

**PROPUESTA DE DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA
EMPRESA “HOSTAL Y PARQUE DE AVENTURAS DE PIEDEMONTE” DE EL
CERRITO – VALLE DEL CAUCA**



**LUIS FELIPE CÁRDENAS
JOSE GREGORIO SALCEDO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2019**

**PROPUESTA DE DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA
EMPRESA “HOSTAL Y PARQUE DE AVENTURAS DE PIEDEMONTE” DE EL
CERRITO – VALLE DEL CAUCA**



**LUIS FELIPE CÁRDENAS
JOSE GREGORIO SALCEDO**

**Director
EDWIN BOTERO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2019**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	
INTRODUCCIÓN.....	9
1. ANTECEDENTES.....	10
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
3. OBJETIVOS	20
2.1 OBJETIVO GENERAL	20
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
4. JUSTIFICACIÓN.....	21
4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	22
4.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	23
4.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	23
4.4 JUSTIFICACIÓN INSTITUCIONAL.....	24
5. MARCO DE REFERENCIA.....	25
5.1 MARCO TEÓRICO	25
5.1.1 La estructura.....	25
5.1.2 Estructura organizacional	26
5.1.2.1 Estructuras formales	27
5.1.2.2 Estructuras informales	29
5.1.2.3 Otros tipos de diseño organizacional	29
5.1.3 Funciones administrativas	31
5. 1.4 La administración científica.....	32
5.1.4.1 Principios de la administración científica.....	33
5.1.5 La estrategia organizacional	34
5.1.6 El turismo en Colombia.....	35
5.2 MARCO CONCEPTUAL	39

5.3 MARCO CONTEXTUAL	41
5.3.1 Macrolocalización	41
5.3.2 Microlocalización	42
6. METODOLOGÍA	44
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	44
6.2 ENFOQUE.....	44
6.3 POBLACIÓN.....	44
6.4 MUESTRA	45
6.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.	45
6.5. 1 Fuentes primarias	46
6. 5. 2 Fuentes secundarias.....	47
6.6 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	47
7. RESULTADOS	48
7.1 Situación organizacional actual de la empresa Hostal y Parque de Aventuras de Piedemonte de El Cerrito – Valle del Cauca.	48
7.2 Actividades de las áreas existentes en la empresa como fundamento para la creación de divisiones según su funcionalidad.	52
7.3 Propuesta de un modelo de estructura organizacional que responda a las necesidades de la empresa.	68
8. CONCLUSIONES	80
9. RECOMENDACIONES.....	82
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. División Política de El Cerrito – Valle del Cauca	42
Figura 2. Ubicación del Hostal y Parque de Aventuras de Piedemonte El Cerrito – Valle del Cauca	43
Figura 3. Flujograma de la empresa Hostal y Parque de Aventuras de Piedemonte de El Cerrito – Valle del Cauca	53
Figura 4. Propuesta de estructura organizacional para la empresa Hostal y Parque de Aventuras de Piedemonte de El Cerrito – Valle del Cauca	70

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Perfil Gerente General	71
Cuadro 2. Perfil Administrador	72
Cuadro 3. Perfil Secretaria.....	73
Cuadro 4. Perfil Servicio al cliente	74
Cuadro 5. Perfil Logística.....	75
Cuadro 6. Perfil Recreacionista	76
Cuadro 7. Perfil de Cocinero.....	77
Cuadro 8. Perfil Auxiliar de cocina	78
Cuadro 9. Perfil Mantenimiento.....	79

RESUMEN

Este proyecto de investigación tiene como propósito diseñar una estructura organizacional para la empresa Hostal y Parque de Aventuras de Piedemonte de El Cerrito – Valle del Cauca, para ello, se llevó a cabo una investigación cualitativa, con enfoque descriptivo y observacional de corte transversal utilizando métodos cualitativos. Se hizo uso de una lista de chequeo y una entrevista semiestructurada a los tres integrantes del área administrativa para determinar la situación actual y la perspectiva que poseían con respecto al diseño de una estructura organizacional oportuna y adecuada.

Los resultados evidenciaron que es necesario diseñar e implementar una estructura organizacional actualizada ante el crecimiento que ha tenido la empresa en los últimos años y que se convierta en una ventaja competitiva que le permita a la empresa competir y sobresalir en el mercado a la vez que le brinde evolución y asumir un carácter adaptivo.

Palabras claves: Estructura organizacional, Recreación, Hostal, Mejoramiento, Responsabilidades

ABSTRACT

The purpose of this research project is to design an organizational structure for the company Hostal y Parque de Aventuras de Piedemonte of El Cerrito - Valle del Cauca. To do this, a qualitative research was carried out, with a descriptive and observational cross-sectional approach using methods qualitative A checklist and a semi-structured interview were used to the three members of the administrative area to determine the current situation and the perspective they had regarding the design of a timely and adequate organizational structure.

The results showed that it is necessary to design and implement an updated organizational structure in view of the company's growth in recent years and that it becomes a competitive advantage that allows the company to compete and excel in the market while at the same time provide evolution and assume an adaptive character.

Keywords: Organizational structure, Recreation, Hostel, Improvement, Responsibilities

INTRODUCCIÓN

El diseño de una estructura organizacional entendida como el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos, ayuda a armonizar los recursos de las empresas, de manera que las tareas se lleven a cabo de acuerdo a los objetivos organizacionales establecidos. Por otro lado, aun cuando la empresa esté compuesta por un mínimo de personas, la asignación de actividades y responsabilidades es importante, así como la delimitación de funciones con el objetivo de lograr eficiente el trabajo de cada persona.

La importancia de desarrollar una estructura organizacional radica en que involucra un esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisiones, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de unidades, factores, materiales y funciones para la consecución de objetivos.

En el desarrollo de este trabajo se presenta el panorama actual bajo el cual se desempeña organizacionalmente la empresa “Hostal y Parque de Aventuras de Piedemonte” de el Cerrito – Valle del Cauca y la necesidad de implementarse un diseño organizacional conforme a la normatividad legal vigente y a las exigencias que la misma requiere en pos de sus objetivos bajo los más altos índices de calidad y compromiso considerando especialmente los estándares administrativos expuestos por algunos autores.

1. ANTECEDENTES

Para el debido desarrollo de este estudio, resulta necesario contar con antecedentes en los entornos internacional y nacional que permitan establecer referentes de estudios previos a esta investigación en el área objeto de estudio, los cuales, servirán como evidencia de experiencias académicas anteriores dentro del contexto del diseño de una estructura organizacional.

De este modo en el trabajo realizado por Salcedo (2016), de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, se llevó a cabo un estudio con el propósito de diseñar una propuesta de modelo organizacional adecuado para la empresa camaronera Jemaredli S.A, que permitiera el mejorar el desarrollo empresarial. Para ello, se llevó a cabo una revisión bibliográfica y análisis de los diferentes conceptos que se asimilaran y acoplaran a la estructura organizacional. Esta investigación cualitativa utilizó como instrumentos de obtención de información el método analítico que facilitó la interpretación de los datos obtenidos de las encuestas realizadas. Se realizó una entrevista al personal de la empresa, mediante la observación se hizo reconocimiento directo de la forma en cómo se lleva a cabo el proceso administrativo y operativo realizado en la empresa y se usaron los registros que reposan en la entidad.

Se concluyó que la empresa no contaba con una estructura organizacional y un manual de funciones la misma que no ha permitido un desarrollo funcional y efectivo de posicionamiento como empresa pequeña, ya que no está acorde con las funciones, responsabilidades y necesidades que se deben realizar. De igual manera, no contaba con un conocimiento del comportamiento organizacional y su influencia en el cambio, cultura y clima organizacional , el cual es de suma importancia dentro de toda organización para el buen desempeño de sus labores diarias llegando a ser un factor determinante para el buen desempeño de sus integrantes.

Con la estructura definida y propuesta se busca posesionar sus niveles de desarrollo y calidad por lo que necesita considerar al desarrollo organizacional como una fuente primordial para el direccionamiento, innovación y cambio siendo este un proceso importante para su crecimiento.

En otro estudio elaborado por Blanco (2016), de la Universidad Nacional Abierta de Carabobo, se tuvo como objetivo diseñar una propuesta para la estructura organizacional y de operaciones para la empresa Importaciones y Exportaciones Ferre-Espectacular, C.A. Para ello, la metodología utilizada se enmarcó dentro de la modalidad de un proyecto factible sustentado en una investigación descriptiva, de campo y documental.

Como instrumentos se usaron una lista de chequeo y una entrevista estructurada cuyos resultados concluyeron que en el diagnóstico inicial de la empresa se encontraron problemas a la hora de llevar a cabo las operaciones básicas para la que fue creada. La empresa carece de una estructura organizacional, definición de áreas básicas y operaciones, descripción de puestos de trabajo razones por las cuales no funciona de forma eficiente.

Sin embargo por el contrario, cuenta con estructura física para llevar a cabo las operaciones básicas, aunque carece de una oficina de ventas para tener en exhibición los productos que la empresa comercia. La empresa cuenta con recursos materiales subutilizados pero no dispone de recurso humano necesario para ejercer las distintas funciones en la empresa.

En la propuesta desarrollada se definieron las áreas básicas de la empresa: Finanzas y Recursos Humanos, Compras y Ventas. Así mismo, se especifican las operaciones que debe realizar cada una de éstas para llevar a cabo los objetivos propuestos. En dicha propuesta también se establecen los puestos de trabajo necesarios, la descripción de cargos, línea de mando y organigrama de la

empresa.

En el estudio realizado por López (2015), de la Universidad Rafael Landívar Campus de Quetzaltenango, tuvo como objetivo determinar cómo se aplica el diseño y estructura organizacional en las empresas de ingeniería civil de la ciudad de Quetzaltenango. Se utilizó como instrumento de investigación la entrevista a gerentes y colaboradores de las áreas administrativas de oficinas de ingeniería civil de la ciudad de Quetzaltenango y boleta de opinión con preguntas abiertas y cerradas para los colaboradores de estas organizaciones.

Los resultados permitieron determinar que las empresas de ingeniería civil de esta ciudad, aplican elementos claves del diseño y estructura organizacional, ya que dividen el trabajo en tareas específicas y departamentos, también asignan tareas y responsabilidades, agrupan al personal para la elaboración de los proyectos, establecen relaciones entre las personas, grupos o departamentos y establecen líneas formales de autoridad por medio de organigramas.

Se logró identificar que en estas empresas utilizan líneas de mando, que muestran al personal a quien tienen como autoridad para recibir órdenes o para acudir en casos de que existiera alguna incertidumbre, así mismo permite conocer las tareas y responsabilidades que cada trabajador debe cumplir. Se estableció que el grado de descentralización en estas empresas es mayor al grado de centralización, ya que la relación laboral del organigrama es de ambas vías. Lo que quiere decir que así como los gerentes o mandos superiores emiten sus órdenes, los empleados pueden dar su opinión e incluso tomar parte en la toma de algunas decisiones.

En el contexto nacional, se encuentra el trabajo realizado por Canabal y Reed (2011), de la Universidad de Cartagena, cuyo objetivo fue diseñar una Estructura Organizacional a la empresa VENTURA FOODS S.A. para contribuir a su

mejoramiento. Para ello, se hizo uso de una investigación de tipo descriptivo, haciendo uso de instrumentos como la observación directa, los documentos, registros y las personas que laboran actualmente en la empresa, los cuales fueron recolectados mediante técnicas como la inspección documental, entrevistas y encuestas.

Los resultados permitieron concluir que la empresa se encontraba realizando su actividad económica sin la implementación de una Estructura Organizacional definida, la poca información existente no es retransmitida cuyo mando y modo de operación era exclusivo de sus directivos.

Esto conllevaba a que no existiera una formalidad en ninguna de sus áreas, las mejoras, gastos, quejas, actividades, etc., eran realizadas sin ningún control sobre las mismas; aunque cada miembro realiza sus actividades, éstas nunca habían sido evaluadas por los directivos, para identificar tiempos muertos o mejoras a implementar.

La empresa se ha mantenido en el mercado gracias a la fidelización de los clientes que tiene, los cuales fueron adquiridos por la calidad de sus productos al iniciar la empresa, mas no por una gestión comercial efectiva. Con los hallazgos se logró llevar a cabo un análisis de cargos se realizó la descripción y perfiles de los cargos identificados, permitiendo que los miembros de la organización tengan claridad de sus funciones y responsabilidades, adicionalmente también es una herramienta para la adecuada contratación de personal cuando se requiera.

En el estudio realizado por Toca (2017), de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia tuvo como objetivo proponer un diseño organizacional, aplicado en las áreas administrativa y comercial de la empresa de servicios públicos EMCUITIVA S.A. ESP. Para ello, se llevó a cabo una investigación de forma descriptiva donde se usaron como instrumentos la realización de

entrevistas, observación directa, encuestas y análisis de documentos de la organización.

Los resultados concluyeron que se debe implementar la propuesta planteada para lograr posicionar la empresa como una de las mejores y contrarrestar las debilidades y amenazas y aprovechar las fortalezas y oportunidades. Con la elaboración de los manuales de funciones se permitirá a la empresa tener una herramienta para identificar las labores de cada uno de sus colaboradores, en pro de sus objetivos misionales.

El diseño organizacional propuesto facilitará la formalización en los cargos, de tal manera que cada uno conozca sus funciones, nivel jerárquico e interacción dentro de la organización. De igual manera, con la creación del área comercial, disminuirán las brechas existentes a través de las peticiones, quejas, reclamos y felicitaciones que los suscriptores y usuarios realizan a la empresa, esto conllevará al mejoramiento del servicio y por ende la calidad de vida de los habitantes del Municipio de Cuitiva.

En otro estudio realizado por Franco y Torrenegra (2009), de la Universidad de Cartagena, se tuvo como objetivo elaborar un análisis organizacional a la empresa CARMETALICA LTDA, conducente a una propuesta de estructura organizacional más adecuada a su plan estratégico. La investigación descriptiva explicativa tuvo como instrumentos de recolección de la información una serie de variables o aspectos que serán recogidas en un estudio de campo basado en encuestas, análisis de documentos internos de la empresa y observación directa.

Se concluyó que la empresa, posee un gran número de falencias de carácter administrativo que han afectado el desarrollo y crecimiento de la misma, creando incertidumbre e inseguridad organizacional. Por medio de la auditoría interna aplicada a la empresa se logró identificar las debilidades y fortalezas que

permitieron analizar la situación actual de la empresa.

A partir del análisis realizado tanto a sus niveles jerárquicos, sus áreas funcionales como a su plan estratégico se evidenció que la estructura actual de Carmetalica no permite el logro de los objetivos, por lo tanto, se planteó la necesidad de proponer una estructura administrativa adecuada para la empresa, que ampliara los propósitos del direccionamiento estratégico: principios, valores y estrategias corporativas, que no existían en la empresa, un sistema de comunicación interna, y una estructura organizacional, procedimientos y parámetros para la planeación y toma de decisiones.

De este modo, la estructura propuesta proporcionó a la empresa las herramientas necesarias para que la organización sea competitiva y perdure en el sector.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Colombia, el turismo ha tenido un notable crecimiento, de hecho, durante el 2016 se tuvo un receptivo de viajeros de 5.092.052, cifra que indicó un crecimiento del 14.5% con respecto al 2015, es decir, que se tuvieron 645.606 viajeros más¹. Según la Organización Mundial del Turismo OMT, el sector del turismo es actualmente una de las principales fuentes de comercio a nivel internacional convirtiéndose en una de las principales fuentes de ingresos para los países, debido a que es el motor clave del progreso socio cultural y económico que fomenta en las empresas altos niveles de competitividad y capacidad para internacionalizarse dentro de un contexto dinámico sujeto a cambios tecnológicos, nuevas normas gubernamentales en cada estado, alteraciones medio ambientales, entre otras².

En cuanto al municipio de Palmira, se cuenta con un alto potencial para el turismo debido a la riqueza natural y ecológica de su entorno. El sector turístico en el municipio se conforma principalmente por 934 Mipymes, de las cuales, el 98,29% son microempresas, 1,28% son pequeñas empresas y un 0,21% son medianas y grandes empresas. Así mismo, de esta cantidad el 57% ofrece servicios de alimentación, el 6% de transporte, 4% de catering, 4% de agencias de viajes y el 3% de alojamiento³.

