



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO NUEVA ESPARTA  
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO  
PROGRAMA DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN  
CURSOS ESPECIALES DE GRADO

**Gestión de cambio en la departamentalización de la empresa La  
Samanna de Margarita Hotel y Thalasso C.A**

Trabajo de Grado, Modalidad Cursos Especiales de Grado, presentado como Requisito  
Parcial para optar al título de Licenciatura en Administración.

**Autores:**

Martínez Raida, C.I. 20.903.560

Guatamare, Abril de 2016

APROBADO

FIRMAS

# FIRMAS

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco primeramente a Dios, por la sabiduría, entendimiento, perseverancia, por sostenerme cuando sentía que no podía seguir, por darme fuerzas en momentos de debilidad, por su sustento a lo largo de todo este proceso.

A mis padres quienes son la razón de cada uno de mis logros, por su esfuerzo, dedicación y apoyo a largo de mi vida, por sus desvelos y madrugadas, por su incesante sin ellos esta y muchas metas no habrían sido posibles.

Agradezco también a nuestros tutores y profesores, quienes siempre tuvieron consejos acertados para ayudarnos durante la realización de nuestra tesis, por corregirnos las veces que fueron necesarias, por apoyarnos y motivarnos a seguir adelante, mil gracias por todo el conocimiento brindado.

Agradecer también a la Universidad de Oriente y todas las personas que en ella hacen vida, han logrado que sienta un profundo respeto y amor por esta, mi casa de estudio, y espero poder algún día reproducir todo lo que aquí aprendí.

A mi abuela Flor por sus palabras de apoyo y en todo momento estar dispuesta a escucharme, a mi tío José Enrique por tomar de su tiempo en explicarme y sacarme de dudas en temas que el maneja a la perfección, a mis compañeros de estudio y en especial a Andreina Szulczuk y Dayana Villarreal por estos 5 años de amistad y apoyo, sin ustedes la universidad no habría sido lo mismo.

Y por último, a mi compañero y amigo Miguel Aponte, por su dedicación y compromiso en la realización de nuestra tesis, por estar

## **DEDICATORIA**

Dedicamos este triunfo a Dios por habernos permitido llegar hasta este punto y habernos dado salud para lograr nuestros objetivos, por darnos aliento y fuerza en los momentos de cansancio y agotamiento.

A nuestros padres por habernos apoyado en todo momento, por ser el pilar fundamental en todo lo que somos, por sus consejos, valores, motivación constante, esfuerzo y compromiso con nuestra educación.

A nuestros familiares por apoyarnos en todo momento y ser ejemplo de perseverancia, por ser fuente de energía que en tantos momentos necesitamos, a nuestros amigos y compañeros que nos apoyaron en nuestra formación profesional.

## ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS.....	iv
DEDICATORIA .....	v
ÍNDICE GENERAL .....	vi
PARTE I. GESTION DEL CAMBIO.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	14
1.1 Planteamiento Del Problema.....	17
1.2 Objetivos.....	22
1.2.1 Objetivo General.....	22
1.2.2 Objetivos Específicos.....	22
1.3 Marco Metodológico.....	23
1.3.1 Diseño de la investigación.....	23
1.3.2 Nivel de investigación.....	24
1.3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	25
1.3.4 Recursos empleados.....	27
Recursos Materiales:.....	28
Recursos Humanos:.....	28
Recursos Tecnológicos:.....	28
CAPÍTULO II. TEORÍA DE GESTIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	29
2.1 Departamentalización.....	29
2.2 Tipos de Departamentalización.....	31
2.3 Organigrama.....	36
2.4 Descripción de Cargo.....	38
2.5 Cambio Organizacional.....	41
2.6 Niveles de Cambio Organizacional.....	43
2.7 Gestión del cambio organizacional.....	49
2.8 Ciclos de la gestión de cambio organizacional.....	50

1.5.9 Elementos de gestión del cambio .....	61
CAPÍTULO III. PLANTEAMIENTO DE CASO REGIONAL.....	65
3.1. Caso Regional, VENETUR S.A. ....	65
3.2. Departamentalización. ....	66
3.2.1. Tipos de Departamentalización. ....	66
3.2.2. Organigrama. ....	67
3.2.3 Descripción de puestos. ....	68
3.3 Cambio Organizacional. ....	68
3.3.1. Niveles de Cambio Organizacional. ....	69
3.4. Gestión del cambio organizacional. ....	69
3.4.1. Ciclos de la gestión de cambio organizacional. ....	70
3.4.2 Elementos de gestión del cambio. ....	71
CAPÍTULO IV, PLANTEAMIENTO DE CASOS, NACIONAL E INTERNACIONAL.....	73
4.1 Caso Nacional, LIDOTEL. ....	73
4.2. Departamentalización.....	73
4.2.1 Tipos de Departamentalización. ....	74
4.3. Organigrama .....	76
4.4. Descripción de Puestos .....	76
4.5. Cambio Organizacional. ....	77
4.5.1. Niveles de Cambio Organizacional. ....	78
4.6. Gestión del Cambio Organizacional.....	78
4.6.1. Ciclos de la Gestión del Cambio.....	79
4.6.2. Elementos de la Gestión del Cambio.....	80
CAPÍTULO V, PLANTEAMIENTO DE CASO INTERNACIONAL. ....	82
5.1 Caso Internacional, HILTON.....	82
5.2 Departamentalización .....	82
5.2.1 Tipos de Departamentalización. ....	83
5.3. Organigrama. ....	84

5.3.1. Descripción de Cargos. ....	85
5.4. Cambio Organizacional. ....	85
5.4.1. Niveles de Cambio Organizacional. ....	86
5.5. Gestión del Cambio Organizacional.....	86
5.5.1. Ciclos de Cambio Organizacional. ....	87
5.5.2. Elementos del Cambio Organizacional. ....	87
CAPÍTULO VI. RELACIÓN DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL CON LAS TENDENCIAS ACTUALES Y MODERNAS DE LA ADMINISTRACIÓN. ....	89
6.1 Reingeniería .....	89
6.2 Aspectos de la reingeniería .....	92
6.3 Principios de la reingeniería.....	93
6.4 La Reingeniería y la departamentalización. ....	95
CONCLUSIONES. ....	98
RECOMENDACIONES.....	101
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y ELECTRÓNICAS.....	103
PARTE II. GERENCIA ESTRATÉGICA. ....	107
INTRODUCCIÓN.....	108
JUSTIFICACIÓN.....	110
OBJETIVOS .....	111
CAPÍTULO I. CONCEPTOS Y ASPECTOS FILOSÓFICOS DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA.....	112
1.1 Estrategia: .....	112
1.2 Gerencia Estratégica: .....	112
1.3 Origen. ....	113
1.4 Evolución.....	114
1.5 Función de la Gerencia Estratégica.....	115
1.6 Principios y Elementos de la Gerencia Estratégica.....	116
1.7 Importancia de la Gerencia Estratégica. ....	118



1.8	Términos Importantes en Estrategia.....	119
1.9	¿Existe Una Relación Entre Cultura Organizacional y Estrategia? ...	122
CAPÍTULO II. PROCESO DE GERENCIA ESTRATÉGICA.....		125
2.1	Estudio y análisis del planteamiento.....	125
2.2	Formulación de la visión.....	127
2.3	Establecer de objetivos.....	129
2.4	Análisis del Ambiente Competitivo Externo de la Organización Para Identificar Oportunidades y Amenazas.....	130
2.4.1	Principales factores del ambiente externo: .....	131
2.4.1	Análisis del Ambiente Interno de la Organización Para Identificar las Debilidades y Fortalezas. ....	133
2.4.2	Las áreas de la empresa que podemos evaluar y analizar son las siguientes: .....	134
CAPÍTULO III MODELOS DE GERENCIA ESTRATÉGICA Y CASO PRÁCTICO.....		140
3.1	Estrategia de aumento de participación en el mercado.....	140
3.2	Estrategia de crecimiento. ....	141
	Los canales alternativos .....	142
	Expansión del mercado .....	142
	La expansión del producto.....	142
	Diversificación .....	143
3.3	Estrategia de concentración de mercado.....	143
3.4	Estrategias de Reto de Mercado. ....	144
3.4	Estrategia de Utilidades.....	145
3.5	Estrategia de Contramarcha.....	147
3.6	Estrategia de Eliminación y Cierre.....	147
3.7	Caso Práctico. La Samanna de Margarita Hotel &Thalasso, C.A.....	149
3.7.1	Indicadores financieros y análisis .....	155
3.7.2	Análisis externo.....	157

3.7.3 Establecimiento de los nuevos objetivos y estrategia. ....	160
3.7.4 Ejecución de la estrategia. ....	161
3.7.5 Evaluación de los resultados. ....	161
CONCLUSIONES .....	162
RECOMENDACIONES.....	163
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:.....	164
PARTE III .....	166
INTRODUCCIÓN.....	167
1.1. Planteamiento Del Problema. ....	168
1.2. Objetivos .....	171
1.2.1. Objetivo Principal. ....	171
1.2.2. Objetivos Específicos. ....	171
1.3. Importancia.....	171
1.4. . Justificación. ....	172
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO. ....	173
2.1. Antecedentes.....	173
2.2. Bases Teóricas.....	174
2.3 Importancia de los SIG .....	175
2.4 Clasificación de los sistemas de información. ....	176
2.4.1 Sistemas Transaccionales.....	176
2.4.2 Sistemas De Apoyo A Las Decisiones (DSS) .....	177
2.4.3 Sistemas Estratégicos. ....	178
2.4.4 Otro tipo de sistemas de información son:.....	179
2.4.5. Definición de Términos Básicos.....	181
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO .....	184
3.1. Diseño de la investigación. ....	184
3.2. Nivel o tipo de investigación. ....	185
3.3. Unidad de estudio.....	186
3.4. Antecedentes Históricos. ....	186

3.5. Misión.....	187
3.6. Visión. ....	187
3.7. Valores organizacionales.....	187
3.8. Estructura Organizativa. ....	188
3.9 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información. ....	194
3. 9.1. Técnicas de Recolección de Información. ....	194
3.9.2 Técnica de Procesamiento de Datos. ....	195
CAPÍTULO IV, PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS. ..	197
3.1. Resultados del Cuestionario. ....	197
CONCLUSIONES. ....	211
RECOMENDACIONES.....	213
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y ELECTRÓNICAS.....	214
ANEXOS .....	215



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE NUEVA ESPARTA  
ESCUELA DE HOTELERÍA Y TURISMO  
COORDINACIÓN DE TRABAJO DE GRADO

**CURSOS ESPECIALES DE GRADO: GESTIÓN DEL CAMBIO  
ORGANIZACIONAL, GERENCIA ESTRATÉGICA Y SISTEMAS DE  
INFORMACIÓN GERENCIAL**

**RESUMEN**

**Asesores:**

Profesor Daniel Salazar

Profesor David Díaz

Profesor Ángel Figueroa

**Autores:**

Raida Martínez

C.I.: 20.903.560

La gestión empresarial busca la manera de mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio a través de individuos especializados como directores, consultores, gerentes, entre otros, con la finalidad que de la empresa o negocio sea viable económicamente; esta nos permite detectar problemas organizacionales, que estén afectando el desempeño, del mismo modo solventarlos mediante planes y estrategias, aprovechando al máximo todos los recursos con lo que cuenta la empresa. Debido a lo antes definido se desarrolló el presente trabajo de investigación modalidad cursos especiales de grado el cual está constituido por tres asignaturas: Gestión del Cambio Organizacional que es el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional. Por su parte la gerencia estratégica es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos detectando las amenazas tanto internas como externas. Finalmente, Sistemas de Información Gerencial utilizan principalmente datos, los cuales almacena, procesa y transforma para obtener como resultado final información oportuna, útil y veraz a los gerentes para facilitar la toma de decisiones.

# **PARTE I. GESTION DEL CAMBIO.**

## INTRODUCCIÓN.

Hoy en día las empresas independientemente de su tamaño, industria o antigüedad enfrentan nuevos retos que impactan directamente sobre su supervivencia, como lo son competidores externos, movilización de capitales, dificultad para retener al talento humano, tecnologías y estructuras cambiantes; estos son elementos que obligan a los ejecutivos que llevan las riendas de las organizaciones a estar preparados para el cambio, las empresas deben acoplarse a estos, haciendo uso de herramientas y diferentes recursos, de manera que estas puedan adaptarse al dinamismo en su entorno.

En este sentido, el cambio podría significar desde una simple modificación de procesos, como cambios a nivel humano, estratégico, técnico y estructural. Dentro de este último nivel se encuentra la departamentalización la cual Terry (1980:384) define como: *la división de autoridad y responsabilidad entre los gerentes del mismo nivel organizacional, para aprovechar la especialización del trabajo y para obtener unidades de trabajo manejables*, esto implica alteraciones en la divisiones de los puestos de trabajo, reajustes de roles, entre otros.

Es importante resaltar que la industria hotelera representa uno de los sectores productivos que se desarrollan en el país, debido a que genera empleos, divisas y grandes movimientos de capital; esta, según La Universidad de Administración Hotelera de Calcuta (2014), se define como: *una dimensión de la industria de hospitalidad, la cual centra sus esfuerzos en la visión y misión de proveer servicios de alojamientos a viajeros de buena fe*. Es decir, es un elemento fundamental en el sector turístico de una nación, debido que este es el encargado de prestar el alojamiento a las personas

que visitan por diferentes motivos localidades distintas a su lugar de residencia.

En base a esto, y debido a la potencial fuente de ingreso que constituye el turismo para el Estado Nueva Esparta, es de importancia estudiar el sector hotelero, ya que representa una fuente activa de empleo y desarrollo económico para el estado. En términos generales, y teniendo en cuenta que la finalidad de un hotel es el hospedaje temporal, ya sea por día, semanas o algunos meses, pero nunca como residencia permanente, se puede observar entonces, que La Samanna de Margarita Hotel y Thalasso, C.A. cuenta con estas características, ya que abarcan como concepto de negocio el alojamiento turístico a diversos clientes ya sea para fines vacacionales, viajes de trabajo, estudios, entre otros.

Ahora bien, La Samanna de Margarita Hotel y Thalasso en base a su concepto de negocio requiere de una departamentalización establecida que se encuentra acorde a su actividad comercial. Asimismo como toda organización que hace vida en esta época, debe tener la capacidad de ser flexible ante su medio ambiente, que ya esto es un requisito para poder seguir operando de forma óptima, según Kahn (1983), *las organizaciones funcionan en un ámbito cambiante, en el cual todo cambio ambiental, corresponde con obligación de cambio para la organización.*

Es allí, donde la gestión de cambio entra en juego, y de acuerdo a Pierre (1994), la gestión de cambio se define como: *el proceso diseñado que mitiga los efectos no deseados del cambio y potencia las posibilidades de crear futuro en la organización, su gente y contexto*, es decir la gestión de cambio es la encargada de definir e implementar los procedimientos o tecnologías para hacer frente a los cambios en el entorno empresarial.

Es preciso indicar que como empresa hotelera, La Samanna de Margarita Hotel y Thalasso posee técnicas de gestión como un ciclo de cambio básico que es similar al de Lewinn, para abordar los cambios que se les presenta, debido a que esta describe herramientas específicas con las que una entidad puede hacer frente a tales modificaciones, es decir, el objetivo formal de la gestión de cambio es asegurar que se reduzcan al mínimo los efectos negativos resultantes de alteraciones internas o externas.

Dentro de la gestión de cambios resaltan las modificaciones llevadas a cabo en la departamentalización de La Samanna, como estrategia para subsanar el déficit detectado en la prestación de los servicios, ejecución y ordenación de tareas. Por tal razón, se toma como objeto de estudio de la siguiente investigación donde se pretende analizar a las empresas hoteleras y las modificaciones en su departamentalización para ello, se desarrollarán 5 capítulos, en el Capítulo I se estudia la teoría de gestión de cambio, la cual se vincula con La Samanna de Margarita Hotel y Thalasso como caso local; con VENETUR a nivel regional en el Capítulo II, LIDOTEL como caso nacional en el Capítulo III y finalmente HILTON a nivel internacional en el Capítulo IV. Además, en el capítulo V, se relaciona la gestión del cambio organizacional con las tendencias actuales y modernas de la administración.



## 1.1 Planteamiento Del Problema.

Las empresas continuamente se encuentran en un proceso de transformación buscando ajustarse a nuevas conductas, ideas y nuevas técnicas para llevar a cabo las metas y objetivos trazados. Toda organización requiere un proceso de aprendizaje para mantenerse a la vanguardia de los cambios en su entorno y evitar obsolescencia a nivel competitivo y de mercado; al respecto Stewart (2000), refiere que: *Aprender a salir adelante y manejar la situación, es el único reto importante que todos afrontamos, incluyendo las organizaciones en las que trabajamos*, en este sentido, se puede decir que estar al tanto de lo que ocurre en el entorno de la organizaciones permite a los gerentes realizar cambios con base en las diferentes situaciones que se les presente.

Así mismo, el proceso de adaptación al igual que el de transformación no son fáciles, puesto que todos los cambios no son iguales, ni ocurren en condiciones parecidas, cada uno está dado por características o situaciones determinadas .La modernización, las tendencias económicas actuales y la competencia hacen que las organizaciones se planteen modificaciones tanto en la fisonomía estructural como en las concepciones que guiaron tiempo atrás su funcionamiento, ya que estas son sistemas sociales que se interrelacionan con el medio ambiente y que son afectadas por todo lo que sucede a nivel tanto interno como externo.

De acuerdo a lo antes mencionado el cambio es una de las actividades principales para las organizaciones, por tanto cambiar no es solo introducir tecnologías innovadoras o desarrollar nuevas estrategias comerciales, sino que también implica romper tradiciones, hábitos, costumbres, realizar modificaciones en los niveles estratégicos, técnicos,

humanos y estructurales; los cambios en este último nivel se ligan directamente a los departamentos así como a los puestos diseñados para la organización, ya que ellos son los generadores de los procedimientos que se desarrollan para lograr productividad además de eficiencia; una departamentalización bien estructurada permitirá que todos los niveles de la organización cumplan sus labores de manera efectiva, de acuerdo a las labores correspondientes a cada puesto de trabajo.

Por otra parte la industria hotelera a nivel regional y nacional es de importancia para la economía del país, gracias a la ubicación estratégica con la que cuenta Venezuela, dispone de múltiples bellezas naturales, lo que es de atractivo tanto para turistas internacionales como para los mismo venezolanos, es por ello que para las empresas del sector hotelero lo ideal es presentar una estructura organizacional que aproveche dicha condición.

Sin embargo, el país ha sufrido múltiples cambios que han afectado la operatividad de diferentes industrias que hacen vida en él y se puede decir que el sector hotelero no ha sido la excepción. De acuerdo a cifras oficiales del Ministerio de Turismo (MINTUR) confirman el descenso de visitantes en los últimos 3 años, entre 2012 y 2013 llegaron al país un poco menos de 1 millón de personas, mientras que para el año 2014 ingresaron 967.357 viajeros lo que indica que disminuyó en un 10.8%, donde solo el 26% corresponden a viajes de placer, el 74 % restante son por motivos de negocios, estudios, salud y religiosos.

Carla Brandani , Presidente de la Asociación de Hoteles del Estado Anzoátegui, comento en la 35° edición de la Feria Internacional de Turismo celebrada en Madrid España que: *el sector hotelero en Venezuela hace magia para brindar las condiciones necesarias de hospedaje al público.*

También admitió que ha bajado la calidad de servicios por la falta de insumos debido a la situación del país, por su parte del Director de la Asociación Venezolana de mayoristas y empresas de representaciones turísticas, Julio Arnaldes aseguró que: *por más esfuerzo que haga el gobierno por promocionar el país, como destino turístico hay varios elementos en contra de la buena intención, la escasez se suma a las fallas en los servicios públicos, en infraestructura, los problemas de conectividad interna y los elevados índices de inseguridad, que en conjunto han alejado a los turistas internacionales.*

En base a lo antes expuesto la industria hotelera venezolana se ha visto afectada directamente por la situación actual que presenta el país, teniendo como consecuencias desmejoras en la calidad del servicio ofrecido, por lo tanto ameritan la implementación de una gestión para adaptarse a los cambios y direccionarse atendiendo a una serie de procedimientos así como la departamentalización, persigan el cumplimiento de los objetivos prefijados de la manera más eficaz posible.

Así mismo el aumento en los costos de los productos se traduce en precios al público más elevado. Si bien esto puede coadyuvar al cubrimiento de los costos operativos del hotel, de igual manera la empresa se ve perjudicada, ya que al tener precios elevados, la afluencia de turistas y visitantes disminuye, lo que ocasiona una baja en sus niveles de ingresos, por tal motivo los gerentes encargados de llevar la gestión del cambio a estas organizaciones, se han visto en la necesidad de reevaluar la departamentalización y el capital humano que hacen vida en estos, ya que han presenciado que hay personal poco productivo o más de dos personas desempeñando un mismo trabajo el cual podría ser simplificado para una sola persona, por tal motivo la rotación, evaluación de desempeño y

reducción de personal son estudiados para poder actualizar la departamentalización a las necesidades actuales de las empresas y quedarse solo con el personal netamente necesario.

Aunado a esto, la actividad hotelera del Estado Nueva Esparta no escapa de los problemas que aquejan a los demás estados de Venezuela, viéndose afectados por la situación actual que afronta el país, como evidencia de esto, en La Samanna de Margarita Hotel y Thalasso fue realizado un diagnóstico por el Sr. Pierfillipo, dueño del hotel, quien inicialmente y mediante una evaluación general pudo percibir deficiencias como, baja en ventas y productividad del mismo. Seguidamente la acción a tomar por el dueño fue la contratación de una nueva gerente, la Lic. Ismenia Mendoza, durante diciembre de 2015, para que llevara a cabo la implementación de los cambios pertinentes para mejorar la situación presentada; la Sra. Mendoza luego de su contratación comenzó a efectuar cambios, en lo que ella consideraba, el área falla de la organización que era la definición de sus cargos y la departamentalización de tal manera que se definan las actividades de los departamentos a nivel funcional.

En entrevista con Ismenia Mendoza, Gerente General de La Samanna de Margarita Hotel y Thalasso se pudo conocer que la revisión de la departamentalización marca el inicio de un cambio en la organización, ella asegura que: *a través del análisis de cargos dispuesto en el hotel, se pueden identificar áreas problemáticas a cargos pocos productivos*, el inicio de su gestión se basó en el estudio de la departamentalización existente a la cual desde hace 10 años no se le realizaba ninguna modificación, contaba con una departamentalización por funciones estructurada por 8 departamentos y al analizarla notó que era necesario realizar variaciones que se ajustaran a las

necesidades actuales que presenta el hotel La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso.

Los argumentos antes expuestos conllevan a analizar la gestión de cambio en la departamentalización de La Samanna de Margarita Hotel y Thalasso, a través del establecimiento de conceptos teóricos que permitan describir cómo se lleva a cabo las modificaciones en la organización y como esto influye en la operatividad del hotel La Samanna.

## **1.2 Objetivos.**

### **1.2.1 Objetivo General.**

- Analizar la gestión del cambio en la departamentalización en la empresa hotelera La Samanna de Margarita Hotel y Thalasso.

### **1.2.2 Objetivos Específicos.**

- Definir los aspectos teóricos relacionados con la gestión del cambio en La Samanna de Margarita Hotel y Thalasso.
- Definir los aspectos teóricos relacionados con la gestión del cambio en la departamentalización de La Samanna de Margarita Hotel y Thalasso.
- Relacionar la teoría de gestión del cambio en la departamentalización en venezolana de Turismo S.A hotel VENETUR a nivel regional.
- Relacionar la teoría de gestión del cambio en la departamentalización en el Hotel LIDOTEL a nivel nacional.
- Relacionarla teoría de gestión del cambio en la departamentalización del Hotel HILTON a nivel internacional.
- Relacionar las teorías de gestión del cambio con las tendencias actuales y modernas de la administración.

### **1.3 Marco Metodológico.**

En esta sección se destacan todos los aspectos relativos a la metodología utilizada en el presente estudio, es decir, todo lo concerniente con el diseño, tipo de investigación y técnicas de recolección de datos.

#### **1.3.1 Diseño de la investigación.**

Según Fidias Arias (1999:31), se define investigación de campo como:

*Aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigadores, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes.*

El diseño de investigación es la estrategia que se adopta para responder al problema planteado y este trabajo, el cual se realiza en La Samanna de Margarita Hotel y Thalasso es el de una investigación es de campo debido a que se obtendrá información directamente de la fuente de manera de que se logre comprender el problema y los aspectos inherentes a este con la menor alteración posible.

En lo referente a La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso, se procura su análisis, en lo que a nivel local respecta, sobre su modificación en la estructura organizacional para iniciar una gestión del cambio por medio de asociaciones teóricas; de esta manera se procederá a explorar lo concerniente, además de destacar sus nexos teóricos, en tres casos cada uno con un alcance distinto, es decir, regional (VENETUR), nacional

(LIDOTEL) e internacional (HILTON HOTELS & RESORTS), es así como se podrá visualizar las diferencias entre estas empresas al momento de afrontar cambios necesarios.

### **1.3.2 Nivel de investigación**

El estudio se enmarca dentro de una investigación de carácter descriptivo. A tal efecto, Danhke (2003:117), señala que: *los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.*

En definitiva permiten medir la información recolectada para luego describir, analizar e interpretar sistemáticamente las características del fenómeno estudiado con base en la realidad del escenario planteado. Para Tamayo (1998:54) la investigación descriptiva:

*Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El enfoque que se hace sobre conclusiones es dominante, o como una persona, grupo o cosa, conduce a funciones en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre las realidades de los hechos y sus características fundamentales es de presentarnos una interpretación correcta.*

Por lo tanto este tipo de investigación permitirá realizar un diagnóstico para detectar en forma clara y objetiva la gestión del cambio organizacional en las empresas hoteleras a través del estudio en la estructura organizacional. Acometido que se ha de lograr por medio del análisis y



desarrollo de las actividades realizadas por la gerencia y directiva de La Samanna de Margarita así como las variables que se presentan a lo largo de esta investigación. Una vez logrado esto se prosigue a las vinculaciones con los casos, regional, nacional e internacional.

### **1.3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.**

Un proceso investigativo no tiene validez sin la aplicación sistemática de técnicas de recolección de datos, ya que ellas conducen a la constatación del problema planteado. La recogida de datos tal como Tejada (1.997:95) expresa: *es una de las fases más trascendentales en el proceso de investigación científica.*

Lo que ha de suponer uno de los ejes principales de una investigación ya que de ella se desprende la información que va ser analizada para la divulgación de los resultados obtenidos de cualquier investigación. Las técnicas de recolección de datos sintetizan toda la labor de investigación, ya que resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que correspondan a los indicadores, y por tanto a las variables o conceptos utilizados.

#### **1.3.3.1 Investigación documental**

Según Sierra (1994), se define como: *la observación o consulta directa de fuentes documentales primarias (cuestionarios, entrevistas) y secundarias (libros, tesis de grado, documentos, prensa) para extraer datos referentes al tema objeto de estudio.* Debido a lo antes señalado, se consultaron diversas fuentes bibliográficas, como tesis de grado, libros de texto en numerosas áreas relacionadas con el tema de gestión del cambio

organizacional, además se realizaron consultas por internet en páginas relacionadas con la estructura organizacional dedicadas al área hotelera con la finalidad de establecer una vinculación a la situación actual de La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso, entendiendo por esta la adición de un agente de cambio cuyo objetivo primordial es establecer una estructura organizativa realmente funcional.

### 1.3.3.2 Observación

Bautista (2009) define la observación como:

*La técnica a través de la cual puede obtenerse información aun cuando no exista el deseo de proporcionarla y es independiente de la capacidad y veracidad de las personas a estudiar; por otra parte, como los hechos se estudian sin intermediarios, se evitan distorsiones de los mismos, sin embargo, debe cuidarse el entrenamiento del observador, para que la observación tenga validez científica.*

Junto con el empleo de la entrevista la observación presenta, para esta investigación una técnica vital, pues a través de ella resulta posible contrastar la información extraída de la junta directiva y los administradores de La Samanna de Margarita junto con la opinión de los empleados que hacen vida en esta empresa en lo que a la estructura organizacional representa y la forma en cómo ha sido tomada en cuenta por parte de los agentes de cambio. Esto con la finalidad de evaluar si la gestión para el cambio aplicada fue la más idónea.

### 1.3.3.3 Entrevista

Tamayo (1999) hace referencia al procesamiento de datos diciendo: *cualquiera que sea la técnica empleada para ello no es otra cosa que el registro de los datos obtenidos por los instrumentos empleados, mediante una técnica analítica.* Se analizarán de forma cualitativa los datos y respuestas obtenidas en la observación directa y aplicación de entrevista, facilitando la clasificación de la información a manera de permitir la visualización de las alternativas de mejora que estén presentes.

Para realizar una investigación de manera efectiva se deben aunar a la recolección y cuantificación de datos su análisis y comparación para proceder a su presentación. Invitando al investigador a tomar el mayor provecho posible de la información obtenida sin importar el número de instrumentos utilizados, caracterizándose entonces un análisis cualitativo que sobrepasa al cuantitativo.

Se realizarán entrevistas con el recurso humano de La Samanna, VENETUR, LIDOTEL Y HILTON HOTELS & RESORTS a través de las cuales se obtendrá información relevante a la importancia de la estructura organizacional en sus respectivas empresas y el papel que esta juega dada la realidad de una gestión de cambio. Teniendo como fin, visualizar como se desarrollan los procedimientos en estas empresas hoteleras.

### **1.3.4 Recursos empleados.**

Los recursos utilizados en la presente investigación se pueden categorizar en 3 clasificaciones:

**Recursos Materiales:** entre los cuales encontramos lápices, portaminas, lapiceros, hojas blancas tamaño carta, libretas, carpetas, sobres, y de forma resaltante los textos bibliográficos junto con los artículos que servirán para la extracción de la teoría a relacionar con el tópico a investigar.

**Recursos Humanos:** vitales y de merecida mención son EL GERENTE GENERAL DE La Samanna de Margarita, el gerente de talento humano de VENETUR y el jefe de recepción de LIDOTEL, junto con el personal administrativo y una fracción del operativo de La Samanna, todos ellos no menos importantes que el facilitador de la materia Gestión del Cambio Organizacional, quien cumple también labores como tutor en este trabajo.

**Recursos Tecnológicos:** como lo son, dispositivos de almacenamiento externo, computadores portátiles y de escritorio, impresoras, tabletas, teléfonos inteligentes.

## CAPÍTULO II. TEORÍA DE GESTIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL.

### 2.1 Departamentalización.

La departamentalización es el primer paso que toma una empresa al momento de constituirse, representa un factor importante pues de allí es de donde se desprenderán las actividades que llevará a cabo una organización dada y el enfoque que se les habrá de dar. La Universidad de Cisco define a la departamentalización como: *“un bloque esencial de la estructura organizacional, es la agrupación de trabajos similares o relacionados en unidades localizadas, permite a una firma tratar cada departamento como centro productivo, una unidad independiente responsable de sus propios costos y beneficios”*

Por su parte, Montana (1993), difiere de la Universidad de cisco postulando que, *la agrupación en estas unidades cumple con la finalidad de hacerlas manejables y orientarlas al cumplimiento de los objetivos empresariales en la manera más eficiente y efectiva posible.* Es decir, si bien nacen unidades independientes, éstas siempre estarán sometidas a un orden jerárquico dentro de cada organización.

De esta manera, la departamentalización responde a las necesidades de una organización tomando como base la manera en que estas abordan el mercado. Es así como Grimsley (1973) contribuye diciendo que: *la departamentalización en efecto involucra dividir a la organización en diferentes departamentos, los cuales realizarán actividades acordes a su respectiva especialización en la organización. Tanto las organizaciones públicas como las privadas pueden utilizar este método para diseñar su estructura.*

Ahora bien, El Diccionario de Negocios (The Business Dictionary) define la departamentalización como: *la manera o práctica en la cual las tareas individuales relacionadas y su asignación a grupos de trabajo se combinan para conformar áreas funcionales especializadas que difieren de otras en una organización.* Estableciendo de esta manera, que las actividades realizadas por cada unidad deben estar bien definidas con la finalidad de que puedan ser agrupadas efectivamente.

Partiendo de las anteriores definiciones se dice que, para llevar a cabo una departamentalización exitosa resulta imperativa la delimitación de las actividades que se van a llevar a cabo a lo largo de una operación empresarial, además de cómo han de ser desarrolladas pues solo de esta forma, la agrupación en unidades de trabajo cobrará un sentido funcional y adecuado a la consecución de los objetivos empresariales

Cabe destacar, debido a que una departamentalización agrupa actividades en departamentos, decir que estos, serán la fuerza principal de una estructura organizativa, los departamentos dictarán al recurso humano los lineamientos generales de sus labores e importancia para la compañía, Webster (2002) define departamento: *como una de las partes más significativas de una organización, empresa, gobierno o escuela; así como también, una actividad por la que una persona demuestra interés o de la cual está encargada.*

La Samanna de Margarita Hotel y Thalasso inició sus actividades únicamente como centro terapéutico contaba con 3 departamentos completamente capacitados para llevar a cabo sus actividades empresariales. Posteriormente cuando se toma la decisión de inaugurar un hotel que funcione en conjunto con el centro de Thalassoterapia, La

Samanna de Margarita se ve en la necesidad de ajustar su número de departamentos a 8 para poder así atender las necesidades del nuevo mercado al cual estarían dirigiendo sus labores.

## **2.2 Tipos de Departamentalización.**

Ya se ha establecido que la departamentalización responde al enfoque con el que una compañía determinada ataca su segmento de mercado, sin embargo, ¿de qué manera? Esta interrogante se puede responder al conocer los diversos tipos de departamentalización propuestos por un número de autores. Por ejemplo, Robbins (2010)

Establece 5 tipos básicos para la departamentalización de una empresa:

- ✓ Departamentalización funcional: *donde los trabajos se agrupan por funciones realizadas (mercadeo, finanzas, recursos humanos). Este acercamiento es aplicable a todo tipo de organización, a pesar de que las funciones varían para adaptarse a los objetivos y actividades empresariales.*
- ✓ Departamentalización por producto: *en este, los trabajos son agrupados por líneas de productos, por medio de este tipo, cada área relevante de un producto es colocada bajo la autoridad de un administrador especialista y responsable de todo lo concerniente una línea de producto.*
- ✓ Departamentalización geográfica: *a través del cual se agrupan los trabajos en base a territorio o área geográfica, es decir, regional o globalmente.*
- ✓ Departamentalización por procesos: *con este método se persigue la agrupación de trabajos tomando el flujo de clientes como fundamento. Aquí las actividades laborales siguen un*

*flujo natural de producto o incluso, clientes.*

- ✓ *Departamentalización por clientes: los trabajos son agrupados tomando como base clientes comunes con necesidades comunes o problemas que se pueden atender contando con un especialista para cada uno.*

Robbins (2005) logra aportar una clasificación a la que se pueden adaptar la mayoría, si no se puede decir, que todas las organizaciones actuales, innovando la forma tradicional de agrupación de actividades por funciones. Partiendo de esta clasificación es posible afirmar, que si bien la departamentalización por función merece una categoría propia, esta debe estar inherente en cada una de las subsiguientes.

Por su parte, la Universidad de Cisco indica que es posible aplicar más de un tipo de departamentalización de forma simultánea, es decir establecer una:

- ✓ *Departamentalización múltiple: las compañías de mayor tamaño tienden a adoptar diversos tipos de departamentalización para varios niveles.*

Como bien se indica, es posible implementar dos o más tipos de departamentalizaciones, a pesar de ser recomendado, por motivos razonables, para aquellas organizaciones de mayor tamaño pues es en ellas donde resulta posible especializar las plantas que posea con los lineamientos establecidos por la clasificación de Robbins.

