

**DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LOS
DEPARTAMENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS, MANTENIMIENTO Y
RECURSOS HUMANOS DEL HOTEL TOCAREMA DE GIRARDOT**

AUTORES: ALEJANDRA GÓMEZ MORENO

CÓDIGO 310 215 235

ANGIE PAMELA HERRERA LÓPEZ

CÓDIGO 310 215 245

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
GIRARDOT, CUNDINAMARCA**

2018

**DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LOS
DEPARTAMENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS, MANTENIMIENTO Y
RECURSOS HUMANOS DEL HOTEL TOCAREMA DE GIRARDOT**

AUTORES: ALEJANDRA GÓMEZ MORENO

CÓDIGO 310 215 235

ANGIE PAMELA HERRERA LÓPEZ

CÓDIGO 310 215 245

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

DIRECTORA TRABAJO

MG. MARÍA PATRICIA DÍAZ CÁRDENAS

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
GIRARDOT, CUNDINAMARCA**

2018

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Jurado

Firma del Jurado

AGRADECIMIENTOS

Primero a Dios por darme la sabiduría necesaria para culminar esta etapa con esfuerzo y dedicación, a mis padres por el apoyo incondicional en todo momento y por confiar en mi desde siempre, apoyándose en cada paso que doy, siendo este logro un orgullo para ellos y para mí. A mis docentes que durante mi etapa académica me brindaron todos sus conocimientos y experiencias aportando a mi formación y a la realización de este proyecto, Al Hotel Tocarema y a la gerencia del Señor Gustavo Patiño por permitirme hacer parte de su empresa y dejarme aportar un grano de arena a la mejora continua de la misma con la realización de este trabajo, a cada persona que apporto sus conocimientos y experiencias para ayudarnos a realizar tanto la parte investigativa y diagnóstica, trabajo de campo y desarrollo del proyecto, a los programas de Tecnología en gestión turística y hotelera y Administración de empresas por permitir formarme para ser una buena profesional y brindarme las bases necesarias para el desarrollo de este proyecto, por último a mi compañera y colega Angie Pamela Herrera López por estar conmigo durante estos 6 años de formación académica apoyándonos en todo momento para llegar al final de esta etapa.

Alejandra Gómez Moreno

Estoy infinitamente agradecida con la vida y con cada una de las personas que me ha puesto en el camino, en especial aquellas con quienes me crucé en el arduo recorrido académico y quienes me brindaron su infinito apoyo en los tramos en que me veía desfallecer. A veces no resulta ser nada sencillo adentrarse en el verdadero mundo, más cuando aún no te sientes preparado para tanta responsabilidad, sin embargo, al verme culminando esta maravillosa etapa, me es gratificante mirar hacia atrás, en aquel momento en que me veía dudosa de la vida y saber que hoy he logrado los objetivos propuestos, he enorgullecido a mis padres y seres queridos y tengo el honor de levantar la cabeza triunfante ante el mundo con ansias de aportar de mí lo mejor y de abarcarlo todo.

Angie Pamela Herrera López

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	15
1. TÍTULO.....	17
2. AREA, LÍNEA, PROGRAMA Y TEMA DE INVESTIGACIÓN	18
2.1. ÁREA	18
2.2. LÍNEA.....	18
2.3. PROGRAMA	18
2.4. TEMA	18
3. PROBLEMA.....	19
3.1. PLANTEAMIENTO	19
3.2. FORMULACIÓN	21
4. OBJETIVOS	22
4.1. OBJETIVO GENERAL.....	22
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	22
5. JUSTIFICACIÓN	23
6. MARCO REFENCIAL	26
6.1. MARCO HISTÓRICO	26
6.2. MARCO TEÓRICO.....	29
6.3. MARCO CONCEPTUAL.....	36
6.4. MARCO GEOGRÁFICO	44
6.5. MARCO LEGAL Y JURÍDICO.....	46
7. DISEÑO METODOLÓGICO	50
7.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	50

7.2.	CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN DE ESTUDIO	50
7.3.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN Y DIAGNÓSTICO 52	
7.4.	ANÁLISIS DE LOS DATOS	53
8.	RECURSOS	79
8.1.	RECUSO HUMANO	79
8.2.	RECURSOS MATERIALES.....	80
8.3.	RECURSOS INSTITUCIONALES.....	80
8.4.	RECURSOS FINANCIEROS	80
9.	DESARROLLO DE LA REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL	81
9.1.	ETAPA DIAGNÓSTICA	81
10.	CAPITULO I. DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.....	93
10.1.	ANÁLISIS DE LOS PROCESOS INTERNOS	93
10.2.	PRIORIZACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS O DE MAYOR IMPACTO.....	104
10.3.	ETAPA DE INTERVENCIÓN Y DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO	106
11.	CAPITULO II. DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO	192
11.1.	ANÁLISIS DE LOS PROCESOS INTERNOS	192
11.2.	PRIORIZACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS O DE MAYOR IMPACTO.....	202
11.3.	ETAPA DE INTERVENCIÓN Y DESARROLLO DEL PLAN DE ACCION ESTRATÉGICO	203
12.	CAPITULO III. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	243
12.1.	ANÁLISIS DE LOS PROCESOS INTERNOS	243

12.2.	PRIORIZACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS O DE MAYOR IMPACTO.....	253
12.3.	ETAPA DE INTERVENCIÓN Y DESARROLLO DEL PLAN DE ACCION ESTRATÉGICO	261
13.	CONCLUSIONES	347
14.	RECOMENDACIONES	350
15.	CRONOGRAMA.....	352
16.	BIBLIOGRAFIA	354
17.	ANEXOS	361

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población Total y Promedio	52
Tabla 2. Tamaño Muestra Funcionarios.....	53
Tabla 3. Tamaño Muestra Huéspedes	53
Tabla 4. Tamaño Muestra Clientes	53
Tabla 5. Tabulación Datos Encuesta Funcionarios	54
Tabla 6. Tabulación Datos Encuesta Huéspedes	62
Tabla 7. Tabulación Datos Encuesta Clientes.....	72
Tabla 8. Recursos Humanos	79
Tabla 9. Recursos Financieros	80
Tabla 10. Comparativo Hotel Tocarema y Hotel Unión	87
Tabla 11. Plan de Mejoras General	89
Tabla 12. Matriz DOFA, Dpto. AyB	93
Tabla 13. Matriz MEFI, Dpto. AyB.....	96
Tabla 14. Matriz MEFE, Dpto. AyB	97
Tabla 15. Matriz PCI, Dpto. AyB	100
Tabla 16. Matriz POAM, Dpto. AyB.....	102
Tabla 17. Plan de Mejoramiento General Dpto. AyB.....	108
Tabla 18. Problema No. 01 Dpto. AyB	110
Tabla 19. Problema No. 02 Dpto. AyB	111
Tabla 20. Propuesta Formato Receta Estándar	115
Tabla 21. Problema No. 03 Dpto. AyB	117
Tabla 22. Propuesta Formato Inventario Cocina Caliente.....	122
Tabla 23. Propuesta Formato Inventario Cocina Fría.....	123
Tabla 24. Propuesta Formato Inventario Cocina Parrilla.....	124
Tabla 25. Propuesta Formato Inventario Panadería.....	125
Tabla 26. Propuesta Formato Inventario Bar	127
Tabla 27. Propuesta Formato Inventario Cocina Tocarema Express	130
Tabla 28. Problema No. 04 Dpto. AyB	131

Tabla 29. Manual de Funciones, Coordinador de Servicio	134
Tabla 30. Manual de Funciones, Capitán de Servicio	137
Tabla 31. Manual de Funciones, Barman	139
Tabla 32. Manual de Funciones, Cajero de Ambientes	142
Tabla 33. Manual de Funciones, Mesero	144
Tabla 34. Manual de Funciones, Houseman	145
Tabla 35. Manual de Funciones, Gerente de Alimentos y Bebidas	148
Tabla 36. Manual de Funciones, Chef Ejecutivo	151
Tabla 37. Manual de Funciones, Sub-Chef	154
Tabla 38. Manual de Funciones, Cocinero Pastelero	156
Tabla 39. Manual de Funciones, Cocinero Panadero	159
Tabla 40. Manual de Funciones, Cocinero Primero	161
Tabla 41. Manual de Funciones, Cocinero	163
Tabla 42. Manual de Funciones, Porcionador	165
Tabla 43. Manual de Funciones, Jefe de Steward	166
Tabla 44. Manual de Funciones, Steward	169
Tabla 45. Problema No. 05 Dpto. AyB	170
Tabla 46. Problema No. 06 Dpto. AyB	174
Tabla 47. Problema No. 07 Dpto. AyB	177
Tabla 48. Propuesta, Tiempos de Respuesta del Servicio	179
Tabla 49. Propuesta, Tiempos de Respuesta de Cocina y Servicio	180
Tabla 50. Problema No. 08 Dpto. AyB	181
Tabla 51. Propuesta Formato de Encuesta Restaurante	182
Tabla 52. Propuesta Formato Encuesta Pizzería	183
Tabla 53. Problema No. 09 Dpto. AyB	185
Tabla 54. Propuesta Programas de Capacitación Dpto. AyB	186
Tabla 55. Problema No. 10 Dpto. AyB	187
Tabla 56. Matriz DOFA, Dpto. Mtto	192
Tabla 57. Matriz MEFI, Dpto. Mtto	195
Tabla 58. Matriz MEFE, Dpto. Mtto	196

Tabla 59. Matriz PCI, Dpto. Mtto.....	198
Tabla 60. Matriz POAM, Dpto. Mtto	200
Tabla 61. Plan de Mejoramiento General Dpto. Mtto.	205
Tabla 62. Problema No. 01 Dpto. Mtto.....	207
Tabla 63. Problema No. 02 Dpto. Mtto.....	207
Tabla 64. Manual de Funciones, Coordinador de Mantenimiento	209
Tabla 65. Manual de Funciones, Técnico Electricista	214
Tabla 66. Manual de Funciones, Técnico Plomero	216
Tabla 67. Manual de Funciones, Técnico de Refrigeración.....	218
Tabla 68. Manual de Funciones, Ebanista	221
Tabla 69. Manual de Funciones, Auxiliar de Mantenimiento - Pintura	223
Tabla 70. Manual de Funciones, Auxiliar de Mantenimiento	224
Tabla 71. Problema No. 03 Dpto. Mtto.....	226
Tabla 72. Propuesta, Cronograma Mantenimiento Preventivo	227
Tabla 73. Propuesta, Cronograma Mantenimiento Predictivo	228
Tabla 74. Problema No. 04 Dpto. Mtto.....	228
Tabla 75. Propuesta Formato de Misiones	230
Tabla 76. Propuesta, Formato Mantenimiento Preventivo	231
Tabla 77. Propuesta, Formato Check List Habitaciones	232
Tabla 78. Problema No. 05 Dpto. Mtto.....	234
Tabla 79. Tiempos de Respuesta Misiones de Habitaciones	236
Tabla 80. Problema No. 06 Dpto. Mtto.....	239
Tabla 81. Propuesta, Formato Hoja de Vida Maquinaria y Equipo	241
Tabla 82. Matriz DOFA, Dpto. RRHH.....	244
Tabla 83. Matriz MEFI, Dpto. RRHH	247
Tabla 84. Matriz MEFE, Dpto. RRHH.....	248
Tabla 85. Matriz PCI, Dpto. RRHH	250
Tabla 86. Matriz POAM, Dpto. RRHH	252
Tabla 87. Plan de Mejoramiento General Dpto. RRHH	263
Tabla 88. Problema No. 01 Dpto. RRHH	266

Tabla 89. Problema No. 02 Dpto. RRHH	268
Tabla 90. Problema No. 03 Dpto. RRHH	270
Tabla 91. Problema No. 04 Dpto. RRHH	272
Tabla 92. Problema No. 05 Dpto. RRHH	274
Tabla 93. Problema No. 06 Dpto. RRHH	283
Tabla 94. Problema No. 07 Dpto. RRHH	287
Tabla 95. Problema No. 08 Dpto. RRHH	293
Tabla 96. Problema No. 09 Dpto. RRHH	296
Tabla 97. Problema No. 10 Dpto. RRHH	303
Tabla 98. Propuesta, Formato de Evaluación de Desempeño Laboral	306
Tabla 99. Problema No. 11 Dpto. RRHH	308
Tabla 100. Propuesta, Programa de Motivación y Bienestar para Funcionarios .	311
Tabla 101. Problema No. 12 Dpto. RRHH	315
Tabla 102. Nivel Académico Funcionarios 2016	316
Tabla 103. Nivel Académico Funcionarios 2018	316
Tabla 104. Cualificación Según los Cargos	319
Tabla 105. Problema No. 13 Dpto. RRHH	321
Tabla 106. Cronograma Pausas Activas.....	321
Tabla 107. Propuesta Cronograma Pausas Activas.....	323
Tabla 108. Problema No. 14 Dpto. RRHH	324
Tabla 109. Problema No. 15 Dpto. RRHH	335
Tabla 110. Propuesta Programa de Capacitación Hotel Tocarema.....	338
Tabla 111. Problema No. 16 Dpto. RRHH	339
Tabla 112. Cronograma de Actividades	352

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Evolución de Viajeros a Colombia	32
Ilustración 2. Porcentaje de Ocupación Hotelera en Colombia	33
Ilustración 3. Comparativo, Ingreso y Tipo de Alojamiento.....	36
Ilustración 4. Ubicación Girardot	44
Ilustración 5. Ubicación Hotel Tocarema.....	45
Ilustración 6. Estadística: Determinación muestra aleatoria en investigación	52
Ilustración 7. Gráfica, ¿A Qué Área del Hotel Pertenece Usted?	56
Ilustración 8. Gráfica, ¿Cuánto Tiempo Lleva Laborando en la Empresa?.....	57
Ilustración 9. Gráfica, Misional y Estructura Organizacional.....	58
Ilustración 10. Gráfica, Infraestructura y Equipamiento	59
Ilustración 11. Gráfica, Clima Organizacional y Condiciones de Trabajo	60
Ilustración 12. Gráfica, Procesos Estandarizados	61
Ilustración 13. Gráfica, Encuesta General Huéspedes Hotel Tocarema.....	64
Ilustración 14. Gráfica, ¿Cómo Califica su Permanencia en el Hotel?	65
Ilustración 15. Gráfica, ¿El Hotel Satisface sus Expectativas?	66
Ilustración 16. Gráfica, ¿Cuál es su Opinión General del Hotel?.....	67
Ilustración 17. Gráfica, ¿Cuál es su Opinión Acerca de los Alimentos Ofrecidos?	68
Ilustración 18. Gráfica, ¿Qué Opinión Tiene Acerca del Personal de Alimentos y Bebidas?	69
Ilustración 19. Gráfica, ¿Cómo Califica las Áreas recreativas y Públicas?.....	70
Ilustración 20. Gráfica, ¿Qué Opinión Tiene del Personal en General?	71
Ilustración 21. Gráfica, Encuesta General Clientes Hotel Tocarema.....	73
Ilustración 22. Gráfica, ¿Cuál es su Opinión General?	74
Ilustración 23. Gráfica, ¿Cuál es su Opinión Sobre los Alimentos?.....	75
Ilustración 24. Gráfica, ¿Cuál es su Opinión Acerca del Mesero?.....	76
Ilustración 25. Gráfica, ¿Cuál es su Opinión Acerca de la Seguridad?	77
Ilustración 26. Gráfica, ¿Cuál es su Opinión Referente a la Cuenta?	78
Ilustración 27. Vista Aérea Hotel Tocarema, 1952	81

Ilustración 28. Piscina Hotel Tocarema, 1952	82
Ilustración 29. Lobby Hotel Tocarema, 1952.....	82
Ilustración 30. Estadísticas Año 2017	84
Ilustración 31. Comparativo Estadísticas Hoteles Dic. 2017	86
Ilustración 32. Matriz IE, Dpto. AyB	99
Ilustración 33. Ejemplo de Receta Estándar	114
Ilustración 34. Diagrama de Flujo para el Control de Costos	118
Ilustración 35. Forma para Rotación de Inventarios en el Almacén de Bebidas ..	119
Ilustración 36. Ciclo de Inventarios	121
Ilustración 37. propuesta Proceso de Inducción.....	176
Ilustración 38. Ciclo del Servicio del Dpto. de AyB.....	178
Ilustración 39. Matriz IE, Dpto. Mto	198
Ilustración 40. Estándares de Tiempo.....	235
Ilustración 41. Ciclo Actual de las Misiones	236
Ilustración 42. Propuesta, Ciclo de Misiones.....	238
Ilustración 43. Matriz IE, Dpto. RRHH.....	249
Ilustración 44. Influencia del Dpto. de Recursos Humanos en la motivación y satisfacción.....	258
Ilustración 45. Equilibrio entra las Aptitudes del Empleado y las Necesidades del Puesto	259
Ilustración 46. Actividades para lograr los objetivos de la administración de capital humano	262
Ilustración 47. Elementos de la Cultura Corporativa	275
Ilustración 48. Como Desarrollar una Cultura en la Organización	276
Ilustración 49. Los Dos Lados de la Adaptación Mutua de las Personas y las Organizaciones.....	279
Ilustración 50. Organigrama Actual Hotel Tocarema.....	285
Ilustración 51. Propuesta Organigrama General Hotel Tocarema.....	286
Ilustración 52. Organigrama Dpto. Contabilidad.....	288
Ilustración 53. Organigrama Dpto. Ventas	289

Ilustración 54. Organigrama Dpto. Actividades y Sostenibilidad	289
Ilustración 55. Organigrama Dpto. Recepción.....	290
Ilustración 56. Organigrama Dpto. Alojamiento	290
Ilustración 57. Organigrama Dpto. Alimentos y Bebidas	291
Ilustración 58. Organigrama Dpto. Mantenimiento	292
Ilustración 59. Organigrama Dpto. Recursos Humanos	293
Ilustración 60. Los Valores Básicos de Algunas Organizaciones	294
Ilustración 61. Ventajas de la Evaluación de Desempeño.....	304
Ilustración 62. Muestra de una Escala de Puntuación para la Evaluación del Desempeño	305
Ilustración 63. Ejemplo de una Lista de Verificación con Valores para la Evaluación de Desempeño	306
Ilustración 64. Jerarquía de las Necesidades Según Maslow	310
Ilustración 65. Niveles de Complejidad en la Selección de Necesidades de personal	326
Ilustración 66. Gráfico de Necesidades de Personal.....	327
Ilustración 67. Resumen del Proceso de Reclutamiento	328
Ilustración 68. Pasos del Proceso de Selección.....	329
Ilustración 69. Concepto de Capacitación	336
Ilustración 70. Los Estratos del Desarrollo	337
Ilustración 71. Ciclo de las Capacitaciones	338
Ilustración 72. Formulario de Entrevista de Salida	345

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se desarrolla con el objetivo de diagnosticar y analizar el funcionamiento organizacional de los departamentos de Alimentos y Bebidas, Mantenimiento y Recursos Humanos del Hotel Tocarema de Girardot; buscando identificar aspectos positivos y negativos, para brindar el diagnóstico y realizar el plan de mejoramiento con la información recolectada, para así dar a conocer los resultados obtenidos a la Gerencia General del Hotel Tocarema, según los conocimientos adquiridos a lo largo de la formación académica.

Es preciso mencionar que se diagnosticaron esos departamentos del Hotel y no otros, como el de alojamiento, el cual es la columna vertebral de la operación de un hotel y quien representa el 54% de los ingresos operacionales correspondientes al año 2017, porque son los que presentan una mayor problemática en diversos aspectos y si no son controlados debidamente en sus procesos, tanto administrativos como operacionales, puede generar poca continuidad de los planes y métodos realizados que llevan a cada departamento a la mejora continua.

Se eligió al Departamento de Alimentos y Bebidas, porque después del departamento de Alojamiento, es el segundo con más participación en los ingresos operacionales con un 38%, pues es la segunda fuente de ingresos directos del mismo. En el Hotel Tocarema, este departamento cuenta con el 52% del total de personal del hotel que se dedican a satisfacer las necesidades alimentarias y de servicio de los huéspedes, clientes e incluso funcionarios, lo que demarca la importancia del análisis, diagnóstico y propuesta de mejoramiento en las problemáticas encontradas, siendo algunas de las que cabe resaltar: el poco uso de la receta estándar, lo que genera un desequilibrio en el uso de productos y el presupuesto de los mismos; las diferencias en los inventarios; los tiempos de respuesta con el cliente; el clima laboral y las relaciones interpersonales; las capacitaciones y el higiene y presentación personal.

El Departamento de Mantenimiento, a pesar de no estar directamente expuesto en la operación, representa una alta cuota de participación con un 11% del personal total del hotel, este departamento es de suma importancia debido a que impacta indirectamente en el visitante, sea huésped o cliente, pues es el encargado de que todo esté en un estado óptimo, brindando de manera visual: orden, armonía, tranquilidad y seguridad. Por ello, es ineludible el hecho de examinar el buen cumplimiento que el personal de dicho departamento le da a sus funciones, específicamente a labores, como el mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo, los cuales se deben realizar con cierta regularidad y constancia; realizar evaluaciones de puntos críticos y saber específicamente cuáles son sus funciones, esto con el fin de que el Hotel se encuentre en las mejores condiciones, brindando presentación y dando buen servicio.

Si se quiere diagnosticar una organización se debe tener en cuenta al personal de la misma, es por ello que el Departamento de Recursos Humanos juega un papel muy importante en el presente trabajo, porque ¿qué mejor forma de que la empresa crezca y gane buena reputación que con su buena atención y servicio? y para la obtención de esa meta, el personal debe estar motivado, debe haber un excelente clima organizacional que vaya a la par con la cultura del Hotel, donde todos los empleados deben estar encaminados y formados de la misma manera, buscando una atención estandarizada y un servicio de calidad.

