UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN HOTELERA, TURISMO Y GASTRONOMÍA

Carrera de Administración Hotelera

LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU CONTRIBUCIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL PARA LA ENTREGA DE UN SERVICIO DE CALIDAD EN UN HOSTEL PARA MOCHILEROS, AREQUIPA 2015 - 2017

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración Hotelera

INGRID SIANCAS ADRIANZEN (0000-0002-8973-6182)

Asesor:

GIANNINA CRESPO DEL BUSTO (0000-0003-2513-3865)

Lima, Perú

2021

Índice

INTRODUCCIÓN **5**

CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA **6**

1.1. DATOS GENERALES 6
1.2. NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA 6
1.3. BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA 6
1.4. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA 8
1.5. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS 8
1.6. PRODUCTOS 8
1.6.1. Alojamiento. *9*
1.6.2. Alimentos y Bebidas. *9*
1.6.3. Otras facilidades. *10*
1.7. MERCADO OBJETIVO 10
1.8. PREMIOS Y CERTIFICACIONES 10
1.9. RELACIÓN DE LA EMPRESA CON LA SOCIEDAD 11

CAPÍTULO 2. DESARROLLO DEL PERFIL PROFESIONAL **12**

2.1. DESCRIPCIÓN DEL ÁREA 12
2.2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO 12
2.3. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES 12
2.4. OBJETIVOS 13
2.5. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL 13
2.6. DESAFÍOS Y LIMITACIONES 14
2.6.1. Desafíos. *14*
2.6.2. Limitaciones. *15*

CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO **16**

3.1. ANTECEDENTES 16
3.2. BASES TEÓRICAS 19
3.2.1. Análisis de las Microempresas. *19*
3.2.3. Desempeño Laboral. *30*
3.2.4. Calidad de Servicio. *30*
3.2.5. Desarrollo de la Cultura Empresarial en el Sector Hotelero. *31*

CAPÍTULO 4. DESARROLLO DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL **35**

4.1. PROBLEMA O RETO PRESENTADO 35
4.1.1. Objetivo general *35*
4.1.2. Objetivos específicos *36*
4.2. METODOLOGÍA UTILIZADA 36
4.3. SOLUCIÓN PLANTEADA 37
4.4. RESULTADOS OBTENIDOS 60
4.5. DISCUSIÓN 63
4.6. LIMITACIONES 65

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES **66**

5.1. CONCLUSIONES 66
5.2. RECOMENDACIONES 67

CAPÍTULO 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS **69**
CAPÍTULO 7. ANEXOS **73**

Índice de Figuras

FIGURA 1. MAPA DE UBICACIÓN ECONUNAY HOSTELS…….*6*

FIGURA 2. ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL HOSPEDAJE…… *8*

FIGURA 3. TERMINOLOGÍA HOTELERA…….*42*

FIGURA 4. TERMINOLOGÍA HOTELERA…….*43*

FIGURA 5. PERFIL DE PUESTO - FRONT DESK……*45*

FIGURA 6. DEFINICIÓN DE PROCESOS - FRONT DESK……*46*

FIGURA 7. DEFINICIÓN DE PROCESOS - FRONT DESK……*47*

FIGURA 8. DEFINICIÓN DE PROCESOS - FRONT DESK……*48*

FIGURA 9. DEFINICIÓN DE PROCESOS - FRONT DESK……....*49*

FIGURA 10. DEFINICIÓN DE PROCESOS - FRONT DESK…….....*50*

FIGURA 11. DEFINICIÓN DE PROCESOS - FRONT DESK…….....*51*

FIGURA 12. PERFIL DE PUESTO – HOUSEKEEPING…….*52*

FIGURA 13. DEFINICIÓN DE PROCESOS – HOUSEKEEPING…… *53*

FIGURA 14. DEFINICIÓN DE PROCESOS – HOUSEKEEPING…… *54*

FIGURA 15. DEFINICIÓN DE PROCESOS – HOUSEKEEPING…….*55*

FIGURA 16. DEFINICIÓN DE PROCESOS – HOUSEKEEPING…….*56*

FIGURA 17. DEFINICIÓN DE PROCESOS – HOUSEKEEPING…….*57*

FIGURA 18. DEFINICIÓN DE PROCESOS – HOUSEKEEPING…….*58*

FIGURA 19. DIAGRAMA DE COMENTARIOS RECIBIDOS EN LAS PLATAFORMAS VIRTUALES……*60*

FIGURA 20. DIAGRAMA DE ASPECTOS QUE CONTRIBUYEN CON LA VALORACIÓN FINAL DEL SERVICIO RECIBIDO POR LOS HUÉSPEDES……...*61*

Índice de Tablas

TABLA 1. CLASIFICACIÓN DE HABITACIONES NOTA: SE MUESTRAN LAS CARACTERÍSTICAS MÁS RESALTANTES DE CADA HABITACIÓN …….. *9*

TABLA 2. DISTRIBUCIÓN DE ALBERGUES JUVENILES (HOSTELS PARA MOCHILEROS) SEGÚN LOS 5 DESTINOS MÁS VISITADOS DEL PERÚ ……*24*

TABLA 3. CUADRO DEL PORCENTAJE DE COMENTARIOS RECIBIDOS CON RESPECTO A LA CANTIDAD DE RESERVAS DURANTE LOS PERIODOS 2015 - 2017……..….*63*

Introducción

El presente informe de suficiencia profesional se encuentra fundado en el análisis de datos, observación en el comportamiento de individuos e implementación de herramientas que permitan la mejora continua del área de Front Desk en Econunay Hostels, categoría albergues, en la ciudad de Arequipa, Perú.

Al asumir el puesto de asistente administrativo, el reto fue fortalecer la confianza del personal y enseñar sobre la importancia de un desempeño laboral óptimo, el cual repercute directamente en la entrega de un servicio de calidad. El periodo de tiempo en que se participó del proyecto fue de dos años, los cuales presentaron diversos retos como el impacto cultural, pocos profesionales en hotelería, estacionalidad, rotación de personal, etc.

Para el desarrollo del informe, se optó por una metodología de tipo cualitativa-descriptiva, basando las soluciones y resultados, en bases teóricas y observación de la conducta del personal en diversas situaciones. Además, buscó identificar el tipo de cultura y los valores dominantes encontrar el tipo de perfil organizacional que se ajuste mejor a la empresa. Y se presentó un manual de procedimientos que incluía la terminología hotelera, la descripción de puestos y lista de funciones, que apoyaron el crecimiento de la empresa y el de sus individuos.

Los resultados del informe nos muestran la cantidad de comentarios recibidos en las diversas plataformas virtuales, los cuales influyen en la elección final del huésped con respecto al lugar donde alojarse

Las propuestas detalladas en este documento, favorecen directamente al personal, quienes son el pilar de toda organización. Es a través de las personas que una empresa de servicios logra vender experiencia, las cuales repercuten directamente en las necesidades y expectativas de los huéspedes.

Capítulo 1. Generalidades de la empresa

1.1.Datos generales

Dentro del corazón del Centro Histórico de la ciudad de Arequipa, en la Calle Puente Grau N°109, como se muestra en la Figura 1, se encuentra ubicado Econunay Hostels; hospedaje independiente para mochileros, locales o extranjeros. Pertenece al giro de establecimientos de hospedaje para estancias cortas, en la categoría de Albergues, de acuerdo al Art. 8 del D.S 001-2015-MINCETUR.

Figura 1. Mapa de Ubicación ECONUNAY Hostels

Fuente: Google Maps

1.2.Nombre o razón social de la empresa

QUISPE BLANCO MANUEL GOTHARDO, identificada con RUC N°10430943583 y nombre comercial ECONUNAY HOSTELS.

1.3.Breve reseña histórica de la empresa

Econunay Hostel inicia sus actividades en Setiembre del 2015; abriendo sus puertas al público el 10 de octubre de ese mismo año. El nombre de la propiedad es una palabra

compuesta por dos idiomas características del Perú, el castellano y el quechua. El prefijo “ECO”, en el castellano, proviene de la palabra ecología, la cual significa “perteneciente o relativo a la ecología”, según la definición de la Real Academia Española (2018). Mientras que la palabra “NUNA” proviene del idioma quechua que significa “alma, espíritu”, según la definición de Inka Tour (1997). Además, según la Facultad de Ciencias Sociales de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), en el idioma quechua se agrega el sufijo “-y” a cualquier sustantivo para indicar posesión, este sufijo pertenece a la primera persona gramatical. Por lo que, al juntar las palabras, prefijos y sufijos ECONUNAY, hace referencia a “Mi Alma Ecológica”.

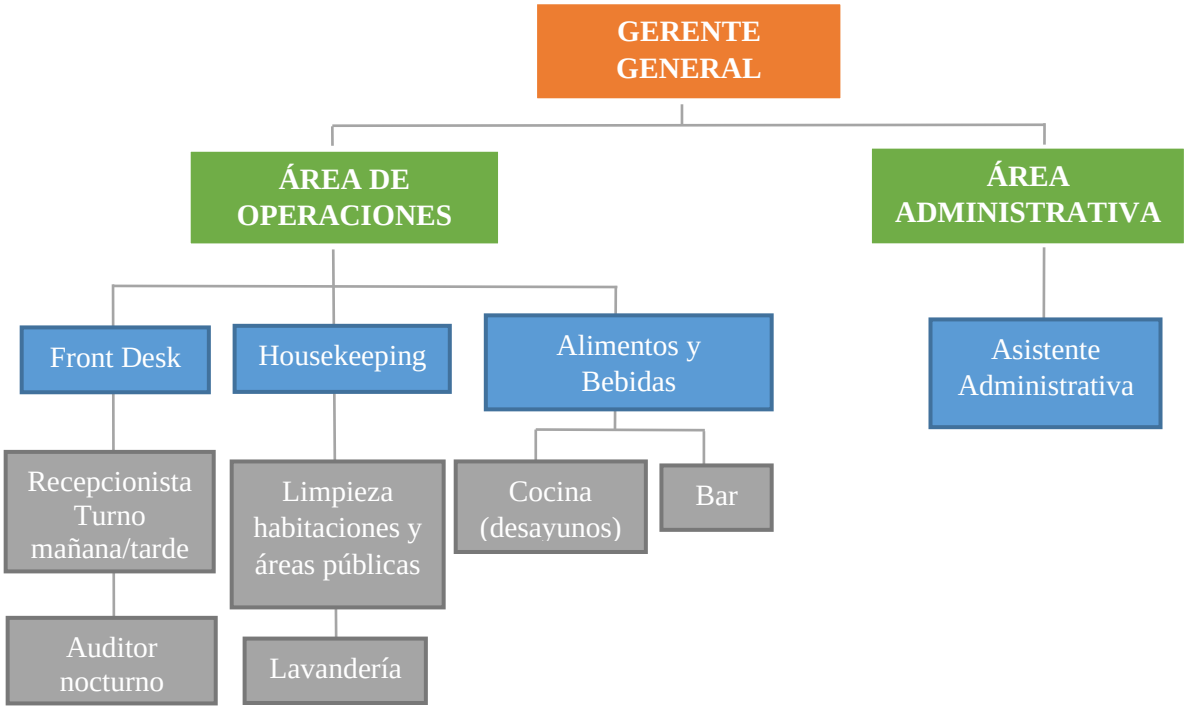
La ciudad de Arequipa fue el destino elegido para el desarrollo del negocio, ya que, se encuentra entre los 5 destinos turísticos más visitados por los viajeros extranjeros entre los años 2013 – 2015, ocupando el cuarto lugar, después de Lima, Cusco y Puno; según el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2016, p. 1329), basado en la “Encuesta Mensual de Turismo para Establecimientos de Hospedaje” realizada por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2016).

La antigua casona de estilo y arquitectura colonial se convierte en el escenario perfecto para los viajeros, ya que, se complementa con el diseño moderno y colorido, propios de la marca. Su concepto se basa, principalmente, en el cuidado del medio ambiente y respeto a los recursos naturales de la ciudad, contribuyendo al desarrollo sostenible de la comunidad. El hospedaje cuenta con áreas comunes como: mini cocina, área de lavandería, área de desayuno y bar, sala principal, patio y terraza.

1.4.Organigrama de la empresa

Hasta la actualidad, la propiedad no cuenta con un organigrama formal, por lo que en la Figura 2 se presenta un organigrama de tipo funcional, basado en la experiencia laboral; el cual, muestra la clasificación de dos áreas principales: Administración y Operaciones, este último dividido en tres áreas: Front Desk, Housekeeping y Alimentos y Bebidas.

Figura 2. Organigrama funcional del hospedaje



Fuente: Elaboración Propia (basado en la experiencia profesional)

1.5.Misión, visión y objetivos

Hasta la actualidad (2018), la empresa no cuenta con información o data histórica de su misión, visión y objetivos establecidos.

1.6.Productos

Clasificados de la siguiente manera:

1.6.1. Alojamiento.

Econunay Hostels cuenta con cinco (5) habitaciones, distribuidas en dormitorios compartidos y habitaciones privadas, tal como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1
Clasificación de Habitaciones Nota: se muestran las características más resaltantes de cada habitación

Tipo de Habitación	*Inventario*	*Área Habitación*	*Tamaño cama*	*Baño Privado*	*Baño Compartido*	*Wifi*	*Casilleros*	*Balcón*
4-bed Female Dorm	1	21.29 m^2	4 camas de 1 ½ pz	x		x	x	
6-bed Mixed Dorm	1	21.34 m^2	6 camas de 1 ½ pz		x	x	x	
Double Private Room	2	11.42 m^2	1 cama de 2 pz		x	x		
Twin Private Room	1	17.16 m^2	2 camas de 1 ½ pz		x	x		x
Triple Private Room	1	14.12 m^2	3 camas de 1 ½ pz		x	x		

Fuente: Elaboración propia

1.6.2. Alimentos y Bebidas.

Econunay Hostel cuenta con un área de alimentos y bebidas, encargado del servicio de desayuno tipo continental; los insumos son colocados en forma de buffet para que los huéspedes dispongan de él. A través de los alimentos que componen el desayuno, se busca resaltar los insumos de la gastronomía local. De igual manera, el área de bar cuenta con una variedad de bebidas alcohólicas y no alcohólicas que representan la cultura peruana a través de macerados hechos artesanalmente, con pisco y frutas de la estación.