Estas estadísticas evidencian el papel determinante que juegan las Mipymes del sector turístico a nivel regional y local, razón por la cual se hace necesario el

¹ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Oficina de Estudios Económicos. Boletín Mensual Turismo. 2016. [en línea]. [Recuperado el 20 de agosto de 2018]. Disponible en: http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=80524&name=OEE_LL_Turismo_Diciembre_27-02-2017.pdf&prefijo=file

² Organización Mundial del Turismo - OMT. Panorama OMT del turismo internacional. 2015. [en línea]. [Recuperado el 20 de agosto de 2018]. Disponible en: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416875>

³ Cámara de Comercio de Palmira. 2016. [en línea]. [Recuperado el 28 de agosto de 2018]. Disponible en: <http://www.ccpalmira.org.co/portal/apoyo-sectorial>

fortalecimiento de éstas en cuanto al mejoramiento continuo de sus procesos y actividades y del manejo organizacional que llevan de manera que desde su estructura interna les permita afianzar su actividad comercial y potencializar el desempeño además de contribuir con el logro de objetivos organizacionales en el cumplimiento de su misión y logro de su visión.

Por ello, es pertinente adaptar las actividades turísticas a las nuevas tendencias administrativas y organizacionales pues son fundamental de la economía nacional. Pues es claro que la forma de dirigir y administrar las empresas ha presentado numerosos cambios alrededor del tiempo, pero diversos factores económicos y sociales como la globalización, su administración debe favorecer la adaptación a nuevas tendencias del mercado mediante estructuras flexibles que permitan ser mucho más competitivas.⁴

Cada vez más, se evidencia que la adaptabilidad en el entorno juega un papel muy importante en las organizaciones, estas deben tener la capacidad para resolver las necesidades que cada día y con el paso del tiempo han venido transformando a la sociedad. Las organizaciones deben buscar el éxito en un buen control de los recursos, una estructura interna que facilite la comunicación, coordinación y cooperación de cada una de sus áreas, sin dejar a un lado el contacto directo con las personas que dinamizan constantemente el entorno, donde buscan que sean solucionados con efectividad sus necesidades.

Por ello, conocer la estructura de una organización resulta relevante debido a su relación con el funcionamiento de la misma, puesto que una estructura apropiada proporciona líneas de autoridad claras, una correcta distribución de las responsabilidades, además de una diferenciación e integración, lo que resulta eficaz para la consecución de las metas de la organización. Sin embargo, no se

⁴ ENGLEHARDT, C. y Simmons, P. Organizational flexibility for a changing world. Leadership & Organizational Development Journal.23/3. 2002. Pág. 113-121

puede hablar de la existencia de una forma óptima para estructurar las organizaciones, la forma más adecuada dependerá de las metas que se ha planteado la organización, del entorno en el que opera, además de la tecnología, tamaño y cultura propios de cada organización. Es decir, de todas aquellas características que hacen de una organización una entidad particular⁵.

La empresa “Hostal y Parque de Aventuras de Piedemonte” de El Cerrito – Valle Del Cauca se dedica a la prestación de servicios turísticos con alojamiento, pasadías familiares, empresariales, deportes de aventuras, entre otros, pero a pesar de que cuenta con un direccionamiento estratégico carece de una estructura organizacional que le permita soportar el crecimiento exponencial que ha tenido durante los últimos años y atender las necesidades internas con efectividad y por ende se dé cubrimiento no solo a la satisfacción de sus usuarios y clientes, sino también a sus integrantes.

De este modo, se han presentado problemáticas administrativas, operacionales y en la prestación del servicio al cliente evidenciados en la diversidad de funciones o tareas que debe realizar su administrador, lo cual, no permite la supervisión continua de las actividades con eficiencia, carece de un control contable y administrativo que le permita identificar claramente los costos, gastos y utilidades, así como también de la presencia de personal y estrategias que refuerce la idea potencial de adquirir nuevos clientes.

Se percibe un ambiente laboral confuso por la carencia de cargos y funciones específicas que le faciliten la toma de decisiones en función de sus intereses y ejecutar planificación a términos definidos. Así pues, desde el aspecto administrativo la estructura interna de la empresa “Hostal y Parque de Aventuras de Piedemonte” requiere ser analizada, ajustada y organizada para el

⁵ HODGE, B. J., Anthony, W. P. y Gales, L. M. Teoría de la Organización. Un Enfoque Estratégico, 5ª ed., Prentice Hall, Madrid. 1998

cumplimiento de sus objetivos, sostenimiento y crecimiento en el mercado mediante la definición clara, concisa y adecuada de una planta de cargos, requisitos mínimos y las responsabilidades de todas las actividades internas de tal manera que se suplan eficiente y organizado a las necesidades de los clientes.

De no llevarse a cabo una oportuna intervención administrativa que propenda por establecer, diseñar, identificar y estandarizar funciones adecuadas y específicas a la actividad comercial de la empresa y ante la problemática planteada, se verán afectados los objetivos organizacionales que se tienen planeados y la proyección que quiere brindarse a la empresa disminuyendo su capacidad productiva, su sostenimiento y crecimiento socio económico, desaprovechamiento del potencial de la zona y reducción de la capacidad física, humana y económica con la que cuenta actualmente.

2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál debe ser la estructura organizacional de la empresa “Hostal y Parque de Aventuras de Piedemonte” de El Cerrito – Valle del Cauca que le permita ser más competitiva?

2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es la situación organizacional con la que cuenta actualmente la empresa Hostal y Parque de Aventuras de Piedemonte de El Cerrito – Valle del Cauca?
- ¿Cuáles son las actividades de las áreas existentes en la empresa como fundamento para la creación de divisiones según su funcionalidad?
- ¿Cuál debe ser el modelo de estructura organizacional que responda a las necesidades de la empresa?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una estructura organizacional para la empresa Hostal y Parque de Aventuras de Piedemonte de El Cerrito – Valle del Cauca

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar la situación organizacional con la que cuenta actualmente la empresa Hostal y Parque de Aventuras de Piedemonte de El Cerrito – Valle del Cauca.
- Reconocer las actividades de las áreas existentes en la empresa como fundamento para la creación de divisiones según su funcionalidad.
- Proponer un modelo de estructura organizacional que responda a las necesidades de la empresa.

4. JUSTIFICACIÓN

Palmira y el departamento del Valle del Cauca en general cuenta con ciertas ventajas competitivas con respecto a otros departamentos y municipios, tales como la estratégica ubicación geográfica que la hace privilegiada, una diversidad climática, exuberante y variada naturaleza, así como pluralidad cultural y gastronómica, además de su riqueza hídrica, topográfica y paisajística que en corta extensión ofrece valle, montaña y pie de monte en la cordillera central de los Andes colombianos, actividades culturales como la Fiesta Nacional de la Agricultura y el Festival Internacional de Arte de Palmira.

Así mismo, se desarrolla turismo rural tanto en Palmira como en su área de influencia, turismo investigativo en instituciones como el CIAT, Universidad Nacional, Semillas del Valle, ingenios azucareros y la CVC y ecoturismo en lugares como la Reserva Natural Nirvana, el Parque Nacional Natural “Las Hermosas”, las haciendas coloniales entre ellas “El Paraíso”, “La Rita” y “San Miguel”, contando con una infraestructura vial que garantiza fácil conectividad con otros municipios⁶.

Sin embargo, la Cámara de Comercio municipal, expone que Palmira debe fortalecer sus procesos de emprendimiento que propicien cambios y dinámicas estructurales y organizacionales para garantizar el desarrollo óptimo del sector turismo.⁷ Esto obedece a que las organizaciones continúan un proceso de crecimiento y desarrollo, incursionando en nuevas líneas de producto o realizando procesos de integración vertical u horizontal, hasta convertirse en una organización madura. Lo cual, hace que se complique el proceso de dirección de las mismas y la estructura burocrática se convierte en un freno en el propio

⁶ Cámara de Comercio de Palmira; Alcaldía de Palmira; Fundación Progresamos, CIE; Universidad del Valle. Agenda de Competitividad. Palmira. 2014

⁷ Ibíd.

desarrollo y expansión de las empresas. Es por eso que surge una nueva forma estructural denominada Estructura Divisional⁸.

Mediante una adecuada estructura organizacional se da cumplimiento oportuno a los objetivos empresariales estableciendo métodos para desempeñar las actividades eficientemente de cada trabajador. Así mismo, además de sistematizar los recursos con los que cuenta una empresa, se determinan jerarquías y se distribuyen actividades y responsabilidades, con el fin de realizar y simplificar las funciones de los trabajadores.

La importancia de la estructura organizacional se encuentra en que esta nos ayuda a definir qué se debe hacer y quien debe hacerlo. La estructura es una de las bases de la organización como proceso de administración. Una buena estructura permitirá una mejor integración y coordinación de todos los integrantes de una empresa. Al estar mejor organizados se logrará un mejor aprovechamiento de los recursos que a la larga puede hacer una empresa más eficiente⁹.

Bajo estas consideraciones, la definición de una estructura organizacional para la empresa Hostal y Parque de Aventuras de Piedemonte de El Cerrito – Valle del Cauca permitirá que su funcionamiento, prestación de servicios y aporte a la economía regional promuevan mejores formas de reconocimiento socio cultural y ambiental e incremento de las condiciones económicas fortaleciendo el tejido social y el entorno en el aprovechamiento de los recursos naturales.

4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Esta investigación se realiza con el propósito de aportar al conocimiento existente sobre el uso de conceptos, conocimientos, metodologías y técnicas, como

⁸ MINTZBERG, H. Diseño de organizaciones eficientes. Ed. El Ateneo. Argentina. 1991. Pág. 6

⁹ DE HARO, Guillermo de Haro. Doctor Europeo en Organización de Empresas – Área Creación y Desarrollo de Empresas, UPV/EHU, Bilbao, España. 2005

herramientas de evaluación del logro de competencias de indagación científica en la administración de empresas, cuyos resultados de esta investigación podrá sistematizarse en una propuesta para ser incorporada como conocimiento a las ciencias de la educación y de referencia teórica para posteriores investigaciones y estudios.

4.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Para alcanzar el cumplimiento de los objetivos de esta investigación en cuanto a la definición de una estructura organizacional para la empresa Hostal y Parque de Aventuras de Piedemonte de El Cerrito – Valle del Cauca, se debe realizar un trabajo de campo que permita y facilite la recolección de datos adecuados y necesarios para el desarrollo de la misma. Se llevará a cabo un estudio descriptivo y observacional haciendo uso de las fuentes de información necesaria, seguido de un trabajo cualitativo utilizando el instrumento de entrevista semiestructurada y su respectiva descripción.

4.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

A lo largo de toda la formación profesional, somos orientados por medio de teorías y componentes administrativos para lograr tener una idea generalizada de cómo funcionan las organizaciones, que requieren y cuáles son sus necesidades más críticas. Esto es primordial para incursionar en la realidad organizacional y todo lo que con ello requiere, estando en la capacidad de dar recomendaciones o implementar mejoras que ayude a las organizaciones a ser más competitivos y a adecuarse rápidamente a los constantes cambios del mercado.

Por ello, uno de los lineamientos determinantes que dentro del contexto y formación profesional es poder identificar de manera oportuna las problemáticas y necesidades de la sociedad y establecer mejoras o innovar servicios y/o productos

encontrando además nuevas oportunidades de negocio y/o creación de empresas fomentando el espíritu emprendedor e independiente de los nuevos profesionales.

4.4 JUSTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

La tarea que realiza la Universidad del Valle es precisamente brindar experiencias y conocimiento, teniendo como base la creatividad e innovación, orientado siempre al mejoramiento continuo y la incursión de nuevas experiencias, que permitan a todos los egresados tener una mejor afinidad con el mercado y su vez ser mucho más competitivos, que es lo que se exige hoy día.

Un énfasis muy marcado en la Universidad del Valle es incentivar al estudiantado a la creación de empresa, por lo cual este trabajo es un pilar para ello, en el que se puede plasmar y poner en práctica todo lo aprendido a lo largo de la carrera profesional, y que a su vez servirá de manera posterior para otros estudiantes que deseen realizar actividades afines.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

5.1.1 La estrategia organizacional

Toda organización propende por canalizar sus recursos hacia el éxito, razón por la cual es necesario el diseño y aplicación de diversas estrategias que sean afines tanto a su actividad productiva como a las áreas que la conforman. Por ello, en muchas ocasiones las estrategias funcionales de una empresa u organización, como podrían ser las estrategias de marketing, no son acordes con las estrategias corporativas. Cuando se da este desajuste, resulta fundamental que se emprenda acciones de alineamiento de las estrategias de la empresa¹⁰.

Formular estrategias para mejorar el desempeño y los resultados en cada área, se considera una manera de estrategia organizacional, pues se está manejando estratégicamente cada área de la organización para seguir un mismo rumbo y logro de objetivos y metas específicas. Cuando una empresa no establece estrategias sigue el rumbo del mercado lo que en ocasiones no es conveniente.

La estrategia organizacional cuenta como una herramienta o modelo que permite unificar e integrar de manera coherente todas las decisiones que harán parte de los programas, planes, acciones y propósitos de toda empresa. Es la creación, ejecución y evaluación de decisiones, en base a las cuales se alcanzarán los objetivos propuestos, también especifica los objetivos generales y específicos, la misión y la visión de la empresa. Con frecuencia también se desarrollan políticas y

¹⁰ CHIAVENATO, I. Gestión del Talento Humano. Edit. McGraw-Hill. México. 2008

planes de acción concernientes a los proyectos y programas para lograr esos objetivos, también asigna los recursos para efectuarlos¹¹.

Se debe entender que una estrategia organizacional no es un acto aislado, más bien es una cadena que transita las acciones de toda la empresa, e involucra todos todo el funcionamiento de la misma, abracando:

- La toma de decisiones.
- El rumbo de las operaciones de la organización.
- La conciliación al cambio.
- El cumplimiento de objetivos y metas.

5.1.2 La estructura

La manera en cómo se dirige y se administran las organizaciones ha ido evolucionando a lo largo del tiempo por lo que ante el dinamismo de distintos factores económicos y sociales como la globalización han hecho que la administración propenda por la debida adaptación de las empresas a las novedosas tendencias que el mercado ofrece a través de estructuras flexibles que le confieran mayor competitividad¹².

Por ello, una estructura debe partir desde la propuesta de objetivos claros que fortalezcan su operatividad y que sirvan de instrumentos facilitador para el logro de ellos a través de un manejo adecuado de recursos en coordinación con su colectivo humano, aspectos materiales y desde luego financieros. De ahí que, la estructura sirva o constituya el conjunto de funciones y relaciones que determinan

¹¹ NAVAS, J. Y GUERRAS, L. La dirección estratégica de la empresa. Teorías y aplicaciones. Edit. Civitas, S.A. Madrid. 1996

¹² ENGLEHARDT, C. S. y SIMMONS, P. R. Organizational Flexibility for a Changing World', Leadership and Organization Development Journal, 23, 2002. pp. 113–122.

formalmente las actividades que deben cumplirse en cada unidad y el modo de comunicación¹³.

La estructura es de vital importancia porque le permite a las organizaciones definir concretamente lo que se debe hacer y quien debe hacerlo, es una base de la administración¹⁴. A partir de una debida y oportuna estructura se dará lugar a una mejor integración y coordinación del recurso humano, pues de este modo se aprovechan todos los recursos en general lográndola hacer mucho más eficiente. Es por eso que es importante que como empresa se de reconocimiento a cuáles son los diferentes tipos de sistemas de organización para ver cual se adecua a la organización, cuál es el mejor método de implementarlo y cómo lograr mayor calidad tanto en el servicio como en el manejo de recursos.

5.1.3 Estructura organizacional

Mediante el diseño adecuado de una estructura organizacional, las empresas logran alcanzar sus objetivos en pos de dar cumplimiento a su misión en búsqueda de su visión bajo los valores y política de calidad predeterminedada.

Por ello, una estructura social formal, racionalmente organizada, implica normas de actividad definidas con claridad en las que, idealmente cada serie de acciones está funcionalmente relacionadas con los propósitos de la organización¹⁵.

Para que los recursos de la empresa sean administrados eficientemente, se debe llevar a cabo ciertos instrumentos o directrices que ayuden a realizar las tareas

¹³ PÁEZ, F. Las nuevas competencias del especialista en formación. Revista. INTERFORUM. 2002

¹⁴ DE HARO, Guillermo de Haro. Doctor Europeo en Organización de Empresas – Área Creación y Desarrollo de Empresas, UPV/EHU, Bilbao, España. 2005

¹⁵ MERTON, R. Teoría y Estructura Sociales. México: Fondo de Cultura Económica. 2002. Pág. 275

diarias de los trabajadores en donde se desarrollen elementos eficientes de comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa.