Finalmente, para la realización del diagnóstico se implementaron distintas matrices, entre las cuales están: DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), MEFI (Matriz de Evaluación del Factor Interno), MEFE (Matriz de Evaluación del Factor Externo), IE (Interna-Externa), PCI (Perfil de Capacidad Interna), POAM (Perfil de oportunidades y Amenazas), instrumentos que se usaron en conjunto con las encuestas realizadas a los Funcionarios, Huéspedes y Clientes del Hotel Tocarema, para su análisis y puesta en marcha del plan de mejoramiento que se hizo con los resultados obtenidos en el diagnóstico elaborado y de esta manera la gerencia dictaminará la implementación del mismo.

1. TÍTULO

**DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LOS
DEPARTAMENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS, MANTENIMIENTO Y
RECURSOS HUMANOS DEL HOTEL TOCAREMA DE GIRARDOT**

2. AREA, LÍNEA, PROGRAMA Y TEMA DE INVESTIGACIÓN¹

2.1. ÁREA

Desarrollo Empresarial, área que está avalada por el concejo de Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables de la Universidad de Cundinamarca para anteproyectos y trabajos de grado.

2.2. LÍNEA

Desarrollo de la capacidad empresarial.

2.3. PROGRAMA

Administración de Empresas

2.4. TEMA

El tema de investigación del presente proyecto es el diagnóstico y plan de mejoramiento organizacional de tres de los departamentos que tienen gran participación e importancia en un hotel con categoría y reconocimiento en la ciudad de Girardot.

¹ Guía de opciones de grado, Facultad de ciencias administrativas, económicas y contables, Universidad de Cundinamarca.

3. PROBLEMA

3.1. PLANTEAMIENTO

El Hotel Tocarema se ha distinguido por ser uno de los mejores en la región, teniendo 65 años de historia, se ha preocupado por brindar a sus clientes un servicio de calidad, siendo así un hotel familiar de tradición en muchos hogares de Colombia.

En los últimos cuatro años el Hotel Tocarema ha tenido cinco gerentes, cada uno de ellos con diferentes estrategias, enfoques y formas de llevar a cabo los procesos organizacionales; lo anterior no siempre es bueno para una empresa y para quienes trabajan allí, menos en tan corto plazo de tiempo, puesto que se genera inestabilidad en los diferentes procesos e impide la continuidad de los planes y programas que se implementan, y por tanto algunos funcionarios no se encuentran fácilmente abiertos al cambio y el mismo les lleva tiempo, generando un estancamiento en los mejoramientos que propone cada líder. Así mismo, la adaptabilidad y cambio casi camaleónico de una organización no se puede presionar, porque, sin el tiempo necesario para realización y desarrollo de cada estrategia, conllevará a un retroceso que se ve reflejado a mediano y largo plazo.

Actualmente, el Hotel Tocarema cuenta con el Sr. Gustavo Patiño Valencia como Gerente General, quien tiene una gran trayectoria y experiencia en la industria hotelera nacional e internacional, y dentro de su administración está en la búsqueda de mejorar los procesos organizacionales y operativos que se llevan a cabo en las diferentes áreas del Hotel, tarea que se empieza a ver reflejada en buenos resultados y cumplimiento de presupuestos.

El Hotel Tocarema ofrece servicios complementarios de tipo resort, contando de esta manera con diferentes departamentos, por lo que es necesario diagnosticar y realizar un plan de mejoramiento de las áreas que actualmente cuentan con más dificultades y falencias según la gerencia, es decir, el área de Alimentos y bebidas, Mantenimiento y Recursos Humanos. Uno de los propósitos para el año 2018, que

tiene la gerencia del Sr. Gustavo Patiño, es mejorar la productividad y procesos organizacionales que se llevan a cabo en dichas áreas.

Por lo anterior, se observa la necesidad de diagnosticar los diferentes procesos organizacionales que realizan las áreas mencionadas y de esta manera poner en marcha un plan de mejoramiento que permita a los diferentes departamentos presentar mejores resultados en la operación.

También se aprecia que el área de Alimentos y Bebidas es una de las áreas más grandes del Hotel por el porcentaje de personal (52%) e ingresos operacionales (38%), por lo tanto, para el diagnóstico se tendrán en cuenta diferentes aspectos que se encuentran en un punto crítico, enfocando en los siguientes: recetas estándar, tiempos de respuesta, procesos organizacionales, operatividad y funciones, determinando con el diagnóstico cuáles son los puntos que se deben corregir y realizar el respectivo plan de mejoramiento que permita, progresos o cambios en los diferentes procesos.

En cuanto al área de Mantenimiento, se debe tener en cuenta que el Hotel tiene una estructura de más de 65 años de construcción, por ello, requiere un trabajo por parte del área bastante arduo, la necesidad expuesta por la gerencia es la verificación del mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo que se debe llevar a cabo en la estructura. Diagnosticar cuáles son las áreas de aspecto tecnológico y estructural que requieren dichos procesos, y cómo el departamento de mantenimiento administra el cronograma de los mismos, de esta manera el plan de mejoramiento permite aumento en la productividad y adelanto en procesos llevados a cabo.

Por último, el departamento de Recursos Humanos es uno de los más importantes de la organización, puesto que del mismo depende tener al personal comprometido con la misión y visión de la organización, sus funciones se realizan con el fin de tener a los huéspedes y clientes felices, por lo que se tiene que trabajar de la mano con 168 empleados que tiene el Hotel Tocarema actualmente. De esta manera, se puede diagnosticar cuáles son los puntos críticos en los que se debe enfocar este

departamento y el plan de mejoramiento permitirá un cambio en los diferentes procesos organizacionales, obteniendo los resultados que la gerencia espera.

3.2. FORMULACIÓN

¿Cuál es la situación actual de los departamentos de Alimentos y Bebidas, Mantenimiento y Recursos Humanos del Hotel Tocarema de Girardot? y ¿Qué acciones de mejora se pueden realizar para fortalecer aspectos organizacionales?

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar el diagnóstico organizacional y plan de mejoramiento de los departamentos alimentos y bebidas, mantenimiento y recursos humanos del Hotel Tocarema de Girardot, para fortalecer aspectos organizacionales que lleven a la mejora continua.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar la operación, las funciones, los protocolos y demás factores que se vean implicados en los procesos organizacionales de los departamentos de alimentos y bebidas, mantenimiento y recursos humanos del Hotel Tocarema de Girardot.
- Elaborar las matrices necesarias para el diagnóstico y análisis de las respectivas áreas.
- Analizar los resultados obtenidos en el diagnóstico con el fin de dictaminar la situación actual de los diferentes factores evaluados en dichos departamentos del Hotel Tocarema.
- Realizar el plan de mejoramiento con los resultados obtenidos en el diagnóstico.
- Dar a conocer los resultados obtenidos a la gerencia del Hotel Tocarema.

5. JUSTIFICACIÓN

El turismo es uno de los motores que mueve e impulsa la economía a nivel mundial, por ser una fuente de desarrollo y crecimiento económico, siendo la hotelería uno de sus principales pilares. Según la revista dinero “el turismo en Colombia aumento un 27% en el último año y crece el triple del promedio anual mundial”². Colombia es uno de los 5 destinos más apetecidos para visitar en américa, haciendo de la hotelería un muy buen negocio, pues es en esta actividad en la que se genera ingresos y empleo en el país con una participación del 27.2% en la industria del turismo.³

Actualmente, el negocio de la hotelería presenta algunos retos, que han venido acrecentándose gracias a la tecnología, la innovación y la creatividad de los jóvenes de la época, que buscan maneras alternas de hacer negocio, en algunos casos evadiendo la normatividad vigente de cada país, como es el caso de Airbnb, una página web que cuenta también con aplicación móvil, mediante la cual los usuarios pueden alquilar apartamentos, casa, fincas, quintas, cabañas y demás, que sus propietarios ponen en oferta. Según Airbnb “En una noche cualquiera, 2’000.000 de personas se hospedan en alojamientos de Airbnb en 65.000 ciudades alrededor de todo el mundo. Hay más de 4’000.000 de anuncios para elegir en 191 países para escoger. Eso es más de lo que ofrecen las cinco mejores cadenas de hoteles juntas.”⁴

Al igual que Airbnb, existen diferentes plataformas como Couchsurfing, HomeAway e infinidad más, que ofrecen alojamiento por un precio mucho menor que un hotel legal e incluso a cambio de tareas que la persona pueda llevar a cabo. No obstante,

² Revista Dinero, Las razones del boom del turismo que vive Colombia, 2018. Recuperado de: <<https://www.dinero.com/pais/articulo/el-auge-turistico-que-atravesia-colombia/255157>>

³ Ministerio de Comercio Industria y Turismo, Boletín mensual turismo. Diciembre, 2017. p.23 Recuperado de: <http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=83252&name=OEE_JR_Turismo_Diciembre_07-02-2018.pdf&prefijo=file>

⁴ AIRBNB, Página oficial: < <https://www.airbnb.com.co>>

en Colombia ninguna de las anteriores plataformas está legalizada, pues a diferencia de los hoteles, no cuenta con requisitos básicos exigidos por ley como el Registro en Cámara de Comercio y DIAN, pago de uso de suelo y Saico y Acinpro⁵, y lo más importante para establecimientos dedicados al alojamiento, el Registro Nacional de Turismo⁶.

Es por lo anterior, que se ha realizado el presente diagnóstico a un hotel, pues a pesar de la existencia de la competencia desleal, el sector aún es muy productivo y demandado en el país, gracias a auge del turismo a nivel mundial.

Se escogió un hotel que cuenta con una larga trayectoria en el sector, siendo reconocido a nivel regional, nacional e internacional, que ofrece servicios complementarios con los que pocos hoteles en la región cuentan, adicionalmente Alejandra Gómez Moreno lleva laborando en el Hotel 4 años y de esta manera conoce los diferentes departamentos, lo que permite tener una visión interna para la realización del diagnóstico y plan de mejoramiento organizacional, el mismo se enfocó en estudiar tres departamentos que requieren ser evaluados para la mejora continua en el Hotel Tocarema de Girardot, esto con el fin de realizar una investigación que permita evaluar los procesos y funcionamientos que se llevan a cabo, tomando en cuenta la opinión de los funcionarios, huéspedes y clientes, así como también la verificación de los procesos realizados en la operación.

Se tomaron los departamentos de Alimentos y Bebidas, Mantenimiento y Recursos Humanos, porque según la administración actual a cargo del Gerente General el Sr. Gustavo Patiño V., tiene como estrategia para el año 2018 la revisión, análisis y mejora de los mismos, debido a que son las áreas que actualmente cuentan con más falencias.

Gracias a la formación académica obtenida de los Programas de Gestión Turística y Hotelera y Administración de Empresas de la Universidad de Cundinamarca, se

⁵ Ley 23 de 1982.

⁶ Ley 300 de 1996, Art. 13, modificado por la Ley 1101 de 2006.

cuenta con las capacidades, conocimientos y experiencia para la realización del diagnóstico a una empresa del sector hotelero de la ciudad. Con ayuda de la recolección de datos, investigación, observación y herramientas como las matrices DOFA⁷ (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), MEFI⁸ (Matriz de Evaluación del Factor Interno), MEFE⁹ (Matriz de Evaluación del Factor Externo), IE¹⁰ (Interna-Externa), PCI¹¹ (Perfil de Capacidad Interna), POAM¹² (Perfil de oportunidades y Amenazas), se realizó el diagnóstico situacional de los diferentes departamentos mencionados anteriormente, teniendo en cuenta los factores internos y externos de la empresa y de quienes influyan en su operación, logrando así obtener datos de los aspectos que se deben optimizar en cada uno de ellos por medio del plan de mejoramiento para hacer del Hotel Tocarema el más competitivo de la región.

⁷ PONCE TALANCÓN, H. "La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales", 2006. Contribuciones a la Economía. p.3. Recuperado de: <<https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>>

⁸ FRED, R. D., Conceptos de administración estratégica, Quinta Edición, México, Prentice Hall Hispano Americano, 1997. p.157.

⁹ *Ibíd.*, p.110

¹⁰ *Ibíd.*, p.235

¹¹ SERNA GÓMEZ, H., Gerencia Estratégica. 10 Edición, Bogotá, D.C. 3R Editores. 2008. pp.167-184

¹² *Ibíd.* pp. 150-156

6. MARCO REFENCIAL

6.1. MARCO HISTÓRICO

6.1.1. HISTORIA DEL HOTEL TOCAREMA DE GIRARDOT¹³

El 8 de noviembre de 1.938 el capitán José Antonio López, en su carácter de cabildante, se presentó ante el señor Ministro de Educación Nacional y solicitó que Girardot fuera incluido entre el grupo de ciudades en donde el Gobierno Nacional se proponía construir hoteles de turismo. El ministro atendió prontamente la insinuación del señor López, interesado como estaba en el buen éxito de su iniciativa, convocó a varios comerciantes y figuras prestantes de la localidad a una reunión que estuvo presidida por el Párroco, reverendo padre Vicente Conde. En esta reunión se trató ampliamente sobre el particular y se sentaron las bases para continuar la campaña pro Hotel de Turismo.

En el año de 1.942 el doctor Agustín Aljure, diputado a la Asamblea de Cundinamarca por la provincia de Girardot, gestionó un auxilio con destino a la construcción del Hotel, el cual quedó cristalizado en los artículos 8 y 9 de la Ordenanza 17 de aquel año. Se constituyó una sociedad llamada “HOTEL DE TURISMO DE GIRARDOT S.A.”, siendo Gerente el señor Andrés Uribe Campuzano. La Nación, en cumplimiento de las leyes aprobadas al respecto y mediante gestión adelantada por el doctor Aljure, suscribió acciones junto con el Departamento de Cundinamarca para la construcción de la edificación.

La construcción del edificio comenzó en agosto de 1.944, con planos de los ingenieros Germán Tejero de la Torre (español) y Jorge Valbuena (colombiano). Fueron ingenieros contratistas, Archiva Briceño & Cía. Ltda., de Bogotá. Trabajaron en la construcción como ingenieros directores de la obra, los doctores Alberto Dupuy, Enrique Martínez y Alberto Espinel, correspondiéndole a este último finalizar la parte central del edificio.

¹³ Información obtenida de fuentes administrativas del Hotel Tocarema y de la Sra. Carmen Ureña, Funcionaria durante 42 años en el Hotel Tocarema y redactada por los autores.

La obra se adelantó con pocas dificultades, pero con un interés que culminó exitosamente el día 8 de noviembre de 1.952, fecha en la cual el Hotel Tocarema fue dado al servicio en condiciones que constituyen legítimo orgullo no solamente para Girardot, sino para toda la república y muy especialmente para las entidades y personas que en una u otra forma contribuyeron a tan admirable realización. En ese entonces era de tres plantas y construido con arreglo a las últimas exigencias de la industria hotelera y de la arquitectura moderna con servicio de ascensor.

El Hotel Tocarema, inaugurado en fiesta de gran pompa el 8 de noviembre de 1.952, disponía de 60 habitaciones con capacidad para 180 personas cómoda y elegantemente instalados, estaba dotado de todos los servicios y elementos indispensables para un establecimiento de su índole:

- Planta de hielo.
- Lavandería automática, moderna y eficiente.
- Frigorífico de amplia capacidad.
- Piscina de tipo olímpica.
- Planta de purificación del agua que abastece la piscina.
- Parqueadero.
- Jardines.
- Terrazas.
- Kioscos típicos.
- Mini zoológico.

Desde sus elevadas, amplias y elegantes terrazas pueden contemplarse, a distancia, las hermosas llanuras del Tolima, la cordillera que separa a Girardot de la vecina población de Nariño, toda la extensión de la carretera que conduce a Tocaima y gran parte de curso del río Magdalena en territorio Girardoteño, pero que poco a poco y al pasar de las décadas se va perdiendo por el crecimiento poblacional y la extensión territorial de la ciudad.

Entre el año de 1.989 y 1.990 el hotel presentó un déficit, lo que obligó a la sociedad a liquidar a sus trabajadores y cerró sus puertas en el año de 1.990. Entre 1.991 y 1.992 el municipio de Girardot tomó la decisión de subastar el hotel, siendo comprado por la SOCIEDAD HOTELERA LAS ACACIAS en el año de 1.992. La remodelación y modernización duró 3 años y estuvo a cargo de la constructora Vanguardia, el ingeniero líder Rafael Rodríguez, el arquitecto Álvaro Pontón y el arquitecto residente Fabio Martínez, el ingeniero Javier Iazo encargado de estructura y los ingenieros hidráulicos Islena Pereira y Benjamín Rodríguez, y los supervisores de obra Rolando David Acuña, Julio Poveda, Esperanza Laguna. Para esta remodelación compraron dos casas aledañas a la estructura para poder ampliar la construcción, la piscina olímpica con la que contaba inicialmente fue tapada y convertida en un tanque de reserva, se construyó la piscina actual en forma irregular, los jacuzzis y el bar con barra acuática. Construyeron las torres laterales con 45 habitaciones cada una, las canchas de tenis, sauna y turco, siendo así uno de los hoteles más lindos de Colombia.

Abriendo nuevamente las puertas al público el 01 de agosto de 1.995 contando con los siguientes servicios:

- 150 habitaciones, con vista sobre la ciudad y con vista a los jardines interiores y las piscinas.
- Discoteca “Manoa”.
- Centro de convenciones con capacidad para 800 personas.
- Restaurante La Rotisserie con carta internacional y cocina típica nacional.
- Bar acuático Gazebo con carta de cócteles y bebidas nacionales e internacionales.
- kiosco Típico con preparaciones de jugos y ensaladas con frutas de la región.
- Piscina con fuente central y piscina de niños con cascada.
- tres jacuzzis, sauna, turco.
- Boutique.
- Dos canchas de tenis en polvo de ladrillo.

- Cancha de voleibol playa.
- Chancha de banquetas.
- Juegos infantiles y sala de juegos.
- Parqueadero vigilado.
- Mini zoológico.
- Casino.

Conviene anotar, que el Hotel Tocarema ha venido conquistando día a día una posición de prestigio muy favorable para el incremento del turismo nacional, con muy efectivas repercusiones en la economía Girardoteña. Además, está adquiriendo simpatías especiales como empresa que no tiene como mira principal la explotación de un negocio sino, ante todo, la preocupación por contribuir al engrandecimiento de la ciudad de Girardot y es un bello ejemplo digno de aplausos e imitación.

Actualmente es uno de los mejores hoteles de Girardot siendo recordado por sus visitantes como un hotel de historia y tradición.

6.2. MARCO TEÓRICO

6.2.1. EL TURISMO COMO INDUSTRIA

A nivel mundial, el turismo ha tenido un auge que ha venido creciendo desde el siglo XIX, luego de la llamada revolución industrial¹⁴ en donde los trabajadores ganaron beneficios con los que anteriormente no contaban, como: un salario más digno por el aumento de la economía y la productividad, una jornada laboral más corta gracias a la tecnología implementada, lo cual les brindaba tiempo de ocio, sumado al hecho de que se implementaron nuevos medios de transporte y comunicación, facilitó e incentivó el viaje como recreación.

A partir de ese momento, el turismo a nivel mundial ha tenido un crecimiento exponencial, llegando a ser actualmente un pilar económico mundial. Según la

¹⁴ SANCHO, A.; BUHALIS, D., Introducción al turismo. Madrid: Organización Mundial del Turismo. 1998. p.171

Organización Mundial del Turismo, “los viajes internacionales siguen creciendo con fuerza, consolidando al sector turístico como un motor clave del desarrollo económico. Como tercer sector exportador del mundo, el turismo es esencial para la creación de empleo y la prosperidad de las comunidades de todo el mundo”¹⁵

Lo anterior, demarca la importancia de la hotelería a nivel mundial, pues el turista tiene la necesidad de pernoctar en el lugar al que viaja, es allí donde, al igual que con el cambio del mundo y de las necesidades de las personas, surgen los avances necesarios para que los hoteles satisfagan no sólo la necesidad primordial del turista sino las demás exigencias que empezará a tener con el pasar de los años.

6.2.2. NACIMIENTO DE LA INDUSTRIA HOTELERA

Desde la época romana, cuando este gran imperio era uno de los más importantes en el mundo, el comercio estaba en auge y las personas tenían la necesidad de desplazarse de un lugar a otro, fuese por comercio, conquistas o religión, o más adelante simplemente por diversión. Los romanos, quienes se dieron cuenta de este suceso, se fijaron la labor de construir caminos para hacer más sencillos estos recorridos para sus pobladores, todos los caminos salían y llegaban allí, y es por esto que surgió el decir “todos los caminos conducen a Roma”.

Con este nuevo acontecimiento y con la gente yendo de un lugar a otro, nace la necesidad de crear unos lugares de descanso para los viajeros, pues, debido a que algunos de los mismo no regresaban a sus hogares el mismo día, sino que sus viajes eran largos, los pobladores de los pueblos más concurridos comienzan a brindarles el servicio de posada.

Según Dennis L. Foster “las industrias actuales de hospedaje y restaurantes son el resultado de la evolución social y cultural de muchos siglos.”¹⁶ En un inicio, los servicios que prestaban los pobladores a los viajeros se limitaban a una cama

¹⁵ POLOLIKASHVILI, z., Secretario general de la OMT. Resultados del Turismo Internacional en 2017: los más altos en siete años. 2018. Recuperado de: <<http://media.unwto.org/es/press-release/2018-01-15/resultados-del-turismo-internacional-en-2017-los-mas-altos-en-siete-anos>>

¹⁶ FOSTER, D., Introducción a la Industria de la Hospitalidad. México: McGraw-Hill. 1994.

confortable para pasar la noche, más adelante se dan cuenta que dichos viajeros necesitaban también otro tipo de servicios como: alimentación, lavandería, entretenimiento y demás; así es como poco a poco se va consolidando ese gran negocio que hoy en día es la hotelería. Porque, quien pienso actualmente en salir de viaje sin haber consultado en busca de un hotel, de un hostel, una posada o algún lugar para pasar la noche, nadie actualmente, por el motivo que fuese (trabajo, turismo, religión, ocio, negocios o demás) piensa que no va a necesitar un lugar donde comer, donde reposar o donde dejar sus cosas mientras cumple con el propósito de su viaje.

