

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL HOTEL COLONIAL “EL DORADO”,
PUENTE NACIONAL, SANTANDER.

Autores:

DIANA MARCELA HERNANDEZ SERRANO
HUGO ALEXANDER HERNANDEZ SERRANO

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA
FACULTAD SECCIONAL CHIQUINQUIRA
ADMINISTRACION DE EMPRESA
CHIQUINQUIRA, BOYACA
2019

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL HOTEL COLONIAL “EL DORADO”,
PUENTE NACIONAL, SANTANDER.

Autores:

DIANA MARCELA HERNANDEZ SERRANO
HUGO ALEXANDER HERNANDEZ SERRANO

Monografía como requisito de grado para optar al título de
Administrador de Empresas

Directora:

Mg. ANA PATRICIA DIAZ ALDANA

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA

FACULTAD SECCIONAL CHIQUINQUIRA

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CHIQUINQUIRA

2019

DEDICATORIA

A ti mi Dios, tu amor y bondad no tienen fin, hoy una vez más me permites sonreír ante todos mis logros que son resultado de tu misericordia hacia mí, tú eres mi roca, mi fortaleza y mi refugio.

A mi hijo amado Thiago Merchán, eres mi inspiración, libras mi mundo de toda adversidad, tu bella sonrisa me llena de regocijo para superarme cada día más.

A mi amada familia, eres mi ancla, mi razón de ser, en especial mi Madre, Dilia Serrano; no ha sido el camino sencillo hasta ahora, pero gracias a tus esfuerzos, triunfo una vez más.

Diana Marcela Hernández Serrano

Este trabajo está dedicado a mi madre Dilia serrano Gómez, quien ha sido mi apoyo incondicional y mi fuerza para seguir. A Ricardo Guerrero por ser mi amigo, padre y consejero y por último y no menos importante, para mí hermano José Saúl Guerrero Serrano, quien me llena de orgullo y motivación para seguir adelante.

Hugo Alexander Hernández Serrano

AGRADECIMIENTOS

Los autores de este proyecto expresan sus más sinceros agradecimientos a:

Dios todopoderoso, con regocijo en nuestro corazón damos gracias por habernos dado la fortaleza necesaria en los momentos de dificultad en este camino del aprendizaje.

A nuestra familia por ser ejemplo de superación, humildad y sacrificio.

A Ana Patricia Díaz Aldana, Administradora de empresas, docente de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia y Directora del presente proyecto, por sus acertadas orientaciones y constante acompañamiento.

Al Hotel Colonial El Dorado, por facilitarnos y permitirnos el uso de información para el desarrollo de este trabajo.

A los Docentes de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Facultad Seccional Chiquinquirá, por la transmisión de sus conocimientos en aras de formarnos como personas y profesionales competentes.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	9
1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	11
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.2 JUSTIFICACION.....	14
1.3 OBJETIVOS	15
1.3.1 Objetivo General.....	15
1.3.2 Objetivos Específicos	15
1.4 MARCO REFERENCIAL.....	16
1.4.1 Marco Teórico	16
1.4.2 Marco Conceptual	36
1.4.3 Marco Institucional	38
1.4.4 Marco Espacial	39
1.4.5 Marco Temporal	41
1.5 DISEÑO METODOLOGICO	42
1.5.1 Fuentes de Investigación	42
1.5.2 Técnicas para la recolección de datos.....	43
1.6 POBLACION Y MUESTRA	44
1.6.1 Tamaño de la población	44
2. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL SOBRE LA SITUACION ACTUAL DEL HOTEL COLONIAL “EL DORADO”	45
2.1 RESULTADOS ENCUESTA A TRABAJADORES.....	45
2.2 ENTREVISTA GERENTE GENERAL HOTEL COLONIAL “EL DORADO”.....	65
2. 3 MATRIZ DOFA ESTRATÉGICA.....	69
3. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL HOTEL COLONIAL “EL DORADO”	75
3.1 MISION HOTEL COLONIAL “EL DORADO”.....	75
3.2 VISIÓN HOTEL COLONIAL EL DORADO.....	76
3.3 VALORES CORPORATIVOS HOTEL COLONIAL “EL DORADO”.....	76
3.4 POLÍTICAS CORPORATIVAS HOTEL COLONIAL EL DORADO.....	78

3.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS HOTEL COLONIAL “EL DORADO”	80
4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL HOTEL COLONIAL “EL DORADO”	82
5. MANUALES DE FUNCIONES HOTEL COLONIAL “EL DORADO”	84
6. PROYECCIONES ECONOMICAS	98
7. CONCLUSIONES.....	102
8. RECOMENDACIONES	103
9. REFERENCIAS	104
ANEXOS.....	106
FORMATO DE ENCUESTA	106
FORMATO DE ENTREVISTA.....	111

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Breve historia de la teoría de la organización.....	17
Tabla 2. Conceptos de organización.....	20
Tabla 3. Principios de la organización.....	21
Tabla 4. Tipología de la organización.....	23
Tabla 5. Técnicas de organización.....	24
Tabla 6. Elementos del diseño organizacional.....	33
Tabla 7. Conceptos de desarrollo organizacional.....	35
Tabla 8. Nivel de escolaridad.....	45
Tabla 9. Jornadas de trabajo.....	53
Tabla 10. Funciones empleados del Hotel Colonial "El Dorado".....	54
Tabla 11. Responsabilidades de los empleados del Hotel Colonial "El Dorado".....	56
Tabla 12. Frecuencia con que los empleados hacen tareas que no le corresponden.....	58
Tabla 13. Matriz DOFA.....	71
Tabla 14. Políticas corporativas Hotel colonial "El Dorado".....	78
Tabla 15. Objetivos Hotel Colonial "El Dorado".....	80
Tabla 16. Manual de funciones Gerente Hotel Colonial "El Dorado".....	84
Tabla 17. Manual de funciones Contador Hotel Colonial "El Dorado".....	86
Tabla 18. Manual de funciones Recepcionista 1 Hotel Colonial "El Dorado".....	88
Tabla 19. Manual de funciones Recepcionista 2 Hotel Colonial "El Dorado".....	90
Tabla 20. Manual de funciones Recepcionista 3 Hotel Colonial "El Dorado".....	92
Tabla 21. Manual de funciones Camarera Hotel Colonial "El Dorado".....	94
Tabla 22. Manual de funciones Conserje Hotel Colonial "El Dorado".....	96
Tabla 23. Pronostico Futuro de ingresos-egresos sin implementacion diseño organizacional.....	99
Tabla 24. Pronostico futuro con implementación diseño organizacional.....	101

LISTA DE GRAFICAS

Grafica 1. Las cinco partes básicas de la organización según Mintzberg.	28
Grafica 2. Ubicación Hotel Colonial "El Dorado"	39
Gráfica 4. Medios de publicación oferta de trabajo	46
Gráfica 5. Persona encargada del proceso de selección de personal.	47
Gráfica 6. Factores de contratación.	48
Gráfica 7. Porcentaje de empleados que recibieron inducción.	49
Grafica 8. Porcentaje de empleados que conocen la misión y visión del hotel.	49
Gráfica 9. Porcentaje de empleados que conocen la estructura organizacional del hotel.	50
Gráfica 10. Porcentaje de empleados que conocen los valores corporativos del hotel.	51
Gráfica 11. Número de empleados que consideran importante la división de las áreas de trabajo.	51
Gráfica 12. Puestos de trabajo del hotel.	52
Gráfica 13. Jornadas de trabajo.	52
Gráfica 14. Número de empleados que conocen las responsabilidades de su puesto.	55
Gráfica 15. Frecuencia con que los empleados hacen tareas que no le corresponden.	57
Gráfica 16. Frecuencia con que los empleados tienen los materiales necesarios para el desempeño de su trabajo.	58
Gráfica 17. Número de empleados que tienen bajo su cargo supervisión.	59
Gráfica 18. Frecuencia con que los empleados reciben supervisión.	60
Gráfica 19. Porcentaje de empleados que sabe a qué persona dirigirse cuando hay un problema.	60
Gráfica 20. Frecuencia con que las sugerencias de los empleados son consideradas en la toma de decisiones.	61
Gráfica 21. Frecuencia con que los empleados toman decisiones propias para solucionar un imprevisto.	62
Gráfica 22. Porcentaje de empleados que reciben incentivos por parte de la empresa.	63
Gráfica 23. Frecuencia con que se presenta problemas por falta de coordinación.	63
Gráfica 24. Porcentaje de empleados que han recibido capacitación.	64

INTRODUCCIÓN

Hotel Colonial “El Dorado” es una empresa del sector hotelero prestadora de servicios de hospedaje a la población de la región y alrededores, cuenta con una dirección desarrollada bajo conocimientos empíricos y procesos administrativos indefinidos, por lo tanto, en los últimos años la gerencia ha evidenciado un ritmo decreciente en la calidad de los servicios y satisfacción en los clientes, por lo cual surge la necesidad de crear una propuesta de diseño organizacional que le permita a la empresa estar activa en el mercado cambiante.

La organización es a la empresa lo que la estructura a un edificio en construcción, ya que la organización establece la disposición y correlación de tareas que el grupo social debe llevar a cabo para lograr sus objetivos, proveyendo la estructura necesaria a fin de coordinar eficazmente los recursos. (Munch, 2004, p.107)

Por medio de este proyecto se diseñó una propuesta organizacional para la empresa Hotel Colonial “El Dorado”, dando los procedimientos y lineamientos oportunos por los cuales debe regirse para crear las estrategias necesarias que atiendan las exigencias del mercado actual.

Este proyecto, reafirmo la importancia del diseño organizacional que se ha convertido en una de las ventajas competitivas más importantes de la administración. En la actualidad, los gerentes utilizan nuevas y mejores técnicas

para coordinar y manejar sus recursos con el fin de aumentar el valor de sus organizaciones en el mercado.

La realización de este estudio, se llevó a cabo a partir de cuatro momentos, primero se realizó el diagnóstico empresarial del Hotel Colonial “El Dorado”, por medio de la matriz DOFA, un segundo momento fue definir la filosofía organizacional, para después diseñar la estructura organizacional para cada uno de los puestos que hacen parte de la empresa, y por último se diseñó el manual de funciones del Hotel Colonial “El Dorado”, Puente Nacional, Santander.

1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Título: Diseño organizacional para el Hotel Colonial “El Dorado”, Puente Nacional, Santander.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad es de vital importancia que las empresas del sector hotelero estén evolucionando constantemente y brinden servicios de calidad que permitan sobresalir y competir en un mercado cambiante e inestable, por tal motivo las empresas están realizando procesos de modernización administrativa a fin de lograr eficacia y eficiencia en el desarrollo de los procesos administrativos, financieros y turísticos con el fin de competir en el mercado local y nacional.

Hotel Colonial “El Dorado”, es una empresa que se encuentra ubicada en el municipio de Puente Nacional – Santander, fundada en el año 2004 por Elver Uriel Téllez García y que se dedica a la prestación de servicios de hospedaje a la población de la región y alrededores. Hotel Colonial “El Dorado” ha sido administrado de forma empírica, debido a que el funcionamiento administrativo no deviene de la academia sino de conocimientos propios, a pesar de ello, ha logrado una estabilidad en el mercado, pero no han logrado una máxima satisfacción en los alcances económicos y la calidad en los servicios.

El diseño organizacional compone una de las prioridades de la administración, porque define cómo funcionará la organización y cómo se utilizarán y distribuirán los recursos.

El diseño organizacional incluye la definición de la estructura básica de la empresa y como dividir y asignar la tarea empresarial entre departamentos, divisiones, equipos y cargos, aspectos que generalmente se divulgan en los organigramas, los manuales de organización y las descripciones de los cargos. (Chiavenato, 2001, p. 205-206)

En este contexto, Hotel Colonial “El Dorado”, en la actualidad no cuenta con un diseño organizacional que permita guiar a sus directivos y empleados a la toma de decisiones correctas, además ha generado problemas de simplificación en el trabajo, coordinación y optimización de las funciones y recursos que permita lograr que todas las actividades y recursos se coordinen y se utilicen de tal forma que facilite el manejo de personal y la satisfacción de los clientes.

De acuerdo a lo anterior, se prevé que al no tomar decisiones que cambien el funcionamiento administrativo del hotel, este pueda llegar a la inestabilidad económica, por pérdida de la calidad y satisfacción de los clientes, además de llegar a ser una empresa sin productividad y competitividad en el mercado.

Por el contrario, al crear un diseño organizacional adecuado se lograría un alto grado de eficacia y eficiencia en la organización, mediante un ambiente interno adecuado, que permita que todos los esfuerzos de los miembros del hotel vayan enfocados hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

A partir de lo anterior, se realizó un diagnóstico para conocer el estado actual del Hotel Colonial “El Dorado”, y así identificar sus fortalezas, oportunidades,

debilidades y amenazas; con el fin de crear estrategias que sirvan de guía para la toma de decisiones de forma oportuna y eficaz, a partir de esta información se creó el diseño organizacional del Hotel Colonial “El Dorado”, el cual está compuesto por la filosofía organizacional (misión, visión, objetivos y políticas organizacionales); estructura organizacional, y manuales de funciones. Martínez y Milla (2005) afirman:

La evolución del mundo empresarial hacia una competencia cada vez más agresiva obliga a no estar estáticos en el tiempo, por el contrario, exige estar en alerta y con el otro modo de progresar, crecer y ser más rentables, eficaces y competitivos; de otro modo estamos destinados al fracaso. (p, 8)

Por tanto, el mercado actual exige a las empresas, ser más competitivas y cambiantes en su forma de actuar, por tal motivo deben estar en continuo cambio, de acuerdo a los avances que ofrece el entorno, por el contrario llegarían incluso a la quiebra o desaparición.

Lo anterior conlleva a la formulación de la pregunta base de este estudio: ¿de qué manera, a través de la elaboración del diseño organizacional, facilitará o llevará al Hotel Colonial “El Dorado”, Puente Nacional, Santander, a brindar mayor satisfacción a los clientes, por medio de la prestación de servicios calidad?

1.2 JUSTIFICACION

Por medio del diseño organizacional se busca mejorar la gestión administrativa del Hotel Colonial “El Dorado”, a través del establecimiento de la filosofía organizacional, así mismo, del diseño de la estructura organizacional y manuales de funciones, buscando contribuir al manejo eficiente y eficaz de los recursos de la empresa y la mejora continua en la calidad de los servicios.

Para el cumplimiento de los objetivos de estudio, se realizó una investigación descriptiva, que permitió observar y describir la situación actual del Hotel Colonial “El Dorado”, de esta manera, se obtuvo información que permitió determinar las debilidades y amenazas de la organización, así mismo, conocer sus fortalezas y oportunidades. Para la recolección de esta información se recurrió a técnicas de investigación como encuestas, entrevistas y la observación directa.

La finalidad de este estudio fue aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera de Administración de Empresas. Así mismo, contribuir al mejoramiento de la situación actual del Hotel Colonial “El Dorado”, por medio de un diseño organizacional que permita mejorar la gestión administrativa y los problemas funcionales que está afectando la calidad en el servicio, además, al elaborar el diseño organizacional, se contribuirá para que la empresa logre un mejor posicionamiento y reconocimiento a nivel regional.

De igual forma, el desarrollo de este estudio, permitió culminar nuestro proceso de formación académica, y obtener el título de Administradores de Empresas, el cual

nos permitirá alcanzar nuevas oportunidades de crecimiento personal y profesional.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Elaborar el diseño organizacional del Hotel Colonial “El Dorado”, Puente Nacional, Santander, para lograr mayor satisfacción en los clientes, por medio de la prestación de servicios de calidad.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar el diagnóstico empresarial del Hotel Colonial “El Dorado”, Puente Nacional, Santander.
- Constituir la filosofía organizacional del Hotel Colonial “El Dorado”, Puente Nacional, Santander.
- Diseñar la estructura organizacional para los puestos que hacen parte del Hotel Colonial “El Dorado”, Puente Nacional, Santander.
- Elaborar el manual de funciones para los puestos que componen la estructura organizacional del Hotel Colonial “El Dorado”, Puente Nacional, Santander.

1.4 MARCO REFERENCIAL

1.4.1 Marco Teórico

1.4.1.1 Teoría organizacional.

“La teoría organizacional es el estudio de cómo funcionan las organizaciones y cómo afectan y se ven afectadas por el ambiente en el que operan” (Gareth, 2008, p. 7). Es decir, es comprender como operan las empresas en un sistema abierto.

La teoría de la organización es un conjunto de conceptos, principios e hipótesis relacionados acerca de las organizaciones, y se utiliza para explicar los componentes organizativos y sus relaciones, esta teoría ha incursionado en diferentes conceptos e ideologías de acuerdo a la evolución de la dirección, en la actualidad se manejan muchos de estos conceptos como lo son la especialización, jerarquización, división de la mano de obra y grupos de trabajo formal e informales.

En la tabla 1 se analiza brevemente el desarrollo de la teoría de la organización para entender el estado actual del conocimiento de las organizaciones.

Tabla 1. Breve historia de la teoría de la organización.

La División del Trabajo	Una de las primeras contribuciones a la teoría organizacional fue del economista Adam Smith, demostró que se podía tener más eficiencia mediante la división y especialización de la mano de obra.
Weber y las reglas de la Burocracia	<p>Max Weber baso su trabajo sobre la burocracia como la forma ideal de organización, el cual reunía las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none">• La división de la mano de obra estaba organizada de tal manera que la autoridad y la responsabilidad de cada trabajador estaba definida.• Los puestos de trabajo y las oficinas estaban organizados en una jerarquía de autoridad que establecía una cadena de mando.• En la organización burocrática existe una carrera que establece las normas y requisitos para la selección, reclutamiento, promoción y transferencia de los funcionarios dentro de los cargos de la misma, los funcionarios deben pasar exámenes y pruebas para ascender en la jerarquía, ser promovidos.• El rendimiento estaba guiado por reglas, disciplina y controles.• Los oficiales administrativos no eran los propietarios de los medios de producción.• Opera de acuerdo con reglas y normas, como es una organización con continuidad, hay una relativa repetitividad de acciones, problemas y situaciones, para las cuales en vez de un tratamiento particular para cada caso y situación, se desarrollan normas, reglas que buscan la estandarización.• Existe una organización jerárquica bien definida de las diferentes oficinas y de niveles de autoridad gradual, cada oficina está bajo la supervisión y el control de una oficina superior.

- Debe existir un sistema de reglas y normas escritas para tratar con las situaciones del trabajo. Las políticas y actos administrativos deben también estar escritos.
- La organización burocrática está orientada hacia objetivos determinados.
- Las actividades regulares se distribuyen de modo fijo, como deberes oficiales.
- Los funcionarios reciben un sueldo existiendo niveles de sueldo según el cargo, y no pueden aceptar pago de los clientes, de esta manera se asegura que estén orientados y trabajen en la consecución de los fines de la organización.

La Escuela Clásica

En este enfoque se encuentra Taylor quien buscaba simplificar las tareas de los trabajadores para que pudieran ser formados fácilmente y así poder dominar sus trabajos, también creía que a los trabajadores se les motivaba principalmente con el dinero; a diferencia de Taylor, Fayol concentro sus esfuerzos en explicar los trabajos de los niveles administrativos de las organizaciones, y mantenía que era posible desarrollar un conjunto de principios universalmente que se pudieran usar para mejorar las practicas directivas, según él, hay dos funciones de dirección que son especialmente importantes : la coordinación y la especialización.