El concepto de estructura organizacional puede definirse como el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la organización en una forma tal que puedan lograr los objetivos establecidos¹⁶, sin embargo una definición más integral es aquella que la define como la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización¹⁷.

De este modo, el diseño de una estructura organizacional le permite a los directivos de cualquier empresa delimitar el trabajo de cada uno de sus integrantes, estableciendo posiciones jerárquicas en las cuales se especifiquen obligaciones y reglas para desempeñar las actividades designadas a cada uno de las personas que integran la organización con el fin de lograr los objetivos predeterminados por los altos mandos.

Existen dos grandes tipos de estructuras organizacionales:

5.1.3.1 Estructuras formales

Por organización formal se entiende, en general la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. Pero describir a una organización como "formal" no significa que contenga nada inherente inflexible o indebidamente limitante. Para proceder correctamente a la organización, un administrador debe generar una estructura que ofrezca las mejores condiciones

¹⁶ KATZ, D. Y KAHN, R. et. Al. "The Social Psychology of Organizations", Handbook of Organizational Communication, An Interdisciplinary Perspective, Ed: Sage, California.1998

¹⁷ ROBBINS, S.P. y Coulter, M. administración. 8ª edición. Ed. Pearson Educación. México. 2005. Pág. 234

para la contribución eficaz del desempeño individual, tanto presente como futuro, a las metas grupales¹⁸.

La organización formal debe ser flexible. Debe dar lugar a la discrecionalidad, la ventajosa utilización del talento creativo y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en las organizaciones más formales. No obstante, en una situación grupal los esfuerzos individuales deben canalizar hacia metas grupales y organizacionales.

Dentro de esta categoría se encuentran:

- *Lineal*: esta forma de organización se conoce también como simple y se caracteriza por que es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado. Es frecuente que en las empresas que utilizan este tipo de organización, el dueño y el gerente son uno y el mismo.

Debido a su forma, ésta es rápida, flexible, de mantenimiento de bajo costo y su contabilidad es clara; además la relación entre superiores y subordinados es cercana y la toma de decisiones se hace ágil.

- *Funcional*: es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones de cada tarea, las organizaciones, el principio funcional separa, distingue y especializa: es el germen del staff.

- *Línea – Staff*: es el resultado de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas comparte características lineales, que al complementarse crea un tipo de

¹⁸ CHIAVENATO, Idalberto; "Introducción a la teoría General de las Administración", cuarta edición, Editorial Mc Graw Hill. 2010

organización más completo y complejo. Órganos de línea (órgano de ejecución) y de asesoría (órgano de apoyo y consultoría) que mantienen relación entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y de principios jerárquico mientras que los órganos de staff presentan asesoría y servicios especializados.

- *Comités*: han recibido una infinidad de denominaciones: comisiones, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc., las cuales revelan el fuerte desacuerdo que existe en cuanto a cómo llamarlos. Sobre su naturaleza y contenido, tampoco existe uniformidad de criterio, pues algunos comités desempeñan funciones administrativas; unos, funciones técnicas; otros estudian problemas e, incluso, otros sólo dan recomendaciones. La autoridad dada a los comités es tan variada que existe bastante confusión acerca de su naturaleza¹⁹.

5.1.3.2 Estructuras informales

Con respecto a la Estructura informal también llamada estructura social tiene que ver con las dinámicas y relaciones entre los individuos que habitan la organización, y sus interrelaciones, comprende cinco componentes:

1. Las relaciones de poder y de autoridad como tal (en lo formal e informal).
2. Las expectativas e intereses, conflictos, y fines mutuos de sus miembros.
3. Las interrelaciones humanas y sus comportamientos.
4. La cultura organizacional propiamente dicha
5. Los diferentes grupos informales con sus intereses.

Así las cosas, dentro de la estructura organizacional, la estructura formal existe sobre el papel (procede de un diseño organizacional que le garantiza su enfoque

¹⁹ KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz; "Administración", novena edición, editorial McGraw Hill, México 1.990. pág. 184.

de organización a construir), mientras que la estructura informal (social) traduce la realidad de la vida en la empresa, imbuida de su cultura²⁰.

5.1.3.3 Otros tipos de diseño organizacional²¹

- Estructura divisional: la caracteriza el agrupamiento estratégico en función de los productos o servicios de la organización. Este tipo de estructura se encuentra en organizaciones grandes con múltiples líneas de producto, donde la administración da prioridad a los objetivos de productos o servicios y a la coordinación por medio de funciones.

A esta estructura también se le conoce como estructura de producto o unidades de negocios estratégicos. La principal diferencia entre una estructura funcional y una divisional es que, en la última, la empresa se organiza agrupando de manera separada cada unidad estratégica de producción, es decir, se da prioridad a todos los objetivos de producto o servicio, los cuales generan departamentos o subdivisiones de actividades funcionales necesarias para cumplan sus metas.

En una estructura funcional existen departamentos que agrupan personas de acuerdo a funciones en común. Mientras que en el caso de la estructura divisional las personas se agrupan en función de las líneas de producto o servicio que ofrece de la organización.

- Estructura geográfica: este tipo de estructura es necesaria para aquellas organizaciones que necesitan dispersarse en diferentes regiones o países cuando sus clientes o usuarios demandan sus productos o servicios.

²⁰ STONER, FREEMAN, GILBERT J.R.; "Administración", sexta edición, Editorial Prentice Hall 1996. pág. 344.

²¹ DAFT, R. Teoría y diseño organizacional. México. Thomson. 2005

Se puede decir que cuando una organización se estructura en divisiones o unidades de negocio y la tendencia es continuar en crecimiento, la expansión territorial podría ser consecuencia lógica. Sin embargo, el determinante principal de la estructura geográfica radica en la demanda de sus clientes.

- Estructura híbrida: este tipo de estructura hace referencia al término hibridación, el cual supone una mezcla de rasgos o características para conformar un nuevo concepto o producto de esa combinación.

En la realidad, muchas estructuras organizacionales no existen de manera pura. Las organizaciones algunas veces utilizan una estructura híbrida que combina características de varios enfoques hechos para específicas necesidades estratégicas.

La finalidad de implementar estructuras híbridas en las organizaciones es combinar características de otras estructuras (divisional, funcional, geográfica, matricial) para tomar los beneficios que ofrece cada una y evitar las desventajas. Resulta muy útil emplear esta estrategia de diseño de estructura organizacional cuando las organizaciones se encuentran inmersas en ambientes inestables o con cambios constantes. La estructura híbrida ofrece a las organizaciones flexibilidad para adaptarse a cambios del ambiente.

5.1.4 Funciones administrativas

Las funciones administrativas se definen como el acto de administrar: Planear, organizar, dirigir, coordinar, y controlar. Son la integración de otras cinco funciones encargadas de coordinar y sincronizar las demás funciones de la empresa, y siempre deben ir encima de ellas²².

²² CHIAVENATO, I. Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw-Hill Interamericana S.A. Colombia. 1998

La diferenciación y definición de funciones del proceso administrativo, tiene por principal objeto estructurar y sistematizar la labor administrativa. Chiavenato señala que Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, organizar, dirigir, coordinar y controlar, después señala que las funciones universales de la administración son:

1. Planeación: implica la evaluación de futuro y la previsión en función de él. Unidad continuidad, flexibilidad y valoración son los aspectos principales de un buen plan de acción.
2. Organización: proporciona todos los elementos necesarios para el funcionamiento de la empresa puede dividirse en material y social.
3. Dirección: conduce la organización para que funcione. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de los empleados en interés de los aspectos generales.
4. Coordinación: armoniza todas las actividades de la empresa, facilitando el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines.
5. Control: consiste en la verificación para comprobar si todas las etapas marchan de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos. Su objetivo es ubicar las debilidades y errores para rectificarlos y evitar su repetición²³.

5.1.5 La administración científica²⁴

²³ Ibíd.

²⁴ TAYLOR, F. W. Principios de la Administración Científica (1911). Editorial Ateneo: Buenos Aires. 1973.

El principal objetivo de la administración debe ser asegurar el máximo de prosperidad, tanto para el empleador como para el empleado, abarcando de esta forma todos los intereses de los que hace parte de una organización.

Taylor hace una clara distinción entre producción y productividad, al considerar que la máxima prosperidad es el resultado de la máxima productividad que, a su vez, depende del entrenamiento de cada uno de sus colaboradores, consciente de la oposición entre obreros y empleadores, explicando que una falsa creencia, afianzada en el pensamiento obrero y de que un aumento de la producción traerá aparejado el desempleo.

5.1.5.1 Principios de la administración científica

Los principios Fayol son de gran importancia para las organizaciones en la actualidad los cuales enuncian:

1. Organización Científica del Trabajo: Este criterio se refiere a las actividades que deben utilizar los administradores para remplazar los métodos de trabajo ineficientes y evitar la simulación del trabajo, teniendo en cuenta. Cuenta (tiempos, demoras, movimientos, operaciones responsables y herramientas.
2. Selección y entrenamiento del trabajador: La idea es ubicar al personal adecuado a su trabajo correspondiente según sus capacidades, propiciando una mejora del bienestar del trabajador.

Cuando el trabajo se analiza metódicamente, la administración debe precisar los requisitos mínimos de trabajo para un desempeño eficiente del cargo, escogiendo siempre al personal más capacitado.

3. Cooperación entre directivos y operarios: La idea es que los intereses del obrero sean los mismos del empleador, para lograr esto se propone una remuneración por eficiencia o por unidad de producto, de tal manera que el trabajador que produzca más, gane más y evite la simulación del trabajo.

Proponiendo varios mecanismos para lograr dicha cooperación:

- Remuneración por unidad de trabajo.
- Una estructura de jefes o (capataces) que debido a su mayor conocimiento puedan coordinar la labor de la empresa y puedan colaborar e instruir a sus subordinados. Para Taylor debían existir varias tareas para los diferentes jefes funcionales: Jefe de programación, de tiempos y costos, de mantenimiento de asignación de material, de instrucciones de producción de control de calidad, de desarrollo de trabajo y de relaciones de personal.
- División del trabajo entre directivos y operarios

4. Responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo: Los gerentes se responsabilizan de la planeación, del trabajo mental, y los operarios del trabajo manual, generando una división del trabajo más acentuada y mayor eficiencia.

De esta manera, bajo la administración de “iniciativa e incentivo” todo el problema queda confiado “completamente al obrero” mientras que bajo la administración científica la mitad del problema pertenece “completamente a la administración”. Sin duda, el elemento más importante en la administración científica moderna es la idea de la tarea. El trabajo de cada obrero es preparado enteramente por la administración.

5.1.6 Gestión por proyectos

La Gestión por proyectos, es un proceso que lleva un proyecto hacia los objetivos definidos, mediante el ejercicio de funciones como: planificación, organización, seguimiento y evaluación, conducción, presentación de informes, etc. La Gestión de proyectos exige técnicas y habilidades gerenciales específicas, pues los proyectos, en relación a un sector normal organizacional de producción de bienes o servicios, presentan una serie de distinciones o diferencias²⁵.

Bajo este enfoque, diseñar, ejecutar, evaluar y conducir un proyecto significa negociar acerca del rumbo que se quiera seguir y aprender permanentemente, para promover cambios e innovaciones organizacionales, porque cualquier organización que desarrolla competitividad debe tener la capacidad de cambio para adaptarse a su medio ambiente dinámico: Cambiar productos, cambiar procesos, cada vez en un tiempo menor. Cambio en ingeniería significa proyecto, por lo tanto cualquier cambio por más pequeño que sea debe ser gerenciado como proyecto²⁶.

El control de un proyecto se debería establecer como una función independiente de la gestión del mismo. En esencia, consiste en implementar procesos de control y verificación durante el desarrollo de un proyecto de cara a reforzar los objetivos de rendimiento predefinidos. El control de proyectos también incluye las siguientes tareas²⁷:

- La creación de una infraestructura que permita a los responsables del control disponer en todo momento de la información adecuada y actualizada del proyecto.

²⁵ DSE. Gestión de proyectos. Técnicas y Herramientas. Berlín. 1997

²⁶ CASAROTT, N. Gerencia de projetos-Engenharia simultânea. ATLAS. Sao Pulo .1999

²⁷ F. L. HARRISON, DENNIS, L. Advanced project management: a structured approach. Gower Publishing, Ltd., 2004.

- El establecimiento de canales de comunicación para informar de las desviaciones en los hitos planificados del proyecto.
- Fijar un sistema con los indicadores clave de desempeño.
- El establecimiento de métodos que garanticen a una adecuada estructura y asignación de recursos en el proyecto, la organización de los flujos de trabajo (workflow), y la creación de códigos de buen gobierno.
- Asignar recursos para la formación de los integrantes del proyecto en aquellas áreas que lo requieran, principalmente para evitar los errores más comunes en la gestión de proyectos.
- Garantizar la transparencia en la ejecución de todas las tareas que componen el proyecto.

El cumplimiento e implementación de estas tareas se puede lograr a través del uso de herramientas y métodos específicos, como los siguientes²⁸:

- a. Análisis de inversiones.
- b. Análisis de coste-beneficio.
- c. Encuestas de expertos.
- d. Simulaciones.
- e. Análisis de la tendencia en el cumplimiento de hitos.

²⁸ MARTIN, S. Project Management Pathways. Association for Project Management. APM Publishing Limited. 2002

f. Análisis de la tendencia de costes.

El efectivo control de un proyecto permite que esté bien encaminado y se ejecute a tiempo y según lo presupuestado. Comienza en las etapas tempranas de la planificación y termina con la fase de revisión, una vez que ha concluido el proyecto. Los proyectos se pueden auditar o revisar durante su desarrollo. Las auditorías formales normalmente analizan el cumplimiento de la planificación o los riesgos que se están asumiendo. Los gestores del proyecto suelen ser los que fijan los objetivos de dicha auditoría. El examen puede incluir una comparativa entre los procesos aprobados para la gestión del proyecto y cómo se está realmente administrando. Cada proyecto se debería evaluar según el nivel de control que se necesite: demasiado control consume tiempo, mientras que la laxitud puede acarrear demasiados riesgos²⁹.

5.1.7 Gestión por procesos

La Dirección debe dotar a la organización de una estructura que permita cumplir con la misión y la visión establecidas. La implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones. Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios, etc.) en resultados (otras informaciones, servicios, etc.) puede considerarse como un proceso. Los resultados de un proceso han de tener un valor añadido respecto a las entradas y pueden constituir directamente elementos de entrada del siguiente proceso, como muestra el gráfico adjunto³⁰.

²⁹ LEWIS, J. The Project Manager's Desk Reference. McGraw-Hill. 2006

³⁰ MINISTERIO DEL FOMENTO. Modelos para implantar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte por carretera. España. 2013

Todas las actividades de la organización, desde la planificación de las compras hasta la atención de una reclamación, pueden y deben considerarse como procesos. Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como enfoque basado en procesos³¹.

La gestión de procesos no va dirigida a la detección de errores en el servicio, sino que la forma de concebir cada proceso ha de permitir evaluar las desviaciones del mismo, con el fin de corregir sus tendencias antes de que se produzca un resultado defectuoso. Para que un conjunto de actividades ligadas entre sí conduzcan a un resultado determinado es necesario definir y controlar el proceso del que forman parte. La importancia de dirigir y controlar un proceso radica que no es posible actuar directamente sobre los resultados, ya que el propio proceso conduce a ellos. Para controlar el efecto (resultado) hay que actuar sobre la causa (proceso). La gestión por procesos está dirigida a realizar procesos competitivos y capaces de reaccionar autónomamente a los cambios mediante el control constante de la capacidad de cada proceso, la mejora continua, la flexibilidad estructural y la orientación de las actividades hacia la plena satisfacción del cliente y de sus necesidades. Es uno de los mecanismos más efectivos para que la organización alcance unos altos niveles de eficiencia³².

5.1.8 El turismo en Colombia

Según el informe de Procolombia, los servicios turísticos en Colombia han tenido un crecimiento significativo, con un incremento del 13.3% de visitantes extranjeros con respecto al 2015. Esto incluye a todas las empresas de todos los tamaños que

³¹ Ibíd.