Montana (1993) por su parte añade dos tipos más de departamentalización



- ✓ Departamentalización por mercado: apropiadas cuando existe la necesidad de proveer un mejor servicio a diferentes tipos de mercados
- ✓ Departamentalización matricial: o por proyecto, ha recibido un uso considerable recientemente, particularmente en industrias como la aeroespacial. En este método personal con diferente trasfondo y experiencia que participan en un proyecto son reunidos con la finalidad de asignarles un proyecto en específico para ser completado en un periodo determinado de tiempo. Una vez finalizado, el personal especializado resume sus labores regulares.

El autor contribuye con una clasificación más amplia que la especializada al cliente permitiéndole a las organizaciones no perder de vista su segmento de mercado objetivo, además de un modelo que toma a la compañía como elemento fundamental dejando de lado al cliente. Estas clasificaciones por proyectos y por mercado propuestas por Montana no son recomendables para empresas del ramo hotelero donde la satisfacción de los consumidores es factor clave para la continua operatividad de estas

La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso, obedeciendo a los parámetros expuestos por Robbins (2005) cuenta con una departamentalización funcional, actualmente, luego de una nueva modificación por parte de la gerente general Licenciada Ismenia Mendoza La compañía se encuentra dispuesta de la siguiente forma:

Un gerente general que responde solo ante la junta directiva de La Samanna de Margarita, esta persona anteriormente se era responsable de todas las unidades existentes en la departamentalización de manera directa,

debido, una nueva disposición ubica directamente baso su responsabilidad a los departamentos de contraloría, ventas, comercialización y reservas, seguridad, operaciones y sistemas. De esta manera se evidencia una distribución funcional que le permite a la gerencia general tomar medidas que tengan como objetivo elevar las ventas y liberándose de la carga de los departamentos operativos.

El departamento de contraloría fue modificado a través de la adición de tres unidades que si bien no funcionaban como departamento independiente desarrollaban sus tareas de forma independiente a este; ellos son la gerencia de compras, la gerencia de costos y la gerencia de recursos humanos todas ellas con un gerente y un analista respectivo, teniendo costos y compras además, autoridad sobre un almacenista y un chofer. La Licenciada Mendoza dijo al respecto: *considero un error que estas unidades se encuentren separadas del departamento de contraloría pues juntas manejan un mismo recurso, es decir que deben manejar siempre, la misma información de la manera más inmediata posible.*

La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso poseía un departamento de Mercadeo y Ventas, el cual contaba con únicamente dos personas a su disposición, posterior a la instauración de la Lic. Mendoza este departamento fue dividido a una gerencia de ventas y una coordinación de comercialización y reservas añadiendo a esta última al asistente de ventas que anteriormente respondía a la gerencia de mercadeo y ventas y a un agente de reservas que pertenecía al departamento de Recepción. El motivo tras este cambio, a pesar de que las actividades a desarrollar por ambos departamentos permanecen, en esencia, iguales a las destacadas en la departamentalización anterior, es el de especializar las tareas llevadas a cabo por el anterior departamento de Mercadeo y ventas y liberar su carga

administrativa impulsando de esta manera una eficiencia operacional.

Por su parte, el departamento de seguridad, que permanece sin modificación relevante cumple con las funciones de monitorear la entrada y salida de los huéspedes y empleados a las instalaciones, así como de mantener el orden y un ambiente seguro que garantice que la estadía de los huéspedes sea placentera y libre de preocupaciones.

Con respecto a la gerencia de operaciones, encargada de todas las actividades realizadas en la empresa relacionadas a la operatividad y trato con el cliente, es la respuesta de la gerencia general ante la separación que hizo según lo que la Lic. Mendoza llamó departamentos clave, fueron delegadas a esta gerencia, todas las tareas concernidas a la supervisión del front office de La Samanna de Margarita, representado por: el departamento de mantenimiento, el departamento de recepción, el departamento de ama de llaves, el departamento de alimentos y bebidas (A y B), Cocina y el centro de thalassoterapia

A su vez, mantenimiento se vio afectado al perder los cargos de contratista y electricista además de sus ayudantes respectivos, considerados puestos dispensables para la gerencia general y asegurando que si de ayudantes se va a hablar, este departamento puede trabajar con ayudantes generales, que manejen un conocimiento básico de todas las áreas relacionadas con el desarrollo de las actividades del mismo.

Como ya fue señalado, recepción pierde al agente de reservas al ser incorporado a otra unidad, las labores de este departamento se encuentran aglomeradas, pues solamente distribuye sus labores en 2 recepcionistas y un

solo botones además del gerente del departamento. Cabe destacar que La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso presenta una medida desde sus comienzos operacionales como hotel la cual es el uso de guardias ejecutivas para cubrir horarios nocturnos.

El gerente de guardia labora a la par con los departamentos operativos ubicándose como una unidad más de la departamentalización. Los demás departamentos, entiéndase, cocina, A y B, ama de llaves y thalasso no sufren alteración alguna, salvo la adición de el cargo de barman al departamento de alimentos y bebidas, cuyas actividades eran llevadas a cabo por el capitán de mesoneros y sus empleados directos.

Finalmente el departamento de Sistemas, al igual que operaciones supervisa todo lo relacionado a su área de conocimiento en cada una de las unidades ya mencionadas puesto que es aquí donde se monitorea que no hayan fallas en cuanto a las especificaciones con las que se debe contar para proveer un servicio de calidad al cliente del hotel.

### **2.3 Organigrama.**

Para realizar cambios a nivel de distribución de departamentos es necesario visualizar esta disposición, es aquí donde los organigramas demuestran su versatilidad, siendo exactamente eso, representaciones gráficas de la departamentalización en una empresa. Según Ferrell (2004), el organigrama es: *una representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación.*

Franklin (2014), concuerda con Ferrell al afirmar que el organigrama es: *la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.* A través de los organigramas no solo se visualiza el orden y relevancia de las unidades de trabajo sino también las relaciones formales que la empresa establece para ellas

Al respecto Fleitman (2000), asegura define el organigrama como: *la representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría.* La conceptualización de Fleitman permite inferir que las relaciones entre los departamentos no son plenamente estrictas sino que también permite a departamentos y personal ubicados en niveles inferiores obtener una oportunidad de crecimiento a través de la supervisión de superiores

Stoner (1994:750), por su cuenta, menciona que: *los organigramas son un diagrama de la estructura de la organización, que muestra las funciones, departamentos o puestos de la organización y la forma en que se relacionan.*

En síntesis, una definición de organigrama que se puede extraer de todos estos aportes de los autores es la siguiente: El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de la áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría.

El organigrama del hotel y su auxiliar, el manual de descripción de cargos en La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso se encontraron desactualizados, con una antigüedad datada en 10 años, por lo que ameritó una revisión que tuvo la finalidad de evaluar si la descripción de los cargos y las personas que desempeñaban sus actividades en estos puestos se encontraban acordes a las exigencias actuales de La Samanna. Los cambios ocurridos en el organigrama de La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso, no alteraron la departamentalización, es decir, que esta, se decide mantener como funcional. Sin embargo, debido a la cantidad de movimiento de personal y a la apertura de nuevos departamentos, Su figura final si se ve modificada.

## **2.4 Descripción de Cargo**

. Chiavenato (2000) define un puesto como:

*Una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo, que corresponde al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos de la organización.*

Así como el organigrama es la representación gráfica de una departamentalización, la descripción de cargo es la profundización sobre estos departamentos y sus actividades, es a través de la descripción de cargos que se puede conocer de forma exacta las tareas que se cumplirán en cada unidad funcional

Sagar jivani (2014) establece que la descripción de puestos es: *un documento versátil que describe una lista de los deberes, funciones, roles,*

*tareas, relaciones jerárquicas, condiciones de trabajo y responsabilidades inherentes a un cargo establecido en la departamentalización.* La descripción de cargos debe encontrarse minuciosamente detallada, pues permite al recurso humano anticiparse a las posibles situaciones problema que puedan suceder en el desarrollo de sus labores.

Nordmyer (2008) dice que:

*Una descripción de puestos resume los deberes de una posición y establece las responsabilidades esenciales de un cargo. Una compañía confía en esta información para transmitirla a candidatos potenciales con la finalidad de alentar a aspirantes calificados y desmotivar a individuos no aptos. Es también una guía para estructurar entrevistas de trabajo centrando la atención en las exigencias de un puesto y las credenciales del suplicante siendo estas importantes para alcanzar el éxito en la posición a llenar.*

Es importante formular documentos que expliquen los puestos. Estas razones van desde evitar duplicidad en funciones, hasta evitar modificaciones en la estructura de los mismos, definir responsabilidades, evaluar el desempeño del personal, entre otros.

Debido a lo anterior, el Departamento de Recursos Humanos del Estado Americano de California (2003), postula que una descripción de puestos: *describe las tareas esenciales y no esenciales relacionadas a una posición específica, aunado a esto, identifica las relaciones laborales e incluso puede desglosar las calificaciones requeridas, condiciones de trabajo, requerimientos mínimos y aptitudes deseadas.*

Chiavenato, (2000) aporta la conceptualización más concreta para la descripción de cargo:

La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace).

Básicamente, la descripción de cargos consiste en hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende. Existen autores que sustentan que un puesto es la unidad básica de las organizaciones. Es decir, un área o departamento consiste en un conjunto de puestos, y la suma de todas las áreas o departamentos conforman el concepto de departamentalización que se refleja en la empresa.

Cuando se habla de La Samanna de Margarita Hotel y Thalasso, sabemos de acuerdo a su gerente general actual que la descripción de cargos está realizada de manera completa, su motivación al cambio en lo que a ella respecta viene de una situación presentada en la que el contralor general ejercía al mismo tiempo las labores del gerente de recursos humanos. Al no estar esto contemplado en el Manual de Descripción de Cargos, surge la necesidad de reiterar la existencia de este manual a todos los empleados que hacen vida en el hotel y separar las funciones del contralor de las del gerente de recursos humanos.



La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso, siempre ha contado con una descripción eficiente de sus cargos incluso ahora que se han modificado ciertos departamentos, considera la licenciada Mendoza que solo alteraría a profundidad estas descripciones en caso de implementarse un nuevo sistema informático o renovarse los procedimientos realizados a nivel general en el hotel.

## **2.5 Cambio Organizacional**

El cambio organizacional viene representado por aquellas modificaciones que se tornan necesarias dentro de una compañía como mecanismo de adaptación a su entorno ambiental tanto interno como externo. McNamara (2005.) dice sobre el cambio organizacional que:

*Típicamente se refiere a cambios que abarcan toda una organización contrario a lo que representan pequeños cambios como lo son la adición de una nueva persona, la modificación de un programa, entre otros. Ejemplos de estos tipos de cambios incluyen un cambio en la misión, la reestructuración de operaciones, implementación de nuevas tecnologías, fusiones, colaboraciones o nuevos programas. A menudo este término designa una reorientación fundamental y radical en la forma de operar de una empresa.*

La palabra “cambio” implica un movimiento de un estado del tiempo a otro, Según Jones, (2004) Cambio Organizacional es: *un proceso por el que las organizaciones se mueven del estado presente a un estado futuro y diferente para incrementar su eficacia.* Esto quiere decir que para las compañías los un cambio organizacional ocurre cuando su operatividad se

ve afectada de forma positiva.

Por su parte, Reeves (1994), define cambio organizacional como: *el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional*. Es decir, que las empresas, que atraviesan un proceso de cambio organizacional, evalúan su estructura para ajustarla al motivador de dicho cambio. Es pues allí, donde los esfuerzos de adaptación se centran.

Es así como Chiavetano (2000:628), reitera que: *el cambio organizacional comienza con la aparición de fuerzas que provienen de fuera o de algunas partes de las organizaciones, y pueden ser exógenos o endógenos*.

Las diversas evaluaciones que pueden realizarse en una organización, inevitablemente implicarán una modificación en uno o más niveles de ella, el cambio organizacional es entonces, el conjunto de actividades y factores que, como consecuencia de la aparición de fuerzas internas o externas, conllevan a una alteración de cualquier tipo y se desarrolla hasta llegar a un resultado final. Por lo tanto, el diseño adecuado de la departamentalización, sirve como herramienta, dado que por medio de esta se define y da claridad a las diferentes tareas a realizar, las cuales coordinadas efectivamente, resultan en la fabricación de un producto o el suministro de un servicio con eficiencia y eficacia.

En la Samanna de Margarita Hotel & Thalasso, el cambio organizacional comienza dada la decisión de sus propietarios de incrementar sus ventas para lo cual se lleva a cabo la contratación de una agencia

asesora que por contrato, llega al acuerdo con el hotel de proporcionar uno de sus gestores como gerente general. Respondiendo a la necesidad detectada de una persona que cubriese este puesto posterior a la renuncia del ocupante anterior. A la Licenciada Ismenia Mendoza le fue asignado el objetivo de incrementar ventas, problema que es consecuencia de una desmejora del atractivo de La Samanna de Margarita a las personas que buscan alojamiento en el estado.

El nuevo Gerente somete a los empleados a laborar bajo un nuevo objetivo principal el cual es aumentar las ventas para lo cual lleva a cabo movimientos de personal y reajuste de departamentos posterior a la revisión del manual de descripción de cargos donde se encontraba reflejada la departamentalización de La Samanna de Margarita. En resumen, la Lic. Mendoza actúa de forma independiente a la junta directiva en aras de cumplir el objetivo que le fue asignado por la misma. La Samanna de Margarita demuestra con lo antes expuesto que su capacidad de adaptación al cambio es mínima, y que el surgimiento de compañías competidoras resultan una grave amenaza.

## **2.6 Niveles de Cambio Organizacional.**

Los cambios se producen en las áreas funcionales, en las unidades de negocios, en algunos procesos específicos así como también se producen en la totalidad de la organización. Estos no se distinguen de amplia manera entre sí, sino que cada propuesta ve la organización desde un enfoque diferente. Por eso se comienza diciendo que el cambio organizacional ocurre en la totalidad de la organización o en sus estructuras, en los procesos, las áreas o las dimensiones, políticas de funcionamiento interno, de relaciones exteriores, entre otras.

Kahn (1983), comentan que:

*Cuando se centra en la organización como una unidad, se observa que esta se puede dividir en cuatro niveles en el momento de analizar los cambios.*

- **Nivel estratégico:** propone un cambio en los objetivos globales de la organización, tanto en lo referente a su orientación esencial “su visión”, como a su razón de ser “misión”.
- **Nivel técnico:** el cambio de tecnología abarca modificaciones en la forma cómo se procesa el trabajo y los métodos y equipo que utiliza.
- **Nivel humano:** el cambio de personas se refiere a modificaciones en las actitudes, habilidades, expectativas, percepciones y/o comportamiento de los empleados; incluyendo, a su vez, según Daft y Steers (1992) cuatro grandes tipos de cambios: en los papeles y patrones de interacción; en las habilidades técnicas; en las habilidades de relaciones humanas; y en las actitudes básicas, los valores y las motivaciones de los sujetos.
- **Nivel estructural:** plantea un cambio en las estructuras organizacionales, o sea, implica modificar las relaciones de autoridad, los mecanismos de coordinación, el rediseño de puestos, o variables estructurales similares.

*El cambio estructural se refiere a las transformaciones producidas en la forma como está organizada la empresa, lo cual se expresa en la configuración del organigrama estructural. Aquí, se incluyen cambios globales en la dimensión funcional, por ejemplo, mayor especialización en la estructura jerárquica, ampliación en los tramos de control o aumento en la cantidad de personas a cargo. Lo cual estaría apoyado en el concepto de que*

*las organizaciones, aparte de ser abiertas también son cerradas, en tanto en su interior como bajo su propia infraestructura (productiva y administrativa).*

Es posible considerar en este momento los cambios que ocurren en la filosofía empresarial y en las políticas, suceden cambios estructurales formales cuando se refieren a la misión, la visión, los valores corporativos, políticas y en los criterios de actuación así como también en la departamentalización o sus variadas dimensiones.

Por su parte Mondy (1987:89) indica que:

*Existen cuatro tipos de cambios en las organizaciones:*

- **Estructurales:** *Afectan la estructura organizacional, los órganos (divisiones o departamentos, que pueden fusionarse, crearse, eliminarse o ser subcontratados con proveedores externos, gracias a la llegada de nuevos socios), las redes de información internas y externas, los niveles jerárquicos (que pueden reducirse para mejorar la comunicación), y las modificaciones en el esquema de diferenciación versus integración existente.*
- **Tecnológicos:** *Afectan máquinas, equipos, instalaciones, procesos empresariales. La tecnología afecta la manera en como la empresa ejecuta sus tareas, fabrica sus productos y presta sus servicios.*
- **De productos o servicios:** *Afectan los resultados o las salidas de la organización.*
- **Culturales:** *Cambios en las personas, en sus comportamientos actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades.*

Se puede observar una similitud en los niveles propuestos por los autores citados hasta el momento, al realizar un análisis de ambas propuestas se puede decir que los cambios suelen ocurrir en el nivel operativo, administrativo, o humano. Es de interés los cambios ocurridos en la departamentalización, debido a que este tipo de cambios ayuda a regular y controlar las actividades y tareas que realiza el talento humano de tal manera que se asegure que estén encaminadas al alcance de objetivos y al cumplimiento de la estructura organizacional formal.

Chaudron (2003) establece 4 niveles de cambio organizacional que difieren de cierta manera a los propuestos por Mondy y Kahn, siendo estos los siguientes:

- Formando y anticipando el futuro (Nivel 1): en este nivel las organizaciones comienzan con pocas suposiciones del negocio en sí, para qué son buenas y cómo será el futuro. La gestión genera escenarios alternativos del futuro, define oportunidades basadas en posibles futuros, evalúa sus fortalezas y debilidades en estos escenarios, cambia su misión, entre otros.
- Definiendo a que negocio pertenecer y su principal competencia (Nivel 2): muchos intentos sobre planeación estratégica comienzan en este nivel, bien sea asumiendo que el pasado se repetirá, es decir, que el futuro será predecible; que el futuro está expresado en la interpretación del mismo por parte del gerente; que la gerencia no sabe por qué otro nivel comenzar; que la gestión teme iniciar en el primer nivel debido a que los cambios necesitan realmente satisfacer los requerimientos previstos ó; el único mandato con el que

*cuentan es el de refinar la misión ya existente. Luego de definir la misión y realizar un análisis F.O.D.A una organización puede describir sus metas y estrategias.*

- *Reingeniería de procesos (Nivel 3): bien sea como secuela o como consecuencia del nivel 1 o para trabajarse como acción independiente este nivel se focaliza en cambiar fundamentalmente los métodos de lograr el trabajo, en vez de hacer énfasis en mejoras modestas, la reingeniería busca mayores cambios estructurales con la finalidad de mejorar substancialmente la productividad, eficiencia, calidad o satisfacción al cliente.*
- *Cambiando incrementalmente los procesos (Nivel 4): los cambios a este nivel están centrados en realizar pequeñas modificaciones a procesos existentes. A menudo las empresas emplean un esfuerzo considerable en lograr que cada empleado se enfoque en realizar estos pequeños cambios, lo cual conlleva un gran efecto.*

A pesar de que los niveles de Chaudron están dispuestos a manera de proceso, no quiere decir que se deba iniciar siempre con cambios en el primer nivel, cada uno de los niveles propuestos por el autor es un punto de partida válido para la implementación de cambios organizacionales

Los niveles de cambio señalan la profundidad en la que pueden ocurrir estos en una compañía determinada y de igual forma, a las personas que pueden afectar dentro de la plantilla de sus empleados. Es decir, sea a través de modificaciones en políticas internas, la implantación de nuevas tecnologías, la adición de un nuevo producto o línea de productos o la

redistribución o cambio de enfoque de la departamentalización Los cambios pueden suceder en cualquier momento y afectar cada aspecto de la organización de ser necesario.

Según lo propuesto por Mondy, el cambio realizado en La Samanna sucedió a nivel estructural, ya que se enfocaron directamente en la reformulación de la departamentalización por fallas e incongruencias que se presentaban al ser aplicadas en la realidad, se encontró que varias funciones que realizaba una persona podían descentralizarse e imputarse a otro cargo, existían funciones que requerían un nivel mayor de complejidad y de tiempo para realizar las tareas inherentes a ellas, lo cual exigió una la mencionada redistribución.

También resulto necesario agrupar las labores de unidades que operaban por separado al gerente que debería haber estado a su cargo, de igual manera, la reubicación de cargos dentro de estos departamentos, existiendo en algunos como el de recepción, un cargo que podía ser asociado con otro departamento, para este caso, el agente de reservas que pasa a ubicarse en la unidad de coordinación de comercialización y reservas.

Habiendo señalado lo anterior, se puede evidenciar también un cambio a nivel estructural, de forma resaltante, con la adición del gerente de operaciones quién junto a los departamentos que quedan bajo su responsabilidad pueden llamarse la unidad operativa (o departamento de operaciones) de La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso.



## 2.7 Gestión del cambio organizacional

Monch (2002), indica que:

*El cambio organizacional implica planear, iniciar, realizar, reflejar y estabilizar procesos fundamentales. Tiene un alcance de mediano a largo rango en cuanto al cambio de patrones de comportamientos y habilidades con el fin de optimizar procesos y estructuras comunicacionales. Para ello se necesita un acercamiento integral de la reorganización.*

Es decir, la gestión del cambio es un proceso que amerita la modificación de conductas con el fin mejorar resultado. Gabler (2006) por su parte, dice que el cambio organizacional: *es la estrategia de un cambio planeado y sistemático, logrado por la influencia de la estructura organizacional, cultura organizacional y comportamiento individual, todo bajo la mejor participación posible de los empleados.* De acuerdo a lo mencionado por el autor, la efectiva gestión de cambio es lograda engranando todas las aéreas claves de una organización, lo que permite realizar las labores eficazmente.

Según Reyes (2011: 2), el cambio organizacional: *consiste en la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo mediante el aprendizaje.* es decir, el cambio organizacional brinda las herramientas necesarias para que las organizaciones no solo reaccionen a su entorno sino que también se adapten a él.

El cambio es un factor en común para todas las empresas a nivel mundial, y para las que hacen vida en Venezuela no es la excepción, para La

Samanna de Margarita Hotel y Thalasso los constantes cambios que se realizan en su entorno, como aumento de precios, delincuencia, escasez, crecimiento de la competencia, la cual en los últimos 3 años ha tenido un crecimiento considerable, la inauguración de 3 nuevos hoteles en la zona comercial donde este se ubica, entre otros, ha ocasionado, en esta última instancia, un incremento en la competitividad del mercado, puesto que estos hoteles ofrecen instalaciones modernas y servicios actualizados, ocasionando pérdida de clientes.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente La Samanna de Margarita Hotel y Thalasso se vio en la necesidad de implementar estrategias y herramientas para adaptarse a los constantes cambios de su entorno, es por ello que su gestión de cambio se basó en su estructura departamental, y según la Gerente General Ismenia Mendoza *a través del análisis de cargos dispuesto en el hotel, se pueden identificar áreas problemas a cargos pocos productivo*, estos criterios fueron tomados en cuenta al momento de realizar la nueva departamentalización y la ubicación del personal en ellos, cabe destacar que la gestión de cambio a nivel departamental se vio estancada por un periodo de diez años, que se vio reflejado en el cumplimiento incompleto e ineficaz de las labores desarrolladas en sus unidades laborales, por ende dentro de este periodo no recibió ninguna revisión o transformación.

## **2.8 Ciclos de la gestión de cambio organizacional.**

Lewinn (1951), científico social, observa el comportamiento como un balance dinámico de fuerzas opuestas. Las motrices, que facilitan el cambio al guiar a los empleados en el camino deseado; y las restrictivas que impiden el cambio de manera directamente contraria. El ciclo de Lewin ayuda a

cambiar el balance en la dirección de lo planificado y se estructura de la siguiente manera:

### **a) Descongelar**

El primer paso para el cambio es descongelar la situación actual de status quo, o estado de equilibrio. Esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento, es decir, sacarlas de lo habitual para que se desacostumbren a realizar siempre lo mismo de la misma forma. Descongelar es necesario para sobreponerse a la tensión de la resistencia individual y la conformidad grupal.

Se puede conseguir a través de tres métodos.

- Primero, incrementar las fuerzas motrices que dirigen el comportamiento lejos del estado de equilibrio.
- Segundo, disminuir las fuerzas restrictivas que afectan negativamente el movimiento del status quo existente.
- Tercero, conseguir una combinación de los 2 métodos anteriores.

Algunas de las actividades que pueden asistir al descongelamiento incluyen la preparación de los participantes motivándolos al cambio, desarrollar confianza y conocimiento hacia la necesidad de cambiar y participar activamente en el reconocimiento de problemas dentro de un grupo.

## **b) Cambio o movimiento**

El segundo paso de Lewin en el proceso de cambio de comportamiento es el movimiento. En esta etapa, es necesario mover el sistema a un nuevo nivel de equilibrio. Tres acciones que pueden ayudar en la etapa de movimiento son:

- Convencer a los empleados de que el equilibrio no es beneficioso para ellos y animándoles a ver el problema desde una perspectiva fresca.
- Trabajar juntos en una búsqueda de información nueva y relevante.
- Conectar las opiniones del grupo a respetables líderes de gran alcance, que también apoyan el cambio.

El movimiento consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes. Una vez que perdieron la habitualidad de sus acciones es más sencillo indicarles un nuevo rumbo de acción, en este caso, es el momento de implementar el cambio.

## **c) Recongelamiento**

La tercera etapa del modelo de cambio de tres pasos de Lewin es volver a congelar o Recongelamiento. Este paso tendrá lugar después de que el cambio ha sido implementado con el fin de que sea sostenido a través del tiempo. Es probable que el cambio sea de corta duración y los empleados reviertan a su viejo equilibrio (comportamientos) si no se toma este paso.

Es la actual la integración de los nuevos valores de la comunidad y tradiciones, el propósito de volver a congelar es estabilizar el nuevo equilibrio resultante del cambio balanceando tanto las fuerzas motrices como las restrictivas. Una de las acciones que se pueden utilizar para implementar este tercer paso es reforzar nuevos patrones e institucionalizarlos a través de mecanismos formales e informales, incluyendo las políticas y procedimientos

Por su parte Lipitt (1958) creó una teoría del ciclo del cambio de siete pasos que se centra más en el papel y la responsabilidad del agente de cambio que en la evolución del cambio en sí mismo.

La información se intercambia continuamente durante todo el proceso y los siete pasos son:

- Diagnosticar el problema
- Evaluar la motivación y capacidad de cambio
- Evaluar la motivación del agente de cambio, donde se contempla su compromiso a cambiar, poder y aguante.
- Seleccionar objetos progresivos de cambio, aquí se desarrollan planes de acción y se establecen estrategias.
- El rol de los agentes de cambio (animador, facilitador, experto) debe ser seleccionado y comprendido por todas las partes para contar con expectativas claras.
- Mantener el cambio, la comunicación, retro alimentación y coordinación grupal son esenciales en este paso.
- Gradualmente terminar con la relación de ayuda. Esto quiere decir que los agentes deben retirarse de su rol de forma gradual al pasar del tiempo. Esto ocurre cuando el cambio sea parte de la cultura organizacional.

El autor señala que los cambios tienen más probabilidades de ser estables si se extienden a los sistemas vecinos o sub partes del sistema afectado inmediatamente. Los cambios son más arraigados. Dos ejemplos son: el individuo resuelve otros problemas en una manera similar, varias empresas adopten la misma innovación, de lo contrario el problema se extiende a otros departamentos de la misma índole.

Por otra parte, existe un ciclo que consta de cinco etapas, basado en el modelo de Hinings (1983) el cual se define de la siguiente manera:

- **Diagnostico**

Esta etapa tiene como finalidad alcanzar la comprensión clara del origen de las necesidades o problemas de la organización, es decir, examinar la necesidad o el problema con tanto detalle como sea posible para establecer claridad.

- **Identificar la resistencia**

Todo individuo tiene pocas probabilidades de estar a favor de un cambio significativo en su entorno, más aun si dicho cambio no lo considera como atractivo y benéfico. Obviamente es importante saber dónde hay probabilidades de que surja la resistencia como parte del manejo de un cambio planificado, en esencia este es el propósito de esta etapa.

- **Asignación de las responsabilidades**

Esta etapa tiene por objeto especialmente fomentar la dedicación al cambio planeado. Esto significa nombrar individuos y delegarles la

realización del cambio. Es decir, dar a la gente papeles de liderazgo para manejar el proceso del cambio

- **Desarrollo y ejecución de estrategias**

El propósito primordial de esta etapa, es asegurar una respuesta efectiva de la organización ante el origen de la necesidad o problema y esto requiere que la respuesta tenga el apoyo de los miembros de la organización, tiene que ver con la ejecución del cambio planificado

- **Supervisión**

Consiste es la fijación de metas con una escala de tiempo determinado para lograrlas, establecimiento y aplicación de los medios, y evaluar el progreso. No podemos supervisar lo que no es posible ver o medir. La parte final de la etapa es una evaluación de si se ha logrado el cambio planificado y si se ha superado la necesidad o los problemas.

Por su parte Kotter (1995) propone 8 pasos para consolidar un cambio y sus lineamientos para cumplirlos, siendo estos:

- 1. Establecer un sentido de urgencia:**

Logrado por medio de estudios de mercado y conocimiento de las realidades competitivas junto a la discusión de crisis actuales, potenciales u oportunidades mayores.

## **2. Conformar una fuerte guía de coalición:**

Esto se realiza a través del ensamblaje de grupos con la capacidad de liderar el esfuerzo de cambio y alentándolos a trabajar en equipo, en esta etapa pueden presentarse problemas si no se posee experiencia previa dirigiendo trabajo en equipo, o si se delega el liderazgo a alguien que no posea las habilidades óptimas.

## **3. Crear una visión:**

Es necesario crear una visión que permita dirigir los esfuerzos de cambio organizacional aunado al desarrollo de estrategias que permitan el logro de dicha visión, es importante tener en cuenta que la visión a crear debe ser práctica, objetiva y sencilla de transmitir.

## **4. Comunicar la visión:**

Usando cada vehículo posible para lograr este cometido y utilizando métodos de aprendizaje como fuerzas de coalición.

## **5. Permitir a otros actuar sobre la visión:**

Deshaciéndose de obstáculos al cambio, cambiando sistemas o estructuras que socavan la visión y estimulando la toma de riesgos y las ideas, actividades y acciones no tradicionales.



## **6. Planificar y crear metas a corto plazo:**

Planeando para mejoras visibles de desempeño, creando esas mejoras además de reconocer y recompensar a los empleados involucrados en ellas, es importante establecer que éxitos se quieren alcanzar a corto plazo, y no dejar estos a la casualidad.

## **7. Consolidar las mejoras y producir aún más cambios:**

Gracias a las victorias se puede dar uso del incremento de la credibilidad para cambiar sistemas, estructuras y políticas que no encajan con la visión, la contratación y promoción de empleados que puedan implementar la visión y vigorizar el proceso con nuevos proyectos, temas y agentes de cambio.

## **8. Institucionalizar nuevos acercamientos:**

Se base en consolidar por medio de la articulación de conexiones entre nuevas conductas, éxito corporativo y el desarrollo de medios que aseguren el desempeño del liderazgo y la sucesión, se debe cuidar de no crear nuevas normas sociales y valores compartidos que no estén en consonancia con los cambios y no promover a personas a posiciones de liderazgo que no personifiquen el nuevo enfoque.

Tomando en cuenta y luego de analizar los ciclos anteriormente mencionados y utilizando como base la información suministrada por la Lic. Ismenia Mendoza Gerente General de La Samanna de Margarita Hotel y Thlasso, en donde se brindó información de cómo se ha llevado la gestión de cambio aplicada a la departamentalización, sus métodos y herramientas utilizadas, se puede concluir que el ciclo que más se adapta es el descrito

por Kotter, es por ello que se aplicara para analizar el proceso de La Samanna de Margarita Hotel y Thalasso.

### **1. Establecer un sentido de urgencia:**

El proceso de cambio organizacional por el cual pasó La Samanna de Margarita Hotel y Thalasso se inicio al momento de reconocer las bajas en sus niveles de ventas, desmejoras en sus servicios y la realidad competitiva por la cual se enfrentaba. En esta etapa el dueño del hotel el Sr Pierfillipo Cidonio reconoce la necesidad que presentaba de realizar cambios en su empresa y adaptarse al entorno actual, es por ellos que decide hacer un cambio de gerente, una vez la Lic. Ismedia Mendoza ingresa a la plantilla del Hotel como la nueva Gerente General la adaptación empezó con una reestructura en departamentalización ya que mediante una transformación en ella podían tener un mejor control de la operatividad del mismo.

### **2. Conformar una fuerte guía de coalición:**

Con la gestión de la nueva Gerente General La Lic. Ismenia Mendoza se crearon equipos de trabajos, los cuales fueron integrados por varios gerentes de los diferentes departamentos que hacen vida en el hotel, esto con el fin de estudiar la situación del hotel y su vez dar apoyo a la plantilla al momento de la implementación de los cambios en la departamentalización, ya que realizar cambios en la estructura automáticamente afectaría una parte de la operatividad y por ende parte del personal se vería afectado.

### **3. Crear una visión:**

El proceso de cambio debe contar con visión bien definida de porque se está realizando y que se desea obtener de él. La visión adquirida por La Samanna de Margarita Hotel y Thalasso al momento de gestionar el cambio fue basada en crear una departamentalización que se ajustara a las nuevas necesidades que presentaba el mismo.

### **4. Comunicar la visión:**

La visión fue comunicada al dueño del Hotel el Sr Pierfillipo, por medio de la Lic Ismenia Mendoza, Gerente General, en una reunión, seguidamente se tuvo una reunión exclusiva y personal solo con los gerentes de los departamentos que presentarían modificaciones para informales como se realizarían estos cambios y la finalidad de los mismos, estos estarían en la responsabilidad de informarles al personal sujeto a cambio de las variaciones y los motivos que se tomaron en cuenta para realizarlos, de una manera clara y sencilla.

### **5. Permitir a otros actuar sobre la visión:**

Los gerentes de los departamentos sujetos a cambios en La Samanna de Margarita Hotel y Thalasso tenían como tarea principal brindar a personal bajo su cargo la tranquilidad, ayuda y seguridad necesaria mediante este proceso de cambio en sus departamentos, estos debían explicar me manera sencilla los beneficios que las medidas traerían tanto pata el hotel como para ellos mismo, ya que en muchos casos el trabajo seria simplificado o mejor coordinado. Algunos de los gerentes del hotel tomaron como iniciativa realizar reuniones cortas antes del inicio de jornada laboral, con el fin de dar

la información a todos los integrantes del departamento, esto ocasionó una buena receptividad por parte de capital humano.

#### **6. Planificar y crear metas a corto plazo:**

Una vez implementada la gestión del cambio en la departamentalización de La Samanna de Margarita Hotel y Thalasso, al personal que fue sujeto a cambio así como a los gerentes de estos departamentos se les asignaron metas a seguir para evaluar su desempeño luego de la implementación de los cambios, esto con el fin de mantenerlos motivados y al día con los requerimientos del hotel.