1.6.3. Otras facilidades.

- Wi-fi de cortesía en todo el establecimiento
- Servicio de lavandería
- Servicio de custodia de equipaje
- Intercambio de libros
- Servicios de traslados al aeropuerto o Terrapuerto
- Venta de pasajes de bus interprovinciales
- Venta de tours en la ciudad y alrededores
- Actividades diarias en el área del bar

1.7.Mercado Objetivo

Econunay Hostels está orientado a jóvenes y jóvenes adultos de todas partes del mundo, conocidos, en el mundo de la hotelería, como mochileros o backpackers. Viajan a Latinoamérica a compartir sus experiencias y aprender más sobre la cultura local, a través del intercambio cultural, compartiendo sus intereses comunes con otros viajeros.

Su principal motivo de viaje es conocer la cultura e historia del Perú, el rango de edad fluctúa entre 18 a 34 años, viajan solos o en pareja. Provienen de las regiones de Norteamérica, Centroamérica, Sudamérica, Europa, Asia y Oceanía.

La estadía promedio es de dos noches. Dentro de las actividades que realizan se encuentran los deportes de aventura y excursiones, así como relacionarse con la actividad local de la ciudad.

1.8.Premios y certificaciones

- TripAdvisor: Certificado de Excelencia por Puntuación Alta de los Viajeros en el año 2017 (Anexo 7.1).

- Hostelworld: se encuentra dentro de los 10 mejores alojamientos entre los 53 alojamientos de tipo hostels de mochileros y albergues, de la ciudad de Arequipa. Criterio basado en la cantidad de comentarios positivos y la cantidad de veces que los viajeros eligieron a la propiedad como su lugar de estadía.

1.9.Relación de la empresa con la sociedad

Algunos de los criterios con los que la empresa se vincula con la sociedad, se exponen a continuación:

- Contribuye en la creación de nuevos puestos de trabajo en la región; incentivando la participación de estudiantes que cuentan con estudios similares o a fines con la carrera de hotelería y turismo.
- Apoya a jóvenes estudiantes que buscan realizar sus prácticas pre-profesionales, a través de su iniciativa como lugar de aprendizaje y desarrollo de competencias.
- Apoya a los recicladores locales e independientes, a través de un programa de reciclaje interno, que promueve la clasificación de residuos, por parte del personal y los huéspedes. Otorgando oportunidades laborales y de mejora dentro de la comunidad.
- Apoya a la sociedad de guías turístico de la ciudad de Arequipa, incentivando a los huéspedes a tomar los servicios de los tours gratuitos realizados dentro del Centro Histórico de la ciudad y sus alrededores.

Capítulo 2. Desarrollo del perfil profesional

2.1.Descripción del área

El área Administrativa gestiona los recursos legales, contables y financieros de la empresa, los cuales involucran el correcto funcionamiento de esta. Además, participa directamente en la operación de la empresa y se encarga de la correcta gestión del capital humano.

2.2.Descripción del puesto

El Asistente Administrativo trabaja directamente con el gerente/dueño de la propiedad. Como parte de sus responsabilidades se puede mencionar el registro de ventas y gastos, asistencia en el desarrollo y elaboración de manuales de procedimientos, que permitan al personal desempeñar sus funciones correctamente. Además, supervisa las labores del personal de cada área y apoya directamente al área de Front Desk.

2.3.Responsabilidades y funciones

- Organizar las tareas diarias de cada área.
- Elaborar turnos y horarios del personal, de acuerdo con la ocupación.
- Entregar al jefe directo el informe de ventas diario.
- Revisar la contabilidad: Incluye la digitalización de ingresos y egresos diarios en el sistema.
- Revisar los archivos legales como: permisos de funcionamiento, pagos de impuestos y renta, pago de alquiler y pagos por gastos de operación.
- Revisar el inventario (stock) de insumos del área Alimentos y Bebidas (desayuno y bar).

- Evaluar la participación de la propiedad en las diferentes plataformas virtuales.
- Manejo del sistema de reservas Backpack Online Version 4.10.6.0. Software de gestión de propiedades en línea, otorgado de manera gratuita a los hospedajes inscritos en la plataforma virtual Hostelworld.
- Evaluar y medir la satisfacción del huésped mediante los comentarios dejados por los viajeros en los portales virtuales.

2.4.Objetivos

- Llevar a cabo los procesos administrativos mediante la aplicación de normas, definidas en los manuales de procedimientos
- Acompañar al personal en el cumplimiento de todos los procesos descritos en el manual de procedimientos para garantizar un óptimo desempeño laboral de todos los miembros de la empresa.
- Lograr resultados oportunos y garantizar la efectiva prestación del servicio.

2.5.Evaluación del desempeño profesional

De acuerdo con el trabajo desempeñado, se alcanzaron los objetivos propuestos para el puesto de Asistente Administrativo, a través de una comunicación asertiva entre los miembros de equipo. Los resultados eran evaluados por el jefe directo, el Gerente General y dueño de la empresa, a quien se le reportaba las incidencias y estrategias de trabajo.

Se buscó acompañar al personal en su desarrollo profesional, permitiendo a la empresa evaluar su desempeño laboral y trabajar en nuevas herramientas para el logro de objetivos.

Finalmente, se analizó la opción de contar con fichas físicas de evaluación de desempeño de los trabajadores, que permitían ofrecer feedbacks que garanticen su desarrollo personal y profesional.

2.6.Desafíos y limitaciones

A continuación, se describirán los desafíos y limitaciones correspondientes al puesto de trabajo, basados en la experiencia laboral desarrollada.

2.6.1. Desafíos.

- Desempeño del puesto de trabajo en una empresa nueva del sector hotelero/turístico en la ciudad de Arequipa.
- Los constantes cambios que sufre el proyecto, como la decisión de la nueva denominación de la empresa. Es decir, identificar el régimen tributario más conveniente para la empresa.
- La estacionalidad. Determinada por el número de turistas que visitan la ciudad de Arequipa.
- Identificar el tipo de turista que visita la ciudad de Arequipa según la época del año.
- Creación de relaciones comerciales con proveedores, tales como, agencias de viajes.
- Difícil acceso a los permisos y licencias otorgadas por las entidades que pertenecían al departamento de Arequipa.

2.6.2. Limitaciones.

- Alta Rotación del personal.
- Personal poco comprometido con el trabajo, lo cual causaba un bajo rendimiento en su desempeño.
- Bajo presupuesto económico a inicios del proyecto.
- Ausencia del conocimiento del mercado turístico de Arequipa.

Capítulo 3. Marco Teórico

3.1.Antecedentes

Schein (1985), citado por Guerrier (1999, p. 69), define a la cultura como "la manera en que un grupo de personas resuelve sus problemas y reconcilia dilemas". Por su parte, Quintero, Africano y Faría (p. 36, 2008), citando a Chiavenato (2000), señalan que el desempeño laboral "es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos".

Luque y Morales, (2015), realizaron la investigación: *Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral del personal del área de logística en el Instituto Nacional penitenciario de la oficina regional Sur Arequipa - 2015*, en la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de San Agustín en Arequipa. El estudio fue realizado través de una encuesta a los cincuenta y siete (57) trabajadores del área de logística del Instituto Nacional penitenciario. La investigación llegó a las siguientes principales conclusiones:

- El 74% del personal del área de logística del Instituto Nacional Penitenciario de la Oficina Regional Sur Arequipa valora la formalización, las reglas, los procedimientos y la coordinación jerárquica de la empresa.
- La cultura que practican en el Instituto Nacional Penitenciario de la Oficina Regional Sur Arequipa es de tipo burocrática; en el cual, el personal valora las reglas, la jerarquía y los procedimientos, siendo este un motivo aparente de trabajo de tipo individual.

- El 78% del personal del Instituto Nacional Penitenciario de la Oficina Regional Sur Arequipa trabaja en cumplir con la misión visión y valores que forman parte de los fundamentos de la cultura organizacional incurriendo en lograr un eficaz desempeño laboral.

Por su parte, Hernández (2016), realizó la investigación: Cultura Organizacional y su Relación con el Desempeño Laboral en el área de cirugía del Hospital I Naylamp en Chiclayo, en la Escuela Académica Profesional de Administración de la Universidad Señor de Sipán. El estudio fue realizado a dos (2) muestras distintas. La primera muestra involucró a veinte (20) colaboradores del área de cirugía del Hospital I Naylamp; mientras que la segunda muestra se realizó a cincuenta (50) pacientes hospitalizados en el área de cirugía del Hospital I Naylamp. La investigación llegó a las siguientes principales conclusiones:

- Sí existe una relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del Hospital I Naylamp.
- El 90% de los colaboradores encuestados está de acuerdo en que, en su área de trabajo, la productividad se mide en base a objetivos. La cultura de mercado se caracteriza por el logro de objetivos.
- La cultura de mercado del Hospital I Naylamp se caracteriza por demostrar un alto nivel de orientación a las personas. El 70% de los encuestados se encuentra de acuerdo con los resultados obtenidos.
- En lo que respecta a nivel de desempeño laboral en el área de cirugía del Hospital I Naylamp, este presenta un alto nivel debido a que el 75% de los pacientes encuestados manifiestan estar de acuerdo en que el personal realiza sus funciones en un buen nivel.

De la Torre y Themme-Afan, (2017) en su investigación: Cultura Organizacional y la Relación con el Desempeño Laboral en los trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú - 2016, en la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad San Ignacio de Loyola. El estudio se realizó a una muestra de treinta y siete (37) trabajadores, a quienes se les aplicó un cuestionario de dieciocho (18) preguntas con cinco (5) alternativas. La investigación llegó a las siguientes principales conclusiones:

- El nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la Biblioteca Nacional del Perú demuestra que el personal realiza sus funciones a un nivel regular el cual abarca el 54.1% del total de la muestra.
- De igual manera el nivel de cultura organizacional que muestran los trabajadores con relación a la empresa demuestra un nivel regular de 59.5% del total de la muestra.
- Se ha determinado con un nivel de significancia del 5% y una prueba r=0.767 que existe una muy fuerte relación entre el desempeño laboral y la cultura organizacional de los trabajadores de la biblioteca Nacional del Perú.
- Los valores, las creencias, el clima laboral y las normas institucionales, factores que forman partes de la cultura organizacional, se relacionan directamente con el desempeño laboral de los trabajadores de la Biblioteca Nacional del Perú.

"El desempeño facilita el éxito de la organización" (Chiavenato, p.12, 2009), ya que, el desempeño laboral de sus individuos influye directamente en el comportamiento de una organización.

3.2.Bases Teóricas

3.2.1. Análisis de las Microempresas.

Actualmente, uno de los temas centrales, a nivel mundial, se enfoca en la función que cumplen las empresas emergentes y las pequeñas empresas en la creación de puestos de trabajo y la promoción del crecimiento económico de cada país. Los objetivos principales de las empresas pequeñas son impulsar el crecimiento y crear empleos a nivel local, desempeñando así un papel cada vez más importante en el desarrollo de empresas, especialmente a aquellas que se inclinan hacia temas de sostenibilidad y prestación de servicios, según lo precisa el Grupo Banco Mundial (2016).

En la publicación virtual, "Importancia y Contribución de la Pequeña Empresa", Castro (1999) determina que no existe una definición exacta que permita identificar a las pequeñas empresas; sin embargo, identifica ciertas características que ayudan a la creación de un concepto; (1) desempeñan un papel importante en el proceso del cambio tecnológico, (2) son fuente de considerable actividad innovadora, (3) sirven como agentes de cambio en una economía globalizada, (4) a nivel internacional crean un nivel de posicionamiento en el mercado y (5) se han convertido en una parte importante en la generación de empleos.

Por otro lado, en su publicación "Panorama Laboral Temático. Pequeñas empresas, grandes brechas", la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2015) determina que las micro y pequeñas empresas generan la mayor parte del empleo en América Latina y el Caribe. En esta edición se sostiene que la influencia de las Micro y Pequeñas empresas (MYPE) crea un cierto desafío en dichas regiones, ya que son los principales nichos de la informalidad y las bajas tasas de productividad. En promedio, se estima que el 76% de la fuerza laboral de los países a nivel mundial se

concentra en pequeñas y medianas empresas, por lo que su existencia es vital para la economía en el mundo y el bienestar de sus habitantes.

En el Perú, las MYPE han contribuido positivamente en la creación de nuevos puestos de trabajo y el desarrollo de las zonas socioeconómicas en donde se encuentran ubicados. Es por ello que Avolio (2001), directora administrativa de CENTRUM Católica, en su estudio "Factores que Limitan el Crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú (MYPES)", realizó la selección y evaluación de 11 casos de estudios de micro y pequeñas empresas ubicadas en Lima Metropolitana, mediante un enfoque cualitativo de los múltiples casos y bajo un enfoque holístico, se identificaron aquellos factores que limitan el crecimiento de estas empresas en el Perú. El resultado de la investigación proporciona cinco factores influyentes: administrativos, operativos, estratégicos, externos y personales; los cuales limitan la consolidación y el crecimiento de los empresarios de las MYPES.

Para la Asociación de Emprendedores del Perú (2015, parr. 1) "las micro, pequeñas y medianas empresas aportan el 40% del Producto Bruto Interno, siendo así uno de las más potenciales para el crecimiento económico del país". Entre las regiones con mayor número de MIPYME a nivel nacional, se encuentra la ciudad de Arequipa, con 95 651 empresas formales registradas, teniendo una participación de 5.7% (Asociación de Emprendedores del Perú, 2015).

1.1.1 Análisis del Sector Hotelero.

En su libro "Atención al cliente en Hostelería", Chon & Sparrowe (2001, parte 1) sostienen que el concepto de la hospitalidad viene desde mucho tiempo atrás, haciendo hincapié en las antiguas civilizaciones; asegurando que el concepto sigue siendo el mismo: satisfacer y servir a los huéspedes. La industria de la hospitalidad es un concepto amplio para definir; sin embargo, comprende de aquellos negocios que ofrecen un servicio a aquellos que

se encuentran fuera de casa. Además, los autores explican que desde hace mucho tiempo atrás (evidencia encontrada en civilizaciones como Mesopotamia, actualmente Irak) la industria hotelera ha mostrado siempre una fuerte presencia en el mercado. La calidad de los servicios ofrecidos varía de país en país, basado en el valor del servicio y la infraestructura del establecimiento (Chon & Sparrowe, 2001). Además, afirman que la industria hotelera ha crecido en tamaño y complejidad, y que, la gran mayoría los negocios de hospitalidad están vinculados con la industria de viajes y turismo.

En su publicación virtual "El turismo se perfila a ser la segunda actividad económica del Perú, realizada por Radio Programas del Perú (RPP Noticias, 2014, parr. 1), señala que "el turismo es una actividad destinada a convertirse en la segunda actividad económica generadora de dinero fresco después de la minería", según sostiene la Cámara Nacional de Turismo (2014). Además, resalta el positivismo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), el cual asegura que "la Venta Única de Turismo es la herramienta para que empresarios inviertan en hoteles, restaurantes y servicios" (MINCETUR, 2014).

La Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR, mediante el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje N°001-2015 define el término establecimiento de hospedaje como:

Lugar destinado a prestar habitualmente servicios de alojamiento no permanente, para que sus huéspedes pernocten en el local con la posibilidad de incluir otros servicios complementarios, a condición del pago de una contraprestación previamente establecida en las tarifas del establecimiento.

El Reglamento de Establecimientos de Hospedaje (2015) clasifica y/o categoriza a los hospedajes como:

(i) Hotel, entre una a cinco estrellas; (ii) Apart-Hotel, entre tres a cinco estrellas; (iii) Hostal, entre una a tres estrellas; y (iv) Albergue. En Perú, el término Albergue se define como un establecimiento de hospedaje que presta servicio de alojamiento preferentemente en habitaciones comunes, a un determinado grupo de huéspedes que comparten uno o varios intereses y actividades.

Feijo, Lorenzo & Orbe (2017), en su tesis "Análisis del impacto del costo financiero para el sector turismo en el Perú. Caso de estudio: Pariwana Hostel, año 2009 a 2015" explican que dentro del sector hotelero en el Perú hay un nuevo modelo de negocio llamado Hostels para mochileros o Hostels de backpackers, concepto que empezó a tomar fuerza a inicios del año 2000. Según sus investigaciones, los autores sostienen que la mayoría de los negocios de alojamiento, de este tipo, iniciaron sus actividades en la ciudad de Lima; y que, además, el esfuerzo de posicionarse en el mercado se basa en generar presencia en conocidas plataformas internacionales como Hostelworld, TripAdvisor, Booking, entre otras. En el Perú, los establecimientos de este tipo no se encuentran dentro de la clasificación de establecimientos de hospedaje, según lo describe el Reglamento de Establecimientos de Hospedaje N°001-2015 Por lo que, para las leyes tributarias locales, los hostels, o también denominados albergues juveniles, se encuentran dentro de la categoría Albergues. Según lo describe el reglamento, los requerimientos básicos para este tipo de establecimiento son (1) equipamiento básico, contar con servicio de Internet, teniendo en cuenta la disponibilidad de la señal respectiva en el lugar donde se ubique, contar con requerimientos mínimos de servicio como limpieza diaria de habitaciones y de todas las áreas comunes, un equipo de primeros auxilios según las especificaciones técnicas del Ministerio de Salud (MINSA) y el cambio regular de sábanas y toallas de las habitaciones; este último requisito podría omitirse siempre y cuando el huésped lo solicite o se sigan criterios ambientales, entre otros.

Para el WYSE Travel Confederation (2013), citado por Laguerre (2016, p. 11), sostiene que:

> Existe un tipo de viajeros denominados independientes, de entre 16 a 29 años, que realizan viajes durante periodos de menos de un año, motivados por el deseo de experimentar otras culturas, construir una experiencia vital y/o beneficiarse de oportunidades de aprendizaje. Esta definición incluye estudiantes que viajan para trabajar parcialmente ya sea en hostels o cualquier otro tipo de trabajo que no requiera un serio compromiso profesional y que a la vez les permita disfrutar y conocer, viajeros independientes que salen de vacaciones (Mochileros).

La plataforma internacional online de establecimientos de hospedaje, Hostelworld, acoge treinta y seis mil (36 000) albergues juveniles registrados en ciento setenta y ocho (178) países, según lo indica en su página web. En Perú, la plataforma Hostelword, actualmente, cuenta con 540 propiedades, en 44 ciudades (Hostelword, 2018). De acuerdo con el Ministerio de Comercio Exterior y en su informe anual “El Turismo en cifras” (2014), el Perú cuenta con una gran cantidad de establecimientos de hospedajes en Lima, Cusco, Puno, Arequipa e Ica, siendo estos los 5 destinos más importantes del país.

En la ciudad de Arequipa, los albergues juveniles tomaron presencia alrededor del año 2008, teniendo un gran impacto y una alta presencia entre los años 2010 y 2011 (Hostelword, 2019), tal como se demuestra en la Tabla 2.

Tabla 2

Distribución de Albergues juveniles (Hostels para mochileros)

según los 5 destinos más visitados del Perú

Ranking - Top 5 Principales ciudades del Perú	Cantidad de Albergues juveniles por ciudad
Lima	92
Cusco	118
Puno	42
Arequipa	55
Ica	9

Fuente: Plataforma virtual Hostelworld (2019)
Elaboración Propia

Hoy en día la industria hotelera continúa con un crecimiento positivo gracias a la consolidación del mercado. Las empresas están incrementando sus enfoques hacia la seguridad, salud, sostenibilidad y estilos de vida de los clientes. Además, la tecnología ha facilitado el acercamiento con los consumidores, lo cual permite conocer las necesidades y expectativas los huéspedes (Walker, 2017).

3.2.2. Análisis de la Cultura Empresarial.

Una de las definiciones más actuales y dinámicas para el término de cultura, tal y como lo puntualiza Schein (2016) es que:

> La cultura de un grupo es el aprendizaje compartido adquirido por los miembros de una organización para la resolución de problemas y que a su vez sirven como conceptos que pueden ser enseñados a los nuevos miembros que formarán parte de la empresa. Implica la forma de percibir, pensar, sentir y comportarse ante

una situación, creando un patrón, también definido como sistema de creencias, valores y normas de comportamiento.

Schein (2016) sostiene que los componentes enseñados a los miembros de una organización se convertirán en creencias y valores que otorguen significado a las actividades cotidianas de la empresa. Además, el autor identificó tres niveles de cultura: (i) artefactos, implica las estructuras y procesos visibles y vulnerables; (ii) creencias y valores definidos, enfocado en los ideales, metas, valores y aspiraciones; y (iii) supuestos básicos subyacentes, inclinados a las creencias y valores inconscientes, dados por supuestos.

La importancia del concepto de cultura radica en la pregunta "¿Todos los grupos cuentan con una cultura?" (Schein, 2016, p. 29). El autor resalta que, aunque las empresas cuentan con una cultura desde su creación, esta se va formando junto con las personas que pertenecen a la misma, sin embargo, la rotación constante de personal rompe los vínculos que se puedan crear ya que no aprenden a realizar tareas en conjunto. Sin embargo, ante los cambios que pueda sufrir una organización, siempre habrá una creación de subculturas creadas por el personal que les permitirá una creación conjunta de historias para el fortalecimiento de la organización.

Los autores Pereda y Berrocal (2006) conceptualizan el término organización como un conjunto de personas que al utilizar diversos recursos de diferentes tipos se realizará una serie de actividades proyectada a la obtención de un objetivo en común. Para cumplir dicho objetivo se debe llevar a cabo una serie de procesos que son parte de los trabajos de la organización y que se encuentran situados en un determinado nivel y que a su vez se utilizarán ciertas tecnologías las cuales forman el nexo entre la organización y las personas.

Para Pereda y Berrocal (2006) las organizaciones cumplen con actividades para llevar a cabo los objetivos comunes, dentro de un plazo fijo. Los autores resaltan la importancia de repartir las tareas entre los diferentes puestos de trabajo para que la organización coordine entre todos sus miembros y logren los objetivos comunes.

Es así como las organizaciones se desenvuelven en este mundo y dependerá de la evolución de características laborales; teniendo en cuenta, además, que el objetivo de toda organización es "mantener y mejorar su competitividad en un ambiente y mercado cada vez más agresivo" (Pereda y Berrocal, 2006, p. 36).

Una de las primeras definiciones de cultura empresarial es que "abarca un conjunto de opiniones, normas y valores que se desarrollan dentro de una empresa y que caracterizan el comportamiento de directivos y del personal en su conjunto" (Pumpin Cuno, 1988, p. 8). El autor hace referencia a la importancia de identificar la cultura, la cual, a su vez, determina las maneras de pensar y actuar de los miembros de una organización. Como resultado, estas acciones se verán reflejadas en la calidad de la prestación de servicios con relación al cliente y a su entorno.

Por su parte, Robbins (2003) enfocó el concepto de cultura empresarial hacia la habilidad de tratar con personas, punto importante dentro del concepto mencionado, y prefirió denominarlo comportamiento organizacional. La autora define el concepto como campo de estudio, el cual expresa el impacto de los individuos, grupos y estructuras en la conducta de una organización. El objetivo es mejorar la eficacia de la empresa y centrar los esfuerzos hacia el estudio del desempeño del personal dentro de la organización para la obtención de resultados positivos y optimizar mejoras (Robbins, 2003).

De igual manera, Alles (2005) apoya el concepto de comportamiento organizacional, haciendo referencia a todo lo relacionado con las personas en la organización, sea que actúen de forma individual o grupal, o el actuar del individuo como tal o su actuación en su rol de

jefe, tanto, así como los problemas y conflictos que puedan afectar a la organización y las formas de crecimiento y desarrollo. Todos estos aspectos y más competen el comportamiento de las personas en una organización.

Por otro lado, Cameron & Quinn (2006) detectaron que las organizaciones empezaron a prestar mayor atención al término cultura, a comienzos de la década de los 80's, centrando su investigación en la definición e identificación de esta, dentro de cada empresa. Es así como los autores se refieren a cultura organizacional como un área trabajada de forma conceptual que proporciona guías no explícitas para el gerente de una empresa, quien se encuentra en una búsqueda constante de herramientas y procedimientos que ayuden a la productividad de la empresa, así como obtener el óptimo desempeño de los empleados. En sus inicios, el concepto de cultura organizacional no fue valorado como un factor importante en el desarrollo de una empresa (Cameron & Quinn, 2006). Además, los autores agregan que la cultura organizacional representa, de manera transparente, el alma de una empresa, transmitiendo un sentido de identidad al personal mediante pautas no escritas ni habladas sobre el funcionamiento óptimo de la empresa y el mejoramiento de sus procedimientos.

Por su parte, Kotter y Heskett (1992) citados por Chiavenato (2009), indican que toda organización exitosa intenta ser flexible y sensible, para poder aceptar las diferencias sociales y culturales de su equipo, y lograr formar un concepto de cultura organizacional sólida. Chiavenato (2009) expone que, tal y como cada individuo cuenta con una cultura, de igual manera, las organizaciones cuentan con una. El autor explica que la cultura influye directamente en el comportamiento de las personas y las empresas. Esta, a su vez, abarca conceptos como la comunicación compartida, las normas, los códigos de conducta y las expectativas; las cuales llevan a generar ciertas

actitudes positivas (motivación, productividad laboral, compromiso y ética) en el comportamiento de los individuos, tanto de manera profesional como personal.

Chiavenato (2009) puntualiza que, para lograr conocer a una organización, es muy importante conocer, primero, su cultura. Se entiende entonces que, para lograrlo, es fundamental formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una amplia carrera que implique asimilar la cultura de una organización o su filosofía corporativa. El autor cree que son los valores de la empresa los que permiten determinar el comportamiento de un individuo; y que las creencias y actitudes básicas, guían el rumbo de una organización. Son los valores los que logran marcar el rumbo de una organización, y son aquellos los que definen su comportamiento. Sin embargo, cada empresa puede definir y puntualizar sus valores; ya que, si estos no son expuestos claramente, pueden crear conflictos. “Un valor es algo que se desea o necesita. Está determinado por su importancia para satisfacer las necesidades en un cierto periodo” (Chiavenato, 2009, p. 133).

Es así como, Chiavenato (2009, p. 127) citando a Likert (1980) sostiene que cada empresa debería identificar el perfil organizacional que la rige, el cual, a su vez, se encuentra definido mediante variables:

- *Perfil o Sistema 1.* Autoritario coercitivo: arbitrario.

  Variables: (1) toda decisión se expone ante la alta gerencia; (2) sistema de comunicaciones vertical; (3) desconfianza por parte de la directiva con respecto al personal; y (4) su sistema de recompensas y sanciones se enfoca en las medidas disciplinarias para corregir errores.
- *Perfil o Sistema 2.* Autoritario benevolente: más condescendiente y menos rígido.

Variables: (1) el proceso de decisión se concentra en la alta gerencia, pero se permite la participación del personal; (2) sistema de comunicaciones vertical; (3) baja interacción entre sus miembros, pero la organización crea un clima laboral condescendiente; y (4) su sistema de recompensas y sanciones se basa en la toma de medidas disciplinarias para corregir errores, pero con menos arbitrariedad.

- *Perfil o Sistema 3.* Consultativo: se inclina hacia un lado participativo.

  Variables: (1) proceso de decisión participativo, se escucha a los miembros de la organización; (2) sistema de comunicaciones: pueden ser verticales como horizontales; (3) existe un alto grado de desconfianza, no definitivo (4) su sistema de recompensas y sanciones se enfocado en las recompensas materiales y simbólicas.

- *Perfil o Sistema 4.* Participativo: democrático.

  Variables: (1) la directiva toma decisiones, únicamente, en situaciones de suma emergencia; (2) sistema de comunicación flexible, la empresa invierte en sistemas de información; (3) todo trabajo es realizado en equipo para incentivar la confianza mutua; y (4) se toma atención en las recompensas, desde las simbólicas hasta las salariales, las sanciones son raras veces impuestas.

Por su parte, Schein (2016) citando a Chiavenato (2009) sostiene que la definición de cultura organizacional se basa en la definición de estratos existentes.

Estos difieren según su grado de profundidad, es decir, mientras más profundo el estrato, más difícil será cambiar la cultura de una organización.

3.2.3. Desempeño Laboral.

El concepto de desempeño laboral se basa en la importancia de medir el rendimiento laboral; es decir, que cada persona realiza esfuerzos en función de las recompensas ofrecidas, según lo afirma Chiavenato (2009). Además, el autor agrega que toda evaluación es un proceso que estimula o juzga el valor, la excelencia y las cualidades de cada individuo.

Por su parte, Mejía y Cachay (2015, p. 9) citando a Chiavenato (2000), en su investigación "La Cultura Organizacional y su Influencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, periodo 2013", para obtener el título de licenciatura, describen el concepto de desempeño laboral como el conjunto de acciones o comportamiento observados en el personal, y que a su vez son relevantes para llevar a cabo los objetivos de la organización. Los autores agregan que la definición de desempeño laboral debería ir acompañada con la descripción del puesto de trabajo, para poder orientar al personal a que contribuyan de manera óptima a la empresa.