³² Ibíd.

ofrecen este tipo de servicios. Los ingresos por turismo, excluido el transporte, suponen un tercio del valor de los intercambios mundiales, lo que en cifras representa el 8% del total mundial de exportaciones de bienes y más del 35% del total mundial de exportaciones de servicios. Esto pone de manifiesto la importancia económica del sector a nivel mundial³³.

Ante esto, a nivel internacional, Colombia es reconocida por su gran variedad de entornos naturales, cuyos índices establecidos como el *Global Index Innovation*, estableció que los ecosistemas de innovación entre la empresa y la academia en el país es del 43.4%, convirtiéndola en el tercer país más dinámico de Latinoamérica, superado solo por Barbados y Chile, puestos que se logran gracias a los programas desarrollados por entidades como Colciencias e INNpulsa³⁴.

Sin embargo, por ser un país en desarrollo, donde la inyección de capital para el tejido social y cultural es muy bajo, esas dinámicas de los ecosistemas de innovación, desde el aspecto práctico presenta una participación del 27.7%, considerado bajo si se tiene en cuenta el potencial de los recursos, extensión, diversidad y multiplicidad de actividades que pueden desarrollarse, respaldado por las estadísticas del Índice Mundial de Innovación (2016), donde se posiciona a Colombia como la quinta economía más innovadora de América Latina, ocupando el puesto 63º en la clasificación mundial. Pero, siendo su objetivo convertirse en el país más innovador de América Latina para el 2025, por lo que sus actividades se afianzaran en ampliar y reforzar el ecosistema nacional de innovación³⁵.

³³ Oficina de Estudios Económicos - Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Boletín Mensual Turismo. 2016. [en línea]. [Recuperado el 10 de noviembre de 2018]. Obtenido de: http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=80524&name=OEE_LL_Turismo_Diciembre_27-02-2017.pdf&prefijo=file

³⁴ WIPO. The Global Innovation Index . Winning with Global Innovation. Cornell University Insead. Soumitra Dutta, Bruno Lanvin, and Sacha Wunsch-Vincent Editors. 2016

³⁵ Ibíd.

En cuanto a la baja inversión social y los niveles de innovación, se expone que el crecimiento económico de los sectores económicos de un país, donde se encuentra incluido el sector del turismo, obedece a la disponibilidad de recursos productivos, al comportamiento social en ahorro e inversión y a la productividad del factor trabajo³⁶. Además, la innovación de sector turístico, como lo expone resulta de la fusión de factores como la investigación aplicada que denote producción de conocimientos, los niveles formativos, movilidad e interacciones que evidencien la distribución de los conocimientos y la capacidad que tienen las empresas para absorber dichos conocimientos y nuevas tecnologías³⁷.

Por ello, la innovación del sector turístico requiere de investigación, desarrollo, educación y formación como inversión al tejido social, donde la exigencia de innovación al sector no debe ser un fin de sí misma, sino la herramienta necesaria para alcanzar altos índices de crecimiento duraderos y sostenibles, que permitan mejorar la competitividad de las empresas y el sector en general, en los distintos y dinámicos entornos en los que se desarrolla la actividad turística³⁸.

Sin embargo, actualmente el país ha tenido un gran auge por cuenta del turismo lo que se ha convertido en un detonante para que más empresarios, locales y extranjeros, le apuesten a ese sector.

Es por eso que en los últimos ocho años, el número de prestadores de servicios turísticos inscritos en el Registro Nacional de Turismo (RNT) casi se ha duplicado, pues en el 2010 había un total de 15.883 organizaciones y al cierre del 2017 se reportaban como activas 27.206 compañías, es decir, un crecimiento de 71%,

³⁶ MYRO, R. Líneas de orientación para una política de desarrollo regional. RAE: Revista Asturiana de Economía, 2001. ISSN 1134-8291, Nº. 1. [en línea]. [Recuperado el 10 de noviembre de 2018]. Obtenido de: Disponible en: file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrador/Mis%20documentos/Downloads/Dialnet-LineasDeOrientacionParaUnaPoliticaDeDesarrolloRegi-4035547.pdf

³⁷ SANCHO, A. Educando educadores en turismo. Editor: Organización Mundial del Turismo. 2001

³⁸ POON, A. Tourism, Technology and Competitive Strategies. Editorial: CAB International. Arizona. 2000

según cifras del Centro de Información Turística de Colombia³⁹. Dentro de las categorías, el número de establecimientos de alojamiento y hospedaje se lleva la mayor tajada, con un 60,3% en el 2017, con 16.427 puntos repartidos por todo el país.

Según cálculos de la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (Cotelco), por cuenta de una exención de renta a los hoteles construidos, que inició en el 2003 y terminó en el 2017, el país tuvo una inversión de \$5 billones de pesos, lo que se tradujo en 47.284 habitaciones nuevas para el país. Y la perspectiva, según datos de Cotelco, es positiva en ese segmento para este año, pues ya hay 32 proyectos hoteleros que entrarán en marcha entre el 2018 y el 2019 y que estarán concentrados principalmente en Antioquia-Chocó, Bolívar y Bogotá. Con eso, habrá unas 5.390 habitaciones nuevas para el país⁴⁰.

En esa expansión de establecimientos de hospedaje y alojamiento, las pequeñas ciudades y municipios también tendrán un impulso por cuenta de un incentivo tributario que busca que más empresarios construyan en lugares de menos de 200.000 habitantes.

Pese a que en los últimos años la creación de empresas relacionadas con turismo ha crecido significativamente, la informalidad sigue siendo uno de los fantasmas que acecha al sector. De acuerdo con un informe del Centro de Pensamiento Turístico de Colombia, integrado por Cotelco y Unicafam, la informalidad del sector turístico está alrededor del 70%.

Para combatirlo, el Gobierno y el sector privado vienen adelantando distintas

³⁹ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. CITUR. Registro Nacional de Turismo. 2018. [en línea]. [Recuperado el 20 de noviembre de 2018]. Disponible en: http://www.citur.gov.co/estadisticas/df_prestadores_historico/all/41

⁴⁰ COTELCO. Estadísticas de turismo. [en línea]. [Recuperado el 20 de noviembre de 2018]. Disponible en: <http://www.cotelco.org/Inicio>

iniciativas para que más prestadores turísticos se formalicen. De este modo, el Mincomercio ha realizado distintas brigadas para que más prestadores turísticos se apunten en el RNT y los informales salgan del mercado, por lo que se han cerrado 1.251 establecimientos por no cumplir con las normas vigentes.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

Estructura organizacional: es aquella que la define como la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización⁴¹.

Estructura formal: Se refiere a la estructura organizacional del puesto y departamentos que existen en las empresas organizadas formalmente. En pocas palabras, la organización formal se establece cuando se determinan las funciones, actividades y responsabilidades, canales de comunicación, procedimiento, entre otros. Esto de manera estricta en instrumentos de organización como manuales y organigramas.

Está basado en la división racional del trabajo, en la diferenciación y la integración de sus órganos, está representada por el organigrama. “Es la organización planeada, es decir la que aparece oficialmente en el papel aprobada por la dirección y comunicada a todos los participantes mediante manuales de la organización, descripción de cargos, organigramas, normas y reglamentos internos”⁴².

⁴¹ Óp. Cit., ROBBINS, S.P. y COULTER, 2005

⁴² CHIAVENATO, I. Administración de los nuevos tiempos. Editorial MCGRAWW-HILL Interamericana, S.A, Bogotá Colombia, 2002. Pág. 361

Estructura informal: el conjunto de interacciones y relaciones establecido por los diversos elementos humanos de una organización⁴³.

Estructura organizativa: Son las maneras de cómo se ordena las unidades administrativas para un trabajo coordinado y armónico⁴⁴.

Funciones: Las funciones administrativas que conforman el ciclo de dirección, son definidas por los clásicos de la administración desde épocas tempranas. Henry Fayol las identifica como: planear (visualizar el futuro y trazar el programa de acción), organizar (construir), dirigir (guiar y orientar al personal), coordinar (ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos) y controlar (verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas).⁴⁵

Manual de procesos y funciones: constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituye en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización⁴⁶.

Organigrama: Es una representación gráfica donde se establece o identifica la relación jerárquica y dependencia de las diferentes áreas (subgerencias, divisiones, departamentos, sección, talleres, plantas, sucursales, regiones, etc. En que se divide la empresa⁴⁷.

Planeación estratégica: Proceso de crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y las capacidades de la organización, y sus oportunidades de

⁴³ CHIAVENATO, I., Introducción a la teoría general de la administración, 5ª edición, McGraw-Hill Interamericana, Santafé de Bogotá, Colombia, 1999.

⁴⁴ STONER, Administración. 2da Edición. Madrid. 1998. Pág. 289

⁴⁵ STONER, J. Administración de Empresas. Quinta ed., Vol. Tomo I y II. 2007. Pág. 4

⁴⁶ FRANKLIN, Benjamín y Gómez Ceja, Guillermo. Organización y métodos. Un enfoque competitivo. Editorial McGraw-Hill, México, D.F. 2009

⁴⁷ MENDEZ, A. Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Tercera Edición. Caracas, 2001.

marketing cambiantes. Implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera comercial sólida y coordinar estrategias funcionales⁴⁸.

5.3 MARCO CONTEXTUAL

5.3.1 Micro localización

Esta investigación se lleva a cabo en el municipio de El Cerrito, ubicado en el departamento de Valle del Cauca. El Municipio es conocido cultural, turística y económicamente porque en su jurisdicción se encuentra la Hacienda El Paraíso, lugar donde trascurrieron los hechos de la novela María obra maestra del escritor vallecaucano Jorge Isaacs. También parte de su territorio pertenece al Parque Nacional Natural Las Hermosas. Se ubica al oriente de Cali la capital del departamento a unos 47 km de distancia.

Se encuentra entre 1° 13' a 2° de longitud Occidente y 4° a 5° latitud Norte, a una altura de 987 msnm y su temperatura promedio es de 24°C. Con una latitud de 3°41'40'' y una longitud de -76°19'33''. Tiene una extensión de 437 km² (43.700 Ha) * hectáreas, un área de ocupación de cabecera municipal de 3 km².

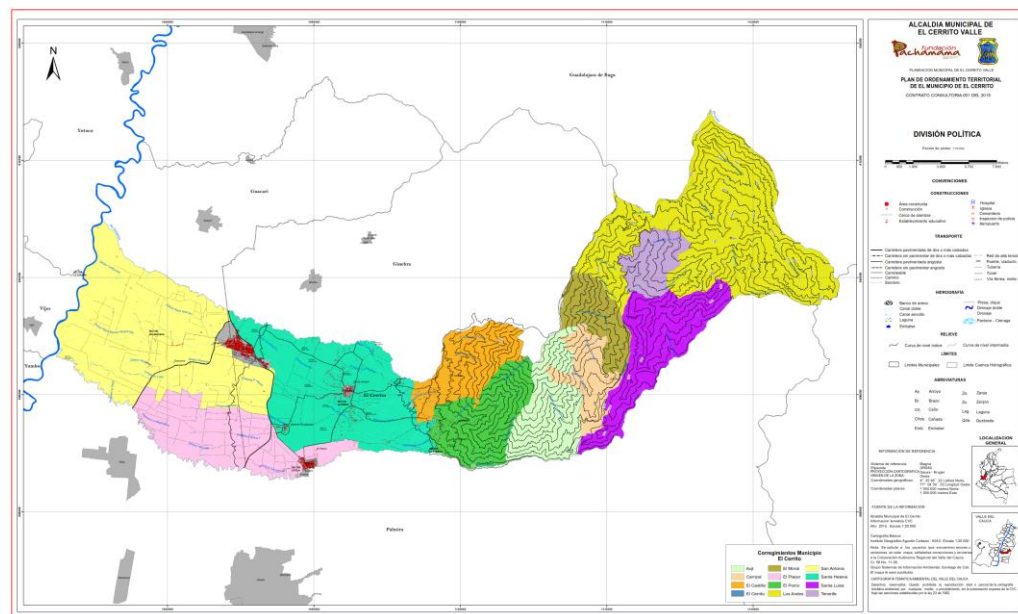
Limita al norte con los municipios de con Guacarí, Buga y Ginebra, al oriente con Chaparral, Tolima, al sur con Palmira y al occidente con Vijes. Sus corregimientos son: Santa Elena, El Placer, San Antonio, Santa Luisa, El Pomo, El Castillo, El Moral, El Carrizal, Aují, Los Andes, y Tenerife.

Y su cabecera municipal se divide en los barrios Lares del paraíso, Pueblito valluno, La esperanza, Sajonia, Cabal Molina, Prado Valle, Altamira, Las Orquídeas, San Rafael, Santa Bárbara, La Cristalina, Valle del Cerrito, San

⁴⁸ Ibíd. Pág. 750

jerónimo, Chapinero Norte, Chapinero Sur, Ciudadela De la Merced, Brisas de la Merced, Balcones de la merced, El Centro, Jardines del Paraíso, el Rosario, La estrella, Altos de la Estrella, Cooincer, Los Samanes, Los Parrales, Santa Mónica, Buenos Aires, Villa Cariño, El Cincuentenario, La Paz, Nuevo Amanecer, Nuevo Municipio, Villa Lina, El Porvenir, Asovicons, Villa Del Carmen, Nuevo Milenio, El Samán Y La Aurora.

Figura 1. División Política de El Cerrito – Valle del Cauca



Fuente: <http://elcerritovalle.gov.co/MiMunicipio/GaleriaDeMapas/Mapa%20Pol%C3%ADtico%20del%20Municipio%20de%20El%20Cerrito.png>

5.3.2 Micro localización

La empresa Hostal y Parque de Aventuras de Piedemonte se encuentra ubicada en el sector del Paraíso de El Cerrito, Valle del Cauca. En una región de gente cordial y amable. Estratégicamente ubicado a solo 10 minutos de Amaime, 20 minutos de Palmira, 30 de Buga, 35 minutos de Cali, por la vía que va al paraíso y tan solo a 25 minutos del Aeropuerto Internacional Alfonso Bonilla Aragón.

Visión

Establecer y brindar servicios personalizados de calidad a todos nuestros clientes tanto individuales, grupos en turismo y corporativos de una forma integral, ofreciendo todas las alternativas de esparcimiento de una manera sana, con gente humilde, amable y emprendedora que su único objetivo es lograr la satisfacción total de todos nuestros visitantes y así seguiremos desarrollando una cultura ecoturística en la región de la mano de la comunidad.

Misión

En el año 2020 seremos el Hotel Ecoturístico más importante del occidente colombiano, contando con procesos de excelencia, además de un personal selecto, con valores destacables y un alto desempeño, reflejado en buena atención, además de conservar una infraestructura campestre llena de historia para su disfrute, conservando el medio ambiente, que hará de su estadía la mejor experiencia.

Figura 2. Ubicación del Hostal y Parque de Aventuras de Piedemonte El Cerrito – Valle del Cauca



Fuente: [https://www.google.com.co/maps/place/Hostal+Pie+De+Monte/@3.6485213,-](https://www.google.com.co/maps/place/Hostal+Pie+De+Monte/@3.6485213,-76.2116585,17z/data=!4m5!3m4!1s0x0:0x69bf17b548777475!8m2!3d3.6410358!4d-76.1986412)

[76.2116585,17z/data=!4m5!3m4!1s0x0:0x69bf17b548777475!8m2!3d3.6410358!4d-76.1986412](https://www.google.com.co/maps/place/Hostal+Pie+De+Monte/@3.6485213,-76.2116585,17z/data=!4m5!3m4!1s0x0:0x69bf17b548777475!8m2!3d3.6410358!4d-76.1986412)

6. METODOLOGÍA

6.1 TIPO INVESTIGACIÓN

Cualitativa, mediante la cual se estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas. Utiliza variedad de instrumentos para recoger información como las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los participantes. (Blasco y Pérez, 2007)

6.2 ENFOQUE

Descriptivo y observacional de corte transversal. Los estudios descriptivos buscan identificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hernández, 2003).

Observacional transversal. Según Hernández (2003) ya que el investigador no interferirá con el fenómeno estudiado y es transversal porque recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

6.3 POBLACIÓN

La población de estudio está conformada por el recurso humano de la empresa Hostal y Parque de Aventuras de Piedemonte de El Cerrito – Valle del Cauca conformado por doce personas con vinculación fija y 30 personas para prestación de servicios.