#### **7. Consolidar las mejoras y producir aún más cambios:**

De acuerdo a los motivos que iniciaron el proceso de cambio los cuales fueron, baja en sus niveles de ventas, desmejoraras en los servicios prestados y la forma como se desarrolló este proceso en La Samanna de Margarita Hotel y Thalasso, la Gerente General la Lic. Ismenia Mendoza ha visto como se ha fortalecido y mejorado los procesos en el hotel, mediante implementación de la nueva departamentalización y los cambios en la estructura que ha permitido que la prestación de los servicios y los procesos inmersos en él se desarrollen de la manera más eficiente, logrando el objetivo planteado al inicio de la gestión.

#### **8. Institucionalizar nuevos acercamientos:**

Luego de la implementación de la gestión del cambio en la departamentalización y las herramientas que se utilizaron para que esto fuera posible en La Samanna de Margarita Hotel y Thalasso, la Lic. Ismenia

Mendoza desea consolidar estos cambios e incorporarlos a la cultura organizacional.

### **1.5.9 Elementos de gestión del cambio**

Torben (2015), dice sobre el cambio organizacional, que: *a veces equivocadamente se supone que el cambio tiene que ver con la mejora de los resultados financieros - precio de las acciones, de rentabilidad, de ventas*. De forma tal que se olvida que la transformación exitosa también genera beneficios "blandos", como la confianza, las nuevas capacidades de la organización, y el compromiso emocional entre los empleados.

Pero incluso si se logra el esfuerzo para obtener resultados financieros y no financieros, son de esperarse peligros adicionales, como: las emociones dolorosas que hierven en la fuerza de trabajo cada vez que se le pide a la gente a pensar o hacer cosas de manera diferente. Ya se trate de la ira, alarma, o confusión, debemos aliviar esos sentimientos mediante el cultivo de un ambiente de confianza, participación y empoderamiento.

Torben establece 12 elementos clave de la gestión del cambio:

- Urgencia
- Historia convincente de cambio
- Estrategia actual
- Visión y valores
- Comunicación
- Creación de diálogos
- Cultura
- Visualización de la jornada

- Medida
- Creación de metas
- Alinear la administración del desempeño
- Prestar atención a las inconsistencias

Por su parte Scheid (2013), propone que para lograra el funcionamiento de un proyecto, a pesar de los muchos caminos que existen entre 2 puntos, si se sigue un mismo método repetidamente sin lograr ningún resultado deseado es necesario descifrar el cambio al separarlo en 5 categorías

- La meta: se necesita comprender la meta actual, analizar la situación presentada, ¿a quién afectará? ¿a la compañía? O ¿al cliente?
- El equipo: el cual debe ser evaluado previo a su conformación pues se convertirá en el activo más valioso.
- El Qué: es decir ¿en qué miembros se trabaja con la situación presentada?
- Las Reglas: se debe crear un proceso de control de gestión del cambio que defina como se toma la decisión de la conformación de los grupos, cómo se asignan las tareas y que reglas se establecen
- El futuro: al finalizar la labor de cambio, se debe evaluar el proceso de control y poder explicar, los cambios realizados identificarán a este equipo, compañía o cliente

A su vez Brusse (2016) dice que se cuentan con 3 elementos fundamentales en la gestión del cambio organizacional, postula que el cambio inevitablemente afecta la productividad.

- **Primer elemento: El liderazgo.**

La parte más importante es que se necesita dirigir por medio de un ejemplo. Si se desea que el cambio suceda, es necesario demostrarlo, no sólo hace falta hablar de ello, sino también predicar con el ejemplo.

- **Segundo elemento La comunicación y compromiso.**

La comunicación eficaz tiene dos objetivos, el primero es que la gente sea consciente de lo que está sucediendo y el segundo es que las personas han de entender lo que está sucediendo. Los líderes a menudo no se dan cuenta que son dos cosas diferentes, pero la gestión del cambio no es igual a la comunicación por sí sola: estos líderes también deben participar en muchos niveles.

- **Tercer elemento: La internalización.**

La etapa final comprende que las personas interioricen el cambio, debido a que sólo cuando el cambio se interioriza es posible visualizar la obtención de beneficios y el cambio se torna sostenible. Cuando se haya interiorizado el cambio es necesario estar convencido de que las nuevas prácticas son mejores que las viejas.

La Samanna de Margarita Hotel y Thalasso de acuerdo a lo conversado con la Gerente General la Sra Ismenia Mendoza, en su gestión de cambio basada en la departamentalización utiliza los elementos que propone Brusse (2016)

- **El liderazgo.**

La Samanna de Margarita Hotel y Thalasso cuenta con una Gerente General nueva, la cual trae consigo ideas frescas, pro actividad, entusiasmo y sobre todo preparación, tecinas y herramientas necesarias para en marcha al hotel.

- **La comunicación y compromiso.**

Al momento de implementar los cambios en la departamentalización del hotel, la Sra Ismenia Mendoza Gerente General, realizo reuniones informando y explicando a los gerentes de los departamentos lo que desea implementar en el. Esto con el fin de que estén conscientes de los cambios que estarían a punto de ocurrir y a su vez entendieran lo que estaba sucediendo.

- **La internalización.**

Una vez los cambios en la departamentalización del hotel fueron realizados, fue necesario realizar reuniones con los gerentes de todos los departamentos y explicar los beneficios que estos cambios brindan a la operatividad de hotel.

Es de esta manera como quedan demostrados los conceptos de la departamentalización y la gestión del cambio al caso de estudio local La Samanna, el cual presenta una utilización conjunta efectiva de ambos tomando en cuenta que es una empresa que a pesar de tener trayectoria, siempre ha dedicado sus esfuerzos a un mercado local.



## **CAPÍTULO III. PLANTEAMIENTO DE CASO REGIONAL.**

### **3.1. Caso Regional, VENETUR S.A.**

Venezolana de Turismo (VENETUR S.A), es una plataforma hotelera, marítima y comercial que funciona bajo indicadores de gestión de calidad, se ha consolidado en este competitivo mercado al contar con hoteles de 5, 4 y 3 estrellas, más un campamento estratégicamente ubicado en las zonas de mayor preponderancia turística del país.

En la actualidad cuenta con una plataforma de 14 hoteles ubicados principalmente en la región Oriente de Venezuela y (01) campamento que ofrecen un servicio de calidad destinados a los mercados de vacaciones, convenciones y eventos. VENETUR garantiza la promoción de las maravillas geográficas y la variedad de riquezas naturales a través de un esquema de servicio enmarcado en la comodidad, seguridad y excelencia en la atención. Venezolana de Turismo es un ente adscrito al Ministerio del Poder Popular para el Turismo (MINTUR) que tiene por finalidad promocionar la gama de productos turísticos de la nación creada además para satisfacer y beneficiar a toda la población a escala nacional e internacional. Cuenta con una infraestructura hotelera y marítima que les permite ser catalogados como la mayor plataforma instalada en el país.

Por ello VENETUR se consolida cada día como referencia turística, se debe al impulso que le ha dado el Gobierno Nacional quien, cumpliendo con el mandato constitucional, proyecta al turismo no solo como una actividad económica de interés nacional, prioritaria para el país en su estrategia de diversificación y desarrollo sustentable, sino también persigue fortalecer a VENETUR como la primera operadora turística del país y posicionar a la red

de hoteles como la principal alternativa de alojamiento turístico de gran calidad tal como está consagrado en la Ley Orgánica del Turismo.

### **3.2. Departamentalización.**

La Departamentalización con la que contaba VENETUR S.A pertenecía a la utilizada por su antigua razón social HILTON, la cual constaba de 8 departamentos funcionales y sus divisiones, una vez el Gobierno Venezolano toma en su poder las actividades de hotel, se realizan modificaciones en su estructura departamental, quedando 6 departamentos funcionales, con sus respectivas divisiones a las cuales también se les realizaron modificaciones.

#### **3.2.1. Tipos de Departamentalización.**

VENETUR S.A cuenta al igual que la Samanna de Margarita con una departamentalización funcional, tomando como base expuesto por Robbins, quien dice que las funciones se agrupan por actividades similares.

El hotel HILTON antes de pasar a ser VENETUR S.A contaba con una estructura departamental compuesta por 8 departamentos los cuales eran las siguientes: Gerencia de operaciones, Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de Compras, Gerencia de Ventas, Gerencia de Sistemas, Gerencia de Talento Humano, Gerencia de Relaciones Publicas, estas bajo la supervisión de la Gerencia General. Sin embargo esta departamentalización fue modificada una vez que el gobierno venezolano, toma las riendas del hotel pasando de ser HILTON a VENETUR S.A,

A continuación la nueva gestión del hotel realizó modificaciones en la departamentalización a fin de que ésta cumpliera con las nuevas exigencias, las modificaciones realizadas fueron las siguientes:

Pasaron de ser 8 departamentos funcionales a ser 6, debido a que las gerencias de sistemas y de compras pasaron a formar parte de la gerencia de administración y finanzas, adicionalmente fueron creadas 3 aéreas, una de ellas Gerencia de Consultoría Jurídica dedicada al área legal del hotel, el cual presta apoyo directo a la Gerencia General, Bienestar Social encargada de los requerimientos de los trabajadores, se ocupa de las jornadas laborales, trabajos mancomunados, así como de jornadas médicas, de comida, útiles escolares, todo esto basado en la comodidad de su personal, esta área es creada para prestar sus servicios a la Gerencia de Talento humano, así mismo fue creada Planificación y Presupuesto como apoyo a la Gerencia de Administración y Finanzas, este se encargada de la revisión y aprobación de los presupuestos anuales realizados por cada departamento.

Las modificaciones realizadas por la nueva gestión en la departamentalización se basaron en las nuevas exigencias que presentaba el hotel y en uno de sus nuevos objetivos el cual es el bienestar de su talento humano, el cual con la gestión anterior se encontraba en total descontento.

### **3.2.2. Organigrama.**

El organigrama siendo la representación gráfica de la departamentalización del hotel, presento modificaciones con la nueva gestión de VENETUR S.A, ya que se realizaron alteraciones en sus departamentos, de acuerdo a la información suministrada por Laudin Arguello Gerente de Talento Humano se indicó, que se aplicara una revisión constante en el

organigrama velando siempre que el mismo se encuentre actualizado con las exigencias del hotel.

### **3.2.3 Descripción de puestos.**

El manual de descripción de puestos de VENETUR S.A está en proceso de reajuste y mejoras, debido a que fueron creadas nuevas áreas, La Gerente de Talento Humano Laudin Arguello nos indicó que se espera que antes de finalizar el primer semestre del año en curso, el manual se encuentre actualizado de acuerdo a la última modificaciones realizada en la departamentalización, sin embargo nos aseguró que al momento de realizar los ajustes en el hotel, los departamentos que fueron objeto del cambio fueron reunidos con cada uno de sus miembros para informales las modificaciones realizadas y describir las tareas nuevas pertinentes a cada puesto de trabajo.

### **3.3 Cambio Organizacional.**

Debido a que el cambio organizacional son las modificaciones necesarias para la adaptación de las empresas a su entorno, se puede decir que uno de los mecanismos utilizados por el hotel VENETUR S.A de acuerdo a la información suministrada por Laudin Aguello Gerente de Talento Humano, para salir adelante luego del cambio de gestión ocurrido en el hotel fue la modificación en su departamentalización, y esto realizado con el fin de cumplir las nuevas exigencias estructurales que presentaba el hotel.

### **3.3.1. Niveles de Cambio Organizacional.**

De acuerdo a lo que plantea Mondy (1987:89) los cambios en las organizaciones se realizan en la estructura, tecnología, productos y cultural. Los cambios por los que enfrento VENETUR S.A fueron hechos en su estructura debido a que se realizaron modificaciones en la departamentalización, áreas que trabajaban de manera individual fueron agregados a otros departamentos con la finalidad de agrupar las actividades similares, ejemplo de ello tenemos que La Gerencia de Compra fue eliminada para formar parte de la Gerencia de Administración y Finanzas, de misma manera fueron creadas áreas nuevas con la intención de cubrir las nuevas necesidades del hotel y en este caso tenemos la creación de la Gerencia de Consultoría Jurídica la cual presta apoyo directo a la Gerencia General, todas alteraciones en la estructura departamental se deben a los nuevos requerimientos del hotel.

### **3.4. Gestión del cambio organizacional.**

El Hotel VENETUR no escapa de los constantes cambios en su entorno, y siendo la gestión de cambio la forma de adaptación que tienen las organizaciones para salir adelante en medio de estos, se puede considerar que el Hotel efectivamente ha sabido enfrentarlos.

Los cambios que ha sufrido el hotel son muchos pero el más relevante fue el cambio de propietario, pasó de ser una empresa privada a ser una empresa del estado, dentro de los enfoques de las empresas que lleva el gobierno venezolano se encuentra el bienestar de su plantilla, y por ende VENETUR adopto este enfoque. Es por ello que el hotel realiza una revisión en su estructura organizacional, enfocándose directamente en su

departamentalización, en entrevista con la Gerente de Recursos Humanos Laudin Arguello, se nos informó el cambio por el cual paso VENETUR necesitó una revisión exhaustiva en este, debido a que uno de sus nuevos objetivos era el bienestar de sus empleados, necesitaba contar una departamentalización que le permitirá lograrlo, por ello era necesario agregar o ajustar departamentos que se enfocaran directamente en esto, y de esta manea poder adaptarse a los cambios que estaba pasando el hotel.

#### **3.4.1. Ciclos de la gestión de cambio organizacional.**

El ciclo de gestión de cambio que más de adapta al hotel VENETUR S.A es el que presente Lewinn (1951) y habla de tres fases:

##### **1. Descongelamiento.**

El ciclo de gestión de cambio se inició en el Hotel VENETUR S.A, de acuerdo a la información suministrada por Laudin Arguello, Gerente de Talento Humanos, al momento que infórmale al persona que hace vida en el hotel, que el Gobierno Venezolano había tomado la dirección del mismo mediante decreto presidencial, pasando así de ser HILTON para convertirse en VENETUR S.A. En esta fase se evidencia como el hotel sale de su estado de equilibrio o confort, al momento de reducir las fuerzas que mantienen al personal de hotel en su habitual comportamiento.

##### **2. Cambio o movimiento.**

Esta fase del ciclo se vio reflejada, al momento de explicarle al personal y a los gerentes encargados de los departamentos las transformaciones que como organización pasaran, de acuerdo a los cambios

que están a punto de atravesar. De la misma manera se les informa a los gerentes de los departamentos que la gestión de cambio iniciara con modificaciones y reajuste en la departamentalización del hotel, se les indica cuales será estas modificaciones, en que departamentos se realizara y los beneficios que estos cambios traerán, todo esto con el fin de acoplar la misma con los nuevos requerimientos de VENETUR S.A, por lo tanto ameritaran la máxima colaboración de ellos.

### **3. Recongelamiento.**

Esta fase se refleja una vez los cambios en la estructura departamental de VENETUR S.A fueron llevados a cabo, los cuales deberán ser sostenidos a través del tiempo, lo que amerita por parte del capital humano integración y adaptación.

#### **3.4.2 Elementos de gestión del cambio.**

Los elementos del cambio que hicieron presente en la gestión realizada en el hotel VENETUR S.A se asemejan a los que propone Scheid (2013) si bien, no se presentan todos en su totalidad, son los que más se aproximan.

- **La meta:**

La meta presentes en VENETUR S.A era buscar el bienestar de sus trabajadores, lo cual se pretendía lograr con la modificación de su departamentalización, a una que se ajustara a los nuevos requerimientos del hotel.

- **El equipo:**

El equipo que hizo posible la gestión de cambio en la departamentalización de VENETUR S.A fue integrado tanto por gerentes que formaban parte de la antigua razón social como por ejecutivos que fueron seleccionados por el gobierno venezolano.

- **El futuro:**

Al finalizar el proceso de gestión de cambio realizado en la departamentalización de VENETUR S.A, se explicaron las modificaciones hechas y lo que se esperaba obtener de ellas, todo con el fin de que la operatividad de la organización no se viera afectada en los tiempos venideros.

La gestión del cambio en la departamentalización de VENETUR fue realizada de manera demostrable y a su vez efectiva. Todos los factores de resistencia a los posibles cambios fueron mitigados, dejando de lado el hecho de que fueron los empleados quienes los solicitaron.



## **CAPÍTULO IV, PLANTEAMIENTO DE CASOS, NACIONAL E INTERNACIONAL**

### **4.1 Caso Nacional, LIDOTEL.**

LIDOTEL, es un hotel boutique, competencia directa de La Samanna de Margarita, que opera a nivel nacional y cuenta con un número de instalaciones en el territorio venezolano, ofreciendo un servicio de la más alta calidad a todos los huéspedes que decidan hacer uso de sus plantas al visitar las locaciones turísticas cercanas a las mismas. LIDOTEL es una empresa que ofrece a sus propietarios, los beneficios de una cadena reconocida a nivel internacional por los más altos estándares de calidad, confianza y servicio.

Cuenta con la tecnología necesaria para enlazar eficientes sistemas de reservación para los huéspedes asegurando ventaja comercial eficaz que ofrecen a través de una central telefónica y sitio web. Existen 6 ciudades que cuentan con el servicio ofrecido por LIDOTEL en 2 categorías, Hotel Boutique y Beach Hotel (estilo mediterráneo).

### **4.2. Departamentalización**

La disposición de los departamentos fue establecida en primera instancia por la junta directiva, conformada por la operadora HCL c.a., es ella la única con la potestad para realizar cualquier modificación al agrupamiento de los cargos y siempre se ha dado un período de prueba de un año a las alteraciones que han sido necesarias, a no ser que en este lapso de tiempo demuestren definitivamente la obtención de resultados negativos.

La primera departamentalización estaba conformada por 9 departamentos a diferencia de los 3 con los que inicio La Samanna de Margarita Hotel &Thalasso, claro está que dicha discrepancia ocurre gracias al hecho de que LIDOTEL inicia sus operaciones directamente como compañía de alojamiento. No obstante al consultar con la Lic. Mendoza, se mencionó que la departamentalización de LIDOTEL es muy similar a aquella con la cual contó La Samanna de Margarita en sus inicios como compañía de hospedaje, y que es la más básica cuando se emprende en esta industria por primera vez.

La orientación de la departamentalización en LIDOTEL, apunta al cuidado del cliente, donde los departamentos de naturaleza operativa y que interactúan de manera directa con el cliente toman prioridad al momento de evaluaciones por parte de la directiva pues es en ellos donde se da la oportunidad de continuar generando ingresos o la amenaza de perderlos. LIDOTEL se asegura de que sus departamentos administrativos nunca crucen caminos con los clientes a menos que sea absolutamente necesario.

#### **4.2.1 Tipos de Departamentalización.**

La departamentalización de LIDOTEL está dispuesta de manera funcional, tomando como base los lineamientos ofrecidos por Robbins, continúa operando con este tipo de departamentalización desde su conformación y le ha ofrecido buenos resultados. Como fue mencionado en sus inicios la empresa contaba con 9 departamentos, los cuales se encontraban bajo la supervisión de un gerente de operaciones quien a su vez solo respondía ante el gerente general y la junta directiva.

Actualmente existen en LIDOTEL 10 departamentos, el primero de ellos es el de seguridad industrial quien antes formaba parte del departamento de ingeniería y es ahora unidad de apoyo a la gerencia operativa. El segundo de los departamentos es el de recepción que está encargado de todo lo relacionado con el registro y salida de los clientes de las instalaciones. Con tareas similares al departamento de recepción de La Samanna de Margarita, la recepción de LIDOTEL es asistida por una unidad de GuestServices (atención al cliente) que entra en funcionamiento una vez el huésped se encuentra haciendo uso de los servicios ofrecidos y cumple con la finalidad de atender las necesidades adicionales que este pueda requerir.

Al no estar orientado a ventas, LIDOTEL ubica a un agente de reservas en este departamento contrariando la decisión de la Licenciada Mendoza de reubicar este cargo en la coordinación comercial y de reservas. LIDOTEL también emplea a un jefe de recepción, 3 supervisores de recepción, un supervisor nocturno, un coordinador de reservas y 2 botones.

LIDOTEL solo adoptó hace poco el uso de guardias ejecutivas que aseguran el funcionamiento administrativo dentro de los horarios nocturnos, al tomar esta decisión LIDOTEL se asegura de que siempre exista un gerente que monitoree las actividades llevadas a cabo en la empresa una vez que la plantilla administrativa cumple con su jornada de trabajo. El gerente o jefe de guardia pasa a operar a la par con los departamentos operativos y debe velar por el funcionamiento efectivo en las horas que comprendan sus labores.

En LIDOTEL el departamento de ventas cuenta únicamente con el gerente de ventas para la distribución de sus actividades. Continuando con la

departamentalización de LIDOTEL, la compañía incluye dentro de su departamento de alimentos y bebidas tanto al gerente de A y B como al chef ejecutivo. El departamento de ama de llaves es conocido como Housekeeping en LIDOTEL y está encargado de las mismas labores que su contraparte, ama de llaves en La Samanna de Margarita.

Ahora bien, en LIDOTEL el gerente de sistemas opera bajo la supervisión del gerente de operaciones. Además de hacer uso de un departamento de Ingeniería con labores similares a las de su equivalente en La Samanna de Margarita el departamento de sistemas. También cabe destacar que en LIDOTEL el departamento de contraloría es conocido como departamento de administración. Finalmente, existe un departamento de seguridad responsabilizado por el control de accesos a las instalaciones.

### **4.3. Organigrama**

El organigrama de LIDOTEL enfrenta cambios relativamente constantes correspondientes a períodos anuales, la operadora HCL c.a. continuamente evalúa la efectividad de su departamentalización funcional por medio de la medición de utilidades obtenidas y las respuestas generadas en su clientela. Resulta relevante mencionar la importancia de esta medida pues es algo que La Samanna de Margarita no aplica y que a largo plazo puede generar una disminución de clientes ante su competencia.

### **4.4. Descripción de Puestos**

La descripción de puestos presente en LIDOTEL, se evidencia más especializada que aquella de La Samanna de Margarita, sin embargo han presentado fallas en este ámbito, lo dicho está justificado por su jefe de

recepción quien menciona que por ejemplo las labores del jefe de guardia eran cumplidas por personal temporal que no podía comprender realmente todas las actividades relacionadas con este cargo y por tanto no lograba realizarlas de la forma más eficaz por lo que no resultaba rentable para la compañía.

Aunado a esto existían discrepancias en las labores de ciertos cargos, el piscinero, que anteriormente pertenecía al departamento de housekeeping, contaba con actividades y tareas concernientes al departamento de seguridad en el área específica de la piscina del hotel, similarmente, la descripción de las labores del coordinador de seguridad industrial lo centraban en su departamento, cuando debieron haber estado orientadas desde sus inicios a toda la empresa.

#### **4.5. Cambio Organizacional.**

El cambio en LIDOTEL se encuentra impulsado por la directiva quien constantemente, como ya se ha mencionado evalúa su organigrama en función a la departamentalización y desempeño de los cargos representados a través de este. Es el gerente general el responsable de implementar todas las modificaciones realizadas, actuando bajo una orden directa. Los cambios de la directiva en LIDOTEL vienen motivados en proporción similar por la respuesta obtenida a lo largo de sus operaciones en el periodo de un año de su clientela. Como empresa de servicio la opinión de sus consumidores es de vital importancia y resulta favorable permanecer del lado positivo de ella.

Es así como se demuestra que ante los cambios que se presentan en el mercado como lo es, por ejemplo, el aumento de la competitividad, LIDOTEL cuenta con una adaptación adecuada, actuando bajo la premisa no

solo de atraer una mayor clientela sino de conservar fiel a aquella que ha hecho uso de uso de sus instalaciones al menos una vez para su estadía en la isla de Margarita.

#### **4.5.1. Niveles de Cambio Organizacional.**

Los cambios efectuados en LIDOTEL, pertenecen al nivel estructural propuesto por Mondy pues están centralizados en la estructura funcional, es decir, la departamentalización de la empresa. Lo anterior puede ser constatado al revisar por ejemplo, la adición de un coordinador de tecnología, añadido recientemente al departamento de sistemas para cubrir la demanda de las necesidades de este último cargo en horarios nocturnos.

Otro cambio asociado al nivel estructural de Mondy, se encuentra reflejado en la incorporación de una unidad de cuentas por pagar y una unidad de ingresos al departamento de administración de LIDOTEL, alegando que estas inclusiones se vieron necesarias solo en tiempos recientes, y que anteriormente la demanda de su necesidad era mínima o inexistente, el jefe de recepción, licenciado Ángel Arcila, comenta que el incremento de la clientela que demanda y hace uso de los servicios del hotel generó esta respuesta de la directiva.

#### **4.6. Gestión del Cambio Organizacional**

LIDOTEL aplica hasta cierto punto la gestión del cambio organizacional y lo hace de una manera relativamente positiva, es capaz de detectar las necesidades de su organización a través de indicadores de gestión y adaptar sus respuestas a las necesidades reflejadas por ellos. Sin embargo, cualquier tipo de cambio aplicado a una organización en el nivel

estructural debe contar con un periodo de ajuste de 2 años en adelante al menos en lo que a su cultura organizacional e integración de actividades respecta, pues es imperativo que el talento humano se ajuste a las nuevas vías de cumplimiento de sus tareas. La revisión anual e inmediata modificación de departamentos en LIDOTEL no permite una respuesta adecuada, puesto que el marco de acción referencial de los cambios aplicados, es breve.

#### **4.6.1. Ciclos de la Gestión del Cambio**

LIDOTEL aplica de forma evidente el ciclo de gestión del cambio organizacional extendido de Lewin propuesto por Lipitt de la siguiente manera, primero diagnostican el problema que puede situarse representado por fallas en el cumplimiento de tareas de un departamento o cargo, o de forma similar, deficiencias en el mismo aspecto, posterior a ello, se estudia la capacidad de cambio dentro de la misma compañía y si las respuestas posibles ante el cambio habrán de ser aceptadas con la menor resistencia posible, la respuesta del gerente general ante las alteraciones propuestas por la junta directiva demuestran sus capacidades para gestionar el cambio, si esta persona ha logrado efectuar este proceso de manera exitosa anteriormente, se garantiza una repetición del logro.

El siguiente paso parece mantener un carácter fijo a sin importar la modificación propuesta, entendiendo entonces, que el objeto del cambio suele ser el incremento del flujo de ingresos en conjunto con la mejora de la calidad del servicio ofrecido. El rol del agente de cambio para LIDOTEL es el de aquella persona que se responsabiliza por evitar que los departamentos pierdan de vista los objetivos principales de la compañía y asegurar la adecuada cooperación entre ellos para disminuir la necesidad del cambio

estructural en un futuro, cometido que logra a través del reforzamiento de respuestas positivas generadas en los apartes de la departamentalización de la organización.

Lo anterior quiere decir, que es el gerente quien se encarga de mantener el cambio y cerciorarse de que es el curso de acción adecuado para la situación problema, luego de hacerlo debe comunicar los resultados a la directiva de manera que así se pueda reiniciar el proceso si resulta necesario. Como fue dicho, la gestión del Cambio en LIDOTEL no permite un ajuste a nivel de cultura organizacional, razón por la cual se dificulta el cumplimiento del último paso del ciclo de Lipitt, el cual señala que el agente de cambio debe regresar gradualmente a su rol anterior permitiendo que la cultura organizacional evolucione.

#### **4.6.2. Elementos de la Gestión del Cambio.**

Los elementos de gestión del cambio más palpables en el caso de LIDOTEL, son los propuestos por Brusse, la capacidad de liderazgo, así como el mismo aspecto son resaltantes en las actividades desarrolladas por el gerente general encargado de cumplir con los objetivos propuestos de una directiva exigente que los renueva anualmente, aplicar cambios a la departamentalización de una empresa de una forma tan continua requiere de un considerable talento de liderazgo acoplado estrechamente con una comunicación y compromiso de efectividad indudable, segundo de los elementos propuestos por el autor, la casi total ausencia de resistencia testifica ante las habilidades del gerente general de llevar a cabo una gestión del cambio triunfante.



Finalmente, a pesar de la aplicación de un modelo de gestión del cambio organizacional de cierto modo incompleto, reluce la presencia del último de los elementos de Brusse, la internalización, lo cual es confirmado por la facilidad en que LIDOTEL y sus departamentos resumen las actividades desarrolladas a diario después de la implementación de un cambio organizacional.

Con lo anteriormente expuesto queda demostrado entonces que a diferencia de La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso, LIDOTEL se hace acreedor de un manejo más eficiente de la departamentalización dentro de su empresa, logrando centrar sus labores tanto en sí misma como en las necesidades del cliente, y especializando cada departamento de manera tal que exista una verdadera armonía dentro de la estructura formal del hotel. A pesar de ello, se debe destacar que La Samanna recién fue sometida a un verdadero cambio organizacional, de modo que solo el tiempo podrá responder la interrogante de si fue el más adecuado o no.

## **CAPÍTULO V, PLANTEAMIENTO DE CASO INTERNACIONAL.**

### **5.1 Caso Internacional, HILTON.**

HILTON, es una cadena de hoteles que solía tener presencia en el estado venezolano, y que luego de complicaciones con sus empleados y con el mismo gobierno de la República, debió retirarse, quedando únicamente su nombre en franquicias como lo son Embassy Suites. Con más de 550 locaciones a lo largo de 6 continentes, HILTON provee una experiencia auténtica y contemporánea para sus huéspedes a nivel mundial. Con habitaciones que cuentan con un diseño inteligente y funcional además de amenities pensados exclusivamente para el cliente además de un servicio de Pedido al Llegar (Request Upon Arrival) que garantiza que la habitación de cada huésped se adaptará a sus especificaciones desde su momento de llegada.

### **5.2 Departamentalización**

Siendo una cadena de hoteles HILTON cuenta con una variedad de productos, es decir, instalaciones acopladas a gustos que se acoplen a cada cliente potencial. Utiliza una departamentalización entonces, por producto o servicio ofrecido donde cada uno de ellos cuenta con la misma estructura básica que se ha estudiado hasta el momento, en esencia una estructura mixta donde cada unidad de su departamentalización por producto, conformada actualmente por 13 servicios, está a su vez departamentalizada funcionalmente.

La amplia magnitud de diferencia entre HILTON y La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso se debe a lo siguiente, Hilton es una corporación

con una considerable antigüedad en el mercado, situación que ha dado pie a su evolución dentro del mismo; ha tenido al tiempo a su favor para estudiar las respuestas de sus clientes ante una variedad de servicios, sin mencionar el éxito que le permite emprender en nuevos proyectos y continuar su expansión. Por su parte La Samanna de Margarita es un pequeño hotel local cuya única ventaja sobre el mercado es la oferta del producto especializado de Thalassoterapia, único en el mercado latino americano, a pesar de lo cual no podido expandirse fuera del territorio estatal de Nueva Esparta en Venezuela.

### **5.2.1 Tipos de Departamentalización.**

Como ya fue mencionado HILTON cuenta con una departamentalización por producto o servicio, en la actualidad estos servicios son: Conrad Hotels & Resorts, Doubletree Hotels, Embassy Suites Hotels, Hampton Inn & Suites, Hilton Garden Inn, Hilton Grand Vacations Club, Homewood Suites by Hilton, Waldorf Astoria Hotels & Resorts, Canopy by Hilton Curio Collection, Tru by Hilton, Home2 Suites by Hilton y Hilton HHonors. El primero de ellos propone un concepto que permite a los huéspedes experimentar la cultura de sus locaciones en la menor cantidad de tiempo posible, es decir, ofrece una experiencia ideal para viajeros vacacionales.

Por su parte Doubletree ofrece una opción de menor costo. Embassy suites por otro lado, se caracteriza por adelantarse a las necesidades de su clientela y ofrece a sus huéspedes habitaciones de doble ambiente, Hampton en contraste promete celebrar la diversidad y garantizar una satisfacción completa en la estadía de sus consumidores.

A su vez, Garden Inn, es un producto de alta escala económico que incluye dentro de sus instalaciones centros estéticos y empresariales además de servicios personalizados para cada cliente. A diferencia de sus marcas tradicionales Hilton Grand Vacations ofrece servicios de multipropiedad y habilita el uso de espacios compartidos por periodos determinados de tiempo.

Se demuestra entonces que la finalidad de la departamentalización por producto presente en HILTON es atacar las numerosas exigencias que surgen en la mente de los consumidores de este tipo de servicio, en otras palabras, hacerse partícipe de cada segmento de mercado posible. HILTON sirve como ejemplo de lo que debe realizar una compañía como La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso al momento de expandirse además de cuando logre este objetivo.

### **5.3. Organigrama.**

La representación gráfica de la departamentalización de HILTON, resulta sencilla en comparación con la de La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso, donde la segunda se ven la necesidad de localizar departamentos especializados por funciones debido a su corta trayectoria en el mercado y falta de personal capacitado. HILTON es capaz de simplificar su organigrama a tal forma que solo se representan el oficial ejecutivo en jefe (CEO) quien representa a las oficinas centrales, por encima de cada uno de los productos ofrecidos, donde cada uno de ellos es libre de departamentalizar según sea necesario, respondiendo solo a una serie de lineamientos establecidos por la cadena.

### **5.3.1. Descripción de Cargos.**

En una corporación de la magnitud de HILTON la descripción de cargos ya está establecida de manera estricta y es sometida a pocos, sino a ningún cambio. Es también utilizada de manera completamente versátil. Tal que, en La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso, la descripción de cargos es utilizada únicamente dentro de la misma empresa, es decir, como soporte para unidades como la de recursos humanos a fin de ser útil al momento de ubicar candidatos potenciales para cargos vacantes, o de realizar evaluaciones de desempeño.

Por su parte HILTON, comprendiendo que este instrumento importante para los empleados operativos también y sabiendo que los candidatos se pueden acercar a sus instalaciones directamente, comparte las descripciones de sus cargos vacantes al público con la finalidad de establecer un filtro que mantenga alejados a aquellas personas que puedan tener algún inconveniente con el desarrollo de sus tareas en departamentos específicos, de esta manera, el proceso de selección y adiestramiento se simplifica considerablemente.

### **5.4. Cambio Organizacional.**

En Hilton el cambio ha ocurrido innumerables veces y ha sido ocasionado por un gran número de factores, entre los más resaltantes se consigue con la adquisición de marcas bajo su nombre. En Venezuela existe al menos una de estas, Embassy Suites, aperturado luego de la forzosa salida de su marca Hilton Hotels & Resorts por causa de una demanda presentada ante el poder ejecutivo por los trabajadores de estos hoteles. Las propiedades de HILTON fueron embargadas por el estado y se eliminó la

existencia de este producto en el territorio, sin embargo, a través del mencionado Embassy Suites, el nombre Hilton permanece en el mercado venezolano.

#### **5.4.1. Niveles de Cambio Organizacional.**

De acuerdo a los niveles propuestos por Mondy, los cambios organizacionales en HILTON ocurren en el nivel de productos o servicios al incluirse una nueva marca a su conglomerado o al inaugurarse un nuevo servicio, esto a su vez, ocasiona un cambio en el nivel estructural dada la naturaleza de su departamentalización central. También cabe destacar, que al menos para el producto de Hilton Hotels & Resorts, ocurrió un cambio a nivel personal, donde ahora en las sedes internacionales se toma especial cuidado de las exigencias de sus empleados a través de sistemas de recompensa y sistemas de retroalimentación, por igual aquellas de los clientes, con el propósito de evitar la repetición del problema vivenciado en Venezuela.