6.2.3. LA INDUSTRIA HOTELERA

“La industria hotelera nace propiamente en el siglo XIX y se considera al hotel *Tremont House*, construido en Boston, en 1829, como el Adán y Eva de la industria hotelera”¹⁷ Francisco de la Torre. Este hotel marcó un hito en la hotelería, ya que ofrecía sus clientes habitaciones que contaban, cada una de ellas, con baño, barra de jabón y un jarro para lavarse, además de ello, cada una tenía su propia llave; su forma de atención al cliente también es de resaltar, pues cada uno de sus funcionarios esta uniformado y se ocupaban de cada cosa que necesitase el huésped.

Los hoteles en un principio eran exclusivos para personas adineradas y poderosas, pues sus elevados precios no eran accesibles al pueblo en general. Con el pasar de los años y el avanzar de la industria y la economía, y en gran parte, gracias a la revolución industrial, el trabajador tuvo mejor pago y mayores beneficios, con ellos el de las vacaciones, es ahí, que con el auge del turismo a nivel mundial, los empresarios y la industria ven la necesidad de crecimiento gracias a la gran demanda que aparece en el sector, por ello, se comienzan a construir más y más hoteles, entre ellos algunos de los reconocidos actualmente como grandes cadenas hoteleras.

¹⁷ DE LA TORRE, Francisco. Administración Hotelera. México, Editorial Trillas S.A. 1984.

6.2.4. LA INDUSTRIA HOTELERA EN COLOMBIA

Colombia ha sido un país que, desde hace más de 20 años atrás, se ha visto directamente afectado por problemáticas como los conflictos armados internos, que le han causado una mala reputación a nivel internacional, ocasionando que países como Estados Unidos por medio de sus embajadas y de migración, alertaran a los viajeros de los riesgos de venir a este país. No obstante, gracias a políticas que se han implementado a través de diferentes gobiernos, desde el año 2000 aproximadamente, el turismo en Colombia ha venido creciendo, tanto por la llegada de extranjeros al país como por la motivación de los colombianos de conocer su territorio.

Ilustración 1. Evolución de Viajeros a Colombia

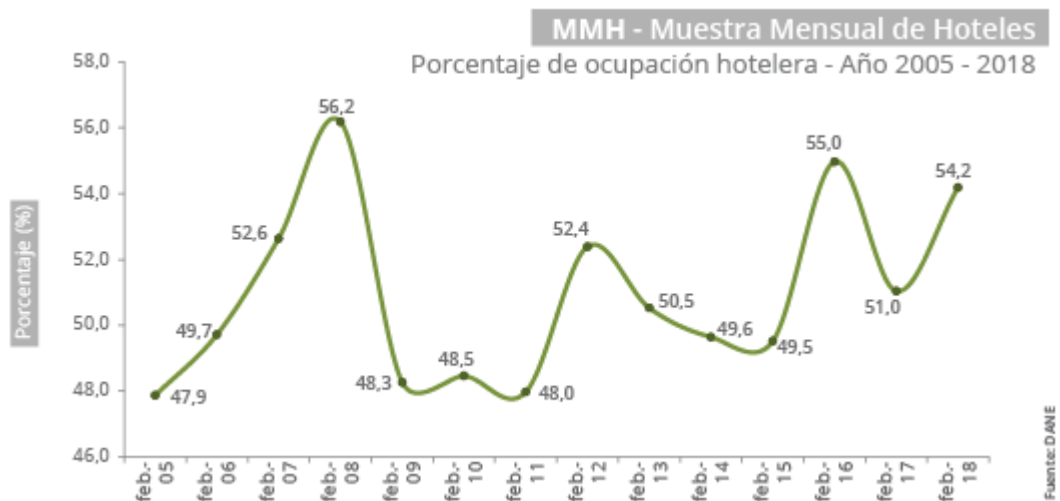


Fuente: La Republica¹⁸

¹⁸ CLAVIJO S., Desempeño del Sector Turismo en Colombia. La Republica, 2018. Recuperado de: <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/desempeno-del-sector-turismo-en-colombia-2594703>

Colombia se ha ido posicionando como un país turístico, gracias a sus diferentes atractivos: naturales, arquitectónicos, culturales, religiosos y demás, el país ha crecido en la industria turística, lo que implica un crecimiento parejo en la industria hotelera, pues las personas realizan turismo, bien sea internacional o nacional, ven la necesidad de pernoctar en el lugar que visitan. Este crecimiento se puede apreciar en la siguiente gráfica:

Ilustración 2. Porcentaje de Ocupación Hotelera en Colombia



Fuente: Departamento Nacional Administrativo de Estadística (DANE) ¹⁹

“En febrero de 2018 el porcentaje de ocupación hotelera en Colombia fue 54,2%. En febrero de 2017 el porcentaje fue 51,0% (...) En febrero de 2018 los ingresos reales de los hoteles registraron una variación anual de 8,8%. Este comportamiento se explica principalmente por el incremento de los ingresos relacionados con alojamiento y alimentación.”²⁰

¹⁹ Departamento Nacional Administrativo de Estadística (DANE). Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/muestra-mensual-de-hoteles-mmh>

²⁰ Ibíd. DANE

6.2.5. EL TURISMO EN GIRARDOT, CUNDINAMARCA

Girardot, también llamada “la ciudad de las acacias” es conocida, no sólo por sus habitantes sino por las personas que la frecuentan desde tiempos remotos, como un “cruce de caminos”, pues desde tiempos en que los indígenas habitaban estas zonas, ha sido un paso obligado para ir del suroccidente al norte del país o viceversa. Gracias a ello, actualmente “Girardot y el turismo son, al sentir de muchos, inseparables.”²¹ Es un afluente de turistas muy importante, al punto de decir que su economía hoy en día depende en gran parte del turismo, en especial porque las personas que viven en ciudades cercanas, sobre todo los capitalinos, buscan salir de su entorno habitual y su monotonía y al no disponer del tiempo suficiente para trasladarse a lugares como la costa caribe, pacífica o ciudades con un clima más caluroso, recurren a la ciudad que siempre los ha recibido con los brazos abiertos.

6.2.6. LA HOTELERIA EN GIRARDOT, CUNDINAMARCA

El posicionamiento y crecimiento de la ciudad de Girardot estuvo desde los años 1920 hacia los 2000, cuando la economía nacional se centraba en ella, debido a que todas las importaciones y exportaciones se hacían a través del río, Girardot fue el puerto que conectaba a la costa con el centro del país y viceversa.

En dicha época la ciudad se consolida como centro turístico del centro del país, pues aquí se organizaban eventos como la subasta ganadera y el reinado nacional del turismo. El comercio estaba en auge y se realizaban viajes de negocios, por carro, tren y avión, lo que generó que la ciudad fuese un lugar concurrido de viajeros, en donde se debían suplir sus necesidades.

²¹ SOCHIMILCA SOCHA, O. A., Estudio de la ciudad de Girardot – Cundinamarca como escenario de prácticas comunicativas que posibilitan la interacción social y dan sentido a los imaginarios de la ciudad y el turismo. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá D.C. 2016. Recuperado de: <<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/18907/SochimilcaSochaOrlandoArturo2016.pdf?sequence=1>>

A partir de ello, se crea la necesidad de tener hoteles, que den a los turistas y trabajadores un lugar confortable para descansar y pasar la noche. El primer hotel del que se tiene registro en la ciudad es el Hotel San German, “es uno de los más antiguos de Girardot y de los primeros que funcionaron como tal en Colombia.”²², de ahí en adelante los hostales, hoteles de paso, moteles, y las cajas de compensación hacen presencia en la ciudad de las acacias.

Actualmente, Girardot ha perdido su poder comercial, pues las vías fluviales y férreas se han dejado atrás dando paso al comercio terrestre, por lo que la ciudad ya no es un punto central para la economía nacional, dejando en la memoria de quienes conocieron sus años de gloria, un imaginario que se ha transmitido por generaciones. Es gracias a ello y a su ubicación, la cual es un paso obligado para quienes desean salir del centro del país hacia lugares como Tolima, Huila, Eje Cafetero, entre otros, que Girardot sobrevive siendo la ciudad turística predilecta del centro del país.

Las personas que la visitan, suelen quedarse por lo menos una noche, lo que genera una alta demanda de hoteles, sobretodo en fechas como fines de semana, festivos y vacaciones. Sin embargo, hoy en día existe una gran problemática en lo que respecta al tema de la Hotelería ilegal o parahotelería, siendo un auge actual alquilar casas campestres, quintas, apartamentos e incluso habitaciones, por parte de sus dueños, quienes no están registrados en Cámara de Comercio, no cuentan con RNT (Registro nacional de Turismo), ni cumplen las normatividades o leyes impuestas a los hoteles oficiales. “La hotelería informal en Colombia, y particularmente en ciudades como Cartagena, ya está haciendo metástasis, ya es un cáncer. (...) Y es que en promedio por cada 100 habitaciones legales en hoteles, existen 30 que vienen siendo alquiladas en forma paralela por particulares en todo el país.”²³

²² ARIAS G., Un Hotel Detenido en el Tiempo. El Tiempo, 1994. Recuperado de: <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-264712>>

²³ CORREA, J. L., La 'parahotelería' ya es un cáncer: Cotelco. Revista Dinero. 2013. Recuperado de: <<https://www.dinero.com/empresas/articulo/la-parahoteleria-cancer-cotelco/174519>>

Según una encuesta realizada por el SENA a 508 turistas de Girardot, se puede visualizar una gran problemática actual para la hotelería de la ciudad:

Ilustración 3. Comparativo, Ingreso y Tipo de Alojamiento

			¿Cuál es el tipo de alojamiento utilizado?						Total
			CASA PROPIA	CASA ALQUILADA	HOTEL	CASA DE AMIGOS	CAJA DE COMPENSACION	OTRO-CUAL	
¿Cuál es su nivel de ingreso mensual?	ENTRE 1 Y 2 SALARIOS	Recuento	73	19	43	20	28	1	184
		% dentro de ¿Cuál es su nivel de ingreso mensual?	39,7%	10,3%	23,4%	10,9%	15,2%	0,5%	100,0%
	ENTRE 3 Y 5 SALARIOS	Recuento	69	18	39	13	35	0	174
		% dentro de ¿Cuál es su nivel de ingreso mensual?	39,7%	10,3%	22,4%	7,5%	20,1%	0,0%	100,0%
	ENTRE 6 Y 8 SALARIOS	Recuento	16	6	29	2	17	0	70
		% dentro de ¿Cuál es su nivel de ingreso mensual?	22,9%	8,6%	41,4%	2,9%	24,3%	0,0%	100,0%
	ENTRE 9 Y 11 SALARIOS	Recuento	13	0	8	5	3	0	29
		% dentro de ¿Cuál es su nivel de ingreso mensual?	44,8%	0,0%	27,6%	17,2%	10,3%	0,0%	100,0%
	MAS DE DOCE SALARIOS MINIMOS	Recuento	32	1	10	4	3	0	50
		% dentro de ¿Cuál es su nivel de ingreso mensual?	64,0%	2,0%	20,0%	8,0%	6,0%	0,0%	100,0%
Total		Recuento	203	44	129	44	86	1	507
		% dentro de ¿Cuál es su nivel de ingreso mensual?	40,0%	8,7%	25,4%	8,7%	17,0%	0,2%	100,0%

Fuente: Arias Molina, G. O.²⁴

No obstante, las políticas implementadas en la ciudad de parte de la Secretaria de Turismo a través del IMTCF (Instituto Municipal de Turismo Cultura y Fomento), están adelantando labores de caracterización del sector hotelero de la ciudad, así como la capacidad instalada de la misma, velando porque las empresas cumplan con los requisitos y alertando al turista de las sanciones que acarrea hospedarse en lugares que no cumplan con las normas exigidas.

6.3. MARCO CONCEPTUAL

- **Administración de recursos humanos:** “Estudio de la forma en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y retienen el

²⁴ ARIAS MOLINA, G. O., Caracterización del Perfil Turístico en los Municipios de Girardot y Ricaurte, Cundinamarca, Colombia. Revista Tecnología y Productividad. SENA, 2016.

número y el tipo adecuado de trabajadores. Su objetivo es suministrar a la organización una fuerza laboral eficaz.”²⁵

- **Atrición:** “Proceso normal de pérdida de recursos humanos por parte de la organización, debido a factores como jubilaciones, renunciaciones, enfermedades, separaciones, etcétera.”²⁶
- **Calidad:** “Conjunto de propiedades y características de un producto o servicio, que confiere su aptitud para satisfacer las necesidades dadas” *Instituto Alemán para la Normalización, DIN 55 350-11, 1979.*
- **Calidad Esperada:** “Es lo que el cliente supone que va a recibir cuando compra un servicio. Son sus expectativas”.²⁷
- **Calidad Real:** “Es el nivel real de calidad suministrada al cliente. Es la calidad vista por la organización que presta el servicio”.²⁸
- **Calidad Percibida:** “Es lo que piensa el cliente de la calidad del servicio que se le ha prestado. Es una medida de la satisfacción del cliente con la calidad que se recibe. Son sus percepciones”.²⁹
- **Capacitación:** “Hace parte de la formación y pretende mejorar las habilidades, destrezas y saberes del personal del establecimiento mediante cursos de corta duración, no conducentes a la obtención de títulos”³⁰
- **Cliente:** “Persona natural o jurídica que recibe un servicio”³¹
- **Contratación:** “Pacto que se realiza para ajustar a alguien para que ejerza una función.”³²

²⁵ WERTHER, William B. Jr., Administración de personal y Recursos Humanos, El capital humano de las empresas. Editorial Mc Graw Hill, Interamericana de editores S.A., Sexta edición. México, 2008. p.543

²⁶ *Ibíd.* p.544

²⁷ PRIETO HERRERA, J. E., Gerencia del Servicio, la clave para ganar todos. ECOE Ediciones, 3a Edición. p.127.

²⁸ *Ibíd.* p.129.

²⁹ *Ibíd.* p.130.

³⁰ ICONTEC; Ministerio de Comercio Industria y Turismo; COTELCO. Norma Técnica Sectorial Colombiana, NTSH 006, 2009. Clasificación de Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje. p.12 Recuperado de: <https://fontur.com.co/aym_document/aym_normatividad/2009/NTSH006-09.pdf>

³¹ *Ibíd.* p.12.

³² WERTHER, William B. Jr., Op. Cit. p.547

- **Cultura de la organización:** “Conjunto de las características que identifican a la empresa, incluyendo su personal, objetivos, tecnología, dimensiones, promedio de edad, políticas y prácticas, logros y fracasos, etcétera.”³³
- **Currículum vitae.** “Documento en que un aspirante a ocupar determinado puesto proporciona información sobre sí mismo: su nivel académico, experiencia, aspiraciones, etcétera.”³⁴
- **Desarrollo sostenible:** “Aquel que conduce al desarrollo económico, a la elevación de la calidad de vida y al bienestar social, sin agotar la base de los recursos naturales renovables en que se sustenta, ni deteriorar el medio ambiente o el derecho de las generaciones futuras a utilizarlo para la satisfacción de sus necesidades.”³⁵
- **Diagnóstico:** “Alude, en general, al análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuáles son las tendencias”.³⁶
- **Diagnóstico Empresarial:** “El Diagnóstico Empresarial constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo”.³⁷
- **Evaluación del desempeño:** “Proceso para determinar, en la forma más objetiva posible, cómo ha cumplido el empleado las responsabilidades de su puesto.”³⁸
- **Hotel:** Según la NTSH 006, un hotel es un “Establecimiento en que se presta el servicio de alojamiento en habitaciones y otro tipo de unidades habitacionales de menor cantidad, privadas, en un edificio o parte independiente del mismo, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo y con entrada de uso exclusivo. Disponen además como mínimo

³³ WERTHER, William B. Jr., Op. Cit. p.547

³⁴ Ibíd. p.547

³⁵ Ley 99 de 1993, Congreso de la República de Colombia.

³⁶ ANAYA NIETO, D., Diagnóstico en Educación. Madrid: Sanz y Torres. 2002. p. 810.

³⁷ ROMAGNOLI, S., Herramientas de Gestión: Diagnóstico Empresarial. 2007.

³⁸ WERTHER, William B. Jr., Op. Cit. p.550

del servicio de recepción, servicio de desayuno, y salón de estar para la permanencia de los huéspedes, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios.”

- **Huésped:** “Persona que se aloja en un establecimiento de alojamiento y hospedaje, mediante contrato de hospedaje.”³⁹
- **Liquidación por despido:** “Pago que se hace al empleado a quien se separa de la organización. El monto básico lo determinan las leyes de cada país, pero dependiendo de la política de cada empresa pueden añadirse sumas adicionales a las estipuladas por la ley. El departamento de personal verifica que el proceso se lleve a cabo en estricto cumplimiento de las leyes laborales vigentes.”⁴⁰
- **Mantenimiento:** “Conjunto de operaciones y cuidados necesarios para que instalaciones, edificios, industrias, etc., puedan seguir funcionando adecuadamente.” Real Academia Española
- **Mantenimiento correctivo:** “Es el conjunto de tareas destinadas a corregir los defectos que se van presentando en los distintos equipos y que son comunicados al departamento de mantenimiento por los usuarios de los mismos”.⁴¹
- **Mantenimiento predictivo:** “Es el que persigue conocer e informar permanentemente del estado y operatividad de las instalaciones mediante el conocimiento de los valores de determinadas variables, representativas de tal estado y operatividad”.⁴²
- **Mantenimiento preventivo:** “Es el mantenimiento que tiene por misión mantener un nivel de servicio determinado en los equipos, programando las intervenciones de sus puntos vulnerables en el momento más oportuno.

³⁹ Congreso de la República de Colombia. Ley General de Turismo – Ley 300 de 1996.

⁴⁰ WERTHER, William B. Jr., Op. Cit. p.552

⁴¹ GARCÍA GARRIDO, S., Tipos de Mantenimiento. 2012. Recuperado de: <<http://www.mantenimientopetroquimica.com/tiposdemantenimiento.html>>

⁴² Ibíd.

Suele tener un carácter sistemático, es decir, se interviene, aunque el equipo no haya dado ningún síntoma de tener un problema”.⁴³

- **Manual de bienvenida:** “Documento que explica al recién llegado las prestaciones básicas, las políticas más importantes, el reglamento interno y las características de la empresa.”⁴⁴
- **Mejora Continua:** “Proceso de optimización continua del sistema de gestión para la sostenibilidad, para alcanzar mejoras en el desempeño global, de acuerdo con la política de sostenibilidad de la organización.”⁴⁵
- **Momento de Verdad:** “Es el preciso instante en que el cliente se pone en contacto con el servicio y sobre la base de este contacto se forma una opinión acerca de la calidad del mismo”.⁴⁶
- **Motivación.** “Impulso interno que experimenta una persona para emprender libremente una acción determinada.”⁴⁷
- **Obsolescencia del personal:** “Proceso por el cual un empleado deja de poseer los conocimientos o habilidades necesarias para desempeñarse con éxito en su puesto.”⁴⁸
- **Organigrama:** “Representación gráfica de la estructura organizativa de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones, clasificación de las funciones, alcance de su autoridad y la jerarquía que les corresponde.”⁴⁹
- **Plan estratégico:** “Modelo en el cual se especifican los objetivos a largo plazo que se propone una organización, así como los medios para lograrlos.”⁵⁰

⁴³ GARCÍA GARRIDO, S., Op. Cit.

⁴⁴ WERTHER, William B. Jr., Op. Cit. p.553

⁴⁵ NTC-ISO 14001, 2015. Recuperado de:
<https://informacion.unad.edu.co/images/control_interno/NTC_ISO_14001_2015.pdf>

⁴⁶ ZEUS Consultores. El Momento de Verdad: Servicio a Clientes. 2017. Recuperado de:
<<http://www.zeusconsult.com.mx/artmverdad.htm>>

⁴⁷ WERTHER, William B. Jr., Op. Cit. p.553

⁴⁸ Ibíd. p.554

⁴⁹ Ibíd. p.554

⁵⁰ Ibíd. p.555

- **Proceso Administrativo:** “Es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.”⁵¹
- **Proceso de selección:** “Consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados.”⁵²
- **Productividad:** “Relación que se establece entre los resultados tangibles que logra la organización en términos de bienes y servicios y los insumos que consume para lograr esos resultados, incluyendo personal, capital, materiales, tiempo y energía.”⁵³
- **Programa de Mantenimiento:** “Conjunto de uno o más mantenimientos planificados de instalaciones físicas para un periodo de tiempo determinado y dirigidos hacia un propósito específico”⁵⁴
- **Programas de orientación:** “Acciones que tienen el objetivo de familiarizar al nuevo empleado con sus funciones, con la organización y sus políticas, y con los otros empleados.”⁵⁵
- **Pruebas de selección:** “Exámenes orientados a evaluar la posible idoneidad de un solicitante para cubrir un puesto específico.”⁵⁶
- **Reclutamiento:** “Proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capaces e idóneos.”⁵⁷
- **Recursos humanos:** “Grupo de personas que se encuentra dispuesto, capaz y deseoso de trabajar para contribuir a los objetivos de la empresa.”⁵⁸
- **Revolución Industrial.** “Movimiento de mediados del siglo xviii caracterizado por el perfeccionamiento de diversas maquinarias y tecnologías que dio lugar

⁵¹ OLVERA ALTAMIRA, C.; Proceso Administrativo. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. 2016. Recuperado de: <<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/prepa2/n7/r1.html#refe1>>

⁵² WERTHER, William B. Jr., Op. Cit. p.556

⁵³ Ibíd. p.556

⁵⁴ NTSH 006. Op. Cit. p.15.

