

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DEL HOSPEDAJE CONCORDIA,
EN LA CIUDAD DE CHICLAYO – LAMBAYEQUE, EN EL PERIODO
2017 – 2018**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORES

SOFIA TATIANA LOPEZ DIAZ

MARCELA ESTHER QUISPE VARGAS

ASESOR

FERNANDO ANTONIO ARRIOLA JIMENEZ

<https://orcid.org/0000-0001-8730-2973>

Chiclayo, 2020

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DEL HOSPEDAJE
CONCORDIA, EN LA CIUDAD DE CHICLAYO –
LAMBAYEQUE, EN EL PERIODO 2017 – 2018**

PRESENTADA POR:

SOFIA TATIANA LOPEZ DIAZ

MARCELA ESTHER QUISPE VARGAS

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR:

Rocío Elizabeth Saavedra Yorente

PRESIDENTE

Valeria Llontop Hernández

SECRETARIO

Fernando Antonio Arriola Jimenez

ASESOR

DEDICATORIA

A mis padres, por el apoyo constante, y a mis profesores por la paciencia y el apoyo moral e intelectual brindado.

A mis padres, que se comprometieron muy en serio con mi formación como persona y profesional; y a mis amistades, que nunca dudaron en animarme a seguir adelante a pesar de cualquier obstáculo.

AGRADECIMIENTO

A Dios,

Por permitirnos contar con un personal docente de gran conocimiento, experiencia y dedicación, reflejados en el apoyo constante para la elaboración de nuestro trabajo de

RESUMEN

La presente investigación está orientada a realizar un Diagnóstico Organizacional en el Hospedaje Concordia, para conocer su situación actual. La investigación efectuada es de carácter cualitativa – descriptiva. Solamente se ha logrado contar con cinco de sus trabajadores para realizar la investigación, a los cuales se les realizó una entrevista, la cual nos permitió conocer las percepciones de los colaboradores y de la gerencia. Con estos datos, a través del programa Nvivo, se ha logrado realizar un diagnóstico del ambiente interno como externo, junto a las habilidades gerenciales, obteniéndose así, un diagnóstico completo de la empresa. Al finalizar la presente investigación, se ha comprobado la gran utilidad de un diagnóstico organizacional, y cómo esta ayuda a identificar de manera muy fácil los puntos críticos en una organización. A rasgos generales, la empresa necesita de un gerente mucho más capacitado, que pueda prestar más atención las necesidades que existen en el ambiente interno como externo, y de la misma manera, en capacitarse constantemente para mejorar sus propias habilidades como gerente. Hospedaje Concordia necesita cambios, que le permitan diferenciarse de manera positiva sobre la competencia.

PALABRAS CLAVE: Diagnóstico organizacional, Habilidades Gerenciales, Desarrollo empresarial.

ABSTRACT

The present investigation is oriented to carry out an Organizational Diagnosis in the Concordia's lodgment, to know its current situation. The research carried out is qualitative - descriptive. Only five of its workers have been able to carry out the investigation, to which an interview was conducted, which allowed us to know the perceptions of the collaborators and management. With this data, through the Nvivo program, a diagnosis of the internal and external environment has been made, together with the managerial skills, thus obtaining a complete diagnosis of the company. At the end of the present investigation, the great utility of an organizational diagnosis has been proven, and how this helps to identify very easily the critical points in an organization. In general, the company needs a much more trained manager, who can pay more attention to the needs that exist in the internal and external environment, and in the same way, constantly train to improve their own skills as a manager. Concordia's lodgment needs changes, which allow it to differentiate itself positively over the competition.

KEYWORDS: Organizational diagnosis, Management Skills, Business development.

Índice

Dedicatoria

Agradecimiento

Resumen

Abstract

I. Introducción.....	11
II. Marco teórico.....	14
2.1. Antecedentes	14
2.2. Bases teóricas	15
2.2.1. Modelo iberoamericano.....	16
2.2.2. Modelo de las 7s.....	19
2.2.3. Modelo de las 6 cajas	24
2.2.4. Variables complementarias	31
2.2.5. Habilidades gerenciales	34
III. Metodología.....	38
3.1. Tipo y nivel de investigación	38
3.2. Diseño de investigación.....	38
3.3. Población, muestra de estudio y muestreo	38
3.4. Criterios de selección	38
3.5. Cuadro de Operacionalización	39
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	47
3.7. Procedimiento.....	49
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos.....	51
3.9. Matriz de consistencia	53
3.10. Consideraciones éticas	57
IV. Resultados y Discusión.....	58
V. Conclusiones	127
VI. Recomendaciones.....	130
VII. Lista de Referencias	133
VIII. Anexos.....	137

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Cuadro de Operacionalización.....	39
Tabla N° 2: Matriz de consistencia	53
Tabla N° 3: Competitividad en el Perú en cuanto al Factor Político 2017.....	89
Tabla N° 4: Sector Alojamiento y Restaurantes	94
Tabla N° 5: Los 15 sitios turísticos, museos y áreas naturales protegidas más visitadas por nacionales, en el periodo de Enero – Octubre 2016 vs 2015.....	100
Tabla N° 6: Estadística de la llegada de visitantes a sitios turísticos, según región Enero- Octubre 2016 vs 2015	101
Tabla N° 7: Competitividad en el Perú en cuanto a Preparación Tecnológica 2017 – 2018	104
Tabla N° 8: Competitividad en el Perú en cuanto a Innovación 2017 – 2018.....	105
Tabla N° 9: Situación actual del Perú, 2014.....	107
Tabla N° 10: Matriz de Evaluación de Factores Externos del Hospedaje Concordia ...	110
Tabla N° 11: Matriz del perfil competitivo	116

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Modelo sistémico para el diagnóstico organizacional	26
Figura N° 2: Habilidades Gerenciales	34
Figura N° 3: Visión	58
Figura N° 4: Misión	59
Figura N° 5: Puestos de trabajo	61
Figura N° 6: Delegación de autoridad	61
Figura N° 7: Percepción sobre atención de gerencia.....	62
Figura N° 8: Relación entre compañeros	63
Figura N° 9: Motivación	64
Figura N° 10: Aporte de trabajo	65
Figura N° 11: Frecuencia de reconocimientos o elogios.....	66
Figura N° 12: Tipos de sanciones	67
Figura N° 13: Oportunidades de preparación	68
Figura N° 14; Interés para mejorar la calidad de servicio	69
Figura N° 15: Formas de Evaluación.....	70
Figura N° 16: Satisfacción del personal.....	71
Figura N° 17: Supervisión.....	71
Figura N° 18: Motivación para los colaboradores.....	72
Figura N° 19: Comunicación entre gerente y personal.....	73
Figura N° 20: Toma de decisiones.....	73
Figura N° 21: Percepción sobre el trabajo en equipo	75
Figura N° 22: Consideración de opinión	76
Figura N° 23: Orientación a los resultados	79
Figura N° 24: Dominio de otro idioma	81
Figura N° 25: Evaluación de desempeño.....	83
Figura N° 26: Motivación a los colaboradores.....	84
Figura N° 27: Actividades de integración	84
Figura N° 28: Proyecciones sociales.....	85
Figura N° 29; Existencia de reglas de comportamiento ético.....	86
Figura N° 30: Inflación Agosto 2017.....	91

Figura N° 31: Turismo de Negocios - Regiones visitadas	92
Figura N° 32: Turismo de Negocios - Tipo de alojamiento	93
Figura N° 33: Turismo de Negocios – Aspectos generales	93
Figura N° 34: Lambayeque. Crecimiento de arribos a establecimientos de Hospedaje (variación %)	95
Figura N° 35: Empleo formal urbano en empresas privadas formales de 10 y más trabajadores	97
Figura N° 36: Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo por departamento, 2017	97
Figura N° 37: Las cinco fuerzas de Porter	111

I. Introducción

El sector conformado por las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) posee una gran importancia dentro de la estructura industrial del país, tanto en términos de su aporte a la producción nacional con un 42% aproximadamente según PROMPYME, como de su potencial de absorción de empleo, cerca de 88% del empleo privado.

Los gerentes de hoy en día suelen enfocarse en buscar utilidades, descuidando mucho la capacidad de innovar e implementar nuevas formas de gestión efectivas, que les permitan mantener el control de la organización, buscando el crecimiento de la misma. Además, deben saber delegar funciones y dedicarse exclusivamente a la gerencia, creando planes estratégicos para poder dirigir con eficiencia, de manera que la organización consiga un mayor desarrollo. Asimismo, necesitan no solo enfocarse en conseguir mayor rentabilidad, sino también prestar atención en el entorno de su empresa, tanto interno como externo, como en las habilidades gerenciales adecuadas con las que debe contar el gerente, para dirigir y tomar decisiones adecuadas, y así cumplir con los objetivos establecidos para el beneficio de la organización.

Servicios Turísticos E.I.R.L., empresa en la cual elaboramos El presente diagnóstico organizacional, y que a lo largo de este documento estará denominada como Hospedaje Concordia, inició sus operaciones en el año 2006, siendo el primero en su zona (Urb. San Eduardo). Con dirección exacta de: prolongación 7 de enero sur n° 235 – urb. San Eduardo. En el primer año, las ventas fueron muy bien, pero la falta de perseverancia en la mejora del servicio dio lugar a que aparezcan fuertes empresas competidoras del mismo rubro, muy cerca de donde se encuentran; es así, cómo las ventas fueron bajando a través del tiempo y la gerencia no demostró algún interés por mejorar las circunstancias hasta el día de hoy. El hospedaje se encuentra a nombre de 3 socios actualmente: Mónica López Cadenillas, Stephanie López Cadenillas y Chari López Cadenillas. Cuenta con un número de trabajadores de 5 personas, trabajando en tres diferentes turnos. Tiene 25 habitaciones de tipos: simple, doble, triple, cuádruple y matrimonial, incluyendo servicios como: baño privado, agua fría y caliente, tv cable, WIFI, intercomunicador, lavandería y desayunos. Hospedaje Concordia cuenta con una certificación de calidad de servicio dada por el MINCETUR (Ministerio de

comercio exterior y turismo), el cual de alguna forma presiona a la empresa para estar actualizada a los requisitos que se toman en cuenta, y así mismo poder ir mejorando en su infraestructura, con el fin de mejorar el servicio que brinda y así poder alcanzar una ventaja competitiva frente a su competencia.

El problema se centró en la gestión, su desconocimiento acerca de los problemas, que presenta su empresa, tanto internas como externas. Esto refleja en el poco interés que se tiene por conocer cómo será el ciclo de vida del hospedaje en un futuro, y las vías de desarrollo con la que la organización puede contar. A pesar del buen servicio que brinden, la empresa no puede confiarse solo de eso. Conocer la situación actual, cuáles son sus fortalezas, y hasta qué punto se puede potencializarlas; son puntos claves para la sostenibilidad de la empresa. Un diagnóstico organizacional ayuda a obtener el desarrollo en la organización a través de cambios.

Tras conocer la situación problemática, cabe preguntarse: ¿Cuál es la situación actual de la empresa? ¿Cómo influye el entorno, tanto interno como externo, en la toma de decisiones? ¿La gerente cuenta con las habilidades gerenciales para dirigir de manera adecuada el Hospedaje Concordia?

Se ha realizado un diagnóstico organizacional para conocer la situación actual del Hospedaje Concordia, teniendo en cuenta los factores internos y externos, y las habilidades gerenciales, para así, conocer las posibilidades de evolución y desarrollo de la empresa. El principal interés por realizar ésta investigación, se basa en poder fomentar buenas decisiones en la gerencia de pequeñas y medianas empresas, tanto en gerentes como en futuros empresarios. El hecho de que se aplique un diagnóstico completo en una pequeña empresa, no es impedimento alguno para poderse evaluar. El Perú, cuenta con un gran número de pequeñas y medianas empresas, las cuales mueven en gran manera la economía del país. Por ende, es muy relevante, prestar atención en éstas empresas, las cuales necesitan de apoyo intelectual, para su desarrollo y sostenibilidad a futuro.

Para obtener los datos necesarios, ésta investigación se ha basado en tres aspectos: análisis interno, basado en el modelo de las 6 cajas de Weisbord, debido a su enfoque integral, holístico y sistemático, que brindará un panorama general de la empresa a la gerente, y también por su fácil comprensión; el análisis externo, a través el análisis PESTEC, A partir de este análisis obtuvimos la matriz de evaluación de

factores externos (MEFE), el cual permitió conocer el impacto que tiene la empresa por su entorno, mediante oportunidades que la organización podría aprovechar; y amenazas, que la gerencia debería evitar, y como la organización se enfrenta a estos factores día a día. Tanto el análisis PESTE como su competencia evalúan cómo la organización actúa en relación a estos, de la cual se desprende la matriz del perfil competitivo (MPC). De esta manera, la evaluación de los factores externos permite identificar oportunidades y amenazas claves, la situación de las empresas competidoras y los factores críticos de éxito en la industria hotelera; y en relación a la gerencia, evaluar las habilidades con la que ésta cuenta para la toma de decisiones.

A continuación, presentaremos: En el capítulo I podremos conocer el Marco teórico: El cual está compuesto por los Antecedentes que más se asemejan a nuestra investigación, y las bases teóricas; en el capítulo II, explicaremos muy a detalle la metodología de la investigación, especificando el Diseño de investigación, Área y línea de investigación, la Población, muestra y muestreo, la Operacionalización de variables, los Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos y las respectivas Técnicas de procesamiento de datos que hemos utilizado; en el capítulo III, daremos a conocer los resultados y la discusión del problema tratado; en el capítulo IV, brindaremos una propuesta de mejora para el desarrollo del Hospedaje Concordia, luego de haber culminado el diagnóstico organizacional; en el capítulo V, damos nuestras conclusiones y recomendaciones según el análisis establecido a lo largo de la investigación; en el capítulo VI, daremos a conocer todas las referencias bibliográficas en las cuales se ha apoyado para realizar la siguiente investigación; y por último, en el capítulo VII, adjuntamos todos los anexos correspondientes de la investigación.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes

Fortoul, González y Varela (2016), señalaron en su investigación “Análisis y El proceso de la evaluación formativa desde el modelo Weisbord en educación médica”, se realizó un diagnóstico organizacional en la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional Autónoma de México a través del modelo Weisbord, el cual analiza los 6 componentes de la organización y proporciona un panorama holístico e integral de esta. El desarrollo de esta investigación se realizó a través del método cualitativo, para que se comprenda los fenómenos sociales desde la perspectiva del involucrado los participantes fueron seleccionados por conveniencia con el objetivo de reflejar la diversidad dentro de la facultad de medicina, se dividió en dos grupos: estudiantes y profesores. Se utilizó un instrumento cuantitativo, el cuestionario abierto, para obtener una visión inicial de 57 estudiantes y 12 profesores, para conocer el contexto situacional de los involucrados en las diferentes fases del proceso de evaluación.

Finalmente se concluyó que: Se comprueba la utilidad del modelo Weisbord para realizar un diagnóstico organizacional en educación médica por su enfoque sistémico e identificar las áreas de oportunidad.

Araya (2016) en su tesis para optar al grado de magíster en gestión y dirección de empresas: Diseño de una estrategia de negocio para el hostel “La Casona Hostel” barrio bellas artes, Santiago de Chile, evaluó la parte externa de la empresa, con ayuda del análisis Pest.

Se aplicó la metodología, desarrollando las siguientes etapas: un proceso analítico tanto del entorno como de la situación actual del hostel, concluyendo con las oportunidades detectadas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades y amenazas. Hallazgos de este proceso son, la oportunidad de focalizar y especializar la oferta y el desarrollo de un perfil de atención y servicio enfocado al asesoramiento turístico local, además de la incorporación de un bar a la oferta de servicios.

Aparicio y Medina (2015), en su trabajo de investigación presentado para

optar al grado académico de magíster en desarrollo organizacional y dirección de personas: Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú: un análisis comparativo”, se buscó determinar, basado en la opinión y percepción de decisores y expertos en RR.HH., cuáles son las habilidades que demandan las empresas en el Perú a nivel gerencial para su óptimo desempeño, realizando un análisis de las diferencias existentes según sector empresarial y tamaño de empresa.

Finalmente se concluyó que: Actualmente, en los ámbitos académico y empresarial, existe coincidencia en que de las habilidades gerenciales es el recurso estratégico más importante en una organización para generar valor. Sin embargo, en el Perú, principalmente a nivel gerencial, son escasas y su adecuada gestión representa un importante reto en las organizaciones, más aún en un mercado laboral que se caracteriza por la convivencia de distintas generaciones con características y demandas significativamente diferentes (generación “x”, millennials y baby boomers).

Con la finalidad de lograr mayores niveles de competitividad, las empresas necesitan contar con gerentes que les permita hacer frente a las nuevas exigencias en un mercado cada vez más dinámico y ser generadores de valor agregado, activos intangibles y ventajas competitivas. El resultado que obtienen las organizaciones y su sostenibilidad en el largo plazo depende en forma decisiva del liderazgo gerencial, tal como lo perciben los decisores y expertos en RR.HH. entrevistados.

2.2. Bases teóricas

Valenzuela, Ramírez, Navarro, y Figueroa, (2010) afirman que el diagnóstico organizacional, se define como el análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo. Así mismo ha ido adquiriendo cada vez mayor importancia, en la medida que se ha profesionalizado el área y que se ha difundido como una disciplina profesional a la que concurren especialistas de diversa procedencia y formación. El diagnóstico constituye una parte de gran importancia en el proceso de consultoría. Es importante tener presente, sin embargo, que es solo una etapa en un proceso de mayor envergadura.

Cristóbal, Crespo, Rosales, y Vergara, (2017) refieren que el diagnóstico organizacional, al igual que todos los aspectos empresariales, están sujetos a leyes que los caracterizan como sistema. De aquí, la importancia que presenta el estudiar las cualidades generales de los sistemas para el dominio de la metodología de la investigación empresarial. Estas cualidades son las siguientes: componentes, estructura, y relaciones funcionales del sistema.

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2018) señala que un análisis interno implica mirar hacia el interior de la organización para identificar cuáles de sus recursos y de sus capacidades representan fortalezas y en cuáles se encuentran debilidades. Los puntos fuertes son rubros en los que el negocio tiene una superioridad frente a sus competidores; en tanto, los aspectos débiles son aquellos en los que la empresa es vulnerable frente la competencia o las amenazas del entorno.

Mero Chochos, (2018), sostiene, que en su proyecto de investigación: **MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ATENCIÓN AL CLIENTE DE VOGA BOUTIQUE EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO**, que un entorno externo es el conjunto de condiciones ambientales o fuerzas sociales, culturales, de costumbres, legales, políticas, tecnologías o económicas. También son los elementos externos a la organización que son relevantes para su actuación

Para fines de esta investigación se tomaron en cuenta los siguientes modelos: Modelo Iberoamericano, Modelo de las 6 cajas de Weisbord y el Modelo de las 7S. Para efectos de esta investigación y debido a las necesidades de la empresa se escogió el modelo de las 6 cajas de Weisbord.

2.2.1. Modelo iberoamericano

Según FUNDIBEQ (2015). El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, es un modelo para implantación de modelos y sistemas de excelencia para conseguir que sus miembros mejoren su competitividad y consoliden su posición competitiva internacional.

Los conceptos fundamentales del modelo iberoamericano de excelencia pueden ser adoptados por cualquier organización, ofreciendo numerosos beneficios a la empresa. Cuenta con los siguientes objetivos: Lograr resultados equilibrados, añadir valor a los clientes, liderar con visión, inspiración e integridad, gestionar por procesos, alcanzar el éxito mediante las personas, favorecer la creatividad y la innovación, desarrollar alianzas, asumir la responsabilidad de un futuro sostenible. Los cinco procesos facilitadores que plantea el modelo iberoamericano de excelencia son:

1. Liderazgo y estilo de gestión (120 puntos): Los gerentes de las empresas deberán ser líderes. La organización debe de comunicar, reconocer y recompensar a las personas como factor motivación. El objetivo es responder a cómo se desarrolla y se pone en práctica la estructura organizativa en el marco de los procesos para alcanzar la eficacia en la ejecución de la política y la estrategia.
2. Estrategia (120 puntos): La organización definirá su misión, visión, objetivos, las políticas, los procesos y la estrategia que se basará en el análisis del entorno, el desempeño de las actividades como de los empleados, y el sistema de gestión de la organización. La estrategia tiene que evaluarse, revisarse y mejorarse, esta debe de implantarse y comunicarse eficazmente a todos los niveles de la organización.
3. Desarrollo de personas (110 puntos): La organización tiene que gestionar eficazmente a las personas, por ello tendrá que crear un ambiente de trabajo adecuado que propicie el potencial de las personas, de forma individual como en equipo, desarrollar planes de formación y desarrollo profesional, contar con políticas de reconocimiento y sistemas de remuneración basado en los objetivos logrados.
4. Recursos, proveedores y alianzas (90 puntos): La organización tiene que administrar correctamente sus recursos internos, proveedores y alianzas, mediante una correcta gestión financiera la organización podrá asegurar su sostenibilidad financiera que le permitirá asignar los recursos financieros eficientemente, de igual forma la organización tiene que gestionar los recursos de información y conocimiento,

favoreciendo así la innovación en la organización, todo ello con la finalidad de apoyar el desarrollo de la estrategia.

5. Procesos y clientes (110 puntos): En ésta parte, se analiza la forma en que la organización excelente gestiona sus procesos, diseña, desarrolla, produce y suministra bienes y servicios, y de qué manera gestiona las relaciones, con el objetivo de suplir tanto las expectativas como las necesidades de sus clientes actuales como futuros y otros grupos de interés.

A continuación, se señalan los cuatro criterios de resultados que plantea el modelo iberoamericano de excelencia son:

6. Resultados de clientes (130 puntos): Una organización denominada excelente, consigue siempre cumplir con sus compromisos, alcanzando buenos resultados y de ésta manera llegando a satisfacer de gran manera a sus clientes. Para ello, es necesario: Saber medir las percepciones del cliente y contar con indicadores de rendimiento, estos indicadores deben dar muestra del despliegue e impacto que tiene la organización en las estrategias de clientes.

7. Resultados de personas (90 puntos): Refleja lo que está consiguiendo la organización excelente en relación con las necesidades y expectativas de las personas. Para ello es preciso contar con los factores de los puntos anteriores, tales como: Medidas de percepción, las cuales deben dar una idea clara de la comprensión por parte de los empleados y los resultados de la organización; asimismo la formación, desempeño y desarrollo de carreras profesionales, ratios de exactitud de la administración de personal, y, por último, la eficacia de la comunicación interna y una rapidez de la respuesta a las consultas.

8. Resultados de sociedad (90 puntos): Se refiere a todo lo que la organización excelente está consiguiendo en cuanto a satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad local, regional, nacional e internacional (si procede), teniendo en cuenta: Medidas de percepción como la satisfacción de los grupos de interés y la sociedad con

respecto a la; e indicadores de rendimiento, como el cumplimiento de la normativa, el impacto que se dé en la sociedad con el proyecto que pueda ejercer la organización excelente.

9. Resultados globales (140 puntos): Demuestran lo que está consiguiendo la organización excelente en relación con los objetivos establecidos. A través de la satisfacción de las necesidades y expectativas de cuantos tienen un interés en la misma. Debiendo tener resultados clave del negocio, como las ventas, estados financieros e indicadores de rendimiento a nivel global, financiero y de procesos, asimismo buscar innovar, desarrollar una buena relación con los proveedores, alianzas estratégicas y administrando de manera adecuadamente los recursos utilizados en el proceso de producción del producto o servicio.

2.2.2. Modelo de las 7s

Escuela de Dirección de Empresas (2013), afirma que El marco de las 7-S es una herramienta para el análisis y la acción. Surgió de una corriente de investigación que buscaba identificar la mejor forma de administrar y organizar empresas. Dicho proceso culminó con el modelo 7 -S creado por consultores de McKinsey y Co y profesores de la Escuela de Negocios de Harvard y Stanford.

El diseño del modelo de las 7s, llamó totalmente la atención en esa época, por dos razones: Por su representación original en forma de átomo y la repetición de la letra “s” en cada uno de sus elementos creaba un efecto de aliteración. Éstas dos características apoyan a que la memorización de éste modelo sea de una manera más rápida y las personas la puedan recordar.

Escuela de Dirección de Empresas (2013), afirma que el marco de las 7-S es una herramienta para el análisis y la acción. Surgió de una corriente de investigación que buscaba identificar la mejor forma de administrar y organizar empresas. Dicho proceso culminó con el modelo 7 -S creado por consultores de McKinsey y Co y profesores de la Escuela de Negocios de Harvard y Stanford.

Una serie de estudios realizados a lo largo de más de tres décadas llevaron a las siguientes conclusiones.

- 1) No hay una sola mejor forma de organización
- 2) La organización ideal es aquella que está alineada con su entorno o que "encaja" en el mismo
- 3) La organización ideal es un sistema complejo con elementos/factores interrelacionados cada uno de los cuales contribuye a la efectividad de una organización
- 4) Hay siete factores clave de una organización que son claves para comprender la efectividad de una organización: estrategia, estructura, sistemas, "staffing"/personal, habilidades, estilo y valores compartidos
- 5) Para ser eficiente, una organización debe tener entre estos siete elementos, un alto grado de "fit" o alineamiento interno; es decir cada S debe ser coherente con las otras S's y reforzarlas.

Escuela de Dirección de Empresas (2013), discuten, a continuación, cada una de las 7-S.

1.Estrategia:

La forma en que se intenta alcanzar la ventaja competitiva. Es decir, que son las acciones que una organización toma para ganar una ventaja sustentable sobre la competencia. Por ejemplo, puede adoptar una estrategia de bajo costo mediante la producción económica o sistemas que brinden a los clientes más valor que la competencia. Otra estrategia puede implicar hacer una clara diferenciación de sus productos o servicios mediante características distintivas, ventas novedosas o nuevos enfoques de servicios.

2.Estructura:

La forma en que las tareas y personas se especializan y dividen, y la distribución de autoridad. El agrupamiento de actividades y relaciones de reporte. La forma en que se coordinan las actividades de los miembros de la organización.

Una función clave de la estructura es concentrar la atención de la gente en lo que debe hacerse. Esto se realiza definiendo qué tipo de trabajo hacen y con quién. Un desafío importante que los líderes enfrentan consiste en equilibrar la necesidad de especialización con la necesidad de integración. Por ejemplo, un problema común del proceso de desarrollo de producto reside en la escasa coordinación entre las personas que trabajan en las fases de manufactura, diseño y comercialización. Mientras que unidades/departamentos independientes ayudan a desarrollar un conocimiento profundo en cada área funcional, es al mismo tiempo difícil coordinar las actividades fuera de los límites de cada una de ellas. Frecuentemente, las organizaciones crean grupos inter funcionales para resolver este dilema.

3.Sistemas:

Procesos y procedimientos formales usados para gerenciar la organización, incluyendo sistemas de control gerencial, medición de performance y sistemas de compensación, planeamiento e información.

Por sistemas entendemos todos los procesos y procedimientos, formales e informales que una organización utiliza para gerenciarse diariamente. Los sistemas tienen un profundo impacto en la eficiencia organizacional porque concentran la atención de los gerentes. La información que las personas reciben, cómo se las evalúa y cómo se los recompensa ejerce una gran influencia sobre el objeto en el que se concentran y sobre el que actúan.

Debe tenerse en cuenta que actualmente muchas organizaciones están introduciendo equipos inter-funcionales. Sin embargo, uno de los mayores impedimentos para el éxito de estos equipos reside en un sistema de compensación que recompensa a las personas por el rendimiento individual en lugar de grupal. Otro ejemplo a considerar son los esfuerzos de reingeniería de empresas. Típicamente implican crear procesos que rebasan los límites organizacionales convencionales. Una reingeniería exitosa generalmente implica una revisión de los sistemas existentes para

sustentar el nuevo flujo de trabajo -nuevos sistemas de compensación, nuevos sistemas gerenciales de información y nuevos sistemas de asignación de capital.

4. Staffing:

La gente, sus antecedentes/educación/formación y competencias. Sistemas de reclutamiento y selección, socialización. Training, integración, crecimiento profesional y manejo de carrera.