#### **5.5. Gestión del Cambio Organizacional.**

La gestión del Cambio en HILTON ha sido aplicada casi desde sus inicios, sin embargo uno de los ejemplos más resaltantes de su aplicación se puede apreciar en la instauración de HILTON como marca mundial. Ocurre algo similar al caso de Venezuela, el producto Conrad Hotels, fundado por Barron Hilton en honor a su padre bajo el nombre Hilton Hotels, era un servicio separado a Hilton International y por tanto no podía operar fuera del estado de Norte América bajo el nombre HILTON, de la misma manera Hilton International había inaugurado su propia cadena llamada Vista Hotels en el país mencionado y enfrentaba la misma prohibición de no operar haciendo

uso del nombre HILTON dentro del estado. Como solución para ambos problemas se reuní Hilton Hotels con Hilton Internacional y la necesidad de los nombres como Hilton Hotels y Vista Hotels desaparece, permaneciendo el de Conrad Hotels & Resorts.

### **5.5.1. Ciclos de Cambio Organizacional.**

En todos los casos de adquisición de marcas por parte de HILTON se evidencia el ciclo de cambio organizacional propuesto por Lewin. A través de negociaciones con los dueños de cadenas como Embassy y Promus, y garantizando su autonomía en lo que a operación de las sedes respecta, HILTON realiza un manejo perfecto de la etapa de descongelamiento, estableciendo el cambio, de entrada, como un aspecto positivo y necesario.

Es así como logran de manera casi indirecta implementar el segundo paso de Lewin, el movimiento, una vez convencida la directiva los niveles inferiores de la jerarquía poco a poco abrazarán al cambio propuesto por HILTON evaluándolo como necesario, gracias a la perspectiva de sus superiores, según sea el caso. Finalmente la garantía de la presencia del tercer paso, el del Recongelamiento es el hecho de la permanencia de estas fusiones de empresas, que han permanecido en algunos casos por más de 3 décadas como producto asociado a HILTON.

### **5.5.2. Elementos del Cambio Organizacional.**

HILTON presenta los 5 elementos del cambio propuestos por Scheid, también en la adquisición de marcas de forma tal que el primero de ellos, la meta, surge antes de tomar la decisión de incluir un servicio determinado a su línea. Concurrentemente se procede a seleccionar el equipo que se

encargará de facilitar el proceso de fusión, conformado por miembros tanto de HILTON como de la franquicia a adquirir.

El tercer elemento de Scheid, el qué, es utilizado al determinar con que empleados se va a trabajar, quienes pueden presentar mayor o menor resistencia a otros, y quienes pueden impulsar de manera positiva el cambio que está por ocurrir. Continuando con el cuarto elemento, las reglas, Hilton establece los lineamientos para una incorporación gradual que no cause altercaciones dentro de la compañía adquirida, cambios repentinos generan resistencia. Finalmente el último elemento de Scheid el futuro, es el producto final para HILTON donde el servicio adquirido ya hace uso distinguido de este nombre para no solo incrementar sus ingresos sino impulsar las ventas del resto de la línea de productos de HILTON.

Los procesos de gestión del cambio y la departamentalización en HILTON resultan en extremo distintos de aquellos aplicados en los casos anteriores debido a que esta compañía está conformada en esencia por otro gran número de empresas, es por ello que se da la necesidad de adecuar estos procesos a las necesidades de este tipo de conglomerados, HILTON obtiene el éxito no solo logrando esto en su totalidad, sino en cada uno de sus departamentos o productos que ofrece.



## **CAPÍTULO VI. RELACIÓN DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL CON LAS TENDENCIAS ACTUALES Y MODERNAS DE LA ADMINISTRACIÓN.**

### **6.1 Reingeniería**

Muchas empresas, se han visto obligadas, ante las nuevas características del entorno, a buscar formas diferentes a las tradicionales para enfrentar los grandes desafíos de un mercado altamente competitivo. Las formas de dividir el trabajo, de estructurar las organizaciones por funciones y de buscar la especialización, ya no eran suficientes para dar grandes saltos en un entorno globalizado, por lo que estudiaron y llevaron a la práctica distintos caminos para enfocar el trabajo.

El mundo se enfrenta por vez primera a un escenario relativamente abierto, caracterizado por lo que algunos denominan las tres C: Clientes, Cambio y Competencia; en efecto, ya no es lo que se produce o comercializa el factor más importante, sino el cliente, es por ello que el cambio se transforma de un fenómeno esporádico a algo permanente; la competencia, con la apertura de mercados, pasa de un ámbito nacional o regional a uno mundial, este entorno exige altos niveles de calidad, servicios expeditos, grandes reducciones de costos y altos niveles de productividad, es en este contexto donde emerge la reingeniería.

A continuación se presentan varios conceptos de reingeniería que permitirán entender todo lo que esto implica.

Según Stanton (1999), la reingeniería es: *repensar de manera fundamental los procesos de negocios y rediseñarlos radicalmente, con el fin*

*de obtener dramáticos logros en el desempeño*, con base a lo mencionado por el autor, los factores clave del concepto son: la orientación hacia los procesos, el cambio radical y la gran magnitud de los resultados esperados.

Por su parte Davenport (2013), define la reingeniería como: *el análisis y diseño de los flujos de trabajo y procesos dentro y entre organizaciones*, es decir la reingeniería es establecer secuencias e interacciones novedosas en los procesos. Así mismo Talwar (1993), dice que: *la reingeniería es la reconsideración, reestructuración y racionalización de las estructuras de negocio, procesos, métodos de trabajo, gestión de sistemas y relaciones externas, a través de los cuales creamos y distribuimos valor*” podemos decir entonces, de acuerdo a lo que expresa el autor que la reingeniería es un análisis, rediseño y re concepción fundamental de los procesos para lograr mejoras dramáticas en los métodos de trabajo.

Hammer (1994), define la reingeniería como: *La Revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos y la estructura organizacional para alcanzar mejoras espectaculares en las medidas claves del desempeño de la organización, tales como calidad, costos, servicios y rapidez*, tomando como base lo que expresan los autores, se puede decir que la reingeniería es un modo planificado de establecer secuencias nuevas e interacciones novedosas en los procesos, con el fin de elevar la eficacia, eficiencia, productividad y efectividad, y de esta forma incrementar las capacidades de gestión en una organización.

Con base a lo que expresan los autores citados se puede concluir que la reingeniería es un enfoque de procesos y un proceso de negocio, es decir, es un conjunto de actividades relacionadas entre sí, que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. La reingeniería empieza

sin ningún preconcepto, sin dar nada por sentado y determina primero lo que una empresa debe hacer y después cómo hacerlo.

La Samanna de Margarita Hotel y Thalasso, es una organización enfocada directamente a la prestación de un servicio de calidad, de acuerdo a lo conversado con la Licenciada Ismenia Mendoza Gerente General del hotel, la visión de este es *“Ser reconocido por su excelencia, a nivel nacional e internacional, como empresa de alojamiento turístico dedicada a satisfacer a clientes que persiguen el disfrute, descanso y relax, única en su clase”*, es por ello que la reingeniería se relaciona directamente con él, debido a que uno de los objetivos principales del hotel es la satisfacción de las necesidades del cliente, por consiguiente, se puede utilizar el proceso de reingeniería como una propuesta para direccionar la gestión del cambio sobre las diferentes situaciones que puedan ocasionarlo, además, la reingeniería puede adaptarse a cualquier tipo de cambio, incluso aquellos a nivel de departamentalización.

En este caso, uno de los problemas por los cuales pasaba el hotel, era la disminución en sus ingresos debido a la pérdida de sus clientes, es decir, su participación en el mercado día a día iba menguando, la propuesta de la reingeniería se aboca principalmente a la satisfacción de los clientes, de acuerdo a lo que esta propone el servicio prestado no tiene sentido si no satisface las necesidades del mercado. Cabe aclarar que en el proceso de reingeniería se debe olvidar por completo de lo que es el proceso actual y concentrarse en cómo debe ser, esta se centra en los procesos estratégicos de la empresa, es decir, en el caso del La Samanna de Margarita Hotel y Thalasso se centra en la prestación de un servicio de calidad que satisfaga a cabalidad las necesidades de sus clientes.

## 6.2 Aspectos de la reingeniería

De acuerdo a Hammer (1994), los aspectos de la reingeniería son los siguientes:

- **Primer aspecto:** El foco de la actividad empresarial debe ser el cliente, razón por cual los productos y servicios solo tienen sentido si satisfacen las necesidades de los mismos.
- **Segundo aspecto:** La competitividad de las empresas no está en si en esos productos o servicios, sino principalmente en la manera de hacerlos u ofrecerlos, esto es, en los procesos que lo generan. Por esto, es imprescindible que la administración deje de estar orientada a las funciones y pase a tener orientación a los procesos o clientes.
- **Tercer aspecto:** Es necesario que la gerencia involucre en su agenda el concepto de mejoramiento continuo, como única manera de mantenerse competitivo en un mercado en el cual cambian permanentemente las variables que afectan dicha competitividad.

La Samanna de Margarita Hotel y Thalasso ya cumple con algunos aspectos que señala la reingeniería como es la satisfacción del cliente. Para el hotel este aspecto es importante y por eso se encuentra en su visión de negocio, sin embargo día a día debe ir mejorando y aplicando nuevas herramientas, así como el mundo evoluciona, las necesidades de las personas que hacen vida en él también cambian.

En el segundo aspecto, se propone que la administración de la organización pase de estar orientada a las funciones a tener orientación a

los procesos o clientes, con respecto a una departamentalización por procesos Robbins (2010), dice que: *en este método se persigue la agrupación de trabajos tomando el flujo de clientes como fundamento*, por su parte la departamentalización por cliente se basa en: *agrupar los trabajos tomando como base los cliente comunes con necesidades comunes o problemas que se pueden atender contando con un especialista para cada uno*, como se puede notar ambos enfoques se basan en los clientes.

La Samanna de Margarita Hotel y Thalasso puede tomar este enfoque como una propuesta para reestructurar su departamentalización, ya que sus departamentos están organizados por funciones, sin embargo esto puede resultar riesgoso para el hotel debido a que implicaría un cambio radical en su estructura, pero de eso mismo se trata la reingeniería de implementar cambios radicales, lo que conlleva a asumir riesgos con el fin de mejorar los resultados actuales.

Al momento que la nueva Gerente General la Licencia Ismenia Mendoza entra al hotel, uno de sus objetivos principales es la revisión constante de los procesos a fin de saber cómo va el funcionamiento de los mismos y de esta manera tener conocimiento de si necesitan ser modificados o no, como experiencia sabe que la adaptación al cambio debe ser una constante dentro de hotel.

### **6.3 Principios de la reingeniería**

Según Mateo (1999), se estiman doce principios claves en los que se basa la reingeniería

1. Se necesita el apoyo de la gerencia de nivel estratégico ya que debe liderar el programa.

2. La estrategia empresarial debe guiar y conducir los programas de reingeniería.
3. El objetivo último es crear valor para el cliente.
4. Hay que concentrarse en los procesos, no en las funciones, identificando aquellos que necesitan cambio.
5. Son necesarios equipos de trabajo, responsables y capacitados, a los que hay que incentivar y recompensar con puesto de responsabilidad en la nueva organización que se obtendrá tras el proceso de reingeniería.
6. La observación de las necesidades de los clientes y su nivel de satisfacción son un sistema básico de retroalimentación que permite identificar hasta qué punto se está cumpliendo el objetivo.
7. Es necesaria la flexibilidad a la hora de llevar a cabo el plan, los planes de actuación no deben ser rígidos, sino que deben ser flexibles.
8. Cada programa de reingeniería debe adaptarse a la situación de cada negocio.
9. Se requiere el establecimiento de correctos sistemas de medición del grado de cumplimiento de los objetivos.
10. Se debe tener en cuenta al factor humano a la hora de evitar o reducir la resistencia al cambio, la cual puede provocar el fracaso, o al menos retraso en el programa.
11. La reingeniería no debe ser vista como un proceso único, que se debe realizar una única vez dentro de la organización sino que debe contemplarse como un proceso continuo, en el que se plantean nuevos retos.

**12.** La comunicación se constituye como un aspecto esencial, no solo a todos los niveles de la organización, sino traspasando sus fronteras (prensa, comunidad, sistema político).

Para La Samanna de Margarita Hotel y Thalasso la reingeniería es una excelente propuesta para su negocio, debido a que este ya cuenta con muchos de los principios que esta propone, como se dijo anteriormente representa un riesgo para el hotel asumir estos cambios, pero los resultados que esta podría brindar para el negocio merecen el riesgo

#### **6.4 La Reingeniería y la departamentalización.**

La Reingeniería aplica cambios en la departamentalización siguiendo los siguientes aspectos. Mateo (1999):

- **Las estructuras cambian de jerárquicas a planas.**

Cuando todo un proceso se convierte en un trabajo de equipo, la administración del proceso se convierte en parte del oficio del equipo. Decisiones y cuestiones ínter departamental que antes requerían juntas de gerentes, ahora son exclusivas de los equipos, las decisiones así como los problemas las resuelven por ellos mismos en el curso de su trabajo normal. Después de la reingeniería no se necesitan tantas personas para poder volver a reunir procesos fragmentados. Es por ello que la reingeniería busca implementar estructuras organizacionales planas, pues el trabajo se ejecuta en equipo formado por personas esencialmente iguales una a otras.

- **Cambian las unidades de trabajo.**

Con el enfoque de la reingeniería los departamentos funcionales cambian a equipos de procesos. Lo que hacen realmente las compañías que rediseñan es volver a agrupar el trabajo en diminutas fracciones, una vez reestructurados se crean equipos de procesos, que no son más que grupos de personas que trabajan juntas para realizar un proceso total.

Los equipos de procesos no incluyen representantes de todos los departamentos funcionales interesados, sino que remplazan la antigua estructura departamental. Si bien hay diversas clases de equipos de procesos, en la reingeniería se refiere a algo muy particular cuando se usa el término “equipo”. No se modifica necesariamente lo que hacen, pero si se dispone de las cosas para que lo hagan conjuntamente y no por separado, y en distintos puntos de la compañía. En cierto modo, solo se vuelven a reunir a un grupo de trabajadores que habían sido separados artificialmente por la organización, cuando se vuelven a juntar, son llamados equipos de procesos. En otros términos, un equipo de proceso es una unidad que se reúne naturalmente para completar todo un trabajo, equipos de procesos de otro tipo tienen una vida más corta porque solo están reunidos el tiempo necesario para realizar una tarea en particular

- **Cambian los criterios de ascenso de rendimiento a habilidad**

Una bonificación es la recompensa adecuada por un trabajo bien hecho. El ascenso a un nuevo empleo no lo es. Al rediseñar, la distinción entre ascenso y desempeño se trata firmemente. El ascenso a un nuevo puesto dentro de la organización es una función de habilidad, no de desempeño. Uno de los principios básicos de la reingeniería es que se paga



por desempeño y se promueve por habilidad. Pensándolo bien, el principio parece obvio, pero rara vez se sigue.

Como se puede observar, la reingeniería propone para el hotel una estructura departamental completamente diferente a la que este aplica, esta tendencia administrativa sugiere dividir los departamentos por procesos en lugar de funciones, lo que busca con estos cambios es enfocar la energía del negocio en la satisfacción de las necesidades de los clientes del hotel, así mismo, propone una estructura completamente plana, en lugar de una piramidal, debido a que ahora se trabajará divididos en grupos de procesos donde todos los implicados trabajan en el mismo nivel. Aplicar esto al hotel, implicaría riesgo y tiempo, debido a que sería implementar cambios significativos en su estructura. La Samanna de Margarita Hotel y Thalasso necesita realizar una evaluación y determinar si estos cambios en su estructura de negocio resultarían beneficiosos para el hotel, cabe destacar que para obtener cualquier beneficio siempre es necesario asumir riesgos, y la reingeniería se trata de reinventar el negocio para obtener beneficios extraordinarios.

Para concluir es necesario aportar que la reingeniería no es hacer mejor lo que se está haciendo, ni reorganizar, redistribuir funciones, automatizar, reestructurar, reducir, ni mucho menos despedir al personal, la reingeniería se trata de replantear totalmente la forma como se viene manejando el hotel, cambiando desde los principios en los cuales se basa el mismo, hasta las herramientas para la ejecución de las tareas, pasando por la preparación de los empleados para este cambio. El nuevo orden administrativo tiene así, como foco orientador al cliente, como eje de la gestión a los procesos, como elemento de investigación al benchmarking y como materia prima para la toma de decisiones a la información.

## CONCLUSIONES.

- Según lo analizado en esta investigación se puede afirmar que el cambio es un elemento invariablemente constante e inescapable en el mundo empresarial, es decir, uno al que tarde o temprano las empresas deben adaptarse. En relación, también existe una variedad de elementos de gestión para estos cambios que ayudan a adaptarse y superarlos bien sea en el ámbito interno o el externo.
- Las empresas, sin importar el tamaño que tengan en un mercado se ven afectadas por factores externos que no pueden controlar lo cual las impulsa a implementar cambios en cualquier nivel de su departamentalización.
- La gestión del cambio varía según la organización y persona encargada de su aplicación, de la misma manera, sus objetivos no siempre son los mismos, por ende sus procesos de cambio se adaptarán a estas variaciones de igual manera que su departamentalización.
- En relación a La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso, se puede concluir que es una empresa que posee una gestión de cambio efectiva y latente en su organización, la nueva gestión está acostumbrada a implementar cambios y adaptaciones con la finalidad de seguir realizando sus actividades de manera eficaz. Resalta de esta empresa, su característica de agrupar al personal para la consecución de metas específicas, como lo hicieron al momento de llevar a cabo modificaciones en su departamentalización.

- En VENETUR, se puede distinguir la diferencia de la aplicación de la gestión de cambio en la departamentalización cuando es utilizada por un agente externo en comparación con una empresa donde fue ubicado un nuevo gerente por voluntad de la directiva. Sus departamentos en especial el de talento humano, responden al motivo de la situación que impulsó su cambio, ubicando la satisfacción de los trabajadores en el ambiente laboral como factor primordial.
- En LIDOTEL, se puede concluir que al igual que La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso, es una empresa que posee cultura de cambio, así como disposición y pro actividad hacia él. Busca realizar los cambios una vez realizada la meticulosa evaluación de elementos externos e internos que puedan resultar perjudiciales; esto se evidencia en su manera de gestionar los cambios a nivel de departamentalización, de manera tal que la organización hizo uso efectivo de los principios de la gestión del cambio, lo que disminuyó en gran medida los casos de resistencia.
- HILTON realiza modificaciones en su departamentalización, con la finalidad de crecer como corporación, dada la naturaleza de su distribución departamental, considerando mantener los beneficios y rentabilidad de la empresa como objetivo a lograr con dichas modificaciones. En contraste, La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso, LIDOTEL y VENETUR, han implementado cambios en aras la satisfacción de una directiva que aún no está interesada en un crecimiento acelerado, tratando de no afectar a su personal a excepción, claro está, de VENETUR. Cabe destacar que el sistema económico varía de un país a otro, por lo cual es de esperarse que los cambios sean diferentes en algunos aspectos.

- Las tendencias administrativas actuales, guardan una estrecha relación con la gestión del cambio, como su denominación lo indica, las tendencias modernas implican una desviación de la forma tradicional de realizar los procesos en una organización. Es por ello que no se puede dejar de lado un concepto del otro al momento de ser estudiados.

## **RECOMENDACIONES.**

Tomando como referencia lo concluido en esta investigación se pueden tomar en consideración las siguientes recomendaciones:

- Una Gestión de Cambio eficiente, implica que las organizaciones integren procesos de cambio en sus planes de cualquier índole, y se documenten respecto a los tipos de cambio que se pueden implementar en las mismas, de manera que se maneje información suficiente al respecto y así evitar que cualquier cambio inesperado que se presente por motivos ajenos, las tome por sorpresa.
- Referente a La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso, a pesar de que esta es una empresa que posee métodos adecuados para implementar y gestionar cambios, se recomienda que mantengan una constante retroalimentación del resultado de sus modificaciones departamentales, y que revisen constantemente la información, así como conseguir asesoría respecto a qué y cómo se están haciendo la cosas a medida que pasa el tiempo, aplicando lo antes mencionado como una medida de apoyo y constante actualización.
- Por su parte, VENTUR, considerando que es una gran empresa, ha logrado establecer un cambio digno de ser ejemplificado, sin embargo, se evidencia que no se ha buscado una innovación en otro ámbito empresarial lo cual podría resultar amenazador. Cabe destacar que para el tipo de cambio enfocado como objeto de estudio en el presente trabajo, van bien los métodos que utiliza este hotel, a pesar de ello es momento de expandir su gestión del cambio a otras áreas organizacionales, los cuales requieran de mayor atención y una evaluación previa.

- De la misma manera, se hace hincapié en el caso LIDOTEL, para que continúen como han seguido trabajando, y al igual que La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso, mantenga un constante aprendizaje en referencia a las tendencias y procesos más actuales de cambio, que les permitan mejorar los ya existentes en la empresa y aumentar la calidad de servicios que ofrece la organización. Aunado a esto su periodo de evaluación de estructura debe ser ampliado a un mínimo de 2 años, de esta manera perfeccionaran su gestión de cambio en cuanto a departamentalización se refiere.
- En relación con HILTON, se considera que es buen caso de estudio para tomar como referencia, ya que mediante esta comparación se pudo palpar otra perspectiva distinta de cambio de departamentalización. En este caso en particular, se distingue una compañía bien establecida en el mercado y se establece un modelo a seguir para todas las organizaciones emprendedoras de la industria hotelera.
- La aplicación de tendencias administrativas modernas es recomendable principalmente para los casos de La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso, LIDOTEL y VENETUR, sobre todo como paso inicial para iniciar un cambio que permita su crecimiento en la industria hotelera, es a través de ellas que podrán reinventarse como negocio e incrementar su atractivo tanto a clientes como a candidatos laborales potenciales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y ELECTRÓNICAS.

### - Referencias Bibliográficas:

Audirac, C.; De León, V.; Domínguez, A.; López, M. y Puerta, L. (1999). ABC Del Desarrollo Organizacional. (1ra Ed). México: Editorial Trillas.

Blair, H., Grey S. y Randle, K. (1998): "A pernicious panacea-a critical evaluation of business re-engineering", *New Technology, Work and Employment*, vol. 13, n. 2, pp. 116-128.

Drenth, P. J. D., Thierry, H., Willems, P.J. y de Wolff, C. J. (1984): *Handbook of Work and Organizational*

Galpin, T. J. (1995): *La cara humana del cambio*, Díaz de Santos (Madrid).

Gaskill, L., Van Auken, H. y Manning, R. (1993): "A factor analytic study of the perceived causes of small business failure". *Journal of Small Business Management*, vol. 34, n. 4, pp. 18-31.

Gill, J. (1996): "Communication - is it really that simple. An analysis of a communication exercise in a case study situation". *Personnel Review*, vol. 25, n. 5, pp. 23-36.

Hawk, E.J. (1995): "Culture and rewards: a balancing act", *Personnel Journal*, vol. 74, n. 4, pp. 30-35.

- Julien, Pierre-Andre (1993): "Small businesses as a research subject: some reflections on knowledge of small businesses and its effects on economic theory". *Small Business Economics*, n. 5, pp. 157-166.
- Klein, S.M. (1996): "A management communication strategy for change". *Journal of Organizational Change*, vol. 9, n. 2, pp. 32-46.
- Latham G. P. (1986): "Measuring and appraising employee performance". En Gael, S. (ed.): *Job Analysis Handbook*. Wiley. New York.
- Le Blanc, L.J., Nash, R., Gallagher, D., Gonda, K. y Kakizaki, F. (1997): "A comparison of US and Japanese technology management and innovation". *International Journal of Technology Management*, vol. 13, n.5/6, pp. 601-614.
- Leal Millán, A. (1991): *Conocer la cultura de las organizaciones. Una base para la estrategia y el cambio*. Actualidad Editorial, Madrid.
- McCalman, J. y Paton, R. (1992): *Change management: a guide to effective implementation*, ed. Paul Chapman Publishing, Londres.
- Moon, P. y Fitzgerald, L. (1996): "Delivering the goods at TNT: the role of the performance measurement system", *Management Accounting Research*, vol 7, pp. 431-457.
- Pérez-Fernández de Velasco, J.A. (1996): *Gestión por procesos, reingeniería y mejora de procesos de la empresa*. Ed. ESIC, Madrid.



- Samuels, J. M. y Piper, A.G. (1998): "Directors' financial rewards in the water industry", *Corporate Governance*, vol. 6, n. 3, pp. 174-187.
- Schonberger, R. J. (1994): "Human resource management: lessons from a decade of total quality management and reengineering", *California Management Review*, vol 36, n. 4, pp.109-125.
- Senge, P. (1992): *La quinta disciplina*, Granica, Buenos Aires. Traducción de la edición original en inglés de 1990.
- Smythe, J. (1996): "The changing role of internal communication in tomorrow's company". *Managing Service Quality*, vol. 6, n. 2, pp. 41-44.
- Stokes, D. (1998): *Small business management .A case study approach*, Letts Educational ed., London.3edicion.
- Waddell, D. y Sohal, A.S. (1998): "Resistance: a constructive tool for change management". *Management Decision*, vol. 36, n. 8, pp. 543-548
- Wale, D. (1998): *Change management in practice*. Work Seminar, Edinburgh University, 4 Noviembre 1998.
- Yeh-Yun Lin, C. (1998): "Success factors of small and medium sized enterprises in Taiwan: an analysis of cases". *Journal of Small Business Management*, vol. 36, n. 4, pp. 43-56.

- **Referencias Electrónicas:**

Pierre, G y Gilles, D. (1994). La Planificación del Cambio. Disponible en <http://cambioorganizacionalwikic.blogspot.com/2012/01/cambioorganizacional.html?view=classic>. Consultado en abril 2016.

# **PARTE II. GERENCIA ESTRATÉGICA.**

## INTRODUCCIÓN

Los Cursos Especiales de Grado también conocidos como Áreas de Grado, se definen como un grupo de seminarios integrados en un área específica del conocimiento, destinados a profundizar nuestra formación profesional.

Gracias a la comisión de trabajo de grado del Programa de la Carrera Licenciatura en Administración, nosotros los estudiantes cursantes del último semestre, podemos contar con esta modalidad como requisito parcial para optar por el Título de Licenciado en Administración, facilitándonos a profesionales conocedores de los temas asignados, quienes con su apoyo y asesoramiento continuo nos ayudarán a llevar a cabo nuestro trabajo final, dotándonos de información necesaria y contribuyendo de esta manera a cumplir una meta más en nuestras vidas.

En ellos adquirimos conocimientos amplios y profundos de temas que van a la vanguardia en el ámbito organizacional, ya que las áreas de estudio tienen como fin común que las organizaciones logren los objetivos plasmados mediante la formulación de estrategias, y el correcto uso de la información para la toma de decisiones.

Estos cursos son herramientas que contribuyen a ampliar nuestro conocimiento y a elevar el nivel académico y profesional que adquirimos a lo largo de nuestra formación, llevando a la máxima capacidad las destrezas y habilidades que ya poseemos.

Los profesionales que dictan estos cursos serán parte del equipo de formadores en las áreas correspondientes, se dedicarán a facilitar

información enfocando todo su empeño para nuestro enriquecimiento como individuos en base al análisis, estudio, comprensión y dedicación de cada uno de los tópicos que puedan ser tocados.

## **JUSTIFICACIÓN**

Los Cursos Especiales de Grado son una modalidad especial de Trabajo de Grado donde las asignaturas que los integran representan, un aprendizaje tanto para el profesor como para los estudiantes, siendo este un agente motivador en nuestra formación como investigadores de calidad.

En los Cursos Especiales de Grado se adquieren y refuerzan conocimientos en el ámbito administrativo de vital importancia para el desempeño de toda gestión gerencial, estos nos facilitan las herramientas necesarias para afrontar diversas situaciones relacionadas al ejercicio de la administración comercial.

El objetivo general de los Cursos Especiales de Grado es lograr engranar tres áreas de conocimiento para fortalecer las habilidades de los cursantes de las áreas, debido a que cada una aporta diversos enfoques que facilitan la toma de decisiones en toda gestión empresarial.

La Gerencia Estratégica como área de conocimiento y estudio requiere que se monitoreen continuamente los acontecimientos internos y externos que se desarrollan en las empresas, esto con el fin de poder formular, ejecutar y evaluar las estrategias que permitan salir airoso ante los constantes cambios que se producen en su entorno.

La Gerencia Estratégica es importante porque es una herramienta para administrar y ordenar los cambios donde se definen las organizaciones y se establecen estrategias para lograr los objetivos, así como también, se reconoce la participación basada en el liderazgo de los ejecutivos de la empresa para la toma de decisiones.

## **OBJETIVOS**

Los Cursos Especiales de Grado, tienen como objetivo principal brindar herramientas para poder realizar y presentar el Trabajo de Grado, ya que este es un requisito parcial para optar por el título de Licenciatura en Administración siguiendo los estándares y lineamientos que establece la Universidad de Oriente.

Para poder llevar a cabo el Trabajo de Grado es necesario realizar previamente una serie de actividades que nos facilitarán la realización del trabajo final, dentro de las actividades se encuentran investigaciones sobre diversos temas de estudio que nos ayudarán a fortalecer nuestros conocimientos mediante exposiciones, proyectos y debates.

Mediante estas investigaciones y actividades adquiriremos herramientas que nos proporcionen una base sólida al momento de tomar decisiones en las áreas pertinentes en el desarrollo futuro de nuestras actividades gerenciales, incrementaremos el nivel de conciencia y el grado de responsabilidad al momento de desarrollar un trabajo investigativo, además de la presentación y discusión de los resultados obtenidos del mismo.

## **CAPÍTULO I. CONCEPTOS Y ASPECTOS FILOSÓFICOS DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA.**

### **1.1 Estrategia:**

El concepto de estrategia ha tenido a través del tiempo muchos usos y aplicaciones, desde el campo militar en el cual se dice tuvo su origen, pasando por el político, administrativo, económico, religioso, cultural y social; en cada uno de ellos se ubica como un referente por la forma en que ha sido utilizado. La estrategia se constituye en un aspecto muy importante en las decisiones que deben tomar las personas que tienen a cargo la gestión de una organización, en la que hay recursos de todo tipo que deben ser utilizados en forma óptima para cumplir con las políticas y metas trazadas.

Según Gluek (1980) la estrategia es un plan unificado, comprensible e integrado, diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados.

Por ello podemos decir que la estrategia es una apuesta en un mundo globalizado en el que las empresas luchan por lograr mantenerse en el mercado utilizando todas las herramientas que poseen, estableciendo políticas flexibles y agresivas.

### **1.2 Gerencia Estratégica:**

La gerencia estratégica se define como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de las estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización la determinación de las oportunidades y amenazas externas a ella, el establecimiento de misiones



corporativas, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de diversos cursos de acción y la decisión de cual o cuales escoger. Según David (s.f.) la gerencia estratégica es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos.

De acuerdo a lo planteado por el autor podemos afirmar que la gerencia estratégica permite que una organización utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovechar las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas en la misma. Las actividades de formulación ejecución y evaluación de estrategias hacen posible que la empresa desarrolle estrategias tanto ofensivas como defensivas.

Además la gerencia estratégica proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de las organizaciones y sus empleados permitiendo que se analicen las situaciones en un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un periodo razonable.

Goodstein (1997), afirma que la gerencia estratégica permite que los líderes de las organizaciones liberen la energía de estas, detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión (pág. 9).

### **1.3 Origen.**

La palabra estrategia proviene del griego *strategia* que significa el arte o ciencia de ser general. Stone (1994), afirma que cada tipo de objetivo requería un despliegue distinto de recursos (pág. 206).

Así la estrategia de un ejército podría también definirse como el patrón de acciones que se realizan para responder al enemigo.

Aunque la estrategia empresarial es bastante reciente, muchos de sus conceptos y teorías tienen sus antecedentes en la estrategia militar.

Las estrategias formales con sus características modernas fueron introducidas por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de estrategias formales, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, las estrategias formales se han ido perfeccionando a tal grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema de estrategias, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.

#### **1.4 Evolución.**

Según Porter (1992)

**Primera etapa**, de la gerencia estratégica se denomina formulación estratégica y es el proceso en el cual los administradores formulaban la estrategia, recibió el nombre de planeación estratégica.

**Segunda etapa**, se configura cuando las investigaciones permiten determinar la importancia de lo que se denominó configuración interna de la organización y se denomina planeación de habilidades, donde se había creado una importante disciplina administrativa y los

ejecutivos ejercitaban la planeación estratégica y se prosperaba en el campo.

**Tercera etapa**, se dio respuesta de cambios socio-políticos y tecnológicos, las organizaciones realizan grandes esfuerzos para dar una respuesta estratégica oportuna a lo que se denominó respuesta administrativa.

**Cuarta etapa**, H. Igor Ansoff unifica el estilo, incrementa con el intra emprendedor en las organizaciones, considerando a esta última administración como estratégica, tal que asegure un futuro viable a la organización en su medio ambiente (pág. 14).

### **1.5 Función de la Gerencia Estratégica.**

La gerencia estratégica tiene como función principal formular, ejecutar y evaluar las acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos, dicha formulación incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas, así como también, las amenazas y oportunidades externas.

Esto permite que las organizaciones estén en la capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.

La gerencia estratégica es un método efectivo para sincronizar un funcionamiento de equipo entre todos los gerentes y empleados, lo que permitirá crear la diferencia entre un negocio con éxito y un negocio fracasado. Crea una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del

personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de la relación desempeño – recompensa; la actividades de este estilo de gerencia acrecientan las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas.

### **1.6 Principios y Elementos de la Gerencia Estratégica.**

Casanova (2003), proporciona algunos elementos de la gerencia estratégica:

Es necesario crear una nueva cultura organizacional, ser flexibles al cambio. Analizar los diferentes aspectos de la empresa, sus áreas, con el fin de detectar fortalezas y debilidades, aprovechar oportunidades y amenazas.

Crear un nuevo enfoque en la educación del recurso humano, donde se rescate la innovación y el manejo de la tecnología. Imponerse un estilo gerencial basado en las estrategias bien diseñadas, planeadas y evaluadas.

La principal estrategia debe ser reaccionar rápido frente a la competencia, por lo tanto la empresa debe ser innovadora, creativa y audaz.

Brindar al mercado alternativas nuevas, productos diferenciados; algunas empresas diseñan estrategias enfocadas a las acciones de la competencia, es decir, compiten por el mismo nivel, con los mismos productos y servicios, viven y se desarrollan de igual manera. Las estrategias deben ser diseñadas sobre productos novedosos, con alta calidad y posibles al mercado objetivo.

Reconocer que las alianzas estratégicas son una herramienta para ser competitivos: “si sólo no puedes, busca una alianza”.

Avanzar tecnológicamente es no solo invertir en máquinas; es invertir en el capital humano, recuerde que es la principal arma estratégica para enfrentar la competencia.

Con base en estos elementos podemos entonces decir que el objetivo de la gerencia estratégica es aprovechar al máximo cada uno de los recursos con los cuales cuenta una empresa, esto no necesariamente implica la inversión en recursos nuevos y mejorados, implica que la adquisición de dichos recursos debe ser manejada con cuidado y en el momento más oportuno posible.

La gerencia estratégica busca adelantarse hasta cierto punto a los hechos que por uno o más factores, positivos o negativos, afectarán a una organización. De esta manera, es posible para los gerentes mantenerse a la vanguardia de situaciones adversas y naturalmente, de la competencia. No obstante, con la aplicación de este tipo de gerencia también se hace posible el aprovechamiento de los competidores, pues al analizar sus acciones es posible formular una estrategia que haga utilización de ellas para último beneficio de la compañía.