6.4 MUESTRA

Para determinar el tamaño de la muestra se tiene en cuenta la accesibilidad para llevar a cabo la aplicación del instrumento para la recolección de datos y los distintos perfiles requeridos para la investigación con el ánimo de indagar desde distintos ángulos administrativos las condiciones de la estructura organizacional actual de la empresa, lo que derivó en un muestreo no probabilístico por conveniencia dado la selectividad del personal a entrevistar, definido por (Kinear y Taylor, 1998, p.405) como “la selección de un elemento de la población que va a formar parte de la muestra se basa hasta cierto punto en el criterio del investigador o entrevistador de campo”, por lo cual se entrevistará 3 personas que hacen parte del área administrativa actual de la empresa.

6.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Con el objetivo de identificar el panorama de la situación actual de la empresa Hostal y Parque de Aventuras de Piedemonte de El Cerrito – Valle del Cauca y determinar una estructura organizacional de la misma, se lleva a cabo una entrevista (Ver Anexo No. 1) y una lista de chequeo (Ver Anexo No. 2).

Para este estudio se utilizó la técnica de entrevistas semiestructuradas, por su carácter conversacional que desde el interaccionismo simbólico se recomienda a fin de no oprimir a las personas participantes, generando un ámbito coloquial que facilita la comunicación entre quienes interactúan, sabiendo que no hay nada en contra de investigar asuntos en los que se esté involucrada emocionalmente (Díaz, 2004).

De esta forma, el material relevado se constituye en discurso manifiesto que refiere cuestiones que permiten reflejar los nexos y relaciones complejas de la realidad, no solo desde la perspectiva de quien habla sino también de quien

realiza la entrevista, en tanto dicho discurso les aúna en términos de constituirse ambos en sus prácticas profesionales cotidianas en participantes de la dinámica institucional, en un escenario que les es común.

Para efectos de esta investigación la entrevista constituye una herramienta vital donde se puso en contexto y manifiesto la situación actual y el reconocimiento de las áreas, funciones y actividades que se llevan a cabo y aquellas que realmente se requieren dentro de la empresa objeto de estudio a fin de que pudiera concretarse de manera directa con la empresa las necesidades y requerimientos que hacían falta para obtener mayor efectividad y competitividad en un mercado de servicios turísticos de tanta trayectoria y de tanta demanda en un sector tan visitado como la zona rural del Cerrito – Valle del Cauca.

En cuanto a las listas de chequeo se usaron a fin de proporcionar un método para una rápida verificación de los ítems planteados en el anexo 2 con respecto a la existencia o no de los elementos necesarios en las distintas áreas con que la empresa debe contar y controlar, así como las actividades que en ellas se requieren obtenidas de la entrevista. De este modo, la lista contribuye a normalizar o estandarizar líneas de acción sistemáticas detallando cada uno de los puntos de actividad o proceso.

6.5.1 Fuentes primarias

Esta investigación se apoya en la realización y aplicación de una lista de chequeo y entrevistas a los integrantes administrativos de la empresa en los cargos de gerente general, administrador y asistente.

6.5.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias son la investigación consultada en los textos o libros, diccionarios y artículos de autores que han abordado el tema de investigación objeto de estudio anteriormente.

6.6 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Desde el análisis del contenido revelado en las entrevistas que se realizaron en la investigación, se pone en consideración que por contenido entendemos "el proceso comunicativo de transmisión de la información, que requiere la participación de quien habla y quien escucha" (Luria, 1980:80).

Una vez aplicada la entrevista se procederá a su respectivo análisis y consideraciones respectivas que constituyan la base para diseñar una estructura organizacional acorde a las necesidades reales de la empresa y la perspectiva de sus integrantes.

De igual manera, se consultó a dos administradores de hostales campestres del sector permitiendo evidenciar y correlacionar si la estructura planteada y definida para el Hostal Piedemonte estaría acorde a sus actividades como un hecho de garantía a la calidad una vez se implemente, que por cuestiones personales no permitieron el uso de sus nombres, pero cuyo aporte reafirmó la estructura organizacional planteada como acertada.

7. RESULTADOS

7.1 Situación organizacional actual de la empresa Hostal y Parque de Aventuras de Piedemonte de El Cerrito – Valle del Cauca.

Los resultados de la entrevista al gerente general, administrador y asistente (Anexo 1) y la lista de chequeo (Anexo 2), permitieron evidenciar los siguientes hallazgos: Como causas por las que no se llevó a cabo una estructura organizacional al inicio de las operaciones como empresa se debió a que se inició con la prestación de servicios de pasadía y de estadía por días como una actividad económica alterna para quien solicitara el servicio, creyendo que no tendría un amplio crecimiento hacia otras actividades y servicios pero que con el pasar del tiempo, se fue identificando la oportunidad del sector, del entorno propio del hostal y de la capacidad del mismo para dar paso a nuevas y mejores formas de prestar servicios que han sido de gran acogida por los usuarios. Hecho que obedece a la carencia de una estructura formal desde su inicio para proceder correctamente a la organización, donde la intervención del administrador resulta determinante al generar una estructura que ofrezca las mejores condiciones para la contribución eficaz del desempeño individual, tanto presente como futuro, a las metas grupales⁴⁹, denotando falta de autoridad en la toma de decisiones.

Sumado a ello, exponen los entrevistados que, cuando se inició operaciones normalmente no se canalizaron esfuerzos a definir una estructura organizacional como tal, sino que las necesidades con el transcurso del tiempo iban definiendo nuevos requerimientos y personal que se fue vinculando poco a poco, así como la inversión progresiva en infraestructura y herramientas de trabajo, demostrando lo referido por Chiavenato cuando hace referencia a la aplicación de una estructura organizacional bajo el principio funcional o principio de la especialización de las

⁴⁹ Óp. Cit. CHIAVENATO, 2010

funciones de cada tarea, que permite separar, distinguir y especializar⁵⁰. A lo que actualmente, ante la gran demanda y acogida de todos los servicios que prestan y atendiendo el reconocimiento con el que cuenta el lugar, se percibe la necesidad de establecer formalidad a todas las actividades y procesos.

Con respecto a las actividades y servicios que presta el Hostal y Parque de Aventuras de Piedemonte, se indica que cuentan con pasadía empresarial, niños, familiar, tercera edad, plan grupo hotel, plan grupo estudiantes y alojamiento. Servicios de piscina, restaurante, cauchera humana, canopy, paintball, cuatrimotos, inflables para niños, cabalgatas y recorrido turístico a la Hacienda el Paraíso. También cuenta con servicio de cabañas, eventos, sala de conferencias, turismo de bienestar, parqueadero y fiesta de san silvestre.

Los servicios están clasificadas de dicho modo, sin embargo no se establece claramente una división de funciones y tareas como tal, sino que cada empleado vinculado directamente o no a la empresa realiza las funciones para las que le es solicitado pero no se establece formalidad de funciones. Hecho que denota la falta de esclarecimiento de funciones administrativas tendientes a planear, organizar, dirigir, coordinar, y controlar⁵¹.

Para la contratación del personal se solicita hoja de vida y una entrevista que permita reconocer las competencias y experiencia del mismo para la actividad que se es requerido, teniendo en cuenta aspecto como los mencionados por Taylor, cuando expone que lo ideal es ubicar al personal adecuado a su trabajo correspondiente según sus capacidades, propiciando una mejora del bienestar del trabajador⁵².

⁵⁰ Ibíd.

⁵¹ Óp. Cit., CHIAVENATO, 1998

⁵² Óp. Cit., TAYLOR, 1973

En cuanto a los aspectos de contratación del personal, la empresa tiene vinculados directamente algunos trabajadores como administrador, secretaria, mantenimiento, servicio al cliente, recepción, oficios varios, cocineras, algunos meseros, entre otros. Y cuenta con personal por prestación de servicios como el contador, meseros, personal de servicios de aventura, asesor de juegos para niños, etc. Todo el personal tiene vinculación por contrato directo bien sea a término fijo, indefinido o por prestación de servicios dando cumplimiento formal y legal a dicho proceso como lo define el Código Sustantivo del Trabajo.

En cuanto a las actividades y servicios que se prestan en la empresa, se inicia jornada como tal desde las 8:00 a.m. al público, desde luego el personal de cocina y similares se encuentra activo desde las 6:30 a.m. para tener disponibilidad de atención a quienes se alojan como desayunos o cualquier otro requerimiento. Un día de trabajo exige de atención de clientes y usuarios, limpieza de todas las áreas, revisión y atención de posibles eventos para el día o usuarios que han reservado cualquier servicio, mantenimiento y supervisión de juegos y cuatrimotos, atención de llamadas, correos, redes, pagina web, prestación de servicios al personal alojado y visitante, siempre con calidad y seguimiento de lo que el cliente desea.

Los trabajadores deben responder a la administración de todos los eventos y situaciones que se presentan, notificar inconvenientes, solicitudes, quejas, reclamos, sugerencias o cualquier tipo de situación que requiera toma de decisiones y permisos de la administración y se realiza de manera verbal. Hallazgo que se relaciona con las dinámicas y relaciones entre los trabajadores estableciendo la autoridad, expectativas e intereses, conflictos, y fines mutuos de los miembros, las relaciones personales y la cultura organizacional propiamente dicha⁵³.

⁵³ Óp. Cit., STONER, FREEMAN, GILBERT. 1996

Las reglas y regulaciones para dirigir a los empleados están dadas por las apreciaciones de la gerencia y administración que se encargan de emitir directa y de manera verbal a los empleados cómo deben prestarse los servicios, la atención al cliente, el funcionamiento de las áreas, las respectivas consideraciones y precauciones, las posibles sanciones y el compromiso y responsabilidades que se debe tener con las tareas asignadas.

Los beneficios de establecer una estructura organización, según los entrevistados, radica en que les permitirá ordenarse y disciplinar las actividades, además de que recalcan explícitamente, que los compartimientos y compromiso del personal bajo una estructura definida son el punto de partida para mejorar y lograr la superioridad de los trabajadores y por consiguiente de la empresa. Muy acorde a lo relacionado por Robbins, cuando recalca que el diseño de una estructura organizacional le permite a los directivos delimitar el trabajo de cada uno de sus integrantes, estableciendo posiciones jerárquicas en las cuales se especifiquen obligaciones y reglas para desempeñar las actividades designadas a cada uno de las personas y lograr los objetivos predeterminados por los altos mandos⁵⁴.

Como áreas que se requieren para el diseño de una estructura organizacional adecuada se tiene: Gerencia general, administración, secretaría, logística, servicio al cliente, auxiliares de recreación, personal de cocina y personal de mantenimiento.

Los entrevistados refirieron que se presentan algunas falencias administrativas y operacionales en la prestación de los servicios por la diversidad de los mismos y la alta demanda especialmente los fines de semana por lo que es necesario contar con una efectiva supervisión, control y claridad para optimizar el alcance de los objetivos y metas a las que aspiran.

⁵⁴ Óp. Cit., ROBBINS, 2005

El clima organizacional también se ve afectado al no contar con estándares de funciones que delimite el entorno laboral de los colaboradores y además no lleva a cabo un seguimiento formal que le permita tomar decisiones en función de sus intereses y ejecutar planificación a términos definidos. De hecho, en la búsqueda y diseño de una estructura cuyo enfoque se centre en la construcción de una organización adecuada, se logra traducir la realidad de la vida en la empresa, imbuida de su cultura⁵⁵.

Se evidencia la falta de compromiso de los trabajadores, no existe un marco de referencia para el comportamiento ético de los trabajadores, se presentan inconvenientes de funciones definidas y tiempos que pueden desencadenar disgustos entre los mismos colaboradores creando ambiente laboral tenso. Razón por la que, la máxima prosperidad de una administración y definición de una estructura organizacional efectiva es el resultado de la máxima productividad que, a su vez, depende del entrenamiento de cada uno de sus colaboradores, consciente de la oposición entre obreros y empleadores, explicando que una falsa creencia, afianzada en el pensamiento obrero y de que un aumento de la producción traerá aparejado problemáticas que podría desencadenar en desempleo⁵⁶.

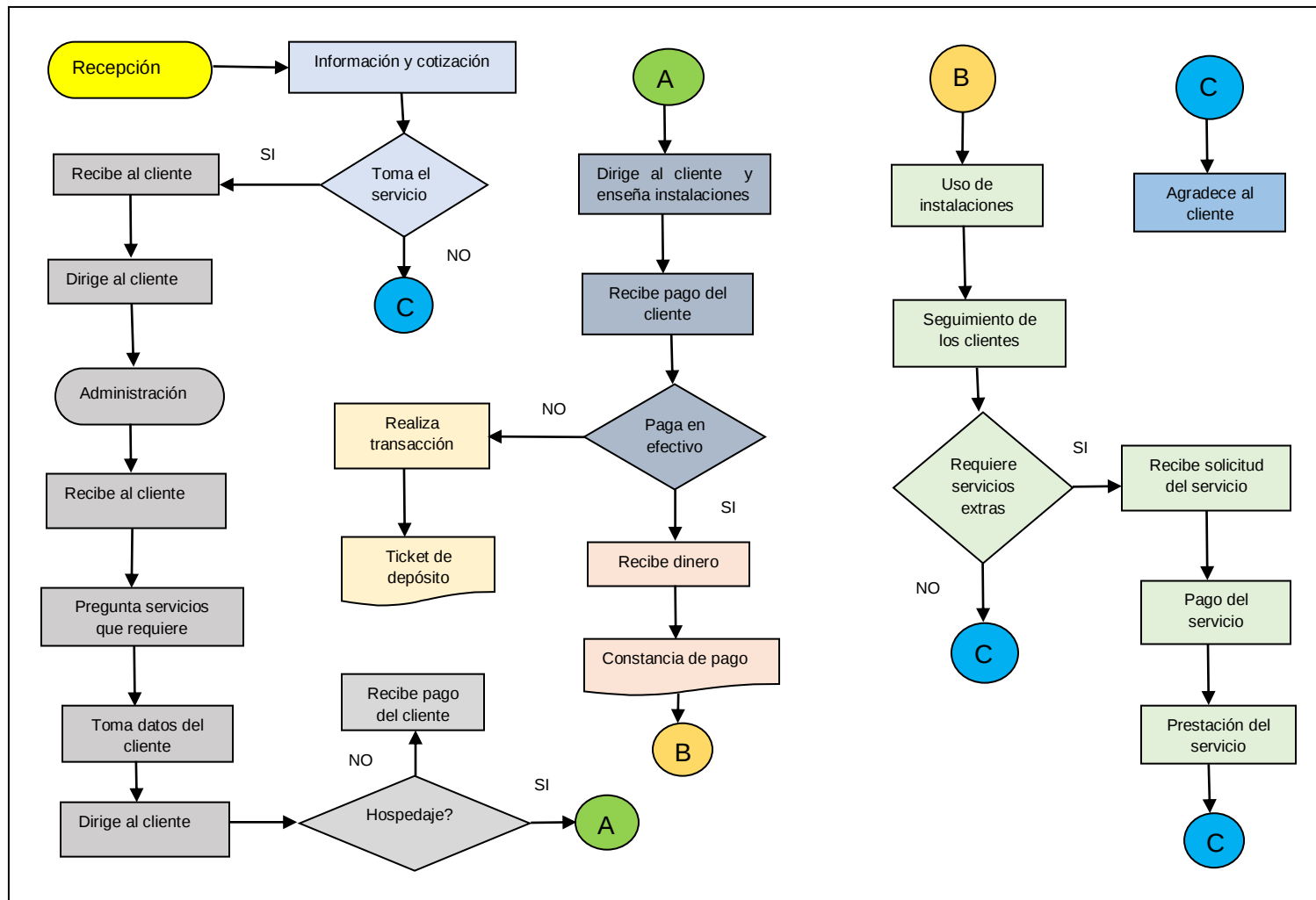
7.2 Actividades de las áreas existentes en la empresa como fundamento para la creación de divisiones según su funcionalidad.

La empresa Hostal y Parque de Aventuras de Piedemonte de El Cerrito – Valle del Cauca lleva a cabo las actividades consignadas en la figura 3, obtenidas de la lista de chequeo y hallazgos de la entrevista.