La Escuela de las Relaciones Humanas

Este papel exploraba el papel de los grupos y los procesos sociales en las organizaciones. Se centraba en el hecho de que las organizaciones estaban formadas por personas que tenían papeles y responsabilidades que sobrepasan las de su mero trabajo en las organizaciones, y que además en las organizaciones las personas tenían múltiples papeles que resultaban conflictivos.

La Escuela de la Contingencia

Esta escuela mantiene que las relaciones entre las características organizativas, especialmente las relaciones entre estructura y tamaño, tecnología y entorno, son contingencias o dependientes

de la situación o contexto. La premisa básica de las teorías de la contingencia es que las diferentes configuraciones estructurales son adecuadas para condiciones contextuales distintas.

Fuente: elaboración propia, a partir de Hodge, B, Anthony, William, Gales, Lawrence. Teoría de la organización: un enfoque estratégico. Madrid: Pearson educación S.A.2003. p. 20-24 y Dávila, Carlos. Teorías organizacionales y administración: enfoque crítico. Bogotá: McGraw- Hill.2001. p. 142-149.

Estas teorías aparecen de acuerdo a los contextos históricos que marcaron su época y para cada uno de ellos se evidencia los planteamientos básicos y la metodología con la cual se desarrolla la teoría, en los referentes estudiados se hace mención a elementos relevantes tales como: la racionalización del trabajo, organización burocrática, las relaciones humanas y la teoría de la organización contingente, las cuales han ido evolucionando y aplicado de acuerdo a las características de cada una de las empresas.

1.4.1.2 Organización.

Desde tiempos remotos, el ser humano es consciente que la eficiencia es posible solo por medio de la coordinación y estructuración de los recursos, por tal motivo, la organización como etapa del proceso administrativo le permite a la empresa establecer un orden y una estructura de las tareas que se debe llevar a cabo para lograr los objetivos.

“La palabra organización tiene tres acepciones: una etimológica que proviene del griego *organon* que significa instrumento; otra que se refiere a la organización como un grupo social; y otra más que se refiere a la organización como un proceso” (Munch, 2004, p.107). De acuerdo a lo anterior, diferentes autores han dado una definición formal a este concepto, tal como se observa en la tabla 2.

Tabla 2. Conceptos de organización.

AUTOR	DEFINICION
Gómez Ceja (1994)	“Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados con anterioridad” p, 191.
Koontz & Weihrich. (1998)	“Se piensa en organización como: La identificación y clasificación de las actividades requeridas, El agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos, la asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para

supervisarlos (delegación) y las medidas para coordinar horizontalmente y verticalmente en la estructura organizacional” p, 244.

**Bueno Campos
(1996)**

“Expresa el proceso o la función de organizar, es decir, la que se encarga de diseñar la estructura organizativa y de lograr que se desarrolle una actividad (acción) de forma eficiente y eficaz respecto de los objetivos pretendidos” p, 24.

Fuente: elaborado propia a partir de información recabada.

De acuerdo a las anteriores definiciones, la organización es la estructura esencial de la empresa, porque permite establecer una correlación de tareas que se llevan a cabo para lograr los objetivos, de manera coordinada y con un manejo eficaz de los recursos.

1.4.1.2.1 Principios de la organización.

Para establecer una organización racional existen nueve principios que son la pauta para lograr un alto desempeño, cada uno de estos principios permite crear el desarrollo de un nuevo sistema, por tal motivo se debe establecer los siguientes principios:

Tabla 3. Principios de la organización.

PRINCIPIO	DESCRIPCION
Unidad organizacional	Cada una de las actividades establecidas en la organización debe relacionarse con los objetivos, la misión y visión de la empresa.
Especialización	El trabajo de una persona o un área debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad.
Jerarquía	Este principio permite establecer centros de autoridad

	de los que emane la comunicación necesaria para lograr los fines de la empresa.
Paridad de autoridad y responsabilidad	De acuerdo al grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.
Unidad de mando	Establece que al determinar centros de autoridad y decisión, para cada función debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportarse a más de un superior.
Difusión	Todas las estructuras, procesos, sistemas y técnicas implantadas en la empresa deben darse a conocer a todas las áreas involucradas, con la finalidad de que estos se lleven a cabo, y de mantener debidamente informado y capacitado al personal.
Amplitud o tramo de control	Este principio postula que un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis áreas subordinados.
Coordinación	Las unidades o áreas de la empresa siempre deberán mantener, armonía y buena comunicación
Mejora continua	Una vez establecida la estructura organizacional, esta debe mantenerse, mejorarse a las condiciones del medioambiente, a su tamaño y a sus recursos.

Fuente: elaboración propia, a partir de MUNCH, Lourdes. Organización: Diseño de Organizaciones de Alto Rendimiento. México: Trillas.2005. p. 12-18.

La finalidad de estos principios es guiar a todos los miembros de la empresa a seguir el proceso de organización, para crear sistemas óptimos que permitan el cumplimiento básico de todos los propósitos de la empresa.

1.4.1.2.2 Tipología de la organización.

Se refiere a los diferentes sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en una empresa, la determinación de cada clase depende de factores como tamaño, objetivos, giro y magnitud de la empresa. Los tipos de organización más usuales son:

Tabla 4. Tipología de la organización

TIPOLOGIA	DESCRIPCION
Lineal o militar	Se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe.
Funcional o de Taylor	Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecute el menor número de funciones.
Lineo- funcional	En esta se combinan los dos tipos de organización anteriores, de la organización lineal conserva la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe para cada función en especial y de la funcional la especialización de cada actividad en una función.
Staff	Este tipo de organización surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, lo que origina la necesidad de contar con ayuda en el manejo de detalles, y de contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea.
Por comités	Consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común los problemas que se les encomiendan.

Fuente: elaboración propia, a partir de Munch, Lourdes. Fundamentos de administración. México: Trillas.2004.p. 124- 129.

La tipología de la organización varía de acuerdo a las características de cada empresa y permite determinar el grado de autoridad y responsabilidad de cada uno de los niveles jerárquicos de la organización.

1.4.1.2.3 Técnicas de organización.

Son herramientas indispensables durante el proceso de organización y se aplican de acuerdo con las necesidades de cada empresa.

Tabla 5. Técnicas de organización.

TECNICAS	DESCRIPCION
Organigramas	Son representaciones graficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existente.
Manuales	Son documentos detallados que contiene en forma ordenada y sistemática acerca de la organización de la empresa.
Diagramas de procedimientos o de flujo	También se les conoce como flujo gramas, son la representación gráfica que muestra la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento.
Carta de distribución del trabajo o de actividades	Por medio de esta técnica se analizan los puestos que integran un departamento o sección, para lograr una división de funciones y mejorar la estructura de los grupos de trabajo.
Análisis de puesto	

Es una técnica en la que se clasifican pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal, así, como las características, conocimientos, aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña.

Fuente: elaboración propia, a partir de Munch, Lourdes. Fundamentos de Administración. México: Trillas.2004.a p. 132-139.

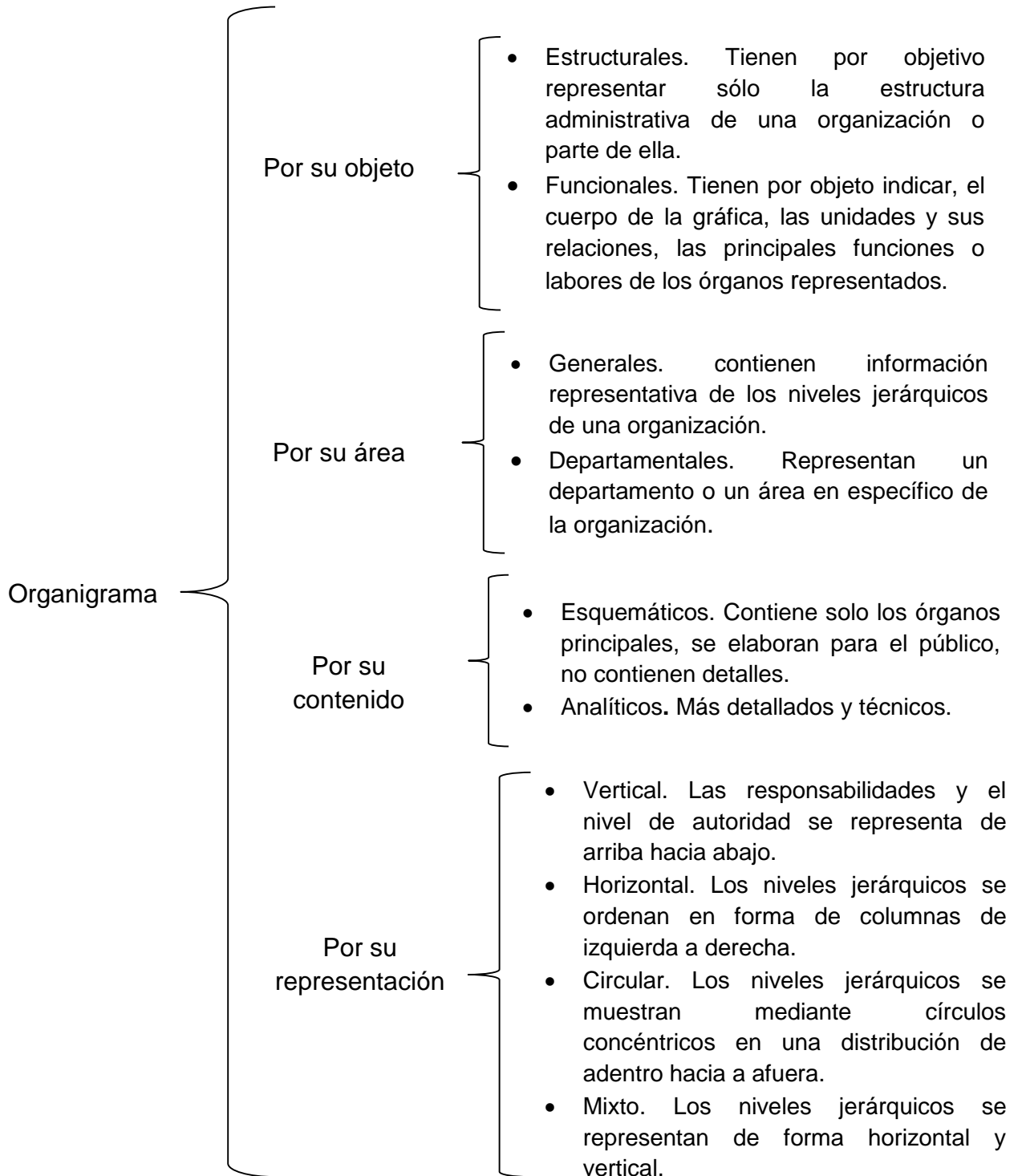
Las técnicas de organización sirven para establecer funciones, tareas dentro de una empresa, de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad de cada uno de los puestos de la empresa, con el fin de mejorar la estructura de los grupos de trabajo.

1.4.1.2.4 clasificaciones de los organigramas

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, que refleja los niveles jerárquicos y sus respectivas funciones y grados de responsabilidad, por ello son de suma importancia y utilidad en una empresa.

Los organigramas pueden variar su diseño de acuerdo a las características de cada empresa y la finalidad de cada uno de ellos, por ello se clasifican en diferentes tipos: por su objeto, su área, su contenido y su representación.

Cuadro sinóptico 1. Esquema Clasificación de los organigramas.



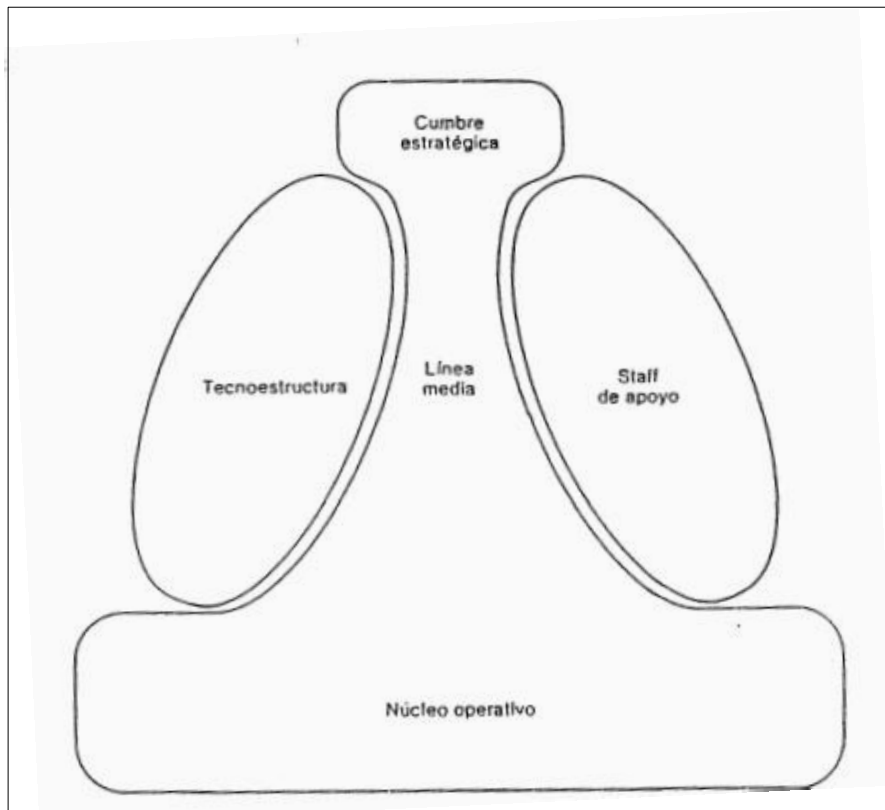
En síntesis, la estructura organizacional de una empresa tiene como objetivo representar de forma clara y objetiva las líneas de mando y los departamentos que hagan parte de esta, con el fin de crear una división que permita reflejar los mandos de autoridad.

1.4.1.2.5 Los componentes esenciales de la organización

Mintzberg (1991) afirma “Las organizaciones están estructuradas para captar y dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones entre las distintas partes” (p. 11). Según Mintzberg, se puede desarrollar un diagrama teniendo en cuenta las diferentes partes que conforman una organización, en la parte superior se encuentra la cumbre estratégica compuesta por el gerente y la junta directiva, a medida que la organización crece se hace necesario contar con la línea media, una jerarquía de autoridad entre el núcleo operativo y la cumbre estratégica, en la base de la empresa se encuentran los operarios, quienes se encargan de producir bienes y servicios, este segmento se denomina núcleo operativo.

A medida que la organización gire cada vez más hacia la estandarización para coordinar el trabajo, aparece otro grupo de analistas a los que se denomina la parte de la tecno estructura, por último se encuentra la unidad de staff de apoyo para proveer de servicios indirectos. Como se observa en la gráfica 1.

Grafica 1. Las cinco partes básicas de la organización según Mintzberg.



Fuente: Mintzberg, Henry. Diseño de organizaciones eficientes. Buenos aires: el ateneo. 1991. p. 13.

La cumbre estratégica: en la parte superior de la organización, se encuentra la cumbre estratégica donde se encuentra la junta directiva, el director general y todas aquellas personas que suministran apoyo a la gerencia. Esta parte se encarga de asegurar que la organización cumpla con la misión, visión de forma efectiva y los objetivos estratégicos. En la parte de la cumbre estratégica se cumple con tres obligaciones, la primera es la supervisión directa de la organización, donde los gerentes asignan recursos, emiten órdenes, autorizan decisiones, resuelven conflictos, nombran, controlan y motivan empleados.

La segunda responsabilidad hace énfasis a las relaciones con el ambiente, donde se realizan acuerdos con otras empresas, clientes y donde se informa a los grupos de interés sobre las actividades que se estén desarrollando.

El tercer grupo de obligaciones se relaciona con el desarrollo de la estrategia de la organización. La estrategia debe ser vista como una fuerza mediadora entre la organización y su ambiente. “La formulación de la estrategia por lo tanto involucra la interpretación del ambiente y el desarrollo de esquemas consistentes en corrientes de decisiones organizacionales para tratar con él” (Mintzberg, 1991, p. 15).

La línea media: la cumbre estratégica está unida al núcleo operativo por la cadena de gerentes de la línea media con autoridad formal. Es decir, en las organizaciones pequeñas se puede trabajar con un solo gerente que está en la cumbre estratégica, pero en las organizaciones grandes se requiere de los gerentes en la línea media, lo que constituye una jerarquía organizativa.

En esta jerarquía, el gerente de línea media ejecuta una cantidad de tareas en la corriente de la supervisión directa por encima y por debajo de él. Recoge información “retroalimentada” en el desempeño de su propia unidad y pasa una parte de esta, a los gerentes por encima de él, a menudo completándola en el proceso. (Mintzberg, 1991, p. 16)

La tecnoestructura: se encuentran los analistas que sirven a la organización afectando el trabajo de otros. “La tecnoestructura la forman los analistas encargados de la adaptación, de cambiar la organización para adecuarla al cambio ambiental, y aquellos encargados del control, de estabilizar y estandarizar esquemas de actividad en la organización” (Mintzberg, 1991, p. 16). Se puede distinguir tres tipos de analistas de control, quienes estandarizan los procesos de trabajo, estandarizan producciones; analistas de personal y quienes estandarizan destreza.

El staff de apoyo: en esta parte se encuentran todas aquellas unidades especializadas, que sirven para suministrar apoyo a la organización, fuera de su corriente de trabajo operacional.

Núcleo operativo: El núcleo operativo de la organización incluye a los operarios que hacen parte directa de la producción de bienes y servicios, por tal motivo es la parte más importante de toda organización. En el núcleo operativo la estandarización se lleva más lejos para proteger las operaciones de trastornos externos.

1.4.1.3 Diseño organizacional

Es el proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas. La estructura y cultura organizacionales, son los medios que la organización utiliza para lograr sus metas; el diseño organizacional trata de cómo y por qué se eligen los diversos medios. El comportamiento de una organización es el resultado de su diseño y de los principios que subyacen a su operación. (Mintzberg, 1991, p. 9)

En otras palabras, el diseño organizacional permite definir cómo funcionará la organización por medio de la coordinación de su estructura y cultura organizacional, con el fin de responder al ambiente de manera eficiente.

1.4.1.3.1 Características del diseño organizacional: el diseño organizacional debe reunir cuatro características principales: diferenciación, formalización, centralización e integración. Cada una de estas características pueden variar dependiendo el tipo de empresa, por tal motivo no existe empresas con diseños iguales.

Diferenciación: se refiere a la división del trabajo en departamentos o subsistemas y en capas de niveles jerárquicos. Puede ser:

La diferenciación es la responsable de la complejidad organizacional, pues muchos niveles jerárquicos y departamentos diferentes exigen esquemas de integración y enlace para coordinar el funcionamiento y obtener la armonía en la totalidad, lo cual impone esquemas adicionales que acarrearán costos para la organización. (Chiavenato, 2001, p. 209-210)

- a. Horizontal:** en departamentos o divisiones, mediante la departamentalización.
- b. Vertical:** en niveles jerárquicos, mediante la creación de escalones de autoridad.