3.2.4. Calidad de Servicio.

En su artículo de ciencias gerenciales “Clima Organizacional y Desempeño Laboral del personal de la empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago", Quintero, Africano y Faria (2008) sostienen que la calidad de servicio se enfoca en la evaluación realizada por las organizaciones para reconocer las necesidades del cliente, logrando satisfacer y cubrir sus expectativas, ya sea de un bien que adquirió o un servicio que recibió. Adicionalmente, Cowell (1991) citado por Quintero et al. (2008, p. 39) determina que “el servicio es cualquier actividad o beneficio que una organización o individuo puede ofrecer a otro, que es necesariamente intangible y que no produce la propiedad de otro”.

En el libro “Atención al cliente en Hostelería” (Chon y Sparrowe, 2001, p. 14) afirman que “el servicio es el producto más importante de la industria de la hospitalidad”. Los autores explican que muchas personas no logran percibir el servicio ya que es intangible, y en la industria hotelera, lo intangibilidad se encuentra muy presente. Algunos de los elementos que se encuentran dentro del servicio en un hotel son el respeto con que nos dirigimos a un huésped, la amabilidad con que dialogamos con ellos, o incluso la cultura y costumbres propias del lugar. Para Chon y Sparrowe (2001) el negocio principal de su actividad se basa en la creación de experiencias mediante la calidad de servicio que ofrece el establecimiento.

Por su parte, Monsalve y Hernández (2015), en su investigación “Gestión de la calidad del servicio en hotelería como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles: caso Bucaramanga”, resaltan la importancia del sector hotelero en la actividad turística, ya que uno de los eslabones, de la cadena para satisfacer al cliente, es la calidad del servicio. Las autoras afirman que, si un hotel genera calidad, está generando satisfacción y cubriendo las expectativas de los huéspedes. Como resultado, el destino turístico será más atractivo para futuros viajeros.

3.2.5. Desarrollo de la Cultura Empresarial en el Sector Hotelero.

Dentro de una organización, las actividades económico-financieras no son, únicamente, aquellas que hacen a una organización excepcional e intransferible, sino también “sus aspectos menos técnicos y más humanos como la filosofía de actuación y la forma de sentir y desarrollar la actividad empresarial” (Dorado, 1999, p. 116). El autor afirma que la cultura empresarial nace, casi siempre, de la mano con la creación de una organización, por lo que todo está entrelazado con los objetivos y la ideología de los fundadores o creadores. La cultura empresarial está muy influenciada, no solo

por la ideología de la administración, sino también por las características del personal que comprenden la organización (Dorado, 1999).

Adicionalmente, Dorado (1999) identificó cuatro (4) modalidades de cultura de empresa en el sector hotelero y turístico; además, afirma que también podrían aplicarse en organizaciones de diferentes sectores: (i) autoritaria, jerárquica y centralizada; (ii) norma, obsesionada por la legalidad y la responsabilidad; (iii) objetivos, logros del plan estratégico; y (iv) motivación, pretende hacer de los trabajadores cliente internos, estimula el trabajo en equipo.

Por su parte, Guerrier (1999) explica que la cultura afecta directamente a los establecimientos de hospedaje. Resalta, además, la importancia de interactuar con personas de otras culturas, ya que esta experiencia nos brinda un amplio conocimiento de los diversos estilos de trabajo y de vida. La autora afirma que el intercambio cultural permite obtener un amplio panorama sobre las distintas maneras de realizar tareas o actividades, en todas partes del mundo. Para Guerrier (1999), la mejor manera de ofrecer un servicio, conocer las necesidades y expectativas de los huéspedes, así como las de sus empleados; se obtiene mediante la observación y el análisis del comportamiento de los individuos. Para la autora, el hecho de crear experiencias y lazos con los empleados es una manera positiva para entender a su organización. A su vez, determinar objetivos y metas, beneficia directamente en el desarrollo personal y profesional del personal; lo cual conlleva a la obtención de resultados positivos en la entrega del servicio.

Kolb (1979) citado por Guerrier (1999), indica que dentro del proceso de aprendizaje sobre el comportamiento de una organización, se pueden desarrollar cuatro (4) etapas: (i) experiencia concreta, algo que sucedió y generó un impacto en una persona; (ii) observación y reflexión, la persona revisa el episodio que lo llevó hacia él y cómo actuó ante él; (iii)

formulación de teorías abstractas y conceptos, la persona desarrolla una teoría para explicar lo sucedido; y (iv) experimentación activa, la persona tiene que probar la teoría en la práctica.

Guerrier (1999) resalta la importancia de tener un pensamiento abierto sobre los diversos métodos de aprendizaje para entender el comportamiento de una organización; ya que, para entender a los clientes, hay que saber cómo entregar un servicio. Para la autora, el servicio ofrecido en un establecimiento hotelero está directamente ligado a los individuos, lo importante es aprender y entender su comportamiento; así, la organización brindará pautas a sus empleados para una correcta entrega del servicio. Una comunicación fluida entre la organización y el personal se verá reflejada en el desempeño laboral.

Por su parte, Ford, Sturman y Heaton (2012) definen como cultura a la manera en que los individuos en una organización actúan y piensan. Además, para los autores, estos comportamientos y pensamientos influyen en el desempeño laboral de cada empleado. Con respecto a las organizaciones hoteleras, Ford et al. (2012, p. 119) sostienen que:

> Los gerentes de las organizaciones de hospitalidad entienden la importancia de contar con una cultura fuerte, y hacen todo lo posible para reafirmar y apoyar los valores y creencias de la organización. Si la cultura se basa en la entrega de un servicio de excelencia, los miembros de la organización entenderán que eso es lo que se debería proporcionar al huésped. Cuanto más fuerte sea esta norma cultural y cuanto más lo acepten y lo crean los empleados, más probable será que ellos intenten hacer todo lo posible para crear y mantener la excelencia en la entrega del servicio.

Ford et al. (2012) agregan que las empresas hoteleras requieren de un alto y especial nivel de compromiso y entendimiento; ya que la experiencia del huésped es totalmente intangible y cada momento específico es importante para determinar la satisfacción con respecto a su estadía. La cultura de una organización puede tomarse como una ventaja competitiva; ya que otorga valor a sus miembros, es única y no puede ser copiada fácilmente por otros. Y uno de los valores principales, dentro de la cultura de una empresa hotelera, es la excelencia en la entrega del servicio (Ford et al., 2012).

Capítulo 4. Desarrollo de la experiencia profesional

4.1. Problema o reto presentado

El problema identificado, durante la experiencia profesional, se presentó principalmente en el área de recepción, donde se mostraba un desempeño laboral deficiente al entregar un servicio. Siendo el servicio su principal producto, lo convierte en un intangible difícil de cubrir, teniendo que enfocar esfuerzos en vender experiencias que permitan satisfacer las expectativas de los clientes.

Las empresas pequeñas no suelen elaborar planes de trabajo basados en la entrega de un servicio de calidad o en formar una cultura organizacional sólida. Cabe mencionar, que no existe material o estudios explícitos sobre cómo formar la cultura de una empresa, ya que esta se desarrolla con el tiempo y varía según el tamaño de una organización.

En el hostel de mochileros, el personal presentaba fallas en su desempeño y en la realización óptima de sus funciones, Identificando así, la importancia de contar con manuales de procedimientos que expliquen detalladamente cómo realizar cada tarea; teniendo cómo segundo resultado, un fortalecimiento en la cultura de la empresa.

Un hostel de mochilero se caracteriza por ser flexible en diversos ámbitos, tales como, la cancelación de reservas, manejo de la tarifa estándar, cumplimiento de reglas y políticas, entre otros; y a veces suele confundirse con el cumplimiento de las expectativas del huésped. Es por ello, que debe establecerse estándares para la entrega de servicio y procurar contar con una comunicación asertiva entre todas las áreas; para contar con un equipo sólido que pueda competir con otras empresas del mercado

4.1.1. Objetivo general

Identificar el tipo de perfil organizacional y características de la empresa para la formación de su cultura organizacional; a través de, la implementación de un manual de procedimientos que sirva de apoyo en el desempeño laboral para una óptima entrega del servicio, tanto en el área de Front Desk, como de Housekeeping.

4.1.2. Objetivos específicos

a. Identificar las deficiencias en el desempeño laboral del personal.
b. Identificar las características del tipo de perfil organizacional que rige a la empresa.
c. Enseñar los valores que forman la cultura de la empresa al personal.
d. Diseñar un manual de procedimientos que describa las tareas y responsabilidades del área de Front Desk y Housekeeping.

4.2.Metodología utilizada

La metodología que se llevará a cabo para el presente documento es de tipo cualitativo-descriptivo. Una de las características de las investigaciones de este tipo es "captar el significado de las cosas, tales como los procesos, comportamientos y actos (Ruiz, 2012, p. 23)". Su objetivo es encontrar el fin o significado de la investigación mediante conceptos teóricos escritos.

El diseño metodológico se basó en la observación y análisis de situaciones y comportamientos de los individuos involucrados directamente en el proceso; es decir, el personal y los huéspedes. Fue de tipo transversal, ya que fue realizado durante un periodo de tiempo determinado, dos (2) años, entre 2015 al 2017; y tomó lugar en un ambiente específico, la ciudad de Arequipa.

La recopilación de datos y análisis de las situaciones fueron realizadas durante la experiencia laboral y acompañan el sustento de estas, a través de, bases teóricas que apoyen el comportamiento de los individuos y su influencia en la cultura organizacional de una nueva y microempresa en el mercado.

4.3.Solución planteada.

El desarrollo de este documento se basa en la identificación e implementación de un perfil organizacional que se adapte mejor a la cultura de la nueva microempresa, hostel para mochileros. Chiavenato (2009) agrega que, para identificar el tipo de perfil organizacional de una empresa, es importante identificar sus características para apoyar y orientar a actuales miembros y que, a su vez, sirvan de manuales para los futuros miembros. Por lo que, se identificaron cuatro (4) de las seis (6) características propuestas por Chiavenato (2009). Entre (1) identificación de valores dominantes, (2) establecimiento de normas de trabajo, (3) implementación de reglas y guías respecto al comportamiento del personal dentro de la organización, y (4) clima organizacional.

Al ser una empresa nueva en el mercado y no contar con estudios y experiencia previa sobre comportamiento del mercado en la ciudad, se observó que Arequipa es una ciudad llena de tradiciones y costumbres conservadoras. La cultura del personal influyó negativamente en el comportamiento de los mismos dentro de la empresa. Por lo que se planteó observar a cada miembro de la empresa y su comportamiento para poder identificar los valores dominantes; basándose en la manera de pensar y actuar de cada persona. Los valores identificados fueron (1) la comunicación asertiva entre la empresa y el personal, (2) reforzar los lazos de confianza con los huéspedes mediante el servicio ofrecido, (3) compromiso para

cumplir metas comunes, (4) tangibilizar los servicios de la empresa a través de las experiencias, (5) la celebración de triunfos y el aprendizaje de fracasos; y (6) el desarrollo de una cultura eco amigable.

El primer valor, implicaba que la empresa promueva la participación de todos los miembros de la organización en la toma de decisiones, pero, la administración era siempre quien tomaba la decisión final. Las reuniones mensuales de personal permitían el intercambio de opiniones sobre los aspectos positivos y negativos que podrían suscitarse en ese momento. Se buscaba que todos tengan la oportunidad de exponer sus puntos de vista. Además, se reforzaban los temas a través de ejemplos con situaciones reales, donde el personal ofrecía posibles soluciones. El objetivo era generar confianza en ellos mismos para incentivar y desarrollar sus habilidades, tales como el manejo de conflictos y la resolución eficiente de situaciones. Al otorgar confianza al personal, su desenvolvimiento era más positivo cuando se trataba de brindar satisfacción al huésped.

El segundo valor identificado se basó en crear lazos de confianza con los huéspedes mediante los servicios ofrecidos. El objetivo era cumplir las expectativas de cada huésped. Chiavenato (2009) sostiene la importancia de generar confianza entre el huésped y los servicios ofrecidos por la empresa. El primer contacto, para otorgar confianza al huésped, se daba durante el proceso de check-in, en el cual el personal transmitía al huésped, toda la información necesaria para disfrutar de una estadía placentera en el hostel y en la ciudad. Adicional a este proceso, los recepcionistas contaban con una lista de lugares turísticos y diversas actividades, seleccionadas exclusivamente para nuestros huéspedes, pensando en ofrecerles una experiencia diferente. Cada recepcionista contaba con información interesante acerca de la ciudad y sus alrededores. Es imprescindible que el personal cuente con los conocimientos necesarios para asistir al huésped y guiarlo durante su vista a la ciudad.

Como tercer valor identificado, se enfocó en cumplir con las expectativas de los huéspedes. Por lo que, para el hostel fue muy importante tangibilizar los productos que se ofrecían. Al ser una empresa pequeña y nueva en el mercado, presentaba deficiencias en la entrega del servicio. La falta de experiencia del personal sobre cómo manejar diversas situaciones o conflictos con huéspedes, generaba insatisfacción laboral, viéndose comprometido, su desempeño. El personal no lograba resolver el conflicto, ya que su poca experiencia generaba una comunicación poco asertiva con los huéspedes. Por ello, la administración se enfocó en optimizar los procesos, para la entrega del servicio, a través de ejemplos diarios presentados durante cada turno. Se trabajó en otorgar confianza al personal para que ellos entiendan la importancia de tener huéspedes satisfechos.

El cuarto valor, se enfoca en tangibilizar el servicio. Se buscó transmitir confianza y garantizar un cálido servicio al huésped a través de las experiencias de otros viajeros. Se incentivó a los actuales huéspedes a compartir su experiencia, con respecto al servicio recibido, a través de sus comentarios en las plataformas virtuales. Se creó una lista de correos electrónicos, de los huéspedes más satisfechos con el hostel, enviándoles un texto que promueva su participación en las plataformas virtuales. Muchos de los viajeros que se hospedaban en el establecimiento, utilizaban las redes sociales para el intercambio de información, además, les permitía conectarse con otros viajeros que compartían sus mismos intereses y gustos. A través de los comentarios se logró identificar que las características principales en que se enfocan los huéspedes, es en la relación que se crean entre ellos y el personal, ya que permite sentirse en confianza con la empresa, obtener garantía sobre los servicios extras ofrecidos, tener una estadía cálida y cómoda, y poder sentirse parte de la cultura local.

Como quinto valor, se trabajó en otorgar beneficios al personal mediante la evaluación de su desempeño laboral; como, flexibilidad en los horarios o días de descanso, pequeñas canastas de insumos básicos o vales para la participación en tours ofrecidos por el hostel. Estandarizar el proceso de la entrega del servicio, permitiría que el desempeño laboral evolucione de manera óptima, y este a su vez, refleje confianza en su personal.

