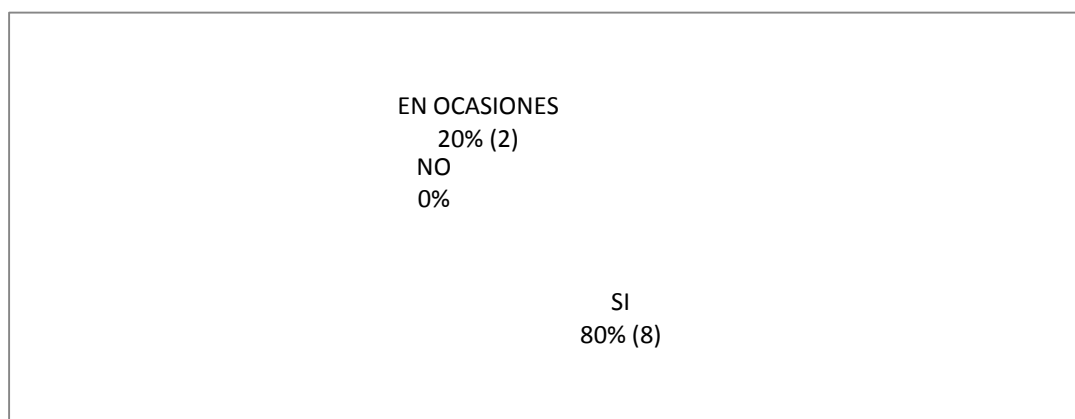
5.9 ARMONÍA ENTRE LOS ACTORES O FACTORES PARA SU FUNCIONAMIENTO

TABLA 18. ¿Se introduce armonía entre todos los actores o factores de la empresa para facilitar su funcionamiento y su éxito?

Respuestas	Frecuencia absoluta	Porcentaje
SI	8	80%
NO	0	0%
EN OCASIONES	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Grupo investigador

FIGURA 17. Armonía entre actores o factores de la empresa para su funcionamiento



Fuente: Grupo investigador

Con un 20% se evidencia la falta de armonía entre los actores de la empresa, por este motivo en ocasiones los colaboradores no hacen su mayor esfuerzo por realizar un excelente trabajo ni sienten que hacen parte de una organización que los necesita para su funcionamiento. Aquí se observa que los colaboradores están desanimados y necesitan que la parte administrativa los motive y los incentive para que éstos puedan dar todo de sí para el buen funcionamiento de la organización y que se sientan totalmente identificados con ellas.

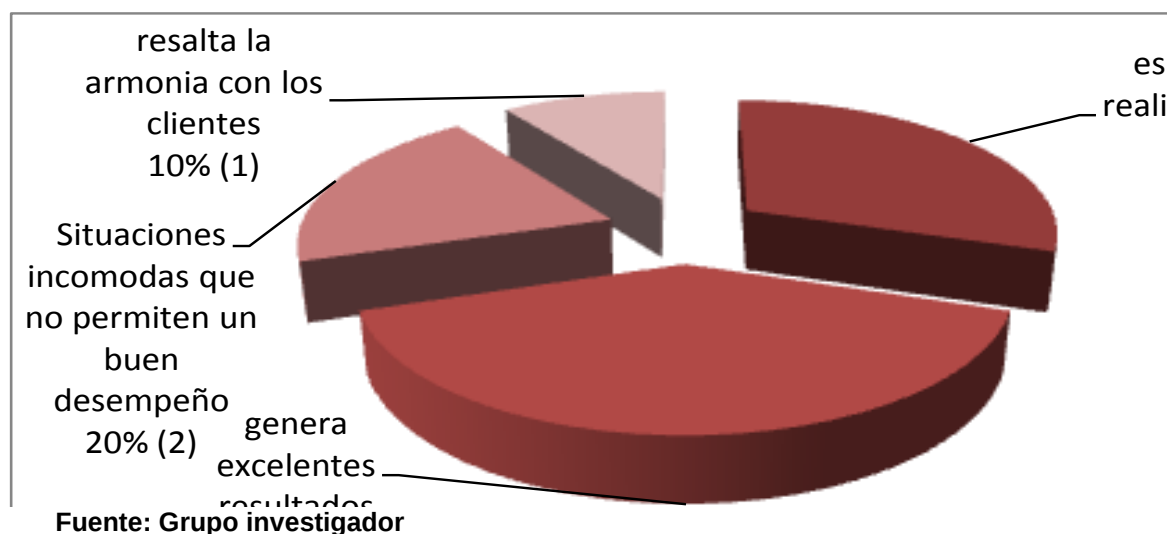
El grupo de investigación observó que la falta de motivación y de incentivar hace que los colaboradores pierdan las ganas de hacer su trabajo con ánimo y entusiasmo; los administradores deben de buscar la manera de introducir armonía e incentivar cada día a sus colaboradores para que estos se sientan parte fundamental de la organización y puedan desarrollar sus tareas con mas efectividad. Los gerentes de las organizaciones deben de realizar un proceso de empoderamiento con los colaboradores para aumentar su fortaleza espiritual, política, social o económica para lograr impulsar cambios positivos de la situación en que se encuentran emocionalmente dentro de la organización.

TABLA 19. ¿Por qué se debe introducir armonía entre todos los actores o factores de la empresa para facilitar su funcionamiento y su éxito?

Respuestas	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Es vital para realizar un buen trabajo	3	30%
Genera excelentes resultados	4	40%
Situaciones incómodas que no permiten un buen desempeño	2	20%
Resalta la armonía con los clientes	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Grupo investigador

FIGURA 18. Armonía entre actores o factores de la empresa para su funcionamiento



Es de vital importancia para las organizaciones que entre sus actores o factores haya una armonía constante para así mismo poder reflejársela a los clientes, generar excelentes resultados y evitar a toda costa que se presenten situaciones incómodas que no permitan un buen desempeño. Se pudo observar que los colaboradores se sienten un poco desmotivados y esto se refleja en que los administradores dicen que ellos no dan todo de sí para el buen funcionamiento de la empresa. Lo que los administradores del sector hotelero deben hacer es motivar e incentivar a sus colaboradores para que estos se sientan parte fundamental de la organización y puedan desempeñar una excelente labor hacia los objetivos organizacionales.

El grupo de investigación observó que los administradores no motivan a sus colaboradores y que estos a su vez no se sienten parte de la organización; el administrador debe introducir programas de motivación, incentivos, bonificaciones entre otros. Para que los colaboradores se den cuenta que son parte fundamental de las empresas y que su jefe se preocupa por el bienestar de ellos y además

hacerles saber que sin la colaboración de ellos la organización no podría ir mejorando cada día ni tampoco prestar el buen servicio al cliente.

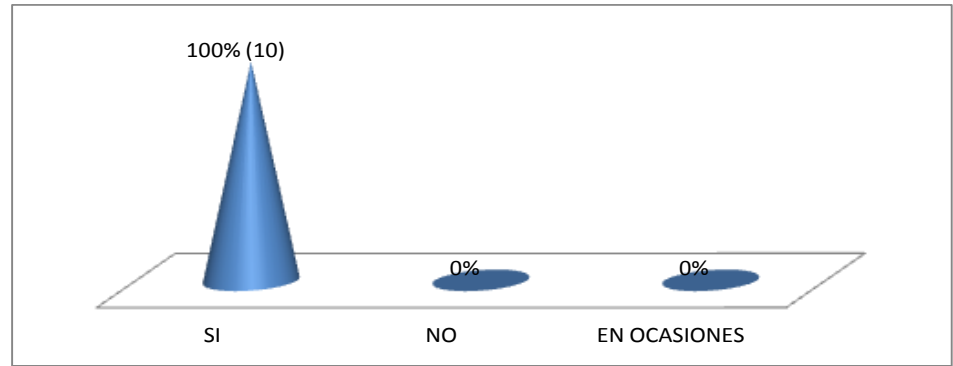
5.10 REALIZAR LABORES DE ACUERDO AL PLAN ORDENADO

TABLA 20. ¿Se verifica que todo en la organización se realice conforme al plan o las órdenes dadas?

Respuestas	Frecuencia absoluta	Porcentaje
SI	10	100%
NO	0	0%
EN OCASIONES	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Grupo investigador

FIGURA 19. En la organización se realizan labores de acuerdo al plan ordenado



Fuente: Grupo investigador

Es de mucha evidencia este contundente 100% de los encuestados afirmando verificar que todo se realice conforme a lo planeado o lo ordenado, ya que al realizar dicha labor se está en constante retroalimentación y por ende se presta un mejor servicio que estaría ayudando a mejorar la organización y a cumplir con los

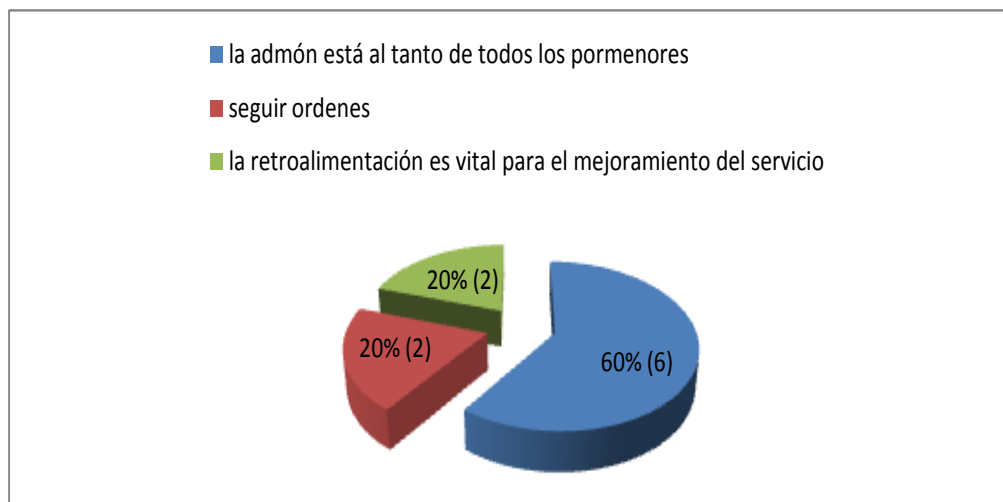
objetivos planeados. Además se pudo observar que en los hoteles encuestados todo es muy limpio y ordenado un ejemplo de estos son sus paredes, pisos, habitaciones, cuadros, la recepción, oficinas, los baños entre otros.

TABLA 21. ¿Por qué en la organización se realizan labores de acuerdo al plan o a las órdenes dadas?

Respuestas	Frecuencia absoluta	Porcentaje
La admón. está al tanto de todos los por menores	6	60%
Seguir ordenes	2	20%
La retroalimentación es vital para el mejoramiento del servicio	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Grupo investigador

FIGURA 20. En la organización se menciona realizar labores de acuerdo al plan ordenado



Fuente: Grupo investigador

Al estar al tanto de todo lo que se realiza en la organización se logra obtener información vital para dar solución a futuros inconvenientes, es tarea de la administración estar muy pendiente de los pormenores que se presenten, exigir que cada colaborador cumpla con sus actividades y tareas ordenadas logrando así obtener una retroalimentación que le permita mejorar cada día más para llegar a prestar un excelente servicio a los cliente de su organización.

El grupo de investigación observo que la mayoría de los administradores encuestados están al tanto de que se lleven a cabo las órdenes dadas; para de esta manera lograr tener una comunicación directa con los colaboradores y saber exactamente lo que pasa dentro de la organización con respecto a los colaboradores, para implementar estrategia que ellos consideren son convenientes para que la organización cada vez sea más eficiente.