Formalización: se refiere a la existencia de reglas y reglamentos que prescriben cómo, cuándo y por qué se ejecutan las tareas. La formalización es el grado en que las reglas y reglamentos se definen explícitamente para gobernar el comportamiento de los miembros de la empresa. Cuanto mayor sea la formalización, mayor es la existencia de normas de conducta, rutinas y procedimientos, formularios y documentos, con el fin de comprobar las actividades y procesos. (Chiavenato, 2001, p. 210)

Centralización: se refiere a la localización y distribución de la autoridad, implica la concentración de la toma de decisiones en los niveles altos de la organización y con poca o ninguna delegación en el nivel intermedio.

En la centralización, todas las decisiones deben ser llevadas hacia arriba, para que este apruebe o decida. El dirigente debe asumir todas las decisiones dentro de la organización, incluso sus numerosos detalles. Cuando mayor sea la descentralización más autoridad se delega y distribuye en los niveles inferiores de la jerarquía, para que la ejecución de las tareas sea más apropiada a las características locales y las necesidades del cliente que la organización busca. (Chiavenato, 2001, p. 211)

En síntesis, en la centralización las decisiones la toman la alta dirección, generalmente porque están mejor entrenados y capacitados que los que operan en los niveles inferiores, además permite que las decisiones sean más coherentes con los objetivos empresariales, pero este tipo de distribución de autoridad genera que los trabajadores de los niveles inferiores se sientan frustrados por no ser partícipe de la toma de decisiones.

Por otra parte, la descentralización permite un mayor involucramiento por parte de todos los miembros de la empresa en la toma de decisiones, porque ellos conocen más sobre la situación actual de cada área y permite tomar mejores decisiones y con mayor rapidez.

Integración: se refiere a los medios de coordinación y enlace de las partes de la organización. Cuanto mayor sea la diferenciación, más heterogénea es la estructura de la empresa y mayor la necesidad de coordinar las diferentes partes de la organización, con el fin de obtener un funcionamiento coherente, armónico y sinérgico. (Chiavenato, 2001, p. 213-214)

Los esquemas de integración más utilizados son:

- a. Jerarquía administrativa
- b. Departamentalización
- c. Asesoría
- d. Comisiones y fuerzas de tareas
- e. Reglas y procedimientos
- f. Objetivos y planes

Es decir, la integración tiene como objetivo enlazar las diferentes partes de la empresa con el fin de obtener un desempeño funcional.

1.4.1.3.2 Elementos del diseño organizacional.

Para la realización del proceso organizacional se hace necesario establecer y aplicar cada uno de los elementos del diseño organizacional, que permiten mayor eficiencia en el cumplimiento de los objetivos. A continuación se explica brevemente los seis elementos que hacen parte del diseño organizacional:

Tabla 6. Elementos del diseño organizacional.

ELEMENTO	DESCRIPCION
División del trabajo	Consiste en la clasificación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, mediante la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.
Departmentalización	Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base a su similitud.
Jerarquización	Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia; implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad y comunicación.
Coordinación	Consiste en la sincronización y armonización de los esfuerzos y recursos para realizar eficientemente las funciones.
Centralización	Es el grado de concentración y responsabilidad en la toma de decisiones, supone mantener la autoridad en los puestos directivos.
Descentralización	Sistema organizacional en el que parte de la autoridad

direccional descansa en los niveles bajos de la jerarquía, es decir es la autoridad que otorga el superior a un subordinado para tomar decisiones.

Fuente: elaboración propia, a partir de Munch, Lourdes. Organización: Diseño de Organizaciones de Alto Rendimiento. México: Trillas. 2005. p. 28-48.

Los elementos del diseño organizacional permiten ordenar de manera eficiente cada una de las actividades y miembros de la empresa, con el fin de guiar todos los esfuerzos y recursos a la consecución de los objetivos.

1.4.1.4 Cambio organizacional.

Es un proceso que permite a las organizaciones cambiar su estado actual por un estado futuro, en el cual pueda aumentar su efectividad, el objetivo del cambio organizacional es buscar nuevas formas de utilizar los recursos y capacidades de forma eficaz y eficiente y de esta forma aumentar su desempeño.

La globalización ha generado grandes cambios en la economía, provocando una feroz competencia que provoca la necesidad de que las organizaciones se adapten a las nuevas necesidades de los consumidores, por eso, es de vital importancia el cambio organizacional, porque permite crear una mejor estructuración y por ende mejorar su efectividad.

1.4.1.5 Desarrollo organizacional.

El Desarrollo Organizacional, DO surge como una respuesta a las características de continuo cambio de las organizaciones. Sus principales creadores son Warren Bennis y Richard Beckhard, quienes definen este enfoque así:

Tabla 7. Conceptos de desarrollo organizacional.

AUTOR	DEFINICION
Warren Bennis	Es una respuesta al cambio, estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de tal forma que estos puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.
Richard Beckhard	Es un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

Fuente: elaboración propia, a partir de Munch, (2005).

Por tanto, se puede afirmar que el DO, es un cambio en las organizaciones cuya finalidad es modificar los modelos tradicionales por nuevos sistemas que permitan cambiar la cultura organizacional y aumentar el bienestar de la organización, con el fin de adaptarse a nuevos mercados, tecnologías y retos que ofrece el mercado.

1.4.1.5.1 Características del desarrollo organizacional.

Este enfoque se diferencia a los demás porque se caracteriza por:

- Es una estrategia educativa para lograr un cambio planeado en la organización.
- Los cambios están ligados directamente a alguna de las siguientes necesidades:
 - Crecimiento, destino, identidad y revitalización.
 - Mejoramiento del clima organizacional.
 - Calidad y eficiencia.
- Se orienta hacia la administración participativa y el desarrollo de equipos de trabajo.

- Se efectúa a través de un agente de cambio que normalmente es un consultor externo.
- Se utilizan una serie de estrategias educativas tales como:
 - Mejoramiento en la competencia interpersonal.
 - Desarrollo de una creciente comprensión entre los grupos de trabajo y entre los miembros de cada uno de estos, a fin de reducir las tensiones.
 - Desarrollo de mejores métodos de “solución de conflictos”.(Munch, 2005, p. 98)

1.4.2 Marco Conceptual

Diagnostico empresarial: Es un proceso que permite reconocer las fortalezas y debilidades de una organización en un sistema abierto.

Diseño organizacional: El diseño organizacional es el proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas. (Gareth,2008, p. 9)

División del trabajo: “consiste en la clasificación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo de esfuerzo, mediante la especialización y el perfeccionamiento en el trabajo” (Munch, 2005, p. 28).

Estrategia: Son acciones que toma la alta dirección de una organización para lograr sus objetivos de la forma más ventajosa y eficiente.

Estructura organizacional: “Es el sistema formal de tareas y relaciones de autoridad que controla cómo las personas coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización” (Gareth, 2008, p. 7).

Jerarquización: “Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia” (Munch, 2005, p. 33).

Manuales: “Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de la empresa” (Munch, 2005, p. 59).

Misión: Es la razón de ser de las organizaciones para lograr sus objetivos. Es un enunciado preciso del tipo de negocio que nos lleva a identificar las ventajas competitivas en el mercado permitiendo saber qué papel desempeña la empresa, para quién lo hace, por qué existe la compañía y cómo realiza ese papel.(Prieto, 2012, p. 120)

Organigrama: Es la representación gráfica de la estructura formal de una empresa que permite relacionar los niveles jerárquicos, la autoridad, las funciones y obligaciones de cada una de las áreas existentes.

Organización: “Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades; es el establecimiento de métodos, y aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo, que permitan una óptima coordinación de los recursos y las actividades” (Prieto,2012, p.11).

Valores: Son las creencias que una empresa tiene, y el soporte de su cultura empresarial para dirigir a todos los miembros de la empresa para realizar cualquier tipo de función.

Visión: Es la imagen de un estado futuro ambicioso y deseable de una empresa, en donde se trazan objetivos con el fin de crecer en el mercado.

1.4.3 Marco Institucional

Hotel Colonial “El Dorado”, creado en al 2004, es una empresa dedicada a la prestación de servicios de hospedaje, ubicada en la avenida 6 # 4 – 83 en el municipio de Puente Nacional, Santander, registrada actualmente bajo la matrícula 05-392682-01 de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, a nombre de la señora Rubiela Ariza Sánchez, NIT 37625043-4.

La plantilla de personal está conformada por 6 trabajadores, entre los que se encuentra un gerente, un contador, tres recepcionistas y una señora de servicios generales.

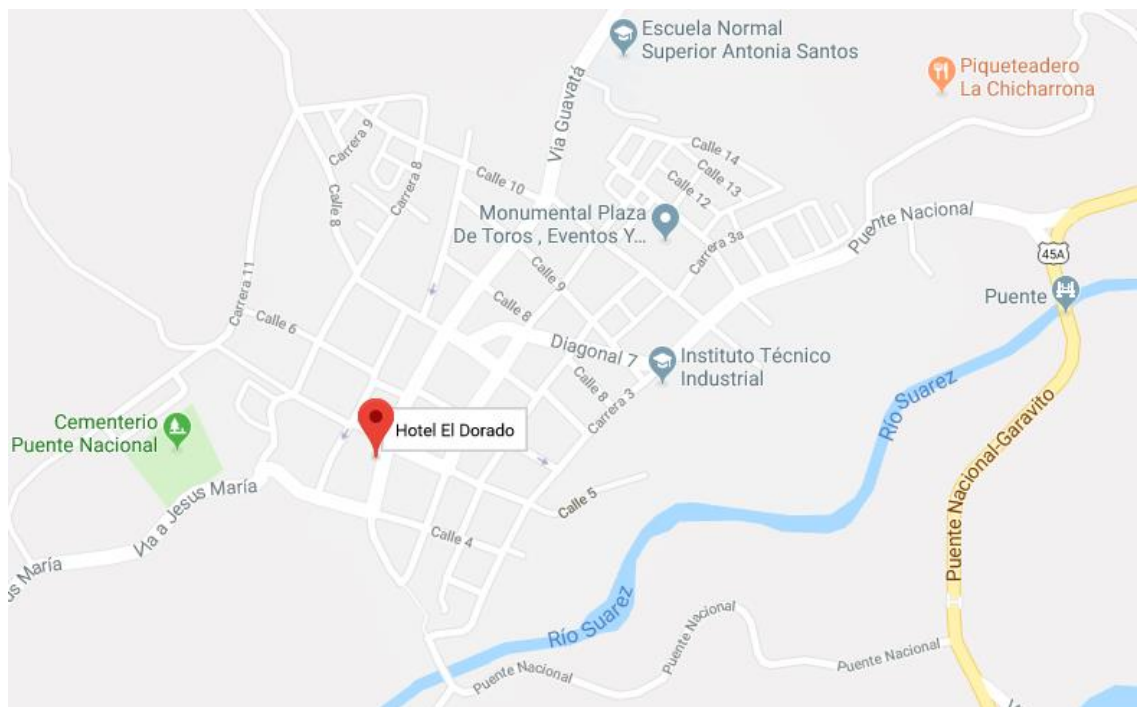
El Hotel Colonial “El Dorado”, busca ofrecer un lugar tranquilo en el cual el turista se sienta en casa, pero con las comodidades de atención y espacio que le permitiera descansar de la actividad rutinaria.

Actualmente este hotel, cuenta con una instalación de primer, segundo y tercer piso, distribuidos con treinta y tres (33) habitaciones, además ofrece el servicio de piscina, restaurante, bar y parqueadero.

1.4.4 Marco Espacial

El desarrollo del análisis situacional y propuesta de diseño del plan estratégico para el Hotel Colonial “El Dorado”, corresponde al municipio de Puente Nacional, Santander.

Grafica 2. Ubicación Hotel Colonial "El Dorado"



Fuente: <https://www.google.com/maps/place/Puente+Nacional>.

Puente Nacional se ubica al Sur del departamento de Santander. La Cabecera dista a 219 Km, de la Capital Bucaramanga y 157 Km de Bogotá. Pertenece a la

Provincia de Vélez cuya capital es el Municipio de Vélez. Puente Nacional tiene una temperatura templada y un clima que oscila entre los 17 y los 25 grados Celsius durante el año, y se convierte en un sitio turístico, ideal para visitar, por su frescura y su belleza natural.

ECONOMÍA

Agricultura: La producción agrícola se hace de manera tradicional, sin implementación de nuevas formas y técnicas favorables para un uso renovable del suelo. El municipio produce la yuca, la papa y la guayaba, pero también se cultiva caña panelera, maíz, café, plátano, mora, cacao, frijol.

Ganadería: Es un sistema económico que se ha ido explotando de manera eficaz, en especial en la cría de ganado normando y criollo para la producción de leche y carne.

Comercio: el comercio está formado por almacenes de ropa, papelerías, droguerías, transporte de pasajeros y demás.

Turismo: el municipio cuenta con cinco hoteles que prestan el servicio de hospedaje, por ser un lugar tranquilo e ideal para descansar, cuenta con gran llegada de turistas de todas partes.

1.4.5 Marco Temporal

El periodo de tiempo al cual corresponde la información objeto de estudio está entre los años 2004 a 2019.

1.5 DISEÑO METODOLOGICO

Este estudio es de tipo descriptivo, el cual tiene como objetivo “describir el estado, las características, factores y procedimientos presentes en fenómenos y hechos que ocurren en forma natural, sin explicar las relaciones que se identifiquen” (Lerma, 2009, p. 63). Por medio de este tipo de investigación se describió el contexto del Hotel Colonial “El Dorado”, así como las principales características que están afectando la calidad del servicio y la situación financiera. De esta manera se tuvo un amplio conocimiento de la situación actual de la organización, permitiendo formular un diseño organizacional adecuado a la situación de la empresa en el mercado.

Esta investigación utilizó un enfoque mixto con el fin de recolectar, analizar y vincular datos cualitativos y cuantitativos, con el objetivo de dar más profundidad al análisis de la pregunta de investigación.

1.5.1 Fuentes de Investigación

Primaria: Como fuente primaria se utilizó la información suministrada por el gerente de la organización, así como la de sus empleados.

Secundaria: Documentación de la empresa, libros, revistas, bases de datos.

1.5.2 Técnicas para la recolección de datos

Primarias:

- Entrevistas al gerente y a los empleados del Hotel Colonial “El Dorado”
- Encuestas a la plantilla de personal del Hotel Colonial “El Dorado”.
- Observación directa.

Secundaria:

- Documentación original de la empresa hotel colonial “el Dorado”.
- Libros y Documentos de internet.

1.6 POBLACION Y MUESTRA

1.6.1 Tamaño de la población

La población objeto de estudio son: tres (3) trabajadores en el puesto de recepción, una (1) trabajadora en el puesto de servicios generales, un (1) contador público y un (1) gerente y representante legal.

2. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL SOBRE LA SITUACION ACTUAL DEL HOTEL COLONIAL “EL DORADO”

Para formalizar el presente diagnostico se realizó una encuesta a los cinco trabajadores que hacen parte del Hotel Colonial “El Dorado” y una entrevista al gerente del hotel con el fin de obtener en forma detallada las características y situación actual del hotel con relación a su diseño organizacional.

Los resultados arrojados determinan que el Hotel Colonial “El Dorado” no cuenta con un diseño organizacional definido, que permita guiar el trabajo de los empleados hacia el cumplimiento de objetivos corporativos a corto, mediano y largo plazo, debido a que no tienen una filosofía organizacional, una estructura jerárquica y manuales de funciones que permitan servir de guía, además esto ha ocasionado problemas de coordinación que afectan la calidad de los servicios prestados.

2.1 RESULTADOS ENCUESTA A TRABAJADORES

Nivel de escolaridad

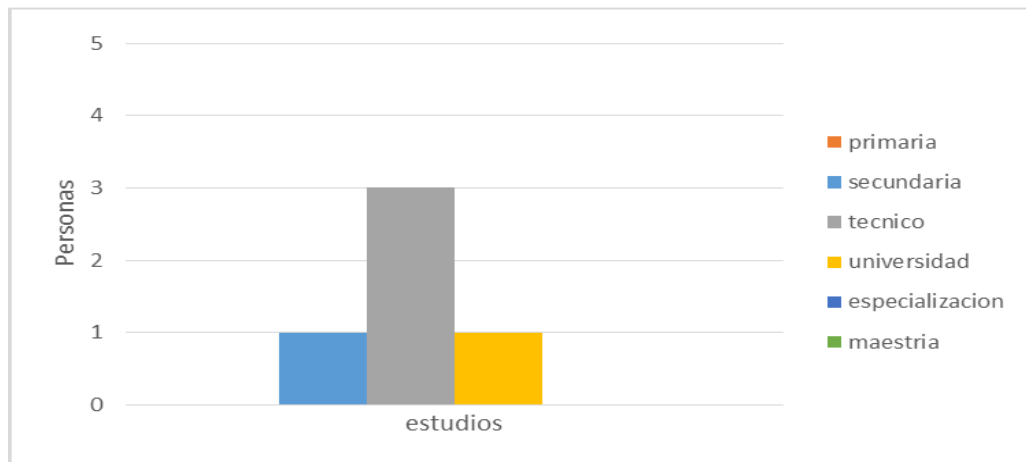
Tabla 8. Nivel de escolaridad

EMPLEADOS	NIVEL DE ESCOLARIDAD
CONTADOR	Universidad
RECEPCIONISTA 1	Técnico
RECEPCIONISTA 2	Técnico

RECEPCIONISTA 3	Técnico
CAMARERA	Secundaria

Fuente: Propia a partir de la información suministrada por los empleados.

Gráfica 3. Nivel de escolaridad

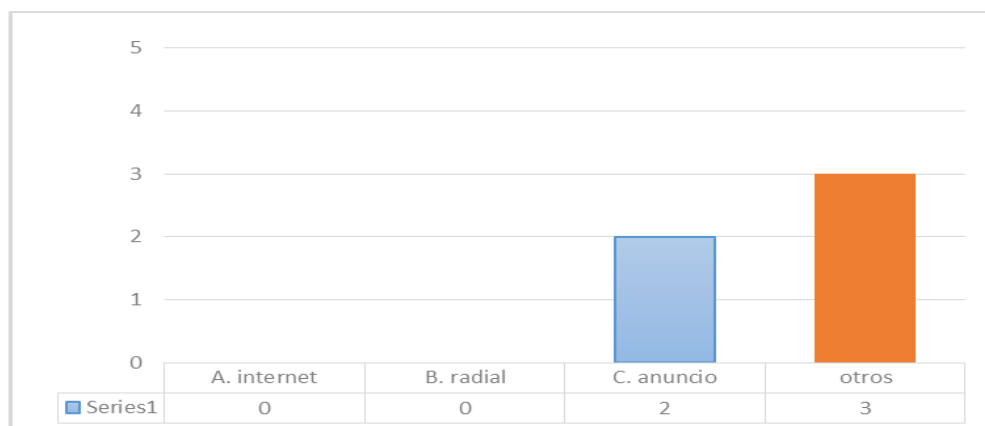


Fuente: Propia a partir de la información suministrada por los empleados.

En el nivel de escolaridad de los empleados un 60% tienen estudios de técnico, y el 40% restante se divide entre 20% niveles de estudio de secundaria y otro 20% universitarios; hay que destacar que ninguno de los empleados ha realizado estudios de nivel posgrado, como especializaciones o maestrías.