⁵⁵ WERTHER, William B. Jr., Op. Cit. p.557

⁵⁶ Ibíd. p.557

⁵⁷ Ibíd. p.557

⁵⁸ Ibíd. p.557

a las grandes organizaciones industriales y comerciales que fabrican bienes de consumo a gran escala.”⁵⁹

- **Rotación de puestos:** “Proceso de trasladar a los empleados a diversos puestos de trabajo para proporcionar mayor variedad en las actividades y la oportunidad de aprender nuevas habilidades.”⁶⁰
- **Satisfacción:** “Razón, acción o modo con que se sosiega y responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria”. Real Academia Española.
- **Satisfacción del Cliente:** “El número de clientes, o el porcentaje del total de clientes, cuyo reporte de sus experiencias con una empresa, sus productos, o sus servicios (índices de calificación) superan los niveles de satisfacción establecida.”⁶¹
- **Señalización:** “Se entiende por señalización las indicaciones que, en conjunto y mediante una serie de estímulos, condicionan la actuación del individuo que las recibe, frente a unas circunstancias que se pretende resaltar.”⁶²
- **Sector hotelero:** “El sector hotelero comprende todos aquellos establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento a las personas, mediante precio, con o sin servicios de carácter complementario.”⁶³
- **Selección de personal:** “Pasos específicos que toma la organización para decidir qué solicitantes deben ser contratados.”⁶⁴
- **Socialización:** “Proceso mediante el cual el empleado se adapta a la organización. Utiliza para ello un proceso de comprensión y aceptación de los valores de la empresa, así como de las normas y políticas en vigencia. El

⁵⁹ WERTHER, William B. Jr., Op. Cit. p.558

⁶⁰ *Ibíd.* p.558

⁶¹ FARRIS, Paul W.; Neil T. Bendle; Phillip E. Pfeifer; David J. Reibstein, 2010.

⁶² NTSH 006. *Óp. cit.* p.15.

⁶³ MESTRES SOLER, J. R., Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera. Ediciones Gestión 2000, 2ª ed., Barcelona, 1999. p.1.

⁶⁴ WERTHER, William B. Jr., Op. Cit. p.558

proceso incluye también la gradual integración social con los otros empleados. Los programas de orientación —que tienen el objetivo básico de familiarizar a los nuevos empleados con su función, con la organización y sus políticas, y con los otros empleados— aceleran este proceso.”⁶⁵

- **Tocarema:** “En los comienzos de 1538, atendiendo el querer del zipa Sacresazipa, sucesor de Tisquesusa, Quesada organizó una expedición de españoles y de indios moscas contra sus tradicionales enemigos los panches. Salió de Bacatá rumbo al boquerón de Zipacón, en el filo de la cordillera, por donde entraron a sus tierras, a los dominios de los CACIQUES TOCAREMA y Conchima. Convento que los dominicos crearon cuando formaron provincias en la conquista de la región de Colombia por orden de Gonzalo Jiménez de Quesada en el año de 1.57”⁶⁶
- **Turismo Sostenible:** “Desarrollo turístico soportable ecológicamente a largo plazo, viable económicamente y equitativo desde una perspectiva ética y social para las comunidades locales.”
- **Visitante:** La Conferencia de la Organización de las Naciones Unidas sobre Viajes Internacionales y Turismo, definió al visitante como “toda persona que se desplaza a un lugar distinto al de su entorno habitual, por una duración inferior a doce meses, y cuya finalidad principal del viaje no es la de ejercer una actividad que se remunere en el lugar visitado”.

⁶⁵ WERTHER, William B. Jr., Op. Cit. p.559

⁶⁶ Administración Hotel Tocarema.

6.4. MARCO GEOGRÁFICO

6.4.1. MARCO DE LOCALIZACIÓN

Ilustración 4. Ubicación Girardot



Fuente: Google Maps.⁶⁷

“Girardot es una ciudad ubicada al sur del departamento de Cundinamarca, Colombia; limita al norte con Tocaima, al sur con el departamento del Tolima (Flandes), al oriente con Ricaurte y al occidente con el municipio de Nariño; se encuentra a 326 metros sobre el nivel del mar y cuenta con una superficie de 138

⁶⁷ Google maps, Mapa de Colombia. 2018. Recuperado de: <https://www.google.com/maps/place/Girardot,+Cundinamarca/@4.3521241,-74.3837501,6z/data=!4m5!3m4!1s0x8e3f28ec54308e5f:0xad9e09275aa20260!8m2!3d4.3045959!4d-74.8031414>>

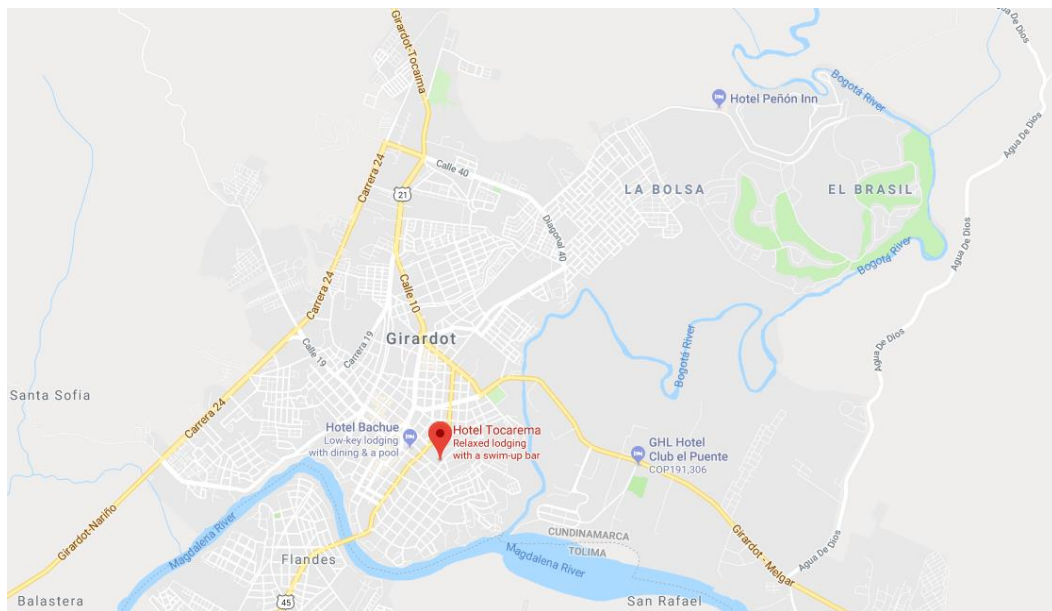
kilómetros cuadrados. Se denominó Girardot en homenaje al patricio colombiano, Manuel Atanasio Girardot, quien luchó y entregó su vida en la batalla del Bárbula.”⁶⁸

Girardot, Cundinamarca se encuentra localizado a 133 km de la ciudad de Bogotá. Es un centro histórico que ha ido creciendo por etapas, cuenta con sitios y lugares reconocidos, tanto en la ciudad como a nivel nacional, su clima es cálido y normalmente oscila entre los 28 y 35° C.

Fue uno de los principales puertos fluviales del país, hoy en día Girardot es una ciudad turística por naturaleza y convicción, con una variedad de lugares importantes, y cuenta con una población flotante bastante significativa.

6.4.2. MICRO LOCALIZACIÓN

Ilustración 5. Ubicación Hotel Tocarema



Fuente: Google Maps.⁶⁹

⁶⁸ VÁSQUEZ HERRERA, R., Girardot como comunidad de habla. Cuadernos de Lingüística Hispánica, 25, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Tunja: 2014.pp.57-78. Recuperado de: <http://revistas.uptc.edu.co/index.php/linguistica_hispanica/article/view/3371/4951>

⁶⁹Google maps, Mapa de Girardot. 2018. Recuperado de: <<https://www.google.com/maps/place/Hotel+Tocarema/@4.3066664,->

“El Hotel Tocarema está convenientemente ubicado en la Carrera 5 No. 19-41, centro de Girardot, Cundinamarca – Colombia.”⁷⁰

A sólo dos horas y media de Bogotá, se encuentra el Hotel Tocarema. Uno de los hoteles más bellos de Colombia, de estilo republicano, su construcción se desarrolla en tres torres de cuatro pisos cada una, caracterizadas por generosos corredores, amplias zonas sociales y jardines que, unidos entre sí, conforman una imponente estructura en forma de herradura.

6.5. MARCO LEGAL Y JURÍDICO

- **Ley 300 de 1996**⁷¹

El Hotel Tocarema, al ser un ente prestador de servicios turísticos, está regido por la Ley 300 de 1996, que hace referencia a la ley general del turismo en Colombia, teniendo en cuenta principalmente al capítulo II en los artículos 63, 65 y 67 que se enfocan en los derechos y obligaciones de los usuarios, ya que, al momento de generar un servicio, el hotel debe cumplir con lo ofrecido. También se toman en cuenta los artículos 79 y 80 del Capítulo II de los establecimientos hoteleros o de hospedaje.

Para el diagnóstico organizacional y plan de mejoramiento del departamento de alimentos y bebidas se tomará el capítulo V de los establecimientos de gastronomía, bares y negocios similares con referencia en los artículos 87, 88 y 89 de la presente Ley, que se enfocan en los conceptos básicos de establecimientos gastronómicos.

- **Código Sustantivo del Trabajo**⁷²

En el presente trabajo se tomará en cuenta el código sustantivo del trabajo para el desarrollo del diagnóstico organizacional y plan de mejoramiento del departamento de recursos humanos. Para lo cual se tomará el Título I en los capítulos II y IV que

[74.8075607,14.41z/data=!4m5!3m4!1s0x0:0xda1d9204ca8f032b!8m2!3d4.2944932!4d-74.8015485?hl=en](https://www.hoteltocarema.com/)

⁷⁰Hotel Tocarema, 2018. Recuperado de: <<http://hoteltocarema.com/>>

⁷¹Ley 300 de 1996. Op. Cit.

⁷² Código Sustantivo del Trabajo, 1951.

hace referencia a los contratos de trabajo, el Título II en el capítulo I, el título VI en los capítulos II y III que se enfoca en la jornada de trabajo y remuneración de la misma.

- **Decreto 229 de 2017**⁷³

En el cual se expiden los requisitos para el registro nacional de turismo, por lo que todos los prestadores de servicios turísticos deben cumplir con este requisito, el Hotel Tocarema tiene vigente el registro 3408 hasta 31 de marzo de 2018. Se toma en cuenta también la Ley 300 de 1996 en los artículos 40 y 61.

- **Norma NTS-TS 002**⁷⁴

El Hotel Tocarema actualmente se encuentra en proceso de certificación de la NTS-TS de sostenibilidad ambiental, sociocultural y económica para establecimientos de alojamiento y hospedaje, por lo cual cumple con los estándares de calidad turística y enfoque en el turismo sostenible.

- **Ley 1336 de 2009**⁷⁵

El Hotel Tocarema se rige bajo esta ley que castiga la explotación, el abuso, la pornografía y el turismo sexual con niños y adolescentes. Por lo cual realiza diferentes capacitaciones de concientización a los funcionarios de manera que están obligados a reportar a las autoridades competentes cualquier anomalía.

Así mismo, cabe resaltar que en el plan de mejoras y su desarrollo se tomó en cuenta esta ley para el proceso de inducción realizado a las diferentes áreas.

⁷³Decreto 229 Ministerio de Comercio, 14 de Febrero de 2017, Recuperado de: <<https://www.ccb.org.co/content/download/26456/551167/file/DECRETO%20229%20DEL%2014%20FEBRERO%20DE%202017%20Inscripcion%20Actualizacion%20Suspension%20RNT%20.pdf>>

⁷⁴Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-TS 002, 2006. Recuperado de: <http://www.minambiente.gov.co/images/normativa/Otros/NTC/2006/NTSTS_002_2006.pdf>

⁷⁵Ley 1336 de 2009, Recuperado de: <<http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-3706.html>>

- **NTS ISO 9001 Sistema de Gestión y Seguridad en el Trabajo**

Las series de Normas Internacionales ISO 9000 e ISO 14000 ponen énfasis en la importancia de las auditorías como una herramienta de gestión para el seguimiento y la verificación de la implementación eficaz de una política de organización para la gestión de la calidad. Las auditorías son también una parte esencial de las actividades de evaluación de la conformidad, tal como la certificación/registro, y de la evaluación y vigilancia de la cadena de suministro. Por lo anterior para el diagnóstico organizacional y plan de mejoramiento de los departamentos de Alimentos y Bebidas, mantenimiento y recursos humanos se realizaron auditoria en los diferentes procesos que se llegan a cabo con fin de dar un dictamen y proponer el plan de mejoramiento.

- **Constitución Política de Colombia, Art. 53⁷⁶**

La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales: Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad. El estado garantiza el derecho al pago oportuno y al reajuste periódico de las pensiones legales. Los convenios internacionales del trabajo debidamente ratificados, hacen parte de la legislación interna. La ley, los contratos, los acuerdos y convenios de trabajo, no pueden menoscabar la libertad, la dignidad humana ni los derechos de los trabajadores.

⁷⁶ Constitución Política de Colombia, 1994. Actualizada con actos legislativos a 2016.

- **Decreto 3075 de 1997⁷⁷**

El departamento de alimentos y bebidas se rige bajo el decreto 3075 de 1.997 que está orientado a la estipulación de las buenas prácticas de manufactura (BPM), para lo cual se tomaran los aspectos expuestos en el decreto para la realización de la Política de Higiene y presentación personal del departamento de alimentos y bebidas, de esta manera haciendo que los trabajadores se retroalimenten con la misma y se sienta comprometidos con su cumplimiento y así poder garantizar al cliente un producto y servicio con altos estándares de calidad.

⁷⁷ Decreto 3075 de 1997. Recuperado de:
<<https://www.invima.gov.co/normatividad-sp-510373846/alimentos/decretos-alimentos/484-decreto-3075-1997.html>>

7. DISEÑO METODOLÓGICO⁷⁸

La investigación se orienta hacia el Diagnóstico Organizacional y Plan de mejoramiento de los departamentos de Alimentos y Bebidas, Mantenimiento y Recursos Humanos del Hotel Tocarema de Girardot.

7.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

- **Descriptivo:** Con esto se pretende dar un diagnóstico claro de los datos que se recolectaron a través de la observación, y el análisis de las encuestas y entrevistas de la investigación que se lleve a cabo para la realización del diagnóstico con cada uno de los objetivos que se han propuesto al comienzo del proyecto, de esta manera aportar estrategias y metodologías que contribuyan al mejoramiento de los departamentos estudiados.
- **Cuantitativo:** Se usará este tipo de investigación debido a que engloba un conjunto de procesos secuenciales para la recolección de datos con la cual facilitará fundamentos necesarios sobre las problemáticas que se perciben en los departamentos que son foco del estudio, permitirá una perspectiva más clara y acertada respecto a las falencias, logrando así una claridad en las posibles soluciones y puesta en marcha del plan de mejoramiento.

7.2. CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN DE ESTUDIO

La población de estudio en la cual se enfoca la investigación, son principalmente el gerente, jefes de área, los funcionarios, los clientes y los huéspedes del Hotel Tocarema de Girardot, debido a que son ellos quienes se ven directamente afectados por la operación y las decisiones, cambios y mejoras que se tomen.

⁷⁸ HERNÁNDEZ, Sampieri R. Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill, México, 1996. Pág. 57.

7.2.1. POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la elección y determinación de la población y la muestra se tomaron en cuenta tres grupos poblaciones que son la base fundamental del diagnóstico y la operación del Hotel, que sirvieron como base fundamental para el desarrollo del plan de mejoramiento de los departamentos de alimentos y bebidas, mantenimiento y recursos Humanos.

- Funcionarios, ya que con la recolección de datos realizada se evaluaron aspectos de cultura organizacional, infraestructura y equipo, clima organizacional, condiciones de trabajo y cumplimiento de procesos estandarizados, que sirvieron como base para el desarrollo del diagnóstico y plan de mejoramiento de recursos humanos y alimentos y bebidas.
- Huéspedes, esta recolección de datos fue otorgada por el Hotel, tomando las encuestas de satisfacción realizadas en el mes de Diciembre teniendo en cuenta que es época de alta ocupación, esta encuesta está enfocada en aspectos de servicio, calidad de producto, e infraestructura que sirve como base para el diagnóstico del departamento de alimentos y bebidas, recursos humanos y mantenimiento.
- Clientes, hace énfasis en las personas que no se hospedan pero hacen uso de los restaurantes (pizzería y restaurante la Rotisería), estas encuestas también fueron tomadas del Hotel y aplicadas entre diciembre y enero época de alta ocupación, estas encuestas son realizadas en el área de la pizzería, y fue base para el diagnóstico del departamento de alimentos y bebidas, tomando aspectos relevantes de servicio, presentación personal, calidad de producto y relación calidad VS precio.

El dato de la población fue tomado de las estadísticas otorgadas por parte del Hotel del año 2017, en específico del departamento de ingresos y cartera que es el encargado de llevar las estadísticas de venta y ocupación. De esta manera se obtuvieron los siguientes datos de población total y promedio:

Tabla 1. Población Total y Promedio

GRUPO	POBLACIÓN TOTAL/PROMEDIO
Funcionarios	168
Huéspedes ⁷⁹	4.257
Cientes ⁸⁰	1.370

Fuente: Los Autores.

7.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN Y DIAGNÓSTICO

7.3.1. ENCUESTAS

Se realizaron una serie de preguntas dirigidas a los funcionarios, huéspedes y clientes del Hotel Tocarema, buscando con ello establecer herramientas que ayuden a la realización del diagnóstico organizacional.

7.3.2. FORMULA

Para la obtención del tamaño de la muestra de la población a quienes debemos realizar las encuestas, se usó la siguiente formula:

Estadística: Determinación muestra aleatoria en investigación

Ilustración 6. Estadística: Determinación muestra aleatoria en investigación

$$\frac{Z^2 pq N}{N E^2 + Z^2 pq}$$

Fuente: HERNÁNDEZ, Sampieri R. ⁸¹

⁷⁹ La cantidad de Huéspedes que aparece en la Tabla 1. Fue el resultado de un promedio realizado con los datos estadísticos de huéspedes del hotel durante los meses de diciembre 2017 y enero 2018.

⁸⁰ La cantidad de Clientes que aparece en la Tabla 1. Fue el resultado de un promedio realizado con los datos estadísticos de clientes del hotel durante los meses de diciembre 2017 y enero 2018.

⁸¹ HERNÁNDEZ, Sampieri R. Op. Cit. p. 207.

7.3.2.1. Tamaño de la muestra para la población de Funcionarios

Tabla 2. Tamaño Muestra Funcionarios

CÁLCULO DEL TAMAÑO OPTIMO DE UNA MUESTRA	
Margen de Error Máximo Admitido	5.0%
Tamaño de la Población	168
Tamaño para un nivel de confianza del 95%	117

Fuente: Los Autores.

7.3.2.2. Tamaño de la muestra para la población de Huéspedes

Tabla 3. Tamaño Muestra Huéspedes

CÁLCULO DEL TAMAÑO OPTIMO DE UNA MUESTRA	
Margen de Error Máximo Admitido	5.0%
Tamaño de la Población	4257
Tamaño para un nivel de confianza del 95%	352

Fuente: Los Autores.

7.3.2.3. Tamaño de la muestra para la población de Clientes

Tabla 4. Tamaño Muestra Clientes

CÁLCULO DEL TAMAÑO OPTIMO DE UNA MUESTRA	
Margen de Error Máximo Admitido	5.0%
Tamaño de la Población	1370
Tamaño para un nivel de confianza del 95%	300

Fuente: Los Autores.

7.4. ANÁLISIS DE LOS DATOS

La recolección de datos e información es de suma importancia para la realización del diagnóstico y del plan de mejoramiento, pues dan bases y fundamentos para el enfoque y mejoras que se propongan. A continuación, se presenta la información clasificada por grupos.