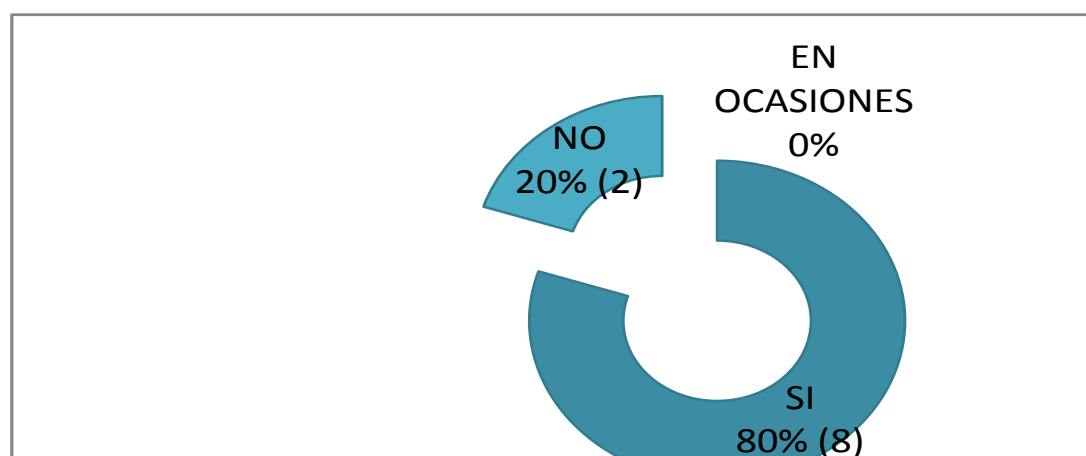
5.11 SE EXIGEN REQUERIMIENTOS EN LA ORGANIZACIÓN

TABLA 22. ¿Se siguen esquemas, reglas y procedimientos explícitos, abstractos, intelectuales y calculables en la organización?

Respuestas	Frecuencia absoluta	Porcentaje
SI	8	80%
NO	2	20%
EN OCASIONES	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Grupo investigador

FIGURA 21. Se exigen requerimientos obligatorios en la organización



Fuente: Grupo investigador

El 20% de los encuestados dicen que no siguen reglas o procedimientos explícitos abstractos y calculables en la organización por que no existe un reglamento establecido que diga exactamente lo que deben hacer cada día para desempeñar su labor o actividad. El otro 80% manifiesta que si se siguen dichos procedimientos y que existe un manual donde está plasmado como se deben manejar los procesos que existen en la organización por que estos hacen parte de la base de la organización; además son estos los que determinan el por qué de la

existencia de la organización, cuales los objetivos planteados y como se van hacer realidad.

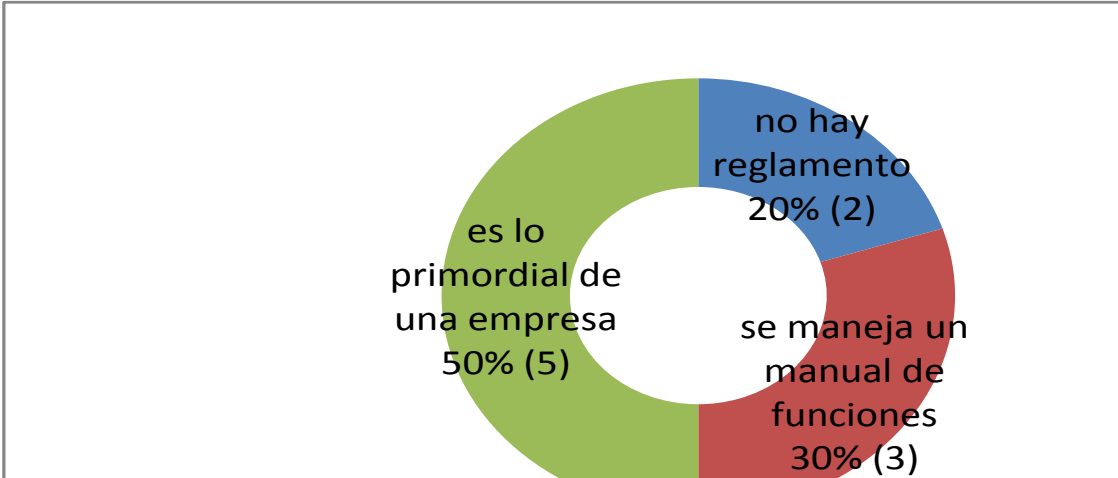
El grupo de investigación observó que la mayoría de los administradores dicen que si siguen un manual de procedimiento para desarrollar los procesos que hay dentro de la organización; aunque los administradores dicen que si utilizan dicho manual el grupo solicitó permiso para tener acceso a éstos pero la respuesta fue negativa y no se logro observarlo.

TABLA 23. ¿Por qué se siguen esquemas, reglas y procedimientos explícitos, abstractos, intelectuales y calculables en la organización?

Respuestas	Frecuencia absoluta	Porcentaje
No hay reglamento	2	20%
Se maneja un manual de funciones	3	30%
Es lo primordial de una empresa	5	50%
Total	10	100%

Fuente: Grupo investigador

FIGURA 22. Causas para exigir requerimientos obligatorios en la organización



Fuente: Grupo investigador

Los administradores sugieren en un 50% que las reglas y procedimiento es una herramienta primordial para una organización y además se debe manejar un manual de funciones que ayude a desempeñar mejor sus actividades. También esto ayuda a que cada colaborador tenga conocimiento de todas las herramientas que tiene a su disposición, y de cómo las debe utilizar para realizar las diferentes tareas que le corresponde hacer día a día para contribuir al crecimiento organizacional. En toda organización pequeña mediana o grande debe existir reglas y procedimientos calculables, ya que son ellos los que dan las pautas de cómo se deben realizar las diferentes actividades que existen dentro de la organización; dando así a conocer los objetivos y lo que cada trabajador debe aportar para que se hagan realidad.

Aunque el grupo de investigación no logro ver el manual de procedimientos para desarrollar las actividades de la organización; es muy importantes que en las organizaciones exista este manual para que todos en la organización tengan conocimiento de los objetivos, sus actividades, los servicios que presta entre otros; para que cada miembro de la organización pueda dar todo de sí para lograr el éxito organizacional.

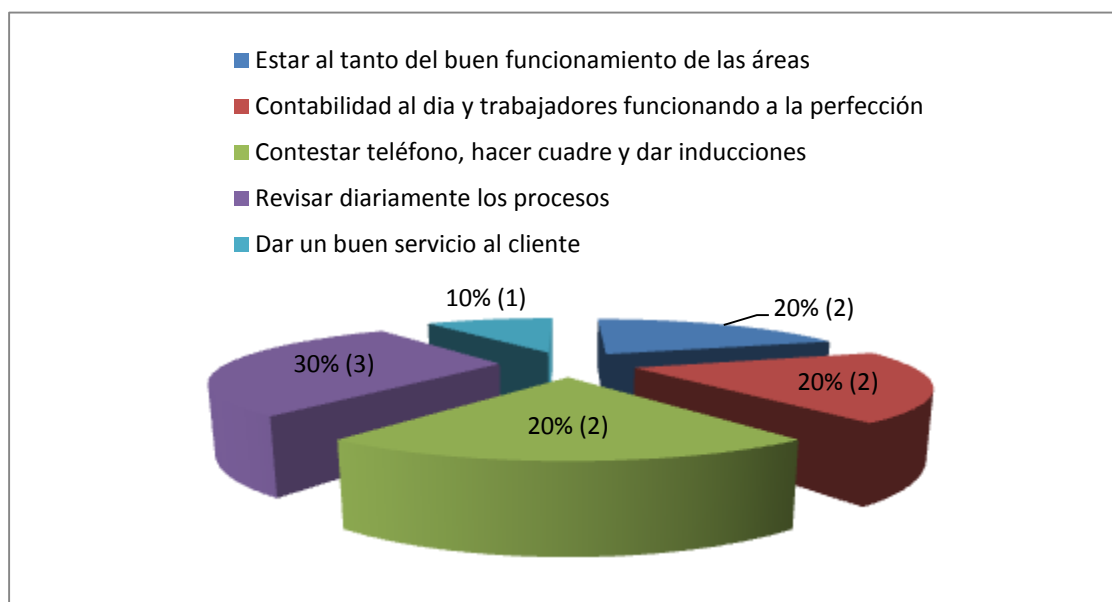
5. 12 OBLIGACIONES HABITUALES A CUMPLIR POR LOS DIRECTIVOS

TABLA 24. ¿Qué obligaciones habituales debe cumplir como Directivo de esta organización?

Respuestas	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Estar al tanto del buen funcionamiento de las áreas	2	20%
Contabilidad al día y trabajadores funcionando a la perfección	2	20%
Contestar teléfono, hacer cuadre y dar inducciones	2	20%
Revisar diariamente los procesos	3	30%
Dar un buen servicio al cliente	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Grupo investigador

FIGURA 23. Obligaciones habituales a cumplir como directivo de esta organización



Fuente: Grupo investigador

El directivo o Administrador de una organización debe cumplir obligaciones habituales como revisar diariamente los procesos, estar al tanto del buen funcionamiento de las áreas, llevar la contabilidad al día, supervisar a los colaboradores; además de contestar llamadas telefónicas de clientes importantes y dar las pautas a sus colaboradores de cómo deben prestar un excelente servicio al cliente, todo esto con el fin de lograr los objetivos organizacionales.

En este sector hotelero se observó que los administradores están muy pendientes de que TODO esté a la disposición del cliente para que éste se sienta muy cómodo, dentro de las obligaciones habituales que debe cumplir un administrador también está delegar funciones a sus colaboradores , establecer estrategias en pro de la organización, implementar planes para motivar e incentivar a sus colaboradores siempre en propósito de mejorar las condiciones de los colaboradores y por supuesto de la organización a través del trabajo en equipo.

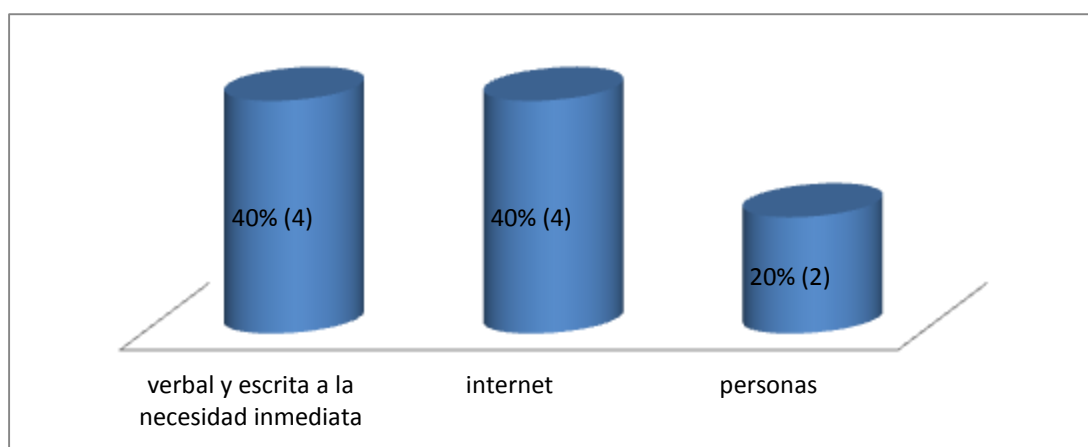
5.13 MEDIOS DE COMUNICACIÓN A UTILIZAR

TABLA 25. ¿Qué medios de comunicación utiliza el administrador para obtener información que le ayude a solucionar imprevistos y a mejorar la organización?