Uno de los dichos más comunes actualmente es: "La gente/el personal es nuestro activo más importante". Si esto es cierto, entonces la eficiencia organizacional está altamente determinada por quienes son los individuos y cómo los desarrolla la organización. Las empresas de alto desempeño se concentran extraordinariamente en reclutar las personas correctas y en brindarles la formación y oportunidades de trabajo que necesitan para desarrollar su potencial.

5. Habilidades:

Características distintivas de las competencias de las personas, sistemas, prácticas gerenciales y tecnologías.

Los observadores de las empresas generalmente las caracterizan por lo que hacen mejor. Hablamos del servicio al cliente de Líneas Aéreas de Singapur, las innovaciones de 3-M y los procesos gerenciales de Hewlett-Packard. Estos atributos representan las competencias distintivas -las habilidades- que estas empresas poseen. Es la organización quien posee estas capacidades desarrolladas en el curso de los años, no los individuos. Muchos teóricos del gerenciamiento aducen que el factor clave que influencia el destino de las organizaciones es su habilidad para cultivar áreas de conocimiento o habilidades distintivas o competencias clave.

Las habilidades representan las oportunidades y las restricciones. Representan una oportunidad siempre que puedan aplicarse a nuevos mercados. Por ejemplo, 3-M

ha aplicado a una diversidad de mercados su habilidad para innovar con adhesivos. Sin embargo, las habilidades pueden actuar como una restricción cuando se requiere que un conjunto de habilidades nuevas y diferentes compitan -ya sea porque el mercado ha cambiado sus prioridades (por Ej. De la calidad al costo) o porque la empresa busca penetrar nuevos mercados. En este caso, la empresa puede necesitar aprender nuevas habilidades y desaprender las viejas.

6.Estilo:

Liderazgo de la dirección y estilo operativo de la organización. El estilo impacta las normas que la gente sigue y como trabajan e interactúan entre ellos y con los clientes.

El estilo capta cómo se lleva a cabo realmente el trabajo dentro de la organización. A pesar de que, en gran parte, uno o más líderes de la empresa pueden haber establecido un estilo, aquí nos referimos a los modelos de comportamiento general de los miembros del equipo gerencial. Por ejemplo, ¿cómo emplean su tiempo los gerentes? (en reuniones versus hacer recorridos) ¿Dónde concentran su atención? (dentro de la empresa versus fuera de ella) y, ¿Cómo toman sus decisiones? (participación versus verticalismo, analítico versus "arm-chair")

Otros componentes críticos del estilo son los actos pequeños y simbólicos. Por ejemplo, los "job title" /nombres de las posiciones ocupadas (empleados versus "asociados"), un lugar para la comida de los ejecutivos y la cantidad de llamadas a clientes que los ejecutivos realizan, reflejan y/o conforman muchas veces el estilo de la organización. Al momento de efectuar un cambio, los líderes de las empresas frecuentemente realizan actos simbólicos para marcar el comienzo de un nuevo estilo operativo.

7. Valores Compartidos

Valores fundamentales de la organización que son ampliamente compartidos y que sirven como principios rectores acerca de qué es lo importante. Generalmente, estos valores se comunican en forma simple y pueden aún parecer triviales si se los ve desde afuera. Pero para los miembros de la organización tienen un gran significado porque ayudan a enfocar la atención y transmiten un sentido del propósito más amplio.

Los valores compartidos se refieren al pequeño conjunto de ideas, generalmente no escritas/implícitas que le dan objeto y significado al trabajo de la organización. Estos valores van más allá de la declaración de propósitos formal de la empresa especificada en la política de la misma o en la parte interna del reporte anual. Los valores compartidos destacan qué es lo verdaderamente importante para el personal de la organización y sirven como principios rectores para la acción gerencial. Los valores compartidos brindan estabilidad dentro de lo que generalmente es un conjunto cambiante de dinámicas externas e internas.

Escuela de Dirección de Empresas (2013), sostiene que utilizar el modelo para diagnosticar los problemas de una organización implica analizar el grado de "fit"/encaje entre cada una de las 7 -S. Por ejemplo, ¿apoya el proceso de staffing/personal las habilidades distintivas que la organización está tratando de desarrollar? ¿Encaja la estructura en la estrategia que la firma persigue? A mayor alineamiento entre todos los elementos del modelo, mayor efectividad para la organización.

2.2.3. Modelo de las 6 cajas

Los gerentes deben de conocer y comprender ¿Qué es lo que está pasando? ¿Cuáles son sus fortalezas? ¿Cuál es el problema principal que está afectando el desarrollo de la empresa?, estas preguntas claves para el buen desempeño de las empresas, son precisamente las que responde el Modelo de las seis cajas.

Weisbord propone diagnosticar la organización de manera integral, holística y sistemática, a partir del diagnóstico de cada área crítica de la organización. Este modelo detecta las fortalezas y debilidades, es decir lo que la empresa está realizando correctamente y en lo que está fallando, a partir de ello se podrán formular medidas correctivas y plantear un plan de mejora.

Indican (Hamid, et al., 2011) en su investigación indican lo que señala Weisbord de su modelo de diagnóstico organizacional “Identificar y resolver un problema debe ser hecho sistemáticamente por las mismas personas, porque al hacerlo, aprenden de su propia situación y luego buscar la mejora”.

El modelo de las 6 cajas es un modelo de diagnóstico organizacional, Weisbord propone realizar un diagnóstico que incluya a todos los miembros que conforman la organización, ya que las personas al participar del proceso de diagnóstico entenderán, reflexionarán y comprenderán la situación en la que se encuentran y a partir de ello contribuirán a la mejora de la organización.

Señalan Hernández, Gallarso y Espinoza (2011) en su libro Desarrollo organizacional presentan el modelo de las seis cajas propuesto por Marvin Weisbord, el presente modelo analiza las seis áreas críticas de la organización: Propósito, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo y mecanismos útiles, asimismo analiza los aspectos formales como informales. Las áreas críticas que analizan este modelo se observan en la Figura N° 1:



Figura N° 1: Modelo sistémico para el diagnóstico organizacional

Fuente: Hernández, J; Gallarso, M; Espinoza, J. (2011). Desarrollo organizacional. México, D.F: Pearson Educación.p.75

Propósito: Se busca conocer cuál es el propósito de la organización y lo que se está tratando de alcanzar. Asimismo, también se toma en cuenta las prioridades y los servicios con los que la organización cuenta.

Las organizaciones deben de conocer y comprender ¿Quiénes son?, ¿cuál es su propósito?, ¿hacia dónde se dirigen sus esfuerzo?, ¿qué valores deben de practicarse?, es decir deben de construir la misión, visión, los valores, políticas de la empresa, ya que todo ello contribuirá a la formación de la cultura organizacional.

La misión y la visión es lo primero que las organizaciones tienen que definir, la misión es el propósito de existencia de la organización, es importante que se

comunique a todos los integrantes de la empresa para que todos la entiendan y se comprometan con el propósito de la organización y así pongan empeño en la ejecución de sus funciones y puedan transmitir a los clientes la misión de la organización, a partir de esta se pueda construir la visión.

La visión es una idea precisa de lo que la organización pretende alcanzar en un futuro, el logro de sus objetivos a largo plazo, la visión representa un reto motivador tanto para los integrantes de la organización como para los grupos de interés, ya que conocer lo el objetivo deseado, impulsa el esfuerzo y dedicación por conseguirlo, asimismo consolida el liderazgo en la alta dirección, en la cual los directivos pueden enfocar todas las capacidades y recursos hacia el logro del objetivo a conseguir.

2. Estructura: Esta área crítica señala que la organización tiene que conocer como está estructurada, identificar quién es el responsable por las tareas y las funciones, y saber cuáles son las líneas de autoridad y supervisión.

Estructura es la forma como se distribuyen las funciones y responsabilidades de los colaboradores, la manera en la que la organización se organizará, mediante el organigrama y las descripciones de puestos y funciones se establecen las relaciones de comunicación y se visualizan las líneas de autoridad, de los niveles de la organización, además la estructura involucra tanto el aspecto formal e informal de los colaboradores. Lo importante radica en que todos los miembros de la organización dirijan sus esfuerzos hacia el logro de la satisfacción del cliente.

La estructura organizacional es influenciada por factores que influyen positiva o negativamente sobre la interacción con los clientes, por ello debe de existir un mecanismo que revise continuamente la estructura organizacional, y de esa manera proporcione una retroalimentación enfocada en la perspectiva del cliente, para la toma de decisiones respecto a los posibles cambios estructurales.

En la estructura organizacional, los empleados interactúan directamente con los compañeros de la misma área de trabajo como de otras áreas que conforman la organización, con los agentes externos a la organización, como proveedores, clientes,

organismos reguladores, por tanto la estructura organizacional tiene que estar correctamente diseñada y estructurada, precisando a detalle las responsabilidades y descripciones de las funciones de los puestos de trabajo, en base a ello a los empleados se les podrá preparar y guiar adecuadamente para que realicen un buen desempeño. Los empleados que no mantienen contacto directo con los clientes deben de conocer que las funciones de su puesto de trabajo contribuyen directamente a la satisfacción de las necesidades de los clientes y al funcionamiento de la organización.

En definitiva las organizaciones tienen que adaptar la estructura organizacional en relación a la satisfacción de las necesidades del cliente, la estructura organizacional tiene que estar estructurada correctamente, los miembros que conforman la organización tienen que conocer la estructura al detalle, identificar sus funciones, para que sepan exactamente las responsabilidades que deben de cumplir y así mediante las interacciones con los demás empleados y agente externos integren esfuerzos para el buen desarrollo de la organización.

3. Relaciones: Este aspecto se refiere a conocer cómo se maneja el conflicto, la coordinación con los empleados para solucionar el conflicto. Las relaciones son las interacciones entre los integrantes de la empresa, en su mayoría son determinados por la estructura de la organización, debido a que existe una mayor interacción entre los miembros de un mismo departamento. Es fundamental que exista una adecuada interacción entre los miembros de la organización, así se fortalecerá el vínculo entre los empleados.

En la toma de decisiones, según el respectivo caso puede tomarse la decisión en conjunto, contando con la participación con los miembros de la organización, es importante que las decisiones se comuniquen a todo el personal, con ello se conseguirá la participación del personal tanto al aportar opiniones, ideas, soluciones como a apoyar y comprometerse en la decisión acordada. Las relaciones construyen la cultura organizacional y apoyan las funciones de comunicación, colaboración y supervisión, lo que conlleva a que los empleados integren sus esfuerzos y los dirijan hacia el

cumplimiento de la misión y el logro de la visión. Para que exista una buena relación entre los miembros de la organización, las organizaciones tienen que organizarse de manera correcta, por ello tienen que contar con una estructura organizativa que permita que los empleados conozcan sus funciones y responsabilidades, mantengan una adecuada relación entre los empleados que conforman la misma área de trabajo como también con los diferentes departamentos de la organización, que favorezca la participación activa de los empleados en la toma de decisiones, estos deben de aportar opiniones acerca de sus intereses, necesidades personales como sugerencias de mejoras para los otros departamentos.

4. Recompensas e incentivos: Esta área crítica se refiere a si en la organización existe algún incentivo para hacer todo lo que necesita hacer.

Las recompensas son dadas a los empleados en reconocimiento a su adecuado desempeño, las recompensas incluyen las compensaciones financieras que son las que paga la organización a sus empleados asimismo incluye las compensaciones no financieras como son la autoridad, el estatus, títulos, reconocimiento de sus contribuciones, oportunidades para el desarrollo personal y profesional. Las organizaciones deben de conocer qué tipos de recompensas son las que más les interesaría recibir a sus empleados, para que así conociendo cual es tipo de recompensas prefieren para que puedan dárselas y así estas recompensas sean de su agrado y contribuyan a que los empleados sigan esforzando por obtener un adecuado desempeño.

Los incentivos son los que motivan a los empleados a que desarrollen mejor sus responsabilidades y mejoren así su desempeño, como por ejemplo, proporcionarles capacitaciones, ofrecerles apoyo tanto en el trabajo como en cual actividad o iniciativa. Para que una organización se desarrolle mejor, requiere de la existencia de un sistema de evaluación del desempeño que sea transparente y objetivo, en todas las áreas que conforman la organización, tanto los directivos de alto y medio nivel como los empleados que interactúan de manera directa con los clientes, todos los empleados de

la organización debe de ser premiados por ello se recalca la existencia de un sistema de recompensas e incentivos.

5. Liderazgo: Esta es la principal área crítica del modelo, se busca identificar quien está manteniendo el equilibrio entre las cajas.

Este es el elemento central del Modelo de las 6 cajas, el liderazgo conecta con las otras áreas críticas de la organización, por ello el liderazgo es el elemento clave, ya que cuenta con la responsabilidad de comprometerse con el propósito de la organización, comunicar los esfuerzo que deben de realizarse para alcanzar la visión de la organización, administrar los recursos financieros y humanos, dirigir al personal para que mediante sus esfuerzo contribuyan al logro de la visión, gestionar adecuadamente el proceso de cambio. Los líderes de la organización deben de presentar estas características, poseer y mostrar compromiso con la organización, deben de comunicarse de manera efectiva e interactuar con todo el personal, modelar su comportamiento de los empleados el cual deben de exhibir a los clientes.

6. Mecanismos útiles: Este aspecto busca identificar con que tecnologías de coordinación apropiadas cuenta la organización.

Los sistemas de apoyo facilitan que las actividades y funciones de la organización se desarrollen adecuadamente. El desempeño de la organización depende de que los sistemas de apoyo, sean eficientes y se centren en alcanzar los objetivos propuestos. Las funciones de apoyo, son parte esencial para el adecuado desarrollo de la organización, por tanto se deben desarrollar mecanismos de mejora. Debe de existir un enfoque adecuado para el correcto manejo de los conflictos, también en la toma de decisiones, debe de haber reuniones en la que participen el personal de las diferentes áreas, debe de existir una comunicación efectiva entre empleados, se debe de medir la eficiencia de las interacciones de las diferentes funciones, se deben de desarrollar pues mecanismos para el adecuado desarrollo y comunicación de las deficiencias entre las funciones de apoyo.

2.2.4. Variables complementarias

Análisis externo: análisis PESTEC

D'Alessio (2008) en su libro “El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia”, capítulo 5 “Primera etapa. Formulación y planeamiento: La Evaluación externa y el Análisis competitivo”, muestra el nuevo escenario competitivo que hoy en día afrontan las organizaciones modernas, este entorno es cambiante y con una economía globalizada, haciendo que en la competencia no existen fronteras más que las físicas la competencia existe en un entorno único que influye en la organización y “el cual puede ser evaluado por el análisis político, económico, social, tecnológico y ecológico (PESTE). El impacto del entorno es establecido y cuantificado en la matriz de evaluación de los factores externos EFE y complementado por la evaluación de la competencia, a través de la matriz de perfil competitivo PC”.

El autor indica que “resulta evidente que el punto de partida del proceso estratégico en el contexto actual es el diseño de una gerencia que tenga como referencia la influencia del entorno”. Debido a que en el entorno se presentan las oportunidades que la empresa debe de aprovechar, como también se presentan las amenazas, las cuales la empresa debe de hacer frente a estas.

La evaluación externa de la gestión estratégica señala que se debe tener conocimiento del entorno y el análisis de la industria. Enfocada en identificar y evaluar las tendencias que se encuentran en el entorno y que son incontrollables para la empresa, identificándose las oportunidades y amenazas, además de conocer los factores clave para tener éxito frente a la industria y la competencia.

El autor identifica los factores externos clave para realizar una evaluación con un enfoque integral y sistémico. Por ello realiza un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas, y competitivas, el análisis PESTE+C. Estas fuerzas son las siguientes:

- a. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P): Son las fuerzas legales que constituyen los límites para el desempeño de las empresas e influyen en las actividades del negocio.
- b. Fuerzas económicas y financieras (E): Son las condiciones que determinan las tendencias macroeconómicas, repercuten en el poder adquisitivo de los clientes y el de la empresa. Estas condiciones son más impredecibles y cambiantes, siendo un factor de incertidumbre en la empresa.
- c. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S): Conformadas por los valores, estilos de vida según las condiciones culturales, étnicas que existen en el entorno de la organización y definen el perfil del consumidor que influye en el comportamiento de la empresa.
- d. Fuerzas tecnológicas y científicas (T): Referidas a la innovación científica y tecnológica, la cual genera una necesidad de adaptación y evolución de la organización, consiguiendo que esta sea flexible a los cambios del entorno y genere una ventaja competitiva sostenible al innovar.
- e. Fuerzas ecológicas y ambientales (E): Son las fuerzas relacionadas a la conservación del medio ambiente e impulsadas por instituciones que luchan por preservar el equilibrio del ecosistema. Generando un impacto en varios aspectos operacionales de la organización.

La matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

El objetivo de esta matriz, es realizar una lista definida de las oportunidades y amenazas que se presentan para la empresa, para determinar cada factor que influiría en la organización. Se realiza a partir de la evaluación de la información del análisis PESTE, se asignan pesos por cada factor y valores asignados, se multiplica el peso de cada factor por su calificación para determinar el peso

ponderado, finalmente se suman los pesos ponderados de cada variable y se determina el peso ponderado total de toda la organización, para así determinar si la organización no está o si está respondiendo excelentemente a las oportunidades y amenazas del entorno existente en esa industria. Esta matriz evalúa el entorno realizando un análisis íntegro y determina los factores determinantes del éxito en la matriz EFE.

El modelo de la estructura del sector industrial

El modelo de las cinco fuerzas de Porter, “permite la ejecución del análisis competitivo y determina la estructura y atractividad de la industrial donde la organización compite, así como el desarrollo de estrategias en muchas industrias”. El análisis de las condiciones competitivas e industriales es la base para evaluar la situación estratégica y la posición en el sector en el que se encuentra la organización. Porter señala que la competitividad en una industria está compuesta por cinco fuerzas. El cual lo muestra en el modelo que representa la estructura del sector, las cinco fuerzas que conducen la competencia en la industria, estas son: Desarrollo potencial de productos sustitutos, poder de negociación de clientes, ingreso potencial de nuevos competidores, poder de negociación de proveedores.

El objetivo de este modelo es que “la organización debe buscar una posición en la industria desde la cual pueda influir las fuerzas a su favor o defenderse de ellas si son adversas” para conocer los aspectos críticos de cada fuerza y la atractividad de la industria como consecuencia de la interacción de las fuerzas de amenazas y poderes de negociación.

El análisis de la competencia

Se refiere a definir a los competidores, en primer lugar a los competidores actuales, sustitutos y nuevos, después conocer las fortalezas y debilidades de dichos competidores, seguidamente evaluar la intensidad de la competencia y

conocer sus estrategias, y por último realizar una auditoría externa rigurosa y que sea efectiva que tiene que considerar aspectos que afecten a la situación industrial y competitiva: la estructura y el ciclo de vida del sector industrial.

Todo ello para analizar la posibilidad de generar cooperación entre los competidores, para que se dé una colaboración efectiva entre las empresas.

2.2.5. Habilidades gerenciales

Prieto (2014) en su libro *Emprendimiento* expone las habilidades gerenciales que un empresario debe de tener. Estas habilidades gerenciales proporcionan a las personas cualidades para que sean más eficaces en el trabajo. Define habilidades gerenciales como las “destrezas que ayudan a organizar, dirigir o administrar un proyecto”.



Figura N° 2: Habilidades Gerenciales

Fuente: Prieto, C. (2014). *Emprendimiento*. México: PEARSON EDUCACIÓN. p.199

El emprendedor debe de ser capaz de integrar estas habilidades con los conocimientos que posee, y convertirse así en un gerente exitoso, capaz de afrontar los

constantes cambios del entorno. Por lo cual es muy importante que el emprendedor esté preparado ante cualquier situación que se le presente.

A medida que el mundo de los negocios cambia, también lo hace la necesidad de determinadas habilidades gerenciales. Es por ello que todo gerente, o quien aspire serlo, debe estar en una constante actualización y mejora de sus habilidades gerenciales.

Para el desarrollo de las “actividades de índole empresarial. Prieto plantea las siguientes habilidades gerenciales: Comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, ética y responsabilidad social pensamiento sistémico y orientación a resultados”.

1. Comunicación: “La complejidad de las organizaciones actuales requiere que sus recursos humanos posean la capacidad de comunicarse efectivamente, tanto de manera oral como escrita”.

“El fenómeno de la globalización obliga a sostener relaciones interpersonales en el contexto internacional, lo que exige el manejo de otros idiomas además de una conciencia y respeto intercultural”

Una buena comunicación es sinónimo de eficiencia, organización y coordinación, mientras que una mala comunicación puede ser motivo de ineficacia, desorden y conflictos internos.

2. Trabajo en equipo: “El emprendedor e innovador deben ser capaces de trabajar en equipo, los equipos de trabajo no se componen únicamente de personas pertenecientes a la misma área funcional de la empresa, sino que se integran por personas con diferente preparación académica e incluso perteneciente a entornos culturales totalmente diferentes”.

El trabajo en equipo ha supuesto un gran cambio organizacional, pues ha influido en aspectos como la dirección, la motivación, comunicación y participación, para lo cual

se requiere una interacción mayor entre las personas, que solo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

3. Liderazgo: “Los líderes efectivos se hacen, no nacen. Las habilidades requeridas para tal propósito son el resultado de un complejo proceso que lleva a dominar una de las funciones más críticas dentro de la administración: el liderazgo, dentro de una organización, implica una serie de eventos que buscan generar una acción”.

Un buen líder para una empresa debe ser un profesional que esté constantemente creciendo, perfeccionándose, formándose, alguien proactivo y sobre todo alguien absolutamente adaptable y capaz de realizar sin problemas trabajo en equipo.

4. Ético y socialmente responsable: “A medida en que las organizaciones han crecido y se han globalizado, el público les ha demandado transparencia en sus operaciones y los resultados que de ellas demandan”.

Un gerente que dirige una empresa capaz de lograr, con su funcionamiento a través del tiempo y con una adecuada comunicación, una imagen pública de empresa que se preocupa y contribuye a superar los problemas sociales y ambientales, hará que su empresa se encuentre en una posición ventajosa ante su personal, ante la competencia y ante la opinión pública en general.

5. Pensamiento sistémico: “Hoy las organizaciones se caracterizan por su complejidad y ante ello, el emprendedor deberá aceptar que para tener éxitos en sus labores, le es imprescindible reconocer que son muchos los elementos con lo que deberá de trabajar y que éstos deberán sincronizarse unos con otros con el propósito de buscar satisfacer necesidades y contribuir a los objetivos propios de la organización”.

Un sistema es una totalidad percibida, cuyos elementos se enlazan y afectan entre sí a lo largo del tiempo, operando con un mismo objetivo. La estructura de este

sistema incluye la percepción unificadora del observador. Un organismo, una institución, una organización, etc, son elementos de muchos sistemas diferentes, interna y externamente.

6. Orientación a resultados: Los empresarios deben de tener una” visión global de los problemas, pensamiento sistémico, pero al mismo tiempo tener la capacidad de poderlos concretar, orientación a resultados”.

Los gerentes con esta competencia no dudan en afrontar objetivos desafiantes y en asumir riesgos calculados, recaban la información necesaria para reducir la incertidumbre y descubrir formas más adecuadas de llevar a cabo las tareas en las que se hallan implicados y, también buscan información con respecto a sus logros, es decir buscan una retro-alimentación.

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación

La presente investigación: es de enfoque cualitativo, porque se basa en la obtención de las percepciones del personal acerca de la organización en la que ellos interactúan día a día, dichas percepciones se logran obtener mediante entrevistas (cuestionarios); es de tipo aplicada, ya que como es un estudio de caso, utilizamos la teoría, específicamente los modelos de diagnósticos, para luego aplicarlos en la empresa y así obtener los resultados; por último, es de nivel descriptivo, debido a que como es un diagnóstico organizacional, nuestro objetivo es describir la situación actual de la empresa.

3.2. Diseño de investigación

Esta investigación no es experimental, debido a que es un estudio de caso, en la cual solo observamos y discutimos en base a la teoría y casos similares. Es un estudio transversal, ya que observamos a la población y la estudiamos en un mismo punto de tiempo, para poder conocer cómo interactúan de acuerdo a las variables que se han tomado en cuenta. Además, es una investigación retrospectiva, ya que el diagnóstico organizacional se basa en lo sucedido, recopilando información mediante entrevistas, datos importantes, archivos, etc.

3.3. Población, muestra de estudio y muestreo

El objeto de estudio de nuestra investigación es el Hospedaje Concordia, la población de la empresa es de 10 personas, está conformada por 8 colaboradores, la sub gerente y la gerente general, sólo se tuvo el alcance de entrevistar a 5 colaboradores, debido a que algunos de ellos, habían pedido permiso, otros por motivos de salud.