¿Cómo se enteró del puesto que actualmente desempeña?

Gráfica 3. Medios de publicación oferta de trabajo

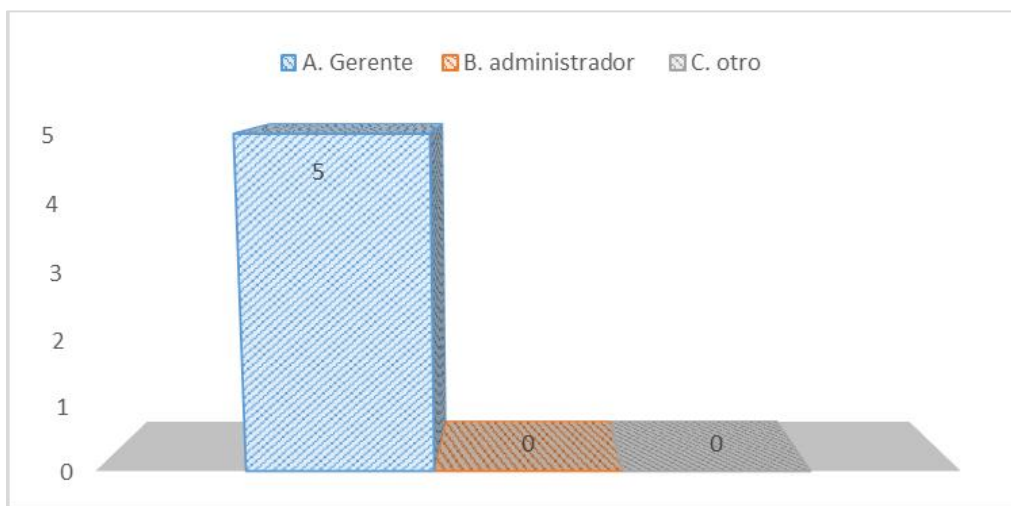


Fuente: Propia a partir de la información suministrada por los empleados.

De acuerdo a la información suministrada por los empleados del Hotel Colonial “El Dorado” un 40% de ellos se enteró del puesto que actualmente ocupa por medio de un anuncio, mientras que un 60% respondió que se enteró de la vacante, a través de un amigo o una recomendación.

¿Quién realizó el proceso de selección de personal?

Gráfica 4. Persona encargada del proceso de selección de personal.

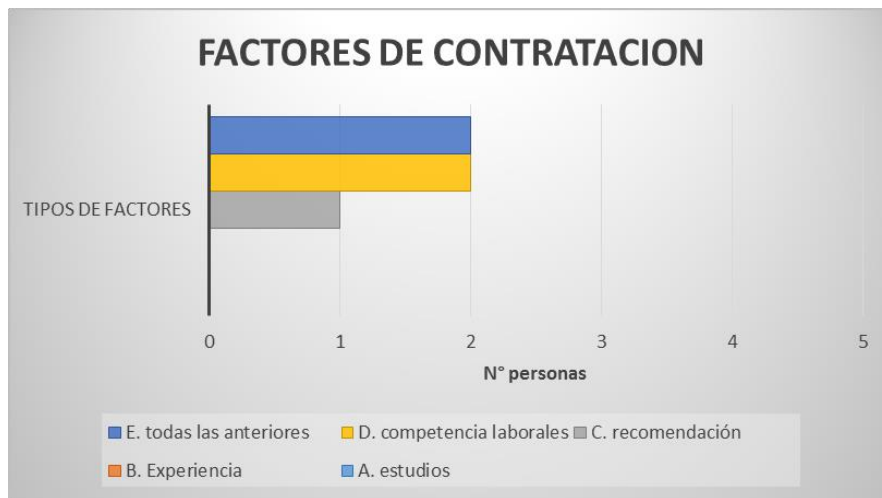


Fuente: Propia a partir de la información suministrada por los empleados.

La población objeto de estudio afirma en un 100%, que el gerente del Hotel Colonial “El Dorado” fue la persona quien realizó el proceso de selección de personal.

¿Qué factores considera que fueron evaluados para su contratación?

Gráfica 5. Factores de contratación.

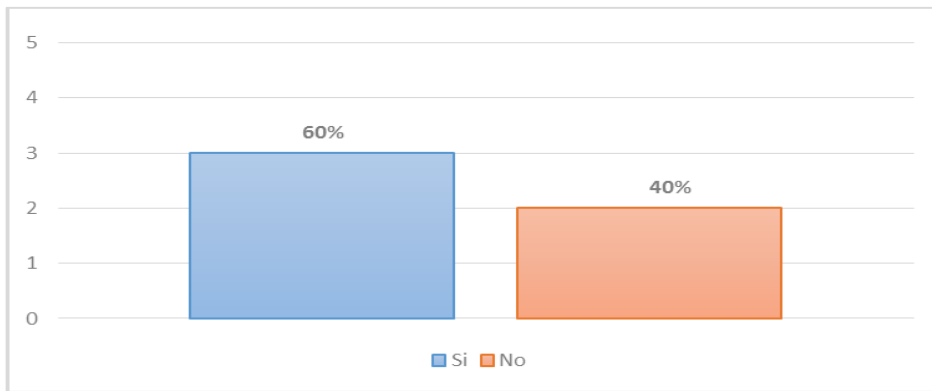


Fuente: Propia a partir de la información suministrada por los empleados.

El estudio muestra que un 40% considera que la recomendación por otras personas fue considerada para su contratación, otro 40% respondió que sus competencias laborales fueron los factores a tener en cuenta, mientras el 20% restante piensa que sus estudios, experiencia y competencias laborales fueron tomados como referencia para su contratación.

¿Recibió inducción por parte de la empresa?

Gráfica 6. Porcentaje de empleados que recibieron inducción.

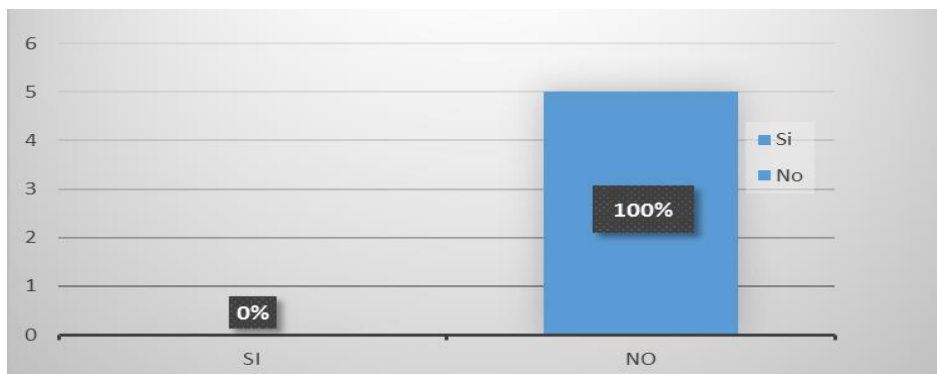


Fuente: Propia a partir de la información suministrada por los empleados.

El 60% de los empleados respondió que si recibieron inducción por parte de la empresa durante el periodo de desempeño inicial, mientras que un 40% afirmo que no le realizaron este proceso de inducción.

¿Conoce la misión y visión de la empresa?

Gráfica 7. Porcentaje de empleados que conocen la misión y visión del hotel.

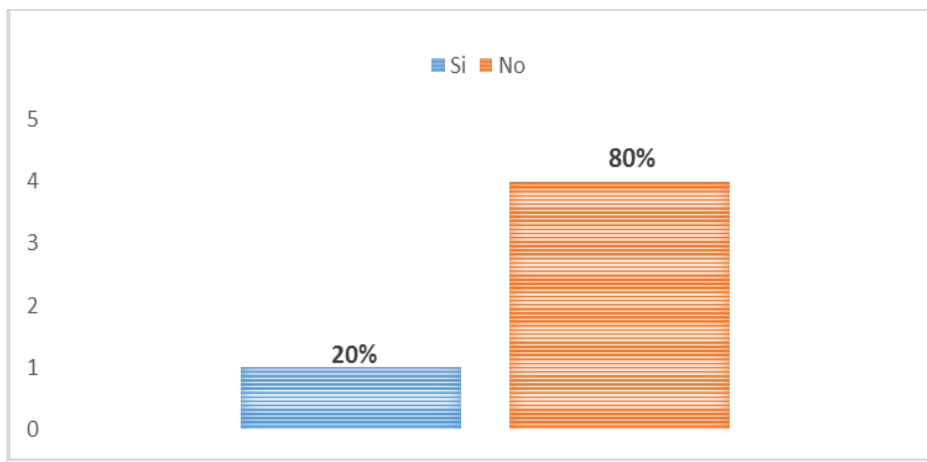


Fuente: Propia a partir de la información suministrada por los empleados.

De acuerdo a la información suministrada por los empleados del Hotel Colonial “El Dorado” el 100% de ellos tienen desconocimiento acerca de la misión y visión del Hotel.

¿Conoce la estructura organizacional u organigrama de la empresa?

Gráfica 8. Porcentaje de empleados que conocen la estructura organizacional del hotel.



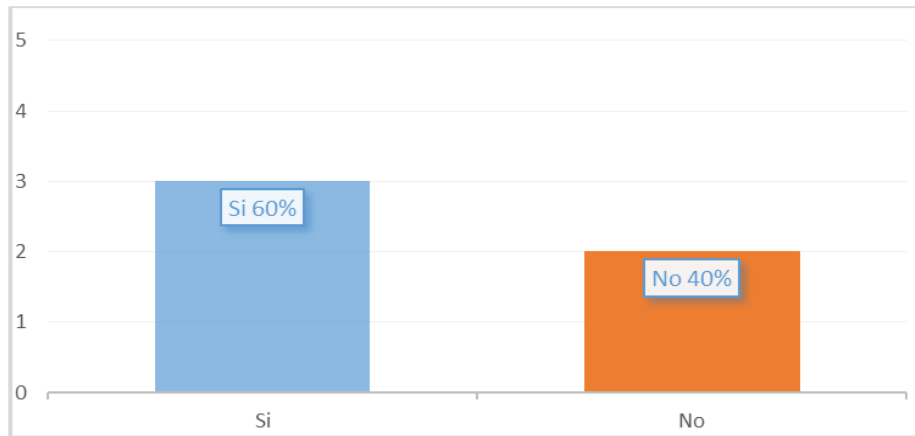
Fuente: Propia a partir de la información suministrada por los empleados.

La población objetivo afirma que el 80% de los empleados no tienen conocimiento acerca de la estructura organizacional del hotel y un 20% dijo sí conocerla.

¿Conoce los valores corporativos de la empresa?

El 60% de los empleados del hotel afirma tener conocimiento acerca de los valores corporativos, como el respeto, la honestidad y la calidad en el servicio hacia los huéspedes, al contrario un 40% de los empleados no los conocen.

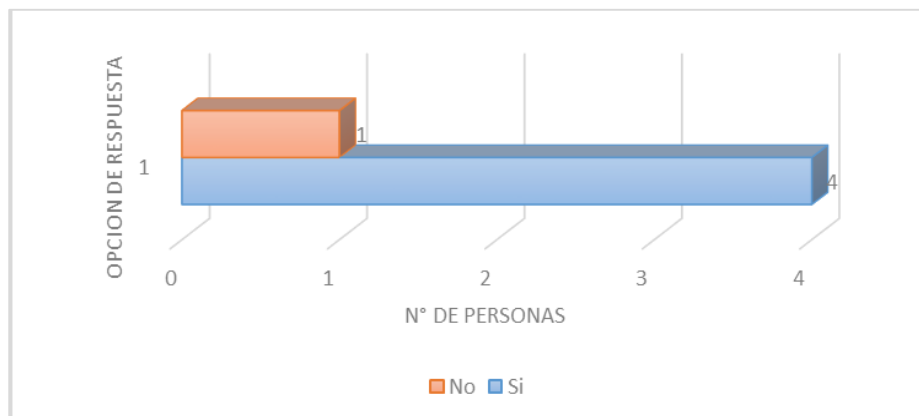
Gráfica 9. Porcentaje de empleados que conocen los valores corporativos del hotel.



Fuente: Propia a partir de la información suministrada por los empleados.

¿Considera que las divisiones de las áreas de trabajo son adecuadas para el buen funcionamiento de la empresa?

Gráfica 10. Número de empleados que consideran importante la división de las áreas de trabajo.



Fuente: Propia a partir de la información suministrada por los empleados.

La población objeto de estudio sostiene que el 80% considera importante la división de las áreas de trabajo, como son el área administrativa, de contabilidad y finanzas y el área de servicio al cliente, debido a que esto permite un buen funcionamiento de la empresa.

Escriba el nombre del puesto que desempeña dentro de la empresa

Gráfica 11. Puestos de trabajo del hotel.

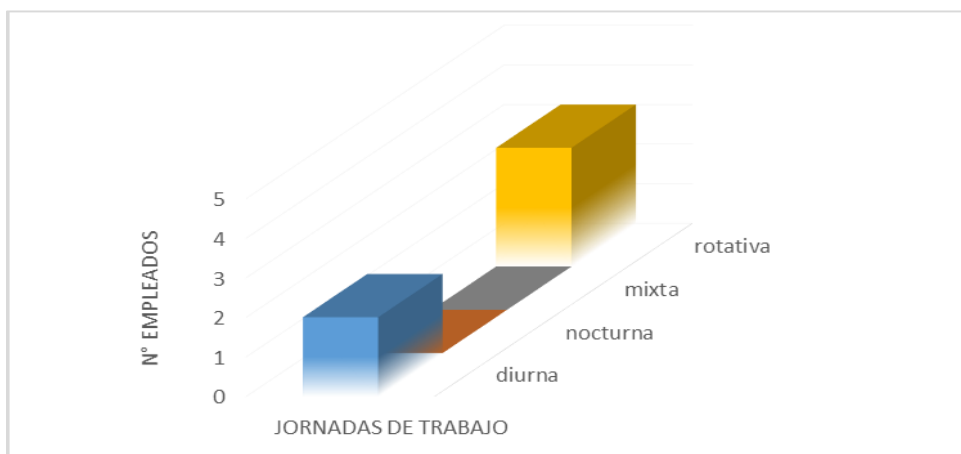
NOMBRE DEL PUESTO	CANTIDAD
Representante Legal	1
Gerente General	1
Contador	1
Recepcionista	3
Camarera	1

Fuente: Propia a partir de la información suministrada por los empleados.

Ante esta pregunta se puede concluir que el Hotel Colonial “El Dorado” tiene seis empleados; el gerente general, el contador, 3 empleados bajo el puesto de recepcionista y un empleado en los servicios de camarera.

Jornadas de trabajo

Gráfica 12. Jornadas de trabajo.



Fuente: Propia a partir de la información suministrada por los empleados.

El 50% de los empleados del hotel tienen una jornada de trabajo rotativa, con ocho horas laborales al día, este porcentaje hace énfasis a los recepcionistas del hotel, quienes tienen que ofrecer servicio al cliente las 24 horas, por otro lado, el 50% restante son de jornada diurna, con ocho horas laborales al día, que corresponden al gerente general, el contador y la camarera.

Tabla 9. Jornadas de trabajo

JORNADA ROTATIVA	
NOMBRE PUESTO	HORARIO JORNADA DE TRABAJO
Recepcionista 1	06:00AM - 02:00PM
Recepcionista 2	02:00PM – 10:00PM
Recepcionista 3	10:00PM - 06:00AM
JORNADA DIURNA	
Contador	08:00AM – 12:00AM ; 02:00 – 06:00PM
Camarera	07:00AM – 11:00AM ; 01:00 – 05:00PM

Fuente: Propia a partir de la información suministrada por los empleados.

¿Conoce cuáles son las funciones de su puesto?

Ante esta pregunta, el 100% de los empleados respondió tener conocimiento acerca de las funciones que tienen que realizar de acuerdo a su puesto.

Tabla 10. Funciones empleados del Hotel Colonial "El Dorado"

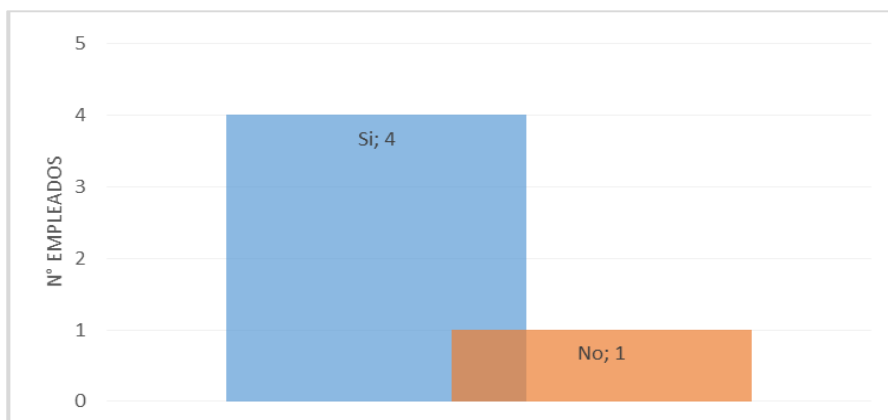
NOMBRE PUESTO	FUNCIONES
CONTADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar contablemente las operaciones de la empresa • Elaborar los estados financieros. (balance general, estado de resultados). • Presentar mensualmente informes de la parte contable y financiera del hotel.
RECEPCIONISTA 1 (06:00 am- 02:00 pm)	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener limpia el área de recepción. • Aspirar la piscina. • Revisar habitaciones. • Colaborar con el aseo externo del hotel. • Realizar la salida de los huéspedes. • Recibir los pagos de huéspedes. • Hacer reservaciones. • Dar información acerca de los precios de las habitaciones del hotel. • Entregar la recepción limpia y ordenada. • Entregar cuentas al siguiente turno.
RECEPCIONISTA 2 (02:00 pm – 10:00 pm)	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar información clara y oportuna al cliente. • Recibir huéspedes. • Realizar reservas. • Hacer aseo a la recepción.

	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar información turística y de servicio. • Brindar atención al cliente. • Entregar cuentas al siguiente turno.
RECEPCIONISTA 3 (10:00 pm – 06:00 am)	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir huéspedes. • Vigilar el hotel. • Brindar información al cliente. • Informar acerca de alguna eventualidad. • Regar las plantas. • Preparar tinto para ofrecer en la mañana a los huéspedes.
CAMARERA	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer aseo a las habitaciones • Limpiar los pasillos. • Lavar los baños externos. • Limpiar el polvo de los cuadros. • Lavar, planchar y doblar los tendidos de la cama y toallas. • Arreglar las plantas.

Fuente: Propia a partir de la información suministrada por los empleados.

¿Conoce cuáles son las responsabilidades de su puesto?

Gráfica 13. Número de empleados que conocen las responsabilidades de su puesto.



Fuente: Propia a partir de la información suministrada por los empleados.

De acuerdo a esta pregunta, cuatro (4) empleados del hotel respondió tener conocimiento acerca de las responsabilidades del puesto que desempeña y un (1) empleado afirmó no saber acerca de esto.