Respuestas	Frecuencia absoluta	Porcentaje
verbal y escrita a la necesidad inmediata	4	40%
Internet	4	40%
Personas	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Grupo investigador

Figura 24. Medios de comunicación para información y solución de imprevistos



Fuente: Grupo investigador

Los administradores del sector hotelero utilizan con muy poca frecuencia como medio de comunicación a las personas o intermediarios para informar algo, solamente el 20% toman este medio de comunicación, ya que prefieren una comunicación verbal directa o escrita según sea la necesidad, o en su defecto con la modernización tecnológica de la actualidad cada día se utiliza con mucha más frecuencia el internet para comunicarse entre sí y con sus clientes externos. La comunicación interna en una organización es muy importante, ya que con un buen

manejo de ésta se puede llegar a lograr una retroalimentación entre los directivos y los clientes internos y verse reflejado en la satisfacción del cliente externo.

Para el grupo de investigación las comunicaciones modernas son de mucha importancia en una organización, ya que permite dar a conocer el producto o servicio de una forma rápida y sin necesidad de desplazarse al lugar donde se puede recibir el producto o servicio; además permiten abarcar nuevos clientes de diferentes lugares del mundo, cabe también resaltar que la comunicación interna entre administrador y colaboradores es importante porque así se da la retroalimentación, que permite a los colaboradores y administradores conocer en que se está fallando e implementar las soluciones correspondiente para de todo funcione de una manera óptima.

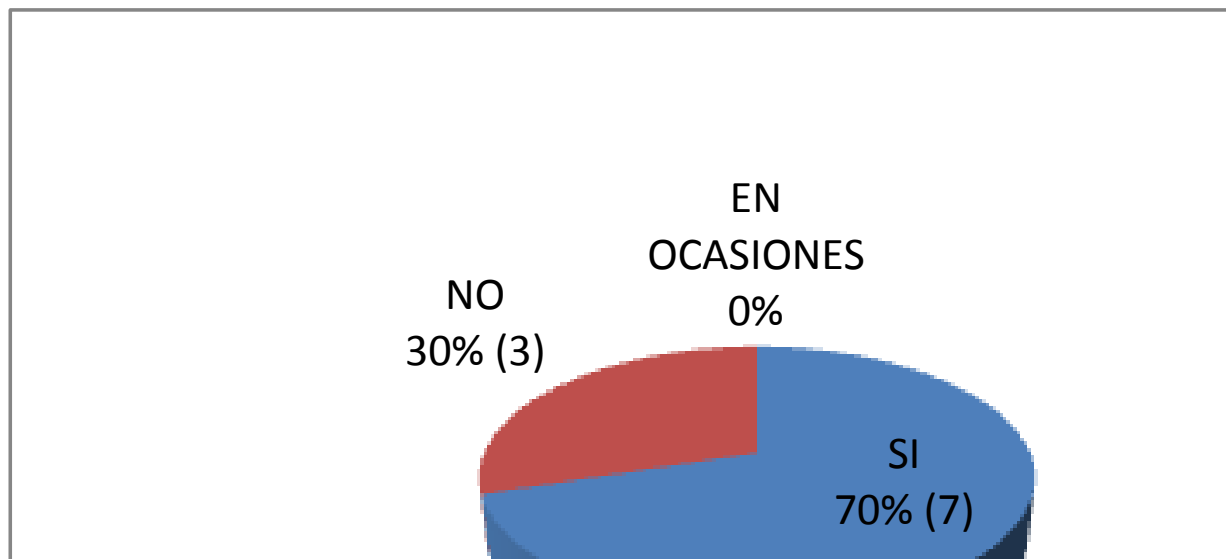
5. 14 PLANEA Y ANALIZA ANTES DE TOMAR DECISIONES

TABLA 26. ¿Antes de tomar cualquier decisión la planea y la analiza siempre?

Respuestas	Frecuencia absoluta	Porcentaje
SI	7	70%
NO	3	30%
EN OCASIONES	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Grupo investigador

FIGURA 25. Planea y analiza antes de tomar decisiones



Fuente: Grupo investigador

Este 30% se ve reflejado en la falta de autoridad delegada en los administradores de los hoteles, ya que en estos las decisiones como tal no son tomadas por ellos sino por los propietarios de las organizaciones encuestadas, de esta forma no se le da lugar al administrador para que logre realizar un plan y tomar decisiones sobre éste. Las teorías mencionan que un administrador debe tomar decisiones a

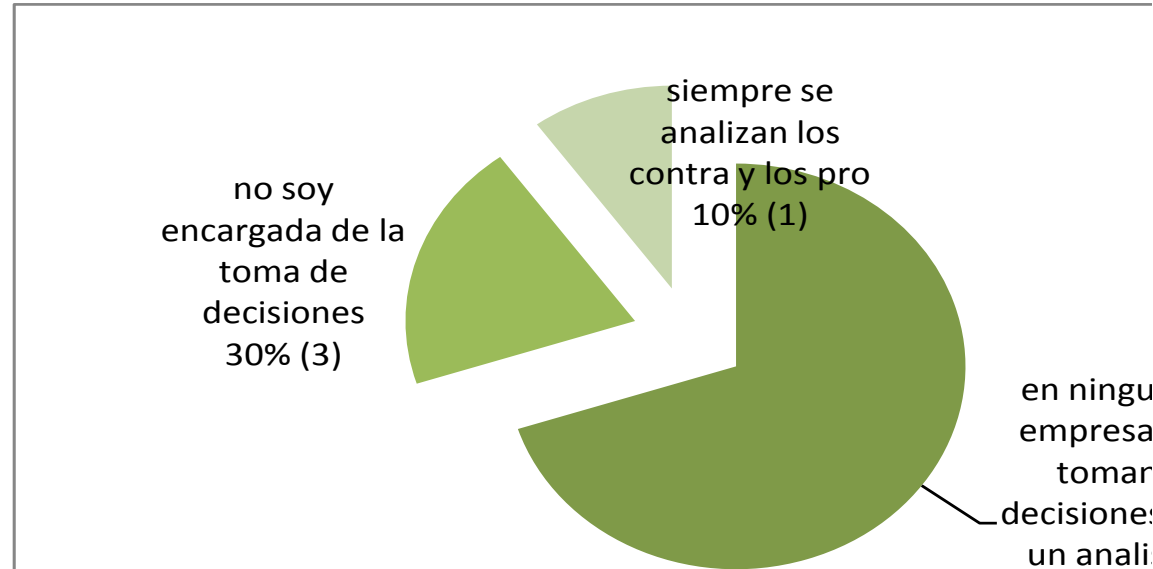
lo largo de su día a día. El 70% restante manifiesta que antes de tomar cualquier decisión esta es planeada con anterioridad porque permite mirar las dificultades y los beneficios de tomar dicha decisión y ayuda a su vez a tomar excelentes decisiones que llevan al éxito organizacional.

TABLA 27. ¿Por qué antes de tomar cualquier decisión la planea y la analiza siempre?

Respuestas	Frecuencia absoluta	Porcentaje
En ninguna empresa se toman decisiones sin un análisis previo	6	60%
No soy encargada de la toma de decisiones	3	30%
Siempre se analizan los contra y los pro	1	10%
Total	10	100%

Fuente: Grupo investigador

FIGURA 26. Razones para planear y analizar antes de tomar decisiones



Fuente: Grupo investigador

Siempre que se toman decisiones en una organización hay que planear con anterioridad porque en ninguna empresa se toman decisiones sin un análisis previo como lo indica el 60% y se deben analizar todos los contras y los pros. El 30% de los administradores afirman que no son los encargados de tomar las decisiones pues el encargado de esto es el dueño del hotel, ya que cuando se presenta algún inconveniente en la organización que requiere solucionarse primero se lo comunican al dueño del hotel y éste después da las indicaciones que debe seguir para la toma de decisiones y pueda ser solucionado eficazmente.

Para el grupo de investigación es evidente que la mayoría de los administradores planean sus decisiones antes de tomarla; de acuerdo a las teorías estudiadas los administradores deben de planear sus estrategias, evaluar las debilidades, las fortalezas, las oportunidades y las posibles amenazas que se pueden presentar en una organización y de acuerdo a los resultados arrojados establecer las posibles soluciones en caso de que llegue a presentarse algún inconveniente en la organización. Cabe también resaltar que a veces se pueden presentar situaciones que no se tenían previstas y requieren de la toma de decisiones inmediata.

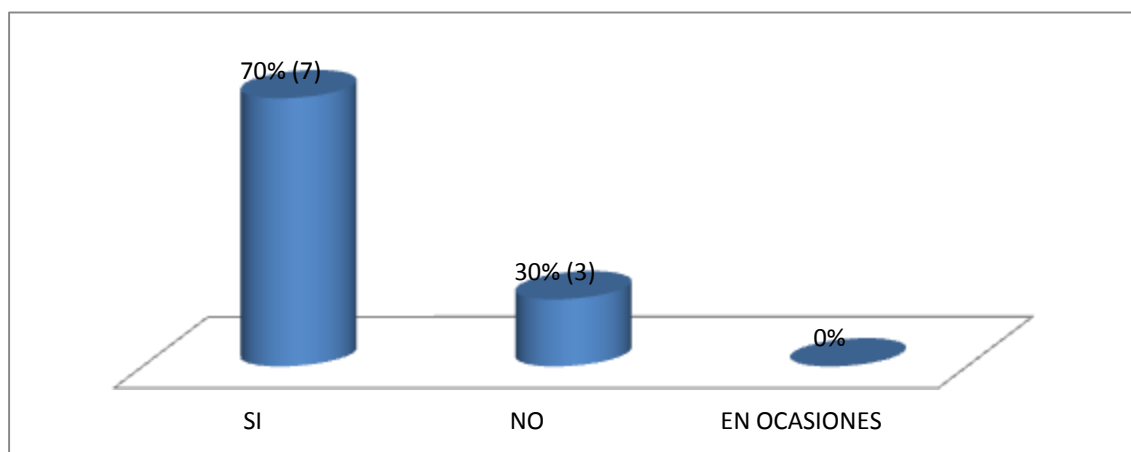
5.15 LAS ACTIVIDADES SON PLANEADAS CON ANTERIORIDAD

TABLA 28. ¿Cada actividad que usted realiza en esta organización es planeada con anterioridad?

Respuestas	Frecuencia absoluta	Porcentaje
SI	7	70%
NO	3	30%
EN OCASIONES	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Grupo investigador

FIGURA 27. La actividad a realizar en esta organización es planeada con anterioridad



Fuente: Grupo investigador

El 30% representa a los administradores que no dirigen todas las actividades que se presenta en la organización por que la empresa nunca deja de operar y a veces se presentan situaciones que tienen que ser atendidas de inmediato y se debe improvisar. Algunas teorías más concretamente la teoría clásica de *Henry Fayol* menciona unos elementos importantes para administrar y entre estos se encuentra el de planear, todo en la organización debe ser planeado con anterioridad para no

dar lugar a errores en las actividades que luego tengan una gran factura de cobro para la empresa. Es cierto que la planeación es de suma importancia, pero hay ciertas actividades que no se planean ya que no se conoce lo que se pueda presentar en un momento dado.