3.4. Criterios de selección

Para la presente investigación, solo se ha llegado a 5 de 10 trabajadores, debido a que algunos, estaban de viaje, otros tenían permiso por motivos de salud. Los 5 trabajadores a los cuales se les ha llegado a entrevistar fueron de las distintas áreas del hospedaje: Gerencia, recepción, mantenimiento, lavandería y cocina

3.5. Cuadro de Operacionalización

Tabla N° 1: Cuadro de Operacionalización

VARIABLE	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	TÉCNICAS
Diagnóstico Organizacional	Hernández, Gallarso, Espinoza (2011) definen “Diagnóstico Organizacional como una actividad vivencial que involucra a un grupo de personal de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas”.	Propósito	Visión	Existencia de visión	Guía de entrevista Programa Nvivo	Recolección de datos Entrevista
				El personal conoce la visión		
				El personal entiende la visión		
			Misión	Existencia de misión		
				El personal conoce la misión		
				El personal entiende la misión		
			Valores	El personal comunica la misión a los clientes		
				Existencia de declaración de valores		
				El personal conoce los valores		
				El personal practica los valores		
				Gerencia practica los valores		

VARIABLE	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	TÉCNICAS
Diagnóstico Organizacional	Hernández, Gallarso, Espinoza (2011) definen “Diagnóstico Organizacional como una actividad vivencial que involucra a un grupo de personal de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas”.	Estructura	Estructura organizacional	El personal conoce la existencia del organigrama Estructura formal Estructura informal	Guía de entrevista Programa Nvivo	Recolección de datos Entrevista
			Puestos de trabajo	Están definidos y descritos las funciones de los puestos de trabajo El personal conoce y comprende la importancia de sus funciones y responsabilidades		
			Delegación de autoridad	El personal asume sus responsabilidades en el desarrollo de sus funciones		
			Relación con el cliente	El trabajo que realiza el personal satisface las necesidades de los clientes		

VARIABLE	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	TÉCNICAS
Diagnóstico Organizacional	Hernández, Gallarso, Espinoza (2011) definen “Diagnóstico Organizacional como una actividad vivencial que involucra a un grupo de personal de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas”.	Relaciones	Estructura en el puesto de trabajo	El personal es consciente de la importancia de cumplir correctamente sus funciones Grado de interdependencia- Contacto con el personal	Guía de entrevista Programa Nvivo	Recolección de datos Entrevista
			Ejecución de las actividades	El desarrollo de las actividades se realizan en colaboración		
			Relación entre los colaboradores, la gerencia en el trabajo	Como es la relación entre el personal Como es la relación entre el personal y la gerencial		
			Resolución de conflictos	Manejo de conflictos		
			Toma de decisiones	Algunas decisiones las toma el gerente o participa el personal		

VARIABLE	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	TÉCNICAS
Diagnóstico Organizacional	Hernández, Gallarso, Espinoza (2011) definen “Diagnóstico Organizacional como una actividad vivencial que involucra a un grupo de personal de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas”.	Recompensas e incentivos	Motivación	El personal se encuentra motivado	Guía de entrevista Programa Nvivo	Recolección de datos mediante Entrevista
				Los empleados reconocen su contribución para el logro de los objetivos		
			Recompensas	Reconocimiento y agradecimiento por parte de la gerencia y compañeros		
				El personal es sancionado por sus faltas		
			Incentivos	La empresa incentiva al personal		
			Sistemas de evaluación de desempeño	Se busca mejorar el desempeño del personal		
Satisfacción del personal	El personal se encuentra satisfecho trabajando en la empresa					

VARIABLE	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	TÉCNICAS
Diagnóstico Organizacional	Hernández, Gallarso, Espinoza, (2011) definen “Diagnóstico Organizacional como una actividad vivencial que involucra a un grupo de personal de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas”.	Liderazgo	Mantienen activas y equilibradas el resto de casillas	El gerente es líder	Guía de entrevista Programa Nvivo	Recolección de datos Entrevista
			Supervisión	El gerente se preocupa por el buen desempeño del personal		
			Motivación	El personal se encuentra motivado		
			Comunicación	Existe una buena comunicación entre el gerente y el personal El gerente establece una adecuada relación con el personal		
			Toma de decisiones	La empresa toma en cuenta las opiniones del personal El personal es capaz de tomar decisiones		
			Gestión del cambio	El personal se encuentra dispuesto al cambio		

VARIABLE	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	TÉCNICAS
Diagnóstico Organizacional	Hernández, Gallarso, Espinoza, (2011) definen “Diagnóstico Organizacional como una actividad vivencial que involucra a un grupo de personal de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas”.	Mecanismos Útiles	Manejo de conflictos	Como se manejan los conflictos, quien toma las decisiones	Guía de entrevista Programa Nvivo	Recolección de datos Entrevista
			Mecanismo que facilite la comunicación entre los miembros de la empresa	Coordinación entre los empleados		
			Relaciones	Existe un mecanismo que apoye a que la relación sea mejor entre los miembros de la empresa		
			Implementación de tecnología	La empresa mejora los procesos mediante la implementación de tecnología		
			Mecanismos para el mejoramiento de las funciones de apoyo	Existen mecanismos que apoyen las funciones		

VARIABLE	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	TÉCNICAS
Diagnóstico Organizacional	Hernández, Gallarso, Espinoza, (2011) definen “Diagnóstico Organizacional como una actividad vivencial que involucra a un grupo de personal de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas”.	Análisis externo	Análisis PESTEC	Identificar si existe preparación, flexibilidad y consideración, por parte de la gerencia, en los cambios constantes en el entorno de la empresa	Modelo de análisis PESTEC de D’Alessio Juntamente con la Matriz EFE	Entrevista e investigación bibliográfica
			Matriz del perfil competitivo		MPC de Porter	

VARIABLE	CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	TÉCNICAS
Diagnóstico Organizacional	Hernández, Gallarso, Espinoza, (2011) definen “Diagnóstico Organizacional como una actividad vivencial que involucra a un grupo de personal de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas”.	Habilidades Gerenciales	Orientación a los resultados	Existencia de capacidades de innovación, desarrollo, orientación, intuición y conexión con el entorno de la empresa	Guía de entrevista Programa Nvivo	Recolección de datos Entrevista
			Comunicación	Comunicación efectiva con sus empleados Dominio de otros idiomas Uso de tecnologías para una comunicación más eficaz		
			Pensamiento Sistémico	Postura ante los efectos del entorno Busca integrar siempre al grupo de trabajo		
			Liderazgo	Comparte su visión con sus trabajadores Logra respuestas positivas del grupo de trabajo		
			Trabajo en equipo	Motiva al Grupo Armoniza el grupo		
			Ético y Socialmente Responsable	Promueve los valores dentro del área de trabajo Controla los comportamientos no éticos		

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas

Para el desarrollo del presente estudio, se han recolectado datos como: información de la empresa, información para el diagnóstico interno, por medio de entrevistas a los colaboradores del Hospedaje Concordia, y a la gerente; información para el Diagnóstico externo, donde los datos obtenidos fueron de apoyo para realizar la investigación bibliográfica; así también, los datos mencionados anteriormente ayudaron a obtener la información para el análisis de las habilidades gerenciales mediante la técnica de entrevista.

Con la finalidad de cumplir con los objetivos propuestos y según la metodología del modelo de las 6 cajas y las habilidades gerenciales, se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos para recopilar información y datos; estas son de carácter cualitativo:

- Entrevista:

La entrevista según (Rodríguez Gómez, Gil Flores, & García Jiménez, 1999) “consiste en una conversación que el investigador sostiene con un miembro de la organización que se pretende diagnosticar”. Las entrevistas permitirán conocer y obtener información del personal de Hospedaje Concordia con la cual se logrará obtener una visión global de la situación por la que atraviesa el sistema organizacional.

Esta técnica es adaptable al Modelo de las 6 cajas y a las Habilidades Gerenciales. Por tal motivo esta técnica se utilizó para recopilar información, en base a las percepciones de los colaboradores y la gerente.

- Investigación bibliográfica:

Según (Gómez-Luna, Fernando-Navas, Aponte-Mayor, & Betancourt-Buitrago, 2014), “Para el proceso de investigación bibliográfica se debe contar con material informativo como libros, revistas de divulgación o de investigación científica, sitios Web y demás información necesaria para iniciar la búsqueda.”

Instrumentos

Los instrumentos que se han utilizado para la presente investigación, han sido escogidos en base a las técnicas elegidas de acuerdo al tipo de estudio que se ha realizado, un estudio cualitativo, los cuales se presentan a continuación:

- Guía de entrevista:

La guía de entrevista ha sido a base de elaboración propia, basándose en el modelo de 6 cajas de Marvin Weisbord y las habilidades gerenciales que presenta Prieto en su libro de Emprendimiento. Para el diagnóstico interno, se han tenido en cuenta todas las dimensiones y sub dimensiones que se pueden observar en el cuadro de Operacionalización. De la misma manera para las Habilidades gerenciales, teniendo en cuenta cada una de sus dimensiones y sub dimensiones. 1 a 2 preguntas por cada sub dimensión. Para más detalle se puede observar el modelo de la guía de entrevista en Anexos.

- Nvivo:

Es un programa que ayuda a procesar datos cualitativos, e integra las principales herramientas para trabajo con documentos textuales, datos de encuesta y datos bibliográficos con el fin de hacer más efectivo el trabajo de los investigadores, dándoles la oportunidad de administrar y analizar su información en diferentes formatos desde un único proyecto. También es una poderosa herramienta para explorar y analizar sus datos que le permite sacar provecho de la información cualitativa desde variados enfoques

analíticos ayudándole a ordenar, relacionar, resumir y visualizar su información gracias a consultas simples y avanzadas que el investigador puede personalizar de acuerdo con sus objetivos y preguntas de investigación.

- Análisis PESTEC y matriz EFE:

Este análisis es del autor D'Alessio, el cual se ha elegido para la presente investigación debido a que se ha tomado en cuenta como un análisis completo para conocer la realidad de la empresa, en su entorno externo. La forma en como uno puede observar y analizar los resultados es mediante la Matriz EFE, el cual brinda las oportunidades y amenazas con las cuales cuenta la empresa actualmente. Se considera esta, como una pieza clave para la toma de decisiones.

- Matriz del perfil de la competencia:

Matriz abstraída de la teoría de Michael Porter, la cual se ha considerado para poder analizar la situación de la empresa frente a su competencia. Se toman en cuenta 5 factores fundamentales, los cuales se analizan y ayudan a poder realizar una comparación, donde se puede observar el nivel y diferenciación de la empresa, frente a la competencia.

3.7. Procedimiento

- Entrevistas:

Se entrevistó a todo el personal del Hospedaje Concordia, en base al Modelo de las 6 cajas de Weisbord y las Habilidades Gerenciales. Las entrevistas se digitaron en un documento de Word entre los días 10 y 11 de junio del año 2017, para así, guardar un orden obteniendo una de base de datos del cual se resaltaron las palabras claves, las cuales posteriormente fueron codificadas a través del programa Nvivo.

Para el diseño de la guía de entrevista se tomaron como referencia las preguntas del modelo de las 6 cajas, asimismo utilizamos los aportes de los autores del libro “Desarrollo organizacional” de Hernández, Gallarso y Espinoza, (2011) para colocar las sub variables por cada variable del modelo y formular preguntas por cada una de estas. La guía de entrevista se basó en las variables del modelo de las 6 cajas, para cada variable se definieron sus dimensiones. En total fueron 8 dimensiones. Las preguntas de la guía de entrevista fueron estructuradas, siendo preguntas cerradas con el fin de que los colaboradores respondan exactamente la información que se necesitó para el análisis de resultados, la guía de entrevista constó de un total de 45 preguntas. Asimismo, para el diseño de la guía de entrevista se siguió una secuencia lógica y se utilizó un lenguaje sencillo y adecuado para que los colaboradores entiendan las preguntas.

La entrevista se realizó en las instalaciones del Hospedaje Concordia, ubicado en la urbanización San Eduardo, de la ciudad de Chiclayo. Esta entrevista fue grabada en audio, duró entre 25 a 35 minutos, se realizaron la entrevista por separado a los dos recepcionistas el día viernes 9 del mes de Junio del año 2017, a las 7: 00 pm y las entrevistas que las colaboradoras de cafetería y lavandería se llevaron a cabo el día sábado 10, a las 11:00 am del mes de Junio del año 2017.

Para diagnosticar las habilidades gerenciales que posee la gerente del Hospedaje Concordia utilizamos lo propuesto por Prieto, (2014) de su libro Emprendimiento, que propone una serie de habilidades que todo gerente debe de poseer para ser más eficiente dirigiendo su empresa, estas habilidades gerenciales son las siguientes: Comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, ética y responsabilidad social, pensamiento sistémico y orientación a resultados. El diseño de la guía de entrevista fue elaborado en base a las habilidades gerenciales propuestas por el autor mencionado; se definieron hasta cada variable por el autor. Se elaboró un total de 17 preguntas, las cuales fueron basadas en las 6 sub dimensiones que presenta la teoría. Las preguntas de la guía de entrevista fueron estructuradas y abierta, con el fin de que la gerente comente anécdotas y experiencias de su trabajo y la relación con sus colaboradores.

Para el diseño de la guía de entrevista se siguió una secuencia lógica y se utilizó un lenguaje adecuado para que la sub gerente comprenda las preguntas y proporcione información de acuerdo a las necesidades de la presente investigación. Las preguntas de

la guía de entrevista se ordenaron conforme a las 6 habilidades gerenciales, dividiéndose por sus sub dimensiones.

La entrevista a la sub gerente se dio a cabo en las instalaciones del Hospedaje Concordia. Esta entrevista fue grabada en audio, contando con una duración de 23 minutos. Se realizó la entrevista a la gerente el día viernes 9 del mes de junio del año 2017, a las 8: 00 pm.

- Investigación bibliográfica:

Se realizó una investigación de bibliografía para obtener información y datos, a través fuentes primarias, como el libro de Proceso estratégico: Un enfoque gerencial de Fernando de D'Alessio Ipinza y fuentes secundarias como noticias, tesis, páginas web, entre otros. Se hizo la evaluación externa y el análisis competitivo según la metodología del autor, en el que se estudió en el entorno externo, mediante un análisis PESTEC. Para realizar el diagnóstico organizacional del Hospedaje Concordia, se tuvo que conocer la situación en la que se encuentra; para ello, se revisó la información existente en archivo de la empresa, como son el flujo de ventas, el porcentaje de ocupabilidad, el perfil del cliente, entre otros. Esta información se encuentra en los Anexos de la presente investigación.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

- Diagnostico interno

Se elaboró una transcripción al pie de la letra en un documento Word, luego de haber realizado las entrevistas. Este proceso tardó 6 horas aproximadamente; a partir del documento mencionado, se resaltaron palabras claves por cada respuesta a las preguntas y estas se codificaron usando el software Nvivo, el cual arrojó las palabras con mayor porcentaje de frecuencia, los resultados que proporcionó Nvivo son las palabras más resaltantes e importantes, las cuales engloban lo que los colaboradores piensan respecto a cada variable del modelo de las 6 cajas. Se obtuvieron resultados acorde al objetivo de la investigación, estos resultados se interpretaron, consiguiendo

realizar el diagnóstico del entorno interno de la organización, permitiendo comparar lo que debería darse en una organización para su adecuado funcionamiento con la realidad de la empresa.

- Diagnóstico externo:

Para realizar el diagnóstico del entorno externo del Hospedaje Concordia, se analizó la evaluación externa y el análisis competitivo según la metodología de Fernando de D'Alessio Ipinza de su libro *Proceso Estratégico. Un Enfoque Gerencial* (2016). Para la evaluación externa, analizamos el entorno externo usando el análisis de las 6 sub dimensiones del PESTEC: Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P), fuerzas económicas y financieras (E), fuerzas sociales, culturales y demográficas (S), fuerzas tecnológicas y científicas (T), fuerzas ecológicas y ambientales (E), competencia (C). Para la cual se investigó respecto a cada sub dimensión, contrastando la información obtenida para conocer si esta realidad del entorno representa una oportunidad o amenaza para el Hospedaje Concordia. Cumpliendo con el objetivo de realizar un diagnóstico del entorno externo de la organización.

- Diagnóstico de las habilidades gerenciales:

Para obtener los resultados de la entrevista con la gerente se utilizó nuevamente el programa NVIVO, y se siguió el mismo proceso que utilizamos para la obtención de los resultados del diagnóstico del entorno interno en base al modelo de las 6 cajas de Weisbord. Consiguiendo uno de los objetivos específicos de la investigación realizar un diagnóstico enfocado en las habilidades gerenciales de la gerente del Hospedaje Concordia. Nvivo ayudó a poder percibir los puntos claves dentro de las respuestas de la gerente, una gran ventaja para plantear resultados mejor enfocados a los objetivos propuestos.

3.9. Matriz de consistencia

Tabla N° 2: Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	JUSTIFICACIÓN	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	FUENTES	METODOLÓGIA	INSTRUMENTOS
Problema General	Objetivo General					Existencia de visión El personal conoce la visión El personal entiende la visión Existencia de misión El personal conoce la misión El personal entiende la misión El personal comunica la misión a los clientes Existencia de declaración de valores El personal conoce los valores El personal practica los valores Gerencia practica los valores			
¿Cuál es el diagnóstico organizacional del Hospedaje Concordia, en la ciudad de Chiclayo en el periodo 2017-2018?	Realizar un diagnóstico organizacional del Hospedaje Concordia, en la ciudad de Chiclayo, en el periodo 2017-2018.	Conocer la situación real de la empresa, de manera completa: Entorno interno, externo y las habilidades con las que ejerce la gerencia. De esta manera, poder brindar recomendaciones en base al diagnóstico realizado, y así poder facilitar opciones de cambio, los cuales le permitan brindar un mejor servicio alcanzando un nivel de diferenciación frente a la competencia.	Debido a que es una investigación en la cual se realiza un estudio de caso, no existe una hipótesis.		Propósito	El personal conoce la existencia del organigrama Estructura formal Estructura informal Están definidos y descritos las funciones de los puestos de trabajo El personal conoce y comprende la importancia de sus funciones y responsabilidades El personal asume sus responsabilidades en el desarrollo de sus funciones	Hernández, Gallarso, M; Espinoza, J. (2011). Desarrollo organizacional. México, D.F: Pearson Educación.	Cualitativa	Guía de entrevista, Nvivo
Problemas específicos	Objetivos específicos								
1. ¿Cuál es el diagnóstico interno basado en el modelo de las 6 cajas?	1. Realizar un diagnóstico interno basado en el modelo de las 6 cajas			Diagnóstico interno					
2. ¿Cuál es el diagnóstico de las habilidades gerenciales?	2. Realizar un diagnóstico de las habilidades gerenciales				Estructura				
3. ¿Cuáles son las recomendaciones para Hospedaje Concordia, en base al diagnóstico organizacional realizado?	3. Generar recomendaciones de mejora, para el Hospedaje Concordia, en base al diagnóstico organizacional realizado					El trabajo que realiza el personal satisface las necesidades de los clientes			

PROBLEMA	OBJETIVOS	JUSTIFICACIÓN	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	FUENTES	METODOLOGÍA	INSTRUMENTOS
						El personal es consciente de la importancia de cumplir correctamente sus funciones			
					Relaciones	Grado de interdependencia- Contacto con el personal El desarrollo de las actividades se realizan en colaboración Como es la relación entre el personal Como es la relación entre el personal y la gerencial Manejo de conflictos	Hernández, Gallarso, M; Espinoza, J. (2011). Desarrollo organizacional. México, D.F: Pearson Educación.		
			Diagnóstico interno			Algunas decisiones las toma el gerente o participa el personal El personal se encuentra motivado Los empleados reconocen su contribución para el logro de los objetivos			
					Recompensas e incentivos	Reconocimiento y agradecimiento por parte de la gerencia y compañeros El personal es sancionado por sus faltas La empresa incentiva al personal Se busca mejorar el desempeño del personal El personal se encuentra satisfecho trabajando en la empresa		Cualitativa	Guía de entrevista, Nvivo

PROBLEMA	OBJETIVOS	JUSTIFICACIÓN	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	FUENTES	METODOLOGÍA	INSTRUMENTOS
					Liderazgo	<p>El gerente es líder</p> <p>El gerente se preocupa por el buen desempeño del personal</p> <p>El personal se encuentra motivado</p> <p>Existe una buena comunicación entre el gerente y el personal</p> <p>El gerente establece una adecuada relación con el personal</p> <p>La empresa toma en cuenta las opiniones del personal</p> <p>El personal es capaz de tomar decisiones</p> <p>El personal se encuentra dispuesto al cambio</p>	Hernández, Gallarso, M; Espinoza, J. (2011). Desarrollo organizacional. México, D.F: Pearson Educación.	Cualitativa	Guía de entrevista, Nvivo
				Diagnóstico interno	Mecanismos Útiles	<p>Como se manejan los conflictos, quien toma las decisiones</p> <p>Coordinación entre los empleados</p> <p>Existe un mecanismo que apoye a que la relación sea mejor entre los miembros de la empresa</p> <p>La empresa mejora los procesos mediante la implementación de tecnología</p> <p>Existen mecanismos que apoyen las funciones</p>			

PROB LEMA	OBJETIVOS	JUSTIFICACIÓN	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	FUENTES	METODOLOGÍA	INSTRUMENTOS
					Análisis PESTEC	Identificar si existe preparación, flexibilidad y consideración, por parte de la gerencia, en los cambios constantes en el entorno de la empresa	D'Alessio (2015).		Guía de entrevista, modelo de análisis PESTEC, MATRIZ EFE Y MPC
				Diagnóstico externo	Matriz del perfil competitivo		Porter, M. E. (2008).		
					Orientación a los resultados	Existencia de capacidades de innovación, desarrollo, orientación, intuición y conexión con el entorno de la empresa			
					Comunicación	Comunicación efectiva con sus empleados Dominio de otros idiomas Uso de tecnologías para una comunicación más eficaz	Prieto, C. (2014). Emprendimiento. México: PEARSON EDUCACIÓN. p.199	Cualitativa	
				Diagnóstico de las Habilidades Gerenciales	Pensamiento Sistémico	Postura ante los efectos del entorno Busca integrar siempre al grupo de trabajo			Guía de entrevista, Nvivo
					Liderazgo	Comparte su visión con sus trabajadores Logra respuestas positivas del grupo de trabajo			
					Trabajo en equipo	Motiva al Grupo Armoniza el grupo			
					Ético y Socialmente Responsable	Promueve los valores dentro del área de trabajo Controla los comportamientos no éticos			

Fuente: Elaboración propia

3.10. Consideraciones éticas

- En la presente investigación se ha tenido muy en cuenta el respeto a la privacidad de los datos personales de cada una de las personas entrevistadas, como también de la información que ellos han brindado. Incluso al momento de entrevistarles, se hizo de manera anónima, y sólo se han tomado datos relevantes, mas no, se ha grabado un video, exponiendo al personal.
- La forma en cómo se entrevistó fue muy empática, mediante una conversación fluida, sin obligar que se digan datos previamente esperados.

IV. Resultados y Discusión

Análisis de datos extraídos de entrevistas realizadas a los colaboradores y a la gerente del Hospedaje Concordia, en base a las 6 cajas de Weisbord y las habilidades gerenciales, utilizando el programa Nvivo.

El uso del software es limitado. No se busca un metalenguaje ni descubrir significados ocultos en lo que afirman los entrevistados. El alcance del programa para este trabajo es de ordenamiento y relevancia de premisas, encontrar relaciones de causalidad y establecer criterios provenientes de distintos puntos de vista.

Propósito

A. Visión

1. ¿Conoce con claridad las metas de la empresa? ¿cuáles son?



Figura N° 3: Visión

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

La pregunta más importante que engloba la dimensión propósito es la que se muestra en la nube de frecuencia, debido a que si el personal conoce las metas de la empresa, tratará de conseguir el logro de los objetivos de la empresa, las palabras con mayor porcentaje de frecuencia, como se muestra en la figura N° 3, estas son “crecimiento”, “aumentar” y “servicio”, la palabra más resaltante es “crecimiento”, por lo tanto se concluye que la visión de la empresa para los colaboradores es el crecimiento de la empresa. Por otra parte, algunos colaboradores indican que las metas de la empresa

son “aumentar” referido a que la empresa amplié su selección de servicios ofrecidos y “servicio” referente a brindar un buen servicio a los clientes.

B. Misión

2. ¿Cuál es el propósito de sus esfuerzos en la realización de sus funciones y responsabilidades?



Figura N° 4: Misión

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Asimismo, la pregunta que se complementa con la visión de la empresa, es la que se muestra en la figura N° 4, ya que, si el personal no conoce el propósito de existencia de la empresa, no se identificará con esta y no podrán alcanzar las metas trazadas, por ende, la pregunta que indica si los colaboradores conocen y se identifican con la misión de la empresa es la que se muestra. Las palabras con mayor porcentaje de frecuencia son “servicio”, “atención” y “responsabilidad”. La palabra más significativa es “servicio”, el propósito de las funciones de los colaboradores es el “servicio”, realizar correctamente sus funciones para dar un buen servicio, que incluye brindar una atención adecuada y proporcionar un servicio de hospedaje apropiado. También señalan que el propósito de sus esfuerzos es la “atención, brindar una atención adecuada a los clientes, de igual manera la “responsabilidad” que los colaboradores deben de tener al cumplir correctamente en la realización de sus funciones.

C. Valores

3. ¿La empresa tiene establecido el enunciado de sus valores organizacionales en algún documento?

INTERPRETACIÓN:

La pregunta que ayudará a conocer si el personal tiene conocimiento alguno, se identifica y practica los valores organizacionales. La palabra con mayor porcentaje de frecuencia fue “indocumentación”, es decir, la empresa no tiene documentados sus valores organizacionales, por lo cual se entiende que no todos los colaboradores conocen los valores organizacionales de la empresa. Sin embargo, algunos colaboradores mencionan una “documentación” referido a que, si fueron declarados dichos valores organizacionales, ya vez de manera oral. Por tanto, se concluye que los valores organizacionales no son conocidos por todo el personal de la empresa y por ende no existe una identificación ni practica de los valores organizacionales de la empresa.

Estructura

A. Estructura organizacional

4. Las tareas y funciones que desempeña, ¿están escritas en algún documento o manual? si es así, ¿lo conoce?

INTERPRETACIÓN:

La pregunta que abarca la dimensión estructura, y ayudará a identificar si los colaboradores conocen la estructura de la empresa y las sus funciones y responsabilidades que cada uno tiene, se observa que la palabra con mayor porcentaje de frecuencia, es la palabra “indocumentación”, se interpreta que la empresa no tiene documentados en un manual o documento, las tareas y funciones que tienen que desempeñar el personal.

B. Puestos de trabajo

5. ¿Cuáles son las tareas o funciones específicas que realiza?



Figura N° 5: Puestos de trabajo

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Integrando pregunta anterior, y para conocer si el colaborador conoce las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo, la figura N° 5 muestra la palabra más relevante, esta es “atención”, esta es la principal función de los colaboradores de recepción, la de brindar atención a los clientes. De igual manera el colaborador de cafetín menciona como principal tarea el “servicio”, referido a su función de servir y atender a los clientes en el desayuno, asimismo la palabra que menciona el colaborador de lavandería es “lavado”, en relación a la tarea de lavado que desempeña.

C. Delegación de autoridad

6. ¿Considera usted que tiene libertad de poder tomar las decisiones relacionadas con su trabajo?



Figura N° 6: Delegación de autoridad

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

Es importante que el colaborador tenga la autonomía para tomar decisiones en su trabajo, la figura N° 6 muestra la palabra con mayor porcentaje de frecuencia, es “capacidad”, la mayoría de colaboradores reconocen en ellos la capacidad para tomar las decisiones relacionadas con su área de trabajo. Por otra parte un colaborador señaló la “libertad”, que tiene para tomar decisiones de su trabajo, de igual manera otro colaborador indico la “sumisión”, interpretándose como que dicho colaborador prefiriere no tomar decisiones relacionadas con su trabajo.

Relaciones

D. Ejecución de las actividades

7. ¿Su jefe está dispuesto a escucharle, prestarle atención y apoyarle? ¿Cree que su jefe se preocupa por crear un ambiente laboral agradable?



Figura N° 7: Percepción sobre atención de gerencia

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

La presente pregunta abarca la dimensión relaciones, las respuestas para conocer cómo es la relación de los colaboradores con su jefe y entre colaboradores, se muestran en la figura N° 7, las palabras que encierran las respuestas acerca de la relación de los colaboradores con su jefe, las palabras con mayor importancia para esa pregunta son “escucha”, “atención”, “comunicación” y “comprensible”, por lo que se concluye que existe una buena relación entre el jefe y los colaboradores. El colaborador señala la “atención” que brinda la gerente, al momento de tomarse el tiempo para escucharlos,

conversar con ellos, asimismo “comunicación”, la gerente escucha, brinda atención y es comprensible con sus colaboradores por ello existe una comunicación adecuada que facilita la buena relación entre el jefe y los colaboradores. Y por último “comprensible”, la gerente es comprensible con sus colaboradores, los entiende y apoya.

De igual manera, en cuanto a la relación de los colaboradores con el jefe, la palabra con mayor porcentaje de frecuencia para la pregunta ¿Su jefe apoya las iniciativas que propone?, en caso de que así sea, ¿De qué manera lo hace?, la palabra más resaltante es “escucha” es decir el jefe (la gerente) si escucha las iniciativas que los colaboradores realizan. De igual manera, para los colaboradores señala la “consideración” que hace referencia a que el jefe toma en consideración las iniciativas que proponen.

2. ¿Cómo es la relación con sus compañeros?



Figura N° 8: Relación entre compañeros

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

La presente pregunta, encierra las respuestas para conocer la relación entre colaboradores, la figura N° 8 señala las palabras que integran la respuestas a la pregunta ¿Cómo es la relación con sus compañeros?, las repuestas para esta pregunta se relacionan, esta son “familia”, “buena”, “comunicación” y “compañerismo”, en cuanto a “familia” el colaborador siente que los miembros que conforman la empresa tiene una

relación como el de una familia, para otro colaborador la relación es “buena”, de igual forma mencionan que existe “comunicación” entre compañeros asimismo “compañerismo”, referido a que entre compañeros se apoyan.

Recompensas e incentivos

A. Motivación

3. Cuando va a trabajar, ¿se siente contento de realizar su trabajo?



Figura N° 9: Motivación

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

En la figura N° 9 se muestra que la palabra con mayor porcentaje de frecuencia es “satisfacción”. Se entiende que los empleados se encuentran, de alguna manera, satisfechos, contentos y tranquilos en su área de trabajo. La satisfacción de un personal, es lo que toda empresa espera tener. Hospedaje Concordia cuenta con esta ventaja, a la cual podría sacarle el máximo de su aprovechamiento. Esto conlleva a deducir que la empresa goza de un buen clima laboral, muy al margen de ciertos problemas que se pueden suscitar en el día a día, como en toda empresa. Al parecer la gerente aún no se da cuenta de los grandes puntos de diferenciación que obtendría el Hospedaje Concordia, si capacitaría a su personal, fomentando así, un servicio más sofisticado y de calidad.

4. En muchos casos salimos de casa un poco preocupados y hasta molestos por algo que allí sucedió, ¿cómo hace en el trabajo para realizar sus actividades con optimismo y empatía hacia los demás?