⁵⁵ Óp. Cit., STONER, FREEMAN, GILBERT, 1996

⁵⁶ Óp. Cit., TAYLOR, 1973

Figura 3. Flujograma de la empresa Hostal y Parque de Aventuras de Piedemonte de El Cerrito – Valle del Cauca



Fuente: elaboración propia

Actividades de la empresa

- **Recepción:** la persona encargada de la recepción toma llamadas y atiende las redes, página web y clientes directos informando sobre los servicios, precios, horarios de atención y demás solicitudes.
- **Recibimiento del cliente:** si el cliente toma el servicio se recibe al cliente
- **Dirige al cliente:** el cliente es dirigido a la administración. En caso de que éste no se encuentre la secretaría o la recepción se encarga de prestar servicio y disponer de lo que el cliente solicita para su estadía o alojamiento.
- **Administración:** la administración se encarga de atender los requerimientos del cliente.
- **Dirige al cliente:** una vez el administrador reconoce las peticiones del cliente se dirige a ubicarlo y mostrar el lugar.
- **Ofrecimiento de servicios:** se le indica al cliente los servicios que se prestan y se toma nota de los que solicite.
- **Dirige al cliente:** se dirige al cliente al lugar o espacio de los servicios que requirió.
- **Hospedaje:** si el cliente no decide hospedarse se le recibe el dinero por el (los) servicio (s) que adquirió y su posterior agradecimiento, de lo contrario se lleva a cabo otro procedimiento.
- **Reconocimiento de las instalaciones:** si el cliente decide hospedarse, se le lleva a dar un recorrido donde será hospedado así como a las instalaciones de las

que tendrá derecho.

- **Pago del servicio:** una vez el cliente reconozca el lugar procederá a realizar el pago por el paquete o servicio adquirido.

- **Forma de pago:** si el pago se realiza en efectivo se recibe el dinero y se le brinda una constancia de pago. Si es por otro medio de pago se hace efectiva la transacción por cuenta virtual, App bancaria o datafono y se entrega el respectivo ticket.

- **Uso de las instalaciones:** cuando se haya realizado el pago, se pone a disposición del cliente las instalaciones completas.

- **Seguimiento de los clientes:** una vez ubicados e instalados los clientes se lleva a cabo servicio de seguimiento para comprobar que estén cómodos, bien atendidos y recibir una posible solicitud o petición.

- **Requerimiento de servicios extras:** si el cliente desea otro servicio que no incluya el paquete previo se le recibe la solicitud, el pago respectivo y se le presta el servicio. Tome o no un servicio extra se agradece su presencia y visita al hotel.

Estas actividades ligadas a la visión de la empresa de establecer y brindar servicios personalizados de calidad a sus clientes tanto individuales, grupos en turismo y corporativos de una forma integral, para lograr convertirse en el año 2020 en el Hotel Ecoturístico más importante del occidente colombiano, contando con procesos de excelencia, además de un personal selecto, exige de que cuente con una organización desde su administración y estructura organizacional que fomente la participación activa de sus integrantes afines a sus competencias en las necesidades reales del hotel, cuyos servicios establecidos son:

1. Plan familiar

Plan Adulto N° 1 \$ 30.000

INCLUYE: Almuerzo, uso de las piscinas de agua natural, canchas de futbol, vóley playa, juegos infantiles etc.

Plan Adulto N° 2 \$ 35.000

INCLUYE: Almuerzo, 1 Refrigerio uso de las piscinas de agua natural, canchas de futbol, vóley playa, juegos infantiles etc.

Plan Niños N° 1 \$ 20.000

INCLUYE: Almuerzo uso de las piscinas de agua natural, canchas de futbol, vóley playa, juegos infantiles etc.

Plan Niños N° 2 \$ 25.000

INCLUYE: 1 Almuerzo, 1 Refrigerio, uso de las piscinas de agua natural, canchas de futbol, vóley playa, juegos infantiles etc

2. Plan empresarial

Plan N° 1 \$ 28.000

INCLUYE: Almuerzo, salón para el almuerzo y baile, uso de las piscinas de agua natural, canchas, juegos etc.

Plan N° 2 \$ 34.000

INCLUYE: Almuerzo, 1 Refrigerio, salón para el almuerzo y baile, uso de las piscinas de agua natural, canchas, juegos etc

Plan N° 3 \$ 39.000

INCLUYE: Almuerzo, 2 Refrigerio, salón para el almuerzo y baile, uso de las piscinas de agua natural, canchas, juegos etc.

PLAN FIESTA \$ 58.000

INCLUYE: 1 Almuerzo, 2 Refrigerio, 2 cervezas, 2 gaseosas, 1 botella de aguardiente por cada cuatro personas, salón para el almuerzo, uso de las piscinas de agua natural, canchas, juegos.

3. Pasadía niños

Plan N° 1 \$17.000

INCLUYE: Almuerzo, salón para el almuerzo solamente, uso de las piscinas de agua natural, canchas, juegos, meseros etc

Plan N° 2 \$22.000

INCLUYE: Almuerzo, 1 Refrigerio, salón para el almuerzo solamente, uso de las piscinas de agua natural, canchas, juegos, meseros etc.

Plan N° 3 \$26.000

INCLUYE: Almuerzo, 2 Refrigerio, salón para el almuerzo solamente, uso de las piscinas de agua natural, canchas, juegos, meseros etc.

Plan N° 4 \$32.000

INCLUYE: Almuerzo, 1 Refrigerio, salón para el almuerzo, uso de las piscinas de agua natural, canchas, juegos, DOS juegos del área de recreación infantil CUATRIMOTOS, bonyi trampolín, inflables, paseo en el poni, brinca brinca.

4. Pasadía tercera edad

Plan N° 1 \$26.000

INCLUYE: Almuerzo, salón para el almuerzo, uso de las piscinas de agua natural, viejoteca, canchas, juegos, meseros etc.

Plan N° 2 \$32.000

INCLUYE: Desayuno, Almuerzo, salón para el almuerzo, uso de las piscinas de agua natural, Viejoteca, canchas, juegos, meseros etc

Plan N° 3 \$36.000

INCLUYE: 1 Desayuno, Almuerzo, 1 Refrigerio, salón para el almuerzo, uso de las piscinas de agua natural, viejo teca, canchas, juegos, meseros etc.

Plan N° 4 \$36.000

INCLUYE: 1 Desayuno, Almuerzo, salón para el almuerzo, entrada a la hacienda paraíso, uso de las piscinas de agua natural, viejo teca, canchas, juegos, meseros etc.

5. Plan grupo hotel

Alojamiento acomodación múltiple 4 pax \$ 45.000	Alojamiento acomodación triple \$ 50.000
Alojamiento acomodación doble \$ 60.000	Alojamiento acomodación sencilla \$95.000 Precios por persona
Alimentación tipo ejecutiva • Desayunos \$8.000 • Almuerzo \$15.000 • Cenas \$15.000 • Refrigerios \$5.500	Alimentación especial • Desayunos \$8.000 • Almuerzo \$24.000 • Cenas \$24.000 • Refrigerios \$6.500

6. Plan pasadía estudiantes

Plan n° 1 \$ 14.000 INCLUYE: Almuerzo, salón para el almuerzo solamente, uso de las piscinas de agua natural, canchas, juegos, meseros etc.	Plan n° 2 \$ 17.000 INCLUYE: Almuerzo, 1 Refrigerio, salón para el almuerzo solamente, uso de las piscinas de agua natural, canchas, juegos, meseros etc.
Plan n° 3 \$ 19.500 INCLUYE: Almuerzo, 2 Refrigerio, salón para el almuerzo, uso de las piscinas de agua natural, canchas, juegos, meseros.	Valores Adicionales Museo de la caña de azúcar \$ 5.000, hacienda El Paraíso niños \$ 5.000 hacienda El Paraíso adultos \$ 8.000, estudio Fotográfico con trajes de la época en La Hacienda El Paraíso \$ 25.000 y para huéspedes \$ 20.000, uso de caballos por hora \$ 20.000.

7. Piscinas naturales



Es una piscina que utiliza sistemas de depuración naturales en vez de químicos por ende No hay cloro que irrite los ojos o estropee el cabello, La calidad del agua es similar a la de un lago, un río u otro entorno natural parecido.

8. Canopy

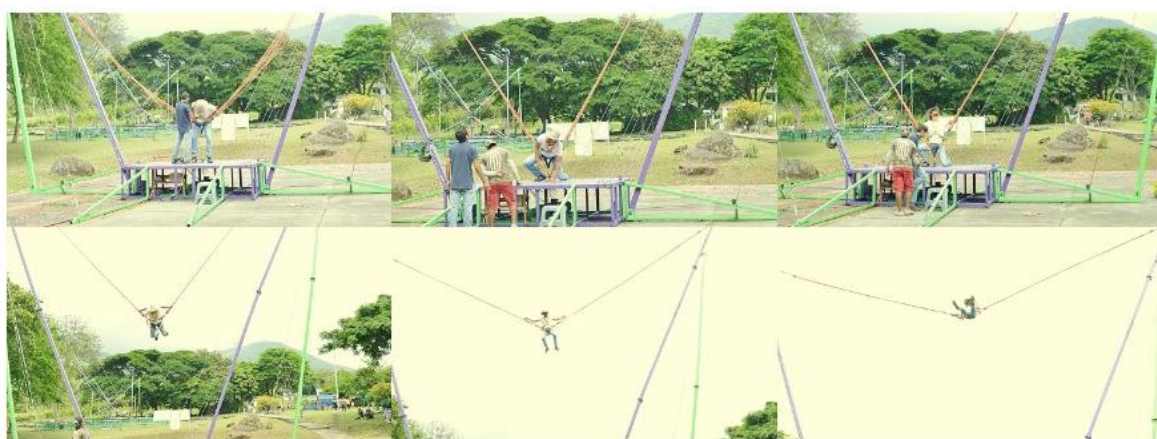


La velocidad, el sentimiento de volar, la sensación del viento corriendo por tu piel y la adrenalina ha sido durante siglos una obsesión del ser humano, llegando a realizar todo tipo de actividades de diferentes niveles de riesgo, De este entorno

resulta una de las alternativas más viables y seguras para lograr este sentimiento de libertad es EL CANOPY que da una verdadera sensación y se convierte en el principal atractivo de un PARQUE DE AVENTURA.

Vuelo en Canopy de 600 metros \$20.000

9. Cauchera humana



Está diseñada y desarrollada con medidas de absoluta seguridad extrema para alcanzar alturas entre 12 y 14 metros de altura según el peso corporal del participante.

Cauchera Humana \$10.000

10. Cuatrimoto



Sobre arena, tierra y asfalto, las cuatrimotos son perfectas para pasear entre amigos y descubrir nuevos lugares. Su uso no requiere experiencia previa, por lo que son considerados vehículos de recreación.

Paseo en cuatrimoto \$ 6.000

11. Inflables para niños



Es un globo con fines de uso recreacional, llenado con aire a presión. Dichos globos están contruidos en lonas sintéticas resistentes.

Inflable \$ 4.000 12 minutos

12. Cabalgata



Este paseo ecuestre es para todos aquellos que quieran realizar una actividad de integración con amigos y familiares, por los alrededores del hostel piedemonte.

Cabalgata de 20 minutos \$20.000

Cabalgata de 1 HORA \$50.000

13. Hacienda el Paraíso



Está ubicada en el corregimiento de Santa Elena y di origen al nombre de este sector que es turísticamente uno de los más activos del departamento la casa museo hacienda el paraíso, es uno de los destinos turísticos predilectos de los visitantes de nuestra región, gracias a esto son bastantes los visitadas durante el fin de semana.

Fue lugar de inspiración de la célebre novela “La María”, de autoría de Jorge Isaacs y ahora convertida en museo. La enorme casona de tipo colonial es una muestra de las viviendas pertenecientes al siglo XVIII y declarado monumento nacional en 1959. En su interior se aprecia el mobiliario y los dramas de amor más famosos de la literatura colombiana, está impregnada sin lugar a dudas de la novela de Isaacs.

14. Turismo de bienestar



“Manantial de Vida Espiritual S.A.S” es una empresa Turística Espiritual, basada en el individuo.

Y su aporte sicosocial en el entorno de la misión como empresa es ser unos facilitadores que integran herramientas que permitan mejorar el estilo de vida de la comodidad en general focalizándonos en el (cuerpo, mente y espíritu).

Están conformados por un equipo de profesionales de diferentes disciplinas científicas y humanistas comprometidos con el desarrollo de una nueva visión de bienestar combinando la parte turística y los hermosos paisajes del valle del cauca para lograr una experiencia maravillosa de reencuentro con nuestro ser interior.

Por medio del destino turístico, que ofrece cuentan con una alianza comercial del "Hostal Piedemonte" y la "Hacienda el Paraíso" donde tenemos unos espacios especialmente diseñados para realizar las actividades y procesos de formación del SER.

Partiendo de los de los comportamientos y actitudes aprendidas en situaciones emocionales e inapropiadas, de acuerdo a cada patrón social por el que hemos sido permeados por el proceso evolutivos.

La invitación como empresa turística, Espiritual es permitir que el individuo por medio de estos espacios de tranquilidad y riqueza natural pueda replantear los modelos y realizar ajustes que le permitan tener una vida más armoniosa y con una estructura mental más sana, todo estos apoyados en herramientas PNL, coaching, trabajo de liderazgo y terapias para despertar conciencia a través del "AMOR".

15. Cabañas



Cuentan con 24 esplendorosas cabañas entre dobles, triples y acomodación múltiple, diseñadas al mejor estilo colonial, con nombres exóticos que solo ellas se merecen Dalias, Algarrobos, Lirios, Ensueños, Rosas, Azahares y Azucenas, dotadas con el mejor servicio y la mejor comodidad. Todas cuentan con TV, Room Service, Baño Integral, Minibar y con una capacidad hasta para 5 personas en un ambiente familiar que hacen de su estadía un lugar privilegiado para el descanso.

Y si lo que prefiere es la Aventura déjese llevar por los vientos que en esta cordillera soplan, atrevase a disfrutar de una Aventura y volar en Parapente o mejor disfrutar de un delicioso paseo a caballo, un agradable paseo en bicicleta para conocer nuestros alrededores, acompañarnos en una caminata ecológica por nuestros refrescantes senderos, además del tour a La Hacienda EL Paraíso y conocer la más fascinante historia de Amor, además del fascinante tour al Museo de la Caña de Azúcar que no puede dejar de complacerse en visitar.

16. Eventos



En las instalaciones podrá realizar cualquier reunión social, quince años, matrimonios cocteles empresariales, renovación de votos, retiros espirituales, fiestas temáticas entre otras, contamos con chef profesionales de comida típica e internacional, un personal idóneo y responsable para que su velada sea inolvidable.

17. Salón de conferencias



Cuenta con dos acogedores salones, El Salón Hortensias y El Salón Algarrobos para sus reuniones sociales, eventos empresariales, convenciones, con todas las ayudas audiovisuales básicas disponibles, coffee station permanente y con una capacidad de 50 hasta 200 personas respectivamente.

19. Parqueadero



Hostal Pie de Monte cuenta con dos Parqueaderos en sus instalaciones, uno exclusivamente para el hostal y el otro para el Restaurante Los Madroños, en ellos podrá parquear sin problemas de espacio y con personas a cargo de la seguridad.

20. Cancha de paintball



Es el deporte en el que los participantes usan marcadoras, así llamadas por haber sido usadas en otro tiempo en granjas ganaderas para marcar a los animales. Las marcadoras son accionadas por aire comprimido, u otros gases, para disparar pequeñas bolas rellenas de pintura a otros jugadores.

Además de ayudar a desarrollar carácter, Inteligencia, y determinación, los participantes aprenden a trabajar en equipo si quieren ganar, ganando confianza en sí mismos, desarrollando habilidades necesarias para ser buenos líderes, y se divierten.

100 balas \$20.000

7.3 Propuesta de un modelo de estructura organizacional que responda a las necesidades de la empresa.

Los hallazgos para la propuesta de una estructura organizacional en la empresa arrojaron que: en los inicios la empresa prestaba solo servicios de pasadía creyendo que no tendría un amplio crecimiento hacia otras actividades y servicios pues no se tenía reconocimiento del potencial del lugar, no se canalizaban esfuerzos a definir una estructura organizacional como tal, sino que las

necesidades con el transcurso del tiempo iban definiendo nuevos requerimientos y personal que se fue vinculando poco a poco. En los últimos años han ampliado notablemente su portafolio de servicios haciendo cada vez más necesaria una estructura formalizada acorde a los servicios y personal que se requiere en el cubrimiento de clientes y usuarios, no se establece claramente una división de funciones y tareas como tal, sino que cada empleado vinculado directamente o no a la empresa realiza las funciones para las que le es solicitado pero no se establece formalidad de funciones. Todo el personal tiene vinculación por contrato directo bien sea a término fijo, indefinido o por prestación de servicios, los trabajadores deben responder a la administración de todos los eventos y situaciones que se presentan, notificar inconvenientes, solicitudes, quejas, reclamos, sugerencias o cualquier tipo de situación que requiera toma de decisiones y permisos de la administración y se realiza de manera verbal y las reglas y regulaciones para dirigir a los empleados están dadas por las apreciaciones de la gerencia y administración que se encargan de emitir directa y de manera verbal a los empleados cómo deben prestarse los servicios.