7.4.1. FUNCIONARIOS⁸²

Tabla 5. Tabulación Datos Encuesta Funcionarios

ENCUESTA FUNCIONARIOS HOTEL TOCAREMA											
	a.	b.	c.	d.	e.	f.	g.	h.	i.	j.	Total
1. ¿A qué área del hotel pertenece usted?	18	38	2	15	7	5	20	2	9	1	117
2. ¿Cuánto Tiempo lleva laborando en la empresa?	35	11	18	53	-	-	-	-	-	-	117
Misional y Estructura Organizacional	Sí	No									Total
3. ¿Conoce la misión y la visión de la empresa?	60	57	-	-	-	-	-	-	-	-	117
4. ¿Conoce las políticas y objetivos de la empresa?	66	51	-	-	-	-	-	-	-	-	117
5. ¿Conoce los valores de la empresa?	84	33	-	-	-	-	-	-	-	-	117
6. ¿Conoce sus funciones según el manual de su cargo?	104	13	-	-	-	-	-	-	-	-	117
7. ¿Considera que requieren programas de capacitación?	110	7	-	-	-	-	-	-	-	-	117
Infraestructura y Equipamiento	Sí	No									Total
8. ¿Considera que la infraestructura es óptima para el cliente?	84	33	-	-	-	-	-	-	-	-	117
9. ¿Considera que los equipos son óptimos para el cliente?	64	53	-	-	-	-	-	-	-	-	117
10. ¿Opina que la infraestructura es óptima para su desempeño?	64	53	-	-	-	-	-	-	-	-	117
Clima Organizacional Y Condiciones de Trabajo	Sí	No	Tal Vez								Total
11. ¿Considera que existe un ambiente laboral agradable?	84	33	-	-	-	-	-	-	-	-	117
12. ¿Cuenta con la colaboración de sus compañeros de área?	94	5	18	-	-	-	-	-	-	-	117
13. ¿Dispone de materiales y recursos necesarios?	93	24	-	-	-	-	-	-	-	-	117

⁸² Véase Anexo Encuesta Funcionarios Hotel Tocarema

ENCUESTA FUNCIONARIOS HOTEL TOCAREMA										
14. ¿Conoce los riesgos de su entorno laboral?	110	7	-	-	-	-	-	-	-	117
Clima Organizacional Y Condiciones de Trabajo	Sí	No								Total
15. ¿Sabe el significado de la señalización de emergencia?	102	15	-	-	-	-	-	-	-	117
16. ¿Utiliza los elementos de protección personal?	66	51	-	-	-	-	-	-	-	117
Procesos Estandarizados	Sí	No	NA							Total
17. ¿Conoce usted la carta del restaurante?	55	11	51	-	-	-	-	-	-	117
18. ¿Conoce y realiza los platos según las recetas estándar?	15	7	95	-	-	-	-	-	-	117
19. ¿Conoce los montajes de platos a la carta?	35	5	77	-	-	-	-	-	-	117
20. ¿Conoce los montajes de etiqueta y protocolo?	35	3	79	-	-	-	-	-	-	117
21. ¿Conoce y aplica las BPM?	31	4	82	-	-	-	-	-	-	117
22. ¿Sabe a quién recurrir en caso de inconveniente con un cliente?	113	4	-	-	-	-	-	-	-	117
23. ¿Conoce los servicios con los que cuenta el Hotel?	110	7	-	-	-	-	-	-	-	117
Fuente: Los Autores.										

7.4.1.1. Análisis de datos: Encuestas Funcionarios

- **Encuesta general**

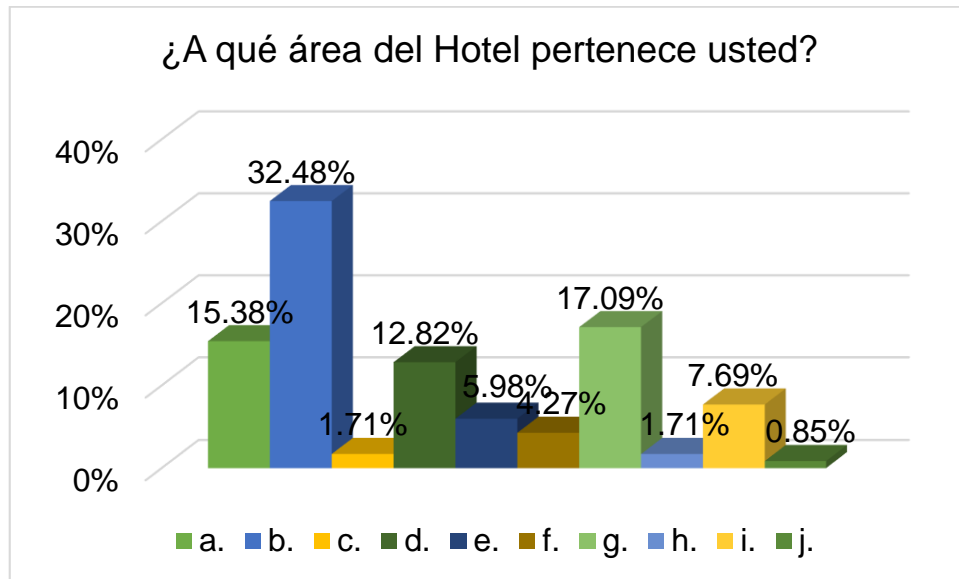
El objetivo general de la encuesta realizada a los funcionarios del Hotel Tocarema, es conocer el punto de vista de los mismos respecto a los temas que al presente trabajo le conciernen, logrando así, tener un punto de vista más objetivo y real. La respuesta por parte de los funcionarios del hotel fue de resaltar, pues estuvieron dispuestos a ayudar con la información a pesar de ser un poco extensa la encuesta.

Algunos comentarios que más repetitivos son: la necesidad de capacitación al personal, el embellecimiento y arreglo de infraestructura, la adecuación de

infraestructura amigable para personas discapacitadas, la necesidad de reparación y mantenimiento de los ascensores, mejoramiento en el departamento de recursos humanos, actualización de los equipos, entre otros.

- ¿A qué área del Hotel pertenece?

Ilustración 7. Gráfica, ¿A Qué Área del Hotel Pertenece Usted?

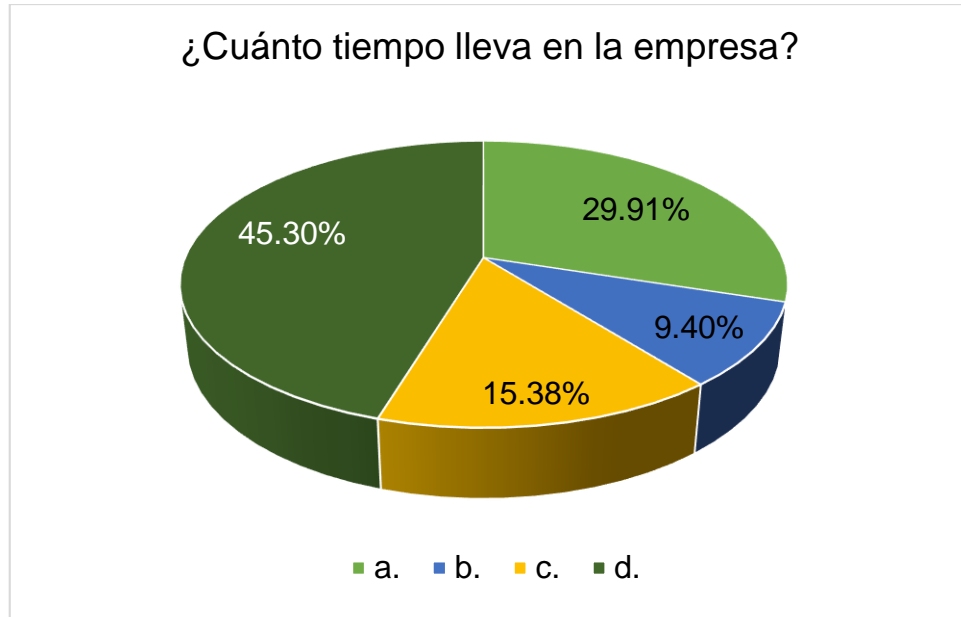


Fuente: Los Autores.

La encuesta fue realizada de forma variada, sin algún enfoque en un departamento en específico, por el contrario, se intentó encuestar por mínimo una persona por área, buscando que la información no fuese sesgada y subjetiva. Así mismo, se tuvo prioridad en encuestar al personal de los departamentos a estudiar, pues son ellos quienes le pueden brindar a este trabajo información valiosa para la realización del mismo. También, es de resaltar que en el caso de las áreas de: a. Actividades, d. Contabilidad, g. Recepción e i. Seguridad, quienes cuentan con un gran porcentaje de encuestados, fue debido a que en el momento en que se realizaron las encuestas, los funcionarios de las mismas se encontraban ubicados en una misma zona y con poca carga laboral.

- ¿Cuánto tiempo lleva laborando en la empresa?

Ilustración 8. Gráfica, ¿Cuánto Tiempo Lleva Laborando en la Empresa?



Fuente: Los Autores.

Es de suma importancia para el buen desarrollo del trabajo, en especial para el estudio del área de Recursos Humanos, tener conocimiento respecto a la permanencia y rotación del personal, conociendo quienes llevan poco o mucho tiempo y teniendo en cuenta las opiniones personales de cada quien, se puede llegar a una conclusión bastante verídica sobre los problemas repetitivos, las sugerencias de mejora, las opiniones nuevas y antiguas respecto a temáticas de interés para el trabajo. Así mismo, se pueden buscar las causales de la alta o baja rotación, la poca permanencia por parte de las personas que ingresan nuevas o, por el contrario, el agrado y sentido de pertenencia por parte de quienes llevan laborando en el hotel por más de 3 años.

- **Misional y estructura organizacional**

Ilustración 9. Gráfica, Misional y Estructura Organizacional



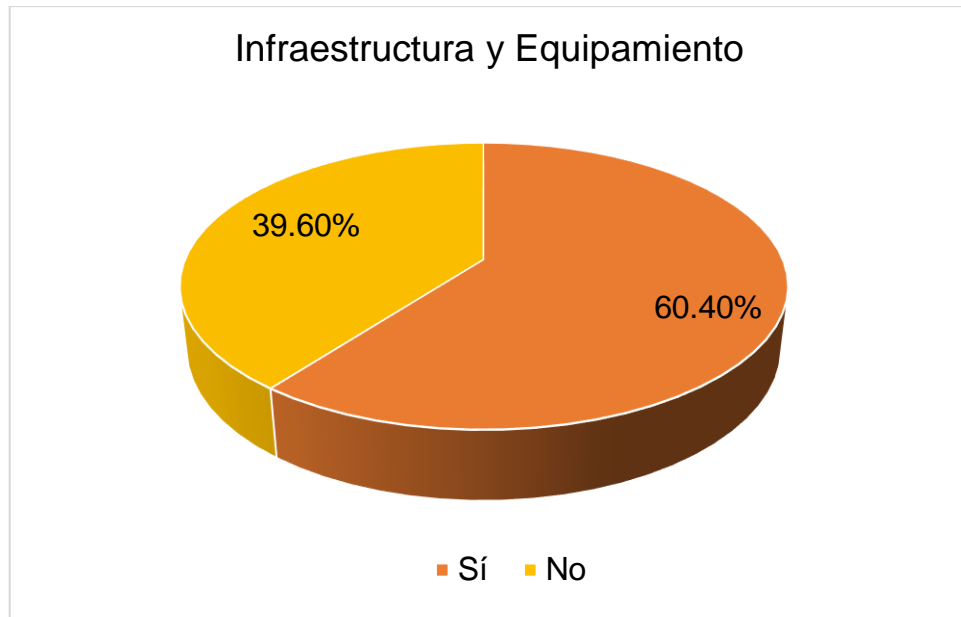
Fuente: Los Autores.

Esta serie de preguntas, hace énfasis en la parte de la estructura de la empresa, teniendo como referencia el conocimiento por parte del personal de la misión, visión, políticas, objetivos, valores y funciones de su cargo específico, ítems que hacen parte del departamento de Recursos Humanos del Hotel. En los datos recogidos, se resaltan los siguientes aspectos:

- El 40% de los funcionarios encuestados no conocen la misión, visión, políticas, objetivos y valores de la empresa.
- El 94% de los funcionarios encuestados opinan que requieren programas de capacitación, proponiendo: atención y servicio al cliente, idiomas (inglés), seguridad laboral, uso adecuado de los residuos, innovación y motivación, primeros auxilios, Zeus, entre otros.

- **Infraestructura y equipamiento**

Ilustración 10. Gráfica, Infraestructura y Equipamiento



Fuente: Los Autores.

Un 40% de los funcionarios encuestados opinan que la infraestructura física y la maquinaria y equipo, no son del todo óptimas para la buena atención del huésped y cliente, partiendo desde el propio puesto de trabajo, necesario para que el funcionario pueda desempeñar a cabalidad sus labores y brindar calidad en el servicio, hasta la maquinaria, equipo e infraestructura con los que los huéspedes y visitantes pueden interactuar y observar durante su estadía.

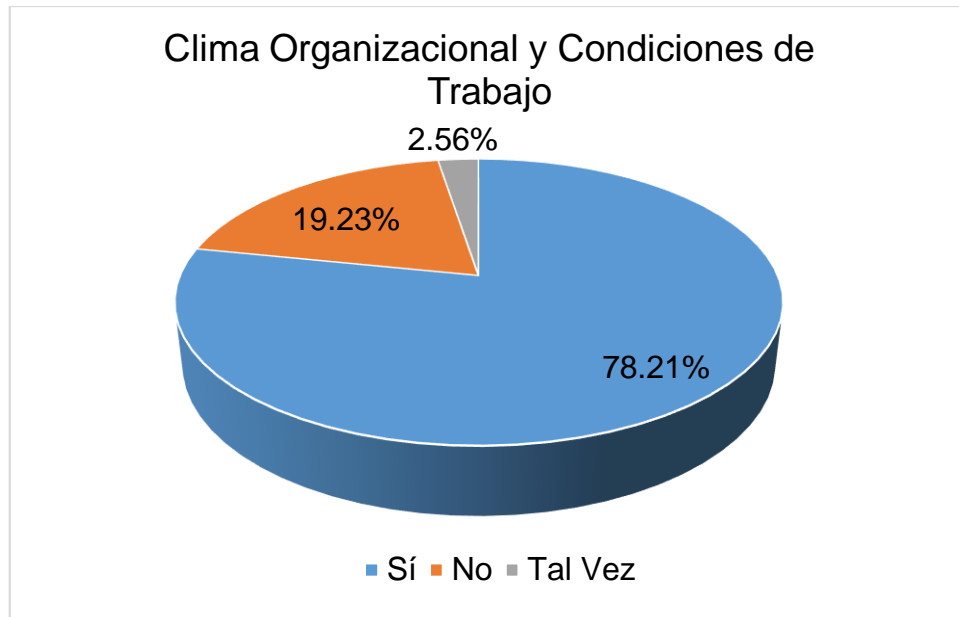
Algunos de los puntos críticos más mencionados fueron: el sistema de aire acondicionado, la cobertura de internet, los ascensores, los equipos y el mobiliario.

En general, se menciona la desactualización, fallas y obsolescencia de maquinaria y equipo en general.

Así mismo, le recomiendan al hotel disponer de una infraestructura especializada para personas en condiciones de discapacidad.

- **Clima organizacional y condiciones de trabajo**

Ilustración 11. Gráfica, Clima Organizacional y Condiciones de Trabajo



Fuente: Los Autores.

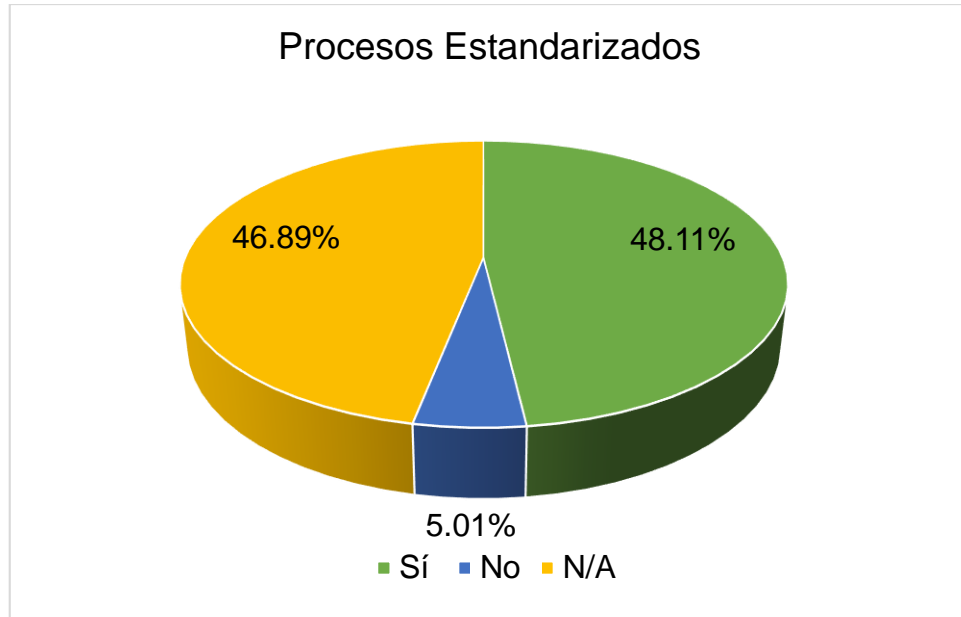
Al contestar este grupo de preguntas, algunos funcionarios comentaban que la convivencia con sus compañeros en ocasiones no era del todo amena, sin embargo toleraban esto pues en general el ambiente de trabajo es agradable. Así mismo, se resalta la colaboración.

Un gran porcentaje conoce el significado de la demarcación y señalización de las rutas de evacuación, no obstante, se mencionaba que en algunos lugares dicha demarcación no existe, por tanto a la hora de responder a la pregunta, marcaban un no, pues si la demarcación no está a la vista, no sirve tener el conocimiento de cómo usarla.

Igualmente, cabe mencionar que gran parte de ese 19% negativo, se debe al hecho de que en la pregunta 16 se habla sobre elementos de protección, como una gran parte de los encuestados son personas de áreas como contabilidad, recepción, ventas y recursos humanos, son personal que laboran en oficina y que por tanto no están obligadas al uso de ningún implemento de seguridad.

- **Procesos estandarizados**

Ilustración 12. Gráfica, Procesos Estandarizados




Fuente: Los Autores.

En su gran mayoría, este grupo de preguntas iba dirigido a personal del departamento de alimentos y bebidas del hotel, pues las preguntas hacían referencia a temas como conocimiento de la carta, de la realización y montaje de los platos, de la etiqueta y el protocolo. Sin embargo, teniendo en cuenta que del 100% de los funcionarios encuestados, sólo un 32% pertenecían a este departamento, el porcentaje de “Sí” obtenido es satisfactorio, pues da a entender que a pesar de no pertenecer al área de alimentos y bebidas, tienen presente este tipo de conocimiento por el hecho de que el huésped o visitante pregunte algún platillo de la carta.

También, se resalta el amplio conocimiento sobre servicios complementarios y sus horarios, debido a que se le solicitó a las personas mencionarlos y la respuesta obtenida fue adecuada.

7.4.2. HUÉSPEDES⁸³

Tabla 6. Tabulación Datos Encuesta Huéspedes

 Agradecemos nos exprese su opinión acerca de su estadía en HOTEL TOCAREMA													
P1. En general ¿Cómo califica su pertenencia en el hotel Tocarema?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA	Total
El registro fue rápido y eficiente			1			1	6	11	14	61	258		352
El personal de la recepción fue amable			1			2	4	6	11	48	280		352
La reserva cumplió los requisitos				1	2	4	2	9	14	51	262	7	352
El personal de botones le explico los servicios del hotel		3	2	1	1	1	4	9	28	39	263	1	352
P2. ¿El hotel satisface sus expectativas?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA	Total
Descanso					2	4	4	9	26	46	261		352
Comodidad				2		6	2	16	29	36	261		352
Tranquilidad	2		1	1	1	5	6	5	29	40	262		352
Seguridad	1	1	1			5		3	20	41	280		352
P3. ¿Cuál es su opinión general de los siguientes puntos?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA	Total
Limpieza, arreglo y olor		1			2	3	4	11	30	66	235		352
Decoración			1	2	1	9	3	15	38	81	202		352
Baño	1	1	2	2	7	9	3	30	35	53	191	1	335
Aire acondicionado			1	1	3	6	5	16	34	59	225	2	352
Muebles			2	2	3	6	4	21	33	60	220	1	352
Cama y sábanas			2	1	2	4	7	16	33	58	229		352
Fumigación	1	3		2	5	3	5	7	32	54	228	12	352
Jardineras					2	3	3	6	27	58	240	13	352
P4. ¿Cuál es su opinión acerca de los alimentos ofrecidos?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA	Total
Calidad del producto	2			1	3	3	16	11	30	59	223	4	352
Presentación de la comida	2				1	2	11	11	32	63	225	5	352
Calidad de servicio				3	1	4	9	8	32	63	228	4	352
Relación precio/producto	3	2	2	1	7	16	12	23	38	54	190	4	352
Ambiente y decoración	2		1	1		5	10	13	39	45	233	3	352

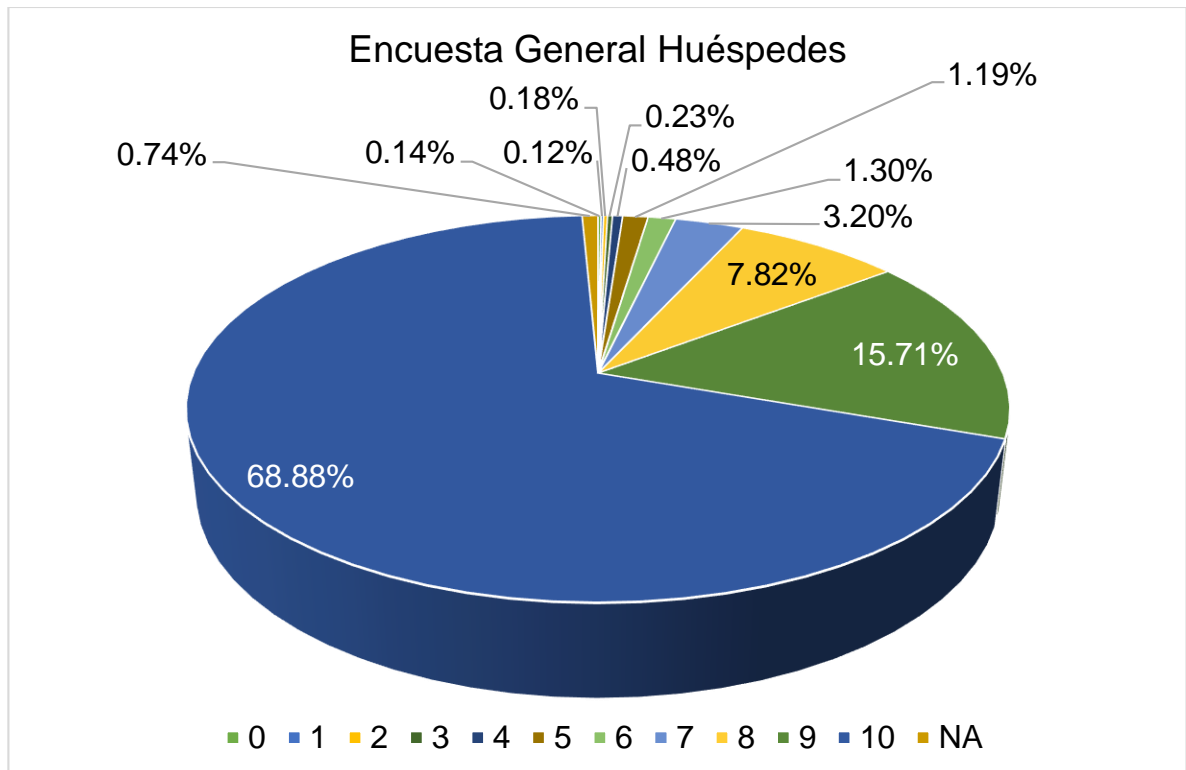
⁸³ Formato y Encuestas obtenidas por parte de los administrativos del Hotel Tocarema, debido a que la administración cuenta con el formato institucional. (Tabulación por parte de las estudiantes de la encuesta No. 2.000 a la No. 2.352). Véase Anexo Encuesta Huéspedes Hotel Tocarema

P5. ¿Qué opinión tiene acerca del personal de alimentos y bebidas?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA	Total
Rapidez	2	1		1	4	17	14	26	34	50	200	3	352
Amabilidad		1		1	2	1	4	6	23	56	255	3	352
Presentación personal				1	2	2	2	4	26	54	258	3	352
Solución de problemas				1	3	6	1	7	32	52	242	8	352
Meseros			1	1	2	2	2	5	25	56	255	3	352
P6. Áreas recreativas y públicas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA	Total
Aseo y presentación	1	1	1		1	2	1	15	30	59	240	1	352
Accesibilidad				1		2	2	17	33	64	232	1	352
Pasillos y áreas publicas				1		2	2	14	23	75	234	1	352
Zonas verdes					1	2	1	13	18	74	242	1	352
P7. ¿Qué opinión tiene acerca del personal en general?	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA	Total
Amabilidad						1	1	4	20	49	275	2	352
Presentación personal						1	1	4	19	51	275	1	352
Solución de problemas					1	1	2	6	23	55	260	4	352
Atención oportuna					1	2	2	6	24	48	268	1	352
Total de encuestas aplicadas 352, de la encuesta No. 2000 a la No. 2352													
Fuente: Los Autores.													