INTERPRETACIÓN:

La palabra con mayor porcentaje de frecuencia es “optimista”, A partir de lo observado, se deduce que los empleados saben separar su vida personal con su vida laboral, y sobre todo, cuentan con una actitud optimista frente a los problemas que puedan surgir en su entorno. La buena actitud de un empleado, frente a su trabajo, es tan importante, que se merece valorarse mediante reconocimiento. Es imprescindible que la gerente también tenga una buena actitud, en todo caso u problemas, si ambas partes cuentan con una actitud madura y seria, la resolución de conflictos será mucho más fácil.

B. Recompensas

5. ¿En qué contribuye su trabajo para el buen funcionamiento de la empresa?



Figura N° 10: Aporte de trabajo

FUENTE: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

En la figura N° 10, las cuatro respuestas cuentan con el mismo porcentaje de frecuencia. Podemos observar que los trabajadores cuentan con diferentes respuestas, debido a que cumplen diferentes funciones. Es bueno resaltar que la mitad del personal, tiene muy en claro su misión, la cual resalta se basa en el buen servicio al cliente, mientras que la otra mitad, no tiene muy en claro cuál es la misión de la empresa. Es

muy importante de que, tanto colaboradores como gerente, sepan con qué misión están dirigidos, de esta manera sabrán cumplir de manera eficaz y eficiente sus responsabilidades con el objetivo de cumplir su misión.

6. ¿Alguna vez ha recibido algún reconocimiento o elogio por parte del gerente?



Figura N° 11: Frecuencia de reconocimientos o elogios

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

En la figura N° 11, destaca la palabra “eventualmente” es mencionada por la mitad de colaboradores. Podemos ver que los trabajadores mientras una mitad dicen ser siempre reconocidos o elogiados, la otra mitad del número de trabajadores dicen ser reconocidos eventualmente; es decir, solo en ciertas ocasiones, cuando esto debería suceder con mayor frecuencia. La gerente debería pensar que si esto sigue así, la motivación de sus colaboradores desaparecerá por completo, y por ende nivel de servicio será mucho menos eficiente. Es necesario saber que los colaboradores son lo que tienen mayor contacto con los usuarios, cara a cara, lo cual implica que, si los colaboradores están desmotivados, los usuarios serán los primeros en notarlo.

7. Si se equivoca, ¿cómo proceden en la empresa?



Figura N° 12: Tipos de sanciones

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

En la figura N° 12, la palabra con mayor porcentaje de frecuencia es “comunicación”. Podemos notar que la principal forma de corregir los errores en el personal es la comunicación. Más allá de realizar amonestaciones y descuentos, se tiene en cuenta la escucha y el interés por conocer la forma de pensar de los trabajadores. La gerente ha desarrollado una técnica para la resolución de conflictos, la cual bien siendo muy favorable al realizarla. Esto también hace que la relación entre gerente y trabajadores se afilie más, creando un ambiente de confianza, lo cual sería un punto a favor.

C. Incentivos

8. ¿La empresa te brinda oportunidades de preparación para que realices mejor tu trabajo?

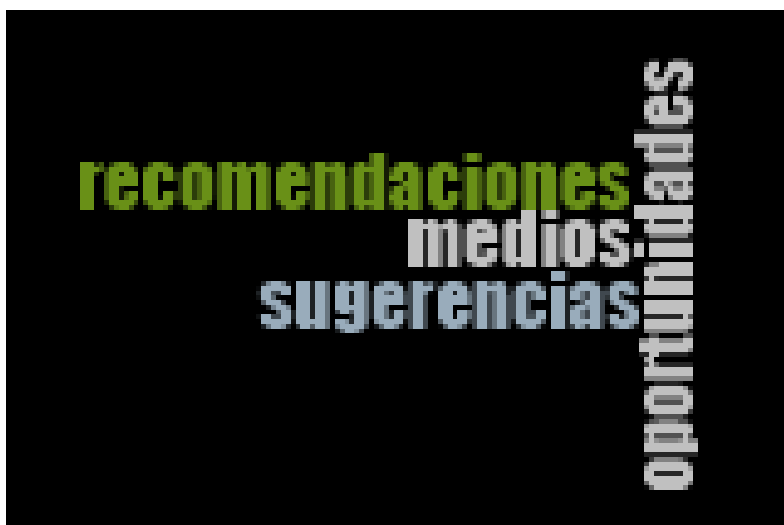


Figura N° 13: Oportunidades de preparación

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

Como se puede observar en la figura N° 13, existen distintas respuestas, las cuales coinciden con la misma idea, de que no se está recibiendo el apoyo necesario para el desarrollo profesional de los mismos. Gran parte de los trabajadores dicen haber dado sugerencias, medios y recomendaciones en este aspecto, los cuales muchas veces, no son tomados en cuenta. El desarrollo de las capacidades y habilidades del personal es algo que la gerente debería tomar muy en cuenta. Ya que esto favorecería en gran manera a la empresa, mediante un servicio moderno y más agradable, subiendo suplir las necesidades tan cambiantes con las que cuenta un usuario hoy en día.

9. ¿La empresa se preocupa por mantenerlo informado de las nuevas técnicas relacionadas con tu trabajo con el fin de mejorar la calidad del mismo?



Figura N° 14; Interés para mejorar la calidad de servicio

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

En la figura N° 14, la palabra que destaca más es “comunicación”. Notamos que existe un porcentaje de trabajadores que afirman el desinterés por parte de la gerencia por mejorar la calidad del servicio. Aunque otros afirman estar informados, pero no explican a detalle. En un entorno cambiante, Hospedaje Concordia no puede prevalecer por mucho tiempo con las mismas técnicas para desarrollar sus actividades. Es importante estar muy informado de lo que pasa en el entorno, cuáles son las tendencias, qué servicios brinda la competencia. De este modo, se trata de copiar ciertos estilos y mejorarlos, para así poder llamar la atención de los clientes. Toda esta información necesita ser compartida con los colaboradores, ellos podrían sugerir buenas propuestas, las cuales ayuden a tener un plan consistente en un menor tiempo.

D. Sistemas de evaluación de desempeño

10. ¿Es usted evaluado en su puesto de trabajo?, ¿De qué forma?



Figura N° 15: Formas de Evaluación

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

La figura N° 15 indica que solo existen dos respuestas, mencionadas por los trabajadores. Notamos que la mitad de los trabajadores conoce que solo la mitad de trabajadores conoce de qué manera son valuados, por su jefe, mientras que la otra mitad no tiene idea de que si se les evalúa o no, y mucho menos de qué forma. La gerente necesita aprovechar la buena comunicación que tiene con sus empleados, para poder evaluarlos y realizar una retroalimentación junto con ellos, de manera personal o grupal. Al no saber cómo serán evaluados, no tendrán ni la más mínima intención por mejorar el desarrollo de sus actividades en cada una de las áreas.

11. ¿Le comunican a usted cómo será evaluado?

INTERPRETACIÓN:

Se indica que solo existen dos respuestas, cada una con un 50% de frecuencia. Se demuestra que a ningún trabajador se le comunica cómo será evaluado. En éste aspecto, la comunicación de manera vertical, entre empleados y gerente.

E. Satisfacción del personal

12. Respecto al trabajo que realiza, ¿siente que la empresa reconoce su esfuerzo?



Figura N° 16: Satisfacción del personal

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

La figura N° 16, muestra que cada respuesta de los trabajadores reciben a cambio un buen trato y en algunos casos comisiones, depende mucho del desempeño del colaborador, mediante un periodo; mientras que, la otra parte de los trabajadores dice estar insatisfecha o que se le reconoce muy poco. La gerencia no está tomando muy en cuenta estos puntos tan importantes como el de mantener un buen clima laboral en la empresa.

Liderazgo

A. Supervisión

13. ¿El gerente supervisa constantemente su trabajo y le apoya en la realización de sus actividades? En caso de que así sea, ¿de qué manera?



Figura N° 17: Supervisión

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

La figura N° 17 indica que la palabra con mayor porcentaje de frecuencia es “observación”. Dice que la mayoría de los trabajadores dice estar siendo supervisado mediante la observación de la gerente y un una pequeña parte del personal afirma que la gerente pregunta para poder evaluar su desempeño. Sin embargo, esto debería darse no solo a unos integrantes del personal, no solo en una parte.

B. Motivación

14. ¿Por qué sigue trabajando en la empresa?, ¿qué es lo que más valora de ella?



Figura N° 18: Motivación para los colaboradores

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

La figura N° 18 demuestra que, una vez más, la empresa cuenta con un buen clima laboral, y también la paciencia por parte de la gerencia, para dar oportunidades a sus trabajadores en caso se cometa algún error, claro está, dependiendo mucho de la magnitud del problema. Es muy necesario contar con una capacidad muy desarrollada para la toma de decisiones, frente a un error por parte del personal, es por tal motivo, de que la gerencia no se encuentra muy capacitada.

C. Comunicación

15. ¿Cuánto interés demuestra el gerente en establecer una conexión más personal con Ud.?



Figura N° 19: Comunicación entre gerente y personal

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

La figura N° 19 indica que todas las respuestas tienen el mismo porcentaje de frecuencia. El resultado da a conocer que la mitad de los trabajadores dicen percibir una amistad y amabilidad por parte de la gerente. Mientras que la otra parte dice notar poco interés y un liderazgo autoritario. Si bien es cierto, la gerente no se relaciona con su personal, y su interés de fomentar el compañerismo es muy poco.

D. Toma de decisiones

16. ¿Suele opinar y aportar ideas que contribuyen a la mejora de sus actividades?



Figura N° 20: Toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

La figura N° 20 indica que la palabra con mayor porcentaje de frecuencia es “escucha”. Indica que todos los trabajadores coinciden en la idea de que si pueden aportar con sus ideas en las mejoras de servicio o diferentes actividades dentro de la empresa, y que en muchos casos son escuchados. Esto es muy importante, ya que el

personal, en cierto modo, se siente mucho más vinculad a la organización, desde que sus sugerencias son escuchadas e implementadas.

E. Gestión del cambio.

17. ¿Considera Ud. que es capaz de afrontar los posibles desafíos que se presenten en la empresa?

INTERPRETACIÓN:

La palabra “capacidad” coincide siendo la única respuesta por parte de los trabajadores, obteniendo así, una respuesta unánime. Se da a conocer que el total de los trabajadores dicen estar totalmente capaces para poder afrontar los diferentes cambios que la empresa pueda afrontar a futuro. Esto es una ventaja muy grande, ya que es muy difícil contar con un personal completo, dispuesto a afrontar cambios en la organización. La gerencia puede aprovechar este punto a favor, e implementar una nueva forma de gestión, la cual facilite el desarrollo de la empresa.

Mecanismos útiles

A. Manejo de conflictos

18. ¿Cuándo se presenta un problema se conoce quién debe resolverlo?

INTERPRETACIÓN:

Se indican sólo dos respuestas “gerente” y “conocimiento” obteniendo la mitad de frecuencia, cada una de ellas. Se dice que mitad de los trabajadores tienen el conocimiento de qué persona debe de resolver cada conflicto, por lo tanto, ante cualquier problema, saben a quién acudir, dependiendo del área en que se encuentran y de la magnitud del problema; mientras que la otra mitad de trabajadores indica que, sea el problema que fuere, el gerente siempre debe de buscar la solución.

B. Mecanismo que facilite la comunicación entre los miembros de la empresa

19. ¿Cómo coordina Ud. con sus compañeros de trabajo las actividades a realizar diariamente?

INTERPRETACIÓN:

La palabra con gran frecuencia es “llamadas”, indicada por la mayoría del personal. Es muy importante la comunicación constante con los compañeros de trabajo, esto facilita una mayor coordinación para el desarrollo de las diferentes actividades en cada una de las áreas. Asimismo, se pueden solucionar problemas de manera más rápida.

C. Relaciones

20. ¿Considera que el trabajo en equipo contribuye a formar una buena relación entre trabajadores?

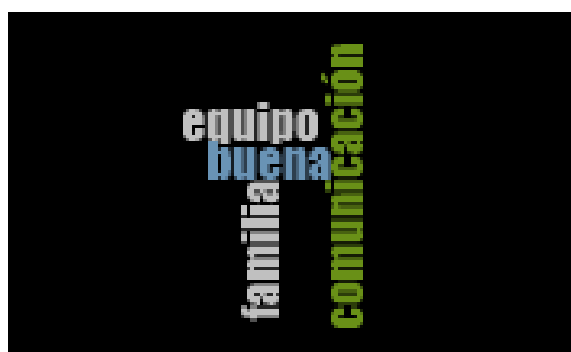


Figura N° 21: Percepción sobre el trabajo en equipo

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

La figura N° 21, indica que cada respuesta cuenta con el mismo frecuencia. Se observan diferentes respuestas, pero con la misma idea en sí, el total de los trabajadores tienen muy en claro la importancia de trabajar en equipo, es por eso que se cuenta con un buen clima laboral dentro del área de trabajo. El trabajo en equipo permite realizar las actividades de manera más eficiente y organizada. Al trabajar en equipo, los colaboradores de Hospedaje Concordia, se relacionan más, obteniendo así un clima más agradable en el ambiente laboral.

D. Implementación de tecnología

21. ¿Qué herramientas utiliza para realizar su trabajo de manera eficiente?

INTERPRETACIÓN:

Se indica que solo existen dos respuestas, cada una con la mitad de la frecuencia. Podemos notar que la mayoría de trabajadores dicen trabajar de manera manual, y el resto dice estar insatisfecho. A partir de los datos obtenidos, podemos deducir, que los colaboradores, están poco a poco, cayendo en un estado de insatisfacción al no contar con los recursos necesarios y más prácticos para el desarrollo de sus actividades.

E. Mecanismos para el mejoramiento de las funciones de apoyo.

22. ¿Considera que su opinión es importante para que la empresa tome decisiones que se relacionen con tu trabajo?



Figura N° 22: Consideración de opinión

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

En la figura N° 22, indica que la palabra con mayor frecuencia es “sugerencias”, Notamos que los trabajadores del Hospedaje Concordia dan a conocer en diferentes modos, que conocen la importancia de sus opiniones en la toma de decisiones. Es por eso, que la mayoría de ellos siempre da sugerencias para brindar un mejor servicio y el buen desempeño de sus actividades. Es importante que los colaboradores de una empresa se sientan con la total confianza para expresar sus ideas e inquietudes.

Resultados consolidados

La dimensión de propósito señala que los colaboradores si conocen el propósito de la empresa, el cual es ofrecer un buen trato a los clientes y su visión el crecimiento

de la empresa, la importancia de esta dimensión es que todos los integrantes de la empresa entiendan y se comprometan con el propósito de la organización y así pongan empeño en la ejecución de sus funciones. Asimismo, no se observa una concordancia en los conocimientos de los colaboradores respecto a los valores organizacionales de la empresa. Por lo cual se concluye que los valores organizacionales no son conocidos por los colaboradores y no están formalizados en un documento.

En cuanto a las estructura, se observa que los colaboradores cuentan con el conocimiento de sus funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo, de igual manera comprenden que la realización correcta de su tarea contribuye hacia el logro de la satisfacción del cliente y al alcance de los objetivos propuestos; sin embargo las funciones y responsabilidades de los colaboradores no se encuentran documentadas en un manual o documento, no existe tal manual y un organigrama actualizado, el cual tampoco se da a conocer al personal. Esta situación es un signo de descuido por parte de la gerencia, debido a que no se cuenta con una guía para que el personal conozca sus funciones y responsabilidades con el fin de ejecutarlas correctamente.

Según los resultados adquiridos de la sub dimensión de relaciones, cuentan con un ambiente laboral agradable, y que la sub gerente presta atención a cualquier duda o sugerencia respecto a la mejora del servicio de la empresa. La comunicación entre compañeros de trabajo es muy eficaz. Existe un gran compañerismo: en relación gerente-colaborador, y entre colaboradores. Es importante resaltar que los colaboradores se sientan libres de expresar lo que piensan dentro del área de trabajo. La sub gerente suele conversar con ellos y saber cuál es la percepción que tienen acerca del trabajo y las responsabilidades que realizan, de esta manera puede orientarles a una forma de solución frente a algún problema u obstáculo surgido en el desempeño de sus actividades.

En la sub dimensión de liderazgo, que es el elemento clave del modelo, indica que los colaboradores perciben que el gerente escucha sus opiniones y recomendaciones; los colaboradores se sienten con la capacidad de afrontar retos y oportunidades, tomar decisiones respecto a su área de trabajo. Se concluye que el gerente brinda libertad y un buen ambiente para que el colaborador sea autónomo, el

gerente supervisa el desempeño de su personal mediante la observación, para proporcionar alguna recomendación, indicación, consejo; dirigiendo adecuadamente al personal para que contribuyan al logro de los objetivos planteados.

Según la sub dimensión de recompensas e incentivos, se observa que el personal de Hospedaje Concordia se encuentra muy motivado, muy a pesar de los problemas en casa, tienden a tener una actitud muy optimista. Lo cual favorece en gran manera al desempeño del trabajo y a brindar un buen servicio, que es lo que ellos realmente desean lograr día a día. Si bien es cierto, que una parte de los colaboradores son reconocidos por la gerente, existe otra parte que aún sigue esperando algún tipo de reconocimiento, el cual generará en ellos un mayor incentivo para el mejor desarrollo de sus actividades.

En la sub dimensión de mecanismos útiles, se desprenden ciertos puntos muy importantes para el conocimiento de la situación actual de la empresa. La resolución de conflictos se lleva de manera muy práctica, cada empleado se siente capaz de resolver un conflicto dentro de su área, en caso de que el conflicto sea de mayor magnitud, acuden a consultar con la sub gerente. Otro punto muy importante es que la sub gerente evalúa a sus trabajadores mediante la técnica de la observación, luego de esto, se acerca a cada uno, y de manera personal realiza una retroalimentación. Por último, y no menos importante, cabe resaltar de que no se cuenta con un software para manejar la cartera de clientes, la cual es manejada actualmente de manera manual. Considerando el gran avance tecnológico, es bueno dar a conocer la fuerte debilidad que se presenta en esta sub dimensión, en relación a empresas competidoras.

Resultados habilidades gerenciales

A. Orientación a los resultados

1. ¿El gerente orienta a su equipo de trabajo? ¿Los motiva? ¿De qué manera?

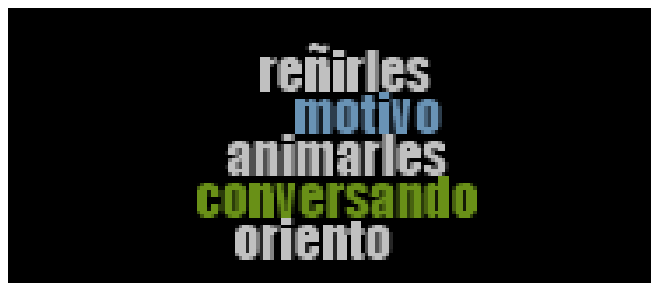


Figura N° 23: Orientación a los resultados

FUENTE: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

La figura N° 23 muestra las palabras más resaltantes de las respuestas obtenidas en la entrevista, estas palabras son “reñirles”, “motivo”, “animarles”, “conversando” y “oriento”. La palabra “reñirles” se refiere a que si el personal comete un error, la gerente suele reñir a su personal. La palabra “motivo”, se refiere a que la gerente incentiva a su personal mediante un motivo para que se motiven y realicen un buen desempeño. “Animarles” la gerente reanima a su personal alentándolo para que se enfoquen en ejecutar adecuadamente sus funciones. “Conversando” la gerente dialoga con su personal, comprendiéndolos, “oriento”, la gerente orienta a su personal, suele brindar un consejo, indicación o sugerencia para que mejoren en la realización de su trabajo. Por tanto, la gerente si orienta a su equipo de trabajo, motivándolos, animándolos, conversando con ellos y reñirles si es que cometen alguna equivocación, con el fin de que desempeñen un buen trabajo y se logren los objetivo propuestos.

B. Comunicación

INTERPRETACIÓN:

A la pregunta ¿Qué tipo de comunicación utiliza con sus empleados?, la gerente respondió que se comunica con personal de manera “verbal”, es decir la comunicación mediante palabras y “converso”, referido al diálogo con cada colaborador. El tipo de

comunicación que la gerente utiliza es el adecuado, debido a que la “comunicación verbal” contribuye al buen funcionamiento de la empresa, ya que una buena comunicación genera compromiso e integración entre los miembros que conforman la empresa, asimismo la comunicación verbal realiza una retroalimentación inmediata, que facilita conocer si el receptor entendió el mensaje transmitido y según la respuesta inmediata del receptor, si fuera necesario se podrá comunicar de una mejor manera lo que se intentó expresar, asimismo la palabra “converso” , indica que la gerente suele dialogar con sus colaboradores, manteniendo una buena comunicación que favorece la relación entre gerente y colaboradores, fomentando un clima de confianza, participación y compromiso entre los miembros del Hospedaje Concordia.

2. ¿Mediante qué medios se comunica con sus trabajadores?

INTERPRETACIÓN:

Se muestran las palabras que integran la respuesta a la pregunta en relación a los medios que emplea la gerente para comunicarse con su personal, estos medios son: “conversando” y “personalmente”. La palabra “conversando” mantiene un diálogo con ellos y “personalmente” referido a que la gerente se comunica de manera personal con cada uno, cabe mencionar que si bien es cierto la gerente menciona que se comunica de manera personal con cada colaborador, en ciertas ocasiones también se comunica de manera grupal con ellos.

Para conocer si los medios que emplea la gerente para comunicarse con su personal son los más adecuados se realizó la siguiente pregunta ¿Cree que los medios que utiliza son eficientes? las palabras que componen la respuesta a la pregunta son: “funciona”, “entiendo”, “aconsejo” y “ejemplos”. La palabra “funciona” se refiere a que la gerente piensa que los medios que utilizan para comunicarse son los adecuados. Asimismo “entiendo” se interpreta que el gerente comprende a los colaboradores cuando conversa con ellos, “aconsejo”, los colaboradores aconsejan a sus compañeros y “ejemplos” al comunicarse con su personal lo hace mediante ejemplos. Por tanto se concluyen que los medios utilizados por la gerente son los adecuados para comunicarse con su personal y mantener una comunicación efectiva.

1. ¿Domina algún otro idioma?



Figura N° 24: Dominio de otro idioma

FUENTE: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

En la figura N° 24 se observa las palabras más importantes que abarcan la respuesta sobre la importancia de los idiomas para el rubro hotelero, “nivel básico inglés” es decir la gerente cuenta con un nivel básico de inglés, e “incapacidad”, referida a que la gerente no tiene la capacidad para poder comunicarse adecuadamente con los turistas extranjeros. El dominio de otro idioma en el rubro hotelero es imprescindible, los turistas requieren de personal capacitado en su idioma o idioma que manejen en común para comunicarse efectivamente acerca de los servicios que brinda el hospedaje, siendo un punto desfavorable para el Hospedaje Concordia, debido a que el personal como la gerente no tienen un nivel básico de otro idioma, imposibilitando que exista una buena comunicación con el turista extranjero.

Se realizó la siguiente pregunta para conocer si a la gerente le parece importante dominar otro idioma, a pesar de que la respuesta de la gerente a la pregunta ¿Cree que es importante para el rubro de su negocio? fue “importante”, a la gerente si le parece importante dominar el idioma inglés para el rubro del negocio, la gerente no domina un nivel básico del idioma inglés, ni se preocupa por capacitarse y aprender este idioma.

C. Pensamiento sistémico

INTERPRETACIÓN:

Para conocer si la gerente se enfoca en la empresa como un todo, que debe de ser analizado para realizar estrategias que posibiliten el desarrollo de la empresa, se realizó la siguiente pregunta ¿Cuál es su postura ante la gran competencia existente en el rubro?, la respuesta que indica la postura de la gerente ante la competencia que existe en el rubro del sector turismo, es “progreso”, la gerente indica que se encuentra con una postura de progreso, refiriéndose a que están existiendo mejoras en el Hospedaje Concordia.

De igual forma se le preguntó a la gerente ¿Qué medidas de acción suele tomar?, la gerente respondió “ninguna”, es decir no toma ninguna medida de acción para confrontar a la competencia, aun existiendo una fuerte amenaza para la empresa, demostrando que la gerente no tiene la habilidad para definir estrategias que afronten la competencia. A pesar de que el Hospedaje Concordia está pasando por una situación desfavorable, ya que según comentó la gerente, debido a que la empresa no cuenta con una alianza estratégica con alguna flota de taxis, según indica la gerente porque dicha alianza estratégica generaría un costo adicional para la empresa, que no puede solventarlo, por el hecho de el Hospedaje Concordia no entablo ninguna alianza con ninguna flota de taxis, algunos taxistas están dañando la imagen de la empresa, realizando comentarios malintencionados respecto al inadecuado servicio que brinda el hospedaje además dirigen a los clientes hacia otros hospedajes o hoteles competidores, consiguiendo que se disminuyan los clientes potenciales. Ante la situación, el gerente sólo confía en el buen servicio que brinda el hospedaje, y no toma en cuenta, que está perdiendo la posibilidad de tener más clientes, a causa de la conducta anti ética de algunos taxistas.

2. ¿De qué manera logra la integración del grupo de trabajo?

INTERPRETACIÓN:

Se muestran las palabras que contienen la manera en que la gerente logra la integración del grupo de trabajo, estas maneras son “reuniones” y “salidas”, la gerente

integra a su grupo de trabajo con reuniones por fechas importantes como cumpleaños, día del padre, día de la madre, navidad, y salidas en algunas ocasiones, sin embargo, la gerente comenta que por el tipo de negocio, siempre hay alguien que se tiene que quedar en el hospedaje, por tanto la gerente deberá encontrar la manera en que todos los colaboradores participen de dichas reuniones y salidas, para que se fomente cada vez más la integración del grupo de trabajo, asimismo se genere un clima de confianza entre la gerente y los colaboradores del Hospedaje Concordia.

D. Liderazgo

3. ¿Toma en cuenta la opinión de sus trabajadores en la toma de decisiones?

INTERPRETACIÓN:

Se dice que la gerente suele adoptar las sugerencias de sus trabajadores para la toma de decisiones. Simplemente escucha a cada uno, ya sea personalmente o en grupo, y en muchos de los casos llega a implementar estas sugerencias. es bueno hacer que las ideas del personal cuenten sus ideas, lo cual permite de que cada trabajador se afilie más a la empresa. La gerente hace muy bien en tomar en cuenta las opiniones y sugerencias de su personal. Lo que hace falta es implementar las ideas.

4. ¿Cómo evalúa el desempeño de sus trabajadores?



Figura N° 25: Evaluación de desempeño

FUENTE: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

En la figura N° 25, podemos observar que la gerente toma mucho en cuenta los comentarios de los clientes para poder medir la calidad de atención que se les brinda, también toma en cuenta la observación a sus trabajadores y depende del desempeño, se acerca a aconsejarles.

E. Trabajo en equipo

5. ¿De qué manera motiva a sus trabajadores?



Figura N° 26: Motivación a los colaboradores

FUENTE: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

La figura N° 26, indica que la estrategia de motivación que utiliza la gerente son las salidas en grupo, pero esto no se aplica mucho, solo en raras veces. Es importante mantener la comunicación en grupo, ya que como se convive cada día, es fundamental de que el personal se lleve muy bien. La idea de las salidas, como la misma gerente lo ha mencionado en una entrevista, no funciona muchas veces, porque siempre tiene que quedar un colaborador para la atención al cliente, en el establecimiento.

6. ¿Qué actividades realiza para integrar al grupo de trabajo?



Figura N° 27: Actividades de integración

FUENTE: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

La figura N° 27, señala que la gerente realiza salidas para poder integrar al grupo de trabajo, pero es importante resaltar que no todos se incluyen dentro de estas salidas, ya que siempre tiene que quedar alguien en recepción para poder atender a los clientes. Por tal motivo, de que la gerente trata de organizar reuniones, dentro del establecimiento, y de esta manera poder contar con todo el personal completo.

F. Ético y socialmente responsable

7. ¿Realizan proyecciones sociales?



Figura N° 28: Proyecciones sociales

FUENTE: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

En la figura N° 28, podemos interpretar que en Hospedaje Concordia, si se realizan proyecciones sociales cada vez que se presenta una oportunidad, como por ejemplo en el caso del niño costero, la empresa colaboró con ropa y bidones de agua, e incluso incentivaba a sus clientes a colaborar también. es muy importante mencionar que Hospedaje Concordia, está en pleno proceso para la adquisición de un certificado de Buenas prácticas Ambientales, gracias al MINCETUR.