Finalmente, el sexto valor, se enfocó en el desarrollo de un pensamiento eco amigable. La ciudad de Arequipa estaba implementando e incentivando el uso de paneles solares para calentar el agua durante la temporada de verano. Su uso era muy usual en casas, y poco a poco se venía implementando en negocios. En el hostel, se buscó promover una política de cuidado del medioambiente. Por lo que, el uso de paneles solares fue una de las primeras acciones; seguido del reciclaje de botellas de plástico que se entregaban directamente a pequeños recicladores locales. Además, se incentivaba a los huéspedes a formar parte de este movimiento mediante pequeños y útiles consejos como la reducción en el uso de bolsas plásticas, apagar las luces cada vez que se dejaba la habitación, no conectar un gran número de dispositivos simultáneamente a los tomacorrientes, intercambio de libros usados o donación de ropa a familias locales o centros de recaudación de donativos, como albergues infantiles.

El objetivo era promover el cumplimiento de tareas de manera eficiente; a través de procedimientos descritos para el cumplimiento de objetivos. Una de las alternativas fue la creación de normas de convivencia y la manera óptima de brindar un servicio. Se llevó a cabo la división de las áreas de trabajo en tres (3): el área de recepción, la cual contaban con tres (3) personas que realizaban turnos rotativos; el área de Housekeeping contaba con una (1) persona que trabaja a medio tiempo y se dedicaba a la limpieza total del hostel, incluyendo labores como lavandería y conteo de inventario de insumos; y finalmente el área de alimentos

y bebidas, subdivido en hora de desayuno y bar, el cual contaba con una (1) persona que trabaja según la ocupación del hostel.

Para verificar que cada miembro de la empresa desarrolle efectivamente sus tareas, se implementó un manual de procedimientos que describía la manera de cómo se realizaría cada tarea, según el área que corresponda; así como, la descripción de cada puesto de trabajo.

Durante la experiencia profesional, se desarrolló un manual con dos puestos de trabajo: Front Desk y Housekeeping, dado al reciente inicio de actividades del hospedaje. El objetivo de este manual era llevar un mejor control de los tiempos para el desarrollo de las tareas, identificar las fallas que podrían presentarse para encontrar soluciones óptimas y que sirva como guía de apoyo al personal actual y nuevos miembros.

La primera parte del Manual de Procedimientos. En las dos primeras hojas, se desarrolló un glosario con los términos básicos del rubro hotelero, para que cualquier miembro del equipo se sienta familiarizado con el vocabulario utilizado. Dado el trabajo en conjunto que realizaban el área de Front Desk y Housekeeping, era necesario que ambos pudieran comunicarse de manera fluida y eficaz durante sus actividades.

En las Figuras 3 y 4, se muestra el glosario hotelero desarrollado en el Manual de Procedimientos:

ECONUNAY HOSTELS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Econunay Hostels - Arequipa	Área Administrativa Enero 2016

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Econunay Hostels - Arequipa

.

.

.

TERMINOLOGÍA HOTELERA

- **Amenities:** conjunto de artículos que se colocan en la habitación o cuarto de baño. Pueden incluir jabón, shampoo, gel de baño, toallas, secadora de cabello.
- **Arrival time:** hora de llegada del huésped. Es importante respetar el horario de entrada a la habitación para limpiar y organizar la habitación.
- **Availability:** disponibilidad del hospedaje.
- **Booking:** reservación.
- **Cash:** efectivo.
- **Check-in:** hora de ingreso a la habitación, incluye el proceso de registro del huésped y un mini tour por las instalaciones.
- **Check-out:** hora de salida de la habitación, incluye el cobro de la factura por el servicio de alojamiento y servicios adicionales, además de la entrega de la llave de la habitación.
- **Early arrival:** ingreso anticipado a la habitación. Dependiendo de la ocupabilidad se puede disponer de la habitación antes de la hora estipulada del check-in.
- **Estimated time of arrival:** hora estimada de llegada del huésped.
- **Exchange rate:** tipo de cambio

Elaborado por: Ingrid Siancas	Revisado por: Manuel Quispe Manuel Quispe Blanco Gerente General	Aprobado por: Manuel Quispe Manuel Quispe Blanco Gerente General

Figura 3. Terminología Hotelera

Fuente: Manual de Procedimientos ECONUNAY HOSTELS
Elaboración: Ingrid Siancas - Econunay Hostels

ECONUNAY HOSTELS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Econunay Hostels - Arequipa	Área Administrativa Enero 2016

- **Fee o penalidad:** monto extra que asume el huésped por haber causado daños a la propiedad o no haber incumplido con las reglas del establecimiento.
- **Front desk:** área donde se encuentra ubicada la recepción.
- **Full house:** el hospedaje está a un 100% de ocupación.
- **Guest:** huésped.
- **Housekeeping:** termino utilizado para denominar al área de limpieza de habitaciones.
- **Late check-out:** salida tardía de la habitación. De acuerdo a la ocupación, se puede otorgar un tiempo
- adicional, con o sin costo adicional.
- **No show:** cuando un huésped con reservación no se presenta al hospedaje.
- **OTA:** siglas en inglés para "Online Travel Agencies". Se denomina así a las diversas plataformas por las cuales el hospedaje recibe las reservas. Por ejemplo, Booking, Expedía, Hostelworld.
- **Overbooking:** se refiere a una sobreventa. Es decir, se vende una misma habitación a dos huéspedes diferentes, ocasionando que se oferten más habitaciones de las que se cuentan en el inventario.
- **PAX:** abreviatura para persona.
- **Rate:** tarifa de habitación.
- **Room service:** servicio de alimentación que se ofrece en la habitación.
- **Storage:** almacén donde los huéspedes pueden guardar sus maletas.
- **TAM:** Tarjeta Andina de Migraciones
- **Transfer:** servicio de transporte del aeropuerto o terrapuerto al hospedaje, y viceversa.
- **Walk-in:** cliente que llega al hospedaje sin reservación, normalmente llega caminando, de ahí el nombre.

Elaborado por: Ingrid Siancas	Revisado por: Manuel Quispe Manuel Quispe Blanco Gerente General	Aprobado por: Manuel Quispe Manuel Quispe Blanco Gerente General

Figura 4. Terminología Hotelera

Fuente: Manual de Procedimientos ECONUNAY HOSTELS
Elaboración: Ingrid Siancas - Econunay Hostels

Siguiendo con el desarrollo del manual, se realizó una breve descripción de los puestos mencionados, anteriormente. La descripción de puesto permite fortalecer el valor que tenía cada puesto de trabajo. A pesar de que el hospedaje había iniciado actividades recientemente, desarrollar un manual de procedimientos ayudaría a reforzar sus conocimientos previos en el área, mejorar el desarrollo de sus funciones, disminuir fallas e incrementar la productividad.

A continuación, la Figura 5, muestran las especificaciones del área de Front Desk:

Figura 5. Perfil de Puesto - Front Desk

ECONUNAY HOSTELS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Econunay Hostels - Arequipa	Área Administrativa Enero 2016

ÁREA DE FRONT DESK
(RECEPCIÓN)

Descripción de puesto

Se responsabiliza de la atención directa al huésped, ofrece asesoría de los servicios del hospedaje, tales como actividades a realizar en la ciudad, venta de tours, compra de pasajes terrestres, transfer al aeropuerto o terrapuerto; atento a cualquier duda o pregunta adicional que el huésped pueda tener. Siempre dispuesto a ayudar, mostrando empatía y siendo cordial.

Definición de Procesos

Cuaderno de ocurrencias

El cuaderno de ocurrencias tiene como objetivo registrar todo tipo de sucesos, tales como incidencias con huéspedes, avería de las instalaciones del hospedaje, reserva de *tranfers*, indicaciones sobre cambio de habitación de un huésped, etc.; así como la apertura y cierra de caja chica al final de cada turno.
Todo registro realizado en este cuaderno debe contener el nombre del recepcionista en turno, la fecha y hora; ya que de esa forma se llevará un registro ordenado de los sucesos. Cada recepcionista que ingresa al nuevo turno debe revisar las ocurrencias de los dos turnos anteriores para estar al tanto de los sucesos ocurridos.
El seguimiento de cualquier suceso ocurrido durante cualquier turno es responsabilidad de todo el equipo del área de recepción.

Elaborado por: Ingrid Siancas	Revisado por: Manuel Quispe Manuel Quispe Blanco Gerente General	Aprobado por: Manuel Quispe Manuel Quispe Blanco Gerente General

Fuente: Manual de Procedimientos ECONUNAY HOSTELS
Elaboración: Ingrid Siancas - Econunay Hostels

Así mismo, se intentó ser lo más específico posible al describir la manera óptima de realizar cada una de las tareas correspondientes al puesto de trabajo del área de Front Desk para disminuir fallas e incrementar la productividad, tal como lo muestran las Figuras 6, 7, 8, 9, 10 y 11:

Figura 6. Definición de Procesos - Front Desk

ECONUNAY HOSTELS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Econunay Hostels - Arequipa	Área Administrativa Enero 2016

Proceso de check-in

A continuación, se describirá el proceso de Check-in (ingreso del huésped). Revisar los pasos con detenimiento para asegurar que se obtengan todos los datos y documentos requeridos, así como, ofrecer una bienvenida acogedora y una experiencia agradable.

- Confirmar la reserva y preguntar por su nombre.
- Identificar la reserva en el sistema "Backpack Online".
- Solicitar documento de identidad: DNI o Carnét de Extranjeria para residentes; PASAPORTE o CÉDULA para extranjeros. **Es importante preguntar al huésped con cuál documento ingresó al país.** Explicar al huésped que de no contar con un documento de identidad válido, no se permitirá el ingreso a las instalaciones del hostel, así como también, recalcarle que tanto el documento como el TAM, se utilizan para fines contables, es decir, para la exoneración de impuestos (IGV/IVA) según el **DECRETO LEGISLATIVO 919 - EXPORTACIÓN DE SERVICIOS**. De no contar con el TAM o haber excedido los 59 días de permanencia consecutiva en el país, se procederá al cargo de impuesto (IGV: 18 %)
- Solicitar al huésped su fecha de ingreso al país. Es importante contar con la fecha exacta para proceder con la búsqueda de su **TAM virtual**.
- Solicitar el llenado de la Hoja de registro, que deberá ser completada y firmado por el huésped.
- Explicar las Reglas y Políticas del hostel.
- Acompañar al huésped a su habitación, mientras se muestran las instalaciones del hotel
- Entregar la llave correspondiente a su habitación.
- Reiterar "Bienvenida".

Elaborado por: Ingrid Siancas	Revisado por: Manuel Quispe Manuel Quispe Blanco Gerente General	Aprobado por: Manuel Quispe Manuel Quispe Blanco Gerente General

Fuente: Manual de Procedimientos ECONUNAY HOSTELS
Elaboración: Ingrid Siancas - Econunay Hostels

Figura 7. Definición de Procesos - Front Desk

ECONUNAY HOSTELS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Econunay Hostels - Arequipa	Área Administrativa Enero 2016

Proceso post check-in

- Revisar que la ficha de registro se encuentre correctamente llenada.
- Buscar TAM en la página web de MigracioneS:
  https://cel.migraciones.gob.pe/ConsultaTAMVirtual/VerificarTAM
  Seleccionar correctamente los datos, según corresponda a la información del PAX.
- Ajuntar copia de documento, TAM y ficha de registro al file de "Registro de Huéspedes"
- Cambiar *status* de la reserva en el sistema: Arrival → In House

Proceso de Check-out

- Preguntar sobre su estadía en el hostel, entablar una conversación amable.
- Solicitar la devolución de la llave de la habitación.
- De ser una habitación privada, avisar a la persona en turno del área de Housekeeping para que revise si el huésped olvidó algo en la habitación y si las instalaciones se encuentran en perfecto estado.
- Revisar cuenta final del huésped y entregarle un Invoice con los detalles.
- Explicar al huésped que por inicio de actividades, contamos únicamente con un único medio de pago: Efectivo (*Cash*).
- Emitir la boleta correspondiente por el servicio otorgado.
- Agradecer al huésped por habernos elegido e incentivar a que nos envíe alguna sugerencia o feedback a través de una review en nuestras plataformas virtuales.
- Preguntar si solicitan el servicio de *Storage* de equipaje, el cual totalmente gratuito, el tiempo que lo requieran.

Elaborado por: Ingrid Siancas	Revisado por: Manuel Quispe Manuel Quispe Blanco Gerente General	Aprobado por: Manuel Quispe Manuel Quispe Blanco Gerente General

Fuente: Manual de Procedimientos ECONUNAY HOSTELS
Elaboración: Ingrid Siancas - Econunay Hostels

Figura 8. Definición de Procesos - Front Desk

ECONUNAY HOSTELS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Econunay Hostels - Arequipa	Área Administrativa Enero 2016

Proceso post Check-out

- Anexar todos los documentos del huésped junto con la boleta emitida, y colocarlos en el file de contabilidad según el mes que corresponda.
- Cambiar *status* de habitación: **In House** → **Departure** para liberar la habitación en el sistema.
- Realizar una inspección rápida al dormitorio compartido o habitación privada que se desocupó, para verificar si hay algún objeto que el PAX pude haber dejado o si las instalaciones se encuentran en correcto estado.

Recepción de llamadas y respuesta de correos electrónicos

El equipo de recepción es la única área a cargo de la recepción y respuesta de llamadas o correos electrónicos.
Los correos serán respondidos a la brevedad posible, dentro del horario de trabajo, ningún recepcionista puede dar finalizada su jornada sino ha respondido a todos los correos que llegaron durante su turno. Existe una plantilla para la mayoría de preguntas o solicitudes, de haber alguna situación que no logren resolver, podrán dejar el mensaje como **"no leído"** para que el encargado de recepción lo revise.
Las solicitudes de reservas, correos de huésped o ingreso de nuevas reservas, son aquellos mensajes prioritarios. Los mensajes se responden en el idioma de quien envía.

En caso, se solicite algún servicio a través de una comunicación telefónica, ofrecer siempre el correo electrónico: reservas.econunay@gmail.com ya que de esta manera, se tendrá la seguridad de que la información otorgada al huésped sea la correcta y evitemos problemas futuros.

Elaborado por: Ingrid Siancas	Revisado por: Manuel Quispe Manuel Quispe Blanco Gerente General	Aprobado por: Manuel Quispe Manuel Quispe Blanco Gerente General

Fuente: Manual de Procedimientos ECONUNAY HOSTELS
Elaboración: Ingrid Siancas - Econunay Hostels

Figura 9. Definición de Procesos - Front Desk

ECONUNAY HOSTELS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Econunay Hostels - Arequipa	Área Administrativa Enero 2016

Cambio de habitación

Cualquier cambio de habitación o cama (en dormitorio compartido) deberá ser consultado al responsable de recepción, y está sujeto a disponibilidad. Explicarle al huésped que de ser posible, le haremos saber al a brevedad pero que no se puede asegurar un cambio. Si el caso fuera que el huésped debe cambiar de habitación porque su habitación o cama será está reservada por otra persona, entonces se procede al cambio inmediato. Cualquier cambio debe ser organizado y revisado, un día antes.