Entonces, con la gerencia estratégica se busca estudiar y analizar los factores internos y externos y los recursos de una organización para proceder a la formulación de, preferiblemente, diversas estrategias que se adelanten a los posibles cambios, además, de la consiguiente evaluación de las mismas para seleccionar aquellas que a largo o corto plazo generen la

mayor cantidad de beneficios y reduzcan el efecto ocasionado por los mencionados cambios.

### **1.7 Importancia de la Gerencia Estratégica.**

No todos los gerentes cuentan con la capacidad de adelantarse a los hechos, es una habilidad incluso, con la que pocos gerentes estratégicos cuentan. Para lograr la maestría en la aplicación de la gerencia estratégica es necesario el manejo de la planificación estratégica, pues una conlleva a la otra.

De acuerdo a Cacigal (s.f.).

La planificación estratégica es aquella que obtiene información a través de hechos actuales y tiene como función principal asegurar el futuro. Es un trabajo de equipo que se realiza de forma continua para evitar emergencias, es decir que tiene como enfoque la prevención y el adelanto al futuro. Es un proceso que refleja un estado mental permanente de ver la realidad como retos y oportunidades para adelantarse a la competencia y crecer, proyectando el presente y aprovechando los cambios.

Fundamentalmente hablando entonces, planeación y gerencia estratégica son términos con métodos de empleo muy similares, de allí proviene su relación.

En conclusión la importancia de la gerencia estratégica yace en la oportunidad de adelantarse a y aprovechar los cambios del entorno empresarial para de esta manera solucionar las adversidades que se puedan

presentar y de esta manera contar con más tiempo para el desarrollo de estrategias y planes. Esto con el bono de facilitar la formulación de la visión, la misión los objetivos y las metas de la organización.

### **1.8 Términos Importantes en Estrategia.**

Hasta ahora hemos recurrido al uso de ciertos términos que son elementales para el estudio y comprensión de la gerencia estratégica, a continuación definiremos los ya utilizados así como aquellos que consideramos relevantes.

- **Amenazas:** Tendencias que inhiben, limitan o dificultan el desarrollo operativo de una empresa.
- **Debilidades:** Actividades u obstáculos que dificultan el funcionamiento óptimo de la organización.
- **Desarrollo de la estrategia:** Hace referencia a los procesos mediante los cuales se pone en práctica cada uno de los tres niveles de estrategias, la de negocios, la corporativa y la institucional.
- **Diagnóstico estratégico:** Análisis que se hace mediante el uso de la matriz F.O.D.A. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).
- **Estrategias:** Acciones necesarias para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización.

- **Estrategia corporativa:** Es la determinación de los negocios en los que competirá una organización y la asignación de recursos entre los mismos.
- **Estrategia de negocios:** Es la determinación de la forma en que una organización competirá en un negocio dado y se posicionará frente a la competencia.
- **Formulación de estrategias:** Es el proceso que conduce a la fijación de la misión de la organización para establecer debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, identificando e interrelacionando factores internos y externos para fijar objetivos y estrategias.
- **Fortalezas:** Actividades o atributos internos que apoyan el logro de los objetivos de la organización.
- **Implantación de la estrategia:** Proceso de asegurar que la estrategia esté incluida en todo lo que hace la organización, buscando la concordancia entre objetivos estratégicos y las actividades diarias de la organización.
- **Metas:** Puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr a corto plazo, medibles, cuantificables, cuantitativas, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias.
- **Misión:** Formulación de los propósitos de una organización. Expresan la razón de ser.



- **Objetivos globales:** Resultados a largo plazo que una organización espera lograr.
- **Oportunidades:** Tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y/o competitivas, como hechos que pueden de forma significativa beneficiar a una compañía.
- **Planeación a corto plazo:** Son planes operativos muy detallados que usualmente se hacen a un plazo de un año.
- **Planeación táctica:** Tiene relación con la selección de los medios para lograr las metas de la organización a mediano plazo, es decir, entre dos y cinco años.
- **Planes de acción:** Tareas que debe realizar cada unidad o área para poder concretar las estrategias en un plan operativo que permita evaluación y seguimiento.
- **Políticas:** Es la forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse.
- **Posición competitiva:** Considerada un aspecto importante en el diseño de la estrategia del negocio y es el modelo general para la competencia en los mercados donde se ha decidido participar.
- **Programación a largo plazo:** Son planes más generales cuyo tiempo supera los cinco años.

- **Programación a mediano plazo:** Es el proceso mediante el cual se preparan e interrelacionan planes específicos y funcionales para llevar a cabo las estrategias.
- **Ventaja competitiva:** Es aquella característica o atributo de la organización que la separa de sus competidores y la medida en la que es diferente del resto del conjunto.
- **Visión:** Declaración amplia y suficiente de dónde quiere estar la organización en tres o cinco años.

### 1.9 ¿Existe Una Relación Entre Cultura Organizacional y Estrategia?

Primero que nada debemos definir cultura organizacional, Shein (1984), la define como:

El patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (pág. 56).

Por su parte Chiavenatto (1989), dice que:

Es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede

habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y las estructura de la organización de modo que esta pueda adaptarse mejor a los nuevos mercados, tecnologías problemas y desafíos que surgen constantemente.

Podemos decir entonces con base en la comparación y análisis de estos conceptos que la cultura organizacional es la serie de conductas adoptadas por los miembros de los grupos sociales de una organización que con el pasar del tiempo se han establecido como normativas para el cumplimiento de las políticas empresariales y sus posibles variaciones con la finalidad de adaptarse a los cambios que puedan desarrollarse en el entorno.

La definición de estrategia se encuentra al inicio de este capítulo; definimos estrategia como un plan unificado, comprensible e integrado diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados.

También hemos dejado claro que la gerencia estratégica tiene como finalidad adaptarse a los cambios de la manera más efectiva posible.

Podemos asegurar entonces, que en efecto, existe una relación entre cultura organizacional y estrategia.

La cultura organizacional reflejará la manera de los empleados de adoptar e implementar los lineamientos de una estrategia específica, adaptándose a los cambios que ésta pueda traer a ellos como grupo social y

buscando la optimización de sus labores para el cumplimiento de dicha estrategia.

Del mismo modo, puesto que la gerencia estratégica prevé situaciones, la estrategia entonces podrá adaptarse, en base a datos actuales e históricos a la cultura organizacional y la manera en que los trabajadores de una organización reaccionan a los diferentes cursos de acción que la gerencia pueda tomar.

Para finalizar hacemos énfasis en la bilateralidad de esta relación una nueva estrategia ha de generar cambios en la cultura organizacional, así como las variaciones en cualquier punto histórico de la cultura organizacional impulsará la formulación e implementación de nuevas estrategias, de esta manera se refleja una especie de auto retroalimentación en los gerentes gracias a la sinergia de estos conceptos.

## **CAPÍTULO II. PROCESO DE GERENCIA ESTRATÉGICA**

El proceso estratégico de administración es más que solo un grupo de reglas para seguir. Es un enfoque filosófico para el negocio. La gerencia tiene que pensar primero estratégicamente, después aplicar ese pensamiento a un proceso. El proceso estratégico de administración se implementa mejor cuando todos dentro de la empresa comprenden la estrategia.

Este proceso amerita que se realicen unos pasos que son de gran importancia si se desea obtener los resultados deseados, a cada uno de ellos se le debe dar un grado de exigencia pesando el resultado final.

### **2.1 Estudio y análisis del planteamiento.**

El planteamiento tiene como base al análisis, siguiendo el método científico y a una modesta pero no por ello menos importante, dosis de intuición. Éste representa un punto de equilibrio entre los procesos analíticos en base a nuestro razonamiento intuitivo y nuestro juicio o propia experiencia. De igual forma, involucra el dominio de temas como la demanda por productos y/o servicios, los factores que afectan la capacidad de oferta, las fortalezas, debilidades y oportunidades; el análisis del entorno competitivo y cambios tecnológicos, así como las implicancias de carácter financiero inherentes a las decisiones operativas, más conocidas como amenazas.

El planteamiento es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes, a fin de responder a las cambiantes circunstancias. Mediante el planteamiento podemos

localizarnos en diferentes ángulos de la organización, en este caso hablaremos de pasado, presente y futuro.

Cuando hablamos del pasado los elementos que nos enlazan con él son: la reacción y la retroinformación. En este caso la gestión estratégica tiene que permitirnos reaccionar adecuadamente. Para ello requerimos elementos como el mecanismo de la retroalimentación, que nos permite ver cómo van funcionando las cosas y a medida que vemos que ocurre, vamos ajustando permanentemente nuestra gestión.

En el caso del presente lo que se requiere son acciones y decisiones. Para ello se requiere información para la acción, pues se trata de no permitir que las cosas pasen por delante de los gerentes sin que puedan hacer nada, sino que la organización y cada uno de sus empleados tenga respuestas a cada una de las cosas que ocurran y los elementos necesarios para tomar decisiones adecuadas. Al hablar del futuro, se habla de anticipación, de pronóstico y de un nuevo concepto llamado pre información, el pronóstico busca la proyección del futuro a través de modelos, sin embargo aun cuando se han desarrollado excelentes técnicas para pronosticar, las mismas no han dado los resultados esperados.

Al conocer la situación actual de la organización manejaremos términos como su entorno el cual nos dice que la organización existe en el contexto de un complejo mundo comercial, económico, político, tecnológico, cultural y social, este entorno cambia y es más complejo para unas organizaciones que para otras.

También tendremos conocimiento de sus recursos, una de las formas de estudiar la capacidad estratégica de una organización es considerar sus

puntos fuertes y sus puntos débiles, qué es lo que la organización hace bien y en qué falta, o donde se encuentra en ventaja o desventaja competitiva. Estos puntos fuertes y débiles pueden ser identificados a través del estudio de las áreas como recursos humanos y recursos materiales de la organización, como las instalaciones, su estructura financiera y sus productos y servicios.

Se manejan las expectativas de la organización, es decir, lo que esperan del futuro los diferentes agentes, es importante, pues influirá en lo que se considera aceptable en términos de estrategias anticipadas por la alta dirección.

Una vez conocido todo el planteamiento y situación actual de una organización, será factible y más fácil establecer las estrategias que se adapten a ella.

Hoy en día se maneja la planificación por escenarios como una forma de obtener mejores resultados de los elementos de pronóstico. El elemento fundamental de todo esto es la anticipación. Debemos acostumbrarnos a pensar que lo bueno que hicimos en el pasado no garantiza nuestro futuro, lo único que lo garantiza, es nuestra capacidad de aprendizaje constante y nuestra visión del futuro deseado.

## **2.2 Formulación de la visión.**

“Una visión sin acción es solo un sueño. Una acción sin visión, carece de sentido. Una visión de futuro puesta en práctica, puede cambiar el mundo”  
Joel Arthur Barker.

Lo primero que debe haber, al iniciar un proceso de Gestión Estratégica es una visión clara de a donde se quiere llegar. Lamentablemente, mucha gente, no solo en los niveles más bajos, sino incluso en los niveles más altos de las organizaciones, no tiene una visión personal y cuando no se tiene visión personal, es difícil lograr una visión compartida. Por esto vemos infinidad de negocios a la deriva. Al no haber una visión del negocio pareciera que no hay un sitio concreto al cual se desea llegar, la visión es un elemento tan poderoso y genera tanta energía, que nos hace capaces de realizar grandes hazañas.

La visión permite definir la estructura funcional de la organización, hacia donde ha de dirigirse, qué clase de empresa es y cuál será la arquitectura del negocio que mejor se adecue, esto con el fin de identificar los mejores escenarios y proporcionar un claro camino a largo plazo, para la definición del tipo de empresa y estimular internamente una visión compartida, con el objetivo de reafirmar el verdadero propósito estratégico.

Cuando existe una visión todos saben a dónde ir, independientemente de quien sea el líder, ya que la visión se convierte en el líder. La visión es como un sueño puesto en acción. Toda organización, para desarrollar una visión del futuro, debe estar dispuesta a soñar.

Es necesario en este sentido, que los directivos desarrollen la visión para la organización, que sea clara y se maneje en toda la estructura organizacional. La visión estratégica es un mapa de caminos adecuados hacia el futuro para alcanzar su destino, la posición que pretende ocupar y las competencias que es necesario desarrollar.



### **2.3 Establecer de objetivos.**

Es la traducción de la visión estratégica hacia la obtención de resultados definidos, los que en la práctica desea alcanzar la organización. Significa convertir los fundamentos gerenciales de la visión estratégica y de la misión de organización, en indicadores de resultados, de tal forma que puedan ser utilizados para medir el desempeño de la organización.

Los objetivos son criterios para dar seguimiento al desempeño y avance de la organización, por periodos de tiempo definidos. El propósito de establecer objetivos es clarificar la visión para el negocio. Esta etapa consiste en identificar tres facetas clave. Primero, define objetivos a corto y largo plazo, segundo, identifica el proceso de cómo lograr un objetivo y finalmente, personaliza el proceso para el talento humano, se le asigna a cada persona una tarea con la cual pueda tener éxito.

Se debe tener en cuenta durante este proceso que los objetivos sean detallados, realistas y que coincidan con los valores de la visión. Típicamente, el último paso en esta etapa es escribir una declaración de misión que comunique brevemente los objetivos a los accionistas y al personal.

Una vez se tenga la visión y los objetivos plasmados y claros, será mucho más fácil para toda la organización realizar sus actividades, ya que sabrán ¿Qué hacer?, ¿Para qué hacerlo? y ¿Para quién hacerlo?

La importancia de conocer la misión, está en que muchas veces encontramos en las organizaciones a un montón de gente que está allí haciendo cosas, sin saber con claridad para qué lo está haciendo y eso

produce una gran frustración de la gente, que trabaja sin un sentido claro de la importancia que tiene su trabajo para los demás.

#### **2.4 Análisis del Ambiente Competitivo Externo de la Organización Para Identificar Oportunidades y Amenazas.**

**Análisis externo:** Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas, en esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados, el inmediato, o de la industria donde opera la organización, el ambiente nacional y el macro ambiente.

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industrial de la organización, sus mayores rivales, y también la etapa de desarrollo industrial.

Debido a que muchos mercados ahora son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de la industria.

Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. En caso contrario, la compañía podría considerar el desplazamiento de una parte significativa de sus operaciones a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva.

Analizar el macro ambiente consiste en examinar factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que puedan afectar la organización.

### **2.4.1 Principales factores del ambiente externo:**

#### **La competencia.**

Está formado por los clientes, proveedores de insumos, competencia y complementadores del negocio, así como por sus necesidades, expectativas, deseos, conjuntos de valores y otros elementos que determinan las acciones que realizan y que pueden afectarlos.

Cuando la competencia aumenta la rivalidad es cada vez más intensa, se realizan cambios cada vez más rápidos, la guerra de precios es cada vez más fuerte, la calidad y el servicio cada vez obtienen mayores exigencias y los ciclos de vida son cada vez más cortos.

Hay que mencionar que cuando el ambiente competitivo es bajo y hay pocos complementadores se percibe un descuido en el desarrollo de nuevas competencias.

#### **El mercado.**

Tiene que ver con la dinámica del comercio y los mercados que rodean a la organización, también incluye los recursos disponibles, precios, costos, economía local o global y otros aspectos que pudieran ser relevantes para la empresa.

A medida que el mercado crece existe mayor segmentación, la producción en masa cambia a lotes pequeños y específicos, con mayor valor agregado, también influyen cambios de hábitos y de poder adquisitivo de los compradores.

### **Los factores sociales.**

Son las formas de vida existentes en las comunidades que rodean la organización, sus instalaciones y operaciones. Tiene que ver con las barreras y regulaciones de convivencia que se imponen al negocio y que norman la relación entre la empresa y la comunidad que la rodea.

Son las pautas culturales del entorno que rodea a la organización. Tiene que ver con valores, creencias, estilos, tendencias y otros aspectos del quehacer diario de la sociedad circundante, aplica también la demografía, cultura, alcoholismo, ideología, estilo y calidad de vida, salud moral, entre otros.

### **Ambiente político.**

Tiene que ver con los procesos de los gobiernos nacionales o locales, grupos de poder y otros órganos que afectan las reglas del negocio en el ámbito global y/o local.

### **Ambiente económico.**

Tiene que ver con la dinámica del comercio y los mercados que rodean a la organización, también incluye los recursos disponibles, precios, costos, economía local o global y otros aspectos que pudieran ser relevantes para la empresa.

## **Ambiente tecnológico.**

Está formado por las herramientas y tendencias tecnológicas disponibles, o que pudieran estar al alcance de la organización, y que podrían incrementar la capacidad de la empresa para darle valor al cliente.

La exploración creativa de los ambientes que rodean a la organización, es fundamental para analizar oportunidades del negocio. De hecho es de aquí de donde surgen las estrategias fundamentales para adaptar el negocio y/o hacerlo más competitivo a corto, mediano y largo plazo.

### **2.4.1 Análisis del Ambiente Interno de la Organización Para Identificar las Debilidades y Fortalezas.**

Realizar un análisis interno tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa e identificar sus fortalezas y debilidades, para así establecer objetivos en base a dichos recursos y capacidades, formular estrategias que le permitan potenciar o aprovechar dichas fortalezas, y reducir o superar las debilidades.

Las empresas suelen realizar un análisis interno al momento de planear estratégicamente o cuando necesitan llevar a cabo una investigación que les permita encontrar la solución a un problema; sin embargo, debido a la alta competencia de la actualidad, para que una empresa se mantenga competitiva, lo recomendable es que realice esta tarea permanentemente.

En primer lugar para realizar un análisis interno es necesario determinar la información sobre los diferentes factores o elementos que

puedan existir dentro de la empresa y que nos puedan dar una idea de los recursos y capacidades con los que cuenta, así como de sus fortalezas y debilidades.

## **Propósito**

El propósito final del análisis interno es utilizar la información para el planeamiento estratégico, es decir, el plan de la empresa para un crecimiento, éxito y liderazgo en el mercado, determinando las fortalezas del negocio y las debilidades, las cuales se traducen en los pasos necesarios para lograr las metas, es importante resaltar que este análisis es de uso exclusivo para la gerencia de la organización.

**2.4.2 Las áreas de la empresa que podemos evaluar y analizar son las siguientes:**

### **Área administrativa.**

Se puede recabar información sobre objetivos, estrategias, políticas, cultura, valores, estructura, planeación, organización, dirección y/o control lo cual nos ayudará a visualizar y comparar las estrategias actuales con las de periodos pasados.

### **Área de recursos humanos.**

Todo lo referente a su capital humano, las actitudes de los trabajadores, las relaciones interpersonales diarias. Las interacciones son indicativos del clima interno, esto influye en gran manera en la operatividad de la organización, debido a que es el capital humano quien realiza las actividades y si estos no se encuentran identificados y a gusto en sus labores, ninguna estrategia por muy buena que sea podrá lograr su objetivo.

### **Área de marketing.**

Se pueden obtener datos sobre ventas, público objetivo, producto, precio, distribución, promoción publicidad, servicio al cliente, lealtad de los clientes, entre otros.

### **Área de contabilidad y finanzas.**

El área contable es de gran apoyo para el análisis interno ya que nos brinda información sobre los estados financieros, los resultados de auditorías o investigaciones anteriores, así mismo nos otorga información sobre liquidez, financiamiento, rentabilidad, capital de trabajo, activos, pasivos, patrimonio, flujo de efectivo.

El análisis de los estados financieros nos ayuda a visualizar la operatividad de la organización, ya que nos proporciona información sobre los resultados de la misma en un periodo normalmente comprendido en un año.

El estado de resultados nos muestra la utilidad o pérdida del periodo, por otro lado, el estado de posición financiera o balance general nos manifiesta la situación financiera a una fecha dada. La combinación de todos los estados financieros sirve primariamente para evaluar el rendimiento de una compañía y su salud financiera.

Los estados financieros básicos siguen siendo un instrumento importante en la evaluación del rendimiento de una empresa, ya que son parte importante para la aplicación de fórmulas financieras, estadísticas y comparaciones. De ahí la importancia de que no estén alterados, ni contaminados por interpretaciones ventajosas de situaciones financieras o en el peor de los casos, falseados conscientemente con el propósito de

presentar una situación irreal del rendimiento y situación financiera de una empresa.

Gracias a los datos que nos brindan los estados financieros podemos conocer con más exactitud la operatividad de su organización, gracias a que con estos datos podemos estudiar los indicadores financieros, los cuales son utilizados para mostrar las relaciones que existen entre las diferentes cuentas de los estados, desde el punto de vista del inversionista le sirve para la predicción del futuro de la compañía, mientras que para la administración del negocio, es útil como una condición de anticipar las condiciones futuras y, como punto de partida para la planeación de aquellas operaciones que hayan de influir en el curso futuro de los eventos.

Es importante resaltar que los indicadores financieros, tienen poco significado por sí mismos. Por consiguiente, no se puede determinar si indican situaciones favorables o desfavorables, a menos que exista la forma de compararlos con algo, es decir, indicadores calculados en periodos anteriores.

Por otra parte, así como los estados financieros y los indicadores nos permiten tener una mejor visión de la organización es importante hacer referencia que el punto de equilibrio es uno de los elementos centrales en cualquier tipo de negocio, pues nos permite determinar el nivel de ventas necesario para cubrir los costos totales, en otras palabras, el nivel de ingresos que cubre los costos fijos y variables. Este, es una herramienta estratégica clave a la hora de determinar la solvencia de un negocio y su nivel de rentabilidad.



Los gerentes y administradores cuentan con múltiples herramientas para visualizar el funcionamiento de las organizaciones, es importante que hagan uso responsable y oportuno de estas, lo cual les ayudará a tomar las decisiones más acertadas a fin de cumplir los objetivos de la organización.

La exploración creativa de los ambientes que rodean a la organización es fundamental para analizar oportunidades de negocio. De hecho es de aquí de donde surgen las estrategias para adaptar el negocio y hacerlo más competitivo a corto, mediano y largo plazo.

### **Diseño de la Estrategia.**

El diseño de la estrategia se orienta, a garantizar la consecución de los resultados deseados. Implica el diseño de la referencia, el establecimiento de las acciones y enfoques de negocio que utilizará la gerencia para garantizar el desempeño organizacional satisfactorio.

La formulación e implantación de estrategias exitosas es responsabilidad prioritaria y compromiso gerencial, que señala además los compromisos para toda la organización.

El primer paso para formar una estrategia es revisar la información ganada al completar el análisis realizado en la formulación de la visión y el establecimiento de los objetivos, determina qué recursos tiene actualmente la empresa que puedan ayudar a alcanzar las metas y objetivos definidos. Una estrategia de negocio, debe ser capaz de producir los elementos necesarios para que la visión, la misión y los valores tengan un campo de acción dentro de la organización y su entorno.

La estrategia seleccionada debe aprovechar de forma efectiva las fortalezas de la industria, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas y evitando las amenazas. Se requieren, tres actividades importantes; investigación, análisis y toma de decisiones.

### **Ejecutar la estrategia.**

Una implementación exitosa de la estrategia es crítica para el proyecto de la empresa. Esta es la etapa de acción del proceso estratégico de administración. Una vez seleccionada, es necesario iniciar la acción que la ponga en movimiento, para que produzca resultados efectivos y eficientes, dentro de la organización tienen que tener en claro sus responsabilidades y deberes, y visualizar cómo eso se ajusta con el objetivo general.

Esta actividad se sustenta sobre el trabajo que desarrollan los clientes internos y la valorización de los recursos; financieros, técnicos, materiales y logísticos necesarios en cada caso, para que la estrategia produzca los resultados esperados de manera oportuna.

El desarrollo de la actividad comentada, requiere de competencia gerencial para afrontar el cambio e innovar de manera adecuada y oportuna, para poder poner y mantener en marcha la estrategia, ejecutarla en forma eficiente y garantizar la obtención de los resultados esperados. La ejecución de la estrategia implica la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo los planes de acción ya formulados, consiste en: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos. Es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y concentración.

Es posible que la ejecución de las estrategias gire alrededor de la capacidad gerencial para motivar a los empleados, y la motivación con frecuencia se considera más un arte que una ciencia.

### **Evaluación y control.**

Las acciones de evaluación y control de una estrategia incluyen medidas de desempeño, una revisión consistente de problemas internos y externos y tomar acciones correctivas cuando sea necesario.

La evaluación implica el direccionamiento estratégico y el desempeño de la estrategia considerando los resultados obtenidos, la influencia de las condiciones cambiantes del entorno, los procesos de innovación y las oportunidades que ofrezca el mercado.

Cualquier evaluación exitosa comienza con definir los parámetros que se van a medir. Estos parámetros tienen que reflejar los objetivos establecidos en la primera etapa, determina el progreso al medir los resultados reales contra el plan, monitorea los problemas internos y externos, e incluso, permite reaccionar a cualquier cambio sustancial en el ambiente de la empresa. Si se determina que la estrategia no está llevando a la empresa hacia su objetivo, se toman acciones correctivas.

Debido a que los problemas internos y externos están evolucionando constantemente, cualquier dato ganado en esta etapa tiene que ser retenido para ayudar con cualquier estrategia futura. La evaluación proactiva permanente, es necesaria; la conversión de una organización, hacia la realización de procesos de gestión estratégica, requiere el desarrollo de algunos aspectos claves, básicos para realizarla.

## **CAPÍTULO III MODELOS DE GERENCIA ESTRATÉGICA Y CASO PRÁCTICO.**

### **3.1 Estrategia de aumento de participación en el mercado.**

Las empresas pueden aumentar la cuota de participación mercado a través de la innovación, el fortalecimiento de relaciones con los clientes, las prácticas de contratación inteligentes y la adquisición de los competidores, la cuota de mercado de una empresa es el porcentaje que controla del total del mercado para sus productos y servicios.

Las empresas con alta participación en el mercado a menudo reciben mejores precios de los proveedores, ya que sus volúmenes de pedidos son grandes y aumentan su poder de compra, además, el aumento de cuota de mercado y una mayor producción van mano a mano.

La innovación es un método por el cual una empresa puede aumentar la cuota de mercado. Una gran manera de ganar cuota de mercado es detectar las nuevas tendencias por delante de los competidores, cuando una empresa pone en el mercado una nueva tecnología que sus competidores aún tienen que ofrecer, los consumidores que deseen poseer la tecnología compran a esa compañía, incluso si previamente hicieron negocios con un competidor. Muchos de estos consumidores se convierten en clientes fieles, que se suma a la cuota de mercado de la empresa y disminuye la cuota de mercado de la empresa de la que se cambiaron.

Mediante el fortalecimiento de relaciones con los clientes, las empresas protegen su cuota de mercado existente al impedir que los clientes actuales abandonen el barco, aun cuando un competidor lance una nueva oferta al mercado, las empresas pueden aumentar la cuota de mercado

utilizando la misma táctica sencilla, ya que los clientes satisfechos con frecuencia hablan de su experiencia positiva a los amigos y familiares que luego se convierten en nuevos clientes, ganando cuota de mercado a través del boca a boca aumenta los ingresos de una empresa sin un aumento equivalente en los gastos de comercialización, además, los compradores son cada vez más fieles a la empresa que puede resolver su problema en el momento que lo necesitan.

Las empresas con mayor cuota de mercado en sus industrias, casi invariablemente, tienen los empleados más calificados y dedicados. Llevar a los mejores empleados a bordo reduce los gastos relacionados con el volumen de negocios y la formación, y permite a las empresas a dedicar más recursos para centrarse en sus competencias básicas. Ofrecer salarios competitivos y beneficios es una forma comprobada para atraer a los mejores empleados; sin embargo, los empleados en el siglo 21 también buscan beneficios intangibles tales como horarios flexibles y entornos de trabajo ocasional.

Por último, uno de los métodos más seguros para incrementar la cuota de mercado es la adquisición de un competidor. Al hacerlo, una empresa logra dos cosas. Se nutre de la base de clientes existentes de la empresa recién adquirida, y se reduce el número de empresas que luchan por una rebanada de pastel de la misma por uno, a veces la forma más fácil de llegar a más clientes es simplemente comprarlos.

### **3.2 Estrategia de crecimiento.**

El crecimiento rápido es más fácil de lograr en sectores impulsados por la innovación, y el lanzamiento de nuevos productos o servicios puede

impulsar el crecimiento considerable rapidez. La mayoría de las empresas optan por el crecimiento gradual, orgánico que es más manejable e implica menos riesgos.

**Hay una serie de estrategias bien establecidas:**

- Vender más a los clientes existentes, esto puede implicar trabajar más duro para construir relaciones y asumir más personal de ventas.
- Atraer nuevos clientes a través de una mayor inversión en promoción y publicidad.

**Los canales alternativos:** Esta estrategia de crecimiento consiste en la búsqueda de clientes de una manera diferente, como, por ejemplo, la venta de sus productos en línea

**Expansión del mercado:** Una estrategia de crecimiento la expansión del mercado, a menudo llamado el desarrollo del mercado, implica la venta de productos actuales en un nuevo mercado. Hay varias razones por las que una empresa puede considerar una estrategia de expansión del mercado, en primer lugar, la competencia puede ser tal que no hay espacio para el crecimiento en el mercado actual, si un negocio no encuentra nuevos mercados para sus productos, no puede aumentar las ventas o beneficios.

**La expansión del producto:** las empresa también puede ampliar su línea de productos o añadir nuevas características para aumentar sus ventas y ganancias. Esta estrategia de crecimiento a menudo funciona bien cuando la tecnología empieza a cambiar. La introducción de nuevos productos o servicios a su mercado le puede dar una ventaja instantánea, siempre que

haya investigado su mercado a fondo y tener una estrategia clara del producto.

**Diversificación:** Las estrategias de crecimiento en los negocios también incluyen la diversificación, las empresa van a vender nuevos productos a nuevos mercados. Este tipo de estrategia puede ser muy arriesgado, la empresa tendrá que planificar cuidadosamente cuando se utiliza una estrategia de crecimiento de diversificación. La investigación de mercados es esencial porque una empresa tendrá que determinar si los consumidores en el nuevo mercado potencialmente como los nuevos productos.

### **3.3 Estrategia de concentración de mercado.**

Las estrategias de crecimiento concentrados son estrategias que se centran en la mejora de productos o mercados actuales sin necesidad de cambiar cualquier otro factor. La firma dirige sus recursos para el crecimiento rentable de un solo producto, en un mercado único, y con una sola tecnología.

Consiste en elegir como meta un segmento abierto del mercado total; por lo tanto, se hace una mezcla de mercadotecnia para llegar a ese segmento único. Este tipo de estrategia permite a la empresa u organización penetrar a fondo en el segmento del mercado que ha elegido y adquirir una reputación como especialista o experto en ese segmento.

Se especializa en un segmento específico del mercado y su objetivo es obtener una ventaja competitiva que las demás empresas no pueden igualar, convertirse en el líder de ese segmento ya sea por costos o por diferenciación o un poco de ambas, pero en un segmento específico.

La efectividad de esta estrategia es directamente atribuible al crecimiento de la demanda para el producto / servicio que se está siendo producido por la firma. Esta estrategia implica una capacidad para seguir siendo competitivos en términos de desarrollo de productos, promoción y publicidad, y la distribución, así como en términos de capacidad productiva. Un riesgo principal de la estrategia es que un competidor puede embarcarse en una estrategia preventiva diseñada para capturar la cuota de mercado.

Cuando tiene éxito, la estrategia de concentración hace posible la construcción de una sólida reputación dentro de un mercado, así como generar valor significativo en los consumidores. De hecho, el nombre del producto singular puede llegar a estar tan arraigado en la mente de los consumidores que se trate en el uso común como un término del argot para todos los productos de ese tipo, ya sea que se realizan por la empresa o no, sin embargo los cambios en los gustos y demanda de los consumidores, puede poner en riesgos y dificultades financieras a la empresa, ya que en el mercado que están enfocados puede reducirse.

### **3.4 Estrategias de Reto de Mercado.**

Son estrategias que las compañías pueden adoptar contra el líder del mercado y se clasifican en tres:

**Ataque frontal:** Consiste en atacar toda la mezcla de mercado (producto, precio, distribución, promoción) del líder. Por lo general, la realizan los competidores más fuertes.



**Ataque en los costados:** Consiste en enfocarse en los puntos débiles del líder, como el precio. Por lo general, la realizan los competidores más débiles.

**Estrategias de derivación:** Consiste en enfocarse en áreas que no son abarcadas por el líder (generalmente, la realizan los competidores que tienen un producto o servicio muy especializado).

### **3.4 Estrategia de Utilidades.**

La estrategia de precio es utilizada por los especialistas en estrategias de negocios, contadores y mercadólogos por igual para lograr varias metas de ventas. Una estrategia de precio orientada a utilidades es uno de los tres enfoques dominantes en estrategias de precios. Conocida frecuentemente como precio de "margen de utilidades", este tipo de precio busca maximizar la ganancia total neta, más que competir con otros productos similares, estableciendo precios comparables a los de la competencia en el mercado o precios estratégicamente pensados para incrementar el volumen de ventas en un período específico de tiempo.

Las estrategias de precios orientadas a utilidades, o margen de utilidades, dependen de establecer un precio por un producto o servicio para obtener un porcentaje de ganancia neta predeterminado específico. En otras palabras, el precio se establece para obtener una cantidad de utilidades específicas después de deducir todos los costos de producción y mercadotecnia. Por ejemplo, un producto que cuesta BsF. 1000 y se vende a BsF. 2000 generaría BsF. 1000 por unidades o 50 por ciento de ganancia neta. Generalmente, una estrategia de precio orientada a utilidades significa

que el precio se establece para maximizar la ganancia, estableciendo un precio por producto a cualquier límite superior que el mercado pueda tolerar.

Una estrategia de precios orientada a utilidades es uno de los tres enfoques predominantes en determinación de precios, según literatura de la Special Libraries Association (Asociación de Bibliotecas Especiales) sobre estrategias de precio. Esta busca frecuentemente maximizar las utilidades. Otros enfoques incluyen el precio orientado a ventas o la igualación de precios de la competencia. El precio orientado a utilidades busca incrementar el número de unidades vendidas y así generar ganancia basada en volumen. La igualación de precio de la competencia busca mantener el precio consistente con productos y servicios similares en el mercado, sin rebajar o aumentar el precio del producto en cuestión.

El preguntarte ciertos aspectos clave antes de recomendar o emplear una estrategia de precios orientada a utilidades puede ayudar a evitar costosos desastres. Por ejemplo: ¿La estrategia de precio seleccionada ayudará a incrementar la posición financiera en general en el tiempo de tiempo requerido o deseado? ¿Se requieren recursos para soportar las fluctuaciones del mercado que puedan temporalmente reducir las ventas? ¿La estrategia de precios es suficientemente alta para proporcionar suficiente ganancia neta a lo largo del tiempo, a pesar de las fluctuaciones del mercado? ¿Tolerará el mercado el precio? ¿Es razonable en relación a la competencia o proporciona suficiente valor agregado para aplacar las preocupaciones de precio? La investigación, planeación y análisis detallados colaborarán a la selección e implementación de la mejor estrategia de precios.

### 3.5 Estrategia de Contramarcha.

La contramarcha en estrategia puede envolver un retroceso momentáneo y estratégico, para desorientar a la competencia y obligarle a cambiar sus disposiciones, retirando el punto clave o decisivo. Esta estrategia requiere de grandes esfuerzos de marketing, debido a que con ella una empresa busca detectar a fondo que beneficios ofrece la competencia con el fin de igualarlos, brindando relativamente, los mismos beneficios e intentando además superarla de cualquier manera. Es considerada como agresiva por el grado y por el sin número de reacciones que puede tomar la competencia. Además, es ideal para usar en mercados saturados y estancados en donde lo esencial es dejar de lado a los competidores.