7.4.2.1. Análisis de datos: Encuestas Huéspedes

- Encuesta general

Ilustración 13. Gráfica, Encuesta General Huéspedes Hotel Tocarema

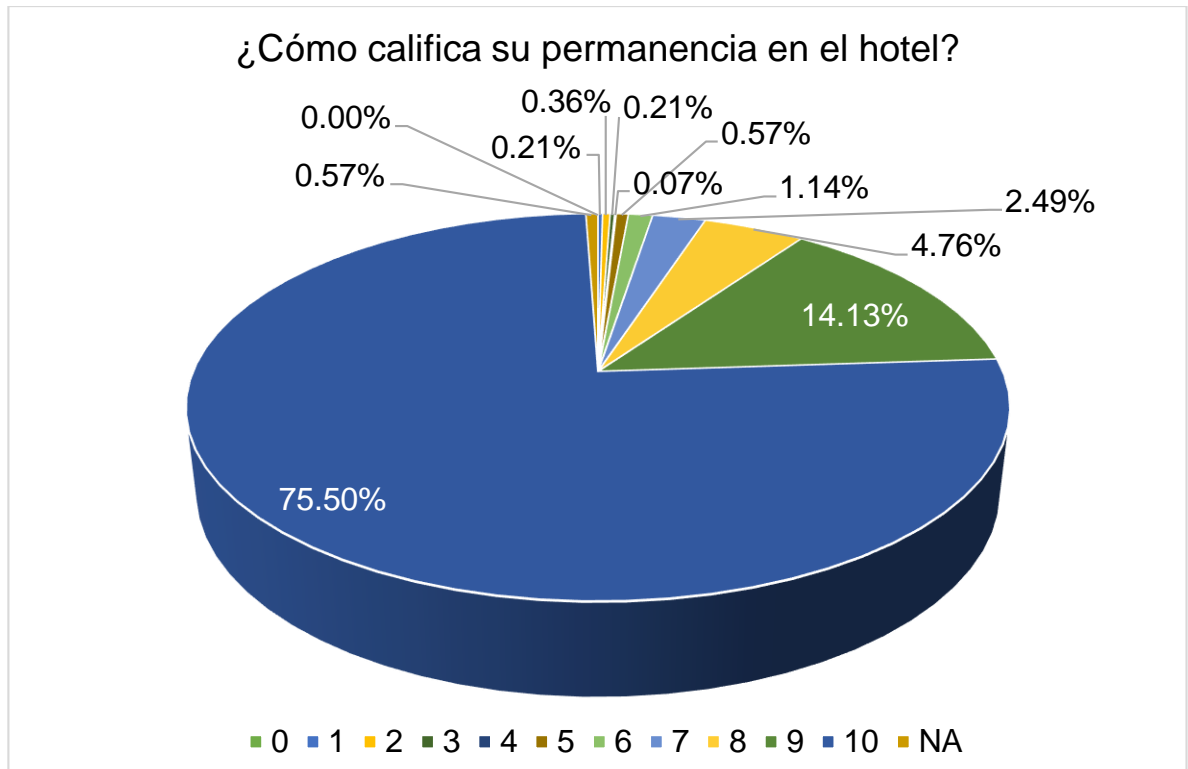


Fuente: Los Autores.

En la gráfica anterior se puede observar que más del 50% de la opinión de las personas a quienes se encuestaron dan una calificación de 10, lo cual es bueno para los resultados esperados de la operación. Sin embargo, cabe resaltar que existe un 15% del total de personas que no están de acuerdo con lo anterior, lo que indica que la empresa tiene algunas falencias de suma importancia, pues ese porcentaje es demasiado alto para los estándares de calidad. Es con dicha información que se debe hacer un enfoque a las falencias mencionadas en los comentarios que los huéspedes realizaron, para de esta manera aportar a la mejora continua de la organización.

- ¿Cómo califica su permanencia en el Hotel?

Ilustración 14. Gráfica, ¿Cómo Califica su Permanencia en el Hotel?



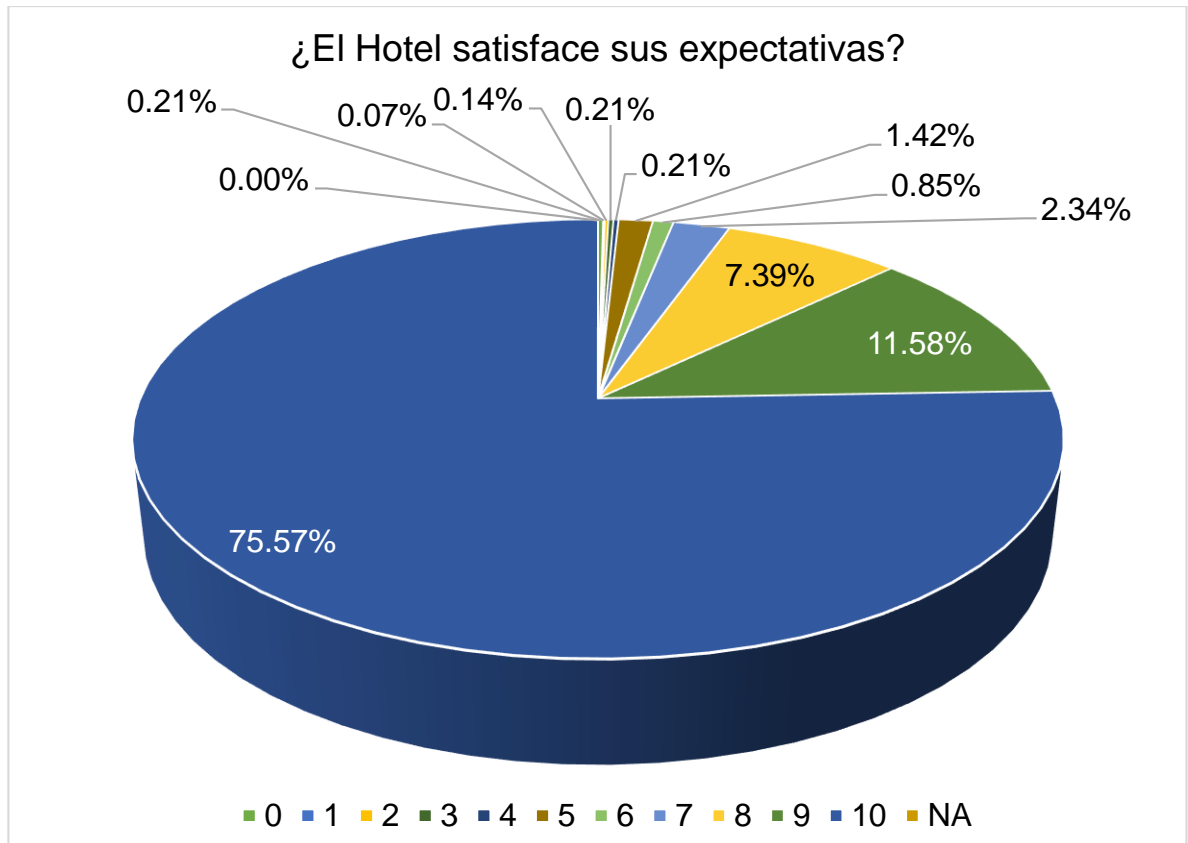
Fuente: Los Autores.

En esta pregunta se tocan temas como la rapidez, la amabilidad, el cumplimiento y la atención de parte del personal hacia el huésped. De 352 personas encuestadas, un total de 138 dieron una ponderación de 8 o inferior en estos aspectos, en su mayoría alegando que el personal de botones no les mencionó la totalidad de los servicios ofrecidos por el hotel.

Con los datos obtenidos, y teniendo en cuenta que el énfasis de las preguntas hace referencia al desempeño del personal a la hora de recibir al cliente, se puede llegar a las siguientes conclusiones: El personal no conoce la totalidad de sus funciones y por ello hacen omisión a algunas; Si el ambiente laboral es agradable, el funcionario reflejará el mismo con el huésped.

- ¿El Hotel satisface sus expectativas?

Ilustración 15. Gráfica, ¿El Hotel Satisface sus Expectativas?



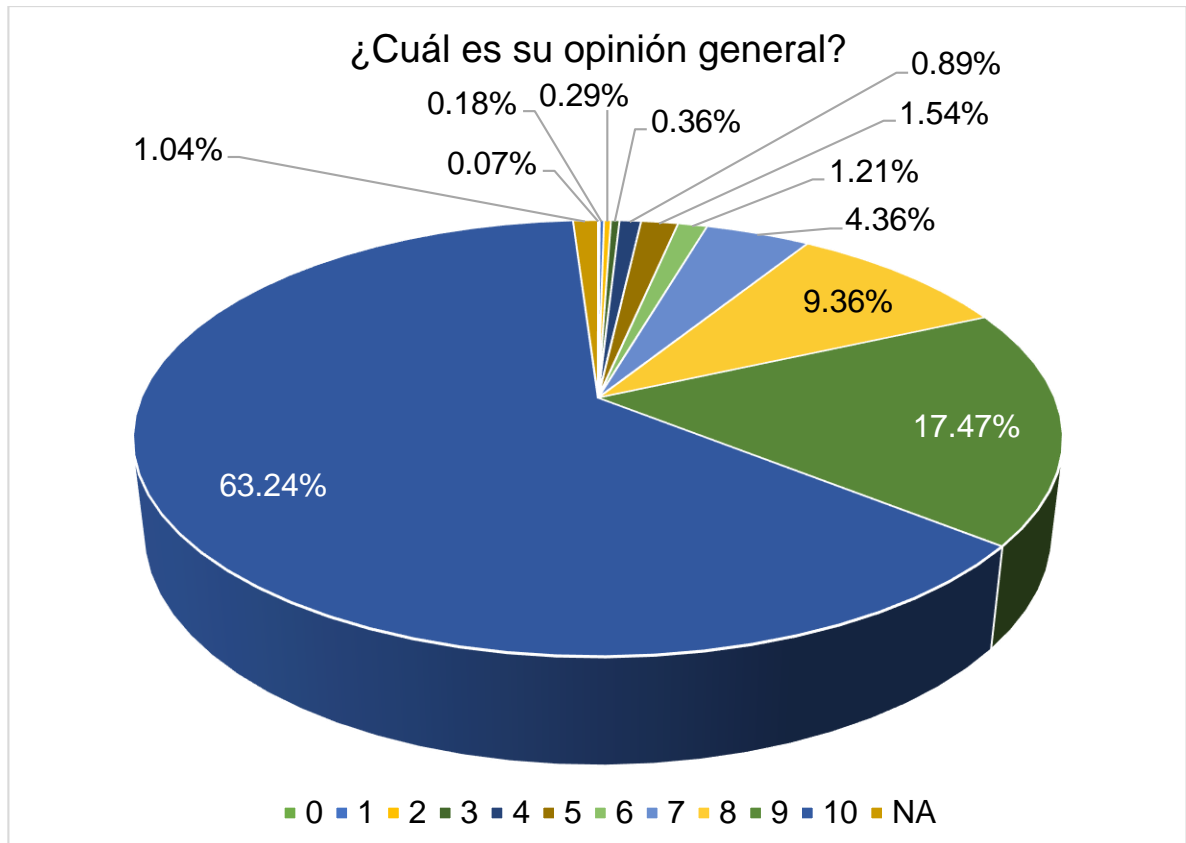
Fuente: Los Autores.

En general, los huéspedes se marchan felices del hotel, pues, se sienten relajados y renovados en el mismo. Muy pocos encuestados quedan inconformes con temas como la comodidad, la tranquilidad y la seguridad que el Hotel Tocarema les brinda, debido a que sus ambientes y espacios son adaptados para que el huésped se sienta como en casa.

En las encuestas no se aprecian comentarios negativos sobre alguno de los puntos mencionados en esta pregunta.

- ¿Cuál es su opinión general?

Ilustración 16. Gráfica, ¿Cuál es su Opinión General del Hotel?



Fuente: Los Autores.

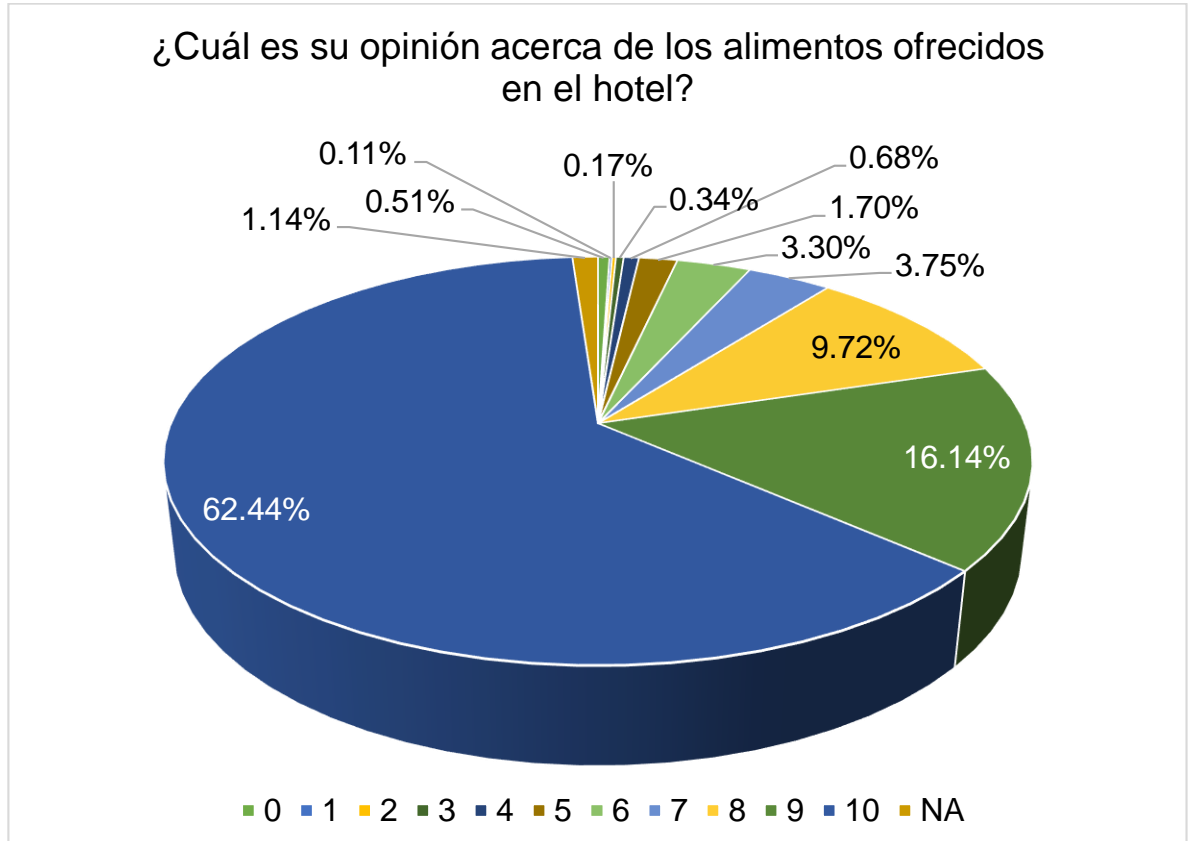
En la gráfica anterior se refleja, de manera general, el mantenimiento del hotel, gracias a que se le pide al encuestado la calificación de puntos como: limpieza, decoración, baño, aire acondicionado, muebles, cama, sábanas, fumigación y zonas verdes.

Es necesario mejorar este departamento, porque según el huésped, existen fallas, que aunque pequeñas, bajan la calidad del servicio prestado y disminuyen el impacto positivo que se les quiere brindar a los mismos; así como también en algunas ocasiones, se convierte en molestias repetitivas, generando una estadía poco agradable. Algo importante, es prestar atención al tema de la fumigación, a la

comodidad de los muebles y a la decoración, pues son ítems en los que se demarcan bajas calificaciones.

- ¿Cuál es su opinión acerca de los alimentos ofrecidos?

Ilustración 17. Gráfica, ¿Cuál es su Opinión Acerca de los Alimentos Ofrecidos?



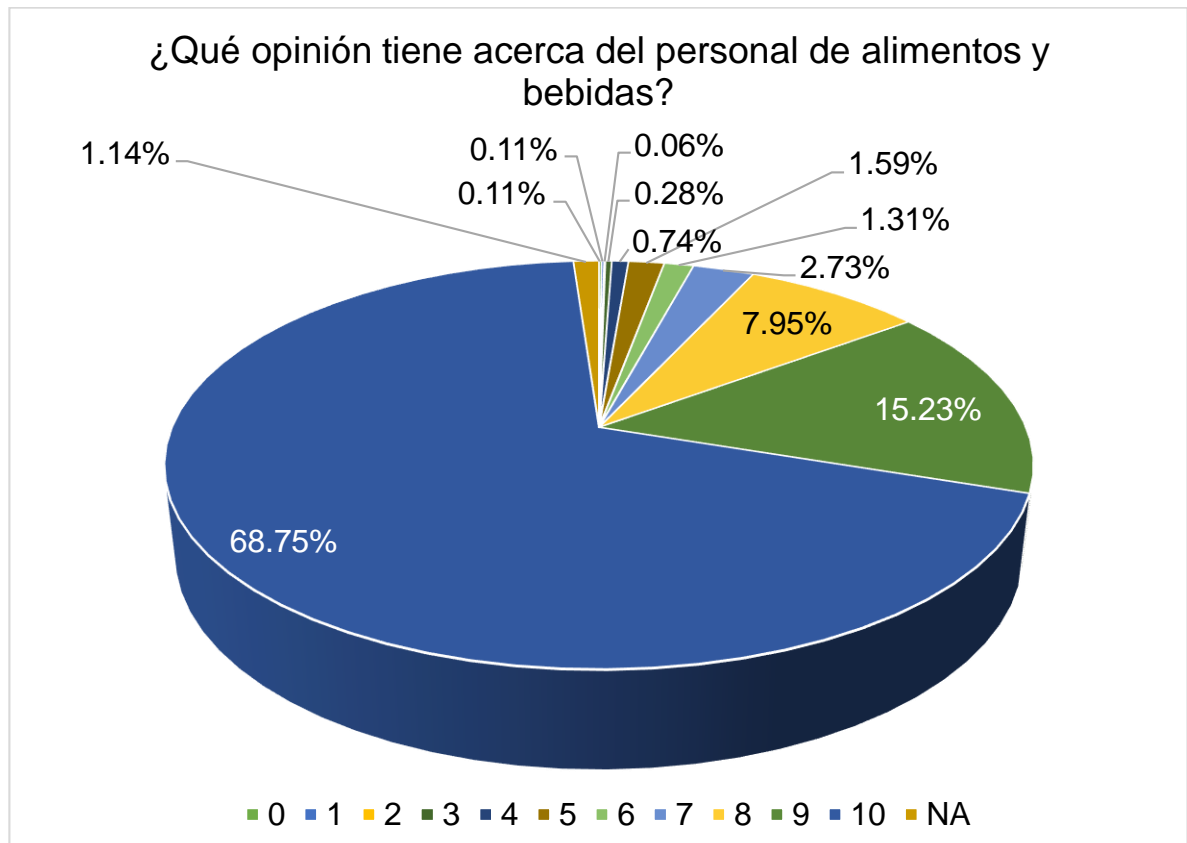
Fuente: Los Autores.