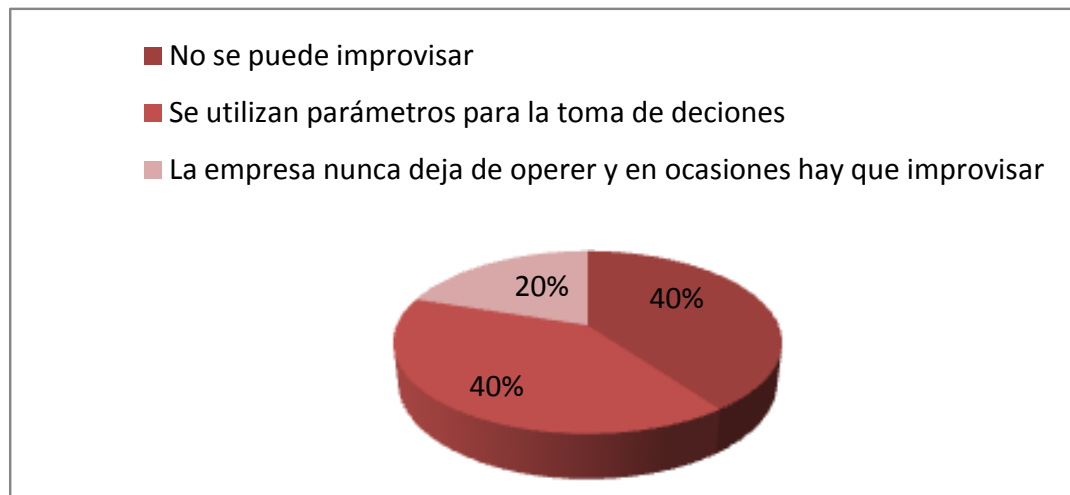
Para el grupo de investigación la planeación de suma importancia, pero hay que resaltar que a veces se pueden presentar situaciones de riesgo que la organización no había previsto y necesita que se tome una decisión con urgencia para que la organización siga funcionando en perfectas condiciones y logre cumplir los objetivos establecidos.

TABLA 29. ¿Por qué cada actividad que usted realiza en esta organización es planeada con anticipación?

Respuestas	Frecuencia absoluta	Porcentaje
No se puede improvisar	4	40%
Se utilizan parámetros para la toma de decisiones	4	40%
La empresa nunca deja de operar y en ocasiones hay que improvisar	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Grupo investigador

FIGURA 28. Causas para la actividad a realizar en la organización sea planeada con anticipación



Fuente: Grupo investigador

Toda actividad que se presenta es dirigida por el administrador con un 40% por que existen parámetros para la toma de decisiones que se deben seguir y no se puede improvisar ya que ésto permite tomar mejores decisiones para beneficio de la misma. En las organizaciones del sector hotelero no se improvisa con mucha frecuencia ya que existen un proceso diario que los colaboradores deben cumplir, para sus actividades diarias y esto hace que todo esté disponible para el momento en que el cliente vaya a tomar el servicio y éste se pueda sentir satisfecho del servicio que ha recibido. El grupo de investigación observo que es importante realizar el análisis previo para dar soluciones a posibles inconvenientes que se pueden presentar en un futuro en la organización y conocer que tan factible es tomar dicha decisión a nivel organizacional.

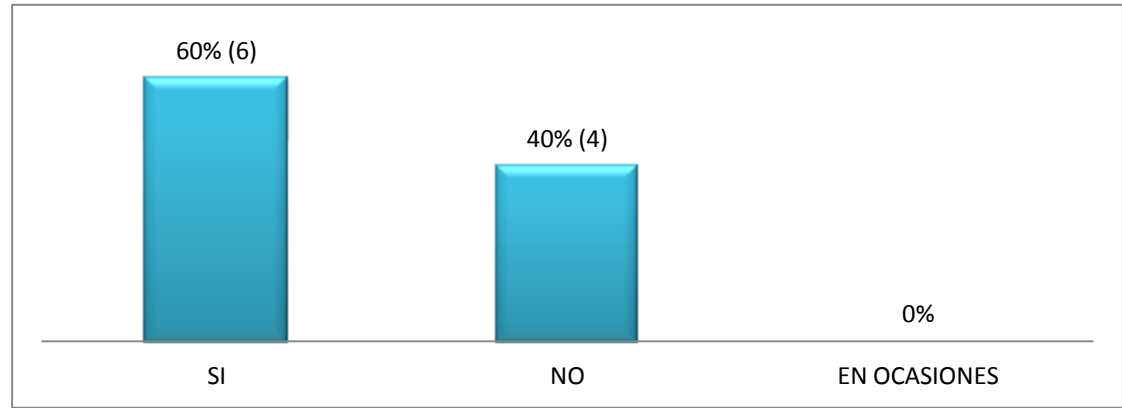
5.16 LAS DECISIONES SON ANALIZADAS CON ANTERIORIDAD A LOS IMPREVISTOS

TABLA 30. ¿Cuando se presentan inconvenientes o imprevistos en la organización siempre hay decisiones tomadas con anterioridad para darles soluciones?

Respuestas	Frecuencia absoluta	Porcentaje
SI	6	60%
NO	4	40%
EN OCASIONES	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Grupo investigador

FIGURA 29. Las decisiones son analizadas con anterioridad a los imprevistos



Fuente: Grupo investigador

No siempre el administrador planea todo con lujo de detalle, en ocasiones se da lugar a la improvisación con ciertos imprevistos, esto lo confirma el 40% de los encuestados cuando dicen no tener decisiones tomadas con anterioridad para dar solución a inconvenientes o imprevistos futuros. Es muy difícil tener tanto el presente como el futuro en una organización bajo control, por este motivo algunos

gerentes no siguen al pie de la letra todo lo que se planea en la organización y se dan la libertad de dar ciertas soluciones a los inconvenientes de la organización en el momento en que se presenta.

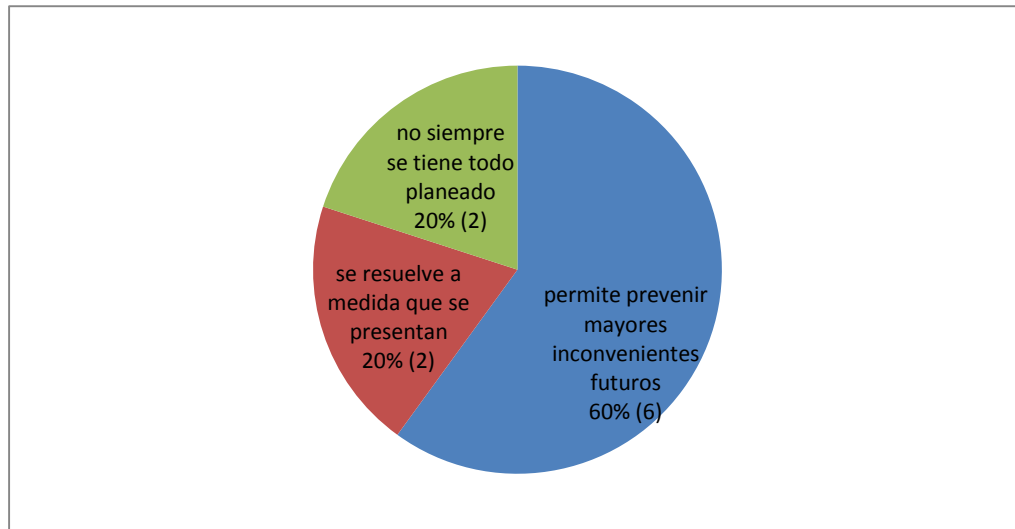
De acuerdo a lo observado el grupo de investigación hace referencia de acuerdo a las teoría aprendidas; se debe tratar en lo posible de tener una decisión tomada con anterioridad para cada imprevisto que se presente en la organización, se debe analizar y mirar todos los posible inconvenientes que se podrían llegar presentar en la organización para tener más o menos la idea de lo que se podría hacer en caso que se presentara una emergencia en la organización.

TABLA 31. ¿Por qué cuando se presentan inconvenientes o imprevistos en la organización siempre hay decisiones tomadas con anterioridad para darle soluciones a dichos inconvenientes?

Respuestas	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Permite prevenir mayores inconvenientes futuros	6	60%
Se resuelve a medida que se presentan	2	20%
No siempre se tiene todo planeado	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Grupo investigador

FIGURA 30. Las decisiones son analizadas con anterioridad a los imprevistos



Fuente: Grupo investigador

Los administradores que argumentaron si tener decisiones tomadas con anterioridad para dar solución a inconvenientes o imprevistos dicen que es lo mejor ya que esto ayuda a prevenir problemas mayores en el futuro. Aunque es muy importante tener una serie de decisiones o soluciones a problemas futuros es muy difícil planear o solucionar algo que no se sabe si va a suceder o algo que ni siquiera se conoce, es difícil tratar de adivinar el futuro para lograr tomar una decisión con bases en el aire sin nada que las sostenga.

Sería ideal tener todos los frentes de la organización cubiertos para lograr dar solución a todos los problemas o inconveniente en el momento en que se presente, pero el grupo investigador logró observar que es una tarea muy difícil solucionar algo que no ha ocurrido o que quizá nunca llegue a suceder; realizar un

plan donde se prevenga un futuro incierto es casi imposible, jugar a adivinar lo que puede o no pasar en la organización.

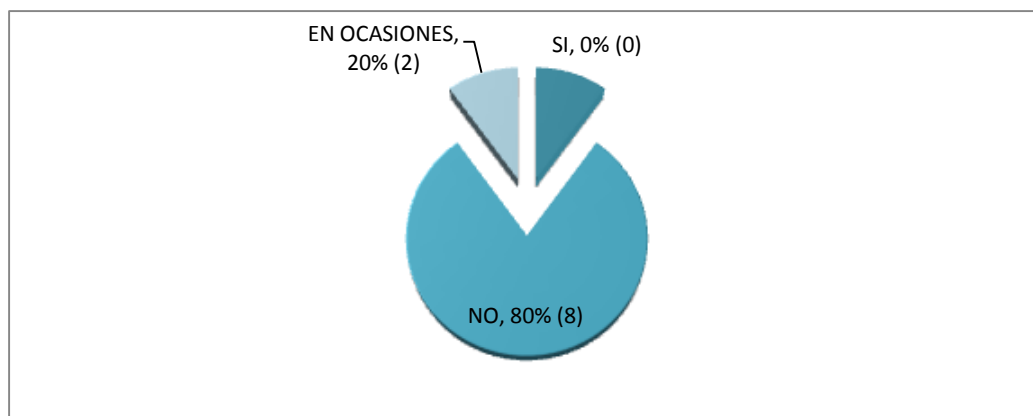
5.17 LAS ACTIVIDADES SON DIRIGIDAS POR EL ADMINISTRADOR

TABLA 32. ¿Toda actividad que se presenta en la organización es dirigida por el Administrador?

Respuestas	Frecuencia absoluta	Porcentaje
SI	0	0%
NO	8	80%
EN OCASIONES	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Grupo investigador

FIGURA 31. Las actividades presentes en la organización son dirigidas por el Administrador



Fuente: Grupo investigador

Aunque lo más lógico dentro de un cargo de gerencia o de administración es que haya la función de dirigir todas las actividades que se realicen en la organización ya sean internas o externas. Todo gerente y/o administrador debe ser el

encargado o la cara visible de cada una de las actividades realizadas en la empresa; pero lamentablemente en el sector hotelero las cosas no funcionan de ésta forma, aquí los encargados de realizar esta función son los propietarios/dueños del hotel en su gran mayoría, es una mínima parte la que está encargada al administrador o gerente.