Manejo de Caja chica

El control de la caja chica del área de recepción depende directamente del equipo de recepción. Es importante tomarse el tiempo necesario al cambio de turno para verificar que el cuadre de caja sea correcto.

Facturación a huéspedes

La empresa al estar registrada como tipo de contribuyente: PERSONA NATURAL CON NEGOCIO y encontrarse afecto al NUEXO RUS, el único comprobante autorizado a emitir son **BOLETAS**, las cuales se realizarán a mano, colocando los datos correspondiente, el concepto (alojamiento, alimentos y bebidas, transfer) y el monto final (en el tipo de moneda en que el huésped pague).

Cuadre de Caja Chica

Al cambio de cada turno, los recepcionistas deben asegurarse de que la caja cuadre correctamente, habiendo registrado todos los ingresos y egresos realizados durante su turno.

Elaborado por: Ingrid Siancas	Revisado por: Manuel Quispe **Manuel Quispe Blanco** **Gerente General**	Aprobado por: Manuel Quispe **Manuel Quispe Blanco** **Gerente General**

Fuente: Manual de Procedimientos ECONUNAY HOSTELS
Elaboración: Ingrid Siancas - Econunay Hostels

Figura 10. Definición de Procesos - Front Desk

ECONUNAY HOSTELS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Econunay Hostels - Arequipa	Área Administrativa Enero 2016

Métodos de pago

Por el momento , la única forma de pago es en efectivo (cash), de preferencia solicitar los pagos en moneda local.

Cambio de divisas

Se puede ofrecer la opción de cambio de moneda al huésped, únicamente de $ USD a SOLES, **NO de SOLES a $ USD**, ya que al no ser una entidad financiera, el tipo de cambio de moneda extranjera es un servicio adicional que brinda el hospedaje, siendo el tipo de cambio diferente al mercado.
Es preferible recomendar al huésped que se acerque a un banco o casa de cambio autorizado.

Inventario de llaves

Asegurarse de que todos los huésped entreguen la llave de la habitación al momento de hacer su Check-out. En caso de que el huésped la haya extraviado, se le cobrará un fee adicional como penalidad. En el caso de que al realizar el inventario de llaves, no se cuenten con la cantidad correspondiente, el equipo de recepción deberán asumir la responsabilidad y reponer la cantidad de llaves que falten.

Venta de tours o servicios adicionales

Al realizar el Check-in de los huéspedes, no olvidar brindar información sobre las actividades y/o venta de pasajes y torus que pueden realizar a través del hostel.
Comunicarle que contamos con toda la información necesaria y que pueden acercarse a recepción cuando deseen.

Elaborado por: Ingrid Siancas	Revisado por: Manuel Quispe Manuel Quispe Blanco Gerente General	Aprobado por: Manuel Quispe Manuel Quispe Blanco Gerente General

Fuente: Manual de Procedimientos ECONUNAY HOSTELS
Elaboración: Ingrid Siancas - Econunay Hostels

Figura 11. Definición de Procesos - Front Desk

ECONUNAY HOSTELS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Econunay Hostels - Arequipa	Área Administrativa Enero 2016

Cambio de turnos

Los cambios de turno y horarios del área de recepción están detallados a continuación:

- Turno mañana : de 07:00 a 15:00
- Turno tarde: de 15:00 a 23:00
- Turno noche : 23:00 a 07:00

Todos los turnos deben cumplir con las siguientes responsabilidades:

- Mantener limpia el área de recepción.
- Cuadre de caja chica al finalizar el turno.
- Realizar los check-ins y check-outs según corresponda.
- Colocar *tags* a las maletas que son dejadas en el Storage.
- Detallar lar los sucesos ocurridos durante el turno en el cuaderno de ocurrencias.
- Llevar el inventario de bebidas y/o alquiler de productos.
- Mantener ordenado el *file de la contabilidad*.
- Mantener las áreas comunes en orden.
- Rellenar los dispensadores de jabón liquido y papel higiénico.
- Reponer toallas de manos de los baños compartidos.
- Procurar que siempre haya agua caliente, infusiones, azúcar y café en la cocina.
- Responder correos y llamadas.
- Verificar que el panel solar funcione correctamente para proveer de agua caliente en las duchas; encender el sistema eléctrico de ser necesario.
- Tareas específicas del turno noche: botar la basura, verificar que el sistema eléctrico de la terma esté apagado y preparar el *mise en place* del desayuno.

Elaborado por: Ingrid Siancas	Revisado por: Manuel Quispe Manuel Quispe Blanco Gerente General	Aprobado por: Manuel Quispe Manuel Quispe Blanco Gerente General

Fuente: Manual de Procedimientos ECONUNAY HOSTELS
Elaboración: Ingrid Siancas - Econunay Hostels

Por otro lado, se implementó el mismo formato para el desarrollo del perfil de puesto y detalle de tareas para el área de Housekeeping, tal y como podemos observar en las Figuras 12, 13, 14, 15, 16, 17 y 18:

Figura 12. Perfil de Puesto - Housekeeping

ECONUNAY HOSTELS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Econunay Hostels - Arequipa	Área Administrativa Enero 2016

ÁREA DE HOUSEKEEPING
(AMA DE LLAVES)

Descripción de puesto

Está a cargo de la limpieza general del hospedaje, revisión de habitaciones y áreas comunes, coordinar con el área de Recepción sobre el ingreso o salida de habitaciones, y reportar cualquier incidencia que respecta al huésped o a las instalaciones del hospedaje.

Definición de Procesos

Cuaderno de ocurrencias

Solicitar siempre el cuadernos de ocurrencias al área de recepción, colocar a detalle los sucesos ocurridos durante el turno, detallas algún trabajo de mantenimiento que requiera ser ejecutado, anotar alguna tarea que quede pendiente para que la persona en recepción pueda finalizar con la tarea, avisar si requiere reponer su inventario de limpieza.

Elementos básicos de limpieza

El área de Housekeeping tiene que llevar un control de inventario de productos utilizados para la realización de la limpieza del alojamiento, es deber del personal, informar si se requiere completar el inventario.

Elaborado por: Ingrid Siancas	Revisado por: Manuel Quispe Manuel Quispe Blanco Gerente General	Aprobado por: Manuel Quispe Manuel Quispe Blanco Gerente General

Fuente: Manual de Procedimientos ECONUNAY HOSTELS
Elaboración: Ingrid Siancas - Econunay Hostels

Figura 13. Definición de Procesos - Housekeeping

ECONUNAY HOSTELS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Econunay Hostels - Arequipa	Área Administrativa Enero 2016

Los productos de limpieza que debe haber siempre en stock son los siguientes:

- Paños o wetex
- Scocht bright
- Plumero
- Escoba y recogedor
- Equipo para trapear
- Detergente para ropa
- Lavavajillas líquido
- Limpiatodo
- Desengrasante de superficies
- Limpiavidrios
- Aromatrizadores líquido o en aerosol
- Baldes de plásticos
- Jarritas de plástico
- Bolsas para tacho grande de basura
- Bolsas para tachos pequeños de habitaciones y baños

Limpieza de áreas públicas

Procurar mantener limpias y ordenadas todas las áreas comunes del alojamiento. Barrer y trapear los pisos, y cada 15 días, encerar el patio principal y las escaleras.

Por la cantidad de polvo que recorre la ciudad de Arequipa, es importante revisar las superficies como pasamanos, sillas y mesas de la terraza y patio principal, para retirar cualquier suciedad.

Elaborado por: Ingrid Siancas	Revisado por: Manuel Quispe Manuel Quispe Blanco Gerente General	Aprobado por: Manuel Quispe Manuel Quispe Blanco Gerente General

Fuente: Manual de Procedimientos ECONUNAY HOSTELS
Elaboración: Ingrid Siancas - Econunay Hostels

Figura 14. Definición de Procesos – Housekeeping

ECONUNAY HOSTELS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Econunay Hostels - Arequipa	Área Administrativa Enero 2016

Las áreas a tomar en cuenta en la limpieza general son las siguientes:

- Recepción
- Patio principal
- Sala y área de desayuno
- Cocina
- Pasadizos y Escaleras
- Terraza

Limpieza de habitaciones y servicios higiénicos

La limpieza de dormitorios compartidos y habitaciones privadas son únicamente realizados por el área de Hosekeeping, de requerir ayuda adicional, no dudar en solicitar apoyo del área de recepción. Acercase a recepción al inicio de cada turno para obtener el reporte de ingresos y salidas, o el mantenimiento de las habitaciones, y de alguna tarea específica de limpieza. El horario de salida de las habitaciones es a las 12:00 m y la entrada es a las 14:00, es decir que durante esas 2 horas, se priorizan la limpieza de las mismas ante cualquier otra área.

Al ingresar a cada habitación es importante revisar cada espacio, sábanas y toallas, mantas, veladores, lámparas, tarimas y paredes. Todo debe estar en perfecto estado, caso contrario, avisar rápidamente al área de recepción. Procurar también, revisar que no se haya quedado ningún objeto del huésped en la habitación o dormitorio, de ser el caso, reportar inmediatamente a recepción.

Elaborado por: Ingrid Siancas	Revisado por: Manuel Quispe Manuel Quispe Blanco Gerente General	Aprobado por: Manuel Quispe Manuel Quispe Blanco Gerente General

Fuente: Manual de Procedimientos ECONUNAY HOSTELS
Elaboración: Ingrid Siancas - Econunay Hostels

Figura 15. Definición de Procesos – Housekeeping

ECONUNAY hostels	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Econunay Hostels - Arequipa	Área Administrativa Enero 2016

Los detalles del protocolo de limpieza de habitaciones y servicios higiénicos se detallan a continuación:

Habitaciones privadas

- Colocarse el equipo correspondiente antes de iniciar la limpieza: mandil, guantes y gorro.
- Barrer y retirar todo tipo de desperdicio, colocándolo en una bolsa negra.
- Abrir puertas y ventanas.
- Retirar toda la ropa de cama: sábanas, fundas de almohada y mantas.
- Retirar toallas, y evitar juntarlo con la ropa de cama para evitar que la humedad arruine las sábanas.
- Sacudir polvo y otro residuos de las superficies.
- Realizar limpieza de superficies con trapo húmedo.
- Realizar una segunda limpieza con trapo húmedo con limpiatodo.
- Realizar limpieza de la ventana y espejo con limpiavidrios.
- Barrer nuevamente
- Tender la cama: 1 sábana bajera, 1 sábana encimera, 2 mantas, 2 fundas de almohadas, 2 almohadas, 1 cojín decorativo
- Colocar 2 toallas de mano al bode de la cama, dobladas en cuatro y colocar 2 jabones de cuerpo encima de cada toalla.
- Trapear
- Echar ambientador
- Verificar por última vez la habitación
- Cerrar la habitación

Elaborado por: Ingrid Siancas	Revisado por: Manuel Quispe Manuel Quispe Blanco Gerente General	Aprobado por: Manuel Quispe Manuel Quispe Blanco Gerente General

Fuente: Manual de Procedimientos ECONUNAY HOSTELS
Elaboración: Ingrid Siancas - Econunay Hostels

Figura 16. Definición de Procesos - Housekeeping

ECONUNAY HOSTELS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Econunay Hostels - Arequipa	Área Administrativa Enero 2016

Dormitorios compartidos

- Colocarse el equipo correspondiente antes de iniciar la limpieza: mandil, guantes y gorro.
- Barrer y retirar todo tipo de desperdicio, colocándolo en una bolsa negra.
- Abrir puertas y ventanas.
- Retirar toda la ropa de cama: sábanas, fundas de almohada y mantas.
- Sacudir polvo y otro residuos de las superficies.
- Realizar limpieza de superficies con trapo húmedo.
- Realizar una segunda limpieza con trapo húmedo con limpiatodo.
- Realizar limpieza de la ventana con limpiavidrios.
- Barrer nuevamente.
- Tender la cama: 1 sábana bajera, 1 sábana encimera, 1 mantas, 1 funda de almohadas, 1 almohada.
- Trapear piso.
- Echar ambientador.
- Verificar por última vez el dormitorio.
- Cerrar la habitación.

Servicios higiénicos

- Colocarse el equipo correspondiente antes de iniciar la limpieza: mandil, guantes, gorro y tapabocas.
- Retirar todo tipo de desperdicio, colocándolo en una bolsa negra.
- Veririfcar si hay algún artículo olvidado en los servicios.
- Abrir puertas y ventanas.
- Realizar limpieza de superficies como lavamanos, inodoro y ducha (o tina); con trapo húmedo, detergente y lejía.

Elaborado por: Ingrid Siancas	Revisado por: Manuel Quispe Manuel Quispe Blanco Gerente General	Aprobado por: Manuel Quispe Manuel Quispe Blanco Gerente General

Fuente: Manual de Procedimientos ECONUNAY HOSTELS
Elaboración: Ingrid Siancas - Econunay Hostels

Figura 17. Definición de Procesos - Housekeeping

ECONUNAY HOSTELS	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Econunay Hostels - Arequipa	Área Administrativa Enero 2016

- Realizar desinfección con trapo húmedo con limpiatodo.
- Realizar limpieza de los espejos con limpiavidrios.
- Limpiar suciedad de las cortinas de las duchas.
- Barrer nuevamente.
- Reponer dispensadores de jabón líquido y papel higiénico.
- Colocar toalla de manos.
- Trapear piso.
- Echar ambientador.
- Verificar por última vez el ambiente.
- Cerrar baño.

Lavandería

El registro de inventario de blancos, incluyen ropa de cama y toallas, es responsabilidad del personal de Hosekeeping. El uso de la lavadora es exclusivo para la ropa del hospedaje.
Procurar desmantelar las habitaciones lo antes posible para introducir las ropa a la lavadora y aprovechar la luz solar para el secado.
En el caso de que no haya la cantidad mínima de ropa de cama (4 sábanas bajeras, 4 sábanas encimares y 2 toallas de cuerpo) para lavar, no se colocará ropa a la lavadora y se esperará hasta el siguiente día.

Objetos perdidos (*Lost and found*)

Reportar siempre a recepción cualquier objeto encontrado en las habitaciones privadas, dormitorios compartidos , servicios higiénico y áreas comunes. Es deber de todo el staff reportar cualquier objeto encontrado dentro de las instalaciones del hospedaje.