Uno de los temas que más importancia tiene a la hora de revisar esta pregunta, es el de la relación Calidad del Producto contra el Precio del Producto, los huéspedes coinciden más en este punto a la hora de poner una baja calificación, opinan que el producto es demasiado costoso respecto al mercado general y no tiene un valor agregado que haga que se desee pagar el costo sin inconvenientes, pues se basan en argumentos como el tiempo de atención y entrega, la temperatura del producto, el aspecto, los estándares de calidad, entre otros, lo que hace que terminen

comparando los precios con establecimientos de la competencia y que algunos de los huéspedes prefieran ir a otro lugar a disfrutar de su almuerzo.

- ¿Qué opinión tiene acerca del personal de AyB?

Ilustración 18. Gráfica, ¿Qué Opinión Tiene Acerca del Personal de Alimentos y Bebidas?

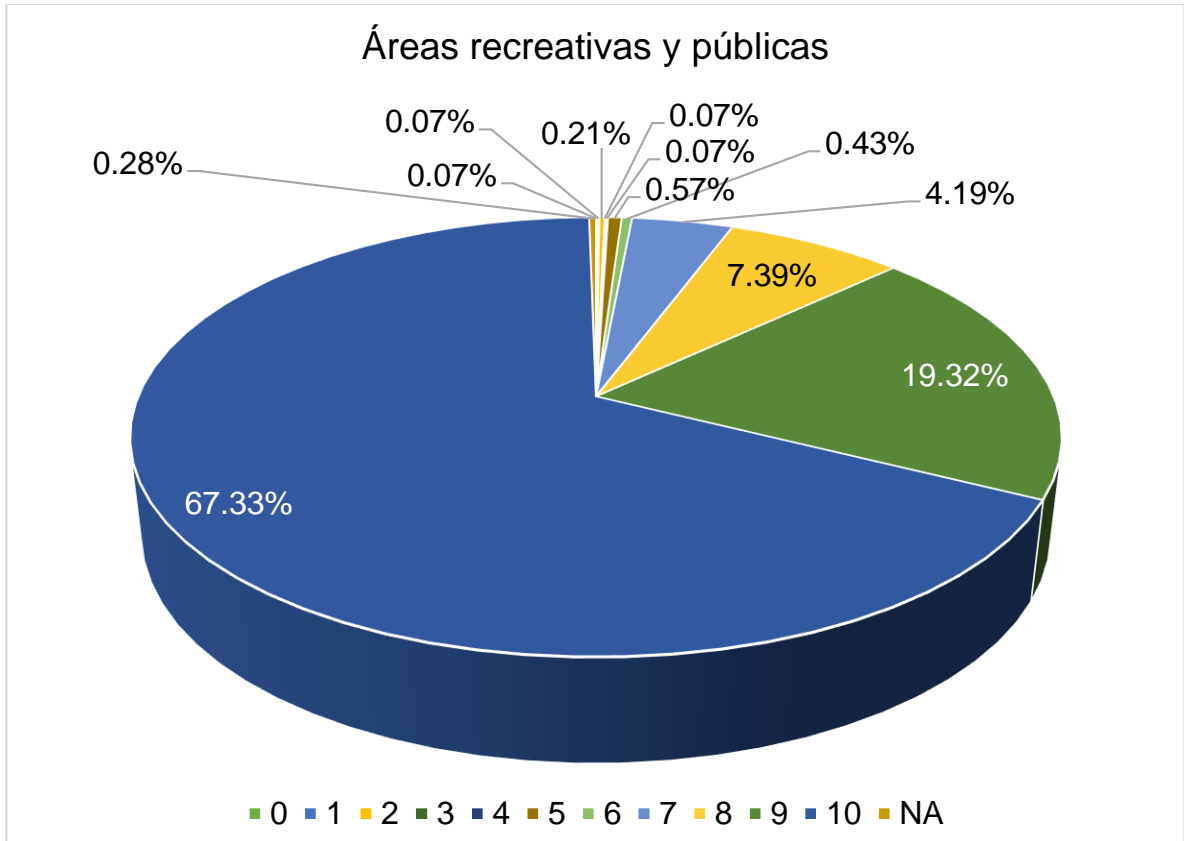


Fuente: Los Autores.

Cuando se trata del personal en general, y específicamente en esta pregunta del de Alimentos y Bebidas, el huésped siente que es bien atendido, que lo tratan con amabilidad, gusto y rapidez, que el personal está a su disposición. Sin embargo, en algunas encuestas se evidenciaron algunas pequeñas falencias más que nada en la agilidad y velocidad de atención. Algunos encuestados mencionaban en las observaciones que la comida llegaba a una temperatura indebida o que al momento de presentarse un inconveniente, este no era solucionado de manera oportuna.

- **Áreas recreativas y públicas**

Ilustración 19. Gráfica, ¿Cómo Califica las Áreas recreativas y Públicas?

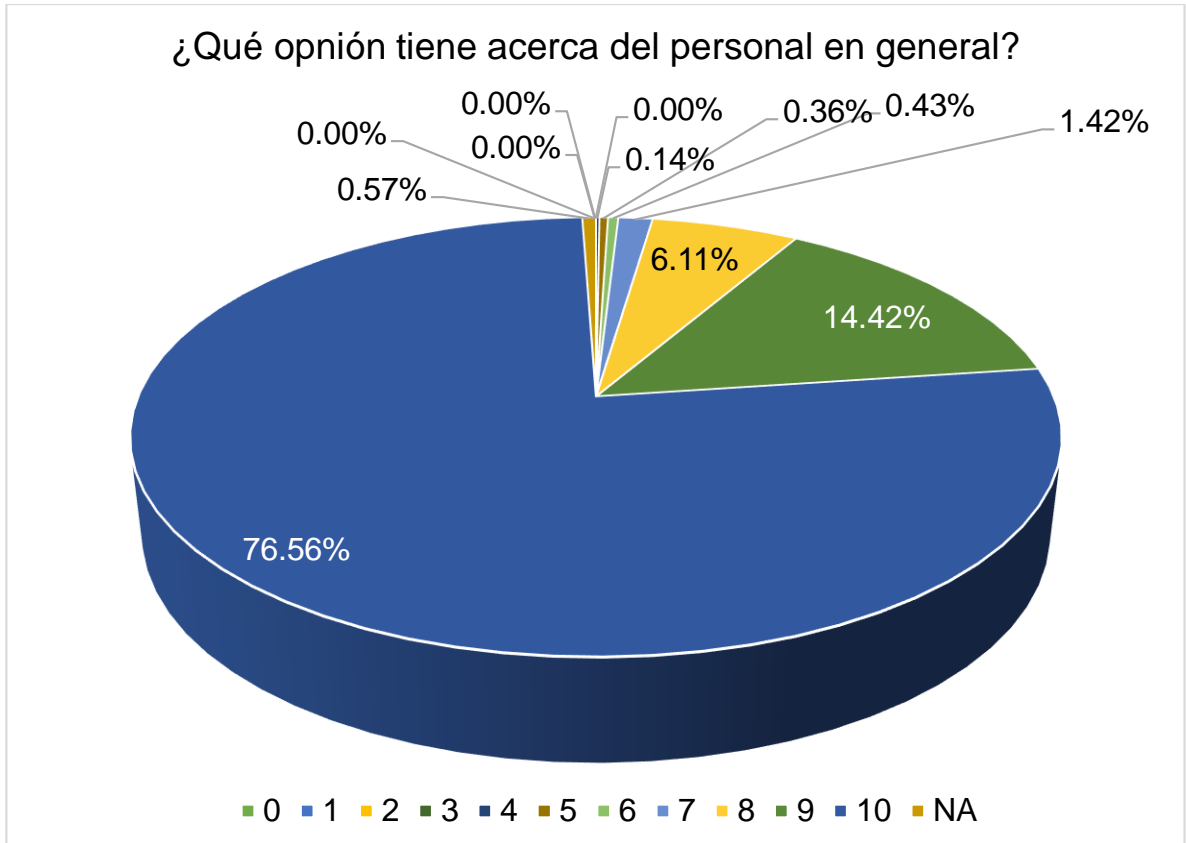


Fuente: Los Autores.

En general los huéspedes ven estas zonas de manera agradable, son aseadas, su presentación es agradable a la vista, se siente un ambiente relajante, los pasillos y áreas públicas permanecen limpios y con un olor refrescante. No obstante, una de las grandes problemáticas observadas en este caso, es la falta de accesibilidad para las personas discapacitadas, pues el hotel no cuenta con rampas para sillas de ruedas y otras instalaciones necesarias para la buena movilidad de este importante grupo de personas.

- ¿Qué opinión tiene acerca del personal en general?

Ilustración 20. Gráfica, ¿Qué Opinión Tiene del Personal en General?



Fuente: Los Autores.

Los huéspedes se sienten muy bien atendidos y tratados por el personal general del hotel, aunque en algunos comentarios se apreciaba que era necesario que llevaran un distintivo como una escarapela de identificación con el nombre, bien sea para poder dar una sugerencia, queja o reclamo, o simplemente, para poder dar una felicitación a nombre de la persona que los atendió.

7.4.3. CLIENTES⁸⁴

Tabla 7. Tabulación Datos Encuesta Clientes

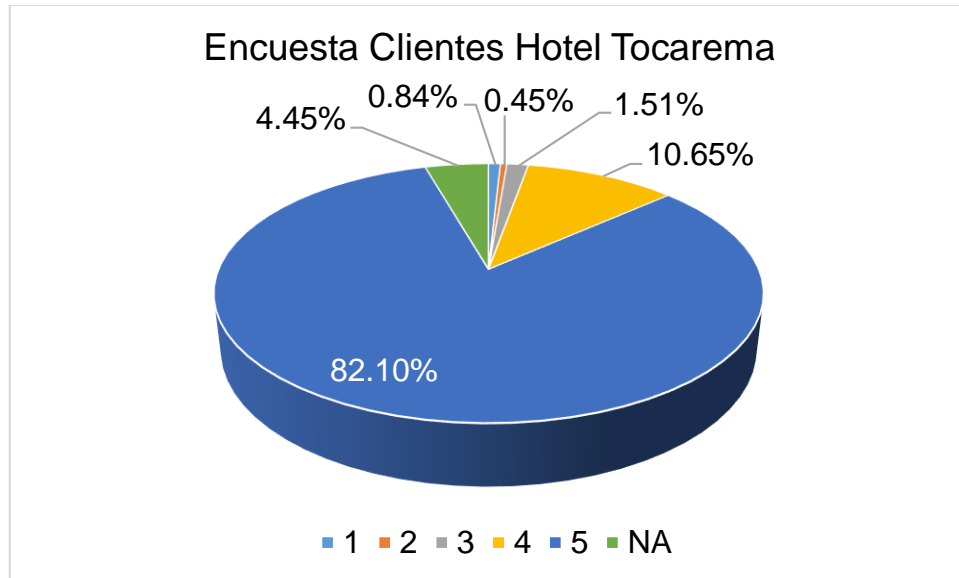
 Agradecemos nos exprese su opinión acerca de su estadía en HOTEL TOCAREMA							
Cuál es su opinión sobre:	1	2	3	4	5	NA	Total
Limpieza			6	34	260		300
Baños	6	6	6	28	181	73	300
Sonido	6		17	45	232		300
¿Cuál es su opinión acerca de los alimentos?	1	2	3	4	5	NA	Total
Calidad de producto				68	226	6	300
Presentación de la comida				51	243	6	300
Temperatura de los alimentos		5	11	41	243		300
Relación precio/producto				68	221	11	300
¿Cuál es su opinión acerca del mesero?	1	2	3	4	5	NA	Total
Rapidez			17	45	238		300
Amabilidad			6	17	277		300
Fue asertivo entre lo que usted ordenó y lo que él le trajo		3	3	17	277		300
Presentación personal				28	272		300
Solución de problemas				28	243	29	300
¿Cuál es su opinión acerca de la seguridad?	1	2	3	4	5	NA	Total
Amabilidad del guardia	2	1	3	17	243	34	300
Preocupación por su seguridad y la de su vehículo	1	2	2	23	238	34	300
¿Cuál es su opinión referente a la cuenta?	1	2	3	4	5	NA	Total
La cuenta fue clara				11	289		300
Los productos cobrados fueron los consumidos				11	283	6	300
Antes de pasarle la cuenta le preguntaron si usted deseaba o no que le fuera incluido el valor del servicio en la cuenta	28	6	6	11	221	28	300
Fuente: Los Autores.							

⁸⁴ Formato y Encuestas obtenidas por parte de los administrativos del Hotel Tocarema, debido a que la administración cuenta con el formato institucional. (Tabulación por parte de las estudiantes). Véase Anexo Encuesta Clientes Hotel Tocarema

7.4.3.1. Análisis de datos: Encuestas Clientes

- Encuesta general

Ilustración 21. Gráfica, Encuesta General Clientes Hotel Tocarema

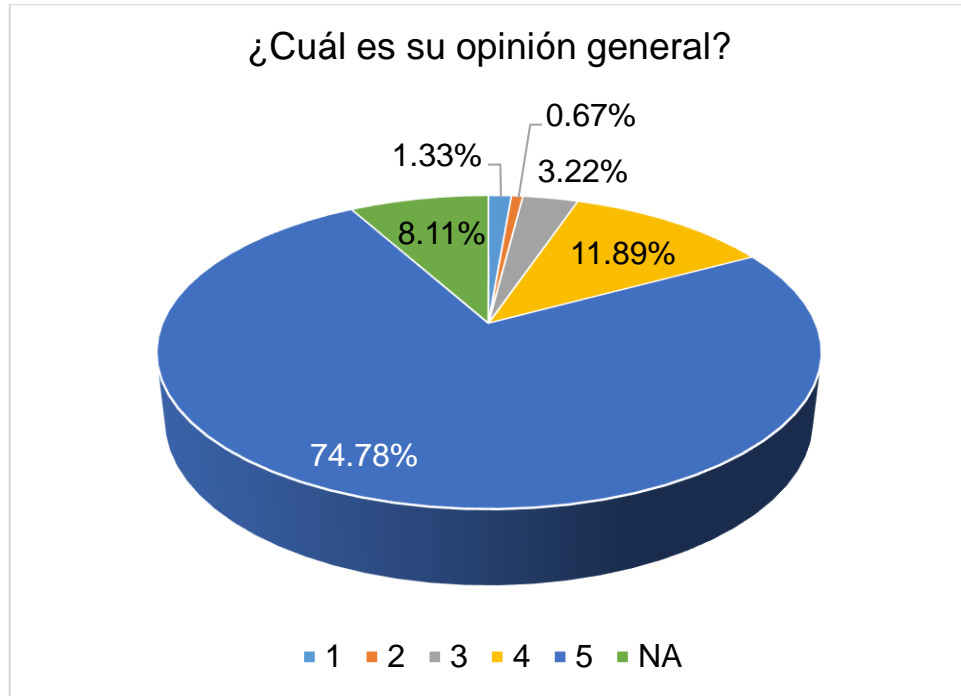


Fuente: Los Autores.

En general, la recolección de datos muestra que más del 80% de los clientes que hacen uso del servicio de Alimentos y Bebidas de Hotel Tocarema consideran que su atención y producto es excelente, lo cual es bueno para la gestión operativa del departamento. No obstante, al realizar la comparación con los huéspedes, los resultados o las opiniones no son tan buenas. Podemos notar una tendencia al mejor servicio y atención hacia los clientes externos no hospedados en comparación con el mismo hacia los huéspedes. Por otro lado, existe un pequeño, pero no menos importante porcentaje de inconformismo con la atención y el producto, se observó en algunos comentarios que la calidad versus el precio del producto no cumple con las expectativas del cliente, así mismo la agilidad, rapidez y amabilidad se ven un poco menguadas por algunas opiniones.

- ¿Cuál es su opinión general?

Ilustración 22. Gráfica, ¿Cuál es su Opinión General?

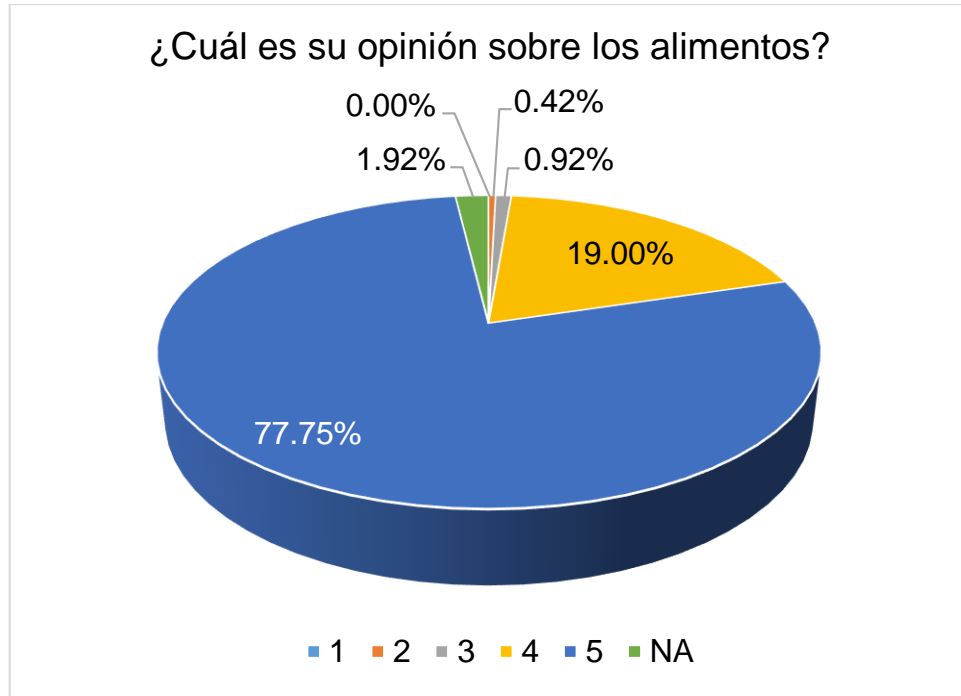


Fuente: Los Autores.

En esta pregunta se hace alusión al tema de limpieza, baños y sonido ambiente. De las personas que van a degustar la comida del Hotel, sólo un 5% han tenido inconvenientes sobre todo en el tema de los baños y el sonido, dando a entender que ese porcentaje de personas hace uso de los servicios de restaurante del hotel los fines de semana pues se deduce que es un momento en que hay más afluencia de personas lo cual puede afectar el volumen del sonido ambiental, ya que los murmullos de la gente lo logran opacar, así como el tema del baño, pues más gente ingresa lo cual puede generar caos.

- ¿Cuál es su opinión sobre los alimentos?

Ilustración 23. Gráfica, ¿Cuál es su Opinión Sobre los Alimentos?

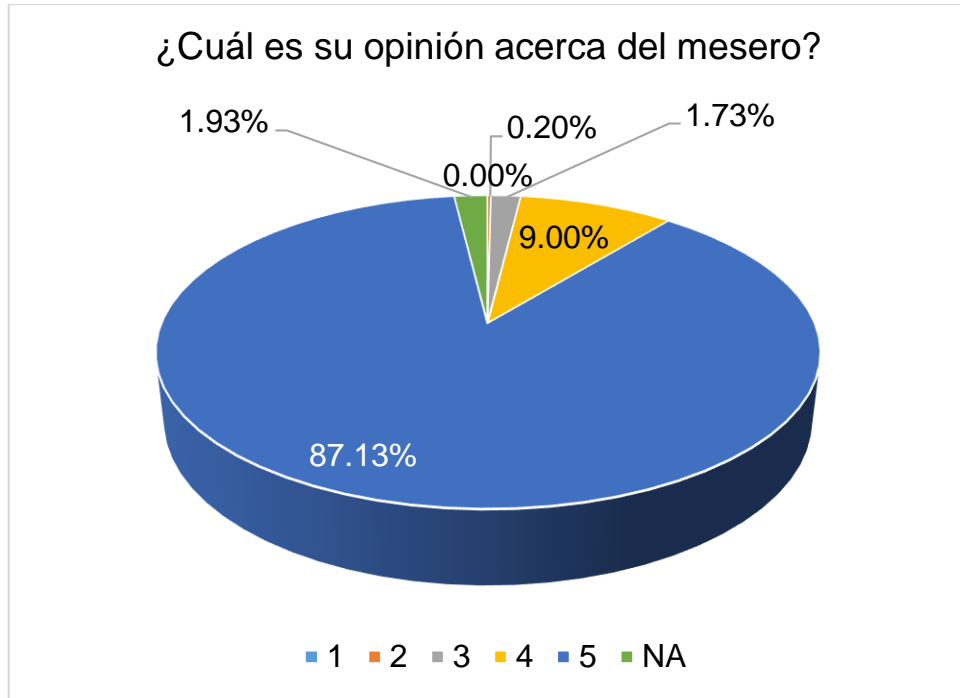


Fuente: Los Autores.

El 3% de las personas encuestadas concordaron con que la temperatura a la que los alimentos llegaban a la mesa, no es la más apropiada, pues fue el único ítem que obtuvo una baja calificación por parte de los clientes. Con ello se logra apreciar que para los clientes a diferencia de los huéspedes, la calidad de producto, la presentación de la comida, y la relación precio-producto, son acordes con lo que ellos esperan del hotel.

- ¿Cuál es su opinión acerca del mesero?

Ilustración 24. Gráfica, ¿Cuál es su Opinión Acerca del Mesero?