Además, el clima organizacional se ve afectado al no contar con estándares de funciones que delimite el entorno laboral de los colaboradores y además no lleva a cabo un seguimiento formal que le permita tomar decisiones en función de sus intereses y ejecutar planificación a términos definidos y no existe un marco de referencia para el comportamiento ético de los trabajadores, se presentan inconvenientes de funciones definidas y tiempos que pueden desencadenar disgustos entre los mismos colaboradores. Estos, sumado a la caracterización productiva de la empresa Hostal y Parque de Aventuras de Piedemonte de El Cerrito – Valle del Cauca, se tuvieron en cuenta junto con ciertos conceptos y referentes teóricos que permitieran optimizar dicho proceso.

Ante esto, se tuvo en cuenta las acciones que están funcionalmente relacionadas con los propósitos de la organización y definición de las tareas diarias de los

trabajadores⁵⁷, reconocimiento del talento y capacidades individuales⁵⁸ y los principios de Fayol que atienden a la organización del trabajo, la selección y entrenamiento del trabajador, la cooperación entre directivos y trabajadores, actividades de tareas para los diferentes jefes funcionales, la división del trabajo entre directivos y trabajadores y la responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo⁵⁹. Teniendo en cuenta dichos parámetros se formula la siguiente estructura organizacional para la empresa objeto de estudio (Figura 4).

Así mismo, en la consulta a administradores de dos hoteles del sector, se logro evidenciar que asumen procesos administrativos bajo una estructura organizacional similar a la planteada para el Hostal Piedemonte que les facilita optimizar las actividades y que solo puede llevarse a cabo de manera efectiva por la administracion o gerencia como una de sus funciones prioritarias para correlacionar las actividades y mejorar el rendimiento y productividad.

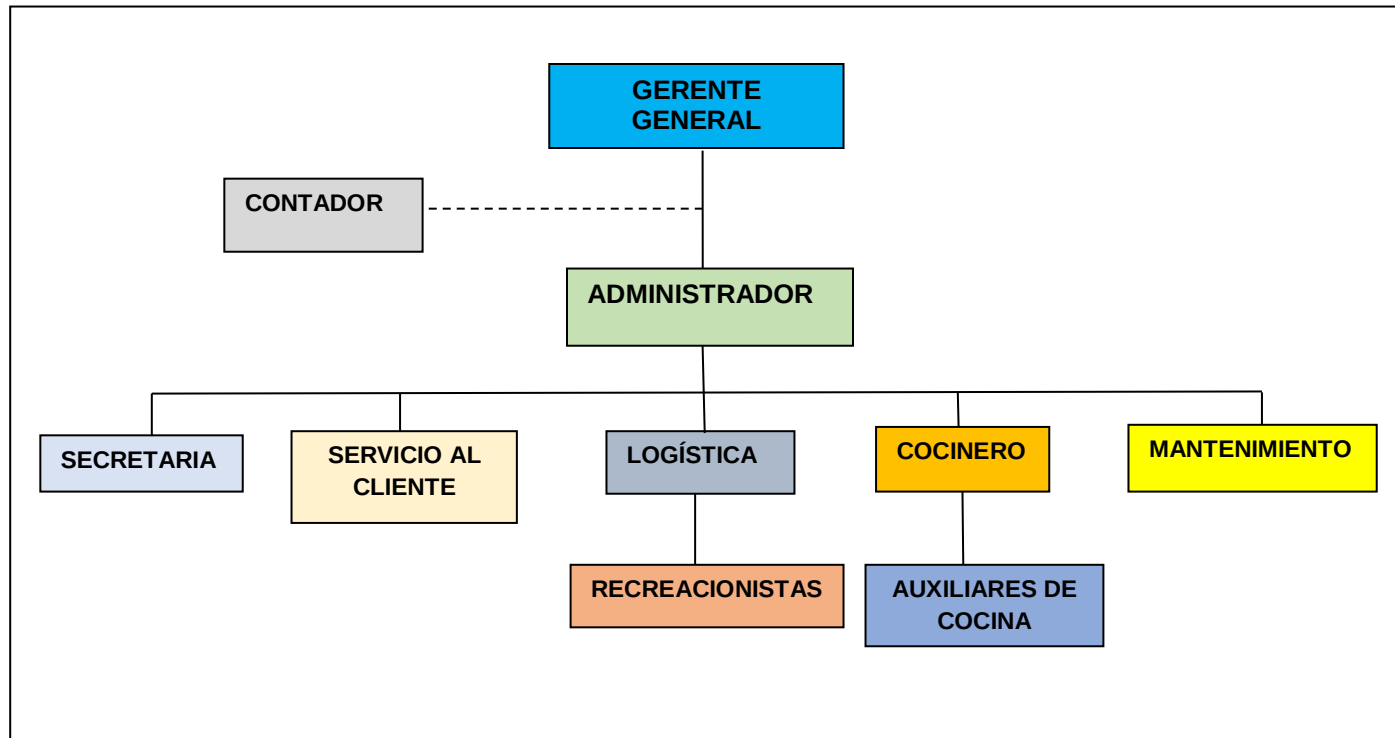
La siguiente propuesta organizacional y los respectivos perfiles obedecen a las necesidades actuales dentro del proceso productivo que lleva la empresa descrita en el numeral 7.2 y a los niveles jerarquicos que maneja la empresa teniendo en cuenta que tienen vinculados gran parte de personal por contrato de servicios lo que hace que se presente rotacion de personal constantemente y por lo cual exige de un perfil definido para cada puesto de trabajo que se requiere según las actividades anteriormente mencionadas.

⁵⁷ Óp. Cit., MERTON, 2002.

⁵⁸ Óp. Cit., CHIAVENATO, 2010

⁵⁹ Óp. Cit., TAYLOR, 1973

Figura 4. Propuesta de estructura organizacional para la empresa Hostal y Parque de Aventuras de Piedemonte de El Cerrito – Valle del Cauca



Fuente: elaboración propia

Perfiles de los cargos o puestos de trabajo

Cuadro 1. Perfil Gerente General

	PERFIL DE CARGOS
CARGO:	Gerente General
FORMACIÓN:	Tecnólogo, profesional
COMPETENCIAS:	Actúa de enlace entre los jefes de planta y los directivos. Aptitud para tomar decisiones. Aptitudes para delegar. Aptitudes para gestionar el tiempo. Aptitudes para la comunicación escrita. Aptitudes para la escucha. Capacidad de análisis. Capacidad para priorizar tareas. Capacidades organizativas. Capaz de comprometerse. Capaz de dar información. Capaz de pensar estratégicamente. Capaz de trabajar con vencimientos. Destrezas en informática. Dirige y supervisa al personal. Enfoque flexible. Flexible. Habilidad para la negociación. Habilidad para los números. Habilidad para realizar presentaciones. Habilidades comunicativas. Habilidades interpersonales. Motiva y dirige a otras personas. Responsable del equipo/departamento/organización de dirección.
SEXO:	Indiferente
EXPERIENCIA MÍNIMA:	2 años
HABILIDADES:	Excelentes habilidades de comunicación Habilidades de comunicación escrita Habilidades matemáticas y de TIC. Habilidades en la resolución de problemas Planear, controlar, dirigir, organizar, analizar, calcular, deducir Conocimientos básicos de las actividades de los subordinados y psicológicas como la empatía.
EDAD:	18 - 50 años
FUNCIONES	
* Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.	
* Liderar equipo de personas	
* Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.	
* Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.	
* Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.	
* Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.	
* Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.	
* Realizar cálculos matemáticos, algebraicos y financieros.	

Cuadro 2. Perfil Administrador

	PERFIL DE CARGOS
CARGO:	Administrador
FORMACIÓN:	Tecnólogo, profesional
COMPETENCIAS:	Aptitud para tomar decisiones. Aptitudes para delegar. Aptitudes para gestionar el tiempo. Aptitudes para la comunicación escrita. Aptitudes para la escucha. Capacidad de análisis. Capacidad para priorizar tareas. Capacidades organizativas. Capaz de pensar estratégicamente. Destrezas en informática. Dirige y supervisa al personal. Enfoque flexible. Flexible. Habilidad para la negociación. Habilidades comunicativas. Habilidades interpersonales.
SEXO:	Indiferente
EXPERIENCIA MÍNIMA:	2 años
HABILIDADES:	Excelentes habilidades de comunicación Habilidades de comunicación escrita Habilidades matemáticas y de TIC. Habilidades en la resolución de problemas Planear, controlar, dirigir, organizar, analizar, calcular, deducir. Liderazgo. Pensamiento crítico y estratégico
EDAD:	18 - 45 años
FUNCIONES	
* Comprender e interpretar el marco socioeconómico, político y legal en el que se desenvuelve la organización	
* Comprender e interpretar sistemas de información acordes con las necesidades de los entes económicos y la sociedad en general.	
* Utilizar los elementos tecnológicos, de comunicación e información en procura del mejoramiento continuo de la organización	
* Establecer ambientes éticos y compromiso social con los entes del sector privado y público.	
* Ejecutar planes a corto y a largo plazo	
* Detectar oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos.	
* Formular planes de marketing	
* Planear, organizar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar los procesos administrativos de la empresa.	

Cuadro 3. Perfil Secretaria

 -HOSTAL- PIEDEMONTE <i>Un Paraíso Natural</i>	PERFIL DE CARGOS
CARGO:	Secretaria
FORMACIÓN:	Técnico, Tecnólogo
COMPETENCIAS:	Personalidad equilibrada y proactiva. Autoestima positiva Capacidad de adaptación a los cambios. Habilidades comunicativas y escucha activa Capacidad de crear, innovar e implementar Criterio propio para actuar oportunamente y distinguir prioridades Disposición para trabajar en equipo Capacidad de observación, concentración y amplitud de memoria Tacto y prudencia para manejar situaciones diversas Espíritu de superación Flexibilidad
SEXO:	Femenino
EXPERIENCIA MÍNIMA:	1 año
HABILIDADES:	Técnicas de archivo. Técnicas de oficina. Digitación Uso apropiado del teléfono. Manejo y organización de la agenda. Redacción de correspondencia general, comercial y administrativa. Manejo adecuado de documentos.
EDAD:	18 - 45 años
FUNCIONES	
* Colaborar con los superiores a fin de facilitar y agilizar su trabajo.	
* Preparar y archivar la documentación y la correspondencia.	
* Buscar y sintetizar información, dentro o fuera de la empresa, sobre los objetivos a ella encomendados.	
* Preparar, redactar y digitar informes a partir de tan sólo unas pautas marcadas por su superior.	
* Organizar agenda, concertar y gestionar citas, viajes y eventos.	
* Estar al tanto de las reuniones, decisiones tomadas en ellas y hacer un seguimiento de su transcurso, con el fin de poder facilitar informaciones o redactar informes necesarios, relativos a las mismas, cuando se le requiera.	
* Realizar tareas propiamente ejecutivas por delegación de su superior.	
* Atender y organizar llamadas telefónicas y las visitas de sus superiores	

Cuadro 4. Perfil Servicio al cliente

	PERFIL DE CARGOS	
CARGO:	Servicio al cliente	
FORMACIÓN:	Técnico, Tecnólogo, profesional	
COMPETENCIAS:	Manejo eficiente de clientes difíciles. No asumir como algo personal lo que le sucede en su puesto de trabajo. Visualizar a cada cliente en forma independiente, todos los clientes son diferentes. Mantener la objetividad, las emociones y sentimientos bajo control. Tener dominio de la situación ante un cliente. No responder con enojo, con gritos o con golpes. Saber escuchar con atención. Interpretar lo que el cliente nos dice en aspectos concretos y relativos a nuestra labor. Confirmar con el cliente lo que nosotros interpretamos, para validar la información (parafrasear). Buscar la mejor solución para el cliente. Indicarle al cliente las opciones que poseemos para ayudarlo. Mantener “línea abierta” en todo momento con el cliente. Utilizar un lenguaje acorde con el cliente que este atendiendo. Permitir que el cliente pueda hablar. No responder sin tener clara la necesidad del cliente. Hablar claro y concreto. Conocimientos profundos sobre los productos y servicios que se comercializan. Conocer sobre los productos y servicios de las empresas competencias. Conocer la estructura y procesos de su organización. Conocer a sus clientes. Reconocer con claridad las necesidades de los clientes. Brindar la mejor solución al cliente, sin que afecte los intereses de la empresa. Responder no solo con diligencia sino en un tiempo prudencial. Al tomar decisiones buscar las más rentables para la organización y para el cliente.	
SEXO:	Indiferente	
EXPERIENCIA MÍNIMA:	1 año	
HABILIDADES:	Excelentes habilidades de comunicación verbal Excelente presentación personal Habilidades de comunicación escrita Habilidades manejo de TIC. Ser capaz de trabajar bajo presión Habilidades en la resolución de problemas.	
EDAD:	18 - 50 años	
FUNCIONES		
* Conocimiento de funcionamiento y operación de los espacios y servicios ofrecidos		
* Liderar equipo de personas		
* Planificar procesos y procedimientos.		
* Atender PQRS		
* Brindar acompañamiento y seguimiento de los servicios		
* Coordinar actividades		
* Control y supervisión de actividades operativas		

Cuadro 5. Perfil Logística

		PERFIL DE CARGOS	
CARGO:		Logística	
FORMACIÓN:		Técnico, Tecnólogo, profesional	
COMPETENCIAS:		Proactivo Liderazgo Trabajo en equipo Mantener la objetividad, las emociones y sentimientos bajo control. Tener dominio de la situación ante un cliente. No responder con enojo, con gritos o con golpes. Saber escuchar con atención. Hablar claro y concreto. Tolerante Capacidad de relacionarse Motivador Ordenado Responsable. Cooperativo Flexible Íntegro	
SEXO:		Indiferente	
EXPERIENCIA MÍNIMA:		1 año	
HABILIDADES:		Excelentes habilidades de comunicación verbal Excelente presentación personal Habilidades de comunicación escrita Ser capaz de trabajar bajo presión Habilidades en la resolución de problemas.	
EDAD:		18 - 50 años	
FUNCIONES			
* Liderar equipo de personas			
* Planificar procesos y procedimientos.			
* Establecer relaciones directas			
* Brindar acompañamiento y seguimiento de los servicios			
* Coordinar actividades			
* Control y supervisión de actividades operativas			

Cuadro 6. Perfil Recreacionista

	PERFIL DE CARGOS
CARGO:	Recreacionista
FORMACIÓN:	Técnico, Tecnólogo, Bachillerato
COMPETENCIAS:	Proactivo Liderazgo Trabajo en equipo Mantener la objetividad, las emociones y sentimientos bajo control. Tener dominio de la situación ante un cliente. No responder con enojo, con gritos o con golpes. Saber escuchar con atención. Hablar claro y concreto. Tolerante Capacidad de relacionarse Motivador Ordenado Responsable. Cooperativo Flexible Íntegro
SEXO:	Indiferente
EXPERIENCIA MÍNIMA:	1 año
HABILIDADES:	Excelentes habilidades de comunicación verbal Excelente presentación personal Ser capaz de trabajar bajo presión Habilidades en la resolución de problemas.
EDAD:	18 - 40 años
FUNCIONES	
* Liderar equipo de personas	
* Organizar actividades que involucren al cliente con el entorno y con la comunidad	
* Proponer, e y organizar programas de recreación teniendo en cuenta los, gustos, preferencias y motivaciones de los clientes, para así ellos puedan disfrutar de cada una de las actividades	
* Brindar acompañamiento y seguimiento de los servicios	
* Coordinar con las demás áreas del establecimiento las necesidades de materiales, para el buen éxito de una actividad	
* Debe estar seguro de que es parte de un equipo, y que cualquier participante en las actividades puede asumir esta función	