8. ¿Existen reglas en contra de los comportamientos no éticos dentro del área de trabajo?



Figura N° 29; Existencia de reglas de comportamiento ético

FUENTE: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN:

En la figura N° 29, como podemos observar, que recientemente se ha realizado un despido. La gerente toma mucho en cuenta el cumplimiento de los valores en el desempeño del personal. Pero, ¿será necesario el recorte de personal, cuando se cuenta ya con muy pocos? A veces se realiza este tipo de actividades para reducir costos, lo cual no muchas veces es lo adecuado. La gerente debe tomar otras medidas para sancionar el cumplimiento de los valores, o en todo caso tener mucho más cuidado al momento de reclutar su personal

Resultados consolidados:

En resumen, los puntos más resaltantes son: la gerente tiene cierta habilidad para poderse comunicar de manera efectiva con su personal. Conversa con ellos y los escucha cada vez que ellos desean opinar o sugerir, en caso se cometa un error o si ve que uno de los colaboradores necesita de apoyo, ella está para ayudar. Por otro lado, la gerente no se encuentra capacitada para atender a turistas extranjeros, pues, no maneja el idioma inglés; en relación al pensamiento sistémico, la gerente no suele trabajar juntamente con su equipo de trabajo, ella confía mucho en ellos, lo cual en parte está bien, pero ella como líder debería estar siempre al tanto de todas las actividades que se realizan; en cuanto al liderazgo, la gerente motiva a su personal, reuniéndose por fechas importantes; sin embargo, en el día a día son raras las veces que motiva a sus empleados; el factor “motivación” no se da a todos por igual, tal vez es eso lo que impide hacer perder poco a poco la calidad de su servicio, debido a que este es difícilmente

dado por un personal desanimado e insatisfecho; en el aspecto ético y socialmente responsable, los resultados indican que el Hospedaje Concordia se siente muy comprometido con la sociedad, y además de eso, incentiva a sus colaboradores y a sus clientes a apoyar a ésta causa. Por otro lado, toman en cuenta valores importantes como la honestidad y la responsabilidad dentro de la organización. Además, actualmente cuentan con un certificado de calidad de servicio, y en proceso de adquirir un certificado de buenas prácticas ambientales, ambos otorgados por el MINCETUR (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo).

Análisis externo: PESTEC

Fuerzas políticas y legales (P):

El Perú es un país democrático con un sistema multipartidario. Las leyes y normas que regulan el sector hotelero, dirigidas por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), la Asociación Peruana de Operadores de Turismo Receptivo e Interno (APOTUR), menciona a la Ley N° 29408 - Ley General de Turismo, esta ley impulsa el desarrollo sostenible de la actividad turística. De igual forma, El peruano indica que la Ley N° 28868, tiene el objetivo de tipificar infracciones por vía reglamentaria en materia de prestación de servicios turísticos y calificación de establecimientos de hospedaje y establece las sanciones aplicables. Estas leyes mencionadas se convierten en una oportunidad, al presionar a la empresa a estar al día con sus documentos, y a categorizarse de manera adecuada, conforme al reglamento.

Según MINCETUR, menciona que el Plan Nacional de Calidad Turística del Perú (CALTUR), es un componente transversal del PENTUR. El CALTUR tiene como objetivo al año 2018 consolidar un posicionamiento líder del país como destino turístico reconocido por la calidad total de su oferta turística, contando con estos objetivos específicos: Recursos humanos competentes, contar con prestadores de servicios turísticos que apliquen buenas prácticas empresariales, sitios turísticos que se manejen con criterio de uso público sostenible, y destinos turísticos que brinden seguridad al visitante y se manejen con una óptima gestión. Esto es una gran oportunidad, la cual permite a la empresa, diagnosticar cómo se encuentra, y en medida a

eso, llevar un control constante, en busca de su desarrollo, obteniendo así, una gran ventaja frente de sus competidores.

Diario Gestión (2016), señala que el año 2015 el MINCETUR publicó el nuevo Reglamento de Establecimientos de Hospedaje que reemplaza al anterior reglamento vigente desde el 2004, este reglamento establece las disposiciones para la clasificación, categorización, operación y supervisión de establecimientos de hospedajes, funciones de los órganos competentes involucrados. El nuevo Reglamento de Establecimiento de Hospedaje representa una oportunidad para el Hospedaje, debido a que los establecimientos de hospedaje contarán con un órgano competente, como son las Gerencias Regionales o Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo, para solicitar su clasificación y/o categorización, supervisión. El hospedaje tendrá que cumplir con los requisitos de infraestructura, servicios, equipamiento, certificados y personal fijados en el reglamento.

Según la resolución ministerial n° 150-2015-pcm lima, 8 de junio de 2015 decreto supremo n° 001-2015-mincetur, en el capítulo ii funciones del órgano competente, en el artículo 18.- Derecho a ostentar clase y/o categoría y exhibición de Placa indicativa. De igual manera el ascender de clase y/o categoría se llevará a cabo según las regulaciones correspondientes, 18.1 La exhibición, promoción, difusión de las clases de Hotel, Apart Hotel, Albergue u Hostal y de sus categorías, según corresponda, sólo podrá efectuarse si se cuenta con o el Certificado respectivo, expedido por el Órgano Competente y siempre que se encuentre vigente. En base a la resolución expuesta anteriormente, esta ley tiene un carácter positivo para el Hospedaje Concordia, lo cual se convierte en una gran oportunidad, ya que esta ley señala el derecho a que el establecimiento de alojamiento tenga la posibilidad de ascender de categoría y de ser reconocido como un Hospedaje de clase superior a los demás, otorgándole una distinción y prestigio.

En el capítulo vii de la supervisión, artículo 29, se menciona que los establecimientos serán supervisados por parte de un órgano competente que regule las condiciones adecuadas para su el correcto funcionamiento del establecimiento de igual forma se mencionan las funciones de los supervisores que visitarán el establecimiento y se encargarán de certificaran si el establecimiento está funcionando de acuerdo a las normas, poniendo una infracción si dicho establecimiento no cumple con las normas. La supervisión de los establecimientos por parte de

un órgano competente del Estado, representa para la empresa la oportunidad de mejorar el servicio brindado, adaptándose a los estándares de calidad que el Estado exige, mejorando así la el servicio que ofrece a sus clientes.

En la siguiente tabla se observa los principales indicadores en relación al factor político del Perú que se analizaron en el Ranking Global de Competitividad.

Tabla N° 3: Competitividad en el Perú en cuanto al Factor Político 2017

Factor Político	Puntaje
-Corrupción	18.0
-Burocracia gubernamental ineficiente	13.9
-Crimen y robo	8.0
-Inestabilidad del gobierno / golpes	3.8
-Pobre ética de trabajo en la fuerza de trabajo nacional	3.7
Inestabilidad política	3.2

Fuente: Tomado de “Global competitiveness report 2017-2018” por World Economic Forum (WEF), 2017.

Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2017-2018/PERFILPERU2017.pdf>

Como se señala en la tabla N° 3 los factores políticos del Perú, se encuentran con una evaluación desfavorable en términos de ética, burocracia ineficiente, inestabilidad del gobierno y política, crimen y corrupción, observándose el impacto de los escándalos de corrupción, crimen agravado, inestabilidad de la política, de la región durante el último año, repercutiendo negativamente en la competitividad del país. La evaluación desfavorable de los factores políticos del Perú, representa una amenaza para el Hospedaje Concordia. La existencia de una burocracia ineficiente, retrasa el proceso de documentación y trámites del hospedaje; el crimen, provoca miedo en los ciudadanos y turistas, reduciendo sus visitas y su requerimiento de

hospedaje; asimismo la corrupción, la inestabilidad política y del gobierno repercuten negativamente en bienestar de la sociedad.

La oportunidad que se presenta para el Hospedaje Concordia, es la existencia de la Ley N° 29408 y la Ley N° 28868, que promueven el desarrollo sostenible de la actividad turística y la regulación de los servicios turísticos.

La realización y actualización del PENTUR 2025, es una oportunidad para el hospedaje, ya que este plan estratégico tiene como objetivo fortalecer el crecimiento turístico del Perú, lo que generará mejoras en el sector turismo y numerosas oportunidades para las empresas de rubro, el hospedaje tendrá la oportunidad de brindar el servicio de hospedaje a los turistas respectivos, internos, corporativos. Del mismo modo, la realización del CALTUR, ya que es un componente transversal del PENTUR, y tiene como objetivo al año 2018 consolidar un posicionamiento líder del país como destino turístico reconocido por la calidad total de su oferta turística. Esto se convierte en una gran oportunidad para Hospedaje Concordia, debido a que las instituciones anteriormente mencionadas buscarán un crecimiento de visitas turísticas para el país, lo cual en cierto modo, mejorará las ventas del Hospedaje y también forzará a la empresa establecer mejores servicios y aplicar estándares de calidad.

Oportunidades:

- Planeación estratégica adecuada del gobierno (PENTUR 2025 y CALTUR)
- Leyes que regulan el sector hotelero y promueven la competitividad, formalización y desarrollo de micro y pequeñas empresas
- Nuevo Reglamento de Establecimientos de Hospedaje

Amenazas:

- Reducción sus visitas y su requerimiento de hospedaje, debido a la inseguridad ciudadana.
- La corrupción, la inestabilidad, política y del gobierno.

Fuerzas económicas y financieras (E):

La inflación del mes de agosto del 2017, como se indica en la figura N° 30, que fue de 0,67 por ciento, con lo cual la tasa interanual de inflación pasó de 2,85 por ciento en julio a 3,17 por ciento en agosto. Sin considerar la contribución del incremento de los precios del agua y el limón, la inflación del mes hubiera sido 0,07 por ciento y la inflación interanual, 2,41 por ciento. De igual forma el indicador riesgo país de Perú subió 19 puntos básicos a 1.33 puntos porcentuales. Este indicador precisa el aumento de inflación, por lo cual se convierte en una amenaza para el Hospedaje La Concordia ya que si los precios de algunos productos de primera necesidad como lo son el agua y el limón aumentan, las personas no dispondrán de dinero para realizar alguna actividad cultural o viaje, y se reducirá el servicio de alojamiento del Hospedaje Concordia. De igual forma con el riesgo país que tuvo un incremento de 1.33 puntos porcentuales, al existir un riesgo país los inversionistas y grandes corporaciones como empresas multinacionales, dejaran de realizar fuertes inversiones o no invertirán en el país, disminuyendo así el PBI del país.

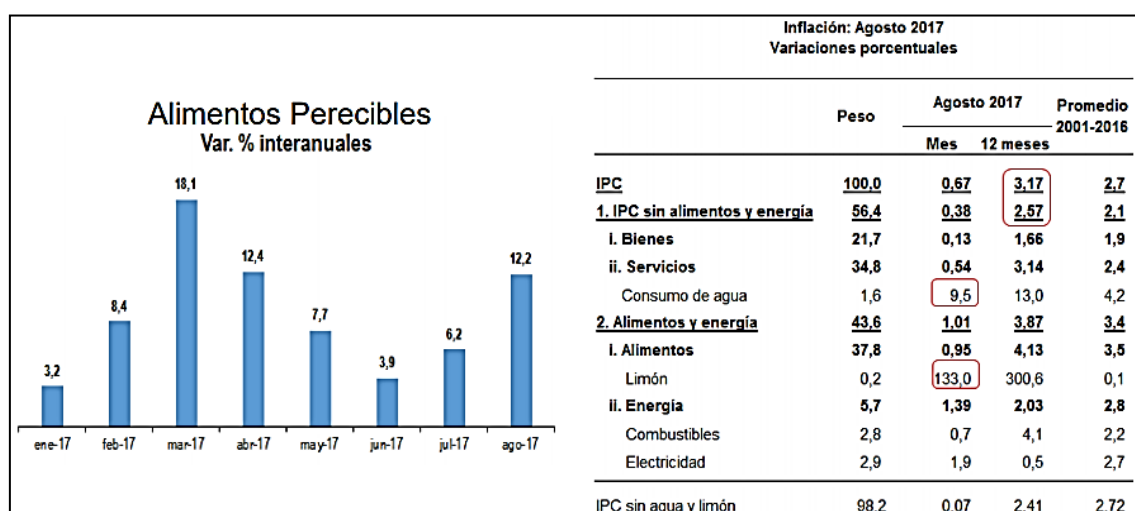


Figura N° 30: Inflación Agosto 2017

Fuente: BCR (2017). Programa Monetario Setiembre 2017

Según Gestión, Credicorp Capital indica que la economía peruana habría crecido 2% en segundo trimestre del 2017 asimismo la inversión pública creció 2.5% en el segundo trimestre en términos reales, su primer registro positivo en cinco meses. El crecimiento de la economía peruana es un indicador positivo para el país ya que aumenta las posibilidades de crecimiento

del PBI, y el aumento de la inversión pública también resulta una gran oportunidad para el Hospedaje Concordia, porque indica que las autoridades del estado se están preocupando por el bienestar social y desarrollarán proyectos de mejoramiento de la ciudad, que harán que la ciudad sea ordenada, segura y limpia. Por lo que será un motivo más para que los turistas se sientan seguros y se animen a visitar una ciudad más ordenada y limpia, requiriendo el servicio de alojamiento.

PROMPERÚ (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo) en su publicación menciona “El perfil del turista extranjero. Turismo en cifras - 2015”, señalan las siguientes características del perfil del turista de negocios.

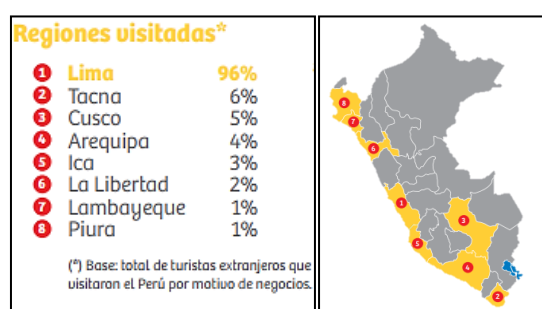


Figura N° 31: Turismo de Negocios - Regiones visitadas

Fuente: PROMPERÚ (2016) en su publicación “El perfil del turista extranjero. Turismo en cifras - 2015”.

Recuperado de: <http://panelfuel.com/documents/prueba.pdf>

En la figura N° 31 : se observan las regiones del Perú visitadas por el turista extranjero, siendo la capital Lima la número 1 contando con el 96% de visitas de turistas de negocios, encontrándose la región de Lambayeque en el puesto número 7 con un 1% de visitas por motivo de negocios. Lo que indica que el mayor porcentaje de turista de negocios visita Lima, para el hospedaje representa una amenaza, porque la mayor cantidad de visitas que recibe el hospedaje son turistas de negocios, esto significa un poco demanda para el hospedaje, ya que la mayoría de negocios se desarrollan en Lima.

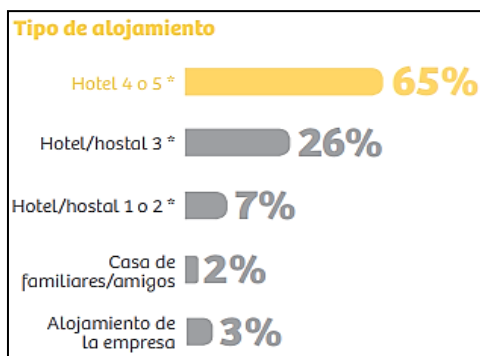


Figura N° 32: Turismo de Negocios - Tipo de alojamiento

Fuente: PROMPERÚ (2016) en su publicación “El perfil del turista extranjero. Turismo en cifras - 2015”.

Recuperado de: <http://panelfuel.com/documents/prueba.pdf>

La figura N° 32 se muestra el tipo de alojamiento en el que se hospeda el turista de negocios. Los turistas de negocio mayormente se hospedan en un hotel de 4 o 5 estrellas con un 65%, con un 26% eligen un Hotel/hostal 3 estrellas y con un 7% escogen un Hotel/hostal 1 o 2, en esta categoría se encuentra el Hospedaje Concordia. Es una gran amenaza para el hospedaje, ya que el turista de negocios prefiere hospedarse en hoteles de 3 a más estrellas.

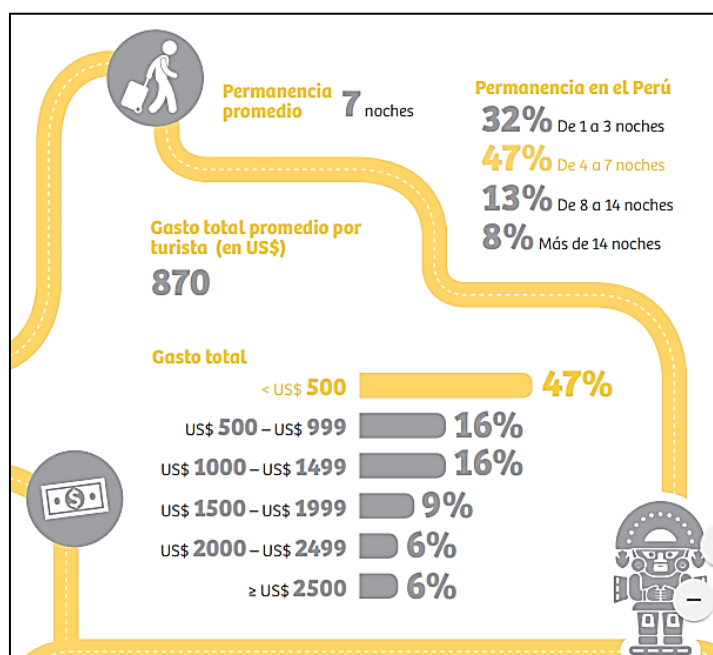


Figura N° 33: Turismo de Negocios – Aspectos generales

Fuente: PROMPERÚ (2016) en su publicación “El perfil del turista extranjero. Turismo en cifras - 2015”.

Recuperado de: <http://panelfuel.com/documents/prueba.pdf>

Asimismo el perfil del turista de extranjero, señala aspectos generales sobre el comportamiento de estos turistas, permanecen en promedio con un 47% de 4 a 7 noches y gastan en total promedio por turista (en U\$\$) 870, según la figura N° 33. Esto representa una oportunidad para el Hospedaje Concordia debido a que los turistas de extranjero permanecen varios días en el país y cuentan con dinero para los gastos de su estadía en el país.

El INEI, Instituto Nacional de Estadística e Informática, señala en la tabla N°4, el aumento de la actividad en el sector alojamiento y restaurantes, en el segundo trimestre de 2017, el valor agregado bruto de la actividad alojamiento y restaurantes a precios constantes de 2007, aumentó 1,3% respecto al mismo periodo del 2016, por el crecimiento de los servicios de alojamiento en 2,4% y restaurantes en 1,1%. Debido a la mayor demanda de los servicios de alojamiento (2,4%) fue generada tanto por el turismo interno como externo, por la reactivación de destinos turísticos a través de las campañas “Muévete Perú” y “Turismo Ayuda”.

Tabla N° 4: Sector Alojamiento y Restaurantes

Actividades	2015/2014				2016/2015		
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año		
Alojamiento y restaurantes	2,9	3,1	2,6	3,3	2,6	3,0	2,9
Alojamiento	2,1	2,6	3,0	2,9	3,0	2,9	4,4
Restaurantes	3,0	3,2	2,5	3,2	2,5	3,0	2,6

Fuente: INEI (2016). Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre de 2016

De igual manera el INEI, señala en el gráfico N° 4, el crecimiento de arribos a establecimientos de Hospedaje, respecto al primer semestre de 2017, la actividad alojamiento y restaurantes registró un incremento de 1,1%, resultado atribuido al buen desempeño de los servicios de alojamiento (1,3%) y restaurantes (1,0%).

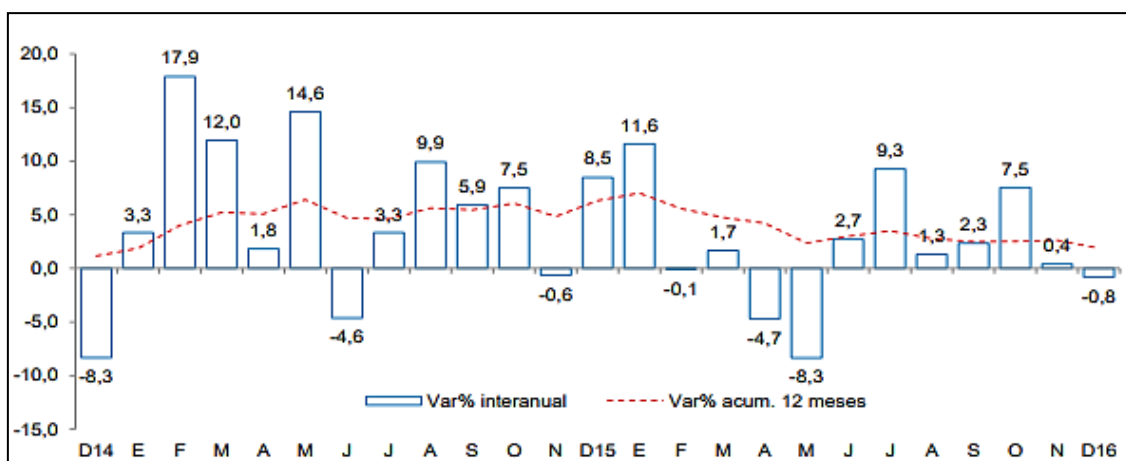


Figura N° 34: Lambayeque. Crecimiento de arribos a establecimientos de Hospedaje (variación %)

Fuente: BCRP (2016). Comportamiento de la Economía Peruana en el Sector Alojamiento y Restaurante.

El BCRP (Banco Central de Reserva del Perú,) señala en la figura N° 34, los arribos a los establecimientos de hospedaje, indica que en el mes de diciembre, el número de arribos a establecimientos de hospedaje disminuyó en 0,8 por ciento respecto de similar mes del año anterior. Este resultado obedeció a la menor llegada de visitantes nacionales (-0,9 por ciento de incremento interanual), la cual fue parcialmente compensada por la mayor afluencia de extranjeros (3,4 por ciento). En el año, el flujo de arribos se expandió en 1,9 por ciento.

A pesar de que el sector turístico, de alojamiento y restaurantes a nivel país tuvo un crecimiento en el periodo 2016, el departamento de Lambayeque sufrió una disminución de arribos a establecimientos de hospedaje, lo cual se convirtió en amenaza.

Las oportunidades que se presentan para el Hospedaje Concordia respecto a la economía peruana creció 2% en segundo trimestre del 2017 asimismo la inversión pública creció un 2.5% en el segundo trimestre.

De igual manera, se observa el crecimiento en competitividad turística, además, la llegada de millones de turistas al país, igualmente representa una oportunidad el aumento de la actividad en el sector alojamiento y restaurantes en el segundo trimestre de 2017.

Las amenazas que se identifican son, el aumento de la tasa interanual de inflación y por ende la contribución del incremento de los precios de algunos productos de la canasta básica

(agua y el limón), asimismo otra amenaza es el incremento de puntos porcentuales del riesgo país de Perú. De igual forma se presenta como amenaza la disminución de arribos a establecimientos de hospedaje.

Según el perfil del turista de negocios, la mayoría de turistas de negocios visitan Lima, para el Hospedaje Concordia es una amenaza, porque no visitarán mucho la ciudad de Chiclayo, esto significa un poco demanda para el hospedaje, una oportunidad para el Hospedaje Concordia es que los turistas de extranjero permanecen varios días en el país y cuentan con dinero para cubrir con los gastos de su estadía en el país. Por otra parte como amenaza, se presenta la preferencia del turista de negocios en hospedarse en hoteles de 3 a más estrellas.

Oportunidades:

- El aumento de la actividad en el sector alojamiento y restaurantes en el segundo trimestre de 2017
- Crecimiento del PBI sector turismo
- Crecimiento de la economía peruana del 2%
- Crecimiento de inversión pública de un 2.5% en el segundo trimestre del año.

Amenazas:

- El incremento del 1.33 % del riesgo país de Perú.
- La preferencia del turista de negocios en hospedarse en hoteles de 3 a más estrellas y en la ciudad de Lima
- Aumento de inflación del 2,85 % en julio a 3,17 % en agosto del 2017.

Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S):

El BCR, Banco Central de Reserva del Perú, muestra en el gráfico N°3 el empleo formal urbano en empresa de 10 y más trabajadores, la expansión de las empresas privadas formales de 10 a más trabajadores debido a la mayor contratación de trabajadores, es una oportunidad para el Hospedaje Concordia, porque al aumentar el número de trabajadores en las empresas, se incrementaría el número de clientes potenciales, los clientes corporativos.

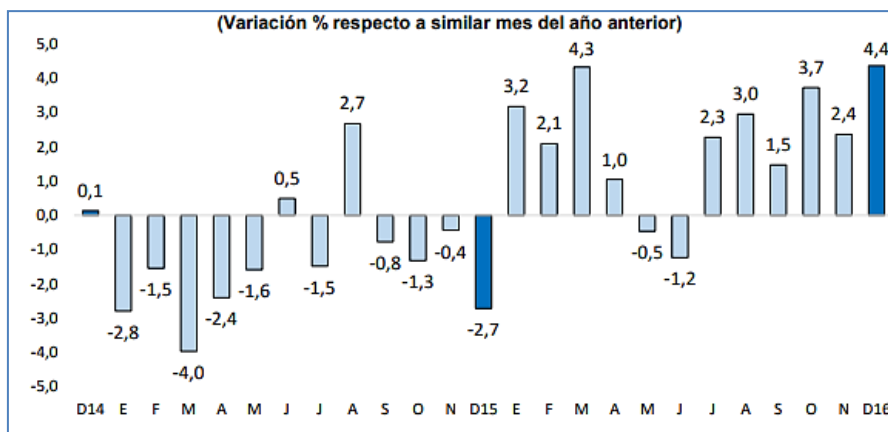


Figura N° 35: Empleo formal urbano en empresas privadas formales de 10 y más trabajadores

Fuente: BCRP (2016). LAMBAYEQUE: Síntesis de Actividad Económica diciembre 2016

INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática en su estudio Perú: Evolución de los indicadores de empleo e ingresos por departamento, 2007-2016.) indica en la figura N° 35 el ingreso promedio proveniente del trabajo en el departamento de Lambayeque, en el año 2016, fue de 1117,1 soles corrientes.

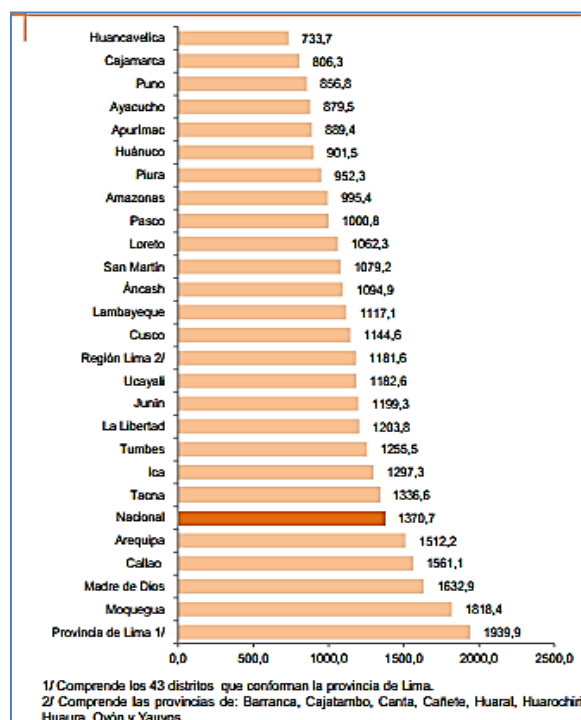


Figura N° 36: Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo por departamento, 2017

Fuente: INEI (2017). Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingresos por Departamento 2007-2016.

El portal web Punto edu PUCP muestra el informe de la investigación que realizó Centrum Católica, la escuela de negocios de la PUCP quienes presentaron el Índice de Progreso Social Regional 2016, destinado a medir la calidad de vida de los ciudadanos de las regiones del país.