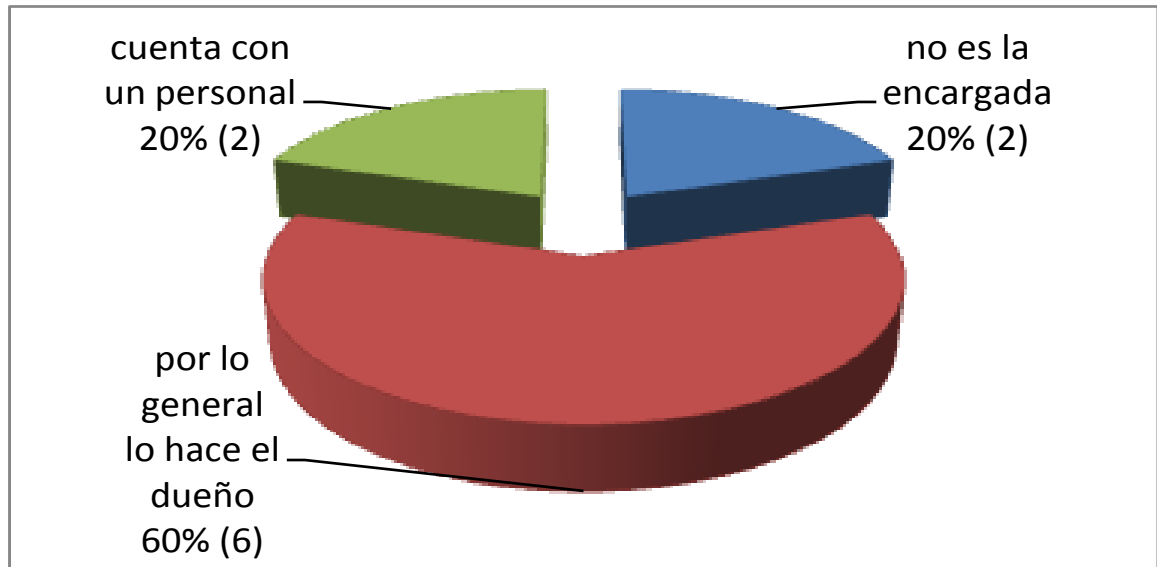
Durante el tiempo de investigación el grupo investigador logró observar que el administrador o gerente no posee la autoridad de dirigir las actividades realizadas en la organización ya sean dentro o fuera de ésta. La gran mayoría de los eventos o actividades realizadas son dirigidas por el propietario de la organización, éste es la cara visible y la cabeza principal de la empresa es quien toma las decisiones necesarias y se las comunica a su gerente o administrador para que las haga realidad.

TABLA 33. ¿Por qué toda actividad que se presenta en la organización es dirigida por el Administrador y/o Gerente?

Respuestas	Frecuencia absoluta	Porcentaje
No es la persona encargada	2	20%
Por lo general lo hace el dueño	6	60%
Cuenta con un personal específico	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Grupo investigador

FIGURA 32. Las actividades presentes en la organización son dirigidas por el Administrador



Fuente: Grupo investigador

Conociendo las condiciones dadas por los propietarios de los hoteles es lógica esta respuesta de parte de los administradores donde en un 60% dicen que es el dueño el que realiza esta actividad, agregándole el otro 20% diciendo que no son las personas encargadas de hacerlo. Se puede evidenciar claramente una falta de delegación de autoridad sobre el gerente para tomar sus propias decisiones y dirigir los planes realizados o toda actividad que se presente en la organización.

En su opinión el grupo investigador argumenta que en éstas organizaciones se maneja una dirección burócrata, ya que el propietario es quien planea y da todas las instrucciones a su gerente ó administrador y éste a su vez las hace saber a quién le corresponda ejecutarlas.

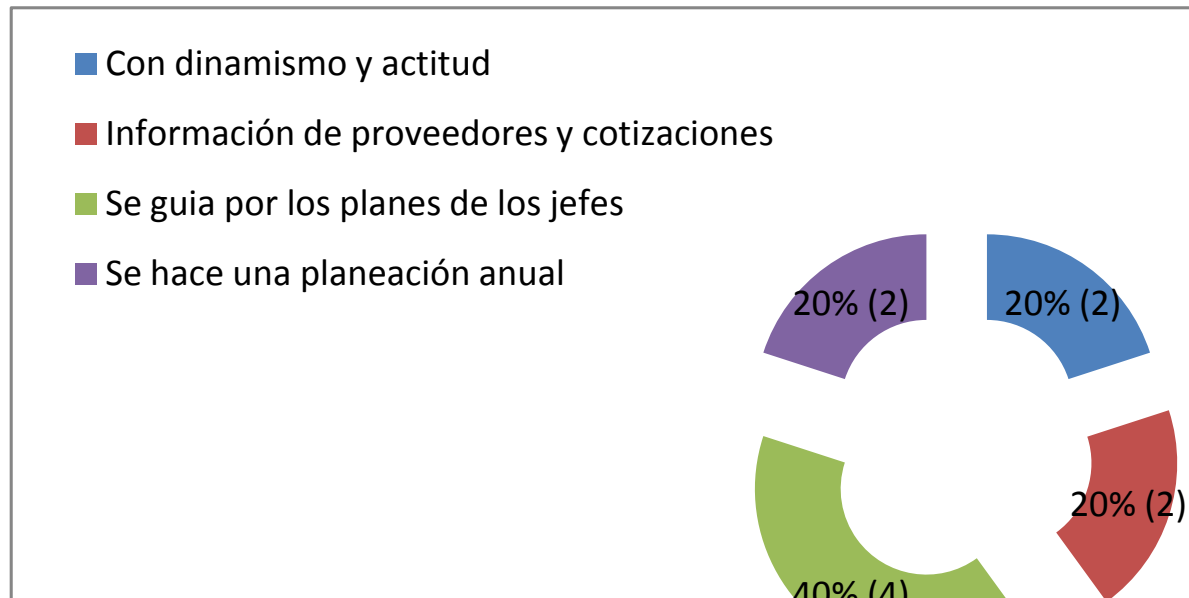
5.18 PLANEAR LOS RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN PARA LOGRO DE OBJETIVOS

TABLA 34. ¿Cómo planea y dirige los diferentes recursos de la organización para poder lograr los objetivos planeados en dicha organización?

Respuestas	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Con dinamismo y actitud	2	20%
Información de proveedores y cotizaciones	2	20%
Se guía por los planes de los jefes	4	40%
Se hace una planeación anual	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Grupo investigador

FIGURA 33. Planear los recursos de la organización para logro de objetivos



Fuente: Grupo investigador

Los administradores del sector hotelero planean y dirigen los recursos de la organización para lograr sus objetivos de acuerdo a los planes que el jefe o dueño de la empresa haya realizado; como también se debe hacer una planeación anual, realizar cotizaciones con proveedores y aplicar dinamismo y actitud. Todos estos elementos son importantes a la hora de planear y dirigir las actividades que se realizan en la organización, pero además de esto se debe tener en cuenta una constante comunicación fluida entre los diferentes cargos del organigrama de la organización para lograr llevar a cabo todos los objetivos que se han comprometido en la organización.

El grupo investigador opina que todos los recursos de una organización deben de ir encaminados hacia el logro de los objetivos de la misma, y para este fin hay que realizar una serie de planes para que cada uno de los recursos de la empresa puedan desempeñar sus funciones de tal forma que se logre cada uno de los objetivos de la organización, hay que resaltar que éste es un trabajo que debe ser realizado y dirigido por el gerente o administrador* de la organización.

*en éste documento los términos de Gerente y Administrador se manejan como palabras sinónimas

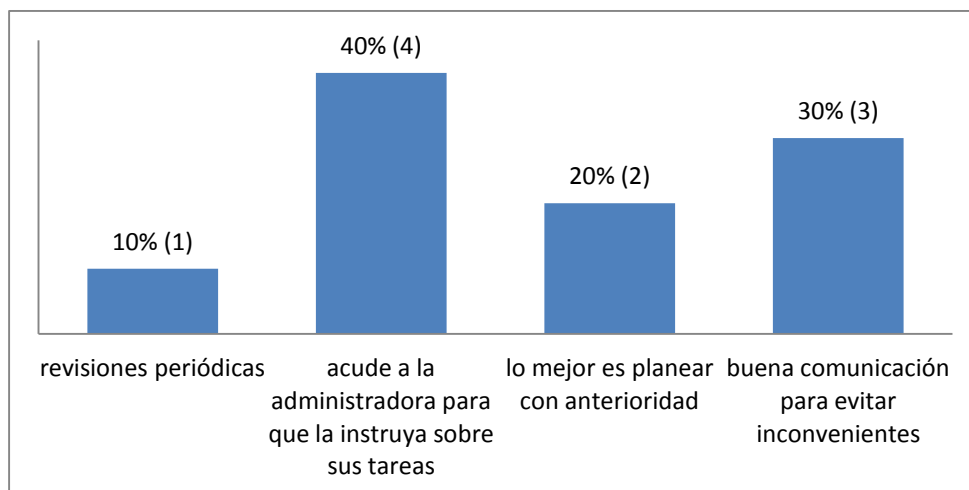
5.19 ESTRATEGIAS A UTILIZAR PARA EVITAR INCONVENIENTES EN LA ORGANIZACIÓN

TABLA 35. ¿Qué estrategias de prevención utiliza el Administrador para evitar posibles inconvenientes en la organización?

Respuestas	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Revisiones periódicas	1	10%
Acude a la administradora para que la instruya sobre sus tareas	4	40%
Lo mejor es planear con anterioridad	2	20%
Buena comunicación para evitar inconvenientes	3	30%
Total	10	100%

Fuente: Grupo investigador

FIGURA 34. Estrategias a utilizar para evitar inconvenientes en la organización



Fuente: Grupo investigador

Una de las estrategias de prevención que los administradores de este sector aplican para evitar inconvenientes en la organización es acudir al dueño para que este le delegue las funciones que debe cumplir, también dicen que hay que tener

buena comunicación con los colaboradores, y que lo mejor es planear con anterioridad y realizar revisiones periódicas.

Aunque estos administradores se auxilian en las decisiones tomadas por el dueño ellos como Administradores/gerentes están en toda la capacidad para elaborar un esquema de prevención en la organización. Como: Considerar las medidas de higiene requeridas para la manipulación y aseo de las habitaciones y otros lugares del hotel, para evitar futuras enfermedades relacionadas con el trabajo; otro punto a considerar es la utilización de elementos apropiados para cuidar la comodidad de los colaboradores como: elementos de aseo apropiados y seguros, sillas cómodas y ergonómicas (para el caso de las recepcionistas), entre otros. Un tercer punto muy importante para agregar al plan de prevención es la señalización correspondiente a cada área de la organización ya sea de riesgo o no.

El grupo investigador pudo observar que en los hoteles si se manejan estas prevenciones, dadas por el dueño y seguida por el administrador, pero se tiene en cuenta la seguridad tanto del empleado como del cliente.