Tabla 11. Responsabilidades de los empleados del Hotel Colonial "El Dorado"

NOMBRE DEL PUESTO	RESPONSABILIDADES
CONTADOR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entregar información contable precisa y oportuna. ▪ Entregar informes de manera precisa sobre la situación actual del hotel.
RECEPCIONISTA 1 (06:00 am- 02:00 pm)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El buen trato a los huéspedes. ▪ Dinero del pago de habitaciones. ▪ Los equipos que se encuentran en la recepción.
RECEPCIONISTA 2 (02:00 pm – 10:00 pm)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El dinero que le entreguen. ▪ Los carros y motos que se encuentren en el garaje. ▪ El servicio al cliente. ▪ Información que da a los clientes.
RECEPCIONISTA 3 (10:00 pm – 06:00 am)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responder ante el público ante cualquier eventualidad. ▪ El dinero.

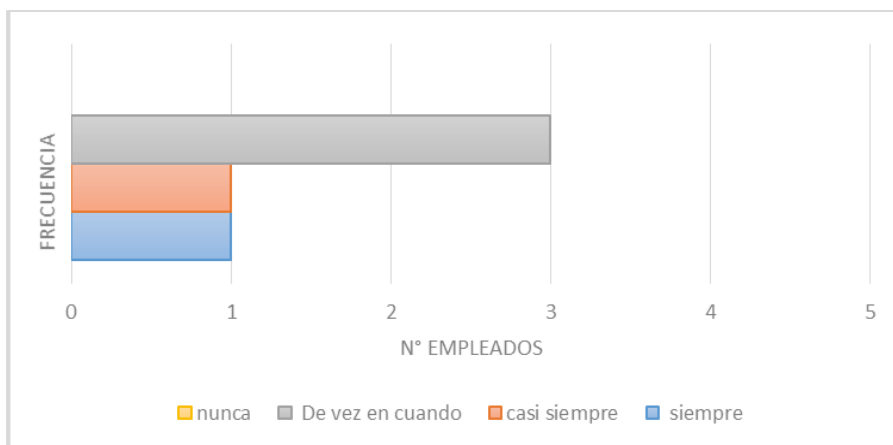
- La calidad de servicio que se le presta al cliente.

Fuente: Propia a partir de la información suministrada por los empleados.

NOTA: La camarera respondió ante esta pregunta no tener conocimiento acerca de las responsabilidades de su puesto, por tal motivo no aparece en la tabulación.

¿Con qué frecuencia hace tareas que no le corresponden?

Gráfica 14. Frecuencia con que los empleados hacen tareas que no le corresponden.



Fuente: Propia a partir de la información suministrada por los empleados.

La población objetivo afirma que el 60% de los empleados de vez en cuando, hacen tareas que no les corresponde, un 20% sostiene que casi siempre y el 20% restante dijo que siempre.

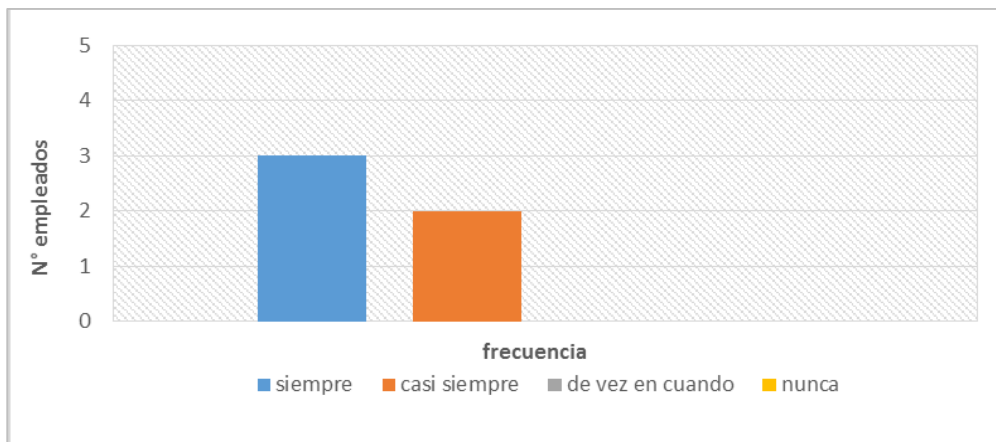
Tabla 12. Frecuencia con que los empleados hacen tareas que no le corresponden.

NOMBRE PUESTO	FRECUENCIA
CONTADOR	De vez en cuando
RECEPCIONISTA 1	De vez en cuando
RECEPCIONISTA 2	Siempre
RECEPCIONISTA 3	De vez en cuando
CAMARERA	Casi Siempre

Fuente: Propia a partir de la información suministrada por los empleados.

¿Cuenta con las herramientas (materiales, información) necesarias para el desempeño de su trabajo?

Gráfica 15. Frecuencia con que los empleados tienen los materiales necesarios para el desempeño de su trabajo.



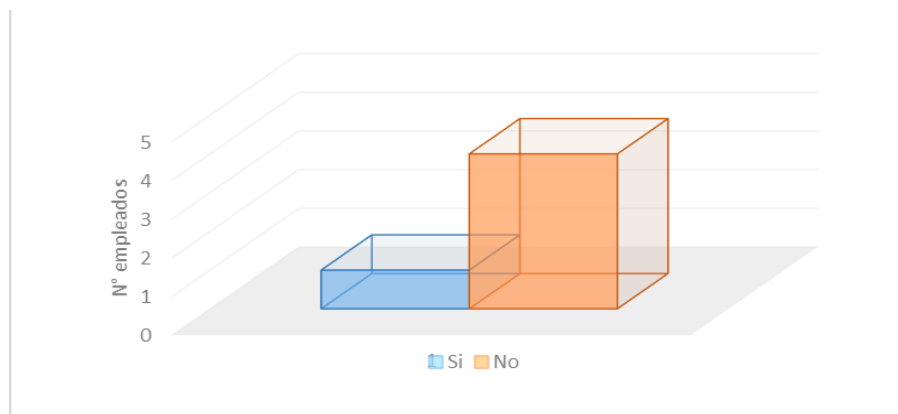
Fuente: Propia a partir de la información suministrada por los empleados.

El 60% de los empleados del hotel respondió, que siempre cuentan con los materiales, herramientas e información necesarios para su buen desempeño en el puesto que desempeñan actualmente, mientras un 40% respondió que casi

siempre cuenta con los recursos necesarios para su labor, por lo cual se ven afectados para realizar sus funciones a tiempo.

¿Su cargo exige supervisión de personas?

Gráfica 16. Número de empleados que tienen bajo su cargo supervisión.



Fuente: Propia a partir de la información suministrada por los empleados.

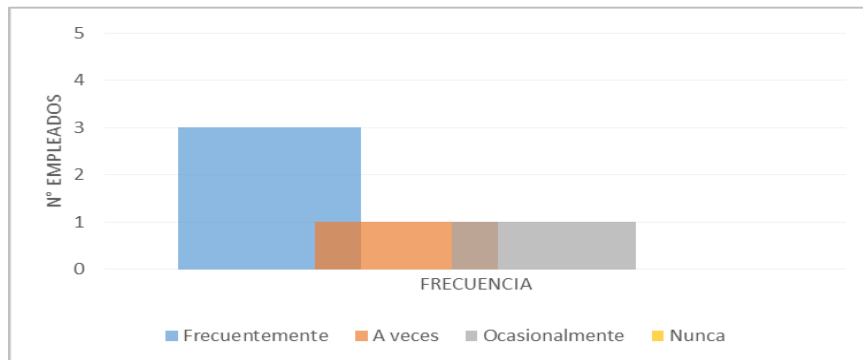
Ante esta pregunta el contador público respondió que tiene bajo supervisión el manejo adecuado por parte de las recepcionistas a cualquier factura o documento equivalente que expidan bajo el nombre del hotel o su representante legal, por el

contrario, cuatro empleados afirmaron que su puesto no exige supervisión de personas.

¿Con qué frecuencia recibe la supervisión de su superior?

El 60% de los empleados que corresponde a los recepcionistas respondió que reciben la supervisión del gerente general frecuentemente, un 20% a veces y el restante ocasionalmente.

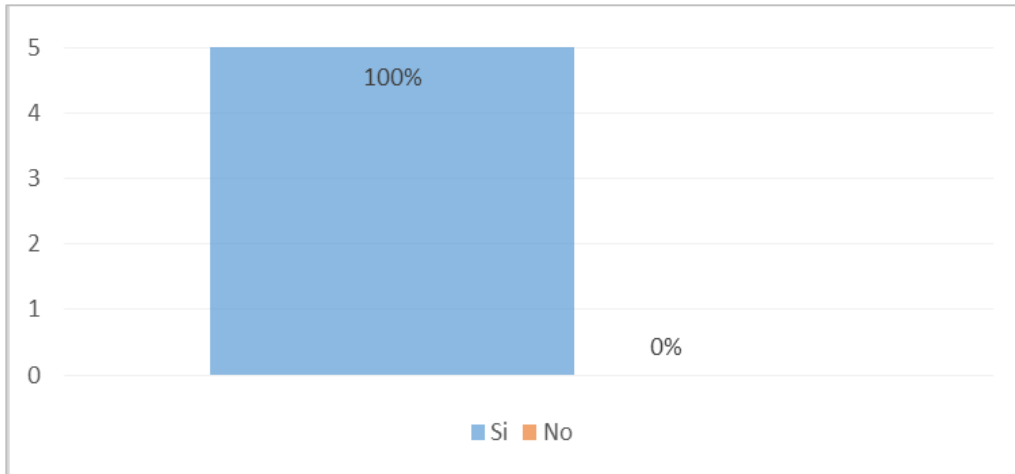
Gráfica 17. Frecuencia con que los empleados reciben supervisión



Fuente: Propia a partir de la información suministrada por los empleados.

¿Cuándo hay un problema sabe a qué persona dirigirse dentro de la empresa?

Gráfica 18. Porcentaje de empleados que sabe a qué persona dirigirse cuando hay un problema

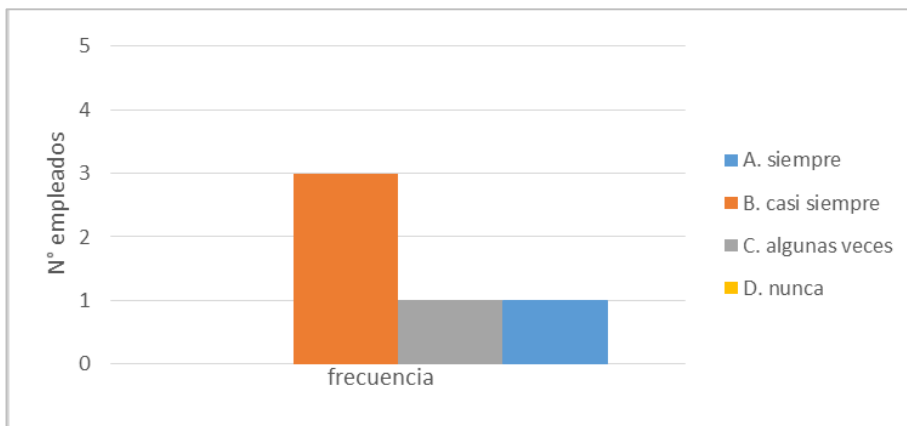


Fuente: Propia a partir de la información suministrada por los empleados.

De acuerdo a los resultados arrojados el 100% de los empleados del hotel saben que deben dirigirse al gerente en el momento en que se presente un problema dentro de la empresa.

¿Cree que sus sugerencias y opiniones son consideradas en la toma de decisiones de la empresa?

Gráfica 19. Frecuencia con que las sugerencias de los empleados son consideradas en la toma de decisiones.



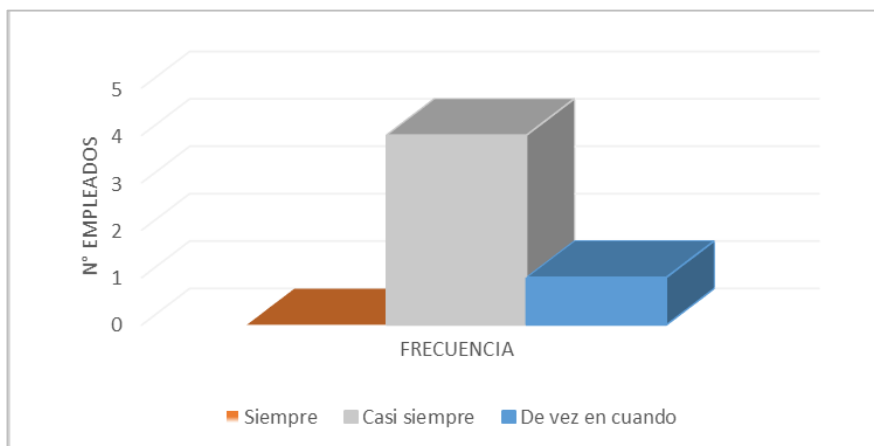
Fuente: Propia a partir de la información suministrada por los empleados.

El 60% de los empleados sostiene que sus sugerencias son tomadas en cuenta para la toma de decisiones, casi siempre, un 20% dijo que algunas veces y el restante 20% indicó que nunca son tomadas en consideración sus opiniones.

¿Cuándo hay un imprevisto durante el desempeño de su trabajo, usted puede tomar decisiones para ayudar a solucionarlo?

De acuerdo a la información suministrada, el 80% de los empleados del hotel casi siempre toman decisiones cuando hay un imprevisto, para ayudar a solucionarlo, y un 20% de vez en cuando se involucran a solucionar problemas.

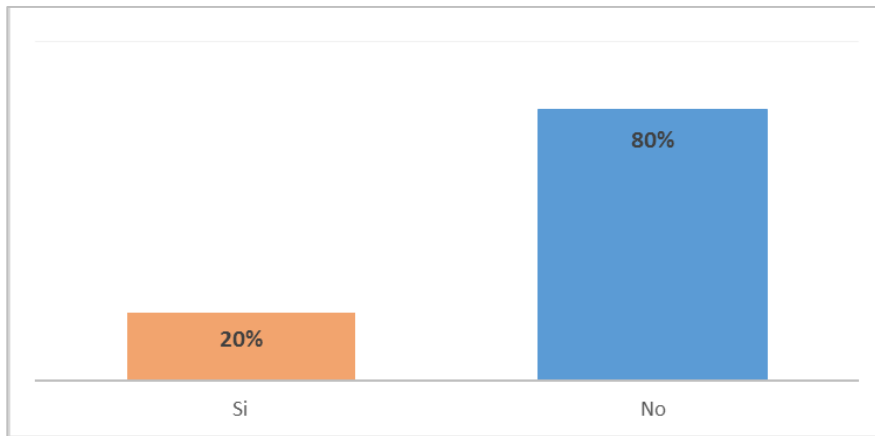
Gráfica 20. Frecuencia con que los empleados toman decisiones propias para solucionar un imprevisto.



Fuente: Propia a partir de la información suministrada por los empleados.

¿La empresa ofrece incentivos para incrementar su desempeño?

Gráfica 21. Porcentaje de empleados que reciben incentivos por parte de la empresa.

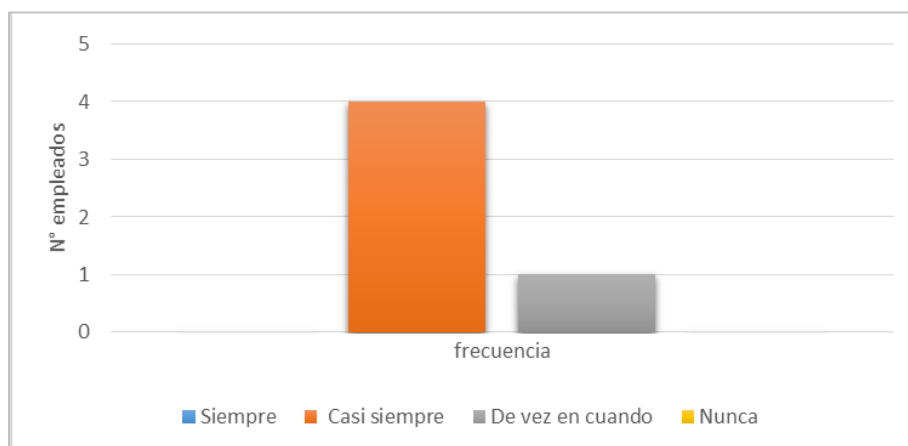


Fuente: Propia a partir de la información suministrada por los empleados.

El 80% de los empleados del hotel (repcionistas y camarera) respondieron NO recibir incentivos por parte de la empresa para motivar su desempeño, al contrario un 20% señaló que SI.

¿Con que frecuencia se presentan problemas con los clientes debido a la falta de coordinación?

Gráfica 22. Frecuencia con que se presenta problemas por falta de coordinación.

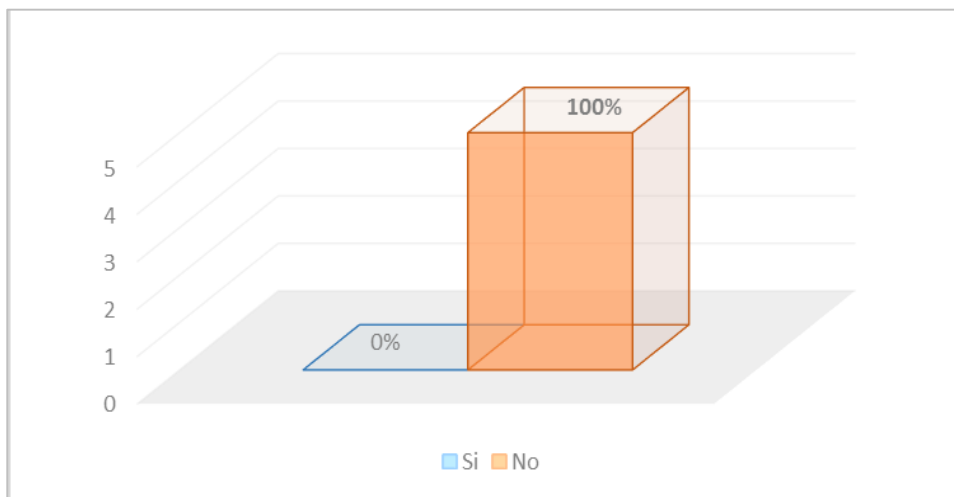


Fuente: Propia a partir de la información suministrada por los empleados.

De acuerdo a lo resultados arrojados un 80% de los empleados manifestó que casi siempre se presentan inconvenientes con los clientes, debido a la falta de coordinación, por ejemplo en la realización de reservas en temporadas altas, mientras un 20% señaló que es de vez en cuando que se presentan estas situaciones.

¿La empresa realiza programas de capacitación?

Gráfica 23. Porcentaje de empleados que han recibido capacitación.



Fuente: Propia a partir de la información suministrada por los empleados.

Ante esta pregunta la totalidad de los empleados del hotel respondió que nunca han recibido capacitación, por parte de la empresa para mejorar su desempeño en el puesto de trabajo.

2.2 ENTREVISTA GERENTE GENERAL HOTEL COLONIAL “EL DORADO”.

Para consolidar la información necesaria para realizar el diagnóstico organizacional del Hotel Colonial “El Dorado” se realizó una entrevista al Gerente General, el cual suministró información precisa acerca del manejo administrativo del hotel, además se logró conocer los diferentes puntos de vista, en cuanto a las posibles oportunidades y amenazas que puede tener el Hotel.