Según se muestra en la figura N° 36, el resultado sobre el progreso de la calidad de vida a nivel Perú fue, hay regiones que tienen un progreso ‘medio alto’, como Moquegua (65.37), Arequipa (61.86) y Tacna (61.71), concluyendo que existe una mejor inversión. Por otro lado, las regiones con progreso ‘muy bajo’ son Loreto (39.51) y Ucayali (39.40), siendo preocupante, por lo que el Estado debe preocuparse por mejorar esta situación en aquellas regiones con muy bajo índice de progreso.

El Hospedaje Concordia se encuentra ubicada en la ciudad de Chiclayo, pertenece al departamento de Lambayeque, los resultados para este departamento fueron los siguientes: En relación a las necesidades básicas humanas, que incluye los aspectos de nutrición y asistencia médica básica, agua y saneamiento, vivienda y seguridad personal, se encuentra en un nivel medio alto (65 a 74) de progreso, respecto a fundamentos del bienestar que contiene los aspectos de acceso a información y comunicaciones, salud y bienestar, sustentabilidad de ecosistema, se encuentra en un nivel bajo (45 a 54) de progreso y en relación a las oportunidades que incluye los aspectos de derechos personales, libertad personal y la elección, tolerancia e inclusión y educación superior, el departamento de Lambayeque está en un nivel medio bajo (35 a 64) de progreso.

El índice de progreso social del departamento de Lambayeque, respecto a las necesidades básicas de su población, se obtuvo un nivel medio alto de progreso, este indicador de desarrollo indica una mejora en el bienestar de los ciudadanos del departamento, por lo tanto para que exista progreso social, la ciudad debe de estar más ordenada, segura, limpia, etc., este mejoramiento de la ciudad, motiva a los turistas a que visiten el departamento de Lambayeque. Por otra parte el indicador de progreso social respecto a fundamentos del bienestar, el cual contiene los aspectos de acceso a información y comunicaciones, salud y bienestar, sustentabilidad de ecosistema, se encuentra en un nivel bajo (45 a 54) de progreso, es decir no existe mucho progreso de este índice. De igual forma el índice de progreso social en relación a las oportunidades que incluye los aspectos de derechos personales, libertad personal y la

elección, tolerancia e inclusión y educación superior, se encuentra en un nivel medio bajo (35 a 64) de progreso. Por tanto los ciudadanos no viven en bienestar, debido al nivel medio bajo en el que se encuentra estos índices de progreso social.

Maycock Pérez (2018), señala que en el año 2016, la región Lambayeque esperó recibir más de 800 mil turistas nacionales y extranjeros, según el gerente de Comercio Exterior y Turismo, Lyndon Vela Meléndez.. Tal resultado se obtuvo a partir de la planificación realizada, asimismo se espera que exista un mayor número de viajeros en el siguiente periodo.

Tabla N° 5: Los 15 sitios turísticos, museos y áreas naturales protegidas más visitadas por nacionales, en el periodo de Enero – Octubre 2016 vs 2015

Sitios Turísticos, Museos y Áreas Naturales Protegidas	Región	Visitantes Nacionales Ene-Oct 2015	Visitantes Nacionales Ene-Oct 2016	Flujo Adicional Ene-Oct 2016-2015	Var. % Ene-Oct 2016/2015
1 Santuario Histórico de Macchu Picchu	Cusco	313 117	356 041	42 924	13,7
2 Complejo Turístico de Quistococha	Loreto	232 303	230 112	-2191	-9,0
3 Museo de Tumbas Reales del Señor de Sipán	Lambayeque	120 217	136 491	16 274	13,5
4 Complejo Arqueológico de Moray	Cusco	119 122	119 122	44 906	60,5
5 Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú	Lima	111 189	111 189	8721	8,5
6 Museo de Sitio Pachacamac	Lima	101 401	101 401	24 978	32,7
7 Valle del Colca	Arequipa	93 294	93 294	33 420	55,8
8 Centro Arqueológico Ventanillas de Otuzco	Cajamarca	91 455	91 455	23 774	35,1
9 Complejo Arqueológico Huaca del Sol y de la Luna	La Libertad	89 749	89 749	5 732	6,8
10 Complejo Monumental Belén	Cajamarca	74 620	79 393	4 773	6,4
11 Zoológico Parque Natural de Pucallpa	Ucayali	96 180	76 452	-19572	-20,4
12 Complejo Arqueológico Chavín de Huántar	Ancash	64 180	72 491	8 311	12,9
13 Complejo Arqueológico de Tipón	Cusco	56 421	68 157	11 736	20,8
14 Palacio Nikán "Casa del Centro"	La Libertad	64 341	62 747	-1594	-2,5
15 Museo Histórico Regional	Cusco	52 056	58 923	6 867	13,2

Fuente: MINCETUR (2016). Reporte estadístico de turismo Octubre 2016. Recuperado de:

https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/Octubre_2016.pdf

El MINCETUR y el Viceministerio de turismo en coordinación con la Dirección General de Investigación y Estudios sobre Turismo y Artesanía, elaboraron el Reporte

estadístico de turismo de Octubre 2016, en la tabla N° 5 se muestran los 15 sitios turísticos, museos y áreas naturales protegidas más visitados por nacionales, del periodo Enero - Octubre 2016 vs 2015, el Museo de Tumbas Reales del Señor de Sipán la región de Lambayeque ocupa el lugar número 3, con una cantidad de 120 217 visitantes nacionales en el periodo Enero - Octubre 2015 y para el periodo 2016 hubieron una cantidad de 136 491 visitantes, con una variación del periodo de Enero – Octubre 2016/2015 de 13,5. Es decir en el periodo del año 2016 hubo mayor cantidad de visitantes que en el periodo del año 2015.

Tabla N° 6: Estadística de la llegada de visitantes a sitios turísticos, según región Enero- Octubre 2016 vs 2015

N°	Sitios	Enero- Octubre 2015		Enero- Octubre 2016		Enero- Octubre 2017		Variación Enero- Octubre 2016/2015	
		Total	Nac.	Total	Nac.	Ext.	Total	Nac.	Ext.
	Museo de Tumbas								
26	Reales del Señor de Sipán	134 251	120 217	14 034	149 084	12 593	11	13,5	-10,3
27	Museo de Sitio de Túcume	41 872	34 774	7 098	48 442	5 954	15,7	22,2	-16,1
28	Museo de Sitio Huaca Rajada Sipán	39 496	35 494	4 002	40 625	4 027	2,9	3,1	0,6
29	Museo de Arqueología y Etnología Heinrich	33 334	30 697	2 637	33 673	2 534	1	1,4	-3,9
30	Museo Nacional de Sicán	23 112	20 519	2 593	23 594	4113	2,1	-5,1	58,6
31	Bosque de Pómac	17 416	16 356	1 060	20 146	1 314	15,7	15,1	24

Fuente: MINCETUR (2016). Reporte estadístico de turismo Octubre 2016. Recuperado de:

https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/Octubre_2016.pdf

De igual manera, se elaboró el reporte de la llegada de visitantes a sitios turísticos, según región, en el periodo de Enero – Octubre 2016 vs 2015, en la tabla N° 6 se observan los sitios de la región de Lambayeque más visitados, asimismo se indica el total de turistas nacionales y extranjeros que visitaron los siguientes sitios, el Museo de Tumbas Reales del Señor de Sipán,

el Museo de Sitio de Túcume, Museo de Sitio de Huaca Rajada Sipán, Museo de Arqueología y Etnología Heinrich Brunning, Museo Nacional de Sicán y Bosque de Pómac. Se observa un gran número de turistas nacionales y extranjeros que visitaron los sitios turísticos de Lambayeque.

Una amenaza que se presenta es que el índice de progreso social, respecto a fundamentos del bienestar se encuentra en un nivel bajo (45 a 54) de progreso, por tanto se afirma que los ciudadanos no viven en un ambiente de bienestar general, a causa del nivel bajo de progreso de estos aspectos de acceso a información y comunicaciones, salud y bienestar, sustentabilidad de ecosistema. Al existir un insatisfacción del ciudadano en relación a vivir en una ciudad con un nivel bajo de progreso, los ciudadanos podrían opinar negativamente de la ciudad reduciendo en un porcentaje el número de turista que pensaban visitar el departamento. El principal aspecto que repercute en la decisión de un turista, es la sustentabilidad de ecosistema, debido a que, en su mayoría los turistas visitan una ciudad para conocer su ecosistema, sus paisajes, playas, sitios turísticos, y como se señala anteriormente este aspecto se encuentra en un nivel medio bajo de progreso, reduciéndose en un porcentaje el número de turistas al departamento.

Oportunidades:

- Incremento de número de visitas de turistas nacionales y extranjeros a los sitios turísticos de Lambayeque
- Índice de progreso social del departamento de Lambayeque, respecto a las necesidades básicas de su población, es calificado de nivel medio alto
- Evolución de los indicadores de empleo e ingresos por departamento

Amenazas:

- Índice de progreso social de fundamentos del bienestar en un nivel bajo (45 a 54) de progreso

Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T):

En comparación a otros países, el Perú presenta un escaso avance tecnológico y de innovación, debido a que no se cuenta con una educación de calidad y los recursos necesarios

para su desarrollo. La institución encargada de formular políticas, y de promover y gestionar acciones para generar y transferir conocimiento científico y tecnologías a favor del desarrollo social y económico del país, es el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), quien depende de las decisiones que se tomen en la Presidencia de Consejos de ministros (PCM), para poder realizar un cambio positivo en el área de la tecnología y la innovación del país.

Diario Gestión, (2016). señala que según un informe elaborado por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), la Universidad de Cornell e Insead, señala que la ciencia y la investigación y desarrollo se han hecho más abiertas, simultaneas, colaborativas y geográficamente dispersas, como nunca antes visto, y eso está abriendo nuevas oportunidades para que empresas y países de cualquier geografía puedan acceder a recursos de innovación global. ¿Qué países lo aprovecharán? El informe refiere que aún no hay evidencia respecto a la organización y resultados del nuevo modelo de innovación global y que son los gobiernos e instituciones quienes deben acercarse a la innovación global, como una proposición de suma positiva y adaptar sus políticas en esa línea. El estudio señala que América Latina es una región con un importante potencial de innovación pero que no se aprovecha. El ranking ubica al Perú en el puesto número 71 entre 128 países, muy por debajo de Chile que lidera la región en el escalón 44, y detrás de Costa Rica, México, Uruguay, Colombia, Panamá y Brasil. En ese sentido, cabe indicar que para la elaboración del ranking, los autores analizan la calidad de las instituciones, la infraestructura, el capital humano, la producción tecnológica y creativa, entre otros.

La actual gestión de la Industria del Ministerio de la Producción (Produce), ha tomado la posta de la anterior apostando por la innovación tecnológica, el emprendimiento innovador, la construcción de un Estado más amigable que contribuya a un entorno favorable a la actividad empresarial, la mejora en las capacidades del capital humano, etc, Mathews (2016). Siendo este el caso, podemos deducir que esto ayudará a mejorar nuestra posición como país en el ranking global de innovación.

En la tabla N° 7, se muestra el análisis realizado del Perú en cuanto a la preparación tecnológica con la que cuenta, en el cual, nuestro país ocupa el puesto 86 en el Ranking Global de Competitividad de un total de 137 países evaluados. El gobierno debería incentivar el uso de tecnologías en las empresas, especialmente en las MYPES, ya que vienen a ser la mayoría de

empresas con las que cuenta el país. Asimismo, realizar estrategias que permita que la población cuente con internet banda ancha y de manera gratuita, de esta manera se promueve una investigación más dinámica y avanzada por parte de los ciudadanos.

Tabla N° 7: Competitividad en el Perú en cuanto a Preparación Tecnológica 2017 – 2018

Preparación tecnológica	Posición	Puntaje
Disponibilidad de las últimas tecnologías	94	4.3
Absorción de la tecnología a nivel de empresa	105	4.1
Inversión extranjera directa (FDI) y transferencia de tecnología	62	4.5
Usuarios de Internet por 100 habitantes	89	45.5
Suscripciones fijas de Internet de banda ancha/ 100 pop	82	6.7
Ancho de banda de Internet kb / s / usuario	86	33.3
Suscripciones a banda ancha móvil / 100 pop.	66	62.0

Fuente: Tomado de “Global competitiveness report 2017-2018” por World Economic Forum (WEF), 2017.

Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2017-2018/PERFILPERU2017.pdf>

La disponibilidad de tecnologías avanzadas, también se debe tomar prioridad para el futuro del país, mediante estrategias que faciliten y economicen el acceso de importación de maquinarias y equipos que son muy importantes como para la educación y el desarrollo de empresas, tanto públicas como privadas. Los equipos de última generación permiten desarrollar nuevos conocimientos y habilidades, asegurando un país con mayor conocimiento y avances tecnológicos.

Otro factor muy importante a tomar en cuenta es la Innovación, el cual, lamentablemente, también es muy escaso en nuestro país, a comparación con otros países desarrollados, y podemos notarlo en la siguiente tabla.

Tabla N° 8: Competitividad en el Perú en cuanto a Innovación 2017 – 2018

Innovación	Posición	Puntaje
Capacidad de innovar	113	3.6
Calidad de las instituciones de investigación científica	105	3.2
Gasto de las empresas en investigación y desarrollo	123	2.7
Colaboración entre universidades e industrias	107	2.9
Uso de productos de tecnología avanzada en el Gobierno	116	2.7
Disponibilidad de ingenieros y científicos	102	3.5
Patentes concedidas por millón de habitantes	77	0.6

Fuente: Tomado de “Global competitiveness report 2017-2018” por World Economic Forum (WEF), 2017.

Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2017-2018/PERFILPERU2017.pdf>

D’Alessio (2012) señala que las fuerzas tecnológicas y científicas tienen como fin: desarrollar nuevos productos y procesos antes de la competencia; mejorar la calidad de los productos y procesos; mejorar la producción de bienes y/o servicios para optimizar la productividad; y conseguir automatizaciones y sistemas modernos de gestión.

Para poder definir estos aspectos en el sector hotelero, es necesario tener las tendencias; por ejemplo, la tendencia de la no contaminación al medio ambiente. Esto obliga a que los hoteles usen nuevas tecnologías, de esta manera mejorar su servicio.

Como se aprecia en la tabla N° 8, el Perú necesita desarrollar más su capacidad de innovar, esto lo convierte en una amenaza, la falta de preocupación por fomentar la investigación, invirtiendo en productos de tecnología avanzada y creando empresas de investigación y desarrollo de muy buena calidad, hace que éste factor se convierta en una gran barrera que impide el desarrollo del país y tener una competitividad significativa frente a otros países.

Por otro lado, el aumento de la situación local del e-commerce en el Perú, ha dado un giro importante: hace tres o cuatro años Lima acaparaba un 90% de las compras online. Y hoy llega a un 60%, mientras las provincias ya ocupan alrededor de 40%. Las ciudades que recurren más a este sistema son Arequipa, Piura, Trujillo y Chiclayo. “En otras ciudades no hay gran oferta en el tema de retail online moderno, por lo que el e-commerce es casi la única opción a elegir. Y esto va de la mano con el poder adquisitivo en aumento en ciertas zonas del país” (Diario Gestión, 2016). Esto se convertiría en una amenaza para el Hospedaje Concordia, debido a que no cuentan con un sistema para organizar su cartera de clientes, lo hacen de manera manual.

Oportunidades:

- La actual gestión de la Industria del Ministerio de la Producción (Produce), ha decidido apostar por la innovación tecnológica y el emprendimiento innovador.

Amenazas:

- Incremento del 10% al 40% del e-commerce en las ciudades de Arequipa, Piura, Trujillo y Chiclayo.

Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E):

Últimamente, el Perú está refiriendo como uno de sus principales objetivos mejorar y proteger su gran biodiversidad y cultura frente a los grandes cambios climáticos pronosticados. Tenemos la Ley General del Ambiente, que impide impactos negativos dentro del ambiente y la sociedad.

Según el MINAM (Ministerio del Ambiente), ya se han fijado Objetivos de desarrollo sostenible (ODS) hacia el 2030 en la Organización de las Naciones Unidas (ONU), e implementar recomendaciones de la Organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE). A modo general, se ha planteado contar en unos años, con un Perú limpio y un Perú natural, mediante el aprovechamiento y conservación de los recursos naturales, y la concientización del cuidado de medio ambiente al ciudadano, (MINAM).

También contamos con estándares ambientales que las empresas están obligadas a cumplir, como por ejemplo, el Estándar de Calidad Ambiental (ECA), el cual es establecido por la MINAM, y se encarga de fijar valores máximos permitidos de contaminantes en el medio

ambiente y se encarga de usar instrumentos de gestión para poder llevar a cabo su evaluación y así poder garantizar la conservación del medio ambiente.

La Universidad de Yale (2014), realiza la última medición en materia de desempeño ambiental en 178 países. El Perú toma la posición n° 110, evidenciando la poca conservación del medio ambiente. En la tabla N° 9, podemos notar cómo se encuentra el cuidado del medio ambiente en los últimos años mediante la evaluación de distintos factores que comprende este factor.

Tabla N° 9: Situación actual del Perú, 2014

Nombre del indicador	Posición	Puntaje
Impactos a la salud	123	54.81
Calidad del aire	75	83.68
Agua y saneamiento	121	29.07
Recursos Hídricos	63	20.98
Agricultura	17	92.00
Bosques	67	32.52
Pesca	34	29.77
Biodiversidad y Hábitat	68	70.36
Clima y Energía	119	16.36
Posición promedio y puntuación general	110	45.05

Fuente: Tomado de “Environmental Performance Index 2014”, por la Universidad de Yale (2014). Recuperado de <http://epi.yale.edu/epi/country-profile/peru>

Como se ha podido observar, los impactos negativos en el medio ambiente en el Perú son inmensos, y a pesar de que se han dado leyes para su conservación, se necesita aún trabajar más en este aspecto. El indicador más afectado es el clima y Energía, los fuertes cambios climáticos, se dan debido al poco cuidado de la conservación del medio ambiente, esto significa una gran amenaza para el turismo, si tratamos de ver desde el punto de vista del rubro en el que se encontró.

Ofelia Rodríguez, gerente de Responsabilidad Corporativa de Sura comentó que la Superintendencia del Mercado de Valores lanzó un formato donde se incorpora el tema social y el tema ambiental, de manera que obliga a las empresas -si quieren estar en azul- a registrar esos indicadores. Agregó, que este es un avance para las empresas locales, ya que dada la

coyuntura en la que estamos, es importante resaltar las bondades que pueden tener el sector financiero con estas implementaciones y el impacto positivo en su conjunto en la economía del país. (Diario Gestión, 2016).

En el ámbito local, en la región Lambayeque, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), lleva a cabo cada año una Convocatoria para contar con una asistencia técnica a establecimientos de hospedaje y restaurantes para el Sistema de Aplicación de Buenas Prácticas Ambientales (SABP), en la cual la gerente del Hospedaje Concordia es partícipe de manera voluntaria, juntamente con distintos establecimientos de hospedajes y restaurantes a nivel regional. Esto significa una gran oportunidad para poder incrementar la competitividad de la empresa en cuanto a las buenas prácticas ambientales, el mismo de recibir supervisiones constantemente, impulsa o que la empresa tenga una mayor responsabilidad social con el medio ambiente, contar con un certificado de buenas prácticas ambientales, ayudará en gran manera la imagen y posición de la empresa, contando con una gran ventaja al compararse con la competencia.

Si bien es cierto que el ser una empresa que desarrolla buenas prácticas ambientales brinda muchos puntos a favor, lo que realmente se convierte en una amenaza, es el pésimo gobierno con el que cuenta la ciudad de Chiclayo actualmente. El secretario general del Sindicato de Obreros de la municipalidad de Chiclayo, Viviano Carrasco Llajas, denunció que la maquinaria de la comuna, utilizada para el recojo de residuos sólidos, se encuentra inoperativa, lo que implica que se deje de recoger cerca de 40 toneladas de basura a diario. (Diario La República, 2017). Lo que se cuestionan la gerente del Hospedaje Concordia, como muchos otros gerentes del sector turismo, es ¿cuál es la importancia de que como empresa se esfuercen en contar con un certificado de buenas prácticas ambientales, si el entorno donde se encuentra el establecimiento, está muy contaminado?, ¿Cómo llamar la atención de los turistas, con una ciudad que cuenta con calles llenas de basura, emisiones de gases, y calles inundadas a causa del colapso de tuberías de desagüe? El rol que cumplen las autoridades, es fundamental para el desarrollo de las empresas.

Oportunidades:

- Convocatoria para asistencia técnica para el Sistema de Aplicación de Buenas Prácticas Ambientales (SABP), por el MINCETUR

- El MINAM se ha planteado contar en unos años, con un Perú limpio y un Perú natural.
- La SMV lanzó un formato donde se incorpora el tema social y el tema ambiental, de manera que obliga a las empresas -si quieren estar en azul- a registrar esos indicadores

Amenazas:

- El rol que cumplen las autoridades de Chiclayo en cuanto al cuidado del medio ambiente, es ineficiente
- Fuertes cambios climáticos, se dan debido al poco cuidado de la conservación del medio ambiente

Matriz MEFE

Utilizando la información del análisis externo, seleccionada y organizada a través del análisis PESTEC se elaboró la Matriz EFE, la cual se presenta en la Tabla N° 10, como resultado se obtiene un valor promedio ponderado de 2.66 el cual es un se encuentra por encima del promedio de 2.5, indicando que la empresa Hospedaje Concordia presenta perspectivas positivas frente a las oportunidades y amenazas del entorno.

Tabla N° 10: Matriz de Evaluación de Factores Externos del Hospedaje Concordia

Matriz de Evaluación de Factores Externos del Hospedaje Concordia			
Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje
Oportunidades			
1. Planeación estratégica adecuada del gobierno (PENTUR 2025 y CALTUR)	0.04	4	0.16
2. Leyes que regulan el sector hotelero y promueven la competitividad, formalización y desarrollo de micro y pequeñas empresas	0.03	4	0.12
3. Nuevo Reglamento de Establecimientos de Hospedaje	0.04	4	0.16
4. El aumento de la actividad en el sector alojamiento y restaurantes en el segundo trimestre de 2017	0.04	4	0.16
5. Crecimiento del PBI sector turismo	0.05	3	0.15
6. Crecimiento de la economía peruana del 2%	0.05	3	0.15
7. Crecimiento de inversión pública de un 2.5% en el segundo trimestre del año.	0.03	3	0.09
6. Incremento de número de visitas de turistas nacionales y extranjeros a los sitios turísticos de Lambayeque	0.06	4	0.24
8. Índice de progreso social del departamento de Lambayeque, respecto a las necesidades básicas de su población, es calificado de nivel medio alto	0.04	4	0.16
9. Evolución de los indicadores de empleo e ingresos por departamento	0.04	3	0.12
10. La actual gestión de la Industria del Ministerio de la Producción (Produce), ha decidido apostar por la innovación tecnológica y el emprendimiento innovador	0.04	3	0.12
11. Convocatoria para asistencia técnica para el Sistema de Aplicación de Buenas Prácticas Ambientales (SABP), por el MINCETUR	0.05	4	0.2
12. El MINAM se ha planteado contar en unos años, con un Perú limpio y un Perú natural.	0.03	3	0.09
13. SMV incorpora el tema social y ambiental, obliga a las empresas -si quieren estar en azul- a registrar esos indicadores	0.04	4	0.16
Sub - total Oportunidades	0.6		2.08
Amenazas			
1. Reducción sus visitas y su requerimiento de hospedaje, debido a la inseguridad ciudadana.	0.05	2	0.1
2. La corrupción, la inestabilidad, política y del gobierno.	0.06	1	0.1
3. El incremento del 1.33 % del riesgo país de Perú.	0.07	1	0.1
4. Preferencia del turista de negocios a hospedarse en hoteles de 3 a más estrellas y en la ciudad de Lima.	0.05	1	0.1
5. Aumento de inflación del 2,85 % en julio a 3,17 % en agosto del 2017.	0.03	2	0.1
6. Índice de progreso social de fundamentos del bienestar en un nivel bajo (45 a 54) de progreso	0.04	1	0.0
7. Incremento del 10% al 40% del e-commerce en las ciudades de Arequipa, Piura, Trujillo y Chiclayo.	0.05	2	0.1
8. El rol que cumplen las autoridades de Chiclayo en cuanto al cuidado del medio ambiente, es ineficiente	0.04	1	0.0
9. Fuertes cambios climáticos, se dan debido al poco cuidado de la conservación del medio ambiente	0.03	2	0.1
Sub - total Amenazas	0.4		0.6
Total	1		2.66

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA (C):

El análisis de la organización y sus competidores se realiza de acuerdo con el modelo de las cinco fuerzas competitivas, conforme se puede observar en la figura N° 37. Estas servirán para analizar las características de los siguientes factores: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes y (e) rivalidad de los competidores.



Figura N° 37: Las cinco fuerzas de Porter

Fuente: Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia*. Harvard Business School Publishing Corporation.

Poder de Negociación de los Proveedores:

Los principales proveedores del sector de establecimientos de hospedajes, son los proveedores de insumos, estos ofrecen: equipos de tecnología (televisores, intercomunicadores, cocina, lavadora, etc.), muebles, alimentos y bebidas, ropa de cama, toallas, entre otros. Estos proveedores no representan una fuerza muy relevante para el sector, pues existen en gran cantidad, se desarrollan en mercados fragmentados, y presentan precios regulados. Sus proveedores más comunes son: TOTTUS, MAKRO, Chancafe Q, Distribuidora ADEKA y Representaciones Zúñiga.

Para fortalecer su posición frente al poder de negociación frente a los proveedores de insumos, Hospedaje Concordia adquiere al por mayor y mantiene inventario de insumos de cocina y lavandería, los cuales son los que se utilizan con mayor frecuencia, y con lo cual reduce sus costos.

Del análisis de los proveedores se han identificado el siguiente factor clave de éxito: (a) productividad en las operaciones, lo cual se logra manteniendo un stock de sus insumos de cocina y lavandería, reduciendo así el costo, debido a que se adquieren al por mayor.

a) Poder de Negociación de los Compradores:

El sector turismo es muy representativo en el Perú por su gran demanda, y esto se debe a la gran biodiversidad del país, es por eso que el nivel de competitividad entre empresas es muy alto. A pesar de existir una gran demanda para este sector, el poder de negociación pertenece en un gran porcentaje a los compradores, debido a la gran oferta del mercado con servicios similares.

Estos controlan el mercado y los resultados del sector; repercutiendo en la fijación de precios y en la rentabilidad. Pero al mismo tiempo exigiendo altos niveles de calidad de servicio y buena atención al cliente, por lo que es una ventaja contar con certificaciones, para diferenciarse de otros competidores. El poder de negociación de

los compradores está directamente relacionado a la gran cantidad de establecimientos de hospedajes cercanos al Hospedaje Concordia. Para alcanzar esto es necesario que la empresa brinde un servicio diferenciado.

Hospedaje Concordia, cuenta con un certificado del MINCETUR que hace mérito a la calidad de su servicio, y este se renueva cada año; del mismo modo, Hospedaje Concordia también es partícipe de una convocatoria para la asistencia técnica y la aplicación de un sistema de buenas prácticas para el cuidado del medio ambiente, organizada por el MINCETUR en la región de Lambayeque. Estos factores le permiten mejorar su posición en relación al poder de negociación de los compradores.

Los factores claves de éxito asociados al análisis del poder de negociación de los compradores son: (a) implementación de sistemas de gestión de calidad, seguridad y medio ambiente, y (b) calidad y diferenciación del servicio.

b) Amenaza de los sustitutos:

Existe una empresa estadounidense, que cada vez se está haciendo más conocida a nivel mundial, y va ganando mayor porcentaje de mercado en el Perú. Se trata de Airbnb, es una empresa y una plataforma de software dedicada a la oferta de alojamientos a particulares y turísticos. La forma de adquirir su servicio es muy práctica, mediante una computadora o de un dispositivo móvil, desde cualquier parte del mundo. Esto la convierte en una fuerte amenaza como sustituto para muchos establecimientos de hospedajes, sobre todo que aún no se encuentran muy posicionados en el mercado, como es el caso del Hospedaje Concordia.