Cuadro 7. Perfil de Cocinero

	PERFIL DE CARGOS	
CARGO:	Cocinero	
FORMACIÓN:	Técnico, Tecnólogo, Chef	
COMPETENCIAS:	Proactivo Liderazgo Trabajo en equipo Saber escuchar con atención. Hábil Tolerante Comprometido Motivador Ordenado Responsable. Cooperativo Flexible Íntegro	
SEXO:	Indiferente	
EXPERIENCIA MÍNIMA:	1 año	
HABILIDADES:	Excelentes habilidades culinarias Excelente presentación personal Ser capaz de trabajar bajo presión Habilidades en la resolución de problemas.	
EDAD:	18 - 50 años	
FUNCIONES		
* Liderar equipo de personas		
* Revisar operaciones de cocina		
* Realizar pedidos		
* Servir platos bien presentados		
* Cumplir con lo brindado en el menú		
* Mantener orden y disciplina en la cocina		

Cuadro 8. Perfil Auxiliar de cocina

		PERFIL DE CARGOS	
CARGO:	Auxiliar de cocina		
FORMACIÓN:	Técnico, Tecnólogo, Certificado por competencias		
COMPETENCIAS:	Proactivo Trabajo en equipo Saber escuchar con atención. Hábil Tolerante Comprometido Ordenado Responsable. Cooperativo Flexible Íntegro		
SEXO:	Indiferente		
EXPERIENCIA MÍNIMA:	1 año		
HABILIDADES:	Excelentes habilidades culinarias Excelente presentación Excelente comunicación Ser capaz de trabajar bajo presión Habilidades en la resolución de problemas.		
EDAD:	18 - 50 años		
FUNCIONES			
* Atender clientes			
* Recibir órdenes de cocinero			
* Tomar pedidos y requerimientos			
* Servir platos y despachar			
* Ayudar tareas de cocina			
* Mantener limpieza en la cocina			

Cuadro 9. Perfil Mantenimiento

	PERFIL DE CARGOS		
CARGO:	Mantenimiento		
FORMACIÓN:	Bachillerato		
COMPETENCIAS:	Proactivo Trabajo en equipo Saber escuchar con atención. Hábil Tolerante Comprometido Ordenado Responsable. Cooperativo Flexible Íntegro		
SEXO:	Indiferente		
EXPERIENCIA MÍNIMA:	1 año		
HABILIDADES:	Capacidad física y cognitiva Excelente comunicación Ser capaz de trabajar bajo presión Habilidades en la resolución de problemas.		
EDAD:	18 - 50 años		
FUNCIONES			
* Inspeccionar edificios, jardines, equipos y determinar las reparaciones necesarias en los mismos			
* Recibir órdenes e instrucciones			
* Mantener todas zonas limpias			
* Revisar periódicamente las instalaciones			
* Atender requerimientos del entorno			

De este modo, bajo el manual de funciones definido se espera que una vez implementada la estructura organizacional definida se logre aprovechar el recurso humano, sus competencias y con ello lograr mayor productividad y mejoramiento del servicio haciendo del hostel un sitio reconocido por la efectividad y eficiencia de sus actividades.

8. CONCLUSIONES

La empresa Hostal y Parque de Aventuras de Piedemonte de El Cerrito – Valle del Cauca cuenta actualmente con una gran potencial teniendo en cuenta el reconocimiento de su razón social pero requiere con urgencia, por apreciación propia de sus integrantes administrativos, una estructura organizacional formal que le permita identificar claramente áreas, actividades y funciones de manera ordenada y específica que facilite además identificar el talento que necesita ser añadido a la empresa y cubrir las necesidades específicas de sus cliente usuarios.

De igual manera, dicha estructura le aseguraría que haya suficientes recursos humanos y económicos dentro de la empresa para lograr las metas establecidas dentro de un plan estratégico y de marketing que debe realizarse y ajustarse a la misma. Resulta de vital importancia definir las responsabilidades y que estas estén claramente estructuradas, para que cada integrante tenga una descripción de las funciones de su trabajo y cada trabajo ocupe su propia posición en el organigrama de la empresa.

Dentro de la empresa se llevan a cabo una gran diversidad de actividades de pasadía empresarial, niños, familiar, tercera edad, plan grupo hotel, plan grupo estudiantes y alojamiento. Servicios de piscina, restaurante, cauchera humana, canopy, paintball, cuatrimotos, inflables para niños, cabalgatas y recorrido turístico a la Hacienda el Paraíso. También cuenta con servicio de cabañas, eventos, sala de conferencias, turismo de bienestar, parqueadero y fiesta de san silvestre, todas estas carecen de marcos regulatorios y operacionales que definan su objetivo y funcionamiento sin poder ser medidos en términos de rentabilidad y productividad.

El modelo de la estructura organizacional que se propone está acorde a las necesidades de la empresa, las exigencias del mercado conformes a los aspectos legal y económico y a las expectativas de su propietario, definiendo un completo perfil

consignando sus funciones, habilidades, competencias y exigencias que determinan cada área funcional dentro de la empresa.

La importancia de la empresa de contar con una estructura organizacional adecuada radica en establecer una ventaja competitiva que le permita a la empresa competir y sobresalir en el mercado a la vez que le brinde evolución y asumir un carácter adaptivo. De las estrategias que hagan uso para direccionar la empresa así mismo se permitirán prevenir más que reaccionar.

Los distintos procesos que se lleven a cabo bajo un óptimo direccionamiento y estructura elevarán la capacidad de adaptación a los cambios del mercado, dominar las habilidades para continuar la filosofía total del negocio desde sus inicios para desarrollar un nivel interno y externo netamente apropiado y acorde a las actividades y competencias de sus integrantes.

Con la estructura propuesta se pretende que la empresa cuente con una división clara y específica del trabajo, se establezcan parámetros y control de las actividades, se establezca una unidad de mando clara y concisa a cargo de la gerencia y administración, con el fin de que el Hotel logre establecer un sistema de perfiles y condiciones a cumplir por parte de su recurso humano para lograr el trabajo en equipo efectivo donde se logren alcanzar las metas y objetivos organizacionales en el cumplimiento de su misión y logro de su visión.

9. RECOMENDACIONES

Implementar la propuesta de estructura organizacional que se plantea como resultado de un estudio previo y conciso dentro de la empresa Hostal y Parque de Aventuras de Piedemonte de El Cerrito – Valle del Cauca conforme a sus actividades y necesidades operacionales que le permitan sostenimiento, crecimiento y productividad.

La definición de las responsabilidades y funciones por cada área operativa generaría reducción de tiempo en la ejecución de las actividades al ser realizadas por personal capacitado para ello, y el trabajo de la dirección general y de producción disminuiría otorgando mayor tiempo para ejecutar las acciones específicas que le corresponden.

BIBLIOGRAFÍA

BLANCO, L. Diseño de una propuesta para la estructura organizacional y de operaciones para la empresa importaciones y exportaciones Ferre-Espectacular, C.A. Universidad Nacional Abierta de Carabobo. Venezuela. 2016

BLASCO, J. E., PÉREZ, J. A. Metodologías de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte: ampliando horizontes. España. Editorial Club Universitario. 2007

Cámara de Comercio de Palmira. 2016. [en línea]. [Recuperado el 28 de agosto de 2018]. Disponible en: <http://www.ccpalmira.org.co/portal/apoyo-sectorial>

Cámara de Comercio de Palmira; Alcaldía de Palmira; Fundación Progresamos, CIE; Universidad del Valle. Agenda de Competitividad. Palmira. 2014

CANABAL, V. Y REED, G. Diseño de la estructura organizacional de la empresa VENTURA FOODS S.A. en Cartagena. Universidad de Cartagena. 2011

CASAROTT, N. Gerencia de projetos-Engenharia simultânea. ATLAS. Sao Pulo .1999

CHIAVENATO, I. Introducción a la teoría General de las Administración. Cuarta edición, Editorial Mc Graw Hill. 2010

CHIAVENATO, I. Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw-Hill Interamericana S.A. Colombia. 1998

CHIAVENATO, I. Administración de los nuevos tiempos. Editorial MCGRAWW-HILL Interamericana, S.A, Bogotá Colombia, 2002. Pág. 361

CHIAVENATO, I., Introducción a la teoría general de la administración, 5ª edición, McGraw-Hill Interamericana, Santafé de Bogotá, Colombia, 1999.

CHIAVENATO, I. Gestión del Talento Humano. Edit. McGraw-Hill. México. 2008

COTELCO. Estadísticas de turismo. [en línea]. [Recuperado el 20 de noviembre de 2018]. Disponible en: <http://www.cotelco.org/Inicio>

DSE. Gestión de proyectos. Técnicas y Herramientas. Berlín. 1997

DAFT, R. Teoría y diseño organizacional. México. Thomson. 2005

DE HARO, Guillermo de Haro. Doctor Europeo en Organización de Empresas – Área Creación y Desarrollo de Empresas, UPV/EHU, Bilbao, España. 2005

DIAZ, C. Teoría y metodología de los estudios de la mujer y el género. Policopiado, Neuquen. 2004

ENGLEHARDT, C. y SIMMONS, P. Organizational flexibility for a changing world. Leadership & Organizational Development Journal.23/3. 2002. Pág. 113-121

FRANCO, I. y TORRENEGRA, R. Análisis organizacional de la empresa CARMETALICA LTDA. Universidad de Cartagena. 2009

FRANKLIN, Benjamín y Gómez Ceja, Guillermo. Organización y métodos. Un enfoque competitivo. Editorial McGraw-Hill, México, D.F. 2009

F. L. HARRISON, DENNIS, L. Advanced project management: a structured approach. Gower Publishing, Ltd., 2004.

HERNÁNDEZ, B. Metodología de la Investigación. McGraw Hill. Colombia. 2003

HODGE, B. J., Anthony, W. P. y Gales, L. M. Teoría de la Organización. Un Enfoque Estratégico, 5ª ed., Prentice Hall, Madrid. 1998

KATZ, D. Y KAHN, R. et. Al. "The Social Psychology of Organizations", Handbook of Organizational Communication, An Interdisciplinary Perspective, Ed: Sage, California.1998

KINEAR, C., TAYLOR, R. Investigacion de mercados. Editorial McGraw Hill. México. 1998. Pág. 405

KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz; "Administración", novena edición, editorial McGraw Hill, México 1.990. pág. 184.

LEWIS, J. The Project Manager's Desk Reference. McGraw-Hill. 2006

LÓPEZ, A. Diseño y estructura organizacional en empresas de ingeniería civil de la ciudad de Quetzaltenango. Universidad Rafael Landívar Campus de Quetzaltenango. México. 2015

MARTIN, S. Project Management Pathways. Association for Project Management. APM Publishing Limited. 2002

MENDEZ, A. Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Tercera Edición. Caracas, 2001.

MERTON, R. Teoría y Estructura Sociales. México: Fondo de Cultura Económica. 2002. Pág. 275

MINISTERIO DEL FOMENTO. Modelos para implantar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte por carretera. España. 2013

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Oficina de Estudios Económicos. Boletín Mensual Turismo. 2016. [en línea]. [Recuperado el 20 de agosto de 2018]. Disponible en: http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=80524&name=OEE_LL_Turismo_Diciembre_27-02-2017.pdf&prefijo=file

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. CITUR. Registro Nacional de Turismo. 2018. [en línea]. [Recuperado el 20 de noviembre de 2018]. Disponible en: http://www.citur.gov.co/estadisticas/df_prestadores_historico/all/41

MINTZBERG, H. Diseño de organizaciones eficientes. Ed. El Ateneo. Argentina. 1991. Pág. 6

MYRO, R. Líneas de orientación para una política de desarrollo regional. RAE: Revista Asturiana de Economía, 2001. ISSN 1134-8291, Nº. 1. [en línea]. [Recuperado el 10 de noviembre de 2018]. Obtenido de: Disponible en: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrador/Mis%20documentos/Downloads/Dialnet-LineasDeOrientacionParaUnaPoliticaDeDesarrolloRegi-4035547.pdf>

Organización Mundial del Turismo - OMT. Panorama OMT del turismo internacional. 2015. [en línea]. [Recuperado el 20 de agosto de 2018]. Disponible en: <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416875>

NAVAS, J. Y GUERRAS, L. La dirección estratégica de la empresa. Teorías y aplicaciones. Edit. Civitas, S.A. Madrid. 1996

Oficina de Estudios Económicos - Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Boletín Mensual Turismo. 2016. [en línea]. [Recuperado el 10 de noviembre de 2018]. Obtenido de:

http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=80524&name=OEE_LL_Turismo_Diciembre_27-02-2017.pdf&prefijo=file

PÁEZ, F. Las nuevas competencias del especialista en formación. Revista. INTERFORUM. 2002

POON, A. Tourism, Technology and Competitive Strategies. Editorial: CAB International. Arizona. 2000

ROBBINS, S.P. y Coulter, M. administración. 8ª edición. Ed. Pearson Educación. México. 2005. Pág. 234

SALCEDO, S. Propuesta de Estructura Organizacional para la Empresa Camaronera Jemaredli S.A. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Ecuador. 2016

SANCHO, A. Educando educadores en turismo. Editor: Organización Mundial del Turismo. 2001

STONER, FREEMAN, GILBERT J.R.; "Administración", sexta edición, Editorial Prentice Hall. 1996. pág. 344.

STONER, Administración. 2da Edición. Madrid. 1998. Pág. 289

STONER, J. Administración de Empresas. Quinta ed., Vol. Tomo I y II. 2007. Pág. 4

TAYLOR, F. W. Principios de la Administración Científica (1911). Editorial Ateneo: Buenos Aires. 1973.

TOCA, S. Propuesta de diseño organizacional en las áreas funcionales administrativa y comercial para la empresa de servicios públicos del Municipio de Cuitiva -

EMCUTIVA S.A. ESP. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.
Sogamoso. 2017

WIPO. The Global Innovation Index . Winning with Global Innovation. Cornell
University Insead. Soumitra Dutta, Bruno Lanvin, and Sacha Wunsch-Vincent Editors.
2016

ANEXOS

ANEXO No. 1 ENTREVISTA

Objetivo: Diseñar una estructura organizacional para la empresa la empresa Hostal y Parque de Aventuras de Piedemonte de El Cerrito – Valle del Cauca

NOTA: los resultados de esta entrevista tienen fines académicos.

Cargo:

1. ¿Por qué considera importante llevar a cabo una estructura organizacional en la empresa?
2. ¿Cuáles fueron las causas (desde todas las perspectivas posible que considere) por las que no se llevó a cabo una estructura organizacional inicialmente?
3. ¿En qué grado están subdivididas las tareas y funciones que se ejecutan en la empresa?
4. ¿Cuáles son los requerimientos mínimos para la contratación de personal?
5. ¿Cómo es un día de trabajo en la empresa desde que inicia la jornada hasta que termina?
6. ¿A quién deben responder los trabajadores y de qué manera lo hacen cuando no se encuentran los gerentes?
7. ¿Qué tipo o cuáles son las reglas y regulaciones para dirigir a los empleados y directivos?
8. ¿Cuáles creen que son los beneficios de establecer una estructura organizacional?
9. ¿Qué cargos o áreas considera pertinentes para la estructura organizacional de la empresa?
10. ¿Qué problemática se está presentando a la falta de una estructura organizacional?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

ANEXO No. 2 LISTA DE CHEQUEO

LISTA DE CHEQUEO					
Levantamiento de la información	E	NE	NA	Observaciones	Recomendaciones
Estructura de la organización		X			
Organigrama		X			
Definición de Cargos		X			
Definición de operaciones básicas		X			
Manual de procedimientos		X			
Modelo de Estructura Organizacional		X			
Especialización del trabajo		X			
Planta Física					
Oficina administrativa	X				
Almacén de productos o insumos	X				
Transporte de mercancía	X				
Proceso de clasificación de mercancía	X				
Gestión Comercial					
Matriz DOFA	X				
Gestión operativa					
Control de costos	X				
Sistemas de gestión por procesos		X			
Gestión humana		X			
Planes de formación y capacitación		X			
Gestión contable					
Estados financieros	X				
Análisis históricos	X				
Planeación financiera	X				
Proyecciones	X				
Flujos de caja	X				
OTROS				X	
Estrategias de competitividad				X	
Influencia de proveedores				X	
Gestión Comercial				X	
Gestión contable					
Distribución y promoción				x	
Costos				x	

Competencias laborales	x
Aspectos motivacionales	x
Prevención de riesgos	x
contratos de trabajo	x

E= EXISTE

NE= NO EXISTE

NA= NO APLICA