El gerente Sr. Elver Uriel Téllez García manifiesta que, hace catorce años fundó el hotel, en ese entonces era el gerente y representante legal pero a partir del año 2017 “paso a nombre de mi esposa, en la actualidad mi puesto en el hotel es de Gerente General”.

Ante la pregunta de ¿cuál fue el motivo para crear el hotel Colonial “El Dorado”?, el gerente respondió que al principio no se pensaba en un hotel, sino en construir

unas habitaciones para arrendar a personas del pueblo, pero al construir esas habitaciones se dio cuenta que podía tener un hotel, porque al pueblo estaba llegando variedad de turistas, y Puente Nacional se estaba convirtiendo en un lugar atractivo para el turismo, además el clima es un factor que siempre ha sido favorable, y de ahí pensó en construir un lugar en donde los turistas pudieran quedarse y disfrutar más del pueblo, entonces decidió construir un hotel de tres niveles, con piscina para niños y garaje.

También manifiesta que nunca se ha establecido una misión o visión, y en cuanto a los valores manifestó que siempre han trabajado con respeto, honestidad y calidad en el servicio que se presta hacia los huéspedes, pero tampoco se han establecido como filosofía organizacional.

Ante la pregunta ¿el Hotel tiene definido un organigrama?, el gerente respondió que nunca se ha creado uno, que permita definir la estructura organizacional del hotel.

Asimismo, el gerente afirma que nunca se han elaborado los manuales de funciones, “cuando llega un empleado se le explica verbalmente las funciones principales y secundarias que tiene que desempeñar”.

También el gerente respondió que siempre se ha encargado de este tema, cuando queda un puesto libre, él personalmente se encarga de elegir a la persona idónea para el puesto, también señaló que constantemente los recepcionistas se están cambiando.

El Sr. Elver Téllez manifiesta que para la contratación de personal, tiene en cuenta factores como la actitud, porque en el hotel se tiene que prestar un servicio amable y respetuoso a los huéspedes, también evalúa las competencias laborales, y tercero las recomendaciones, para cuidar el prestigio del hotel y así evitar algún inconveniente con algún huésped por pérdida de objetos personales.

Así mismo, el gerente respondió que cuando se contrata el personal se le dan quince días para que aprenda las funciones que tiene que realizar, por ejemplo “si se contrata a un recepcionista, él tiene que venir para que otro recepcionista le explique el manejo que tiene el hotel, las habitaciones que tienen, las instalaciones, los precios, y todas las tareas que tiene que realizar de acuerdo a los turnos que se manejan”.

Ante la pregunta ¿qué jornadas de trabajo tienen los empleados?, el Sr. Téllez respondió, por parte de los recepcionistas son jornadas rotativas, porque el hotel presta un servicio al cliente las 24 horas, entonces cada turno es de ocho horas, y cada semana los empleados se rotan los turnos, para que todos tengan equidad en horarios y en las funciones a realizar; por parte de la camarera ella tiene una jornada diurna, al igual que el contador.

De igual forma el gerente manifestó que son cinco empleados que tiene el hotel, son tres recepcionistas, una camarera y un contador que presta sus servicios como asesor.

El Sr. Téllez, declara que de vez en cuando, toma en cuenta las sugerencias de sus empleados, porque ellos tienen un contacto cercano con los huéspedes y

pueden interactuar más con ellos, también declara que en el hotel se presentan muchos imprevistos, y dependiendo el grado de dificultad, manejan la situación, es decir, si los empleados tienen la capacidad para resolverlo lo hacen, de lo contrario es necesaria la intervención del gerente.

Además el gerente respondió que procura que cada empleado cuente con lo necesario para que pueda realizar todas sus tareas sin ningún inconveniente; y por otra parte declara, que el hotel no realiza capacitaciones, porque no cuenta con un presupuesto para tal fin, aunque considera que sería de gran importancia realizar algún tipo de capacitaciones a los colaboradores, para fortalecer ciertas falencias que tienen.

El gerente, manifiesta sus diferentes puntos de vista de acuerdo a lo siguiente:

FORTALEZAS DEL HOTEL:

- Experiencia en el mercado hotelero de catorce años.
- Diseño colonial atractivo para los clientes.
- Los precios son cómodos.
- Clientes nacionales e internacionales.
- Servicio las 24 horas.
- Buen trato a los huéspedes.

DEBILIDADES DEL HOTEL

- Promoción del hotel.
- Falta de objetivos corporativos.
- Falta de proveedores.

- Mal manejo de las reservas.
- Desaprovechamiento de la tecnología.

También manifiesta que tienen bastantes oportunidades, pero no saben cómo aprovecharlas, por ejemplo, señala que la tecnología es un factor que puede ayudar a mejorar los procesos que realizan; además tienen la ventaja del clima, y el desarrollo económico que se viene presentando en la región.

En cuanto a las amenazas, señala que tiene cada día más competencia con hoteles más modernos, y también el cambio de gustos y preferencias en el turismo, han afectado al hotel.

Por último el Sr. Elver Téllez, dice que durante estos catorce años ha manejado el hotel de acuerdo a sus conocimientos, nunca se le ha dado otro rumbo para mejorar, ha trabajado el día a día y esto ha afectado el crecimiento del hotel, además durante los últimos años ha presentado inconvenientes y falencias que cada día se hace más difícil resolver. Igualmente la parte financiera, se ha afectado en gran manera, por esto considera de vital importancia un diseño organizacional que permita definir objetivos con el fin de trabajar simultáneamente, para lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

2. 3 MATRIZ DOFA ESTRATÉGICA

Con las diferentes fuentes de información se logró elaborar una matriz DOFA, con el fin de identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que

enmarcan el contexto administrativo del Hotel Colonial “El Dorado” y de esta manera proponer estrategias que ayuden a mejorar.

Tabla 13. Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	MATRIZ DOFA ESTRATEGICA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estilos y diseños coloniales en la estructura del hotel. 2. Conocimiento y experiencia en el mercado. 3. Servicio de atención al cliente durante las 24 horas. 4. Ubicación geográfica. 5. Amplia cartera de huéspedes actuales y de los posibles clientes. 6. Accesibilidad a los precios. 7. Fidelización de clientes. 8. Jornadas de trabajo rotativas. 9. Liderazgo y sentido de pertenencia por parte de los empleados. 10. Los empleados cuentan con las herramientas, materiales necesarios para el desempeño de su cargo. 11. Prestigio y reputación de la entidad.

		<p>11. Falta de coordinación.</p> <p>12. Falta de capacitación al personal.</p> <p>13. Alto nivel de rotación de empleados.</p> <p>14. Falta de inducción al personal por parte de la empresa.</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
<p>1. Acceso fácil a programas de capacitación en servicio al cliente y gestión empresarial.</p> <p>2. Nuevas tecnologías de información.</p> <p>3. Incremento del turismo nacional e internacional.</p> <p>4. Buena climatología.</p> <p>5. Desarrollo turístico y económico de la región.</p> <p>6. Surgimiento de nuevas herramientas administrativas.</p>	<p>F7; O3. Ofrecer servicios de valor agregado a los clientes, por ejemplo acceso gratuito de wi-fi, parking gratis y desayuno incluido.</p> <p>F11; O3; O5. Utilizar el good- will del hotel para atraer nuevos clientes e incrementar la rentabilidad.</p> <p>F3; F4; F6; F7; F8; O4; O5. Crear convenios con centros turísticos de la región para ofrecer actividades recreativas a los clientes por ejemplo caminatas, ciclismo de montaña,</p>	<p>D5; D7; D8; D9; D11; O6. Crear un diseño organizacional que permita mejorar la parte administrativa del hotel.</p> <p>D1; D3; O2. Aprovechar las nuevas herramientas tecnológicas para atraer nuevos usuarios por ejemplo con la creación de un sistema de reservas on- line que permita ofrecer a los clientes conocer la disponibilidad y realizar reservas por internet en tiempo real.</p> <p>D12; D 13; O1. Gestionar programas de capacitación a empleados y directivos del hotel con el fin de aumentar el nivel de calidad en los servicios prestados.</p>

AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
<p>1. La concentración de eventos en pocos meses.</p> <p>2. Inestabilidad política, social y económica.</p> <p>3. Posicionamiento en la región de hoteles modernos en infraestructura y avances tecnológicos.</p> <p>4. Cambios en las necesidades y gustos del consumidor.</p> <p>5. Fenómenos climáticos.</p>	<p>F6; F7; A3; A4. Gestionar desde la gerencia la implementación de avances tecnológicos para responder oportunamente a las necesidades del consumidor.</p> <p>F1; F5; A1; A2. Crear políticas de marketing con énfasis en descuentos o promociones en temporadas medias o bajas por ejemplo descuentos por larga estancia para motivar a los clientes a reservar por más días y así conseguir aumentar la tasa de ocupación.</p> <p>F2; F3. Identificar y analizar la competencia con el fin de descubrir cuáles son sus puntos fuertes y sus puntos débiles.</p>	<p>D2; A1. Mejorar los medios de promoción y publicidad del hotel por medio de la creación de una página web, redes sociales (Facebook, twitter, instagram) marketing digital, con el fin de aumentar el nivel de clientes nacionales e internacionales.</p> <p>D5; D7; A3; Diseñar una imagen corporativa única e impactante que permita diferenciarse contra la competencia.</p> <p>D10; D13; A1; Crear una cultura de competencia sana entre los empleados, por ejemplo ofrecer incentivos y otros reconocimientos al recepcionista que mayor registros realice al mes, con el fin de que se motiven a desempeñarse cada día mejor.</p>

Fuente: Propia, a partir de la información recabada.

De acuerdo con el análisis interno y externo realizado por medio de la matriz DOFA, se logró crear los cuatro tipos de estrategias, supervivencia, reorientación, defensiva y ofensiva, a partir de este análisis se dedujo que el hotel Colonial “El Dorado” debe implementar estrategias de reorientación.

Las estrategias de reorientación se basan en minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades que ofrece el entorno, es decir la empresa utiliza situaciones favorables externas para corregir carencias internas; para utilizar este tipo de estrategias es necesario que la empresa reoriente sus políticas internas.

A partir de lo anterior Hotel Colonial “El Dorado” tiene debilidades, como por ejemplo, la falta de uso de la tecnología, capacitación de los empleados, falta de un diseño organizacional, resistencia al cambio y falta de promoción entre otras, pero de acuerdo a la definición anterior puede utilizar las oportunidades que el entorno ofrece como son la tecnología, los programas de capacitación y el surgimiento de teorías administrativas para mitigar estas.

De acuerdo a lo anterior las estrategias de reorientación a implementar son:

- Crear un diseño organizacional que permita mejorar la parte administrativa del hotel.
- Aprovechar las nuevas herramientas tecnológicas para atraer nuevos usuarios por ejemplo con la creación de un sistema de reservas on- line que permita ofrecer a los clientes conocer la disponibilidad y realizar reservas por internet en tiempo real.
- Gestionar programas de capacitación a empleados y directivos del hotel con el fin de aumentar el nivel de calidad en los servicios prestados.

3. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL HOTEL COLONIAL “EL DORADO”

De acuerdo a la información recabada acerca del manejo administrativo del Hotel Colonial “El Dorado”, se realizó el análisis organizacional, lo cual permitió diseñar una filosofía organizacional, definir la misión, visión, valores, objetivos de los colaboradores, hacia la satisfacción de los clientes, por medio de la prestación de servicios de calidad.

3.1 MISION HOTEL COLONIAL “EL DORADO”.

Para el planteamiento de la misión del hotel, se buscó dar respuesta a seis preguntas que definen la carta de presentación del mismo, quiénes somos, qué buscamos, qué hacemos, dónde lo hacemos, por qué lo hacemos, y para quien trabajamos, dando como resultado la siguiente declaración.



MISIÓN

Ofrecer confort y tranquilidad a familias y viajeros por medio de la prestación de servicio de hospedaje, brindando servicios de alta calidad, una infraestructura colonial y un personal capacitado y comprometido con la organización, siendo nuestra cultura empresarial el respeto hacia los demás y el cuidado de nuestro medio ambiente, con el fin de contribuir al desarrollo económico y sostenible de nuestra comunidad.

Fuente: elaboración propia

3.2 VISIÓN HOTEL COLONIAL EL DORADO.

Para el planteamiento de la visión se respondió a las preguntas: cómo queremos ser, en qué tiempo, cuál es el compromiso con la comunidad y el por qué cambiar, esto con el fin de buscar una declaración que visualizara los objetivos del hotel a largo plazo.



VISIÓN

Ser reconocido para el año 2023, como el hotel líder del municipio de Puente Nacional y sus aledaños en la presentación de servicios de hospedaje con calidad, tecnología innovadora y amigables con el medio ambiente, siendo una gran fuente de empleo para los habitantes de la región.

Fuente: elaboración propia.

3.3 VALORES CORPORATIVOS HOTEL COLONIAL “EL DORADO”.

Para la creación de los valores corporativos se analizó la cultura empresarial del hotel, dando como resultado una lista de cinco valores corporativos fundamentales que van a definir la ética profesional de cada uno de los empleados y procesos.

VALORES CORPORATIVOS



RESPECTO: Trabajamos con cultura y cortesía hacia nuestros huéspedes, empleados y medio ambiente.



ORIENTACION AL SERVICIO: Anticipamos las necesidades de nuestros huéspedes a través de servicio proactivo, educado y amable, con el objetivo de hacerlos sentir que son ellos la razón de ser de nuestro trabajo.



TRABAJO EN EQUIPO: Compartimos un propósito común, con el objetivo de alcanzar resultados de calidad en forma colectiva.



COMPROMISO: Estamos comprometidos con el cumplimiento de nuestra misión, visión y objetivos corporativos.




CALIDAD: Ofrecemos un servicio de acuerdo a cada una de las necesidades de nuestros clientes con el fin de satisfacer y superar las expectativas de cada uno de ellos.

Fuente: elaboración propia.

3.4 POLÍTICAS CORPORATIVAS HOTEL COLONIAL EL DORADO

Tabla 14. Políticas corporativas Hotel colonial "El Dorado"

 POLITICAS DEL HOTEL COLONIAL “EL DORADO” NIT. 37.625.043-4	
1. TARIFAS Y PAGOS REALIZADOS	
1.1.	Las tarifas o precios cambian de acuerdo con las temporadas turísticas del año (temporadas baja, media, alta).
1.2.	Las tarifas o precios no incluyen desayuno.
1.3.	Los precios no incluyen cargos adicionales en los que se puede incurrir durante su estadía como consumo de mini – bar, excursiones, consumos en el restaurante, cafetería, entre otros; estos consumos serán cargados a su cuenta y deberán ser cancelados al momento de su salida.
2. RESERVACIONES Y CANCELACIONES	
2.1.	Las reservaciones se deben hacer con un mes de anticipación en temporadas altas.
2.2.	Para validar las reservaciones se debe hacer un depósito del cincuenta por ciento (50%) del valor total de la estadía.
2.3.	Se permitirá un cambio de fecha de las reservaciones, sin costo adicional, cuando se solicite al menos 10 días antes del check –in, pero únicamente para reservaciones fuera de temporada alta.
2.4.	En caso de no arribo debe informar 48 horas antes del check –in, para no cobrar ninguna penalización.
2.5.	En caso de no arribo sin informar, como penalización no se devolverá el dinero de la reservación.
3. SALIDA TEMPRANA O ESTADIA PARCIAL	
3.1.	No se hará ninguna devolución o reembolso de dinero por estadías utilizadas parcialmente, o salidas tempranas o noches no utilizadas.
4. CHECK – IN Y CHECK- OUT	
4.1.	La hora de llegada para disponer de su habitación será a partir las 02:00 pm.
4.2.	La hora de la salida de las habitaciones en temporada baja y media será a las 02:00 pm el día de su partida, y en temporada alta la hora de salida será a las 12: 00 mm el día de su partida.

5. PERSONA EXTRA
5.1. Se aplicara el cargo de \$30.000 máximo a persona extra en la misma habitación.
6. NIÑOS
6.1. Se considera niños hasta los cinco años, niños a partir de los seis años se cobraran como adulto.
7. MASCOTAS
7.1. Está prohibido el ingreso de mascotas o cualquier otro animal al hotel.
8. PSICINA
8.1. El cliente se hará responsable por la uso de la piscina del hotel, en especial en relación con menores de edad. El cliente utilizará la piscina bajo su propia voluntad y riesgo, así como también asume el riesgo de los menores que se encuentren bajo su custodia y que hagan uso de la piscina, por tanto, el cliente excluye de todo tipo de responsabilidad a el Hotel Colonial “El Dorado”, propietarios, administradores, funcionarios, por los daños o perjuicios que se originen en la utilización de la piscina por parte de éste o de menores de edad a su cargo. El hotel se reserva el derecho de establecer reglamentos adicionales en relación con el uso de la piscina los cuales estarán publicados en las respectivas instalaciones.
9. QUEJAS O RECLAMOS
9.1. Cualquier queja o reclamo acerca de su estadía en el hotel deberá hacerse con nuestros recepcionistas a cargo o con nuestro gerente, en el momento de su estadía, para que esto pueda ser resuelto de inmediato.

Fuente: elaboración propia, a partir de información recabada.

3.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS HOTEL COLONIAL “EL DORADO”.

A partir de la creación de la misión y visión organizacional se diseñó los objetivos organizacionales que permitan servir de guía, para todos los miembros de la organización, con el fin de enfocar todos los esfuerzos hacia el cumplimiento de estos, y lograr superar las expectativas de los clientes. El diseño de la estructura de los objetivos corporativos del hotel se enfocó en tres aspectos, con relación a los servicios, a las instalaciones y empleados.

Tabla 15. Objetivos Hotel Colonial "El Dorado"

 OBJETIVOS CORPORATIVOS: HOTEL COLONIAL “EL DORADO” NIT. 37.625.043-4	
1. CON RELACION A NUESTROS SERVICIOS.	
1.1.	Crear un ambiente de formalidad y respeto hacia nuestros huéspedes.
1.2.	Brindar la percepción de un clima familiar y hogareño.
1.3.	Brindar asesoramiento a nuestros huéspedes de sus incógnitas acerca de nuestro municipio.
1.4.	Ofrecer durante las 24 horas servicio al cliente por parte de nuestros recepcionistas con el fin de atender sus requerimientos e imprevistos que se presenten.
1.5.	Velar por la tranquilidad y comodidad de nuestros huéspedes durante su estadía.
1.6.	Maximizar la calidad del servicio, ofreciendo una atención de acuerdo a las necesidades y gustos de nuestros clientes
1.7.	Identificar posibles falencias y problemáticas en la prestación de los servicios con el fin de ejecutar planes de acción que permitan mejorar nuestros servicios.
1.8.	Realizar campañas de publicidad y promoción con el fin de dar a conocer nuestros servicios a la región y aledaños.
2. CON RELACIONES A NUESTRAS INSTALACIONES.	
2.1.	Mantener en perfecto estado de uso y conservación todas las instalaciones del edificio.