Otro aspecto muy importante, son las condiciones ambientales presentes en la ciudad de Chiclayo se han transformado en barreras para la rentabilidad de muchas empresas, es por eso que los turistas, en su mayoría, visitan la ciudad, solo por un día, o en el peor de los casos se animan por visitar otras ciudades cercanas, como Trujillo o Piura. Sin duda, la ciudad de Chiclayo merece una mejor gestión ambiental, para así poder llamar la atención de nuevos turistas.

El análisis de la amenaza de los sustitutos, muestra que los factores clave de éxito son: contar con un sistema de software para la reservación de cuartos, y el de disponer de una mejor gestión ambiental en la ciudad de Chiclayo.

c) Amenaza de los entrantes:

Las barreras de entrada en el sector de turismo son cada vez más bajas, ya que el Perú cuenta con una gran cantidad de atractivos turísticos y específicamente hablando de la ciudad de Chiclayo, por sus playas, museos y centros ecológicos. Es por eso que, en los últimos años, se han ido iniciando las actividades de nuevos establecimientos de hospedajes muy cerca del Hospedaje Concordia. Asimismo, la reacción de los compradores ante un nuevo ingreso no es alta ya que la decisión final para el acceso al mercado no depende de los esfuerzos que realicen los competidores actuales, sino principalmente de las nuevas necesidades que presenten los clientes.

La amenaza de los entrantes revela que los factores claves de éxito en la industria del transporte terrestre de carga son: (a) tener un proceso constante de innovación y de mejora continua, y (b) know-how y conocimiento del mercado.

d) Rivalidad entre los competidores:

Existe un gran nivel de rivalidad entre los competidores, lo cual se debe principalmente al gran número de establecimientos de hospedaje en el mercado, cuyos servicios prácticamente no se diferencian. La mencionada rivalidad en el sector se ve reglamentada en gran medida por los propios compradores y por la necesidad que ellos buscan satisfacer dentro del mercado

La rivalidad interna se debe a que el mercado objetivo es similar para las empresas pequeñas y medianas. Por ejemplo, Hotel Casa Andina, una cadena de hoteles a nivel nacional está más alejado de dicha rivalidad, ya que tiene más diversificados sus clientes y tienen presencia en diferentes regiones geográficas. Además, debe diferenciarse a través del servicio, con un personal capacitado.

Los factores claves de éxito que se derivan de la alta rivalidad que existe en la industria son: (a) personal capacitado y motivado, (b) calidad y diferenciación en el servicio, (c) know how y experiencia en el mercado, (d) capacidad comercial y (e) Productividad en las operaciones. Todo esto acompañado de innovación y mejora continua para sobresalir por encima de los competidores

Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

La Matriz de Perfil Competitivo que se presenta en la tabla N° 11, se ha elaborado comparando a la empresa Hospedajes Concordia con sus tres competidores directos. El puntaje ponderado obtenido por la empresa es de 2.70, tomando una ubicación promedio, en comparación a sus competidores. Lo observado permite afirmar que la empresa tiene una posición competitiva no tan satisfactoria, si bien es cierto, cuenta con certificados de calidad de servicio y buenas prácticas ambientales, aún no logra posicionarse en la mente de sus clientes, y por lo tanto necesita mejorar en muchos aspectos, principalmente en el de innovación y mejora continua. Hospedaje Concordia debe mejorar su capacidad comercial para incrementar sus ventas y su participación de mercado.

Tabla N° 11: Matriz del perfil competitivo

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	POND ERAC IÓN	HOSPEDAJ E CONCORD IA		HOTEL CASA DE TURISTA S		HOSTAL BRIYOS		AIRBNB	
		Clas if.	Resul t	Clas if.	Resu lt	Clas if.	Resu lt	Cla sif.	Resu lt
a	b	c	D	e	f	g	h	i	j
1. Productividad en las operaciones	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2	4	0.4
2. Implementación de sistemas de gestión de calidad, seguridad y medio ambiente	0.1	4	0.4	3	0.3	2	0.2	3	0.3
3. Calidad y diferenciación del servicio.	0.2	3	0.6	4	0.4	2	0.4	3	0.3
4. Contar con un software que permita la adquisición de su servicio, y disponer de una mejor gestión ambiental en la ciudad de Chiclayo.	0.2	2	0.2	3	0.3	2	0.2	4	0.4
5. Tener un proceso constante de innovación y de mejora continua	0.1	2	0.2	3	0.3	1	0.1	4	0.4
6. Know-how y conocimiento del mercado.	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2	4	0.4
0.37. Personal capacitado y motivado	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
8. Capacidad comercial	0.1	2	0.2	3	0.3	2	0.2	4	0.4
TOTAL RESULTADO PONDERADO	1.0	--	2.7	--	3.0	--	2.0	--	3.5

Fuente: elaboración propia

DISCUSIÓN

Respecto al diagnóstico interno en base al modelo de las 6 cajas de Weisbord del Hospedaje Concordia, en la primera dimensión propósito, los colaboradores del Hospedaje Concordia conocen el propósito de la empresa, ofrecer un buen trato a los clientes y su visión es el crecimiento de la empresa, por lo que el personal si se compromete, ejecutando con empeño sus funciones y tratan de transmitirlo al momento de tratar directamente con los clientes. En contraposición con los resultados obtenidos en la investigación de Fortoul, González y Varela (2016) “Análisis y El proceso de la evaluación formativa desde el modelo Weisbord en educación médica” (2015) en donde realizaron un diagnóstico organizacional, en la variable propósito se dio el siguiente resultado, un gran número de involucrados conocía parcialmente los objetivos que la empresa pretendía transmitir mediante la evaluación del Perfil Intermedio I, por lo que existía una discordancia entre los objetivos que el sistema quiere conseguir y la manera en que los involucrados comprenden de forma incorrecta lo que el sistema pretende transmitir.

En relación a la variable estructura, los colaboradores del Hospedaje Concordia, conocen las funciones que deben de cumplir en su puesto de trabajo, asimismo tienen conocimiento del propósito e impacto de la correcta ejecución de sus funciones en el buen funcionamiento de la empresa, sin embargo estas funciones y responsabilidades no se encuentran documentadas en un manual o documento, el cual debería de estar documentado y comprendido por su personal, para que este conozcan de manera precisa y detallada cuáles son sus funciones y responsabilidades. Por otro lado, la investigación de Fortoul, González y Varela (2016) “Análisis y El proceso de la evaluación formativa desde el modelo Weisbord en educación médica”. (2015), los involucrados no perciben el proceso como propio del sistema y de su quehacer en la institución, por lo que los resultados que se obtuvieron no trascendieron de la mejor manera, algunos involucrados considerados dichos objetivos como impersonales e imprecisos.

Las buenas relaciones humanas es un factor importante para el éxito de las organizaciones modernas no sólo con los clientes sino también internamente; con su personal. Fortoul, González y Varela (2016) en su investigación “Análisis y El proceso

de la evaluación formativa desde el modelo Weisbord en educación médica”. (2015) diagnosticaron que los involucrados están vinculados íntimamente con la moneda de cambio (la calificación) en este sistema organizacional; el sistema sigue dándole un mayor peso a una calificación, por encima del proceso formativo. Provocó un desapego aparente hacia las evaluaciones diagnósticas y formativas, ya que los involucrados en el sistema no identificaron el interés e importancia por parte de sus colegas y autoridades correspondientes, lo que ocasionó un desinterés que se trasmite entre cada uno de los involucrados. En el caso del Hospedaje La Concordia, según los resultados de las entrevistas, se mantiene una comunicación aceptable con sus colaboradores, esto es factible debido a que no son muchos integrantes dentro de la organización. Además de eso, si bien han existido ciertos conflictos entre colaborador y gerente, la mayoría de sus colaboradores afirman contar con un gerente que escucha sus aportes y sugerencias en la mayoría de los casos, y muchas veces éstas se implementan para la mejora de los servicios. Contrastando ambos casos, en la parte interna de la empresa existe una buena comunicación y relación entre colaboradores.

“Para que los involucrados actúen con eficacia, el estilo de liderazgo tiene que adoptarse a la conducta de la organización. Las principales tareas son estudiar el medio, establecer objetivos y alinear la organización interna para cumplir con los objetivos definidos”. En la dimensión de liderazgo, Fortoul, González y Varela (2016) en su investigación “Análisis y El proceso de la evaluación formativa desde el modelo Weisbord en educación médica”. (2015), los involucrados utilizaron la palabra “retroalimentación” indistintamente, perdiendo su valor esencial en la evaluación diagnóstica-formativa. Asimismo, se implicó un nivel de compromiso mayor de los involucrados, porque fueron honestos en relación a sus propuestas, mencionaron que algunas no son viables por el gran número de personas involucradas. Demostrando la autorregulación de cada grupo involucrado. Tal como demuestra la investigación mencionada anteriormente, el liderazgo es importante para la correcta dirección de la organización, por lo que debe existir una relación de confianza entre los colaboradores y el gerente para que conjuntamente aporten opiniones para que se consigan los objetivos planteados. En esta investigación los colaboradores si mantienen una buena relación con el gerente, quien escucha sus opiniones y aportes, que

contribuyen a la mejora de los procesos de la empresa para que se brinde un servicio de calidad, de igual manera, el gerente proporciona alguna recomendación, indicación o consejo a sus colaboradores, ejerciendo así una buena dirección a sus colaboradores.

En el ámbito empresarial de hoy en día, las recompensas y los reconocimientos han llegado a ser más importante que nunca ya que los gerentes disponen de menos manera de influir en sus empleados o de moldear su comportamiento. En tiempos de estrechez económica, las recompensas y el reconocimiento proporcionan una manera eficaz de estimular a los empleados para que logren más altos niveles de desempeño. Fortoul, González y Varela (2016) en su investigación “Análisis y El proceso de la evaluación formativa desde el modelo Weisbord en educación médica”. (2015) realizaron un diagnóstico descubriendo que los involucrados no identificaron la correlación entre el proceso de enseñanza y de aprendizaje que se llevó a cabo, dentro y fuera del aula, y el evaluado en este proceso; la constante división del abordaje de estas áreas dificulta su evaluación en conjunto. En el caso del Hospedaje La Concordia, según los resultados dados, se deduce una cierta preferencia por parte de la gerencia con algunos trabajadores, ya que algunos dicen sentirse muy reconocidos, y otros dicen sentirse muy desvalorizados como personas y trabajadores. Lo que realmente se necesita es implementar, como dice la teoría, un sistema de incentivos y recompensas para no solo algunos de los colaboradores, sino en todos. Si un colaborador está siendo reconocido e incentivado a ser mejor, tanto en su vida personal como laboral, éste será muy productivo en su área de trabajo, y grupo de personas así, traen resultados de éxito a cualquier empresa de este modo, evitaríamos lo que pasó con los estudiantes de la Facultad de medicina de la UNAM, pues no se sentían muy motivados para aprender. El nivel de satisfacción del trabajador es muy relevante en cuanto al nivel de productividad que esperamos de cada uno de ellos.

A través de los mecanismos útiles, los involucrados coordinan sus actividades. Estos mecanismos ayudan o dificultan el logro de los objetivos organizacionales. Fortoul, González y Varela (2016) en su investigación “Análisis y El proceso de la evaluación formativa desde el modelo Weisbord en educación médica”. (2015) realizaron un diagnóstico donde uno de los objetivos de esta evaluación es identificar a los estudiantes de bajo y alto rendimiento para subsanar las áreas de oportunidad a través

de programas de apoyo; sin embargo, dichos programas no existen. Los involucrados identificaron la necesidad de utilizar estrategias y programas de apoyo para alcanzar las metas y los objetivos organizacionales. En el caso del Hospedaje Concordia, los resultados se refleja que los colaboradores de Hospedaje Concordia conocen un proceso adecuado para resolver los conflictos que se den en el día a día. También se menciona que en el área de recepción no se cuenta con un sistema para la base de datos, por lo tanto, en ésta área se trabaja de forma manual. Si bien es cierto, en ambas investigaciones se refleja la gran necesidad de sistemas de apoyo para un servicio más adecuado y eficiente. La tecnología se ha convertido en un factor muy importante dentro de las empresas hoy en día, facilitan el desempeño de las tareas en gran manera. En el caso de Hospedaje Concordia, brindar un servicio más completo y de calidad.

AMBIENTE EXTERNO

Conocer el ambiente externo de una empresa, de modo continuo, es tan importante para la toma de decisiones, pues de esta manera, podemos identificar ciertas oportunidades o amenazas, ya sea para aprovechar o prevenir de las situaciones que susciten en el entorno de la empresa. Un buen gerente debe ser multifacético, estar seguro de las decisiones a tomar y de las acciones a emprender en la administración de los factores intervinientes externos, para lograr los objetivos y metas que se ha trazado. Estévez Sebastián (2014), aplicó un análisis del entorno en su investigación: “Análisis del Sector Hotelero de Lujo. El caso del hotel The Westin Valencia” Realizando la metodología del análisis PEST. Con lo que concluye que los factores políticos que influyen en nuestro entorno como pueden ser la inestabilidad de los países árabes que ha propiciado que gran parte de ese volumen de turistas se desvíen a destinos más seguros como puede ser el nuestro; factores económicos que influyen en nuestro entorno como son la actual crisis económica o el fuerte desarrollo de países emisores de turistas hacia nuestro país; factores sociológicos como es el cambio de la percepción social del turismo entendido como una actividad enriquecedora y necesaria para las personas; factores tecnológicos que influyen en esta actividad como pueden ser el incremento de las redes sociales que constituyen una importante herramienta para el sector.

En cuanto a las fuerzas políticas y gubernamentales, la oportunidad que se presenta para el Hospedaje Concordia es la posibilidad de ascender de categoría y/o clase. Otra oportunidad es la supervisión de los establecimientos por parte de un órgano competente del Estado, ya que la empresa deberá de brindar un servicio adecuado según los estándares de calidad que el Estado señala. Como amenaza se encuentra la evaluación desfavorable de los factores políticos del Perú, impactando de manera negativa para el Hospedaje Concordia.

Dentro de los factores económicos, las oportunidades que se presentan para el Hospedaje Concordia respecto a la economía peruana creció 2% en segundo trimestre del 2017 asimismo la inversión pública creció un 2.5% en el segundo trimestre. De igual manera, se observa el crecimiento en competitividad turística, además, la llegada de millones de turistas al país, igualmente representa una oportunidad el aumento de la actividad en el sector alojamiento y restaurantes en el segundo trimestre de 2017. Las amenazas que se identifican son, el aumento de la tasa interanual de inflación y por ende la contribución del incremento de los precios de algunos productos de la canasta básica (agua y el limón), asimismo otra amenaza es el incremento de puntos porcentuales del riesgo país de Perú. De igual forma se presenta como amenaza la disminución de arribos a establecimientos de hospedaje.

En cuanto a los factores tecnológicos que influyen en esta actividad como pueden ser el incremento de las redes sociales que constituyen una importante herramienta para el sector. En el caso del Hospedaje Concordia no se ha preocupado mucho el aspecto tecnologías e investigación, recién están tratando de implementar un software para mejorar y agilizar la atención al cliente, sin embargo, El CIDTUR acaba de anunciar la expansión de sus “Tanques de pensamiento / Think Tanks” de Turismo en Latinoamérica. Con la puesta en marcha, del Plan de internacionalización de CIDTUR, también, tendrán mayor presencia en Europa, en dos países: España y Francia. Esta podría ser una gran oportunidad para poder realizar un impacto positivo en el sector turístico peruano, y de paso incrementar la competitividad y nivel de gestión turística. En cuanto al tema de innovación, el Perú necesita desarrollar más su capacidad de innovar, esto lo convierte en una amenaza, la falta de preocupación por fomentar la investigación, invirtiendo en productos de tecnología avanzada y creando empresas de

investigación y desarrollo de muy buena calidad, hace que este factor se convierta en una gran barrera que impide el desarrollo del país y tener una competitividad significativa frente a otros países.

En los aspectos ecológicos y ambientales, Como se ha podido observar, los impactos negativos en el medio ambiente en el Perú son inmensos, y a pesar de que se han dado leyes para su conservación, se necesita aún trabajar más en este aspecto. El indicador más afectado es el clima y Energía, los fuertes cambios climáticos, se dan debido al poco cuidado de la conservación del medio ambiente, esto significa una gran amenaza para el turismo, si tratamos de ver desde el punto de vista del rubro en el que se encontró. como una gran oportunidad para desarrollar una gestión ambiental, Ofelia Rodríguez, gerente de Responsabilidad Corporativa de Sura comentó que la SMV lanzó un formato donde se incorpora el tema social y el tema ambiental, de manera que obliga a las empresas -si quieren estar en azul- a registrar esos indicadores. Agregó que este es un avance para las empresas locales, ya que dada la coyuntura en la que estamos, es importante resaltar las bondades que pueden tener el sector financiero con estas implementaciones y el impacto positivo en su conjunto en la economía del país. (Diario Gestión, 2016).

En el análisis de la competencia, se presentan diversos factores claves, los cuales ayudan a visualizar mejor cómo se encuentra el Hospedaje Concordia frente a su fuerte competencia, como lo es actualmente. En cuanto a amenaza de los sustitutos, se denota una nueva empresa, Airbnb, es una empresa y una plataforma de software dedicada a la oferta de alojamientos a particulares y turísticos, la cual haría perder muchos clientes a Hospedaje Concordia, en cuanto a mayor practicidad de adquisición de servicio, y precios bajos; todo esto juntamente con la mala gestión ambiental en la ciudad de Chiclayo, la cual haría cambiar los planes del turista en cuanto a su visita de Chiclayo, haciendo de que ya no deseen estar más tiempo en la ciudad. La oferta de establecimientos de hospedaje es cada vez más grande, por lo que la competencia es cada vez más fuerte, y se requiere de muchos cambios para la empresa, consiguiendo así, una ventaja competitiva.

The New York Times (2016), señala que Desde que Airbnb apareció en 2008, su popularidad entre los viajeros jóvenes no pasó desapercibida para la industria hotelera, que ha observado con cautela este fenómeno. Aunque los hoteles registraron buenas estadísticas este año —las cifras de ocupación y tarifas rompieron récords en 2015 según la consultora de datos STR—, cierta ansiedad se cierne sobre las suites corporativas, además de que, Los hoteleros afirman que han notado algunos cambios en las preferencias de los consumidores, los cuales han provocado la aparición de nuevas marcas con espacios más acogedores y aplicaciones más prácticas.

HABILIDADES GERENCIALES

En relación a las habilidades gerenciales, la habilidad orientación a los resultados, en la presente investigación, la gerente orienta a su personal, motivándolos, animándolos, conversando con ellos, como también los corrige si es que cometieron una equivocación, con el fin de que desempeñen un buen trabajo y se logren el objetivo propuesto. La habilidad orientación a los resultados, es similar a la habilidad energía y dinamismo, que identifica el estudio “Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú: un análisis comparativo”, los entrevistaron mencionaron que el gerente debe de enfocarse en tomar decisiones que agreguen valor a la organización y esta sea más competitiva. Por tanto, el gerente debe de ejercer un liderazgo que motive a su personal hacia el logro de los objetivos de la empresa, en concordancia a los resultados que se presentan en esta investigación, la gerente del Hospedaje Concordia si motiva y orienta a su personal hacia el logro de resultados.

Respecto a la habilidad comunicación, en la presente investigación la gerente del Hospedaje Concordia mantiene una comunicación efectiva con sus colaboradores, comunicándose a través de ejemplos, aconsejándoles y entendiéndolos, y llamándoles la atención si es que cometieron algún error, como aspecto desfavorable para la empresa, se identificó que la gerente no tiene un nivel básico de inglés dificultando la comunicación con los turistas extranjeros que visiten el Hospedaje Concordia. Tal como lo indica el estudio “Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú: un análisis comparativo”. A pesar de que las habilidades técnicas que incluyen la habilidad dominio del idioma inglés, se identificaron como las menos importantes para el sector

empresarial, sin embargo, los entrevistados manifestaron que dominar el inglés no determina la eficiencia de un gerente, a menos que sus funciones requieran del manejo de este idioma, por tanto se demuestra el aspecto negativo identificado por la presente investigación, el que la gerente no cuenta con la habilidad de dominar el idioma inglés, siendo requerida por pertenecer al sector turístico al que pertenece el Hospedaje Concordia y en el cual es vital dominar el idioma inglés para comunicarse con los turistas extranjeros.

De acuerdo al pensamiento sistémico en la presente investigación, la gerente demuestra desinterés por confrontar a la competencia, sólo se basa en la calidad de servicio que brindan, para que los clientes se den cuenta por sí mismos del buen servicio, a pesar de que la competencia cada vez es mayor, la gerente no plantea estrategias para contrastar los efectos de la competencia. En el estudio “Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú: un análisis comparativo”, la habilidad energía y dinamismo, que corresponde a la dimensión de habilidades personales, los entrevistados señalaron que un buen gerente debe de tomar decisiones estratégicas para la organización, no debiendo de perder la mirada del bosque completo. Por tanto, como lo mencionan los entrevistados, el gerente tiene que enfocarse en todos los aspectos que involucran la organización, en contraposición con la presente investigación, debido a que la gerente no se enfoca en el panorama de su empresa, ni desarrolla estrategias para afrontar las amenazas del entorno. La habilidad energía y dinamismo se relaciona con la habilidad gerencial estudiada en esta investigación, pensamiento sistémico, que consiste en pensar siempre en un todo, para la toma de decisiones, tal como lo indicaron los entrevistados del estudio consultado, al mencionar que el gerente no debe perder la mirada del bosque completo.

El trabajo en equipo ha supuesto un gran cambio organizacional, pues ha influido en aspectos como la dirección, la motivación, comunicación y participación, para lo cual se requiere una interacción mayor entre las personas, que solo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista Durand (2008), señala en su artículo de investigación sobre El Perfil y las Habilidades del Empresario donde habla sobre el empresario integrador, el cual debe ser capaz de constituir un equipo y de conseguir su desempeño máximo, con objetivos, motivación e intereses. En

el caso del Hospedaje Concordia, la gerente motiva a su personal, reuniéndose por fechas importantes. Sin embargo, en el día a día son raras veces que motiva a sus empleados. Si bien la teoría dice que un buen equipo se forma con una buena comunicación, participación y dirección, los cuales, si se dan de manera aceptable en el Hospedaje Concordia, el factor “motivación” no se da a todos por igual, tal vez es esto lo que impide ofrecer un buen servicio, ya que este es difícilmente dado por un personal desanimado e insatisfecho con el trato que se les da. La gerencia debería de priorizar este factor tan importante, para el mejor desempeño de sus trabajadores.

Un buen líder para una empresa debe ser un profesional que esté constantemente creciendo, perfeccionándose, formándose, alguien proactivo y sobre todo alguien absolutamente adaptable y capaz de realizar sin problemas trabajo en equipo. Durand, (2008), sostiene en su artículo de investigación sobre El Perfil y las Habilidades del Empresario donde habla sobre el líder afirmando que es necesario poder identificar el proyecto con una persona carismática y dinámica. En el caso del Hospedaje Concordia, según los resultados, como un aspecto positivo, la gerente sabe escuchar las opiniones y sugerencias de sus colaboradores, trata siempre de mantener una buena comunicación con cada uno de ellos. Por otro lado, como aspecto negativo, la gerente no se encuentra totalmente capacitada, como para afrontar los futuros cambios para un mejor desarrollo de la empresa. Como la teoría lo dice, un líder se va perfeccionando con el tiempo, siempre y cuando este se capacite. La gerente del Hospedaje Concordia, necesita capacitarse un poco más. No es posible que, siendo una empresa de servicios turísticos, no se tenga el conocimiento adecuado del idioma inglés como base, incluso más cuando se trabaja con clientes corporativos.

En cuanto a lo ético y socialmente responsable, a medida en que las organizaciones han crecido y se han globalizado, el público les ha demandado transparencia en sus operaciones y los resultados que de ellas demandan. . Alfaro, León, y González (2017), realizaron un estudio en el hotel las Américas en Cartagena de Indias, donde tenían como objetivo principal el determinar la manera en que se está llevando a cabo las políticas de Responsabilidad Social Empresarial en el hotel Las Américas en la ciudad de Cartagena de Indias. Se identificó el accionar que tiene el Castro realizaron un estudio en el hotel las Américas en Cartagena de Indias, donde

tenían como objetivo principal el determinar la manera en que se está llevando a cabo las políticas de Responsabilidad Social Empresarial en el hotel Las Américas en la ciudad de Cartagena de Indias. Se identificó el accionar que tiene el hotel en relación a sus grupos de interés o stakeholders. La metodología utilizada fue del tipo descriptivo y como método fue el de la observación directa. Como fuente de recolección de información primaria se tuvo una encuesta dirigida al gerente del hotel. Como conclusión, se puede decir que el hotel está ampliamente comprometido con el tema de la responsabilidad social dentro de su gestión corporativa. En el hospedaje Concordia, se ha realizado una investigación muy parecida, en la cual se ha usado casi la misma metodología, solo que, en este caso, se usaron cuestionarios a la gerente, para obtener resultados cualitativos. Los resultados indican que el hospedaje Concordia se siente muy comprometido con la sociedad, y además de eso, incentiva a sus colaboradores y a sus clientes a apoyar en ésta causa. Por otro lado, toman en cuenta valores importantes como la honestidad y la responsabilidad dentro de la organización. Cabe resaltar que Hospedaje Concordia ha adquirido en el año 2017 un certificado sobre buenas prácticas ambientales, un incentivo por parte del Estado Peruano, que, al parecer, está ayudando a que las MYPES formen parte de una nueva cultura que aporta con el cuidado del medio ambiente.

V. Conclusiones

Se ha comprobado la gran utilidad de un diagnóstico organizacional para conocer la situación actual y real del Hospedaje Concordia. A rasgos generales, la empresa necesita mejorar en todos los aspectos, desde sus procesos operativos, tanto internos como externos, cabe resaltar, que todo lo anteriormente señalado, sería posible si la gerencia se capacitara mucho más. Hospedaje Concordia necesita cambios, que le permitan fortalecer su servicio e infraestructura, así también como las capacidades y habilidades de su personal.

Respecto a la situación interna del hospedaje, se realizó un diagnóstico interno en base al modelo de las 6 cajas de Weisbord, del cual se obtuvieron las siguientes conclusiones, en relación a cada dimensión, en la dimensión de propósito, los colaboradores conocen, se identifican y comprometen con la misión y la visión de la empresa. Los valores organizacionales no están documentados, por ello todo el personal no los conoce, y por ende no se identifican con ellos, siendo importante que el personal si se identifique con los valores organizacionales para que los ponga en práctica y trabajen en base a ellos. En relación a la dimensión estructura, los colaboradores tienen conocimiento de la contribución que tiene su esfuerzo en la ejecución de sus funciones y responsabilidades, asimismo conocen cuáles son sus funciones, sin embargo, no se encuentran documentado, dificultando que el personal se guíe de este documento para desempeñar un buen trabajo. En la dimensión relación se concluye que existe una buena relación gerente-colaborador y entre colaboradores. La gerente suele conversar con ellos acerca del trabajo que realizan, como también de algún problema que pueda surgir, es por ello que los colaboradores se sienten comprendidos, asimismo señalan que existe un ambiente laboral agradable. En la dimensión del liderazgo, los colaboradores se sienten con la capacidad de afrontar retos y oportunidades, tomar decisiones respecto a su área de trabajo, por lo cual se concluye que el gerente brinda un ambiente de libertad para que el colaborador sea autónomo, asimismo la gerente proporciona alguna recomendación, indicación o consejo para que el colaborador desempeñe mejor sus funciones. Según la dimensión de recompensas e incentivos, los colaboradores se encuentran motivados, teniendo una actitud optimista y positiva, que favorece el desempeño de trabajo para brindar un buen servicio, por otra parte, algunos

colaboradores son reconocidos por la gerente, pero hay otra parte que aún sigue esperando algún tipo de reconocimiento, un incentivo que produzca desempeñarse mejor en el área de trabajo. En la dimensión de mecanismos útiles, respecto a la resolución de conflictos, el colaborador se siente capaz de resolver un conflicto dentro de su área, si este es de mayor magnitud, lo consultan con la gerente, asimismo la gerente evalúa a sus trabajadores mediante la técnica de la observación y realiza una retroalimentación a sus colaboradores sobre su desempeño. Un punto desfavorable para la empresa, es que no cuentan con un software para manejar la cartera de clientes, realizándose manualmente por el colaborador, quien ejecutará su tarea de manera ineficiente.