Elaborado por: Ingrid Siancas	Revisado por: Manuel Quispe Manuel Quispe Blanco Gerente General	Aprobado por: Manuel Quispe Manuel Quispe Blanco Gerente General

Fuente: Manual de Procedimientos ECONUNAY HOSTELS
Elaboración: Ingrid Siancas - Econunay Hostels

Figura 18. Definición de Procesos - Housekeeping

ECONUNAY hostels	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Econunay Hostels - Arequipa	Área Administrativa Enero 2016

Registro de averías en habitaciones o áreas comunes

Identificar cualquier tipo de falla o avería de los artefactos en habitaciones, áreas comunes y cocina, así como algún retoque en las paredes y pisos; y avisar a recepción para proceder con el mantenimiento de lo que requiera ser reparado.

Elaborado por: Ingrid Siancas	Revisado por: Manuel Quispe Manuel Quispe Blanco Gerente General	Aprobado por: Manuel Quispe Manuel Quispe Blanco Gerente General

Fuente: Manual de Procedimientos ECONUNAY HOSTELS
Elaboración: Ingrid Siancas - Econunay Hostels

Una característica que complementa la idea de la cultura organizacional se basa en la manera en que la empresa transmite al personal, sus enseñanzas, creencias y costumbres; y cómo es que interactúa con sus proveedores y clientes. Desde sus inicios, la empresa siempre resaltó la importancia de generar un clima organizacional óptimo para todos los miembros de la empresa, a través del intercambio de conocimientos profesionales y personales. Para la empresa era importante que el personal cuente con vocación de servicio, que refuercen sus habilidades con cada experiencia y que tengan deseos de realizar un intercambio cultural con los viajeros. A través de la confianza que la empresa le brinda al personal, se logra incentivar la participación asertiva. La optimización de procesos era una tarea diaria, ya que las diversas situaciones presentadas, permitían a la empresa generar nuevos retos, objetivos y metas que tenían como misión el cumplir con las expectativas de los huéspedes. La empresa se esforzaba en otorgar un trato cordial, comprensivo y comunicativo con el personal; de tal forma, ellos reflejarán el mismo comportamiento a los huéspedes.

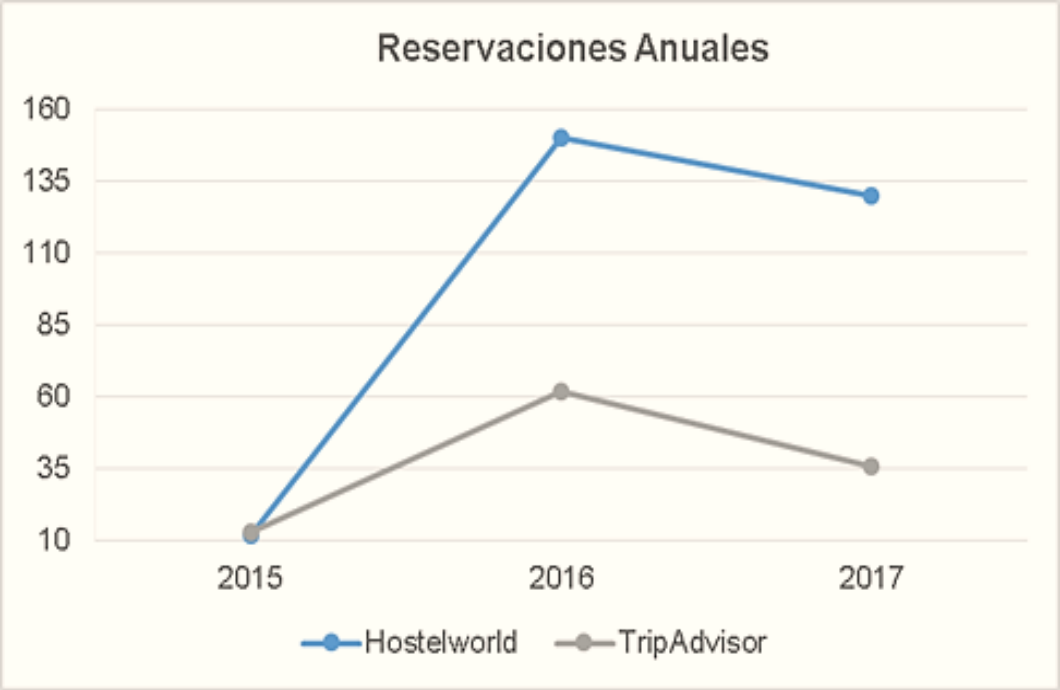
El conjunto de características identificadas y aplicadas durante la experiencia laboral, permitieron colocar al hostel dentro de uno de los perfiles organizacionales identificados por Chiavenato (2009). El perfil tipo Consultativo se inclina hacia un lado participativo entre todos los miembros de la organización; se encuentra presente, especialmente, en las empresas de servicios. Las variables que involucran este tipo de perfil se basan en el proceso de toma de decisiones. Ante las diversas situaciones presentadas durante la entrega del servicio, se considera, considerablemente, la opinión del personal, aunque la decisión final recae en la administración. Además, se caracteriza por contar con un flujo de comunicación horizontal que promueve las relaciones positivas, tanto en el ámbito profesional como personal. El objetivo de

identificar el tipo de perfil organizacional del hostel, permitía explicar al personal, con ejemplos tangibles, que se busca entregar el mismo trato al huésped, tal y como la empresa otorga un buen ambiente de trabajo al personal.

4.4.Resultados obtenidos

Habiendo identificado el tipo de perfil organizacional, tipo Consultativo, que rige a la empresa; permitió lograr objetivos como el trabajo en equipo, orientar y enfocar los esfuerzos hacia el cliente, y fortalecer las habilidades de cada miembro de la empresa. La Figura 19 muestra el incremento de comentarios positivos en las diversas plataformas virtuales, durante los dos (2) años en los que se realizó la experiencia profesional.

Figura 19. Diagrama de cantidad de comentarios recibidos en las plataformas virtuales: Hostelworld y TripAdvisor

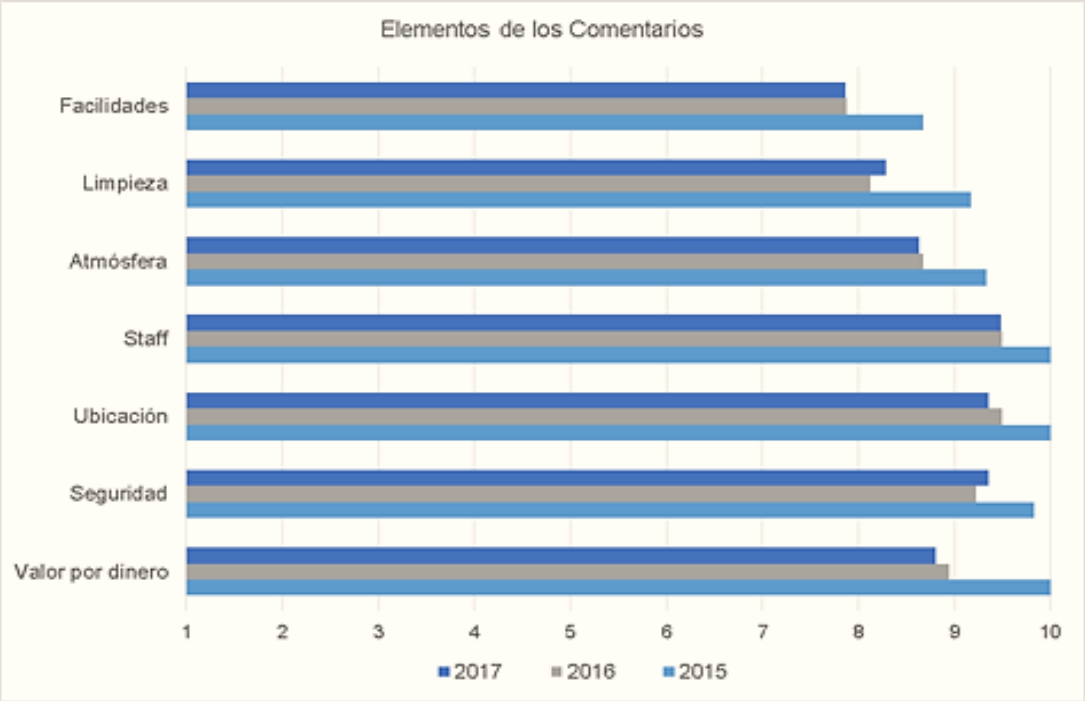


Fuente: Plataformas virtuales Hostelworld (2018) & TripAdvisor (2018)
Elaboración: Propia

El diagrama mostrado a continuación, demuestra la cantidad de comentarios recibidos durante el periodo 2015 - 2017, donde se obtuvo un total de cuatrocientos tres (403) comentarios. Estos resultados fueron obtenidos de la data histórica encontrada en las plataformas virtuales Hostelworld (2018) y TripAdvisor (2018); así como en el sistema de reservas online Backpack Online v.4 (2018).

Por su parte, en el siguiente diagrama, se puede observar los elementos que el huésped valora en mayor medida, después de haber recibido, el servicio. Se puede observar que los comentarios recaudados muestran un incremento en el indicador "staff", el cual se refiere al servicio recibido por el personal del hostel. El puntaje obtenido, varía en un promedio de 9.2 sobre 10, obtenido por el análisis de trescientos diecinueve (319) comentarios recibidos en la plataforma virtual Hostelworld, durante el periodo 2015 - 2017. Se observa el trabajo realizado por la empresa para enseñar al personal, la importancia de identificar su cultura organizacional, tal y como se observa en la Figura 20.

Figura 20. Diagrama de aspectos que contribuyen con la valoración final del servicio recibido por los huéspedes.



Fuente: Plataforma virtual Hostelworld (2018)
Elaboración: Propia

Finalmente, la tabla que se muestra a continuación refleja la cantidad de reservas recibidas durante el periodo en el que se llevó a cabo la experiencia laboral, la cual a su vez expone el incremento de comentarios recibidos.

Al finalizar el periodo de la experiencia laboral, enero 2018, la empresa alcanzó el puesto N°12 sobre los cincuenta y cinco (55) establecimientos de hospedaje, registrados en la plataforma virtual Hostelworld (2018), de la ciudad de Arequipa. Lo cual, al posicionarse en la primera página de resultados, permitió que la empresa sea más visible para los clientes. Además, ocupó el puesto N°1 de los doscientos cuarenta y ocho (248) establecimientos de alojamiento en la plataforma virtual TripAdvisor (2018), resultado de la cantidad de comentarios recibidos durante los años del desarrollo de la experiencia laboral. La Tabla 3 muestra la clasificación de comentarios por número y plataforma virtual.

Tabla 3. Cuadro del porcentaje de comentarios recibidos con respecto a la cantidad de reservas durante los periodos 2015 - 2017.

AÑO	*Meses por año*	*Cantidad de reservas anuales*	*TripAdvisor: Cantidad de comentarios*	*Hostelworld: Cantidad de comentarios*	*Total de comentarios*	*% de comentarios en relación a la cantidad de reservas recibidas*
2015	3	78	12	14	26	33%
2016	12	1399	150	61	211	15%
2017	12	1282	127	36	163	13%

Fuente: Plataformas virtuales Hostelworld (2018) & TripAdvisor (2018)
Elaboración: Propia

4.5. Discusión

En el trabajo se han mencionado diversos estudios referentes a la cultura organizacional y su impacto en el desempeño laboral, en empresas de servicio. A su vez, los estudios demuestran cómo repercute el comportamiento del personal con respecto a la entrega de un servicio de calidad que cumpla con satisfacer las necesidades de los clientes.

En su investigación, Hernández (2016), señala que existe una relación positiva entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de sus trabajadores. La empresa buscó involucrar al personal en la toma de decisiones, a través de una cultura participativa, sin perder el enfoque de seguir los lineamientos, reglas y procedimientos que debían llevarse a cabo para cumplir metas y objetivos, propios de la empresa. Es así, como el personal se compromete con la empresa a desempeñar sus funciones de manera positiva, la cual repercute directamente en el servicio brindado al

huésped. Se observa en los resultados que la cantidad de reservas aumentaron entre los años 2015 y 2016; sin embargo, hubo una disminución en el año 2017. Al ser una empresa pequeña y no contar con presupuesto suficiente para llevar a cabo un óptimo proceso de selección, las personas contratadas no cuentan con las habilidades requeridas para el puesto que desempeñan, causando una baja productividad.

Por otro lado, Chiavenato (2009), sostiene que el personal es quien otorga estabilidad a una empresa, y es deber de la empresa, otorgar las herramientas necesarias para que puedan desenvolverse y entregar un servicio como corresponde. Cabe resaltar, que la cultura es parte de una empresa desde sus inicios, cada empresa cuenta con una cultura desde el momento que se crea.

El tipo de cultura organizacional identificada en el hostel, es de tipo participativa, permitiendo al personal participar de un sistema horizontal y colaborativo, que incentive el trabajo en equipo y esté orientado al servicio de calidad. A su vez, las remuneraciones están basadas en el desempeño de cada persona, reconociendo al personal por sus logros personales y profesionales, incrementando así su satisfacción en el área de trabajo.

Hernández (2016) demuestra que una cultura organizacional, en una empresa de servicio, se caracteriza por demostrar un alto nivel de orientación a las personas, el cual es reconocido por la satisfacción de los clientes con respecto al servicio recibido. En el hostel, durante los años 2015 - 2017, se observó una gran cantidad de comentarios basados en la satisfacción de los huéspedes. Los clientes indicaron que, como principal indicador, habían considerado al personal. Esto indica que, para los clientes del hostel, la satisfacción con respecto al servicio recibido es el resultado de la manera en que fueron atendidos.

El objetivo principal al crear una guía o manual de procedimientos se basa en la idea de que los trabajadores antiguos puedan transmitir la cultura de la empresa al nuevo personal, basados en sus experiencias y aprendizajes. Se observó que los lazos de confianza eran más

sólidos entre los miembros de la misma área, a pesar de que la empresa se preocupó por establecer una comunicación horizontal y asertiva entre la gerencia y el resto de las áreas. Un ambiente laboral óptimo se basa en sus reglas y políticas, para fomentar una convivencia saludable.

Cada establecimiento de hospedaje se diferencia con respecto a otro, ya sea por el entorno en el que se desarrolla, por los trabajadores o el tipo de servicio que ofrece; por lo que, la cultura puede variar. La cultura organizacional identificada durante la experiencia profesional fue de tipo Participativa, la cual promueve la interacción de todos sus miembros en la toma de decisiones y en la creación de experiencias a los huéspedes. A pesar de que el hostel no cuenta con un amplio periodo de servicio ni una cantidad amplia de trabajadores; se encuentra en una etapa en donde se pueden implementar herramientas para optimizar su funcionamiento a través del capital humano, enseñando al personal la importancia de ser parte de la empresa y el valor que tiene su participación en la entrega de un servicio de calidad.