2.2.	Conservar la arquitectura (con una fachada colonial con espacios comunes).
2.3.	Incorporar avances tecnológicos que sean idóneos para la mejora de los procesos administrativos del hotel, para brindar mayor calidad en la prestación de los servicios a nuestros clientes.
2.4.	Brindar mejoramiento continuo en la parte estética de nuestras instalaciones y así ofrecer la sensación de bienestar y confort a nuestros huéspedes.
2.5.	Mantener las instalaciones en perfecta limpieza e higiene.
3. CON RELACION A NUESTROS EMPLEADOS	
3.1.	Elaborar una estrategia de reclutamiento, selección e inducción del personal con el fin de obtener los mejores candidatos.
3.2.	Proveer la capacitación a nuestros empleados para contribuir a su desarrollo personal y así mismo cumplir con eficacia los objetivos propuestos.
3.3.	Involucrar las opiniones de nuestro grupo de trabajo en la toma de decisiones y mejoramiento de nuestro trabajo.
3.4.	Motivar y comprometer al personal con la empresa a fin fomentar la satisfacción laboral y evitar la rotación de empleados.
3.5.	Permitir el desarrollo personal a cada trabajador para fomentar el crecimiento laboral dentro de la empresa.

Fuente: elaboración propia a partir de información recabada.

4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL HOTEL COLONIAL “EL DORADO”

De acuerdo con el análisis que se realizó a la parte administrativa del hotel, se diseñó una estructura vertical, la cual se basa en que la autoridad recae en la parte superior y a medida que desciende por las áreas funcionales el nivel de autoridad disminuye; con la creación de una estructura jerárquica vertical el hotel podrá definir con claridad las líneas de autoridad y crear mayor control, además permite que cada área tenga definida sus funciones y se logre mayor especialización en la toma de decisiones.

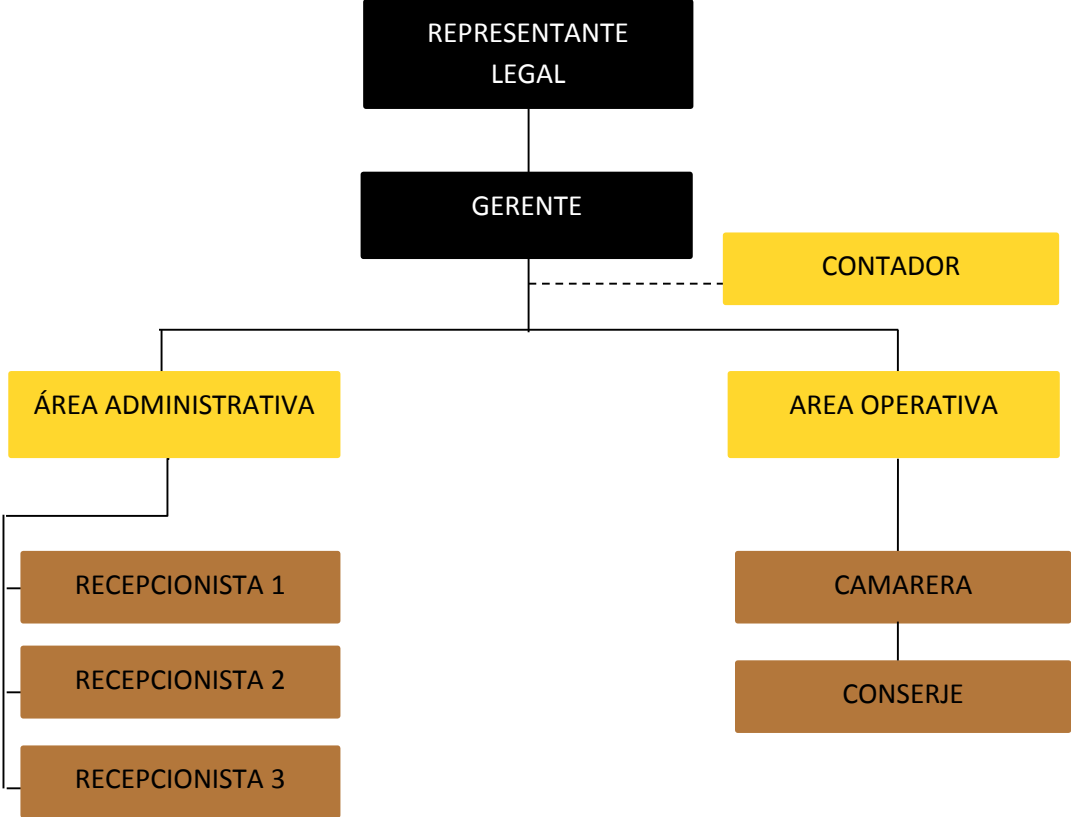
Por otro lado este tipo de jerarquía, se adapta al hotel, porque maneja áreas relativamente pequeñas y permite que el gerente controle de cerca el desempeño laboral de sus empleados. Cabe destacar que Max Weber autor de la teoría de la burocracia, propuso que la organización debe estar formada de acuerdo al principio de la jerarquía, es decir, que cada cargo inferior debe estar bajo supervisión y control de uno superior con el fin de lograr mayor especialización.

La estructura jerárquica que se propuso está conformada en la parte superior por el representante legal y el gerente general quienes tienen mayor autoridad y control sobre los demás, después se encuentra el contador quien está representado en línea staff, porque su contratación es por prestación de servicios, se creó dos áreas, la administrativa y la operativa, la primera está conformada por los tres recepcionistas y la segunda está conformada por la camarera y un conserje.

Para la definición de la estructura organizacional del hotel, se estableció de acuerdo a los puestos que componen la actual plantilla de personal, además se

vio la necesidad de la creación de un puesto en el área operativa, quien es el conserje.

ORGANIGRAMA HOTEL COLONIAL “EL DORADO”



Fuente: Propia, a partir de la información recabada.

5. MANUALES DE FUNCIONES HOTEL COLONIAL “EL DORADO”.

De acuerdo a la información suministrada por los empleados del Hotel Colonial “El Dorado”, se diseñó los respectivos manuales de funciones para cada puesto de trabajo. Los manuales de funciones contienen información que sirven de guía para todo el personal, y están compuestos por aspectos como: identificación del cargo, objetivo principal del puesto, requisitos mínimos, funciones, competencias esenciales y responsabilidades.

Tabla 16. Manual de funciones Gerente Hotel Colonial “El Dorado”

HOTEL COLONIAL “EL DORADO” NIT. MANUAL DE FUNCIONES	
Identificación del Puesto	
Nombre del puesto:	GERENTE GENERAL
Dependencia:	Administrativa
Número de cargos:	Uno
Reporta a (nombre del cargo):	Representante legal
Objetivo Principal	
Planificar, organizar y coordinar todas las actividades y tareas que se deban realizar en el hotel, para cumplir con los objetivos propuestos.	
Funciones Esenciales	
<ul style="list-style-type: none"> - Dirigir y supervisar todas las actividades realizadas por los empleados del hotel. - Desarrollar estrategias para alcanzar los objetivos propuestos por la organización. - Comprobar la calidad para garantizar los estándares esperados en los servicios 	

al cliente, la decoración, la atención.

- Gestionar y coordinar la contabilidad, los presupuestos, los cálculos estadísticos, establecer tarifas para las habitaciones.
- Garantizar el cumplimiento de las normas sanitarias, de seguridad laboral, de licencias y otras normas legales.
- Realizar y ejecutar los procesos de contratación, inducción y capacitación en la organización.
- Promover e interrelacionarse con el cliente a fin de conocer a sus necesidades.

Responsabilidades

- Información propia del Hotel.
- Cumplimiento de normas de seguridad, higiene y otras normas legales.
- Equipos de cómputo y oficina.
- Documentos vigentes y legales del Hotel.
- Dinero.

Requisitos Mínimos

Requisitos de Formación	Titulación en administración de empresas, especialización en hotelería y turismo; estudios en atención al cliente.
Requisitos de Experiencia	Tener experiencia mínima de dos años en el cargo de gerente general.

Competencias

- **LIDERAZGO:** Capacidad de tomar la iniciativa y motivar al personal de trabajo en diversas situaciones en busca del cumplimiento de los objetivos de la organización.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** Como líder de la organización debe tener la capacidad de trabajar en conjunto con los demás miembros de la empresa, para alcanzar un rendimiento óptimo, que garantice el cumplimiento de las metas propuestas por el hotel.
- **ADMINISTRATIVAS:** Contar con conocimientos administrativos que le permitan gestionar los recursos de la organización y capacidad de delegar labores en las que se tome en cuenta las capacidades de sus colaboradores.
- **COMUNICATIVAS:** Capacidad de comunicar los objetivos de la empresa a

todos los empleados; además es tarea del gerente lograr que todos sus colaboradores tengan claro sus tareas con el propósito de contribuir con el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

- RESOLUCION DE PROBLEMAS: Capacidad de solucionar los problemas que se presentan en la organización, así, como dar respuestas creativas a los desafíos de plantea el entorno.
- SENTIDO DE PERNTENENCIA: Tener un gran compromiso para con la organización, asumiendo las responsabilidades de su cargo y velando por los intereses de la organización.

REVISO:	ELABORO:
----------------	-----------------

Fuente: Propia, a partir de la información recabada


Tabla 17. Manual de funciones Contador Hotel Colonial “El Dorado”

 MANUAL DE FUNCIONES HOTEL COLONIAL “EL DORADO” NIT. 37.625.043-4	
Identificación del Puesto	
Nombre del puesto:	CONTADOR PÚBLICO
Dependencia:	Administrativa
Número de cargos:	Uno
Reporta a (nombre del cargo):	Gerente General
Objetivo Principal	
Planificar, controlar y verificar las actividades contables del hotel, a fin de garantizar información confiable y oportuna.	
Funciones Esenciales	
<ul style="list-style-type: none"> - Procesar, codificar y contabilizar los diferentes comprobantes por concepto de activos, pasivos, ingresos y egresos. - Llevar libros contables (Diario, mayor y inventarios). - Llevar el control y ejecución de solvencias de Seguro Obligatorio. 	

<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar la relación de las Cuentas por Cobrar y por Pagar. - Elaborar los estados financieros de manera eficaz y oportuna. - Elaborar y presentar informes técnicos. 	
Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> - Entregar información contable fiable y veraz - Presentar informes contables oportunos. - Veracidad de la información contable. - Manejo y confiabilidad de la información. - Reservación de información financiera del hotel. 	
Requisitos Mínimos	
Requisitos de Formación	Titulación en contaduría pública.
Requisitos de Experiencia	Experiencia mínima certificada de dos años como contador público o independiente.
Competencias	
<ul style="list-style-type: none"> - ETICA: Obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. - SENTIDO DE PERTENECIA: Capacidad de asumir los objetivos de la organización como propios y de cumplir los objetivos tanto personales como los profesionales. - ORIENTACION A LOS RESULTADOS: Capacidad de realizar las funciones a su cargo que le permita cumplir con los objetivos organizaciones de manera eficaz y eficiente. - TECNICAS: Se debe tener los conocimientos necesarios y capacidad para cumplir con las actividades y tareas de su cargo; además de actualizar estos conocimientos constantemente. - TRABAJO EN EQUIPO: Disposición de trabajar en conjunto con los demás empelados de la organización, en busca de cumplir con los objetivos de la empresa. 	
REVISO:	ELABORO:

Fuente: Propia, a partir de la información recabada


Tabla 18. Manual de funciones Recepcionista 1 Hotel Colonial “El Dorado”

 MANUAL DE FUNCIONES HOTEL COLONIAL “EL DORADO” NIT. 37.625.043-4	
Identificación del Puesto	
Nombre del puesto:	RECEPCIONISTA 1(06:00am; 02:00pm)
Dependencia:	Administrativa
Número de cargos:	Uno
Reporta a (nombre del cargo):	Gerente General
Requisitos de Formación	Educación básica secundaria.
Requisitos de Experiencia	Tener experiencia mínima de seis meses en el área de recepción o atención al cliente.
Objetivo Principal	
Proporcionar todo tipo de asistencia e información a los huéspedes y población interesada.	
Funciones Esenciales	
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar la lista de huéspedes diarios para llevar el número de habitaciones ocupadas y disponibles del día. - Revisar el registro de reservas diarias, (número de personas, habitaciones). - Revisar el estado de limpieza de las habitaciones desocupadas e informar a la camarera cualquier anomalía. - Reportar a la camarera las habitaciones con check out para fines de limpieza. - Reportar a la camarera las habitaciones con estancia para fines de limpieza. - Revisar las habitaciones antes de realizar el check out. - Realizar el check out de los clientes. - Realizar el registro de cambios durante el turno correspondiente. - Llevar el control del parking. - Tomar recados o mensajes por teléfono o personalmente. - Controlar las llaves de las habitaciones. 	

<ul style="list-style-type: none"> - Atender las solicitudes de servicios o información por parte de los huéspedes. - Proporcionar información del hotel a los turistas o comunidad interesada. 	
Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> - Brindar información fiable y oportuna. - Calidad del servicio hacia los huéspedes. - Entregar cuentas de su turno y el correspondiente dinero. - Buen uso de equipos de cómputo y comunicación. - Manejo adecuado de las llaves de las habitaciones. 	
Requisitos Mínimos	
Requisitos de Formación	Educación básica secundaria.
Requisitos de Experiencia	Tener experiencia mínima de seis meses en el área de recepción o atención al cliente.
Competencias	
<ul style="list-style-type: none"> - COMUNICATIVAS: Capacidad de interactuar con las personas de manera fluida y locuaz. Este cargo requiere contacto directo con el cliente, por lo tanto es necesario establecer una buena comunicación. - ORIENTACION AL CLIENTE: Todas las acciones realizadas deben ser orientadas, hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes. Este debe ser el principal objetivo de todos los trabajadores de la empresa. - TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACION: Disposición de trabajar y colaborar con otros miembros de la organización, para prestar un servicio óptimo a nuestros clientes y cumplir con los objetivos del hotel. - FLEXIBILIDAD: Se debe tener disponibilidad de tiempo en todo momento; debido a la rotación de turnos que se realizan a menudo. Además la disposición y capacidad de realizar diversas tareas. - INFORMATICAS: Tener conocimientos básicos de elementos tecnológicos; como el manejo de computadores, Smartphone y teléfonos, los cuales son esenciales para la gestión de las reservaciones. - LOGISTICAS: El recepcionista debe tener la habilidad de coordinar y gestionar con la ayuda de la camarera la disponibilidad de las habitaciones. 	
REVISO:	ELABORO:

Fuente: Propia, a partir de la información recabada


Tabla 19. Manual de funciones Recepcionista 2 Hotel Colonial “El Dorado”

 MANUAL DE FUNCIONES HOTEL COLONIAL “EL DORADO” NIT. 37.625.043-4	
Identificación del Puesto	
Nombre del puesto:	RECEPCIONISTA 2(02:00pm; 10:00pm)
Dependencia:	Administrativa
Número de cargos:	Uno
Reporta a (nombre del cargo):	Gerente General
Objetivo Principal	
Proporcionar todo tipo de asistencia e información a los huéspedes y población interesada.	
Funciones Esenciales	
<ul style="list-style-type: none"> - Revisar la lista de huéspedes diarios para llevar el número de habitaciones ocupadas y disponibles del día. - Revisar el registro de reservas diarias, (número de personas, habitaciones). - Revisar el estado de limpieza de las habitaciones desocupadas e informar a la camarera cualquier anomalía. - Realizar el check in de los clientes. - Ubicar a los huéspedes en sus respectivas habitaciones. - Dotar a los huéspedes con elementos de limpieza (toallas de mano, cuerpo, jabón, papel higiénico) después de realizar el registro de llegada. - Realizar el registro de cambios durante el turno correspondiente. - Llevar el control del parking. - Tomar recados o mensajes por teléfono o personalmente. - Controlar las llaves de las habitaciones. - Atender las solicitudes de servicios o información por parte de los huéspedes. - Proporcionar información del hotel a los turistas o comunidad interesada. 	
Responsabilidades	

<ul style="list-style-type: none"> - Brindar información fiable y oportuna. - Calidad del servicio hacia los huéspedes. - Entregar cuentas de su turno y el correspondiente dinero. - Buen uso de equipos de cómputo y comunicación. - Manejo adecuado de las llaves de las habitaciones. 	
Requisitos Mínimos	
Requisitos de Formación	Educación básica secundaria.
Requisitos de Experiencia	Tener experiencia mínima de seis meses en el área de recepción o atención al cliente.
Competencias	
<ul style="list-style-type: none"> - COMUNICATIVAS: Capacidad de interactuar con las personas de manera fluida y locuaz. Este cargo requiere contacto directo con el cliente, por lo tanto es necesario establecer una buena comunicación. - ORIENTACION AL CLIENTE: Todas las acciones realizadas deben ser orientadas, hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes. Este debe ser el principal objetivo de todos los trabajadores de la empresa. - TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACION: Disposición de trabajar y colaborar con otros miembros de la organización, para prestar un servicio óptimo a nuestros clientes y cumplir con los objetivos del hotel. - FLEXIBILIDAD: Se debe tener disponibilidad de tiempo en todo momento; debido a la rotación de turnos que se realizan a menudo. Además la disposición y capacidad de realizar diversas tareas. - INFORMATICAS: Tener conocimientos básicos de elementos tecnológicos; como el manejo de computadores, Smartphone y teléfonos, los cuales son esenciales para la gestión de las reservaciones. - LOGISTICAS: El recepcionista debe tener la habilidad de coordinar y gestionar con la ayuda de la camarera la disponibilidad de las habitaciones. 	
REVISO:	ELABORO:

Fuente: Propia, a partir de la información recabada


Tabla 20. Manual de funciones Recepcionista 3 Hotel Colonial “El Dorado”

 MANUAL DE FUNCIONES HOTEL COLONIAL “EL DORADO” NIT. 37.625.043-4	
Identificación del Puesto	
Nombre del puesto:	RECEPCIONISTA 3(10:00pm; 06:00am)
Dependencia:	Administrativa
Número de cargos:	Uno
Reporta a (nombre del cargo):	Gerente General
Objetivo Principal	
Proporcionar todo tipo de asistencia e información a los huéspedes y población interesada.	
Funciones Esenciales	
<ul style="list-style-type: none"> - Revisar la lista de huéspedes diarios para llevar el número de habitaciones ocupadas y disponibles del día. - Revisar el registro de reservas diarias, (número de personas, habitaciones). - Llevar el control del parking. - Dotar a los huéspedes con elementos de limpieza (toallas de mano, cuerpo, jabón, papel higiénico) después de realizar el registro de llegada. - Cerrar el registro de cambios durante el turno correspondiente. - Vigilar el parqueadero. - Vigilar las instalaciones del hotel. - Informar a su superior cualquier anomalía o problema que se presente durante la noche en las instalaciones del hotel. - Tomar recados o mensajes por teléfono o personalmente. - Controlar las llaves de las habitaciones. - Atender las solicitudes de servicios o información por parte de los huéspedes. - Proporcionar información del hotel a los turistas o comunidad interesada. 	
Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> - Brindar información fiable y oportuna. - Calidad del servicio hacia los huéspedes. 	