Sin embargo, la organización no debe concentrarse únicamente en la confrontación, puesto que al hacerlo estaría dejando de lado la esencia y el compromiso social que tienen las organizaciones, cual es la satisfacción real de las necesidades. Este tipo de estrategia de confrontación es muy común, de hecho existen leyes que regulan la confrontación directa entre dos o más productos o empresas.

### 3.6 Estrategia de Eliminación y Cierre.

Una empresa que se encuentre en una posición competitiva de fracaso o de decadencia tiene cuatro opciones estratégicas básicas:

Si cuenta con recursos financieros, puede lanzar una producción de bajo costo o a nuevos temas de diferenciación, inyectando el suficiente dinero y talento al esfuerzo de ascender un peldaño o dos en las clasificaciones industriales.

Usar variaciones de la estrategia presente luchando para mantener sus ventas, su participación en el mercado, su rentabilidad y su posición competitiva en los niveles actuales.

Puede optar por un abandono inmediato y salirse del negocio, ya sea vendiendo a otra empresa o cerrando sus operaciones en caso de no encontrar un comprador.

Mantener la reinversión a sus mínimos niveles y maximizar los flujos de efectivo a corto plazo como preparación para una salida ordenada.

Cuando el bajo rendimiento es causado por una estrategia “deficiente”, la tarea de llevar a cabo la reparación general de la estrategia puede tomar distintos caminos: cambiar hacia un nuevo enfoque competitivo para reconstruir la posición de la compañía en el mercado, hacer una reforma general de las operaciones internas y de las estrategias de las áreas funcionales para apoyar mejor a la misma estrategia empresarial general, fusionarse con otra empresa, limitarse a una gama reducida de productos y lograr que los clientes se relacionen más con los puntos fuertes de la empresa.

### **3.7 Caso Práctico. La Samanna de Margarita Hotel &Thalasso, C.A.**

La Samanna de Margarita Hotel &Thalasso, C.A., es un hotel de lujo proyectado según los más altos estándares europeos. Apostando al éxito de la Isla de Margarita como destino turístico, a nivel nacional e internacional es inaugurado el 14 de julio de 1997, categorizado según Corpoturismo desde sus inicios como un establecimiento cinco (5) estrellas, clasificación que recibe por tener dentro de sus instalaciones el Centro de Thalassoterapia, además de la calidad del servicio que presta a sus clientes, con un diseño de decoración al estilo mediterráneo. La Samanna de Margarita Hotel &Thalasso, está afiliada a la prestigiosa cadena hotelera italiana “The Charming Hotels, Independent Luxury Hotels”.

Las habitaciones, todas con terrazas con vista al mar, ofrecen un sofisticado confort. El Centro de Thalassoterapia está dotado de equipos de la más avanzada tecnología, y de un personal instruido y capacitado en Francia. A través de los programas personalizados de Thalassoterapia y estética, se logra un perfecto equilibrio del cuerpo y el espíritu, combinando los efectos del mar, del aire y de productos marinos 100% naturales.

El Primero de octubre de 1994, abre las puertas el Centro de Thalassoterapia, único en Venezuela y licenciado exclusivo de la reconocida casa de cosméticos franceses Thalgo. Siendo inaugurado para ese mismo año el Centro Comercial La Samanna, constituido por treinta (30) locales, ubicados alrededor del Centro de Thalassoterapia. Estos locales son alquilados para diferentes fines comerciales (boutiques, oficinas, peluquería, decoraciones y otros).

La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso, ha logrado posicionarse

en el mercado nacional e internacional, ofreciendo servicios de alojamiento, alimentos, bebidas, tratamientos terapéuticos, instalaciones para desarrollar convenciones, conferencias, eventos sociales, satisfaciendo las necesidades de sus huéspedes y clientela en general, a través de calidad y excelencia.

El Hotel posee una departamentalización por función ya que las actividades se agrupan de acuerdo con las asignaciones o tareas que se desarrollan en la empresa y la similitud de cada una de estas, la empresa se encuentra conformada por 11 departamentos los cuales son: Mantenimiento, Ama de Llaves, Mercadeo y Ventas, Recepción, Sistemas, Contraloría, Alimentos y Bebidas, Cocina, Seguridad, Recursos Humanos y Thalasso los cuales están bajo el mando del gerente general, el gerente de operaciones y la junta directiva.

Con el escenario de un país en crisis y la alta competitividad en el sector hotelero, el hotel ha sabido responder a la demanda de sus clientes; pero incluso con aciertos, debe seguir buscando formas de solucionar situaciones internas para que el ambiente externo no afecte en gran manera la operatividad de la marca y protegerse así de cualquier situación venidera en Venezuela, sin embargo en el último año, ha presentado una disminución en sus niveles de ventas, lo que ha captado la atención del propietario, este con la asesoría de su abogado ha tomado la decisión de contratar a un agente externo que le ayude a evaluar y diagnosticar cuales son los motivos de dicha situación, con la finalidad de saber dónde se encuentra la falla y solventar el problema.

**Estado de resultado y balance general  
La Samanna de Margarita Hotel y Thalasso**

<b>Balance General La Samanna de Margarita Hotel y Thalasso 31-12-2015</b>	
<b>Activo</b>	<b>Bs. F</b>
Efectivo o caja	50.000,00
Banco	49.890.000,00
Cuentas comerciales por cobrar	17.000.000,00
Anticipo a proveedores	200.000,00
Mercancía en consignación	500.000,00
<b>Inventario</b>	
Productos para habitaciones	2.550.000,00
Productos limpieza y aseo	1.740.000,00
Alimentos perecederos	1.500.000,00
Mercancía en transito	200.000,00
<b>Total activos corrientes</b>	<b>73.630.000,00</b>
Terrenos	20.000,00
Edificio	34.600.000,00
Maquinaria y equipo	6.000.000,00
Vehículos	5.000.000,00
Muebles y enseres	14.000.000,00
Depreciación	15.000.000,00
<b>Total activo no corriente</b>	<b>44.620.000,00</b>
Inversiones en acciones	200.000,00
Gastos pagados por anticipado	470.000,00
Seguros pagados por anticipado	700.000,00
Activos intangibles	1.500.000,00
<b>Total otros activos</b>	<b>2.870.000,00</b>
<b>Total activos</b>	<b>121.120.000,00</b>

<b>Pasivos</b>	
Sobre giros bancarios	7.700.000,00
Obligaciones bancarias	7.860.000,00
Anticipos recibidos de clientes	3.890.000,00
Proveedores nacionales	6.900.000,00
Gastos acumulados por pagar	3.980.000,00
Provisión prestaciones sociales	800.000,00
Total pasivo corriente	31.130.000,00
Obligaciones bancarias largo plazo	4.500.000,00
Créditos instituciones no financieras	5.000.000,00
Prestamos por pagar a socios	2.700.000,00
Total pasivo largo plazo	12.200.000,00
<b>Total pasivo</b>	<b>43.330.000,00</b>
Capital pagado	32.290.000,00
Reserva legal	500.000,00
Utilidades de ejercicios anteriores	15.000.000,00
Utilidades del ejercicio	30.000.000,00
Total patrimonio	77.790.000,00
<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>121.120.000,00</b>



**Estado de resultado y balance general**  
**La Samanna de Margarita Hotel y Thalasso**

Estado de Resultado La Samanna de Margarita Hotel y Thalasso 31-12-2015			
HABITACIONES		24.300.000,00	
ALIMENTOS Y BEBIDAS		1.844.551,00	
TELEFONOS		550.438,00	
LAVANDERIA		950.712,00	
OTROS INGRESOS		1.275.356,00	
<b>TOTAL INGRESOS</b>			<b>28.921.057,00</b>
<b>COSTO DE OPERACIONES</b>			
<b>COSTO DE VENTAS</b>			
HABITACIONES	3.850.000,00		
ALIMENTOS Y BEBIDAS	2.227.400,00		
TELEFONOS	251.017,00		
LAVANDERIA	409.053,00		
OTROS GASTOS	417.000,00		
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>		<b>7.154.470,00</b>	
<b>COSTOS DEPARTAMENTALES</b>			
ADMINISTRACIÓN	2.230.000,00		
PROMOCION Y PUBLICIDAD	1.525.000,00		
HONORARIOS BASICOS	1.200.000,00		
HONORARIOS DE MERCADEO	1.350.000,00		
MANTENIMIENTO	1.130.000,00		
AGUA, LUZ Y COMBUSTIBLE	1.550.000,00		
<b>TOTAL COSTOS DEPARTAMENTALES</b>		<b>8.985.000,00</b>	
<b>TOTAL COSTO EN OPERACIONES</b>			<b>16.139.470,00</b>
<b>UTILIDAD NO DISTRIBUIDA</b>			<b>12.781.587,00</b>

El Estado de Resultado es aquel que resume las operaciones de la empresa derivadas de sus actividades económicas de comprar, producción, transformación y de ventas o bien proveer servicios durante un periodo determinado. Este estado incluye todos los ingresos generados por la empresa y todos los costos y gastos en que incurrió en sus operaciones.

Al estudiar el Estado de Resultado del Hotel La Samanna de Margarita y Thalasso se puede ver que obtuvo una utilidad no distribuida de Bsf. 12.781.587,00 para el año 2015, lo cual indica que la empresa generó ganancias con las ventas realizadas y pudo de esta misma manera cubrir los gastos que se presentaron en la ejecución de actividades.

El balance general es el estado financiero más importante para revisar la situación financiera de una empresa. Para poder reflejar dicho estado, el balance muestra contablemente los activos, es decir, lo que organización posee, los pasivos que es igual a sus deudas y la diferencia entre estos que es igual al patrimonio neto.

El balance general es en pocas palabras un resumen que refleja el panorama actual de su compañía, es un documento guía para la toma de decisiones financieras.

Al analizar el balance general desde un punto porcentual El Hotel la Samanna para el año 2015 tuvo una división de sus activos de la siguiente manera: un 60,80% de activos corrientes, 36,84% de activos no corrientes y un 2,36% que correspondientes a otros activos, como se puede evidenciar el porcentaje mayor corresponde a los activos corrientes, lo que demuestra que el Hotel no presentó dificultades en su liquidez.

### 3.7.1 Indicadores financieros y análisis

Las razones o indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del Balance General y/o del Estado de Pérdidas y Ganancias. Los resultados así obtenidos por si solos no tienen mayor significado; sólo cuando los relacionamos unos con otros y los comparamos con los de años anteriores o con los de empresas del mismo sector y a su vez el analista se preocupa por conocer a fondo la operación de la compañía, podemos así, obtener resultados más significativos y sacar conclusiones sobre la real situación financiera de una empresa.

Para La Samanna de Margarita Hotel y Thalasso se analizaron 8 indicadores financieros durante el año 2015 los cuales arrojaron las siguientes cifras.

#### 1. Liquidez

**Actual:**

$$\frac{\text{Activos actuales}}{\text{Pasivos actuales}} = \frac{121.120.000,00}{43.330.000,00} = 2,80$$

Representa que la empresa pudo afrontar sus compromisos a corto plazo 2,80 veces

**Rapidez:**

$$\frac{\text{Activos actuales} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos actuales}} = \frac{121.120.000,00 - 5.790.000,00}{43.330.000,00} = 2.66$$

Representa que la empresa pudo afrontar sus compromisos a corto plazo sin tener que vender sus inventarios 2.66 veces

## 2. Endeudamiento

**Razón de la deuda y activos actuales:**

$$\frac{\text{Total deuda}}{\text{Total activos}} = \frac{43.330.000,00}{121.120.000,00} = 0.35$$

Demuestra el porcentaje de los fondos totales aportados por los acreedores

**Deuda y Capital:**

$$\frac{\text{Total deuda}}{\text{Total patrimonio}} = \frac{43.330.000,00}{77.790.000,00} = 0,56$$

Demuestra el porcentaje de los fondos totales aportados por los acreedores en comparación con el de los propietarios

## 3. Actividad

**Activos totales:**

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Total activos}} = \frac{28.921.057,00}{121.120.000,00} = 0.23$$

Representa que la organización generó un volumen suficiente de negocios para el tamaño de los recursos invertidos.

#### 4. Rentabilidad

##### **Margen bruto de ganancia:**

$$\frac{\text{Ingreso antes de interes e impuestos} - \text{Costo de venta}}{\text{Ventas}} = \frac{28.921.057,00 - 7.154.000,00}{28.921.057,00} = 0,75$$

Da a conocer el margen total disponible en bolívares para cubrir los gastos de operación y generar ganancias.

##### **Margen ganancia en operación:**

$$\frac{\text{Ingreso antes de interes e impuestos}}{\text{Ventas}} = \frac{12.781.587,00}{28.921.057,00} = 0.44$$

Aunque los niveles de ventas del año 2015 disminuyeron con respecto al año 2014 se obtuvieron ganancias y se cubrieron todas las deudas y obligaciones que se presentaron en el ejercicio económico. Como podemos ver el Hotel cuenta con cifras que indican una excelente capacidad para cumplir con sus obligaciones y deudas, puesto que posee una relación  $\geq 1$ , sin embargo no es recomendable aumentar más allá de esos montos su capacidad de liquidez, ya que tomando en cuenta la situación país con respecto al proceso inflacionario ocasionaran que se pierda el valor del dinero en el tiempo.

#### **3.7.2 Análisis externo.**

**Ambiente económico:** tiene que ver con la dinámica del comercio y los mercados que rodean a la organización, como precios, costos, tasa de inflación, tasa de interés entre otros.

**Inflación:** es la variación de precios en la economía, es decir, en qué porcentaje aumentaron (o disminuyeron) los precios en un período de tiempo determinado.

Debido a que el Hotel se encuentra en el escenario de un país hiperinflacionario, se ha visto altamente afectado al momento de adquirir la materia prima necesaria para la prestación de sus servicios, ya que los costos de estos aumentan con mucha rapidez.

**Precio:** es el valor monetario de un producto. El precio de los productos que requiere la empresa para llevar a cabo su actividad comercial es de gran importancia, puesto que de aquí puede variar la accesibilidad del producto para los clientes y establece el mercado o tipo de público en el que se desea impactar.

El precio de los productos y servicios van de la mano con la hiperinflación actual del país, ya que su materia prima aumenta con rapidez el hotel se va visto en la necesidad de aumentar el valor de los servicios que ofrece, lo que ha llevado que la demanda del mismo se haya visto disminuida.

**Ambiente sociales:** Son los valores, creencias, estilos y otros aspectos del quehacer diario de la sociedad.

Actualmente un gran porcentaje de la sociedad venezolana por la situación que presenta el país se ha visto en la necesidad de menguar un poco sus gastos relacionados al esparcimiento, gusto y lujos, lo que ha llevado a que establecimientos como el Hotel La Samanna sean cada día menos visitados o solicitados.

**Competencia:** Formado por los clientes, proveedores de insumos, competidores del negocio, así como por sus necesidades, expectativas y deseos.

El Hotel La Samanna de Margarita y Thalasso, se encuentra en una ubicación donde se aglomeran los hoteles más nuevos en el Estado Nueva Esparta, por ellos la rivalidad entre estos cada vez aumenta y la calidad y el servicio son más exigentes, aunque la Samanna ofrece un servicio de Spa y Thalassoterapia exclusivo se ha visto altamente afectado por la competencia.

**Proveedores:** son los terceros que mantienen una relación laboral con una empresa, encargados de suministrar los materiales, productos o servicios para lograr la actividad económica de una organización.

Debido a la situación actual del país, el hotel así como otras organizaciones han visto cómo ha ido disminuyendo su cartera de proveedores, por ellos es necesario tener una buena relación con estos y afianzar el compromiso al momento de realizar los pagos, fechas de entrega entre otros.

**Ambiente políticos:** tiene que ver con los procesos de los gobiernos nacionales o locales, órganos que afectan las reglas del negocio.

**MINTUR:** es el Ministerio del Poder Popular para el Turismo, es el encargado de regular el funcionamiento de todas las áreas relacionadas con el sector turístico en Venezuela, por ellos es de suma importancia que el sector hotelero esté atento a las regulaciones o cambios que esté presente.

**Política de Importación:** es un conjunto de medidas establecida por el Estado para regular las actividades de importación en el país, la cual

establece particularidades que se adaptan a cada rama comercial o sector económico.

El Hotel La Samanna tiene proveedores que no están ubicados en territorio nacional, los cuales les proveen de los productos utilizados en el centro de Thalassoterapia, por lo tanto debe estar informado constantemente para evitar inconvenientes que puedan afectar la actividad comercial de la organización.

### **3.7.3 Establecimiento de los nuevos objetivos y estrategia.**

1. Atraer nueva clientela que sea leal y de valor.
2. Crear programas de capacitación a para mejorar el rendimiento de nuestros empleados, enfocados en la atención al cliente
3. Implementar nuevas políticas de motivación para atraer y mantener empleados productivos, de calidad y leales.
4. Volver a posicionarse como uno de los hoteles más buscados en la Isla de Margarita.

La Estrategia a utilizar será la de aumento de participación en el mercado, esta estrategia se puede llevar a cabo a través de la innovación, el fortalecimiento de relaciones con los clientes, las prácticas de contratación inteligentes y la adquisición de los competidores.

Las empresas con alta participación en el mercado a menudo reciben mejores precios de los proveedores, ya que sus volúmenes de pedidos son grandes y aumentan su poder de compra, además, el aumento de cuota de mercado y una mayor producción van mano a mano.



El Hotel La Samanna deberá invertir en publicidad para captar al nuevo mercado, así como en tecnología para estar a la vanguardia y a la par de los nuevos hoteles que se encuentran a su alrededor.

#### **3.7.4 Ejecución de la estrategia.**

Ésta se llevará a cabo a través de la integración y compromiso de todos los empleados de la empresa; así como de los recursos financieros, técnicos, materiales y logísticos necesarios para cada paso, estableciendo grupos con unas tareas específicas con personas responsables, donde cada grupo debe asegurar que el plan de capacitación se ejecute y que se manejen las herramientas necesarias.

Por ellos el hotel deberá asignar a cada departamento las actividades correspondientes para su ejecución a fin de llevar a cabo de manera eficaz y eficiente la nueva estrategia.

#### **3.7.5 Evaluación de los resultados.**

Una vez implementado el plan se evaluarán los resultados, se buscará responder las siguientes interrogantes para determinar si es necesario replantear la estrategia:

- ¿Se logró atraer nueva clientela que sea leal y de valor?
- ¿Se alcanzaron las metas de capacitación para el personal?
- ¿Se logró alcanzar las metas de resultados planteados?
- ¿Qué factores influyeron en los resultados obtenidos?
- ¿Las nuevas estrategias de publicidad lograron atraer nuevos clientes?
- ¿La nueva tecnología adquirida, logro satisfacer las necesidades de los clientes?

## **CONCLUSIONES**

Una vez finalizado el trabajo de investigación hemos llegado a las siguientes conclusiones:

La gerencia estratégica está presente en todas las empresas y su importancia radica en la necesidad de determinar el concepto de la organización y su naturaleza, así como también el por qué están allí, y a quien le sirven, los principios y los valores bajo los cuales deben funcionar y lo que el futuro de la empresa debe ser. En las organizaciones se debe establecer y plantear estrategias a fin de reforzar la misión y visión, ahorrar tiempo y esfuerzo, aumentar el interés por parte de los empleados e incrementar el ingreso sobre la inversión.

Se cumplieron las expectativas relacionadas a esta cátedra, en virtud de que se desarrolló una investigación, donde se profundizó y amplió los conocimientos de los autores sobre la gerencia estratégica.

Se obtuvieron los conocimientos fundamentales sobre la gerencia estratégica los cuales serán aplicados durante nuestro ejercicio profesional, que nos permite formular estrategias y hacerles su respectivo control y seguimiento con la finalidad de que los objetivos organizacionales y metas planificadas se cumplan a cabalidad y este acorde a la misión, visión y objetivos de la organización.

Finalmente, aprendimos que la gerencia estratégica es una herramienta de vital utilidad en todas las empresas que nos permite organizar información cualitativa y cuantitativa a fin de tomar decisiones idóneas y oportunas en cualquier circunstancia que se suscite.

## **RECOMENDACIONES**

Mantener estos cursos especiales de grado, por cuanto, es una modalidad que les permite a los estudiantes finalizar sus carreras en un semestre al contar con asesorías y disposición semanal de los tutores para realizar las respectivas correcciones.

Actualizar los libros referidos a Gerencia Estratégica que posee la Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta, a objeto que los estudiantes y profesionales interesados en realizar investigaciones relacionadas a la materia cuenten con nuevas bibliografías.

Analizar y formular las estrategias a implementar por parte de los estudiantes con la finalidad de obtener los objetivos organizacionales y metas establecidas oportunamente.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Fred, D. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. (11 ed.). México: Pearson Educación.

Johnson, J., Scholes, K y Richard, W. (2006). DirecciónEstrategica. (7ma ed.). Madrid: Prentice Hall.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. (4ta ed.). México: McGraw-Hill.

Hurtado, J. (2008). Como Formular Objetivos de Investigación (2ª ed.). Caracas: Fundación Sypal.

Mayz, E. y Maza, Y. (2009), para optar al Título de Licenciados en Administración, que otorga la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre, "Gerencia de Calidad y su Relación con las Estrategias en las Organizaciones".

Mondy, R.W. y Noe, R. M. (2005). Administración de Recursos Humanos. (9na ed.). México: Prentice Hall.

Lane, K. (2008). AdministraciónEstratégica de Marca. (3ra ed.). México: Prentice Hall.

Sipper, D. y Bulfin, R. (2005). Planeación y Control de la Producción. México: McGraw-Hill.

Wheelen, T. y Hunger, J.D. (2007). Administración Estratégica y Política de Negocio. (10ma ed.). México: Prentice Hall

Whetten, D. y Cameron, k. (2005). Desarrollo de Habilidades Directivas. (6ta ed.). México: Prentice Hall

### **Referencias Electrónicas:**

Cagigal, J. (2011). Planificación y Gerencia Estratégica. Disponible en <http://bvs.per.paho.org/texcom/cd048223/gerhosp2.pdf>. Consultado en febrero 2016.

Vanegas, S. (2010). Planificación Estratégica. Disponible en [http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte\\_001.htm](http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte_001.htm). Consultado en marzo 2016.

## **PARTE III. SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL**

## INTRODUCCIÓN

Desde que se les da uso a los ordenadores en oficinas comerciales de variadas índoles, su uso radicaba en el registro de acciones e información simple y básica como inventarios, nominas, seguimiento de cuentas, entre otras. Hoy en día estas funciones son solo subsistemas de todo lo que implica un sistema de información gerencial (SIG) y su importancia en la toma de decisiones operacionales; en el mundo globalizado en que vivimos nos hemos visto en la necesidad de requerir de sistemas de información gerencial, los cuales permiten dar mejores respuesta al entorno.

En este sentido, los sistemas de información, han contribuido a que los gerentes de las empresas de éxito mundial, cuenten con una herramienta de gran ayuda que les facilite simular escenarios futuros. Además, es importante destacar que no todas las empresas, especialmente en nuestro país, gozan de los beneficios de un sistema de información gerencial que les ayude a mantener posiciones competitivas dentro del mercado. Un factor que influye en esta situación es el factor económico. Como bien se sabe, la tecnología es una inversión que muchas empresas no están en capacidad financiera de poder acceder.

En virtud de lo expuesto, a continuación se presenta una investigación que tiene como finalidad analizar los sistemas de información gerencial de tipo utilizados en La Samanna de Margarita Hotel y Thalasso con el fin de determinar la practicidad y el nivel de eficiencia con el cual se usan los sistemas de información implantados. Además, de cuatro (4) capítulos iniciándose el primero con el planteamiento del problema, seguidamente se presenta el Capítulo II, el cual comprende el marco teórico y referencial, posteriormente un Capítulo III que muestra el marco metodológico, un capítulo IV referido a la presentación y análisis de los resultados, conclusiones y recomendaciones.

### **1.1. Planteamiento Del Problema.**

Se puede afirmar que actualmente, en especial en países desarrollados son pocos los negocios que no han automatizado una o más de sus funciones, bien sea parcial o totalmente, esto debido a la continua evolución existente en el campo informático y las oportunidades que este presenta para no solo el surgimiento de las empresas si no su superioridad ante la competencia.

La implementación de un sistema trae como consecuencia la necesidad de actualizaciones constantes, de manera que se garantice su efectividad en cuanto a operatividad e información recabada, es decir, con la finalidad de prevenir por la mayor cantidad de tiempo posible su obsolescencia.

A con estas bases como punto de partida aparecen en las organizaciones los sistemas de información que de acuerdo a Laudon (2004), "...Son un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan, procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar la toma de decisiones y el control en una organización..." (p. 8). En otras palabras, los sistemas de información permiten, en diferentes niveles orientar la toma de decisiones de sus usuarios a través de la síntesis de información relevante al caso que se deba tratar; naturalmente, esto a su vez da paso a un cumplimiento de objetivos empresariales a través de la coordinación efectiva de metas tanto a corto, como a mediano y largo plazo.

Si bien es cierto que en todas las organizaciones es necesario contar con sistemas de información, esta necesidad se hace más evidente en aquellas empresas destinadas al turismo, en especial al sector de hospedaje y entretenimiento. Es de vital importancia contar con datos relevantes no solo en cuanto al estado de las instalaciones sino también respecto a los usuarios de



las mismas, pues a través del análisis de esta será posible para los varios departamentos optimizar sus actividades hacia la venta de su servicio.

Ahora bien, hoy en día en Venezuela la evolución de los sistemas se ha visto estancada, no obstante, diseñadores y empresarios realizan el esfuerzo por introducir nuevos productos al mercado que puedan ser de utilidad para una o más compañías en uno ó más departamentos de ellas. Lo anterior con la finalidad de automatizar todas las actividades que puedan ser automatizadas y dejar de lado los procesos manuales, lo cual a su vez, sin importar al rubro en que se desarrolle, permitirá a una empresa sobresalir entre su competencia en el mercado.

Con esto queremos decir que la utilización de sistemas de información es imprescindible para el continuo funcionamiento de las organizaciones en el siglo XXI, dado que a través de ellos es posible facilitarles a los gerentes la visualización de los cursos de acción a tomar dada una amplia gama de decisiones y situaciones, garantizando su eficaz gestión.

En el municipio Mariño del estado Nueva Esparta, está ubicada la sede de LA SAMANNA DE MARGARITA & THALASSO C.A., el primer hotel boutique de la región, encargado no solo de ofrecer hospedaje a los visitantes de la isla de Margarita si no también servicios de spa y gimnasio, entre otros. Este hotel cuenta también con un mini centro comercial en su planta baja, donde también se localizan las actividades del centro de thalasso terapia, particularizado por su uso de agua salada en los varios tratamientos ofrecidos. Esta empresa cuenta con un sistema de información utilizado por los departamentos de recepción, ama de llaves, A & B, cocina y las gerencias, general y de operaciones. Sin embargo a pesar de su existencia se evidencia una falla de comunicación entre estos departamentos puesto que todos ellos son capaces

de modificar la información presentada y son numerosas las veces que dichas modificaciones no son comunicadas. Cuando se notifican los cambios realizados, se utiliza un servidor interno expreso para el uso de correos los cuales no son revisados de manera inmediata, o, en algunas ocasiones, del todo; de manera que se crea un vacío de información que se ve reflejado en la capacidad y nivel de servicio al cliente, factor de vital importancia para este tipo de empresas.

Este estudio tiene como finalidad entonces evaluar el uso de los sistemas de información utilizados por La Samanna de Margarita con la finalidad de verificar su efectividad y la posibilidad de proponer mejoras tanto al sistema como a sus usuarios.

Es posible que una completa automatización junto con la habilitación de nuevas funciones permita respaldar la información reflejada que será utilizada por los gerentes de manera que se mejore la comunicación interdepartamental.

Planteamos entonces la siguiente interrogante:

¿Cuáles mejoras se pueden proponer al sistema ya implementado en La Samanna, el cual no está presentando resultados óptimos?

De acuerdo a esto nos preguntamos también:

¿Qué resultados espera obtener La Samanna con el uso de estos sistemas?

¿Se están logrando esos resultados?

¿Se ve afectada la comunicación a través de su uso?

¿Es posible optimizar las ventas a través del uso de estos sistemas?

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo Principal.**

Evaluar la efectividad del sistema de información estratégico utilizado por LA SAMANNA DE MARGARITA HOTEL & THALASSO C.A.

### **1.2.2. Objetivos Específicos.**

- Distinguir los objetivos de la empresa, su misión y visión.
- Estudiar la situación actual que presenta La Samanna.
- Presentar los sistemas implementados y el uso que se les da en la empresa.
- Analizar los resultados arrojados a través de la utilización de estos sistemas.
- Proponer mejoras al diseño actual con la finalidad de cumplir con los objetivos estudiados.

## **1.3. Importancia.**

La gestión de la información y el conocimiento es actualmente una actividad estratégica para el éxito de las empresas.

Las organizaciones deben garantizar la infraestructura tecnológica necesaria para recopilar y recuperar el conocimiento, a fin de sacar conclusiones, que se informaran a la gerencia y demás personas interesadas en una compañía, debido a que así se agiliza la toma de decisiones y es a este proceso al cual los administradores destinan una mayor proporción de su tiempo.

El uso de las tecnologías de información y comunicación entre los integrantes de una organización contribuirá en gran manera al desarrollo de las actividades en la misma, ayudando no solo a los niveles más bajos, es decir,

operativos, sino que también a las funciones de planeación, organización, dirección y control destinadas a los niveles más altos.

#### **1.4. . Justificación.**

La fácil disponibilidad que poseen las computadoras y las tecnologías de información en general, han creado una revolución informática en la sociedad y de forma particular en los negocios.

Gracias a la tecnología actual contamos con más canales para su transmisión, facilidad de registro y almacenamiento, sin embargo, la gestión de la información tiende a diferenciarse en la mayoría de las empresas, esta representa el activo más importante del negocio y debe ser oportuna, quien hace un manejo efectivo de la misma es quien domina el mercado.

La información posee un valor administrativo cuando permite a la gerencia tomar decisiones efectivas, tiene valor operacional cuando sirve de apoyo o documenta las actividades de rutina o repetitivas de la organización, a su vez tiene valor documental cuando es demostrable como prueba o evidencia sobre los hechos ocurridos en la empresa y tiene también, valor histórico cuando a través de ella se documentan hechos pasados o nos provee de elementos para estimar comportamiento futuro.

Sin embargo son muchas las veces en las cuales una herramienta de este estilo puede estar siendo utilizada de la manera menos efectiva, y por tanto, es desaprovechada. Con esto como base buscamos conocer el verdadero valor que poseen los sistemas de información estratégicos en una organización

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.**

### **2.1. Antecedentes.**

Una vez revisada la información histórica, encontramos los siguientes antecedentes respecto a los sistemas de información estratégicos:

Olate, María y Peyrin, Oscar (2004), desarrollaron un trabajo de investigación denominado “Sistemas de Información Estratégicos y Tecnologías de Información” donde se quiere determinar la relación que presentan los sistemas de información estratégicos con la competitividad y la estrategia dentro de las organizaciones así como su importancia. Llegando a la conclusión de que el proceso de desarrollo de los sistemas de información estratégicos afectará en gran medida al éxito o fracaso de la organización; las organizaciones tendrán que adecuar dichos sistemas a sus recursos de capital y las necesidades de la organización. Cuando la empresa cuenta con los computadores más avanzados, los mejores programas y la mejor red de telecomunicaciones, no necesariamente tendrá un mejor sistema de información, pues en ocasiones puede que con tecnologías de información más modestas se satisfagan de igual manera las necesidades de la empresa. Por ello toda empresa debe considerar los sistemas de información como un todo, un elemento más de su política de negocio.

Valencia, Diana (2010) se dedicó a desarrollar una propuesta para un sistema uniforme de contabilidad para la industria de alojamiento aplicable específicamente a las empresas hoteleras que permitiese aplicar un método de costeo directo, calcular las cuentas de los resultados departamentales, establecer un parámetro de clasificación de las cuentas contables mediante un catálogo de cuentas, establecer un formato de elaboración y análisis de los

estados financieros con la finalidad de facilitar la toma de decisiones en los niveles estratégicos.

## **2.2. Bases Teóricas.**

Procedemos a presentar los aspectos teóricos que sirven como fundamento de esta investigación a través de la presentación de citas y sus respectivos análisis:

Los autores Laudon y Laudon definen los sistemas de información Gerencial como *“Conjunto de componentes interrelacionados que recolectan, procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar el proceso de toma de decisiones y de control de una organización”*.

Entendiendo que debido al hecho de que los SIG cumplen con la finalidad de apoyar la toma de decisiones y el control, pueden ser vistos no solo como un conjunto de componentes, sino también como una herramienta que ha de ser utilizada para el manejo oportuno de los datos con los que pueda contar la empresa en diferentes departamentos, (ventas, compras, cuentas por pagar, tesorería, finanzas, recursos humanos).

Andrea, Ricart y Valor (1996) definen los sistemas de información como *“el conjunto formal de procesos que, operando con un conjunto estructurado de datos estructurada de acuerdo con las necesidades de una empresa, recopila, elabora y distribuye (parte de) la información necesaria para la operación de dicha empresa y para las actividades de dirección de control correspondientes, apoyando al menos en parte, la toma de decisiones necesaria para desempeñar las funciones y procesos de negocio de la empresa de acuerdo con su estrategia”*.

Debemos decir que no existe un concepto unificado de SIG, pues estos pueden ser definidos a partir de diferentes puntos de vista y por tanto las variables que se presentan en las definiciones son un tanto extensas, sin embargo, todas tienen una serie de objetivos en común. Sin lugar a dudas los SIG recaban información en la forma de datos, los procesan y presentan de manera que el usuario sirva de ellos para la toma de una decisión ante una situación problema.

Al respecto, O´brien, (2001) manifiesta que el SIG se basa en sistemas de proceso de datos rutinarios y tiene como objetivo generar documentos administrativos comerciales tales como: nóminas y hojas o avisos de pago, facturas, estados de cuenta, programas de existencia o stock, lista de deudores o acreedores, etc. Dichos sistemas pueden ampliarse para producir varios análisis para el control gestor y la adopción de decisiones. Un sistema automatizado, es en muchos casos el ideal para un SIG, ya que es capaz de dar un tiempo de respuesta extremadamente rápido cuando se dispone para sistemas de consulta o incluso para sistemas de control de tiempo real.

### **2.3 Importancia de los SIG**

Davis y Olson (1987) destacan que los sistemas de información gerencial “...son una necesidad hoy en día, ya que las empresas manejan grandes cantidades de datos los cuales pueden ser analizados, de tal manera que se pueda encontrar información relevante para tomar diferentes cursos de acción...” (p 354).

Hoy día la información que ha de ser manejada en una empresa representa un factor importante en la formulación de estrategias y por este motivo, en el cumplimiento de los objetivos propuestos, a pesar de esto se hace

evidente la necesidad de al menos un sistema de base de datos debido a que dicha información siempre está en crecimiento, siempre habrá nuevas entradas al sistema, las cuales deben ser procesadas de la manera más oportuna posible de tal forma que sea de calidad y refleje a los usuarios la situación real; oportuna para permitir la toma de decisiones tanto predictiva como preventiva; suficiente, debe haber un flujo manejable de acuerdo al usuario y también relevante a la situación problema.