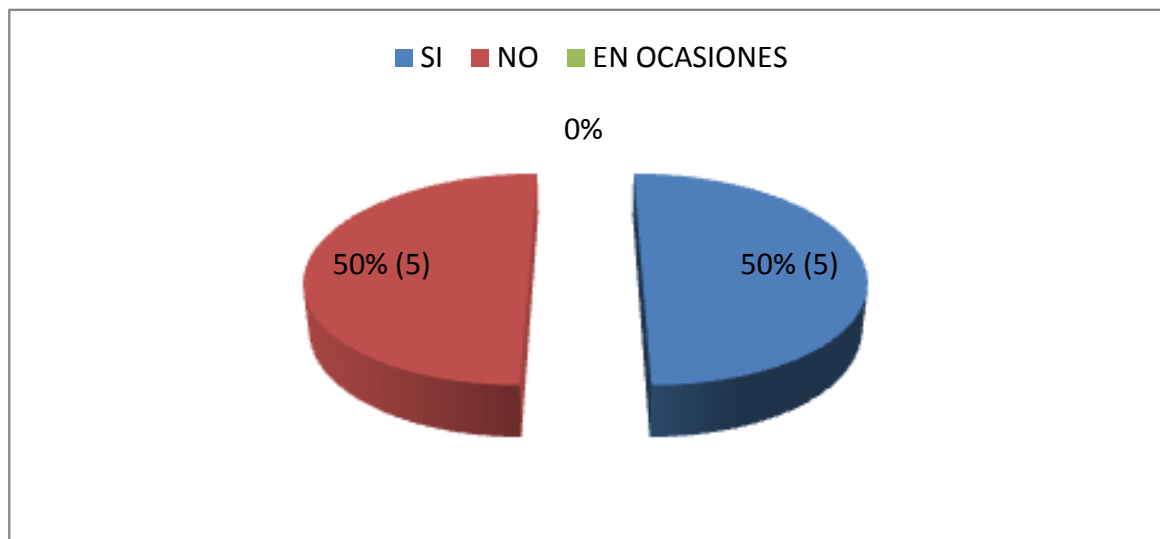
5.20 EXISTE ESQUEMA TOMA DE DECISIONES PARA EL ADMINISTRADOR

TABLA 36. ¿Existe un esquema de toma de decisiones que el Administrador debe seguir a la hora de tomar una decisión?

Respuestas	Frecuencia absoluta	Porcentaje
SI	5	50%
NO	5	50%
EN OCASIONES	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Grupo investigador

FIGURA 35. Existe esquema toma de decisiones para el administrador



Fuente: Grupo investigador

Existe una división de opiniones entre si y no un esquema para la toma de decisiones por parte de los Administradores. Coinciden, en la mayoría de las opiniones, que la toma de decisiones las realizan en un alto porcentaje los dueños de los hoteles. Normalmente es como algo que no necesitan recordar los dueños porque ellos son imperantes en este tipo de órdenes a sus Administradores /

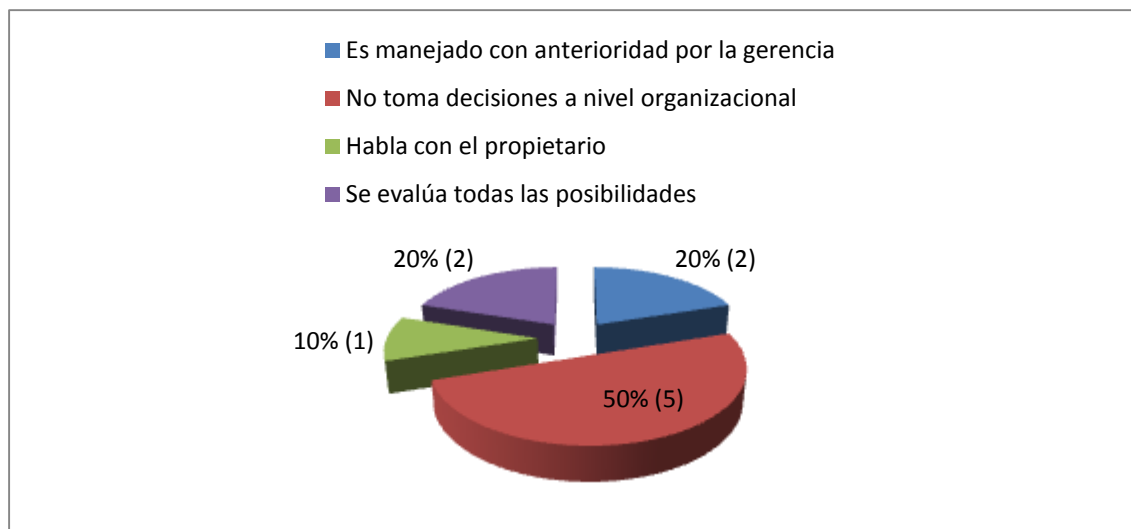
gerentes. El grupo investigador siente el poder y autoridad que ejecutan los dueños sobre sus subalternos que recuerdan inmediatamente la Teoría Burocrática en pleno desarrollo.

TABLA 37. ¿Por qué existe un esquema de toma de decisiones que el Administrador debe seguir a la hora de tomar una decisión?

Respuestas	Frecuencia absoluta	Porcentaje
Es manejado con anterioridad por la gerencia	2	20%
No toma decisiones a nivel organizacional	5	50%
Habla con el propietario	1	10%
Se evalúa todas las posibilidades	2	20%
Total	10	100%

Fuente: Grupo investigador

FIGURA 36. Existe esquema toma de decisiones para el administrador



Fuente: Grupo investigador

Se debe seguir un esquema a la hora de tomar decisiones a nivel organizacional porque de esta manera se habla con el propietario y puede evaluar todas las posibilidades existentes y se logre tomar la mejor decisión para beneficio de la organización, de los colaboradores y obviamente los clientes externos.

La toma de decisiones en una organización es una actividad que se realiza todos los días a cada momento; para todos los administradores esto hace parte de su trabajo diario, ya que le ayuda a guiar de una forma más acertada la organización; la toma de decisiones permite evaluar todas las posibilidades de solucionar un inconveniente en dado momento.

El grupo investigador logró observar que la mayoría de toma de decisiones en la organización no es efectuada con confianza por el gerente o administrador, ya que cualquier intento de toma de decisión es consultado al propietario del hotel, siendo esta una labor de la figura de administrador o gerente que hay en la organización.

6. CONCLUSIONES

- 6.1** En ocasiones los colaboradores dan todo de sí para la organización, ya que a medida que el trabajador lleva más tiempo en la organización, se disminuye su interés por realizar de una manera más eficiente su trabajo. Se observó que los colaboradores antiguos demostraban más tranquilidad a la hora de realizar las tareas que le corresponden diariamente, algunos no cumplían horarios ya que sabían exactamente qué tiempo llevaba realizar sus labores.
- 6.2** Es visible la unanimidad de las respuestas, pues tanto administradores como colaboradores afirman que hay una cadena de trabajo donde cada actividad hace parte fundamental para crear un buen servicio en la organización, se observa de una forma evidente que hay una división del trabajo, donde cada quien realiza una labor específica para así lograr un conjunto de buen servicio, de ahí la importancia de la motivación y el trabajo en equipo en la organización.
- 6.3** Todos los encuestados están de acuerdo en la capacitación del personal tanto directivo como colaborador para poder desempeñar de una forma óptima su trabajo, ya que las capacitaciones son un factor muy importante que no da lugar al empirismo. El empirismo es una acción de realizar las cosas solamente con lo que se aprende mediante la experiencia, en la actualidad las organizaciones están dando un lugar importante a que el personal se capaciten en temas tan esenciales como la atención al cliente; en lo que pudo observar el grupo, durante la investigación el grupo observó que los administradores matriculan a los colaboradores en capacitaciones externas o se contrata a alguien idóneo para que este les dicte dicha capacitación; algunos hoteles realizan esta capacitación una vez al año.

- 6.4** En las organizaciones del sector hotelero realizan una buena planeación a todos los procesos que se requieren para la creación del servicio, la satisfacción del cliente y por ende se realiza un seguimiento a los procesos, de esta forma lograr corregir posibles errores que se puedan presentar una vez aprobados y desarrollados en el ejercicio diario y real del hotel.
- 6.5** Los colaboradores no intervienen en el proceso de la creación del servicio, no se sienten parte esencial en este proceso pues consideran es responsabilidad de otras personas (dueños o administradores). Se observa que los colaboradores se limitan solamente a cumplir con sus tareas, es decir cada uno realiza lo que le corresponde y las decisiones de lo que se debe o no hacer por lo general las toma el dueño del hotel o el administrador. Otro grupo de colaboradores encuestados en el sector hotelero manifiestan que de una u otra manera si intervienen en el proceso ya que cada uno debe cumplir unas tareas para lograr prestar excelente servicio.
- 6.6** En algunos hoteles no se realiza un programa de acción o prevención en algunas organizaciones por que las personas no se sienten encargados de esto o simplemente no se acostumbra a realizarlo en la organización. Una parte de éstos lo “hacen en el momento en que se presenta algún inconveniente” y otra parte hacen este programa para poder lograr resultados positivos, los programas de acción o prevención que aplican los administradores son brigadas para prevenir posibles incendios, buenas prácticas de higiene y aseo, presentación personal ya que es lo primero que observa el cliente antes de adquirir el servicio.
- 6.7** En las organizaciones encuestadas se pudo observar que todo elemento útil para su funcionamiento estaba en su lugar, todo en un punto estratégico y de fácil acceso a los colaboradores y la administración. Cada colaborador posee las herramientas necesarias para realizar la actividad que le corresponde,

cada elemento se encuentra en su lugar estratégico tanto para la comodidad del trabajador, el directivo y por supuesto el cliente.

6.8 Todo administrador debe aprovechar lo máximo de los colaboradores de la organización para lograr efectividad en su trabajo y/o cumplir los objetivos de la organización. Los encuestados argumentan no sacar el máximo de los colaboradores ya que todos en la organización siguen normas y tareas específicas, donde cada quien realiza lo que le corresponde en su lugar de trabajo, esto no permite que el empleado aproveche en toda su extensión lo que la organización les brinda para desarrollar sus capacidades.

6.9 Se evidencia la falta de armonía entre los actores de la empresa, por este motivo en ocasiones los colaboradores no hacen su mayor esfuerzo por realizar un excelente trabajo ni sienten que hacen parte de una organización que los necesita para su funcionamiento. Aquí se observa que los colaboradores están desanimados y necesitan que la parte administrativa los motive y los incentive para que estos puedan dar todo de sí, para el buen funcionamiento de la organización y que se sienta totalmente identificados con ella.

6.10 Es de mucha evidencia este porcentaje (100) de los encuestados afirmando verificar que todo se realice conforme a lo planeado o lo ordenado, ya que al realizar dicha labor se está en constante retroalimentación y por ende se presta un mejor servicio que estaría ayudando a mejorar la organización y a cumplir con los objetivos planeados. Además se pudo observar que en los hoteles encuestados todo es muy limpio y ordenado. Un ejemplo de estos son sus paredes, pisos, habitaciones, cuadros, la recepción, oficinas, los baños entre otros.

6.11 Una parte de los encuestados no siguen reglas o procedimientos explícitos abstractos y calculables en la organización por que no existe un reglamento establecido que diga exactamente lo que deben hacer cada día para desempeñar su labor o actividad. Y la otra parte manifiesta que si se siguen dichos procedimientos y que existe un manual donde está plasmado como se deben manejar los procesos que existen en la organización porque estos hacen parte de la base de la organización; además son estos los que determinan el por qué de la existencia de la organización, cuáles los objetivos planteados y cómo se van hacer realidad.