4.6.Limitaciones

Una de las limitaciones durante la experiencia laboral fueron las barreras socioculturales que influyen directamente en el desempeño laboral de los miembros de la empresa.

Por otro lado, la falta de compromiso del personal para comprender los valores que involucran la cultura de la empresa afectó directamente en su desempeño laboral. Muchos de los miembros del equipo no eran jóvenes estudiantes que no contaban con estudios o experiencias previas en el rubro de hotelería, por lo que creaba una delgada barrera con el huésped.

Otra limitación fue no haber identificado, previamente, las habilidades de cada persona. El bajo presupuesto, al inicio del proyecto, no permitió contar con un

proceso adecuado de reclutamiento. Una habilidad importante para prestar un servicio de calidad es crear una conexión y lazos de confianza con el huésped. Esto implica que el personal se encuentre capacitado para manejar conflictos y cumplir con las expectativas de los clientes.

Al ser un negocio nuevo en un mercado desconocido, se crea desconfianza con respectos a las acciones que se puedan llevar a cabo para el logro de objetivos. Un establecimiento nuevo provoca inestabilidad en el equipo de trabajo y el clima laboral se ve afectado, ya que el personal no puede desarrollar sus capacidades personales y profesionales. Dando como resultado una alta rotación de personal.

El personal no se sentía motivado para permanecer por tiempos prolongados en la empresa. Lo que causó, una alta rotación de personal, retrasando esfuerzos dedicados a la capacitación y entrenamiento de nuevos miembros en el equipo.

Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

El tipo de establecimiento de hospedaje tipo hostel de mochileros, es un concepto que se encuentra en crecimiento. Dando lugar a la creación de nuevas microempresas que ofrecen crecimiento económico de la ciudad, oportunidades laborales para sus ciudadanos y el desarrollo turístico.

Proponer medidas para el desarrollo de una cultura organizacional como herramienta de gestión del personal y la consolidación de un servicio de calidad al huésped, no aplica para todas las empresas, ya que, por ejemplo, una microempresa del sector hotelero no cuenta con los recursos económicos para realizar evaluaciones de desempeño o realizar un proceso de selección amplio y de alto presupuesto.

Identificar los valores que forman la cultura de una nueva empresa, permite enseñar al personal, las normas y valores que la rigen. Tanto la empresa como el personal, aporta

creencias, experiencias y enseñanzas propias. Las empresas otorgan conocimientos y costumbres a través de experiencias, y cada colaborador desarrolla sus propias habilidades. Si la empresa logra transmitir a sus trabajadores su cultura, ellos podrán transmitirlo a los clientes y a los futuros miembros de la empresa. La comunicación entre todos los miembros de la empresa permite el intercambio de experiencias y opiniones para el óptimo funcionamiento de la empresa, el cual puede lograrse a través del trabajo en equipo.

Finalmente, la creación de guías o manuales facilita la interacción del personal con la empresa, ya que toda la información se encuentra detallada en un documento, al cual pueden recurrir y utilizar como apoyo para la realización de funciones. En el ámbito empresarial, un manual permite que la empresa no invierta tiempo ni recursos en la etapa previa a la fase de entrenamiento de personal. Mientras que, en el ámbito profesional y personal, otorga confianza y aprendizaje constante, a través de las experiencias.

5.2.Recomendaciones

Es importante identificar las habilidades de los individuos, durante el proceso de reclutamiento, para reforzar sus capacidades. El desarrollo adecuado de tareas permite al personal desempeñar sus funciones de acuerdo con los objetivos de la empresa. Además, el seguimiento de las tareas permite identificar posibles fallas durante el proceso de la entrega del servicio. Cada acción o comportamiento realizado por el personal, repercute directamente en el huésped.

Para determinar la cultura organizacional de una empresa, es importante definir cuál es el tipo de perfil que la rige, así como lograr conocer el entorno cultural, económico y social en que se desenvuelve la empresa. La correcta identificación de su

cultura permite a la empresa poder ajustar el perfil organizacional óptimo, el cual se utilizará para guiar a los actuales y nuevos miembros.

Contar con una visión amplia y proyección a largo plazo, para que la implementación de manuales o guías escritas permitan, a la empresa, medir sus objetivos en el tiempo. Además, es de suma importancia describir a detalle la manera óptima de llevar a cabo cada proceso, para disminuir errores durante la entrega del servicio. Fortalecer la confianza del personal, atrae resultados positivos en la entrega del servicio, ya que el cliente logra percibir cuando la persona quien le brinda el servicio confía en sus capacidades y tiene los conocimientos para llevar a cabo su función.

Cabe resaltar que, a pesar de no haberse realizado la codificación del manual de procedimientos, es recomendable hacerlo desde el inicio del proyecto, para que, en el caso de modificaciones futuras, estas se logren realizar de manera más eficiente.

Si la empresa tangibiliza sus servicios a través de experiencias e intercambio cultural entre los huéspedes y el personal, el resultado serán huéspedes más satisfechos que confían en ellos. Mientras más personalizado sea el servicio, más cercano se siente el cliente con la empresa; expresando su satisfacción a través de comentarios en las plataformas virtuales o realizando recomendaciones boca-a-boca en su entorno.

Finalmente, un manual escrito será más sencillo de interpretar a comparación de un blueprinting, ya que el personal podría no estar familiarizado con la interpretación de un flujograma, dificultando el entendimiento del mismo.

Capítulo 6. Referencias bibliográficas

Alles, M. A. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias* (1ª ed.) [versión electrónica] Recuperado de https://bit.ly/2mp2ayf

Anónimo (2014, 26 de diciembre). El turismo se perfila a ser la segunda actividad económica del Perú. Perú - Lima. Consultado el 1 de marzo del 2020, de la base de datos de RPP Noticias, https://rpp.pe/lima/actualidad/el-turismo-se-perfila-a-ser-la-segunda-actividad-economica-del-peru-noticia-754046?ref=rpp

Asociación de Emprendedores del Perú (2015). MYPES aportan el 40% del PBI. *Perú: ASELA*. Recuperado de https://asep.pe/index.php/mypes-aportan-el-40-del-pbi/

Avolio, B., Mesones A. & Roca, E. (2011). *Factores que Limitan el Crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú (MYPES)*. Perú: CENTRUM Católica - Estrategia, pp. 70 - 80 [versión electrónica] Recuperado de http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126/4094

Backpack Online v.4 (2018). Online Property Management Software. Consultado en Agosto de 2018, de https://bit.ly/2mY6CUR

Calderón, G., Murillo, S. & Torres, K. (2003). Cultura Organizacional y Bienestar Laboral. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*. Recuperado el 27 de Marzo, 2018 de http://www.redalyc.org/html/205/20502506/

Cameron, K. &Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture* [versión electrónica] Recuperado de https://bit.ly/2kV1zE0

Castro, W. (1999). Importancia y Contribución de la Pequeña Empresa. *Gestión en el Tercer Milenio.* Recuperado el 25 de marzo, 2018 de https://bit.ly/2kWSdHW

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2ª ed.). México: Mc Graw Hill.

Chon, K.S. & Sparrowe R. (2001). *Atención al cliente en Hostelería*. Madrid: Paraninfo.

De la Torre, L. y Themme-Afan, K. (2017). *"Cultura Organizacional y la relación con el Desempeño Laboral en los trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú 2016"* (Tesis de Licenciatura). Recuperada de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2878/1/2017_De-la-Torre_Cultura-organizacional.pdf

Dorado, J. (1999). *Organización y control de empresas en hostelería y turismo*. Madrid: Madrid Sintesis.

Feijo, L., Lorenzo, C. & Orbe, N. (2017). *Análisis del impacto del costo financiero para el sector turismo en el Perú. Caso de estudio: Pariwana Hostel, año 2009 a 2015* (Tesis de Licenciatura). Recuperada de http://hdl.handle.net/10757/621726

Ford R., Sturman, M. & Heaton Ch. (2012). *Managing Quality Service in Hospitality: How Organizations Achive Excellence in the Guest Experience*. [versión electrónica] Recuperado de https://bit.ly/2m75jlQ

Grupo Banco Mundial (2016). *Los emprendedores y las pequeñas empresas impulsan el crecimiento económico y crean empleos*. Recuperado de https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2016/06/20/entrepreneurs-and-small-businesses-spur-economic-growth-and-create-jobs

Guerrier, Y. (1999). Organizational Behaviour in hotels and restaurants: An International perspective. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Hernández, Zh. (2016). *"La Cultura Organizacional y su relación con el Desempeño Laboral en el área de Cirugía del Hospital I Naylamp - Chiclayo"* (Tesis de Licenciatura). Recuperada de http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/2284

Hostelwold (2019). List of properties of the city of Arequipa. Consultado el 17 de setiembre de 2019, de https://bit.ly/2mosJDI

Inka Tour (1997). *Spanish - Quechua Dictionary*. Consultado el 28 de octubre de 2019, de https://www.inkatour.com/dico/view.php?lg1=es&lg2=ke&opt=111111&pg=a

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013). *Resultados de la encuesta de micro y pequeña empresa 2012: Arequipa, Chiclayo, Huancayo, Iquitos, Lima Metropolitana, Piura y Trujillo*. Lima: INEI.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). Compendio Estadístico Perú 2016 [versión electrónica] Perú: INEI. Recuperado de https://bit.ly/2mWlm6D

International Finance Association (2013). *Assesing Private Sector Contribution to Job creation and Poverty reduction* [versión electrónica] Estados Unidos: World Bank Group. Recuperado de https://bit.ly/2mRun0B

Laguerre, D. (2016). *Motivaciones del backpacker proveniente de Argentina que se hospeda en hostales del distrito de Miraflores - Lima, Perú* (Tesis de Licenciatura). Recuperada de http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/2425

Ley No. 29408 Sobre Ley General de Turismo (2015). Diario Oficial El Peruano. 1 .20.Perú

Luque, A. y Morales, L. (2015). *"La Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral del personal del área de logística en el Instituto Nacional Penitenciario de la Oficina Regional Sur Arequipa 2015"* (Tesis de Licenciatura). Recuperada de (Tesis de Licenciatura). Recuperada de http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/2167

Mejía, D. & Cachay, E. (2015). *La cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pillco Marca, periodo 2013*. (Tesis de Licenciatura). Recuperada de http://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/UNHEVAL/82/TAD%2000536%20M39.pdf?sequence=1&isAllowed=y

MINAM: Arequipa se consolida como impulsor de energías renovables. (2017, 26 de mayo) Consultado el 28 de octubre de 2019, de https://andina.pe/agencia/noticia-minam-arequipa-se-consolida-como-impulsor-energias-renovables-668349.aspx

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2014). Viajando al Perú Solo. Perú en Cifras. Consultado el 17 de setiembre de 2019, de https://bit.ly/2kWftWu

Monsalve, C. & Hernández, S. (2015, Junio). *Gestión de la calidad del servicio en la hotelería como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles: caso Bucaramanga*. Consultado el 18 de setiembre de 2019, de la base de datos Scielo, https://bit.ly/2mYAb8V

Organización Internacional del Trabajo (2015). *Panorama Laboral Temático. Pequeñas empresas, grandes brechas. Empleo y condiciones* [versión electrónica] Perú: OIT / Oficina Regional de Trabajo en las MYPE para América Latina y el Caribe. Recuperado de https://bit.ly/2NcxXfx

Pereda, S. & Berrocal, F. (2006). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias* (2ª ed.). Madrid: Editorial universitaria Ramón Areces.

Pinto, A. & Vargas, D. (2016). *Análisis de la Cultura Empresarial de los Micro y Pequeños Empresarios del Sector Comercio y su influencia en el crecimiento de sus empresas. Arequipa, 2016* (Tesis de Licenciatura). Recuperada de http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/handle/UCSM/6039

PromPerú (2017). Mochileros Extranjeros en el Perú 2017.Turismo In. Consultado el 17 de setiembre de 2019, de https://bit.ly/2mpHOEU

PUCP: Pontificia Universidad Católica del Perú. *Breve Gramática de Quechua*. Consultado el 28 de octubre de 2019, http://facultad.pucp.edu.pe/ciencias-sociales/curso/quechua/gramatica.html

Pumpin Cuno, D. (1988). *Cultura Empresarial.* Conferencias y Trabajos de Investigación. Recuperado el 25 de marzo, 2018 de https://bit.ly/2lqxTii

Quintero, N., Africano, N. & Faría, E. (2008). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago*. NEGOTIUM: Ciencias Gerenciales, pp. 33 - 51, año 3, N° 9 [versión electrónica] Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2573481

Real Academia Española (2018). *Diccionario de la lengua española: Edición del Tricentenario.* Consultado el 28 de octubre de 2019, de https://dle.rae.es/?id=EL4A1iq

Reglamento de Establecimientos de Hospedaje. Decreto Supremo N° 001-2015-MINCETUR. Recuperado de https://bit.ly/2HN1EDw

Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior* (10ª ed.). New Jersey: Prentice-Halll.

Rosas Durán, R. (2008). *Peru: guide of investment in accommodation facilities, 2008*. Lima: Dirección Nacional de Desarrollo Turístico.

Ruiz, J. (2012) Metodología de la Investigación Cualitativa (5ª ed.) [versión electrónica] Recuperado de https://bit.ly/2lsbaCj

Schein, E. H., & Scheiner, P. (2016). *Organizational culture and leadership* (5ª ed.) [Versión electrónica] Recuperado de https://ebookcentral.proquest.com

TripAdvisor (2019). Alojamientos especiales en Arequipa. Consultado el 17 de setiembre de 2019, de https://bit.ly/2kQ1CAQ

Walker, J. (2017). *Introduction to Hospitality* (7ª ed.). Boston: Pearson.

Zuñiga, R. (2016). *Determinar la cultura organizacional en una empresa hotelera familiar en Cusco, Perú* (Tesis de Licenciatura). Recuperada de http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/2599

Capítulo 7. Anexos

7.1 Certificado de Excelencia otorgado por la plataforma virtual TripAdvisor, para ECONUNAY HOSTELS por su logro al recibir sistemáticamente puntuaciones altas de los viajeros (Año 2017).

7.2 Manual de Procedimientos - ECONUNAY HOSTELS, Arequipa (2016).

Guía Procedimientos ECONUNAY Hostels AQP (2016).pdf