## **2.4 Clasificación de los sistemas de información.**

Entre algunas de las clasificaciones de los sistemas de información encontramos las siguientes:

### **2.4.1 Sistemas Transaccionales**

- ✓ A través de ellos suelen lograrse ahorros significativos de mano de obra, debido a que automatizan tareas operativas de la organización.
- ✓ Con frecuencia son el primer tipo de sistemas de información que se implanta en las organizaciones. Comienzan apoyando tareas de nivel operativo hasta llegar a la alta administración conforme a su evolución.
- ✓ Son intensivos en entrada y salida de información; sus cálculos y procesos suelen ser simples. Estos sistemas requieren mucho manejo de datos para poder realizar sus operaciones y como resultado generan grandes volúmenes de información.
- ✓ Son fáciles de justificar ante la dirección general. En el corto plazo se pueden evaluar resultados, además ahorra trabajo manual.
- ✓ Son fácilmente adaptables a paquetes de aplicación que se encuentran en el mercado, ya que automatizan los procesos básicos que por lo general son similares o iguales en otras organizaciones.



Ejemplo de este tipo de sistemas son la facturación, nominas, cuentas por cobrar, conciliaciones bancarias, inventarios, etc.

Estos sistemas si bien pueden ser utilizados en los niveles más altos de acuerdo a la pirámide de Laudon, tienen su núcleo en el nivel operativo donde cuentan con un nivel de aprovechamiento óptimo.

#### **2.4.2 Sistemas De Apoyo A Las Decisiones (DSS)**

- ✓ Suelen introducirse después de haber implantado los Sistemas Transaccionales más relevantes de la empresa, ya que estos últimos constituyen su plataforma de información.
- ✓ La información que generan sirve de apoyo a los mandos intermedios y a la alta administración en el proceso de toma de decisiones.
- ✓ Suelen ser intensivos en cálculos y escasos en entradas y salidas de información. Así, por ejemplo, un modelo de planeación financiera requiere poca información de entrada, genera poca información como resultado, pero puede realizar muchos cálculos durante su proceso.
- ✓ No suelen ahorrar mano de obra. Debido a ello, la justificación económica para el desarrollo de estos sistemas es difícil, ya que no se conocen los ingresos del proyecto de inversión.
- ✓ Suelen ser Sistemas de Información interactivos y amigables, con altos estándares de diseño gráfico y visual, ya que están dirigidos al usuario final.
- ✓ Apoyan la toma de decisiones que, por su misma naturaleza son repetitivas y de decisiones no estructuradas que no suelen repetirse. Por ejemplo, un Sistema de Compra de Materiales que indique cuándo debe hacerse un pedido al proveedor o un Sistema de Simulación de

Negocios que apoye la decisión de introducir un nuevo producto al mercado.

- ✓ Pueden ser desarrollados directamente por el usuario final sin la participación operativa de los analistas y programadores del área de Informática.
- ✓ Puede incluir la programación de la producción, compra de materiales, flujo de fondos, proyecciones financieras, modelos de simulación de negocios, modelos de inventarios, etcétera.

A partir de estos sistemas se considera la implementación una verdadera inversión, con ellos se pueden proyectar algunas situaciones gracias a datos históricos ya existentes en las bases de datos de los sistemas transaccionales, son mejor utilizados en el nivel administrativo, o intermedio donde a pesar de las repercusiones, la toma de decisiones no afecta en gran manera la operatividad de la organización.

### **2.4.3 Sistemas Estratégicos.**

- ✓ Su función primordial no es apoyar la automatización de procesos operativos ni proporcionar información para apoyar la toma de decisiones. Sin embargo, este tipo de sistemas puede llevar a cabo dichas funciones.
- ✓ Suelen desarrollarse in house, es decir, dentro de la organización, por lo tanto no pueden adaptarse fácilmente a paquetes disponibles en el mercado.
- ✓ Típicamente su forma de desarrollo es con base a incrementos y a través de su evolución dentro de la organización. Se inicia con un proceso o función en particular y a partir de ahí se van agregando nuevas funciones o procesos.

- ✓ Su función es lograr ventajas que los, competidores no posean, tales como ventajas en costos y servicios diferenciados con clientes y proveedores. En este contexto, los Sistemas Estratégicos son creadores de barreras de entrada al negocio.
- ✓ Apoyan el proceso de innovación de productos y procesos dentro de la empresa, debido a que buscan ventajas respecto a los competidores y una forma de hacerlo es innovando o creando productos y procesos.

Este es el tipo de sistemas que por lo general se utiliza en el nivel, como su nombre lo indica estratégico y no está destinado a un solo usuario, pues es posible obtener un provecho de este tipo de sistemas incluso cuando sea operado por diferentes departamentos gerenciales con actividades similares u orientadas a un mismo fin.

#### **2.4.4 Otro tipo de sistemas de información son:**

- **Sistema de procesamiento de transacciones (TPS):** son sistemas computarizados que efectúan y registran las transacciones diarias necesarias para dirigir un negocio; dan servicio al nivel operativo de la organización. Ejemplos: nominas, pedido de ventas e inventarios.
- **Sistema de trabajo de conocimiento (KWS):** sistema de información que ayuda a los trabajadores de conocimientos en la creación e integración de nuevos conocimientos en la organización.
- **Sistemas expertos:** los sistemas expertos se pueden considerar como el primer producto verdaderamente operacional de la inteligencia artificial. Son programas de ordenador diseñados para actuar como un especialista humano en un dominio particular o área de conocimiento. En este sentido, pueden considerarse como intermediarios entre el experto

humano, que transmite su conocimiento al sistema, y el usuario que lo utiliza para resolver un problema con la eficacia del especialista. El sistema experto utilizará para ello el conocimiento que tenga almacenado y algunos métodos de inferencia. A la vez, el usuario puede aprender observando el comportamiento del sistema. Es decir, los sistemas expertos se pueden considerar simultáneamente como un medio de ejecución y transmisión del conocimiento.

- **Sistema de automatización de oficinas (OAS):** sistema de computación, por ejemplo, procesador de textos, correo electrónico y calendarización, diseñado para aumentar la productividad de los trabajadores de datos en la oficina.

- **Planeación de recursos empresariales (ERP):** los sistemas ERP están diseñados para incrementar la eficiencia en las operaciones de la compañía que lo utilice, además tiene la capacidad de adaptarse a las necesidades particulares de cada negocio y si se aprovecha al máximo el trabajo de consultoría durante la implantación permite mejorar los procesos actuales de trabajo. si el cliente desea organizarse mejor estos sistemas son un aliado excelente ya que le permite aumentar la productividad de la compañía en forma considerable. Los ERP son sistemas compuestos por un conjunto de módulos funcionales estándar y que son susceptibles de ser adaptados a las necesidades de cada empresa. Son una forma de utilizar la información a través de toda la organización en áreas claves como fabricación, compras, administración de inventario y cadena de suministros, control financiero, administración de recursos humanos, logística y distribución, ventas, marketing y administración de relaciones con clientes.

#### 2.4.5. Definición de Términos Básicos.

**A2:** sistema contable utilizado por la administración del hotel La Samanna, forma parte principal del Back Office de la compañía.

**Back Office:** es el conjunto de personas y sistemas que se ocupan de la parte administrativa en un hotel, es decir, a menos que sea absolutamente necesario, no interactúan con el cliente, compuesto usualmente por sistemas de administración y contaduría, nómina, entre otros.

**Check-In:** Inicio de atención a un cliente, registro de llegada en sistema que da pie a los siguientes procesos en el sistema.

- **Check-Out:** salida del sistema de un huésped o cliente.
- **Control:** los sistemas trabajan mejor cuando operan dentro de niveles de control tolerables de rendimiento por ejemplo: el sistema de control de un calentador de agua.
- **Competitividad:** es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

- **Documentación:** los manuales, los impresos y otra información descriptiva que explica el uso y/o la operación.
- **Front Office:** referente al conjunto de personas y sistemas que tienen interacción directa con el cliente o huésped, es la parte operativa de un hotel donde se puede manejar todo el servicio, desde la entrada hasta la salida de un cliente.
- **Gente:** los individuos que son usuarios y operadores del software y del hardware.
- **Hardware:** los dispositivos electrónicos que proporcionan la capacidad de computación y que proporcionan las funciones del mundo exterior.
- **HOSPES:** sistema de Front Office utilizado por La Samanna, categorizado como un sistema moderno de gerencia estratégica.
- **Huésped:** nombre que se le da a los clientes en las empresas de hospedaje.
- **Información:** es un conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje que cambia el estado de conocimiento del sujeto o sistema que recibe dicho mensaje. Desde el punto de vista de la ciencia de la computación, la información es un conocimiento explícito extraído por seres vivos o sistemas expertos como resultado de interacción con el entorno o percepciones sensibles del mismo entorno. En principio la información, a diferencia de los datos o las percepciones sensibles, tienen estructura útil que modificará las sucesivas interacciones del ente que posee dicha información con su entorno.

- **Servicio:** incluyen una diversidad de actividades desempeñadas por un crecido número de funcionarios que trabajan para el estado (servicios públicos) o para empresas particulares (servicios privados); entre estos pueden señalarse los servicios de: electricidad, agua, aseo, teléfono, telégrafo, transporte, educación, sanidad y asistencia social. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. Un servicio se diferencia de un bien (físico o intangible) en que el primero se consume y se desgasta de manera brutal puesto que la economía social nada tiene que ver con la política moderna; es muy importante señalar que la economía nacional no existe siempre en el momento en que es prestado.
- **Sistemas:** es un objeto compuesto cuyos componentes se relacionan con al menos algún otro componente; puede ser material o conceptual. Todos los sistemas tienen composición, estructura y entorno, pero sólo los sistemas materiales tienen mecanismo, y sólo algunos sistemas materiales tienen figura (forma).
- **Software:** son los programas de computadoras, las estructuras de datos y la documentación asociada, que sirve para realizar el método lógico.
- **Thalasso:** o también Thalassoterapia es el uso médico de agua marina, o salada, como forma de terapia.
- **Venesoft:** Sistema de nómina empleado en La Samanna.

## **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se destacan todos los aspectos relativos a la metodología utilizada en el presente estudio, es decir, todo lo concerniente con el diseño y tipo de investigación, técnicas de recolección de datos, es decir, la forma como se va a trabajar la presente investigación, la cual se basa en el Hotel La Samanna de Margarita y Thalasso.

### **3.1. Diseño de la investigación.**

El diseño de investigación es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado, y el diseño que se adapta a este trabajo el cual se realiza en el Hotel La Samanna de Margarita y Thalasso es una Investigación es de campo, la cual según Fideas Arias se define:

"como aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigadores, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. (p. 31)"

Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigadores, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. (p. 31)



### **3.2. Nivel o tipo de investigación.**

El estudio se enmarca dentro de una investigación de carácter descriptivo. A tal efecto, Danhke (citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2003), señala que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 117). En definitiva permiten medir la información recolectada para luego describir, analizar e interpretar sistemáticamente las características del fenómeno estudiado con base en la realidad del escenario planteado. Para Tamayo (1998) la investigación descriptiva:

“Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El enfoque que se hace sobre conclusiones es dominante, o como una persona, grupo o cosa, conduce a funciones en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre las realidades de los hechos y sus características fundamentales es de presentarnos una interpretación correcta”.  
(p. 54)

Por lo tanto este tipo de investigación nos permitirá realizar un diagnóstico para detectar en forma clara y objetiva distintos problemas que presentan actualmente los sistemas de información gerencial, con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y explicar sus causas y efectos.

### **3.3. Unidad de estudio.**

La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso, C.A., Es un hotel de lujo proyectado según los más altos estándares europeos. Las habitaciones, todas con terrazas con vista al mar, ofrecen un sofisticado confort. El Centro de Thalassoterapia está dotado de equipos de la más avanzada tecnología, y de un personal instruido y capacitado en Francia. A través de los programas personalizados de Thalassoterapia y estética, se logra un perfecto equilibrio del cuerpo y el espíritu, combinando los efectos del mar, del aire y de productos marinos 100% naturales.

### **3.4. Antecedentes Históricos.**

El Primero de octubre de 1994, abre las puertas el Centro de Thalassoterapia, único en Venezuela y licenciado exclusivo de la reconocida casa de cosméticos franceses Thalgo. Siendo inaugurado para ese mismo año el Centro Comercial La Samanna, constituido por treinta (30) locales, ubicados alrededor del Centro de Thalassoterapia. Estos locales son alquilados para diferentes fines comerciales (boutiques, oficinas, peluquería, decoraciones y otros).

Apostando al éxito de la Isla de Margarita como destino turístico, a nivel nacional e internacional, es inaugurado el 14 de julio de 1997, La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso, categorizado (según Corpoturismo) desde sus inicios como un establecimiento cinco (5) estrellas, clasificación que recibe por tener dentro de sus instalaciones el Centro de Thalassoterapia, además de la calidad del servicio que presta a sus clientes, y proyectado según los más altos estándares europeos, con un diseño de decoración al estilo mediterráneo. La

Samanna de Margarita Hotel & Thalasso, está afiliada a la prestigiosa cadena hotelera italiana “The Charming Hotels, Independent Luxury Hotels”.

### **3.5. Misión.**

Como hotel cinco (5) estrellas, dominar el mercado nacional e internacional, ofreciendo servicios de alojamiento, alimentos, bebidas, tratamientos terapéuticos, instalaciones para desarrollar convenciones, conferencias, eventos sociales, a fin de satisfacer las necesidades de sus huéspedes y clientela en general, a través de calidad y excelencia.

### **3.6. Visión.**

Ser reconocida por su excelencia, a nivel nacional e internacional, como empresa de alojamiento turístico dedicada a satisfacer a clientes que persiguen el disfrute, descanso y relax, única en su clase.

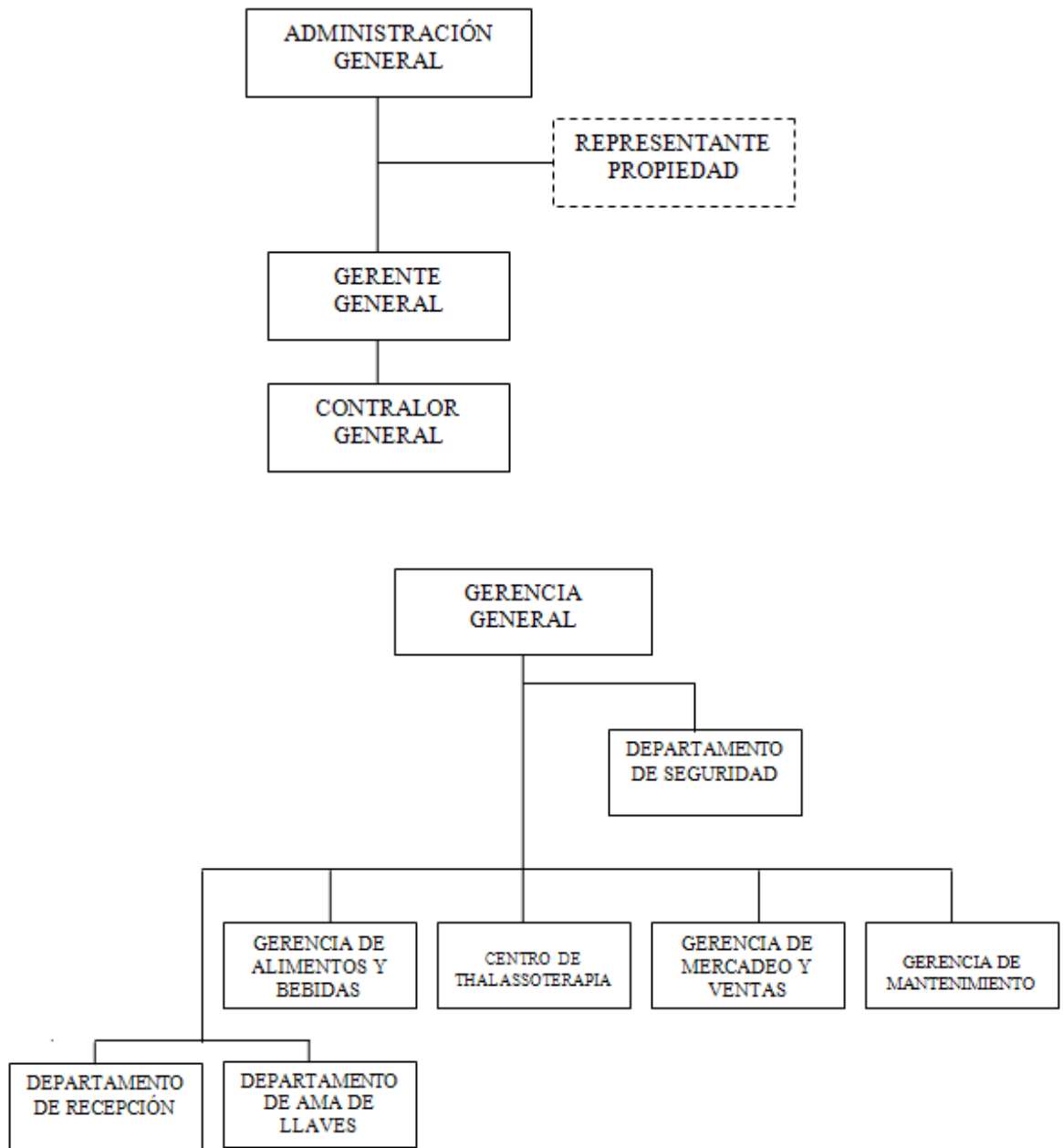
### **3.7. Valores organizacionales.**

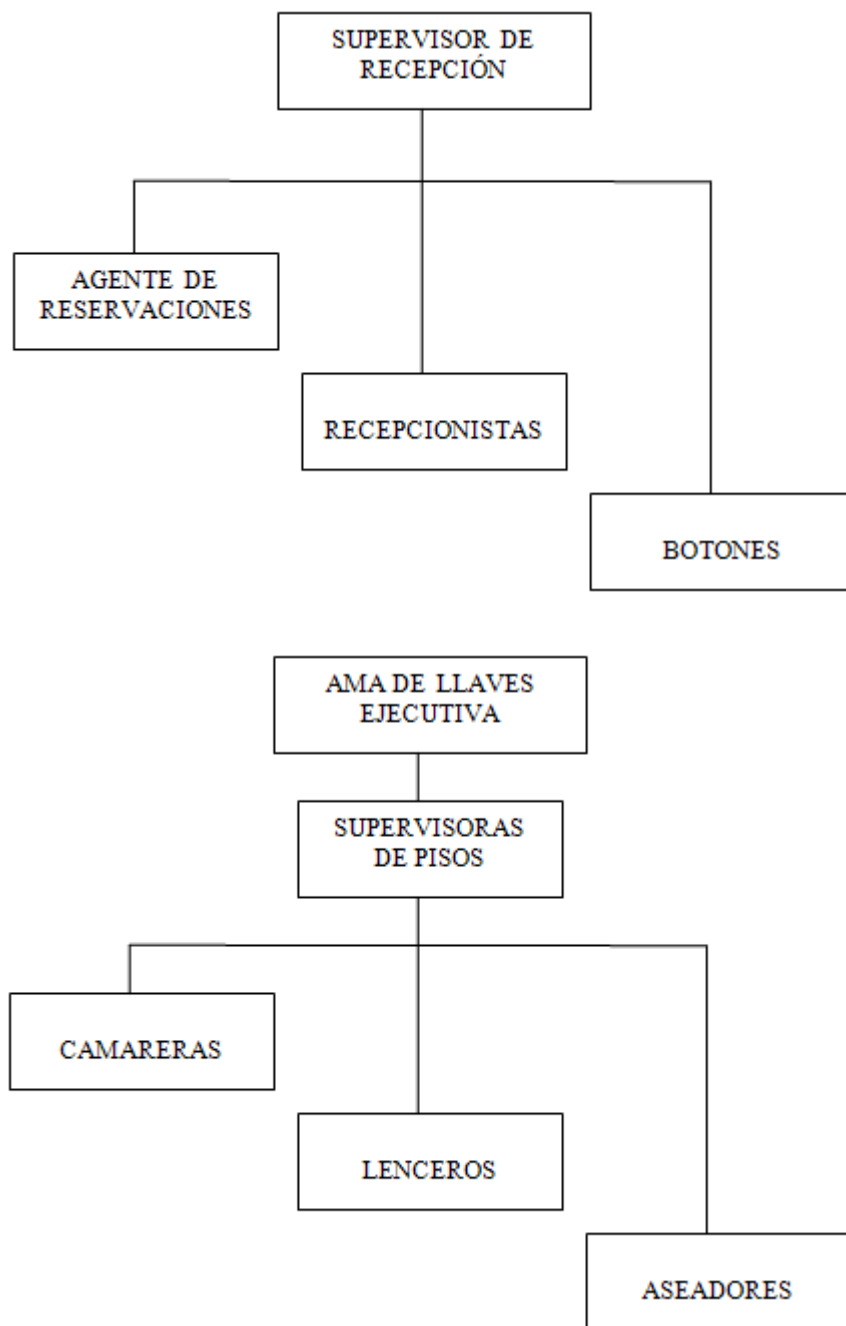
La escala de valores éticos de nuestra organización comprende factores tan importantes como la **Mística** y el **Respeto** de nuestros empleados hacia clientes y compañeros de equipo; nuestra Vocación de servicio; la **Responsabilidad** compartida; la **Honestidad, Credibilidad e Imagen** que proyectamos; la **Sinceridad y Seguridad** que demostramos y la gran **Empatía** hacia nuestros clientes y empleados, todo esto apoyado en un recurso humano capacitado y de excelencia.

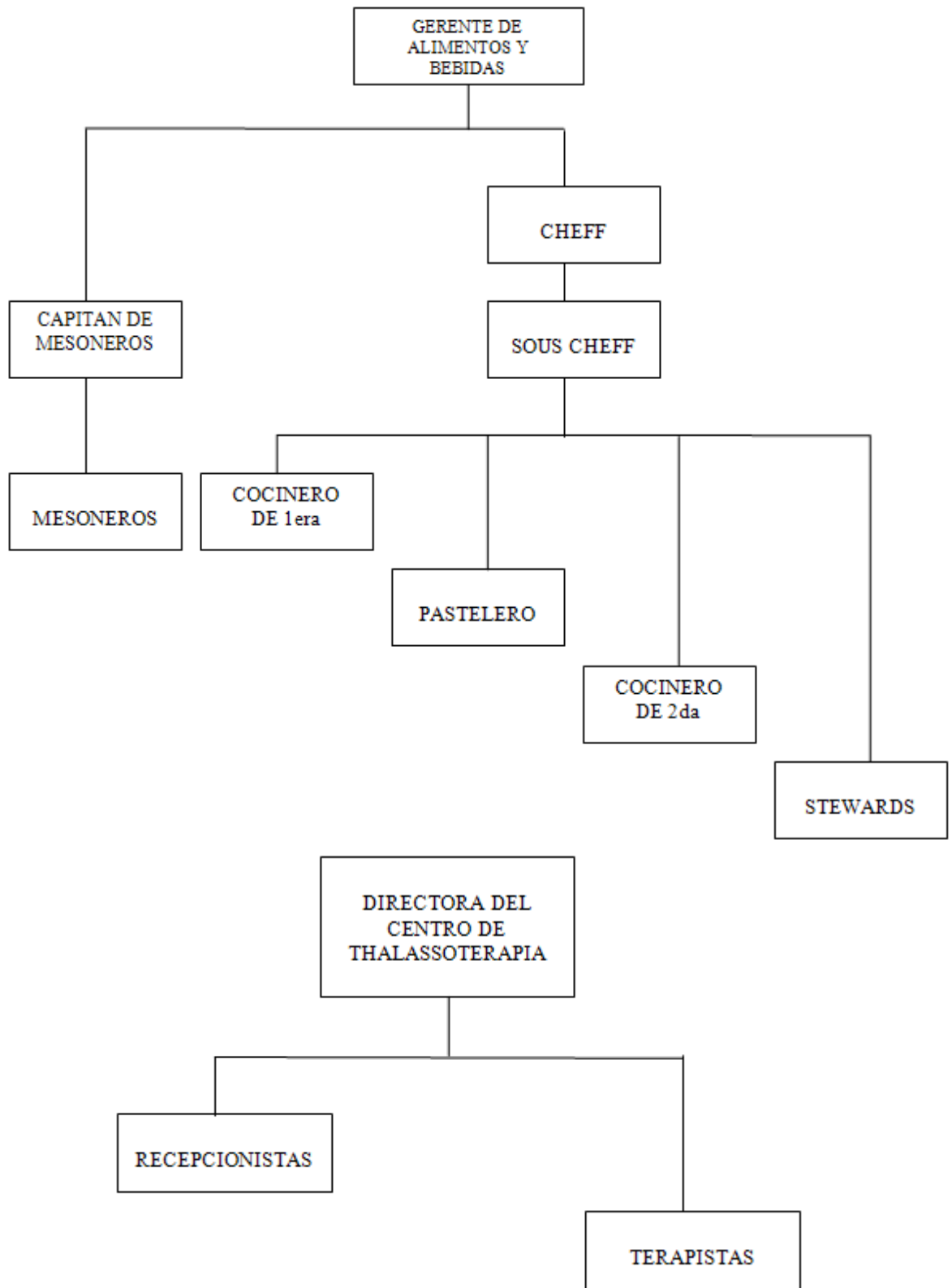
### **3.8. Estructura Organizativa.**

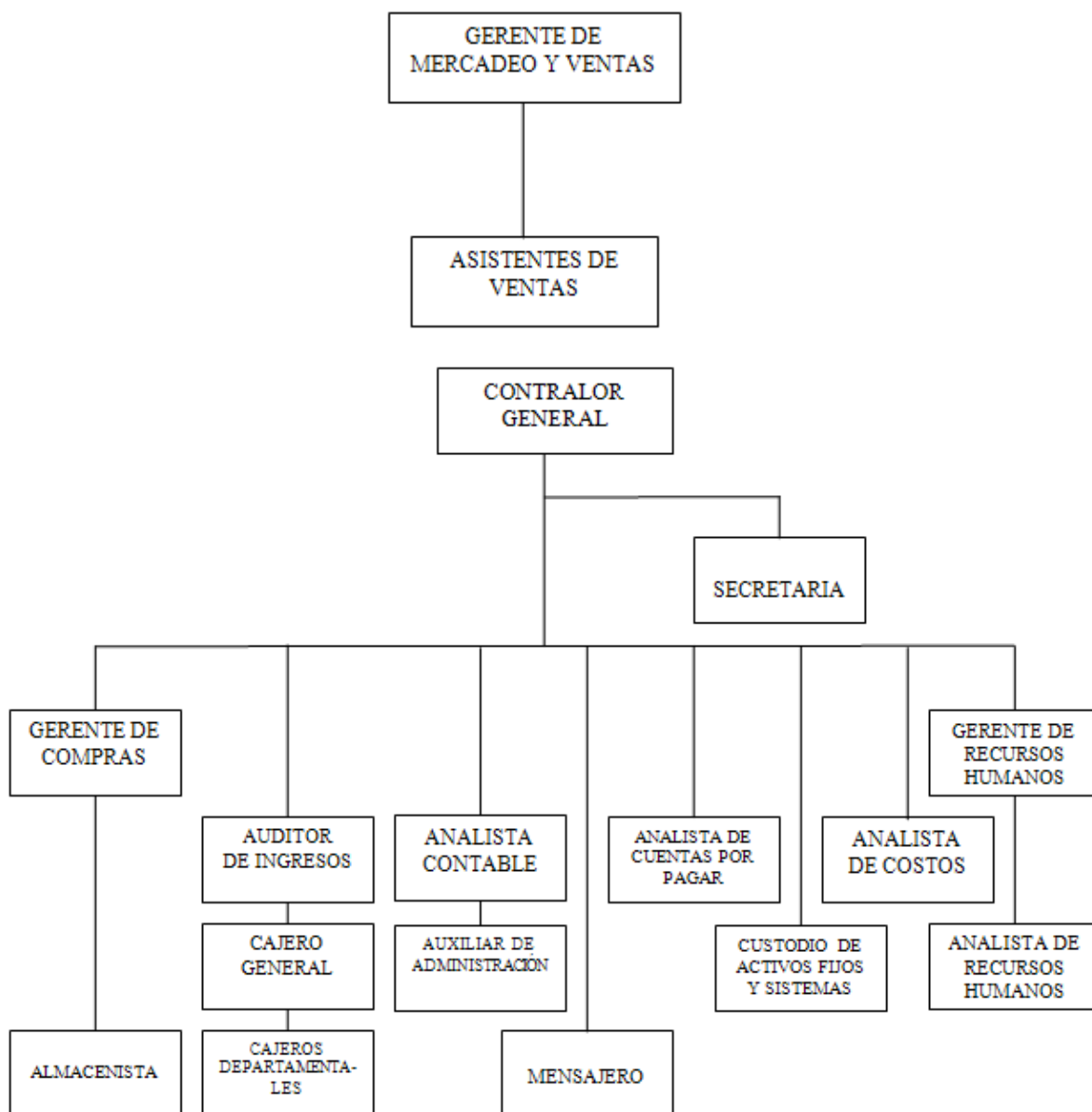
La estructura de La Samanna disponible a quien esté interesada en ella, presenta la distribución completa de cargos en todos los niveles organizacionales con la finalidad de desarrollar un sentido de pertenencia y espíritu de competitividad en sus empleados, y transmitir la noción de completa honestidad a sus clientes.

Expresa los diferentes niveles que la integran de forma vertical, identificando las líneas de mando y las relaciones de dependencia entre las unidades organizativas que la conforman. A continuación se aprecia la estructura por departamentos de forma gráfica:

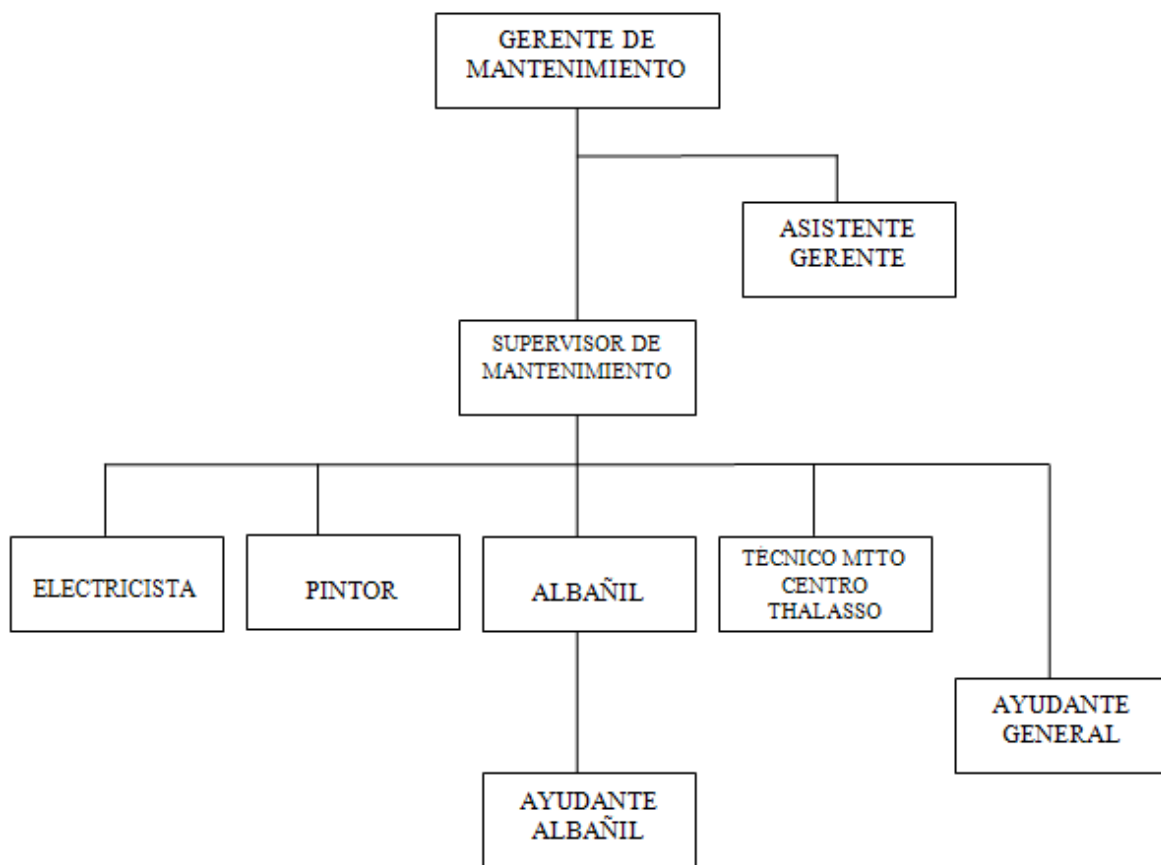












**FUENTE: MANUAL DE POLÍTICAS, NORMAS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS  
PARA “LA SAMANNA DE MARGARITA HOTEL & THALASSO”**

### **3.9 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.**

Un proceso investigativo no tiene validez sin la aplicación sistemática de técnicas de recolección de datos, ya que ellas conducen a la constatación del problema planteado. La recogida de datos tal como Tejada (1.997) expresa es una “de las fases más trascendentales en el proceso de investigación científica” (p. 95). Lo que ha de suponer uno de los ejes principales de una investigación ya que de ella se desprende la información que va ser analizada para la divulgación de los resultados obtenidos de cualquier investigación.

Las técnicas de recolección de datos sintetizan toda la labor de investigación, ya que resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que correspondan a los indicadores, y por tanto a las variables o conceptos utilizados.

#### **3. 9.1. Técnicas de Recolección de Información.**

***Investigación documental***, Según Sierra 1994, se define como la observación o consulta directa de fuentes documentales primarias (cuestionarios, entrevistas) y secundarias (libros, tesis de grado, documentos, prensa) para extraer datos referentes al tema objeto de estudio.

Debido a lo antes señalado, se consultaron diversas fuentes bibliográficas, como tesis de grado, libros de texto en diversas áreas relacionadas con el tema de sistemas de información gerencial, además se realizaron consultas por internet en páginas relacionadas con sistemas de información dedicadas al área hotelera.

**3.7.9.1.2. Observación,** Bautista define la observación como la técnica a través de la cual puede obtenerse información aun cuando no exista el deseo de proporcionarla y es independiente de la capacidad y veracidad de las personas a estudiar; por otra parte, como los hechos se estudian sin intermediarios, se evitan distorsiones de los mismos, sin embargo, debe cuidarse el entrenamiento del observador, para que la observación tenga validez científica.

Se empleó una observación no estructurada para determinar la influencia de los SIG ya utilizados por La Samanna sin distorsiones de puntos de vistas propuestos por sus usuarios.

**3.7.9.1.3. Cuestionario,** El tipo de cuestionario utilizado en este trabajo investigativo según Hernández 1998 p, 278 fue el "cuestionario simple" el cual consiste en una previa lectura, los encuestados lo contestan por escrito, sin intervención directa con los que colaboran en la investigación, las preguntas formuladas arrojan respuestas cerradas (si - no)

Aplicamos el cuestionario como complemento a la observación con la finalidad de obtener un punto de contraste entre el usuario y nosotros como investigadores sobre el uso y eficiencia de los sistemas que forman parte del funcionamiento del hotel La Samanna.

### **3.9.2 Técnica de Procesamiento de Datos.**

Se analizarán de forma cualitativa los datos y respuestas obtenidas en la observación directa y aplicación de cuestionario, facilitando la clasificación de la información a manera de permitir la visualización de las alternativas de mejora que estén presentes.

Para realizar una investigación de manera efectiva se deben aunar a la recolección y cuantificación de datos su análisis y comparación para proceder a su presentación.

Tamayo (1999) hace referencia al procesamiento de datos diciendo, *“cualquiera que sea la técnica empleada para ello no es otra cosa que el registro de los datos obtenidos por los instrumentos empleados, mediante una técnica analítica.”*

Invitando al investigador a tomar el mayor provecho posible de la información obtenida sin importar el número de instrumentos utilizados, caracterizándose entonces un análisis cualitativo que sobrepasa al cuantitativo.