6.12 Al ser Directivo o Administrador de una Organización hotelera se debe cumplir obligaciones habituales como revisar diariamente los procesos, estar al tanto del buen funcionamiento de las áreas, llevar la contabilidad al día, supervisar a los colaboradores; además de contestar llamadas telefónicas de clientes importantes y dar las pautas a sus colaboradores de cómo deben prestar un excelente servicio al cliente, todo esto con el fin de lograr los objetivos organizacionales. En este sector se observó que los administradores están muy pendientes de que todo esté a la disposición del cliente para que éste se sienta muy cómodo.

6.13 En este sector se ve reflejado la falta de autoridad delegada en los administradores de los hoteles, ya que en estos las decisiones como tal no son tomadas por ellos sino por los propietarios de las organizaciones encuestadas, de esta forma no se le da lugar al administrador para que logre realizar un plan y tomar decisiones sobre éste. Las teorías mencionan que un administrador debe tomar decisiones a lo largo de su día a día. Además antes de tomar cualquier decisión esta es planeada con anterioridad porque permite mirar las dificultades y los beneficios de tomar dicha decisión ya que las excelentes decisiones llevan al éxito organizacional.

6.14 Los administradores del sector hotelero no dirigen todas las actividades que se presenta en la organización porque la empresa nunca deja de operar y a veces se presentan situaciones que tienen que ser atendidas de inmediato y se debe improvisar. Algunas teorías más concretamente la teoría clásica de *Henry Fayol* menciona unos elementos importantes para administrar y entre estos se encuentra el de planear. Todo en la organización debe ser planeado con anterioridad para no dar lugar a errores en las actividades que luego tengan una gran factura de cobro para la empresa. Es cierto que la planeación es de suma importancia, pero hay ciertas actividades que no se planean ya que no se conocen lo que se pueda presentar en un momento dado.

6.15 No siempre el administrador planea todo con lujo de detalles, en ocasiones se da lugar a la improvisación con ciertos imprevistos, esto lo confirman los encuestados cuando dicen no tener decisiones tomadas con anterioridad para dar solución a inconvenientes o imprevistos futuros. Es muy difícil tener tanto el presente como el futuro en una organización bajo control, por este motivo algunos gerentes no siguen al pie de la letra todo lo que se planea en la organización y se dan la libertad de dar ciertas soluciones a los inconvenientes de la organización en el momento en que se presentan.

6.16 Aunque lo más lógico dentro de un cargo de gerencia o de administración es que haya la función dirigir en todas las actividades que se realicen en la organización ya sean internas o externas, todo gerente debe ser el encargado o la cara visible de cada una de las actividades realizadas en la empresa; pero lamentablemente en el sector hotelero las cosas no funcionan de ésta forma, aquí los encargados de realizar esta función son los propietarios del hotel en su gran mayoría, es una mínima parte la que es encargada al administrador o el gerente.

6.17 Los administradores del sector hotelero planean y dirigen los recursos de la organización para lograr sus objetivos de acuerdo a los planes que el jefe o dueño de la empresa haya realizado; como también se debe hacer una planeación anual, realizar cotizaciones con proveedores y aplicar dinamismo y actitud. Todos estos elementos son importantes a la hora de planear y dirigir las actividades que se realizan en la organización, pero además de esto se debe tener en cuenta una constante comunicación fluida entre el organigrama de la organización para lograr llevar a cabo todos los objetivos de la organización.

6.18 Una de las estrategias de prevención que los administradores de ese sector aplican para evitar inconvenientes en la organización es acudir al dueño para que éste le delegue las funciones que debe cumplir, también mencionan tener buena comunicación con los colaboradores, y que lo mejor es planear con anterioridad y realizar revisiones periódicas.

6.19 Éstos administradores se apoyan en las decisiones tomadas por el dueño ellos como gerentes están en toda capacidad para elaborar un esquema de prevención en la organización, como considerar las medidas de higiene requeridas para la manipulación y aseo de las habitaciones y otros lugares del hotel, para evitar futuras enfermedades relacionadas con el trabajo; otro punto a considerar es la utilización de elementos apropiados para cuidar la seguridad de los colaboradores de base, como: elementos de aseo apropiados y seguros, sillas cómodas y ergonómicas (para el caso de las recepcionistas), equipos ideales, entre otros; un tercer punto muy importante para agregar al plan de prevención es la señalización correspondiente a cada área de la organización ya sea de riesgo o no.

De una forma general se puede concluir de todo este trabajo que los gerentes o administradores nos son tan planeadores, organizadores, dirigentes, coordinadores y controladores de una forma específica y marcada, no por el inconveniente presentado en este trabajo de que la mayoría de las decisiones “por no decir que todas” son tomadas por el dueño de la empresa.

Cuando se habla de que un administrador es planeador se refiere a que es éste quien se toma el tiempo de pensar y planear todas y cada una de las actividades que se realizan en la organización y poder tener todo bajo control, pero durante la investigación se logro anotar que los administradores o gerentes no son precisamente los más juiciosamente planeadores, ya que la mayoría de decisiones son tomadas en el camino de su labor o en su defecto las decisiones son tomadas por el propietario de la empresa e informadas al gerente para su posterior cumplimiento.

En la función de organizar se refiere a la determinación de las actividades que se deben realizar y el cómo se deben de hacer todas las actividades y por quien debe de realizarse; pero también se puede llevar a un plano más cerrado o personal, hablando de la organización como tal del gerente o de su espacio de trabajo, los gerentes entrevistados en este trabajo en un 80% no son los más organizados, ya que su escritorio siempre permanecía con muchas cosas, además se logró observar que estaban realizando un trabajo y en cualquier instante le tocaba abandonarlo para realizar otro o atender otro asunto que se presenta.

En cuanto a la función de dirigir se sobre entiende que es la actividad de motivar a sus colaboradores, guiar la realización de las actividades que ya han planeado, en ocasiones no es muy notable esta función den las diferentes organizaciones

estudiadas, ya que el gerente por lo general está muy ocupado atendiendo otros asuntos como: atender el teléfono, salir a alguna reunión o resolviendo un inconveniente presentado.

Por último en la función de controlar se sabe que es el seguimiento que se le realiza a cada una de las actividades planeadas, verificar si se está cumpliendo con las órdenes impartidas y de la forma en que se había planificado. No se puede afirmar que esto no se realice a cabalidad pero si se puede anotar que no se hace de una forma explícita o con una planilla y lápiz para chulear las actividades realizadas al pie de la letra.

Todas las funciones que tanto se enseñan en las universidades no se realizan a cabalidad o exactamente en el campo laboral de una u otra forma son aplicadas pero no teóricamente como lo dicen los textos de administración, el gerente entra en un mundo de actividades diarias que no le da espacio para cumplir a cabalidad con estas funciones.

En la mayoría de las organizaciones encuestadas se pudo observar que las personas que ejercía como administradores, no tenían el título de Administrador de empresas, algunos eran contadores públicos, otros tecnólogos, bachilleres y solamente uno administrador de empresa; debido a esto desconocían las actividades que debían realizar como administradores de una organización, esto se evidencia en el hecho de permitir que el propietario influya en la mayoría de las decisiones que les competen o son responsabilidad del administrador como tal. La mayoría de los propietarios del sector hotelero delegan poca responsabilidad y autoridad al gerente por el hecho de no ser profesional en administración de empresas, y por ende no tienen los conocimientos necesarios para desarrollar sus actividades por ellos mismos.

7. RECOMENDACIONES

- 7.1** Un programa de acción o prevención es vital para una organización, pues éste ayuda a resolver con mayor efectividad algún percance, este programa se requiere para obtener resultados positivos en la organización, no se puede dejar o esperar solucionar los inconvenientes en el momento en que se presenten y mucho menos estos programas no pueden ser “no aplicables” en alguna organización hotelera.
- 7.2** El trabajo en equipo es muy importante para las organizaciones ya que éste ayuda a mejorar las relaciones de los colaboradores y jefes, además hace que se logren los objetivos. Los administradores deben hacer actividades (como reuniones, incentivos económicos, lúdicos, entre otros) que ayuden a que los colaboradores se sientan parte de la organización y aporten todo de sí para que todos puedan alcanzar las metas organizacionales y las personales.
- 7.3** En toda organización cada actividad hace parte o complementa otra para en conjunto lograr cumplir las expectativas de los clientes y por ende los objetivos de la organización. Los métodos para la administración permiten tener una idea clara de cómo crear un servicio y cuál es la mejor forma de prestarlo, y es en la recepción donde el cliente observa y se familiariza con la calidad del servicio a adquirir.
- 7.4** Los métodos de administración es un esfuerzo: 1) Planificado, 2) De toda la organización, y 3) Controlado desde el nivel mas alto para 4) Incrementar la efectividad y el bienestar de la organización, 5) Mediante intervenciones planificadas en los "procesos" de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta.
- 7.5** La capacitación es un elemento de vital importancia para la organización, ya que es un medio para dar respuesta a las necesidades de la organización y

genera un desarrollo de habilidades, conocimientos o conductas del personal, por medio de las capacitaciones se puede llegar a buscar la perfección del colaborador en su puesto de trabajo, en función de las necesidades de la organización y en un proceso estructurado con metas definidas para lograr ofrecer un buen servicio; para obtener este buen servicio los empleados deben conocer todas las funciones a desempeñar en su lugar de trabajo.

7.6 Hay que tener en cuenta que el cliente es lo más importante para la Organización y por ende el proceso de la creación del servicio es primordial para la misma, los procesos deben ser planeados porque permiten visualizar posibles inconvenientes que se presentan a la hora de prestar el servicio y la manera de cómo se debe manejar esos procesos que son creados en la organización para mejorar su calidad, lograr la eficiencia y llegar a tener excelentes resultados en la organización.

7.7 En la organización todo el personal interviene directa e indirectamente en la creación del servicio, no es trabajo o responsabilidad solamente del Gerente de la Organización o el Dueño, la creación del servicio es parte fundamental donde participan todos los empleados de la organización; en las empresas del sector hotelero los colaboradores son los que dan la primera impresión del servicio frente al cliente externo, por tal motivo los gerentes de este sector deben de dar una constante capacitación e incentivación a sus colaboradores para que se desempeñen muy bien en la creación del servicio.

7.8 Un programa de acción o prevención es vital para una organización, pues éste ayuda a resolver con mayor eficiencia algún percance. Este programa se requiere para obtener resultados positivos en la organización, no se puede dejar o esperar solucionar los inconvenientes en el momento en que se presenten y mucho menos estos programas no pueden ser “no aplicables” en alguna organización. Las organizaciones deben de estar preparada para cuando se presenten situaciones que pueden influir en el mal funcionamiento

de la empresa y que no permiten cumplir con los objetivos planteados en la organización.

7.9 Todo tiene un espacio y cada cosa tiene su lugar, por eso en las organizaciones todo elemento es importante tenerlo en el lugar indicado, al alcance fácil y rápido del colaborador para lograr ofrecerle un buen servicio al cliente.

7.10 Los agentes de la organización son muy importantes, ya que por medio de éstos se logra la creación eficiente del servicio, pero para lograr esta efectividad en el servicio hay que aprovechar al máximo todo lo que la organización brinda ya que es de suma importancia y ayuda a crear un sentido de pertenencia hacia todo lo que hay en la empresa.