El diagnóstico externo está basado en el análisis PESTEC, que señala que la situación externa del Hospedaje Concordia demuestra que existen factores muy importantes que no se están tomando en cuenta, tales como: el alto nivel de turismo registrado en los últimos años, las oportunidades que brinda el MINCETUR, para el desarrollo del establecimiento, y la fuerte competencia, la cual es más desarrollada en el aspecto tecnológico. Arriesgarse a nuevos cambios acorde a estos factores, ayudarían a asegurar la subsistencia de la empresa en el mercado a un futuro. Se desarrolló el análisis PESTEC y a partir de este análisis se elaboró la Matriz EFE. El puntaje ponderado que se obtuvo es de 2.70, indicando que la empresa tiene una posición competitiva pero no tan satisfactoria, teniendo que mejorar en muchos aspectos y procesos. Asimismo, gracias a la MPC, se obtuvo el puntaje ponderado de 2.70, tomando una ubicación promedio, en comparación a sus competidores, afirmando así que se tiene una posición competitiva no tan satisfactoria, aún no se logra una posición en la mente de los clientes, y por lo tanto se necesita mejorar en muchos aspectos, principalmente en el de innovación y mejora continua.

Para realizar el diagnóstico de las habilidades gerenciales, la presente investigación se basó en las habilidades gerenciales que plantea Prieto (2014), en su libro *Emprendimiento*, el cual ayudó a obtener conclusiones muy precisas. En la habilidad comunicación, la gerente del Hospedaje Concordia como un aspecto positivo, sabe escuchar las opiniones y sugerencias de sus colaboradores, mantiene una buena comunicación con su personal, se comunica con su personal a través de ejemplos,

consejos y los entienden si es que cometieron algún error o necesitan apoyo. Por otro lado, como aspecto negativo, la gerente no encuentra capacitada en dominar el idioma inglés. En relación al pensamiento sistémico, el gerente no se involucra mucho en la realización de las actividades de sus colaboradores, ya que como ellos ya conocen sus responsabilidades prefiere que las desarrollen solos, imposibilitando así que los colaboradores y la gerente trabajen conjuntamente para conseguir los resultados propuestos, igualmente la gerente demuestra desinterés por implementar estrategias ante a la competencia y las amenazas del entorno, se basa solamente en la calidad de servicio que brindan. El liderazgo en el caso del Hospedaje Concordia, la gerente motiva a su personal, reuniéndose por fechas importantes. Sin embargo, en el día a día son raras veces que motiva a sus empleados. El factor “motivación” no se da a todos por igual, tal vez es esto lo que impide ofrecer un buen servicio, ya que este es difícilmente dado por un personal desanimado e insatisfecho con el trato que se les da. La gerencia debería de priorizar este factor tan importante, para el mejor desempeño de sus trabajadores. En el aspecto ético y socialmente responsable, los resultados indican que el hospedaje Concordia se siente muy comprometida con la sociedad, y además de eso, incentiva a sus colaboradores y a sus clientes a apoyar en ésta causa. Por otro lado, toman en cuenta valores importantes como la honestidad y la responsabilidad dentro de la organización

VI. Recomendaciones

Se recomienda realizar cambios, desde un mayor orden en la documentación y categorización de la empresa, hasta capacitaciones para el personal y gerente. Crear alianzas estratégicas e implementar mayor tecnología en cuanto a sus recursos.

A partir del presente diagnóstico organizacional desarrollado del entorno interno de la empresa, se puede tomar como base para la elaboración de un plan estratégico. Respecto a la dimensión de propósito, se recomienda que se declaren los valores organizacionales, de manera verbal y asimismo se encuentren documentados, para que así todo el personal los conozca, se identifique y también practique dichos valores organizacionales en su día a día. En la dimensión estructura, se recomienda que la empresa elabore y comunique efectivamente el Manual organizacional de funciones (MOF) del puesto de trabajo de cada colaborador, para que así cada colaborador conozca exactamente las funciones y responsabilidades que necesita cumplir. En la dimensión relaciones, se recomienda que todos los integrantes de la empresa asistan a reuniones de integración y talleres de habilidades blandas, para que confraternicen más, obtengan una mejor comunicación y relación entre todos los miembros de la empresa y exista un mejor ambiente en donde se pueda crear la confianza necesaria para trabajar en equipo y conseguir un mismo objetivo, asimismo para que aprendan habilidades blandas para su desarrollo personal como profesional. Es importante que, en este caso, la gerente dé el ejemplo de un buen comportamiento dentro de la empresa, evitando así, un desánimo en el clima laboral de la empresa. En la dimensión liderazgo, se recomienda que la gerente reúna a su personal para que aporte su opinión sobre la toma de decisión respecto a una situación específica, igualmente se recomienda que la gerente brinde oportunidades de capacitación a su personal con el fin de que mejoren sus habilidades técnicas en relación a su puesto de trabajo. Según la dimensión de recompensas e incentivos, reconocer el esfuerzo de los colaboradores mediante algún tipo de reconocimiento e incentivo por el buen rendimiento que lograron, para que los motive a que sigan esforzándose cada vez más en desempeñar mejor sus funciones. Este reconocimiento e incentivo, puede ser pequeñas compensaciones como bonos de regalos en tiendas, restaurantes, pequeños premios como flores, chocolates o reconocimientos simbólicos como pines, diplomas con algún significado especial, y por último en la

dimensión mecanismos útiles, respecto a la resolución de conflictos, los colaboradores se sienten capaces de resolver un conflicto dentro de su área, si este es de mayor magnitud, lo consultan con la gerente, asimismo la gerente evalúa a sus trabajadores mediante la técnica de la observación y realiza una retroalimentación a sus colaboradores sobre su desempeño.

En el ambiente externo, a través de los resultados de la Matriz EFE, se pueden aprovechar las oportunidades que brinda el estado al sector turismo, contar con la mayor cantidad de certificados para que den un mayor valor a la imagen y al servicio de la empresa. Además, haciendo frente a la competencia y de acuerdo a los resultados de la MPC, se puede desarrollar un manejo de cartera de clientes con un software que permita manejar los datos de manera más rápida y accesible, establecer estrategias de marketing para captar la atención de más usuarios, mediante una página web, redes sociales, alianzas estratégicas con una flota de taxis y/o agencias de viajes.

En relación a las habilidades gerenciales, las recomendaciones se presentarán por cada habilidad desarrollada. En relación a la habilidad orientación a los resultados, en la presente investigación, la gerente orienta a su personal, motivándolos, animándolos, conversando con ellos, como también los corrige si es que cometieron una equivocación, con el fin de que desempeñen un buen trabajo y se logren el objetivo propuesto. La habilidad orientación a los resultados, es similar a la habilidad energía y dinamismo, que identifica el estudio “Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú: un análisis comparativo”, los entrevistados mencionaron que el gerente debe enfocarse en tomar decisiones que agreguen valor a la organización y esta sea más competitiva. Por tanto, el gerente debe ejercer un liderazgo que motive a su personal hacia el logro de los objetivos de la empresa, en concordancia a los resultados que se presentan en esta investigación, la gerente del Hospedaje Concordia si motiva y orienta a su personal hacia el logro de resultados. Para la habilidad comunicación se recomienda que se desarrollen estrategias para que se mejore la comunicación entre todos los involucrados, realizando desayunos de trabajo, que se puede realizar 2 veces al mes, en donde se comentarán temas referidos al equipo de trabajo, fomentando así la participación de todos los colaboradores, igualmente se recomienda seguir potenciando las relaciones personales, mediante conversaciones

personales de manera periódica con cada colaborador, para que se genere una mayor confianza entre la gerente y cada colaborador, de igual manera se puede implementar las reuniones conocidas como one-on-one, que tienen como propósito alinear las tareas de cada colaborador con los objetivos de la empresa. En relación al pensamiento sistémico, se recomienda que el gerente se involucre en la realización de las actividades de sus colaboradores y establezcan objetivos comunes, para que así el personal se comprometa y trabaje conjuntamente con la gerente hacia el logro de los objetivos propuestos, de igual manera se recomienda que la gerente elabore y ejecute estrategias enfocadas en contrarrestar las amenazas del entorno. En la habilidad liderazgo, se propone que el gerente motive en el día a día a todos los colaboradores empleados, reconociendo que realizaron un buen trabajo de igual manera se sugiere que siga brindándoles retroalimentación constante de su trabajo. Se sugiere también mejorar las instalaciones físicas del lugar de trabajo, contando con equipos tecnológicos y herramientas adecuadas, que fomentan que el personal se sienta cómodo desarrollando su trabajo y se motive a seguir desempeñando su trabajo. En el aspecto ético y socialmente responsable, se recomienda que siga existiendo ese compromiso con la sociedad os resultados indican que el Hospedaje Concordia se siente muy comprometida con la sociedad, y además de eso, incentiva a sus colaboradores y a sus clientes a apoyar en ésta causa. De la misma forma se recomienda que los valores organizaciones sean documentados y comunicados a todo el personal, con el fin de que se identifiquen con ellos y los practiquen en día a día.

VII. Lista de Referencias

- Andrea (2016). La Habilidades Gerenciales y su importancia en la Dirección Empresarial. M&M, 108-116.
- Arbulú y Otoya (septiembre de 2005). Características e importancia de la pyme en nuestra economía. Obtenido de <http://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/e-journals/PAD/7/arbulu.pdf>
- Avolio, Mesones y Roca (2011). Factores que Limitan el Crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú (MYPES). *Strategic*, 70-80.
- BCRP. (DICIEMBRE de 2016). *LAMBAYEQUE: Síntesis de Actividad Económica Diciembre 2016*. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/2016/sintesis-lambayeque-12-2016.pdf>
- BCRP. (DICIEMBRE de 2016). *LAMBAYEQUE: Síntesis de Actividad Económica Diciembre 2016*. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/2016/sintesis-lambayeque-12-2016.pdf>
- BCRP. (15 de SETIEMBRE de 2017). *Programa Monetario Setiembre 2017*. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Presentaciones-Discursos/2017/presentacion-12-2017.pdf>
- CARLA VERÓNICA MAYCOCK PÉREZ, P. J. (2018). *PERFIL DEL VISITANTE DE CHICLAYO SOBRE LA PROMOCIÓN TURÍSTICA DE PIMENTEL, 2018*. Obtenido de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3980/3/2018_Maycock-Perez.pdf
- Castro-Alfaro, A., Mercado-León, L., & González-Pérez, N. (2017). Responsabilidad social corporativa en cadenas hoteleras: Hotel las Américas en Cartagena de Indias. *Panorama Económico*, 284-296.
- Colegio de Bachilleres. (2010). Compendio fascicular: Diagnóstico y cambio organizacional. México, D.F: Limusa.
- CONCYTEC. (2018). *¿QUIENES SOMOS?* Obtenido de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/concytec/quienes-somos/vision-y-mision>
- Cornell University. (2016). *The Global Innovation Index 2016*. Obtenido de https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2016.pdf
- Cristóbal, E. L., Crespo, I. S., Rosales, E. W., & Vergara, I. V. (2017). El diagnóstico organizacional, contextualizado en los negocios fabriles de la provincia de Santa Elena-Ecuador 2015-2016. *INNOVA Research Journal*, 137-147.
- D'Alessio (2015). *El Proceso Estratégico. Un enfoque de gerencia*. Perú: Pearson.

- EL PERUANO. (9 de junio de 2015). *Ratifican designación de Secretaria de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros*. Obtenido de <https://elperuano.pe/normaselperuano/2015/06/09/1248181-2.html>
- ENVIROMENTAL PERFORMANCE INDEX. (2019). *Environmental Performance Index PERU*. Obtenido de <https://epi.envirocenter.yale.edu/epi-country-report/PER>
- Fortoul, González y Varela (2016). El proceso de la evaluación formativa desde el modelo Weisbord en educación médica. *Investigación en Educación Médica*, 5() 136-147. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349746529002>
- GESTIÓN. (19 de SETIEMBRE de 2016). *Perú tiene planes para mejorar en el ranking global de innovación*. Obtenido de <http://blogs.gestion.pe/iet/2016/09/peru-tiene-planes-para-mejorar-en-el-ranking-global-de-innovacion.html>
- Gestion. (9 de febrero de 2016). *Gestión ambiental en las empresas, una nueva tendencia*. págs. <https://gestion.pe/economia/empresas/gestion-ambiental-empresas-nueva-tendencia-111130>.
- GESTIÓN. (14 de JULIO de 2017). *Economía peruana habría crecido 2% en segundo trimestre del 2017*. Obtenido de <http://gestion.pe/economia/economia-peruana-habria-crecido-2-segundo-trimestre-2017>
- Gómez-Luna, E., Fernando-Navas, D., Aponte-Mayor, G., & Betancourt-Buitrago, L. (18 de febrero de 2014). *Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de*. Obtenido de Dyna: <https://www.redalyc.org/pdf/496/49630405022.pdf>
- González Castillo, D. E., Varela Ruiz, M., & Fortoul van der Goes, T. I. (2016). El proceso de la evaluación formativa desde el modelo Weisbord en educación médica. *Investigación en educación médica*, http://riem.facmed.unam.mx/sites/all/archivos/A5Num19/02_AO_El_Proceso.pdf.
- Hernández, Gallarso, M; Espinoza, J. (2011). *Desarrollo organizacional*. México, D.F: Pearson Educación.
- I.E. BUSINESS SCHOOL. (31 de ENERO de 2008). *EL PERFIL Y LAS HABILIDADES DEL EMPRESARIO*. Obtenido de http://ocw.ie.edu/ocw/materiales/gestion/GE2_113_NF.pdf
- INEI. (11 de julio de 2016). *El Perú tiene una población de 31 millones 488 mil 625 habitantes*. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/>

- INEI. (junio de 2017). *Avance Económico y Social Departamental, Marzo 2017*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1440/index.htm
- INEI. (AGOSTO de 2017). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre de 2017*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_producto-bruto-interno-trimestral-2017ii.pdf
- INEI. (agosto de 2017). *Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingresos por Departamento, 2007-2016*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1441/libro.pdf
- MINCETUR. (2015). Programa de fortalecimiento integral de turismo en el Perú. Obtenido de Plan Estratégico: http://www.mincetur.gob.pe/turismo/Producto_turistico/Fit/fit/Planes/Lambayeque/CHICLAYO.pdf
- MINISTERIO DE AMBIENTE. (s.f.). *MINISTERIO DE AMBIENTE*. Obtenido de <http://www.minam.gob.pe/calidadambiental/estandares-de-calidad-ambiental/>
- Ministerio del Ambiente. (24 de ABRIL de 2019). *plataforma digital unica del estado peruano*. Obtenido de <https://www.gob.pe/732-ministerio-del-ambiente-que-hacemos>
- PLAN NACIONAL DE ACCIÓN AMBIENTAL. (2019). *legislación ambiental*. Obtenido de http://www.legislacionambientalspda.org.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=822&
- Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Prieto, C. (2014). *Emprendimiento*. México: Pearson educación.
- PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES AGROEMPRESARIALES Y ASOCIATIVAS. (2018). *GESTIÓN EMPRESARIAL ESTRATÉGICA*. Obtenido de EL ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO: <http://repositorio.iica.int/bitstream/11324/7043/1/BVE18040203e.pdf>
- PUNTOEDU PUCP. (23 de MAYO de 2016). *Indicadores sociales: ¿Cómo está el Perú?* Obtenido de <https://puntoedu.pucp.edu.pe/galerias/indicadores-sociales/>
- Rahimi, et al. (2011). The Analysis of Organizational Diagnosis on Based Six Box Model in Universities. Obtenido de: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1080932.pdf>
- Rodríguez Gómez, G., Gil Flores, J., & García Jiménez, E. (1999). "La entrevista". En *Metodología de la investigación educativa* (págs. 167-184). Malaga: Aljibe.

SEBASTIÁN, P. E. (julio de 2014). *ANÁLISIS DEL SECTOR HOTELERO DE LUJO. EL CASO DEL HOTEL THE WESTIN VALENCIA*. Obtenido de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/44192/AN%C3%81LISIS%20DEL%20SECTOR%20HOTELERO%20DE%20LUJO.%20EL%20CASO%20DEL%20HOTEL%20THE%20.pdf?sequence=1>

Sierra, C. P. (2014). *Emprendimiento: Conceptos y Plan de negocios*. México: Pearson.

Valenzuela, C. M., Ramírez, R. G., Navarro, M. N., & Figueroa, D. R. (NOVIEMBRE de 2010). *DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: UNA MIRADA HACIA EL FUTURO*. Obtenido de https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no70/43b-diagnostico_organizacional_una_mirada_hacia_el_futuro_noviembre_2010_corregido.pdf

VIRGINIA, M. C. (2018). *MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ATENCIÓN AL CLIENTE DE VOGA BOUTIQUE EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO*. Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/9535/1/PIUSDADM009-2019.pdf>

VIRGINIA, M. C. (2018). *TEMA: MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ATENCIÓN AL CLIENTE DE VOGA BOUTIQUE EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO*. Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/9535/1/PIUSDADM009-2019.pdf>

WEF. (2019). *The Global Competitiveness Report 2019*. Obtenido de http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2019/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

world economic forum. (2019). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019*. Obtenido de http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf

VIII. Anexos

Anexo 1: INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.

Nombre de la empresa	Hospedaje Concordia
Razón social	Servicios Turísticos E.I.R.L.
Actividad	Servicio Hotelero
Categoría	Hospedaje
Condición jurídica	Empresa individual de responsabilidad limitada
Localización	Ca. 7 de Enero sur Nro. 235 Urb. San Eduardo – Chiclayo
RUC	20480645741
Gerente General	Shari López Cadenillas
Sub Gerente General	Mónica López Cadenillas
Capacidad	25 habitaciones
Personal	10 Colaboradores
Servicios	Lavandería/Planchado/Alojamiento/WiFi/TVCable/Agua Caliente/Cafetería

Fuente Elaboración propia

TIPOS DE HABITACIONES Y COSTO x c/u:

H. MATRIMONIAL: S/. 60

H. INDIVIDUAL: S/. 50

H. DOBLE: S/.85

H. TRIPLE: S/.100

H. CUADRUPLE: S/.130

Ventas:

Fuente: Elaboración propia

Ventas por temporada:

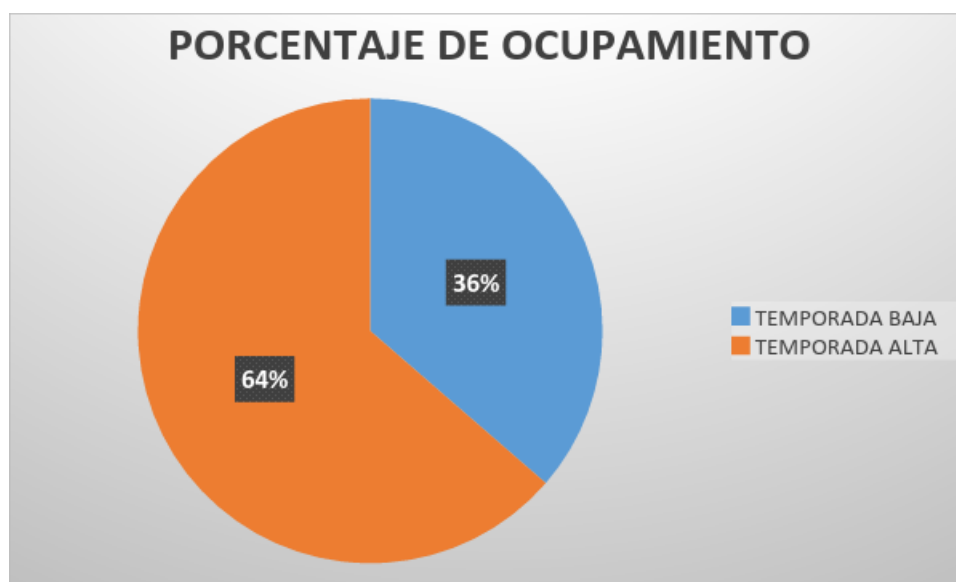
DE ABRIL A AGOSTO	TEMPORADAS BAJA	DIA	PROMEDIO EN BASE A PROMEDIO			
			DIA	SEMANA	MES	AÑO
	DE LUNES A JUEVES	S/. 150.00	S/. 275.00	S/. 1,925.00	S/. 7,700.00	S/. 92,400.00
	VIERNES A DOMINGO	S/. 400.00				
DE SETIEMBRE A MARZO	TEMPORADA ALTA	DIA				
	LUNES A JUEVES	S/. 400.00	S/. 600.00	S/. 4,200.00	S/. 16,800.00	S/. 201,600.00
	VIERNES A DOMINGO	S/. 800.00				

Fuente: Elaboración propia

% De ocupamiento:

	LUNES A JUEVES	VIERNES A DOMINGO	PROMED IO	PORCENTAJE DE OCUPACIÓN
TEMPORADA BAJA	5	15	10	40%
TEMPORADA ALTA	10	25	18	70%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

PERFIL DEL CLIENTE:

TIPO DE CLIENTE	%
CORPORATIVO	80
TURISTAS	5
FAMILIAR	15

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia

C. Valores

5. ¿La empresa tiene establecido el enunciado de sus valores organizacionales en un documento?
6. ¿Se identifica con los valores de la empresa?
7. ¿En su día a día práctica esos valores?
8. ¿Cree que el gerente práctico dichos valores?

II. Estructura

A. Estructura organizacional

9. ¿Desempeña tareas que no corresponden a su puesto de trabajo?
10. Las tareas y funciones que desempeña, ¿Están escritas en algún documento o manual? si es así, ¿Lo conoce?
11. ¿Tiene subordinados o personas que están bajo su autoridad?
12. ¿Conoce las diferentes áreas de la empresa y cómo éstas se relacionan?

B. Puestos de trabajo

13. ¿Cuáles son las tareas o funciones específicas que realiza?

C. Delegación de autoridad

14. ¿Considera usted que tiene libertad de poder tomar las decisiones relacionadas con su trabajo?
15. Si es que usted tiene subordinados, ¿Su subordinado, tiene libertad de tomar decisiones respecto a sus tareas o todo debe de consultarlo antes con usted?

D. Relación con el cliente

16. ¿Siente Ud. que el cliente percibe el trabajo que realiza? ¿Cómo lo percibe?

III. Relaciones

A. Estructura en el puesto de trabajo

17. ¿Su jefe apoya las iniciativas que propone? en caso de que así sea, ¿De qué manera lo hace?

B. Ejecución de las actividades

18. ¿En el desarrollo de sus actividades, trabaja con sus compañeros o prefiere hacerlo solo?

C. Relación entre los colaboradores y con la gerencia en el trabajo

19. ¿Cómo es la relación con sus compañeros?

20. ¿Su jefe está dispuesto a escucharle, prestarle atención y apoyarle? ¿Cree que su jefe se preocupa por crear un ambiente laboral agradable?

D. Resolución de conflictos

21. ¿Si tuviera un problema en su puesto de trabajo y necesita apoyo, se comunicaría con alguien del trabajo para que le ayude?

E. Toma de decisiones

22. ¿Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica?

IV. Recompensas e incentivos

A. Motivación

23. Cuando va a trabajar, ¿se siente contento de realizar su trabajo?

24. En muchos casos salimos de casa un poco preocupados y hasta molestos por algo que allí sucedió, ¿Cómo hace en el trabajo para realizar sus actividades con optimismo y empatía hacia los demás?

B. Recompensas

25. ¿En qué contribuye su trabajo para el buen funcionamiento de la empresa?

26. ¿Alguna vez ha recibido algún reconocimiento o elogio por parte del gerente?

27. Si se equivoca, ¿Cómo proceden en la empresa?

C. Incentivos

28. ¿La empresa te brinda oportunidades de preparación para que realices mejor tu trabajo?

29. ¿La empresa se preocupa por mantenerlo informado de las nuevas técnicas relacionadas con tu trabajo con el fin de mejorar la calidad del mismo?

D. Sistemas de evaluación de desempeño

30. ¿Usted es evaluado en su puesto de trabajo?, ¿De qué forma?

31. ¿Le comunican a usted cómo será evaluado?

E. Satisfacción del personal

32. Respecto al trabajo que realiza, ¿Siente que la empresa reconoce su esfuerzo?

VI. Liderazgo

A. Supervisión

33. ¿El gerente supervisa constantemente su trabajo y le apoya en la realización de sus actividades? En caso de que así sea, ¿De qué manera?

B. Motivación

34. ¿Por qué sigue trabajando en la empresa?, ¿Qué es lo que más valora de ella?

C. Comunicación

35. ¿Cuánto interés demuestra el gerente en establecer una conexión más personal con Ud.?

D. Toma de decisiones

36. ¿Suele opinar y aportar ideas que contribuyen a la mejora de sus actividades?

E. Gestión del cambio

37. ¿Considera Ud. que es capaz de afrontar los posibles desafíos que se presenten en la empresa?

VII. Mecanismos Útiles

A. Manejo de conflictos

38. ¿Cuándo se presenta un problema se conoce quién debe resolverlo?

B. Mecanismo que facilite la comunicación entre los miembros de la empresa

39. ¿Cómo coordina Ud. con sus compañeros de trabajo las actividades a realizar diariamente?

C. Relaciones

40. ¿Considera que el trabajo en equipo contribuye a formar una buena relación entre trabajadores?

D. Implementación de tecnología

41. ¿Qué herramientas utiliza para realizar su trabajo de manera eficiente?

E. Mecanismos para el mejoramiento de las funciones de apoyo

42. ¿Considera que su opinión es importante para que la empresa tome decisiones que se relacionen con tu trabajo?

➤ GERENTE

I. Habilidades Gerenciales

A. Orientación a los resultados

1. ¿El gerente orienta a su equipo de trabajo? ¿Los motiva? ¿De qué manera?

B. Comunicación

2. ¿Le es fácil hablar en público?

3. ¿Qué tipo de comunicación utiliza con sus empleados?

4. ¿Domina algún otro idioma?
5. ¿Cree que es importante para el rubro de su negocio?
6. ¿Mediante qué medios se comunica con sus trabajadores?
7. ¿Cree que los medios que utiliza son eficientes?

C. Pensamiento Sistémico

8. ¿Cuál es su postura ante la gran competencia existente en el rubro?
9. ¿Qué medidas de acción suele tomar?
10. ¿De qué manera logra la integración del grupo de trabajo?

D. Liderazgo

11. ¿Toma en cuenta la opinión de sus trabajadores en la toma de decisiones?
12. ¿Cómo evalúa el desempeño de sus trabajadores?

E. Trabajo en equipo

13. ¿De qué manera motiva a sus trabajadores?
14. ¿Qué tanto conoce a su grupo de trabajo?
15. ¿Qué actividades realiza para integrar al grupo de trabajo?

F. Ético y Socialmente Responsable

16. ¿Realizan proyecciones sociales?
17. ¿Existen reglas en contra de los comportamientos no éticos dentro del área de trabajo?

Anexo 3: FOTOS DE LAS INSTALACIONES DEL HOSPEDAJE CONCORDIA



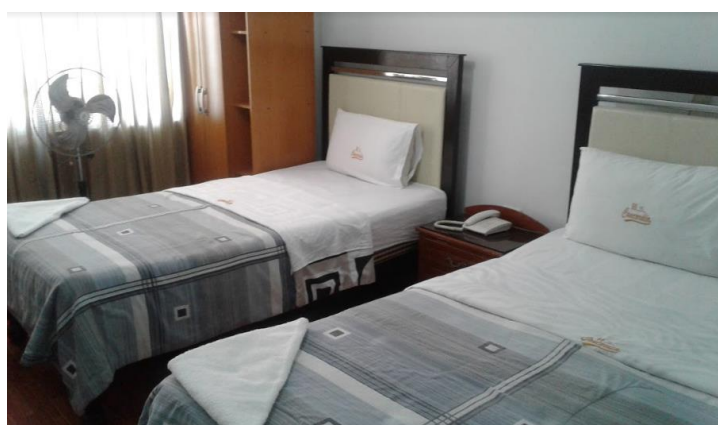
FACHADA



LIVING



RECEPCIÓN



Habitaciones