## **CAPÍTULO IV, PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.**

A continuación se procede se exponer los resultados obtenidos en el estudio, los cuales han sido analizados en función de los objetivos, variables e indicadores de cada una de las interrogantes planteadas en el cuestionario aplicado al personal de La Samanna de Margarita Hotel & Thalasso; a fin de evaluar los sistemas de información utilizados en la Organización.

### **3.1. Resultados del Cuestionario.**

La empresa cuenta con once (11) gerentes activos, los cuales pertenecen a los departamentos de: Ama de llaves, Mantenimiento, Seguridad, Recursos Humanos, Centro Thalasso, Recepción, Mercadeo y Ventas, Sistemas y Contraloría además de la gerente de Operaciones y gerente General, a quienes estos departamentos reportan sus actividades; cuenta también con Veinticinco (25) empleados adscritos a los distintos departamentos, destacando que no todo este personal maneja el sistema de front y back del hotel y tomando como prioridad a los gerentes, se aplicó el mencionado cuestionario (Anexo 1) y el mismo arrojó los siguientes resultados, a saber:

**Grafico 1. Sexo.**

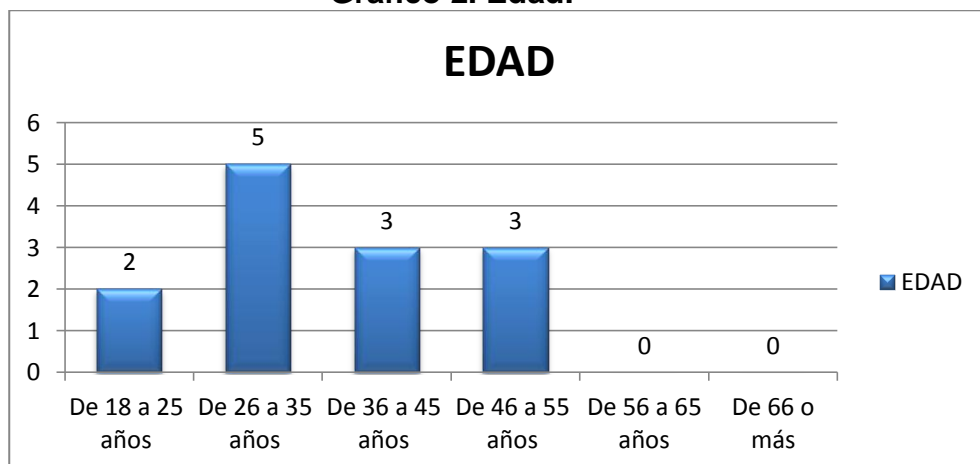


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, BACHILLERES RAID A MARTÍNEZ Y MIGUEL APONTE.

Para esta muestra existen once (11) mujeres y dos (2) hombres.

En lo referente a la pregunta sobre la Edad, los resultados fueron que cinco (5) de los doce (12) encuestados tienen edades comprendidas entre 26 y 35 años, tres (3) poseen edades entre 46 y 55 años, tres (3) con edades entre 36 y 45 años y dos (2) entre 18 y 25 años, tal como se especifica en el siguiente gráfico.

**Grafico 2. Edad.**

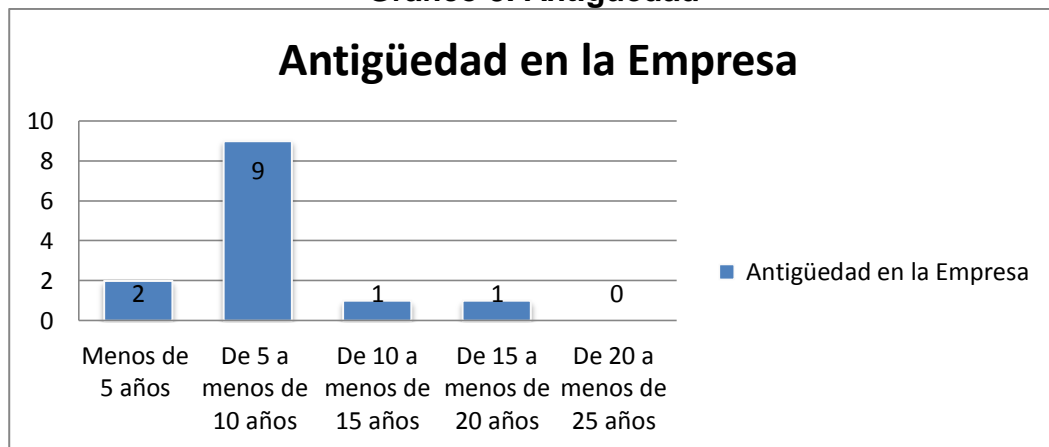


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, BACHILLERES RAID A MARTÍNEZ Y MIGUEL APONTE.

Predominan las personas entre 26 y 35 años, lo que quiere decir que la plantilla cuenta con empleados jóvenes pro activos y con la capacidad de utilizar adecuadamente los diferentes sistemas además de aceptar el adiestramiento para el uso de nuevas implementaciones.

En cuanto a lo que Antigüedad respecta en La Samanna, dos (2) empleados tienen menos de 5 años, nueve (9) tienen de 5 a 10 años, uno (1) de 10 a menos de 15 años y uno (1) de 15 a menos de 20 años, así como se detalla a continuación.

**Grafico 3. Antigüedad**



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, BACHILLERES RAID A MARTÍNEZ Y MIGUEL APONTE.

En virtud de esto se puede inferir, que prevalece en la Organización empleados con menos de 5 años de servicio, lo cual concuerda con la información obtenida anteriormente, este personal, al ser relativamente nuevo está comprometido con a tener un manejo adecuado de los sistemas de información gerencial potenciando su buen uso.

Con respecto a la pregunta sobre la efectividad de los sistemas actuales para realizar sus labores, diez (10) empleados respondieron que si diez y tres (3) que no.

**Grafico 4. Sistemas actuales óptimos.**



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, BACHILLERES RAID A MARTÍNEZ Y MIGUEL APONTE.

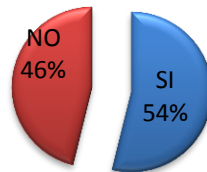
Lo que demuestra que en el hotel el veintitrés por ciento 23% de los empleados consideran que los sistemas utilizados para cumplir con la realización de sus actividades no son los más idóneos y que los mismos mejorarían al implementar el nuevo sistema de información gerencial.

Sobre la interrogante relacionada a los pasos y el tiempo necesario para realizar sus labores, respondieron siete (7) si y seis (6) no, tal como se muestra de seguidas.



**Grafico 5. Cantidad de pasos.**

**¿Estima usted que son pocos los pasos  
y el tiempo necesario para realizar sus  
labores?**

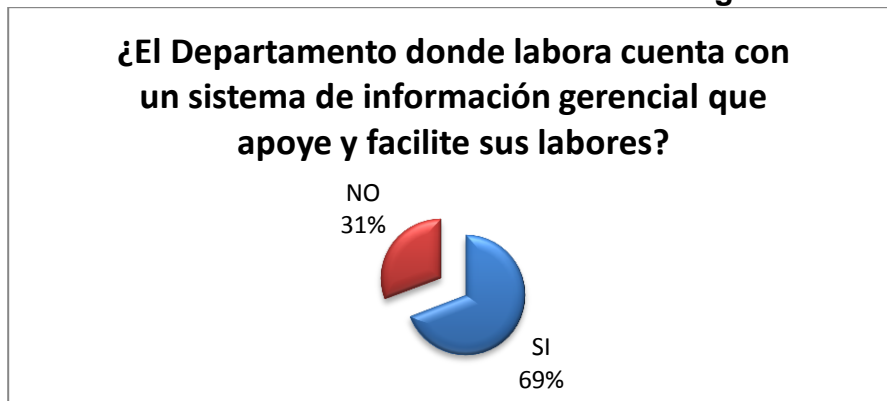


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, BACHILLERES RAID A MARTÍNEZ Y MIGUEL APONTE.

Arrojando estas respuestas que existe un conflicto entre el personal respecto a la utilización eficaz de los sistemas aplicados, el cuarenta y seis por ciento 46% del personal considera que demora en la realización de sus actividades y cumplimiento de funciones, mientras el otro cincuenta y cuatro por ciento 54% asegura que el tiempo requerido para la realización de sus actividades a través de los sistemas de información es el necesario; dicha situación se solucionaría con la capacitación para el uso de los sistemas actuales o la posible implantación de nuevos sistemas una vez realizado los estudios necesarios para cada departamento.

En la pregunta sobre si el Departamento donde labora cuenta con un sistema de información gerencial que apoye y facilite sus labores, respondieron nueve (9) si y cuatro (4) no.

**Grafico 6. Posee un sistema de información gerencial.**

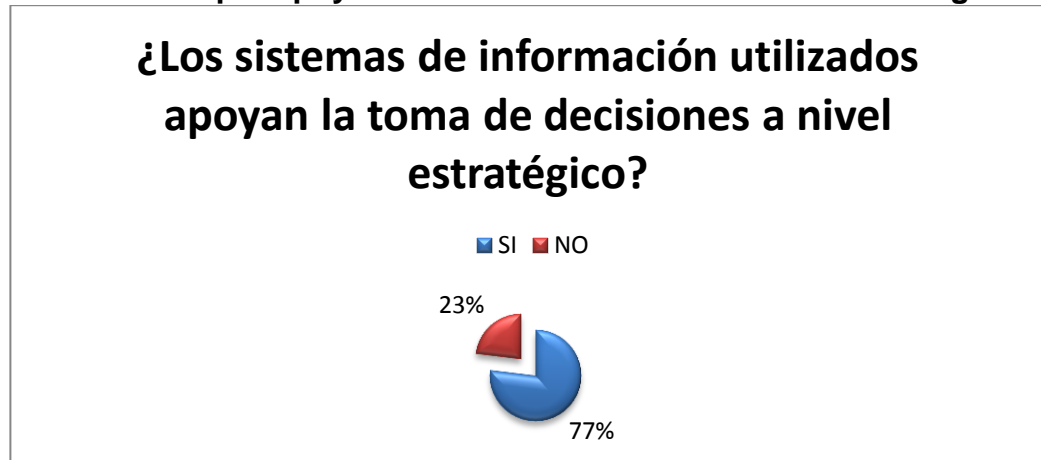


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, BACHILLERES RAID A MARTÍNEZ Y MIGUEL APONTE.

En este sentido, se observa que en la Samanna los empleados de oficina no cuentan con un conocimiento exacto de las herramientas que utilizan para sus labores, asegurando esto debido al hecho de que la encuesta fue llevada a cabo en departamentos que manejan el front y el back office del hotel a través de uno o varios sistemas, para este caso Hospes maneja el front office, y A2 junto con Venesoft el back office.

Con respecto a la pregunta planteada sobre si los sistemas de información gerencial facilitan sus labores al momento de tomar decisiones en el nivel estratégico, diez (10) respondieron que si y tres (3) que no.

**Grafico 7. Un SIG que Apoya la Toma de Decisiones a Nivel Estratégico.**

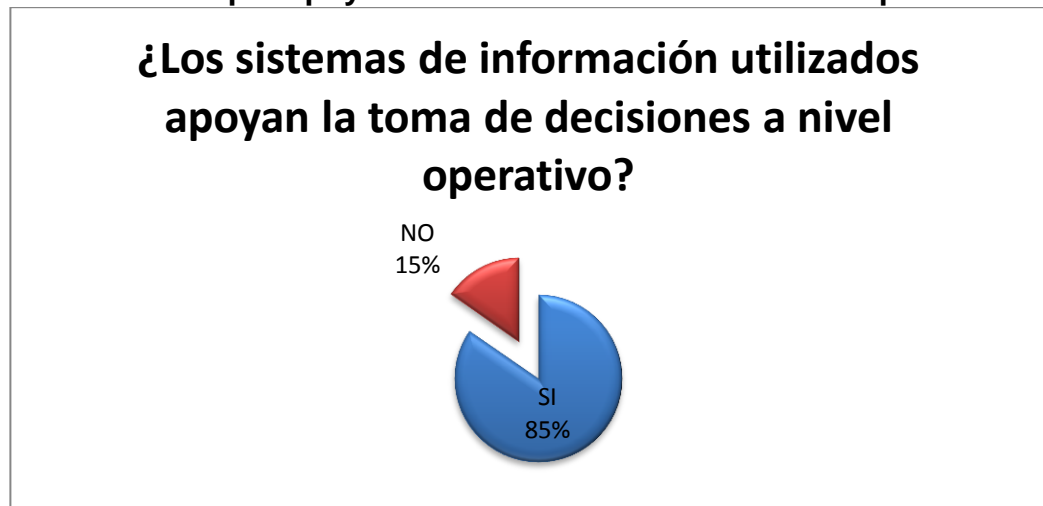


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, BACHILLERES RAIDA MARTÍNEZ Y MIGUEL APONTE.

Esto demuestra que el setenta y siete por ciento 77% del personal que labora en el Hotel La Samanna considera que los sistemas utilizados actualmente sirven de suficiente apoyo y proveen la data necesaria para tomar las decisiones que competen a su departamento.

De igual manera se preguntó si los sistemas empleados servían de apoyo para la toma de decisiones a nivel operativo, obteniendo como respuestas en once (11) ocasiones que sí y en dos (2) que no.

**Grafico 8. Un SIG que Apoya la Toma de Decisiones a Nivel Operativo.**

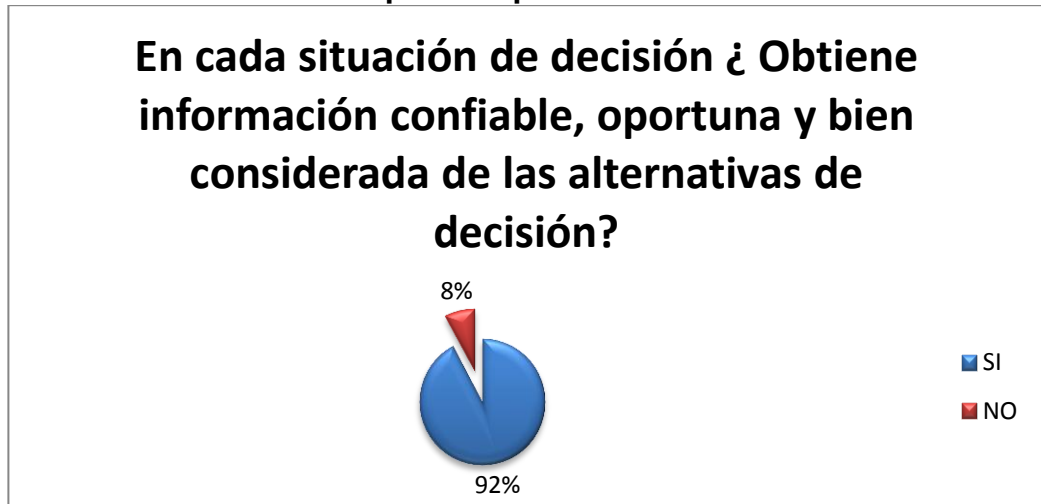


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, BACHILLERES RAID A MARTÍNEZ Y MIGUEL APONTE.

Lo que demuestra que los miembros de la plantilla administrativa del Hotel La Samanna coinciden en un ochenta y cinco 85% en que el sistema Hospes, es de fácil manejo para sus trabajadores y les permite operar de una manera eficaz.

Se realizó la interrogante sobre la obtención de información respecto a las alternativas de decisión que puedan presentarse en determinadas ocasiones a lo que se obtuvieron doce (12) respuestas positivas, es decir que obtienen información oportuna arrojada por los sistemas y una (1) negativa.

**Grafico 9. Información Oportuna para la Toma de Decisiones.**

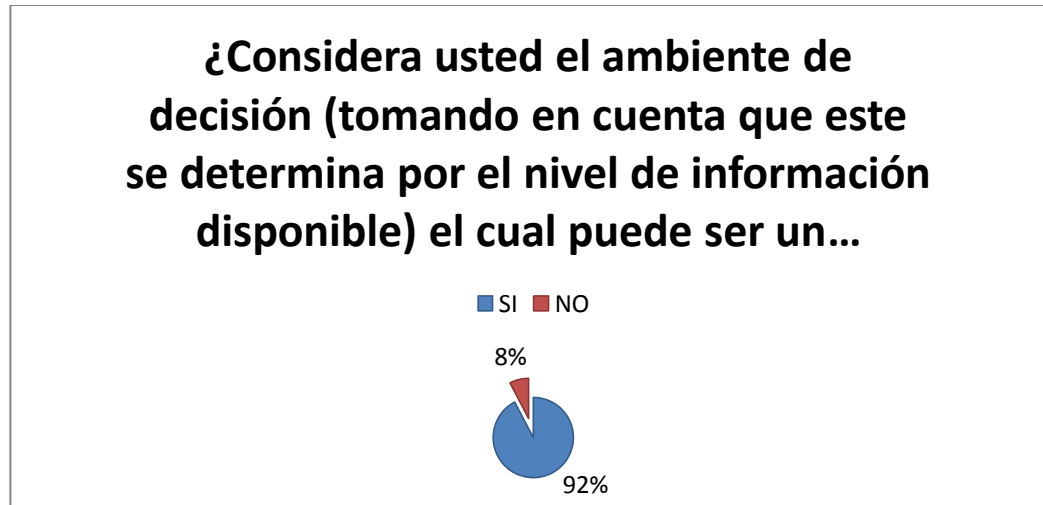


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, BACHILLERES RAID A MARTÍNEZ Y MIGUEL APONTE.

Lo que demuestra que los el noventa y dos 92% de los empleados administrativos saben interpretar la información que es reflejada en los sistemas de información utilizados en La Samanna.

Se preguntó a los encuestados si tomaban el ambiente de decisión, y explicando lo que este era, para la toma de decisiones donde un total de doce (12) personas respondieron de manera afirmativa y una (1) de manera negativa, representado a continuación.

**Grafico 10. Consideración del Ambiente de Decisión para la Toma de Decisiones.**



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, BACHILLERES RAID A MARTÍNEZ Y MIGUEL APONTE.

Se evidencia entonces que para los empleados del Hotel, en su mayoría, es decir, un noventa y dos 92%, la cantidad de información disponible es indispensable para efectuar una toma de decisión, de lo contrario se podría tomar un curso de acción equivocado e incluso retrasar la operatividad de la empresa.

En cuanto a la interrogante relacionada a que si la implementación de nuevos sistemas de información gerencial facilitarían sus labores diarios, diez (10) empleados respondieron que si y tres (3) que no.

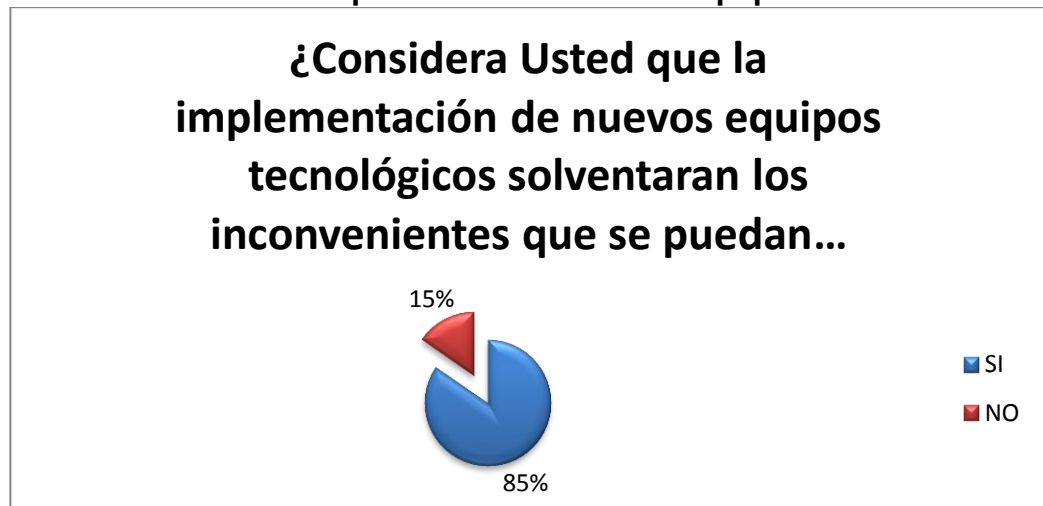
**Grafico 11. Implementación nueva SIG.**



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, BACHILLERES RAIDA MARTÍNEZ Y MIGUEL APONTE.

Lo que demuestra que los empleados encuestados coinciden en que con un nuevo sistema de información gerencial sus labores diarias presentarían menos inconvenientes y serían más rápidas y oportunas. En cuanto a la interrogante relacionada a que si la implementación de nuevos equipos tecnológicos solventaran los inconvenientes del proceso actual, once (11) empleados respondieron si y dos (2) ofrecieron una respuesta negativa.

**Grafico 12. Implementación nuevos equipos.**



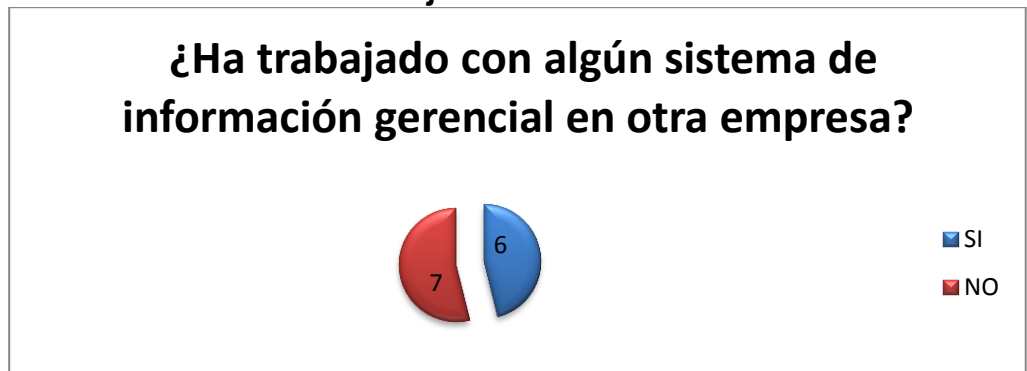
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, BACHILLERES RAID A MARTÍNEZ Y MIGUEL APONTE.

Lo que demuestra que los empleados del Hotel La Samanna en un ochenta y cinco por ciento 85% consideran que es necesario renovar los equipos que actualmente cumplen con la función de I/O a los sistemas de información gerencial utilizados de manera que se lleve a cabo una respuesta más rápida por parte de estos sistemas y del recurso humano.

A la interrogante efectuada sobre si ha trabajado con algún sistema de información gerencial en otra empresa, siete (7) personas respondieron que no y seis (6) respondieron que sí.



**Grafico 13. Manejo de un SIG Diferente.**

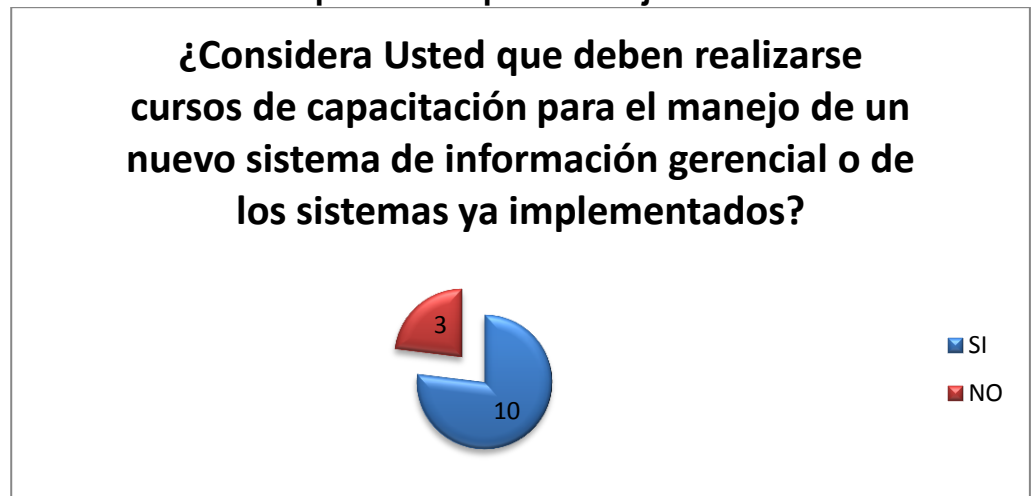


FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, BACHILLERES RAIDA MARTÍNEZ Y MIGUEL APONTE.

Sobre este punto se aclara que existe personal capacitado para entrenar a los nuevos empleados en el uso de estas herramientas que para muchos representan una manera diferente de trabajar. Junto a esta pregunta solicitamos a quienes respondieron que sí, que nos mencionaran algunos de los otros sistemas con los que han trabajado, a lo que se nos dieron nombres como: Gestión y Presupuesto, Fidelio, SAP, LANMARK y EFIS.

Sobre la pregunta de si deben realizarse cursos de capacitación para el manejo de un nuevo sistema de información gerencial, diez (10) miembros del personal dijeron que si, mientras tres (3) respondieron que no.

**Grafico 14.Capacitación para Manejo de un SIG.**



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, BACHILLERES RAIDA MARTÍNEZ Y MIGUEL APONTE.

Cabe destacar que para esta pregunta aquellas personas que aportaron una respuesta afirmativa hacen referencia principalmente al caso de la implantación de nuevos sistemas, pues consideran, igual que aquellos cuya respuesta fue negativa que para las herramientas actuales no se necesita ningún tipo de profundización para su uso.

## **CONCLUSIONES.**

La Samanna de Margarita Hotel y Thalasso emplea diversos sistemas, los cuales se nos dieron a conocer mediante el análisis efectuado a través del cuestionario y la aplicación de los distintos instrumentos de recolección de información lo que nos lleva a las siguientes conclusiones:

Se determinó que el sistema que rige el hotel y el cual sirve de apoyo para todos los niveles de la organización, a pesar de no ser un sistema de información integrado, es aquel que se conoce como HOSPES, el cual maneja todo lo referente al front office del hotel. Dentro de sus funciones se pueden mencionar: la reserva de habitaciones, registro de clientes, apertura y cierre de cuentas, entre otros. Aunque no hay descontento con este sistema, se nos mencionó que se hace necesaria la implementación de un sistema que pueda ser alimentado por cada departamento y permita arrojar datos de manera inmediata de manera interdepartamental. Ello es importante puesto que de los 11 departamentos de la compañía 8 de ellos trabajan de manera directa e indirecta con el front office de tal forma que una comunicación efectiva puede representar la diferencia al momento de incrementar ventas. Para el caso del back office solo se obtuvo un comentario por parte de la contralora, sobre la necesidad de un sistema de contabilidad que permita reflejar de manera inmediata los cambios efectuados en presupuestos por gastos eventuales, ya que, actualmente esto se realiza por medio de archivos de Excel realizados de forma manual.

La implementación de este tipo sistema de información gerencial apoya significativamente los procesos administrativos, por cuanto, permite la actualización del activo disponible y así, además, agiliza las labores del recurso humano, facilitando los pasos a llevar a cabo para la ejecución de los

procedimientos y permite tomar decisiones eficientes y oportunas sobre las actividades contables de inversión y cancelación de pasivos.

Adicional a esto se determinó que el proceso de inducción y adiestramiento en la implementación del sistema está a cargo de asesores informáticos externos, a pesar de que la empresa posee un departamento de sistemas. Sin embargo este se encuentra a cargo de una sola persona con poca antigüedad en la compañía.

En cuanto a las características de los sistemas y el uso de la información, se ratifica el hecho de que este sistema arrojará información oportuna, de calidad y relevante emitiendo los reportes requeridos por las máximas autoridades en términos de eficiencia y eficacia.

## **RECOMENDACIONES.**

En virtud de las necesidades de La Samanna de Margarita se les recomendó lo siguiente:

Aunque que la percepción de los empleados sobre los sistemas utilizados es positiva, existen incongruencias en los resultados obtenidos que señalan la necesidad de realizar una evaluación de desempeño de estos sistemas, tomando como indicadores aquellos señalados en una copia del cuestionario aplicado.

De no existir ningún problema recomendamos la revisión del uso dado a los sistemas por parte del talento humano, si por el contrario existe una o más situaciones problemáticas, recomendamos invertir en un nuevo sistema, preferiblemente uno diseñado específicamente para las empresas hoteleras y enfocadas en la comunicación interdepartamental.

Como mencionamos anteriormente, la contralora nos hizo saber que un sistema de gestión y presupuesto facilitaría en gran medida las labores de su departamento, por tanto, es recomendable estudiar la posibilidad de agregar este sistema al back office de la compañía.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y ELECTRÓNICAS.**

Hurtado, J. (2008). Como Formular Objetivos de Investigación (2ª ed.). Caracas: Fundación Sypal.

Salazar, F y Vasquez, L. (2014), para optar al Título de Licenciados en Administración, que otorga la Universidad de Oriente Núcleo de Nueva Esparta “Gestión Administrativa aplicada en el Departamento de Operaciones para la Optimización de Procesos Gerenciales. Caso De Estudio: Salmed C. A.”

Reglamento Interno de la Contraloría del Municipal Maneiro (2010).

### **Referencias Electrónicas**

Mejias, F. (2006). Sistema de Información Gerencial para la Toma de Decisiones Financieras en el Decanato de Postgrado de la U.S.B. Disponible en <http://159.90.80.55/tesis/000135292.pdf>. Consultado en marzo de 2016.

## ANEXOS

### Anexo 1. Cuestionario aplicado a los empleados del hotel La Samanna de Margarita.

#### Cuestionario

A continuación se presenta el siguiente cuestionario que tiene por objeto evaluar los sistemas de información utilizados en La Samanna de Margarita Hotel &Thalasso c.a., el cual deberá ser respondido con honestidad y cuyos fines son estadísticos para la elaboración de un proyecto de investigación además de tener un carácter confidencial. Agradecemos de antemano su colaboración.

#### Instrucciones:

- a) Marque con una X su respuesta.
- b) Debe ser firmado en cada uno de sus apartes por la persona que responde e indicar el cargo que ocupa.

#### 1. Sexo:

Hombre ( ) Mujer ( )

#### 2. Edad:

De 18 a 25 ( ); 26 a 35 ( ); 36 a 45 ( ); 46 a 55 ( ); 56 a 65 ( );  
66 ( ) o más, especifique\_\_\_\_\_.

#### 3. Antigüedad en la empresa:

Menos de 5 años ( ); De 5 a 10 ( ); De 10 a 15 años ( ); De 15 a 20 ( );  
De 20 a 25 ( )

#### 4. ¿Considera usted que los sistemas utilizados actualmente para realizar sus labores son los más óptimos?

( ) Si ( ) No

**5.** ¿Estima usted que son pocos los pasos y el tiempo necesario para realizar sus labores?

Si       No

**6.** ¿El Departamento donde labora cuenta con un sistema de información gerencial que apoye y facilite sus labores?

Si       No

**7.** ¿Los sistemas de información utilizados apoyan la toma de decisiones a nivel estratégico?

Si       No

**8.** ¿Los sistemas de información utilizados apoyan la toma de decisiones a nivel operativo?

Si       No

**9.** En cada situación de decisión ¿obtienen información confiable, oportuna y bien considerada de las alternativas de decisión?

Si       No

**10.** ¿Considera el tipo de ambiente de decisión (tomando en cuenta que este se determina por el nivel de información disponible), el cual puede ser un ambiente de certeza, riesgo o incertidumbre, para la toma de decisiones?

Si       No

**11.** ¿Considera Usted que un nuevo sistema de información gerencial facilitaría sus labores?

Si       No



**12.** ¿Considera usted que la implementación de nuevos equipos tecnológicos solventaran los inconvenientes que se puedan presentar o estén presentando?

Si       No

**13.** ¿Ha trabajado con algún sistema de información gerencial en otra empresa?

Si       No

Indique ¿con cuál?: \_\_\_\_\_

**14.** ¿Considera Usted que deben realizarse cursos de capacitación para el manejo de un nuevo sistema de información gerencial o de los sistemas ya implementados?

Si       No

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

<b>TÍTULO</b>	<b>Cursos Especiales de Grado: Gestión del Cambio Organizacional, Gerencia Estratégica y Sistemas de Información Gerencial</b>
<b>SUBTÍTULO</b>	

**AUTOR (ES):**

<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>CÓDIGO CULAC / E MAIL</b>
Martínez Restrepo, Raída Rocío	<b>CVLAC:</b> 20.903.560 <b>E MAIL:</b> Martinezraidar@gmail.com
	<b>CVLAC:</b> <b>E MAIL:</b>
	<b>CVLAC:</b> <b>E MAIL:</b>
	<b>CVLAC:</b> <b>E MAIL:</b>

**PALÁBRAS O FRASES CLAVES:**

Gestión, Cambio Organizacional, Gerencia Estratégica, Sistemas de Información Gerencial

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

<b>ÁREA</b>	<b>SUBÁREA</b>
Ciencias Administrativas	Administración
Administración	Gestión del Cambio Organizacional
	Gerencia Estratégica
	Sistemas de Información Gerencial

**RESUMEN (ABSTRACT):**

La gestión empresarial busca la manera de mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio a través de individuos especializados como directores, consultores, gerentes, entre otros, con la finalidad que de la empresa o negocio sea viable económicamente; esta nos permite detectar problemas organizacionales, que estén afectando el desempeño, del mismo modo solventarlos mediante planes y estrategias, aprovechando al máximo todos los recursos con lo que cuenta la empresa. Debido a lo antes definido se desarrolló el presente trabajo de investigación modalidad cursos especiales de grado el cual está constituido por tres asignaturas: Gestión del Cambio Organizacional que es el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional. Por su parte la gerencia estratégica es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos detectando las amenazas tanto internas como externas. Finalmente, Sistemas de Información Gerencial utilizan principalmente datos, los cuales almacena, procesa y transforma para obtener como resultado final información oportuna, útil y veraz a los gerentes para facilitar la toma de decisiones.

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

**CONTRIBUIDORES:**

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
	ROL	CA	AS X	TU X	JU X
Salazar, Daniel	CVLAC:	12.919.907			
	E_MAIL	daniel77espana@hotmail.com			
	E_MAIL				
Díaz, David	ROL	CA	AS X	TU X	JU X
	CVLAC:	4.910.182			
	E_MAIL	<a href="mailto:david.diaz@cantv.net">david.diaz@cantv.net</a>			
	E_MAIL				
Figueroa, Ángel	ROL	CA	AS X	TU X	JU X
	CVLAC:	11.145.560			
	E_MAIL	<a href="mailto:avfigueroa@gmail.com">avfigueroa@gmail.com</a>			
	E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				

**FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:**

<b>2016</b>	<b>Abril</b>	<b>28</b>
-------------	--------------	-----------

**LENGUAJE. SPA**

**METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:**

**ARCHIVO (S):**

<b>NOMBRE DE ARCHIVO</b>	<b>TIPO MIME</b>
Trabajo_Final_Raida_Martinez.docx	.docx
Trabajo_Final_Raida_Martinez.docx	.pdf

**CARACTERES EN LOS NOMBRES DE LOS ARCHIVOS:** A B C D E F  
G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z. a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u  
v w x y z. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9.

**ALCANCE**

**ESPACIAL:** \_\_\_\_\_ (OPCIONAL)

**TEMPORAL:** \_\_\_\_\_ (OPCIONAL)

**TÍTULO O GRADO ASOCIADO CON EL TRABAJO:**

Licenciatura en Administración

**NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:**

Pregrado

**ÁREA DE ESTUDIO:**

Administración

**INSTITUCIÓN:**

Universidad de Oriente Núcleo Nueva Esparta