7.11 Es de vital importancia para las organizaciones que entre sus actores o factores haya una armonía constante para asimismo poder reflejársela a los clientes, generar excelentes resultados y evitar a toda costa que se presenten situaciones incómodas que no permitan un buen desempeño. Lo que los administradores del sector hotelero deben hacer es motivar e incentivar a sus colaboradores para que estos se sientan parte fundamental de la organización y puedan desempeñar una excelente labor hacia los objetivos organizacionales.

7.12 Al estar al tanto de todo lo que se realiza en la organización se logra obtener información vital para dar solución a futuros inconvenientes, es tarea de la administración estar muy pendiente de los pormenores que se presenten, exigir que cada colaborador cumpla con sus actividades y tareas ordenadas logrando así obtener una retroalimentación que le permita mejorar cada día más para llegar a prestar un excelente servicio a los clientes de su organización.

- 7.13** En toda organización pequeña mediana o grande debe existir reglas y procedimientos calculables, ya que son ellos los que dan las pautas de cómo se deben realizar las diferentes actividades que existen dentro de la organización; dando así a conocer los objetivos y lo que cada colaborador debe aportar para que se hagan realidad.
- 7.14** Siempre que se toman decisiones en una organización hay que planearla con anterioridad porque en ninguna empresa se toman decisiones sin un análisis previo además se deben analizar todos los contras y los pros de la decisión. En el caso de los hoteles de Buenaventura es recomendable que el dueño del establecimiento realice una mayor delegación de responsabilidades decisoria sobre sus agentes, ya que en la investigación se logra observar que las decisiones como tal las toman los dueños.
- 7.15** La planeación de las actividades a realizar en una organización tiene una gran importancia, ya que de ésta depende el éxito de las actividades. El administrador debe hacer un plan de su día a día para tener un control de lo que se ejecuta, todo en la organización debe ser planeado con anterioridad para no dar lugar a errores en las actividades.
- 7.16** Los gerentes del sector hotelero tienen decisiones tomadas con anterioridad, ya que, de ésta manera permiten prevenir mayores inconvenientes que se puedan presentar en un futuro no muy lejano y es mejor saber qué clase de correcciones se debería aplicar y de esta manera no tendrían pérdidas. Aunque es muy importante tener una serie de decisiones o soluciones a problemas futuros es muy difícil planear o solucionar algo que no se sabe si va a suceder o a algo que ni siquiera se conoce.
- 7.17** El propietario debe delegar más responsabilidades al gerente, para que éste pueda analizar libremente todos los beneficios y debilidades a la hora de la toma de una decisión y dirigir los planes realizados o toda actividad que se

presente en la empresa para lograr el bienestar de la organización, de los colaboradores y obviamente de los clientes externos.

7.18 Contratar a una persona que tenga título de Administrador de Empresas, que pueda establecer estrategias organizacionales; que planee, organice, coordine, dirija y controle las diferentes actividades y situaciones que se presenten o lleguen a presentar en el entorno organizacional y que sea autónomo a la hora de tomar las decisiones para la empresa las cuales contribuyan a lograr los objetivos y a prestar un excelente servicio.

8. LIMITACIONES

- 8.1** Cuando se realizan actividades investigativas casi siempre se presentan inconvenientes que no permiten que estas actividades se lleven a cabo en el tiempo establecido; al realizar esta investigación se tuvo una serie de novedades: uno de ellos y el más grave fue a la hora de realizar las encuestas, para ésta fecha los administradores de los diferentes hoteles en los que se habían solicitado los permisos, estaban muy ocupados en sus actividades hoteleras y no tenían el tiempo disponible para atender y lograr llevar a cabo la investigación en el tiempo planeado.
- 8.2** Otra limitación, fue la de la realización de las cartas cuando se solicitó el permiso, ya que para esa fecha la Secretaria del Coordinador del Programa Administración de Empresas estaba muy ocupada y en esos días se le terminaba el contrato; esto fue algo incómodo, ya que hubo que esperar a que la contratara nuevamente, para que entregara el oficio para solicitar el permiso en las empresas del sector hotelero.
- 8.3** Finalmente se pudo realizar la investigación en un periodo de tiempo de dos meses de una manera exitosa y cumplir con los objetivos planteados en ella.

BIBLIOGRAFÍA

AKTOUF, Omar; Administración: Entre tradición y renovación, segunda edición; Canadá Gaetan Morín editeur (1989, 1998), impreso en Colombia en el taller de artes gráficas Univalle (1998).

AKTOUF, Omar; La Metodología de las Ciencias Sociales y el Enfoque Cualitativo en las Organizaciones: una Introducción al Procedimiento Clásico y una Crítica, Diseño e Impresión en Artes Gráficas del Valle Ltda. Ciudad Universitaria Meléndez, Cali, Colombia (2001).

CERTO Samuel; Administración Moderna, octava edición. México *Prentice - Hall, Inc.* (1994, 1997,2000).

CHIAVENATO, Idalberto; Introducción a la teoría general de administración, séptima edición; *el sevier* editora Ltda. Interamericana México (2004).

DAVILA, de Guevara Carlos; Teorías Organizacionales y Administración, Enfoque Crítico, segunda edición; editorial *McGraw-Hill* Colombia (2001-1985)

GOMEZ- MEJIA Luís, *BALKIN* David; Administración, impreso en México, *copyright* por *McGraw-Hill*, Inc. (1991, 1998).

HERNANDEZ, *Sampieri* Roberto; *FERNANDEZ-Collado* Carlos; *BAPTISTA*, Lucio Pilar; Metodología de la Investigación cuarta Edición, Impreso en México, *McGraw-Hill* Interamericana (2008).

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo; Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación, Tercera Edición, *McGraw-Hill* Interamericana, *Copyright* 2001, 1995,1988; Impreso en Colombia Bogotá

MINTZBERG, *Henry*; BRIAN QUINN, *James*, GHOSHAL, *Sumantra*. El proceso estratégico, edición europea revisada, impreso en España, *Prentice Hall*, srl (1999).

PAREDES CRUZ, Joaquín: Buenaventura la Ciudad del Pacífico, Tercera Edición; Impresión Lito Alpes, impreso en Colombia (1987).

ROBBINS Stephen, COULTER Mary; Administración, sexta edición, Impresión en Mexico, *copyright all right reserved* (1999).

STONER, James; FREEMAN, Edward; GILBER, Daniel. Administración, sexta edición, impreso en México *Prentice-Hall Inc.* (1996).

TAYLOR, Frederick Winslow; FAYOL, Henry. Principios de la Administración Científica y Administración Industrial y General; impreso en Colombia, ediciones esquilo Ltda (2000).

CONSULTA EN VIA ELECTRÓNICA

<http://www.buenaventura.gov.co/index.php?tipo=seccion&seleccion=1:información-general>. Consultado; Mayo 29, 2012, hora 7:46 a.m.

<http://www.buenaventura.gov.co/index.php?tipo=seccion&seleccion=62:información>. Consultado; Mayo 29, 2012, hora 7:54 a.m.

<http://www.semana.com/especiales/ejecutivos-hoy/54071-3.aspx>. Consultado: junio 06, 2012, hora 04:54 p. m.

http://www.canalsocial.net/Ger/ficha_GER.asp?id=5328&cat=economia.

Consultado: septiembre 23, 2013, hora 05:30 p.m.

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Metodos-De-Administracion/142042.html>.

Consultado: enero 22, 2014, hora 08: 35 p.m.

<http://www.altonivel.com.mx/19059-los-14-principios-de-henry-fayol-para-una-administracion-eficiente.html>. Consultado: enero, 23, 2014, hora 05: 10. P.m.

ANEXOS

Anexo A. Encuesta del estudio de los roles de los administradores del sector hotelero de Buenaventura



ESTUDIO DE LOS ROLES DE LOS ADMINISTRADORES DEL SECTOR HOTELERO DE BUENAVENTURA

Día	Mes	Año	Resultado final de la encuesta		Verificado	
			Completa	incompleta	Si	No

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Departamento _____ Municipio _____

Nombre del hotel _____ Teléfono _____

Nombre del Encuestado _____

Correo Electrónico _____

Cargo que ocupa _____

Profesión del Encuestado _____

Número de personas a su cargo _____

PRESENTACION

Muy buenos días/ tardes, apreciado señor@: mi nombre es _____, soy estudiante de la Universidad del Valle Sede Pacifico, y estamos haciendo un **Estudio de los roles de los Administradores del sector hotelero de Buenaventura**, razón por la cual solicitamos muy comedidamente algunos minutos de su valioso tiempo para responder este cuestionario.

Agradecemos su sinceridad al responder el cuestionario (es de vital importancia).

1. ¿Considera usted que sus colaboradores aportan todo de sí para la Organización?

Si___ No___ En ocasiones___
Por qué?

2. ¿El trabajo que realiza en su cargo hace parte de una secuencia para el funcionamiento de la organización?

Si___ No___ En ocasiones___
Por qué?

3. ¿Cuándo ingresa un nuevo colaborador recibe una buena capacitación, o él personalmente aprende?

Si___ No___ En ocasiones___
Por qué?

4. ¿Es cuidadoso cada uno de los procesos de la creación del servicio?

Si___ No___ En ocasiones___
Por qué?

5. ¿Interviene usted en el proceso de la creación del servicio?

Si___ No___ En ocasiones___
Por qué?

6. ¿Realiza usted un programa de acción o previsión?

Si__ No__ En ocasiones__

Por qué?

7. ¿Existe una buena organización de los elementos útiles para el funcionamiento de la empresa?

Si__ No__ En ocasiones__

Por qué?

8. ¿Saca usted el mejor provecho posible de cada uno de los agentes de la organización para beneficio de la misma?

Si__ No__ En ocasiones__

Por qué?

9. ¿Se introduce armonía entre todos los actores o factores de la empresa para facilitar su funcionamiento y su éxito?

Si__ No__ En ocasiones__

Por qué?

10. ¿Se verifica que todo en la organización se realice conforme al plan o las órdenes dadas?

Si__ No__ En ocasiones__

Por qué?

11. ¿Se siguen esquemas, reglas y procedimientos explícitos, abstractos, intelectuales y calculables en la organización?

Si__ No__ En ocasiones__

Por qué?

12. ¿Qué obligaciones habituales debe cumplir usted como directivo de esta organización?

13. ¿Qué medios de comunicación utiliza usted para obtener información que le ayude a solucionar imprevistos y a mejorar la organización?

14. ¿Antes de tomar cualquier decisión la planea y la analiza siempre?

Si__ No__

Por qué?

15. ¿Cada actividad que usted realiza en esta organización es planeada con anterioridad?

Si__ No__

Por qué?

16. ¿Cuando se presentan inconvenientes o imprevistos en la organización siempre hay decisiones tomadas con anterioridad para darle solución a dicho inconveniente?

Si__ No__

Por qué?

17. ¿Toda actividad que se presenta en la organización es dirigida por usted?

Si__ No__ En ocasiones__

Por qué?

18. ¿Cómo planea y dirige los diferentes recursos de la organización para poder lograr los objetivos planteados en dicha organización?

19. ¿Qué estrategias de prevención utiliza usted para evitar posibles inconvenientes en la organización?

20. ¿Existe un esquema de toma de decisiones que usted debe seguir a la hora de tomar una decisión?

Si__ No__

Por qué?