<ul style="list-style-type: none"> - Entregar cuentas de su turno y el correspondiente dinero. - Buen uso de equipos de cómputo y comunicación. - Manejo adecuado de las llaves de las habitaciones. 	
Requisitos Mínimos	
Requisitos de Formación	Educación básica secundaria.
Requisitos de Experiencia	Tener experiencia mínima de seis meses en el área de recepción o atención al cliente.
Competencias	
<ul style="list-style-type: none"> - COMUNICATIVAS: Capacidad de interactuar con las personas de manera fluida y locuaz. Este cargo requiere contacto directo con el cliente, por lo tanto es necesario establecer una buena comunicación. - ORIENTACION AL CLIENTE: Todas las acciones realizadas deben ser orientadas, hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes. Este debe ser el principal objetivo de todos los trabajadores de la empresa. - TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACION: Disposición de trabajar y colaborar con otros miembros de la organización, para prestar un servicio óptimo a nuestros clientes y cumplir con los objetivos del hotel. - FLEXIBILIDAD: Se debe tener disponibilidad de tiempo en todo momento; debido a la rotación de turnos que se realizan a menudo. Además la disposición y capacidad de realizar diversas tareas. - INFORMATICAS: Tener conocimientos básicos de elementos tecnológicos; como el manejo de computadores, Smartphone y teléfonos, los cuales son esenciales para la gestión de las reservaciones. - LOGISTICAS: El recepcionista debe tener la habilidad de coordinar y gestionar con la ayuda de la camarera la disponibilidad de las habitaciones. 	
REVISO:	ELABORO:

Fuente: Propia, a partir de la información recabada


Tabla 21. Manual de funciones Camarera Hotel Colonial “El Dorado”

 MANUAL DE FUNCIONES HOTEL COLONIAL “EL DORADO” NIT. 37.625.043-4	
Identificación del Puesto	
Nombre del puesto:	CAMARERA
Dependencia:	Operativa
Número de cargos:	Uno
Reporta a (nombre del cargo):	Gerente General
Objetivo Principal	
Mantener la limpieza y mantenimiento de superficies, mobiliario, elementos complementarios y accesorios del hotel.	
Funciones Esenciales	
<ul style="list-style-type: none"> - Limpiar las habitaciones respetando la intimidad y pertenencia de los huéspedes. - Mantener en perfecto estado de limpieza las zonas comunes y las distintas dependencias del mismo. - Realizar las labores propias de lencería y lavandería. - Responder a las necesidades que tenga los huéspedes. - Reportar cualquier problema con los huéspedes y/o habitaciones. - Colaborar en los cambios de habitación al huésped. - Preparar, transportar y recoger los materiales y productos necesarios para la limpieza y mantenimiento de habitaciones y áreas comunes. - Mantener ordenada el área de lavandería. - Llevar una hoja de control de las habitaciones. 	
Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> - Brindar información fiable y oportuna. - Calidad del servicio hacia los huéspedes. - Respeto hacia las pertenencias de los huéspedes. - Buen uso de equipos de lavandería. - Uso y manejo de tendidos. 	

- Manejo adecuado de las llaves de las habitaciones.	
Requisitos Mínimos	
Requisitos de Formación	Educación básica secundaria.
Requisitos de Experiencia	Tener experiencia mínima de seis meses en el área de limpieza o similares.
Competencias	
<ul style="list-style-type: none"> - ORIENTACION AL CLIENTE: Realizar un trabajo de calidad en la adecuación de las habitaciones, que permita cumplir con las exigencias y necesidades del cliente. - TRABAJO EN EQUIPO: Disposición de trabajar en conjunto con los demás empelados del hotel, en busca de cumplir con los objetivos de la empresa. - PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD: constantemente pendiente de que el estado de las habitaciones sea el mejor posible según los estándares de calidad del establecimiento. - ORIENTACIÓN AL LOGRO: interés por realizar bien el trabajo y, a ser posible, por sobrepasar el estándar. 	
REVISO:	ELABORO:

Fuente: Propia, a partir de la información recabada

Tabla 22. Manual de funciones Conserje Hotel Colonial "El Dorado"

 MANUAL DE FUNCIONES HOTEL COLONIAL "EL DORADO" NIT. 37.625.043-4	
Identificación del Puesto	
Nombre del puesto:	CONSERJE
Dependencia:	Operativa
Número de cargos:	Uno
Reporta a (nombre del cargo):	Gerente General
Objetivo Principal	
Mantener la limpieza y mantenimiento de superficies, y áreas complementarias del hotel.	
Funciones Esenciales	
<ul style="list-style-type: none"> - Vigilar el control de acceso al hotel. - Limpiar zonas comunes del hotel como por ejemplo escaleras, patio, garaje. - Realizar el mantenimiento de jardines. - Realizar el mantenimiento de la piscina. - Arreglar cualquier avería o daño de las instalaciones del hotel. 	
Responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> - Brindar información fiable y oportuna. - Calidad del servicio hacia los huéspedes. - Buen uso de equipos de mantenimiento. - Seguridad de las instalaciones del hotel. 	
Requisitos Mínimos	
Requisitos de Formación	Educación básica secundaria.
Requisitos de Experiencia	Tener experiencia mínima de seis meses en el área de mantenimiento o similares.
Competencias	
<ul style="list-style-type: none"> - ORIENTACION AL CLIENTE: Realizar un trabajo de calidad en la adecuación 	

de las habitaciones, que permita cumplir con las exigencias y necesidades del cliente.

- **TRABAJO EN EQUIPO:** Disposición de trabajar en conjunto con los demás empleados del hotel, en busca de cumplir con los objetivos de la empresa.
- **PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD:** constantemente pendiente de que el estado de las instalaciones del hotel sea el mejor posible según los estándares de calidad del establecimiento.
- **ORIENTACIÓN AL LOGRO:** interés por realizar bien el trabajo y, a ser posible, por superar el estándar.

REVISÓ:

ELABORÓ:

Fuente: Propia, a partir de la información recabada

6. PROYECCIONES ECONOMICAS

A partir de información financiera suministrada por parte del Gerente General del hotel se realizó dos tipos de proyecciones en la cual reflejan el comportamiento económico a futuro de las utilidades a generar, para la realización de estas proyecciones se utilizó el método de promedio porcentual.

En primera parte se realizó una proyección económica de los ingresos y egresos del hotel desde el año 2.015 hasta el año 2.022 con el fin de obtener las utilidades a generar en un futuro donde el hotel no aplicara un diseño organizacional que mejore su parte administrativa; Arrojando como resultado lo siguiente:

Tabla 23. Pronostico Futuro de ingresos-egresos sin implementacion diseño organizacional.

PRONOSTICO FUTURO DE INGRESOS - EGRESOS SIN IMPLEMENTACION DISEÑO ORGANIZACIONAL							
AÑO	INGRESOS	VARIACION	VARIACION %	EGRESOS	VARIACION	VARIACION %	UTILIDAD NETA
2015	189.600.000	0		105.476.833	0	0	84.123.167
2016	182.400.000	7.200.000	-3,79747	103.343.460	- 2.133.373	-2,02260	79.056.540
2017	150.000.000	32.400.000	-17,76316	96.679.678	- 6.663.782	-6,44819	53.320.322
2018	114.000.000	36.000.000	-24	83.740.000	- 12.939.678	-13,38407	30.260.000
2019	96.686.962,025	17.313.038	-15,18688	79.164.685	- 4.575.315	-5,46372	17.522.277
2020	82.003.233,559	14.683.728	-15,18688	74.839.352	- 4.325.333	-5,46372	7.163.881
2021	69.549.504,641	12.453.729	-15,18688	70.750.343	- 4.089.009	-5,46372	- 1.200.839
2022	58.987.108,018	10.562.397	-15,18688	66.884.746	- 3.865.597	-5,46372	- 7.897.638

Fuente: Propia, a partir de la información recabada

Como se puede observar en la tabla anterior se tomaron los años 2015 hasta 2018 y se calcularon las variaciones porcentuales tanto de los ingresos como de los egresos y a partir del método promedio porcentual se halló la media que es de 15,18688 con la cual se proyectaron desde los años 2019 hasta el 2022.

A partir del proceso anterior se puede observar en la tabla que el hotel ha presentado una disminución de sus ingresos en un 24% tomando como referencia los años 2015 hasta 2018, y también como la utilidad ha presentado una variación en \$53. 863.167 millones, además con la proyección de los siguientes años se puede observar que para el año 2021 el hotel estaría generando pérdidas, lo cual indica que el hotel necesita mejorar su parte administrativa para lograr tener un impacto económico que permita su permanencia en el mercado.

Un segundo pronóstico es la proyección de los ingresos- egresos del hotel con la implementación del diseño organizacional, para la elaboración de esta tabla se utilizó los datos de la tabla anterior, y la proyección del año 2019, a partir del año 2020 se aplicó un impacto mínimo del 20% en los ingresos que es lo que se espera al mejorar la parte administrativa del hotel y un aumento del 5% en los egresos lo cual refleja el ingreso del nuevo empleado a la plantilla del personal, y el incremento que se generaría por parte de los servicios.

PRONOSTICO FUTURO CON IMPLEMENTACION DISEÑO ORGANIZACIONAL			
AÑO	INGRESOS	EGRESOS	UTILIDAD NETA
2015	189.600.000	105.476.833	84.123.167
2016	182.400.000	103.343.460	79.056.540
2017	150.000.000	96.679.678	53.320.322
2018	114.000.000	83.740.000	30.260.000
2019	96.686.962,025	79.164.685	17.522.277
2020	116.024.354,430	83.122.919	32.901.435
2021	139.229.225,316	87.279.065	51.950.160
2022	167.075.070,380	91.643.018	75.432.052

Tabla 24. Pronostico futuro con implementación diseño organizacional

Fuente: propia, a partir de información recabada.

De acuerdo a lo anterior se puede deducir que para los años siguientes el hotel mejoraría sus ingresos anuales lo cual impactaría positivamente en la generación de utilidades, se puede observar además que para el 2022 las utilidades estarían cerca a las generadas en el año 2015, lo cual indica que el hotel estaría logrando una estabilidad económica.

7. CONCLUSIONES

Se logró obtener un diagnóstico empresarial sobre el estado actual del hotel por medio de la matriz DOFA, se determinó que la empresa no cuenta con un diseño organizacional definido, que permita guiar la toma de decisiones hacia el cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo, por lo tanto, se sugiere la implementación de estrategias de reorientación con el fin de mitigar las debilidades que afectan la calidad de los servicios y lograr una evolución empresarial que permita llegar a la fase de éxito.

Se elaboró una filosofía organizacional adecuada a la cultura corporativa del hotel, con el fin de definir objetivos y principios que permitan una evolución y competitividad en el sector hotelero, con la elaboración de una filosofía organizacional la empresa reflejara a cada colaborador, el rumbo al cual quiere llegar y las estrategias que implementaran.

Se propuso una estructura jerárquica vertical, con el fin de crear líneas de autoridad y tener mayor control; para la jerarquización, se tomó como base la plantilla de empleados actual del hotel y se planteó la creación de un puesto de conserje. Con lo anterior, se presente que los colaboradores tengan conocimiento de los niveles de autoridad y de responsabilidad que tiene cada puesta en el hotel.

Se diseñó los manuales de funciones para los puestos de gerente general, contador, recepcionistas, camarera y conserje, definiendo claramente el objetivo de cada cargo, las funciones, sus requisitos mínimos, competencias a evaluar y

las responsabilidades, con el fin de lograr mayor eficiencia y eficacia en la organización.

8. RECOMENDACIONES

Se debe tener en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos:

- Evaluar esta propuesta de creación de diseño organizacional, como posible estrategia de reorientación.
- Involucrar y comprometer a todos los miembros de la organización en la reorientación de los objetivos corporativos del hotel.
- Efectuar y fomentar la filosofía organizacional propuesta en este trabajo, con el fin de lograr una mayor competitividad y reconocimiento en el mercado hotelero.
- Implementar el organigrama sugerido, a fin de tener clara la estructura organizacional del Hotel Colonial “El Dorado”, y que todos los stakeholders puedan identificar las líneas de autoridad y control.
- Evaluar e implementar los manuales de funciones propuestos, para que se obtenga mayor eficacia en el cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

9. REFERENCIAS

- Chiavenato, I. (2001). *Administración: proceso administrativo*. 3 ed. Bogotá: McGraw-Hill. 415 p.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. 7 ed. México: McGraw-Hill. 562 p.
- Bueno, E. (1996). *Organización de empresas: estructura, procesos y modelos*. Madrid: Ed. Pirámide. 419 p.
- Dávila, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración: enfoque crítico*. 2 ed. Bogotá: McGraw- Hill. 317 p.
- Fred, D. (2013). *Administración estratégica*. 14 ed. México: Pearson Educación. 400 p.
- Gareth, J. (2008). *Teoría organizacional: diseño y cambio en las organizaciones*. 5 ed. México: Pearson Educación. 552 p.
- Gómez, G. (1994). *Planeación y Organización de Empresas*. 8 ed. México: McGraw Hill. 250 p.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. 4 ed. México: McGraw Hill. 882 p.

- Hodge, B, A, Gales, W, Gales, L. (2003). *Teoría de la organización: un enfoque estratégico*. 6 ed. Madrid: Pearson Educación S.A. 480 p.
- Jiménez, L. y Jiménez, W. (2010). *Turismo: tendencias globales y planeación estratégica*. Bogotá: Ecoe Ediciones.158 p.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1998). *Administración. Una Perspectiva Global*. 11 ed . México: Mc Graw Hill. 649 p.
- Lerma, H. (2009). *Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto*. 4 ed. Bogotá: Ecoe Ediciones. 63 p.
- Martínez, D. y Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A. 363 p.
- Mendoza, M. (2011). *Decisiones estratégicas: Macro administración*. Bogotá: Ediciones de la U. 328 p.
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos aires: El Ateneo. 241 p.
- Munch, L. (2004). *Fundamentos de administración*. 5 ed. México: Trillas. 240 p.
- Munch, L. (2005). *Organización: diseño de organizaciones de alto rendimiento*. México: Trillas. 125 p.
- Prieto, J. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones. 286.p.
- Tarzijan, J. (2008). *Fundamentos de estrategia empresarial*. 4 ed. Chile: Ediciones Alfaomega. 496 p.

ANEXOS
FORMATO DE ENCUESTA



UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA
FACULTAD SECCIONAL CHIQUINQUIRA
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ENCUESTA A TRABAJADORES DEL HOTEL COLONIAL “EL DORADO”

Objetivo. Esta encuesta tiene como finalidad conocer la situación actual del Hotel colonial “El Dorado” en cuanto a su diseño organizacional, por lo tanto la información que proporcione es totalmente confidencial y será utilizada para realizar una propuesta de mejoramiento para la empresa.

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque solo una de las respuestas propuestas, con la que más se identifique. De antemano agradecemos su colaboración.

Datos Personales

Nombres y Apellidos completos

1. Edad:

18 - 25 años ____ 26 - 40 años ____ 41 - 50 años ____ > 51 años ____

2. Nivel de escolaridad:

Primaria ____ Secundaria ____ Técnico o tecnólogo ____ Universidad ____

Especialización ____ Maestría ____ Doctorado ____

3. ¿Cómo se enteró del puesto que actualmente desempeña?

A) Por internet

B) Radial

C) Anuncio

D) Otros ¿Cuál? _____

4. ¿Quién realizó el proceso de selección personal?

A) Gerente

B) Administrador

C) Otro ¿Cuál? _____

5. ¿Qué factores considera que fueron tenidos en cuenta para su contratación?

A) Estudios

B) Experiencia

C) Recomendación

D) Competencias laborales

E) Todas las anteriores

6. ¿Recibió inducción por parte de la empresa?

Si _____

No _____

7. ¿Conoce la misión y visión de la empresa?

Si _____

No _____

8. ¿Conoce la estructura organizacional u organigrama de la empresa?

Si _____

No _____

9 ¿Conoce los valores corporativos de la empresa?

Si _____

No _____

Cuáles?

10. ¿Considera que la división de las áreas de trabajo, son adecuadas para el buen funcionamiento de la empresa?

Si _____

No _____

11. Escriba el nombre del cargo que desempeña dentro de la empresa

12. Jornadas de trabajo

A) Diurna

B) Nocturna

C) Mixta

D) Rotativa

13. ¿Conoce las responsabilidades y funciones de su puesto?

Si _____

No _____

Cuáles? _____

14. ¿Con qué frecuencia hace tareas que no le corresponden?

Siempre ___ Casi siempre ___ De vez en cuando ___ Nunca ___

15. ¿Cuenta con las herramientas (materiales, información) necesarias para el desempeño de su trabajo?

Siempre ___ Casi siempre ___ De vez en cuando ___ Nunca ___

16. ¿Su cargo exige supervisión de personas?

Si _____

No _____

Si la respuesta es Sí, relacione los cargos bajo su supervisión directa

17. ¿Con que frecuencia recibe la supervisión de su superior?

- A) Frecuentemente
- B) A veces
- C) Ocasionalmente
- D) Nunca

18. ¿Cuándo hay un problema sabe a qué persona dirigirse dentro de la empresa?

Si _____

No _____

19. ¿Cree que sus sugerencias y opiniones son consideradas en la toma de decisiones de la empresa?

Siempre ___ Casi siempre ___ Algunas veces ___ Nunca ___

20. ¿Cuándo hay un imprevisto durante el desempeño de su trabajo, usted puede tomar decisiones para ayudar a solucionarlo?

Siempre ___ Casi siempre ___ De vez en cuando Nunca ___

21. ¿La empresa ofrece incentivos para incrementar su desempeño?

Si _____

No _____

Cuáles? _____

22. ¿Con qué frecuencia se presentan problemas con los clientes debido a la falta de coordinación?

Siempre ___ Casi siempre ___ De vez en cuando ___ Nunca ___

23. ¿La empresa realiza programas de capacitación?

Si _____

No _____

FORMATO DE ENTREVISTA



**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA Y TECNOLOGICA DE COLOMBIA
FACULTAD SECCIONAL CHIQUINQUIRA
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

ENTREVISTA A GERENTE GENERAL DEL HOTEL COLONIAL “EL DORADO”

Objetivo. Esta entrevista tiene como finalidad conocer la situación actual del Hotel Colonial “El Dorado” en cuanto a su diseño organizacional, por lo tanto la información que proporcione es totalmente confidencial y será utilizada para realizar una propuesta de mejoramiento para la empresa.

1. Nombres y apellidos completos
2. Puesto que actualmente desempeña
3. ¿Cuántos años lleva en funcionamiento el hotel?
4. ¿Cuál fue el motivo para crear el hotel Colonial “El Dorado”?
5. ¿La empresa tiene establecido una filosofía organizacional?
6. ¿La empresa tiene una estructura organizacional definida?
7. ¿La empresa tiene manuales de funciones para cada uno de los puestos?
8. ¿Quién es la persona encargada del proceso de selección de personal, y que factores evalúa para la contratación?
9. ¿La empresa realiza inducción?
10. ¿Cuántos empleados tiene actualmente el hotel?

11. ¿Qué jornadas de trabajo tienen los empleados?
12. ¿Toma en cuenta las sugerencias de sus empleados?
13. ¿Los empleados cuentan con los materiales y herramientas necesarias para desempeñar su trabajo?
14. ¿La empresa cuenta con un plan de capacitación?
15. ¿Cuáles cree usted que son las fortalezas y debilidades que tiene el hotel?
16. ¿Cuáles cree usted que son las oportunidades y amenazas que actualmente tiene el hotel?
17. ¿Considera usted importante la creación de un diseño organizacional para el Hotel Colonial “El Dorado”?