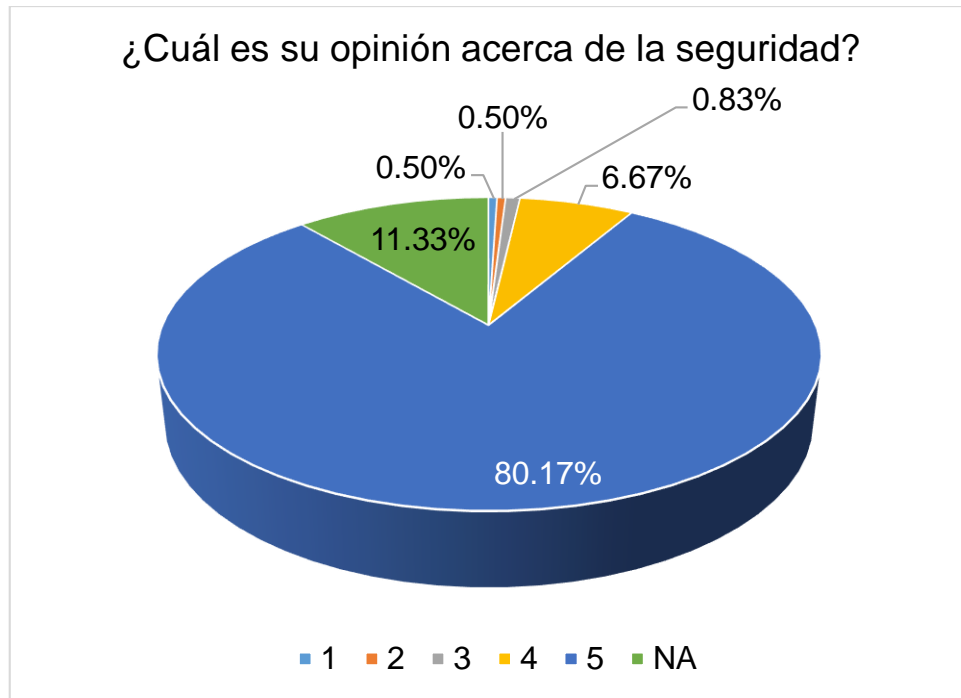


Fuente: Los Autores.

En el caso de la atención al cliente por parte del personal, haciendo énfasis en los meseros que atienden al cliente, en su mayoría los clientes tienen una opinión positiva al respecto, sin embargo, en casos contados la agilidad, afabilidad y asertividad por parte de los mismos no suele ser la más óptima.

- ¿Cuál es su opinión acerca de la seguridad?

Ilustración 25. Gráfica, ¿Cuál es su Opinión Acerca de la Seguridad?



Fuente: Los Autores.

La seguridad es una de las necesidades básicas que tiene el ser humano, por ello juega un papel importante a la hora de la visita de los clientes en los restaurantes u otras actividades del hotel. En la gráfica se puede observar que el 80% de las personas se sienten bien atendidas por los guardias y seguras. Para el hotel es importante saber que todo el personal cumple con sus respectivas funciones y que en su labor satisface al cliente.

- ¿Cuál es su opinión referente a la cuenta?

Ilustración 26. Gráfica, ¿Cuál es su Opinión Referente a la Cuenta?



Fuente: Los Autores.

Se puede observar que un 5% de los clientes no quedan conformes con la cuenta. Aseguran que la cuenta es clara y los productos cobrados son exactamente los que se consumieron, pero, la falla se encuentra a la hora del cobro del servicio (también conocido como propina), pues este debe ser voluntario y no obligatorio, cuestión que a veces genera inconformidades debido a que al personal se le pasa por alto preguntarle al cliente la inclusión de este valor.

8. RECURSOS

8.1. RECUSO HUMANO

Tabla 8. Recursos Humanos

NOMBRES	APELLIDOS	FUNCIÓN
Alejandra	Gómez Moreno	Estudiante Administración de Empresas
Angie Pamela	Herrera López	Estudiante Administración de Empresas
Gustavo	Patiño Valencia	Gerente General Hotel Tocarema
María Patricia	Díaz Cárdenas	Directora del Proyecto, Docente Universidad de Cundinamarca
Arturo	Serrano Mendoza	Director Programa de Administración de Empresas Seccional Girardot
Carlos Alberto	Valderrama Herrán	Jefe de Mantenimiento Hotel Tocarema
Gladys Judith	Luna Becerra	Coordinadora de recursos humanos Hotel Tocarema
Leonardo	Ayala	Coordinador de servicio Hotel Tocarema
Juan Francisco	Bermúdez Acuña	Chef ejecutivo Hotel Tocarema
Aldemar	Quimbay	Jefe de Costos Hotel Tocarema
Oscar David	Gómez Alvarado	Cocinero, Hotel Tocarema
Jaiver	Oliveros	Tecnólogo en gestión turística y hotelera.
Alexander	Bermúdez	Administrador Hotelero, Escuela Colombiana de Hotelería y Turismo
Pilar	Bulla Rozo	Tecnóloga en Hotelería
Oscar Felipe	Oviedo Guzmán	Administrador Hotelero y turístico
Oscar Arnulfo	Carrillo	Director del Programa de Tecnología en Gestión Turística y Hotelera.

Fuente: Los Autores.

8.2. RECURSOS MATERIALES

- Libros, revistas y otros documentos relacionados con hotelería.
- Computador e impresora.
- Servicio de conexión a Internet.
- Papelería y útiles de oficina.
- Cámara.
- Memorias USB.

8.3. RECURSOS INSTITUCIONALES

- Universidad de Cundinamarca.
- Biblioteca de la Universidad de Cundinamarca.
- Programa Tecnología Gestión Turística y Hotelera.
- Bancos de trabajos de grado universidades Girardot.
- Biblioteca Banco de la Republica.

8.4. RECURSOS FINANCIEROS

Tabla 9. Recursos Financieros

CONCEPTO	CANTIDAD	V/R. UNITARIO	V/R. TOTAL
Matricula	2	802.300	1'604.600
Reparación impresora	1	70.000	70.000
Resma de papel	2	10.000	20.000
Servicio de Internet	2	35.000	70.000
Afiliación BLAA	1	24.000	24.000
Papelería y útiles			50.000
TOTAL			1'838.600

Fuente: Los Autores.

9. DESARROLLO DE LA REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL

9.1. ETAPA DIAGNÓSTICA

9.1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA⁸⁵

En Girardot, a sólo dos horas y media de Bogotá, se encuentra el Hotel Tocarema. Uno de los hoteles más bellos de Colombia, de estilo republicano, su construcción se desarrolla en tres torres de cuatro pisos cada una, caracterizadas por generosos corredores, amplias zonas sociales y jardines que, unidos entre sí, conforman una imponente estructura en forma de herradura.

Ilustración 27. Vista Aérea Hotel Tocarema, 1952



Fuente: Administración Hotel Tocarema.

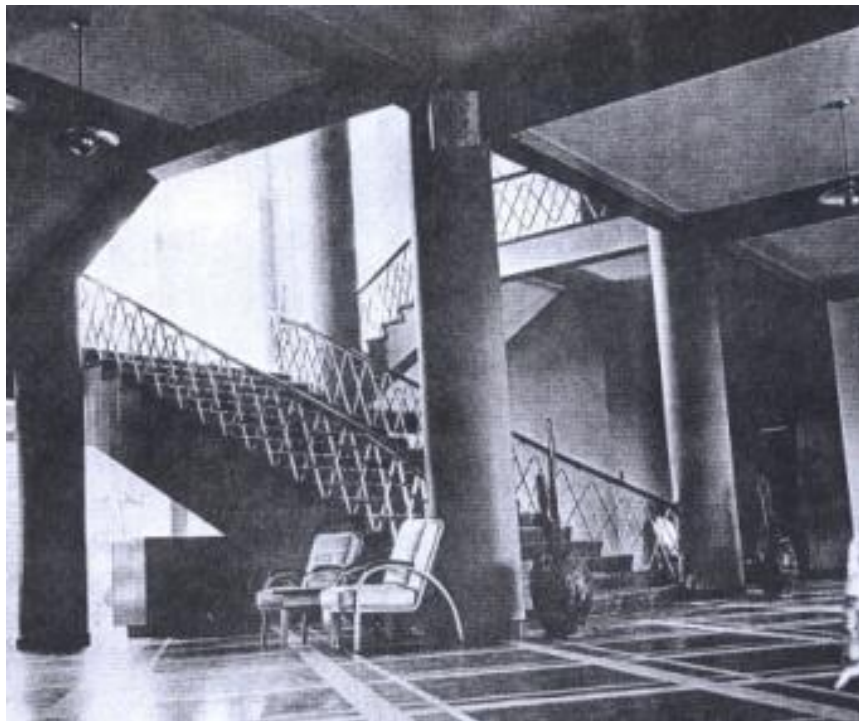
⁸⁵ La información fue obtenida de la administración del Hotel Tocarema

Ilustración 28. Piscina Hotel Tocarema, 1952



Fuente: Administración Hotel Tocarema.

Ilustración 29. Lobby Hotel Tocarema, 1952



Fuente: Administración Hotel Tocarema.

Misión

Brindar un servicio de alta calidad con personal idóneo y capacitado, logrando así, la satisfacción de nuestros huéspedes y visitantes, con eficiencia, clase y distinción.

Visión

- El Hotel Tocarema está y estará a la vanguardia del mercado hotelero, manteniendo una imagen de buen servicio y distinción, buscando siempre la excelencia y el mejoramiento continuo.
- Buscaremos contar siempre con la colaboración de un equipo humano y profesional, con vocación de servicio, sólidos principios éticos y morales, cumpliendo siempre con la misión y la visión de nuestra empresa.
- Promoveremos la cultura ciudadana motivando a nuestros visitantes a contar con una zona turística a la altura de las mejores del mundo, comprometida con el bienestar social y la conservación del medio ambiente.

Políticas

Actualmente la empresa no cuenta con políticas actualizadas y completas, por lo cual en el plan de mejoras se realizaron propuestas para las mismas.

Valores

Actualmente la empresa no cuenta con valores, por lo cual en el plan de mejoras se realizaron propuestas para los mismos.

Organigrama General de la Empresa

Véase Página 286.

9.1.2. INFORMACIÓN FINANCIERA Y ESTADÍSTICA DEL HOTEL

El gerente actual, Gustavo Patiño, ha estado a cargo de la administración del Hotel desde 2016, buscando en sus labores el cumplimiento de presupuestos tanto operativos como financieros. Al ser este un diagnóstico del Hotel, donde se deben tener en cuenta aspectos económicos y contables como: costos, gastos, ingresos, y de más, Cabe resaltar que la información contable y financiera no se pudo obtener para este trabajo puesto que el Sr. Patiño es muy celoso con la información propia de la empresa, por lo que fue imposible realizar el diagnóstico financiero de cada departamento, pues los datos que se necesitan para ello no se lograron obtener.

Por otro lado, se logró obtener información referente a las estadísticas y ventas del año 2017 que el Hotel reporta a Cotelco.

Ilustración 30. Estadísticas Año 2017

Hab. dispo.	H. ocup.	% Ocupa.	Tarif. promedio	Ventas (Hab.)	RevPar	Huésp. nac.	Huésp. ext.	Ventas A&B	Eventos	Asistentes	Mes
4.500	2.309	51.31	\$201.957	\$466.318.199	\$103.626	4.362	70	\$243.185.278	0	0	Junio
4.650	2.332	50.15	\$212.153	\$494.741.572	\$106.396	5.870	78	\$368.771.204	0	0	Julio
4.650	1.947	41.87	\$235.306	\$458.141.511	\$98.525	3.964	86	\$300.263.098	0	0	Agosto
4.500	1.851	41.13	\$177.808	\$329.123.389	\$73.139	3.611	70	\$280.823.464	0	0	Septiembre
4.650	1.834	39.44	\$281.284	\$515.874.642	\$110.941	4.810	41	\$285.659.585	0	0	Enero
4.200	1.587	37.78	\$173.316	\$275.053.145	\$65.489	3.095	60	\$267.053.749	0	0	Febrero
4.650	2.465	53.01	\$170.886	\$421.232.941	\$90.588	4.575	65	\$248.690.265	0	0	Marzo
4.500	2.148	47.73	\$229.639	\$493.265.462	\$109.615	4.684	75	\$269.821.492	0	0	Abril
4.650	1.045	22.47	\$200.363	\$209.379.388	\$45.028	1.830	60	\$178.810.496	0	0	Mayo
4.650	1.889	40.62	\$240.956	\$455.166.086	\$97.885	4.170	67	\$343.648.993	0	0	Octubre
4.500	3.110	69.11	\$170.754	\$531.044.944	\$118.010	5.306	81	\$322.379.053	0	0	Noviembre
4.650	1.742	37.46	\$277.993	\$484.263.899	\$104.143	3.996	61	\$521.451.878	0	0	Diciembre

Fuente: Cotelco

Teniendo en cuenta los coeficientes operacionales que menciona Adolfo Scheel⁸⁶, se puede observar que el mes de Noviembre fue el mes de mayor ocupación en el Hotel con un 69,11%, debido a eventos de programadoras realizados durante este periodo, puesto que este es un segmento de mercado donde el Hotel tiene una ventaja competitiva frente a otros de la región; por otra parte, el mes de mayo fue el de menos ocupación con tan solo un 22,47%, lo que

⁸⁶ SCHEEL, A., Evaluación operacional y financiera aplicada a la industria hotelera. Universidad Externado de Colombia, Bogotá, 2000.

con seguridad generó preocupación para la gerencia que sin duda alguna implemento estrategias que se vieron reflejadas en un aumento para el mes de junio con un 51,31%, el cual fue el segundo mes con más alta ocupación del año. Cabe resaltar, que la ocupación anual en promedio del Hotel Tocarema fue de 44.34% en comparación con la ocupación hotelera promedio a nivel nacional, la cual fue de un 51% (Véase *Ilustración 2*) Aunque noviembre fue el mes de más ocupación la tarifa promedio fue la más baja del año, siendo su valor \$170.754, teniendo en cuenta que su ocupación fue debido a una programadora de televisión y por tanto ellos manejan unas tarifas inferiores ofrecidos a un particular, y enero fue el mes de tarifa promedio más alta del año dado que aún es considerado temporada alta casi el 50% del mes y aún no se tienen eventos ni tarifas empresariales disponibles a la venta.

En cuanto a las ventas de alimentos y bebidas, diciembre fue el mes en el que más se vendió con un resultado de \$521.451.878 y aunque no fue el mes con más ocupación del año si logro tener las mejores ventas, esto teniendo en cuenta que el perfil de clientes manejados para esas fechas es más catalogado y por tanto tiende a consumir durante la estadía, por el contrario Mayo, sigue siendo el mes con menos ventas y ocupación teniendo como resultado \$178.810.496 de igual manera se implemento estrategias que se vieron reflejadas en el mes de Junio con un aumento de \$64.374.782.

De igual manera, Cotelco permite realizar un comparativo con diferentes Hoteles de la zona que se encuentren afiliados, de esta manera se anexa el siguiente comparativo del mes de Diciembre de 2017, mes que es considera alta ocupación para esta región.

Ilustración 31. Comparativo Estadísticas Hoteles Dic. 2017

HOTEL TOCAREMA		HOTEL UNIÓN			HOTEL LOS PUENTES COM		
	Valor		Valor	Var		Valor	Var
Cant. Habit.	150	Cant. Habit.	43	↓	Cant. Habit.	72	↓
Hab. dispo.	4650	Hab. dispo.	1307	↓	Hab. dispo.	2232	↓
H. ocup.	1742	H. ocup.	399	↓	H. ocup.	696	↓
% Ocupa.	37.46	% Ocupa.	30.52	↓	% Ocupa.	31.18	↓
Tarif. promed	\$ 277.993	Tarif. promed	\$ 373.650	↑	Tarif. promed	\$ 119.420	↓
Ventas (Hab.)	\$ 484.263.899	Ventas (Hab.)	\$ 149.086.743	↓	Ventas (Hab.)	\$ 83.116.350	↓
RevPar	\$ 104.142	RevPar	\$ 114.067	↑	RevPar	\$ 37.238	↓
Huésp. nac.	3996	Huésp. nac.	844	↓	Huésp. nac.	1944	↓
Huésp. ext.	61	Huésp. ext.	9	↓	Huésp. ext.	4	↓
Ventas A&B	\$ 521.451.878	Ventas A&B	\$ 177.011.960	↓	Ventas A&B	\$ 113.573.778	↓
Cant. registro	31	Cant. registro	31		Cant. registro	31	

Fuente: Cotelco⁸⁷

Se tomaron Hoteles que estén en capacidad competitiva y de ocupación con el Hotel, por lo tanto se tomó el Hotel Unión y el Hotel Los Puentes de Comfacundi, no obstante, teniendo en cuenta que el Hotel Los Puentes de Comfacundi, es una caja de compensación no es conveniente tomarlo en cuenta a la hora de comparar, dado que el segmento de mercado es diferente, mientras que con el Hotel Unión el segmento de mercado es el mismo, ya que los dos hoteles son privados.

Los resultados son positivos para Hotel Tocarema en aspectos de gran importancia como el porcentaje de ocupación, que a pesar de no acercarse ni siquiera al 50%, es mayor que el de los Hoteles comparados. Esto da a entender que en la zona cada vez disminuye más el porcentaje de ocupación Hotelero, esto a causa principalmente a factores externos como la parahotelería y la segunda vivienda, que es un fenómeno que actualmente se evidencia en la región.

⁸⁷ COTELCO, Sistema de Información Hotelera, 2018. Recuperado de: <www.cotelco.org>

Por otro lado, comparando datos específicos entre el Hotel Tocarema y el Hotel Unión, como la tarifa promedio y el porcentaje promedio de consumo de alimentos y bebidas por habitación, obteniendo los siguientes datos:

Tabla 10. Comparativo Hotel Tocarema y Hotel Unión

CONCEPTO	HOTEL TOCAREMA	HOTEL UNIÓN
Hab. Ocupadas	1742	399
Vta. AyB.	\$ 521'451.878	\$ 177'011.960
Promedio Consumo por Hab.	\$ 299.341	\$ 443.639

Fuente: Los Autores.

Se observa que a pesar de que el porcentaje de ocupación del hotel Tocarema fue mayor (37.46%) comparado con el del Hotel Unión (30.52%), la tarifa promedio y el consumo promedio por habitación fue mayor, se muestra en la *Ilustración 31* y en la *Tabla 10*, resultados que se reflejan en eventos de programadoras de televisión que se realizaron a principio del mes de diciembre y se da por entendido que dichos eventos manejan tarifas especiales, tanto en alojamiento como en alimentos y bebidas.

9.1.3. DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICA

Para realizar el respectivo plan de intervención se tomará en cuenta las siguientes herramientas:

- **Encuestas Empleados:** Son tomadas a los funcionarios del Hotel con fin de evaluar aspecto como cultura organizacional, clima laboral y con un énfasis en las áreas de estudio es decir Alimentos y bebidas, Mantenimiento y Recursos Humanos.
- **Encuestas Huéspedes:** Son tomadas por fuentes directas del Hotel y se tomaron las del mes de alta ocupación (diciembre), estas encuestas arrojarán resultados de la perspectiva del cliente en diferentes áreas como: mantenimiento, servicio, precio-calidad-producto, información que servirá

para el plan de mejora de los departamentos de Alimentos y Bebidas, Mantenimiento y Recursos Humanos.

- **Encuestas Clientes:** Son tomadas por fuentes directas del Hotel, estas encuestas están enfocadas principalmente en el servicio de Alimentos y Bebidas, y se evalúa producto y servicio. Es importante aclarar que estas encuestas son aplicadas principalmente en la Pizzería Tocarema Express.
- **Formatos de auditoria** diseñados con aspectos teóricos y tomados de las siguientes referencias bibliográficas: ISO 9001, NTS 006 y poner los diseños con ayuda de recurso humano del proyecto. De esta manera se realizará trabajo de campo que permitirá diagnosticar el mantenimiento realizado a las instalaciones, si el departamento de alimentos y bebidas cumple con los estándares de calidad.
- **Entrevistas** realizadas a funcionarios con el fin de saber la perspectiva que tienen ellos respecto a los aspectos de estudio, para esto se tomarán en cuenta funcionarios que lleven en la empresa por más de 15 años quienes han visto la transición de las diferentes administraciones. También se tomarán en cuenta funcionarios que no lleven más de 2 meses, puesto que ellos son quienes tienen una visión más reciente y una perspectiva diferente al personal que lleva muchos años en la empresa. Por otro lado, se realizarán entrevistas a la gerencia con el fin de dictaminar cuáles son los factores a los que se debe enfocar y la visión que tiene respecto a la labor realizada.

Tabla 11. Plan de Mejoras General

PLAN DE MEJORAS GENERAL DE LOS DEPARTAMENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS, RECURSOS HUMANOS Y MANTENIMIENTO DEL HOTEL TOCAREMA								
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	RECURSO Y COSTO	FECHA INICIAL	FECHA FINAL	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
Mejorar productividad	Analizar los factores involucrado en la operación de Hotel.	Diseñar formatos	Diseñar formatos de evaluación de desempeño	Coordinador de recursos humanos	Humano	feb-18	mar-18	90%
			Diseñar formatos de control de la operatividad y funciones.	Jefe de mantenimiento	Humano	abr-18	may-18	90%
			Hacer el libro de recetas estándar	Chef	Humano	mar-18	abr-18	90%
		Diseñar programas	Diseñar programa de motivación	Coordinador de recursos humanos	Humano	feb-18	mar-18	90%
			Diseñar cronograma de pausas activas	Coordinador de recursos humanos	Humano	feb-18	mar-18	90%
			Diseñar estrategias de clima	Coordinador de recursos humanos, chef y servicio	Humano	abr-18	may-18	90%

PLAN DE MEJORAS GENERAL DE LOS DEPARTAMENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS, RECURSOS HUMANOS Y MANTENIMIENTO DEL HOTEL TOCAREMA

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	RECURSO Y COSTO	FECHA INICIAL	FECHA FINAL	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
			organizacional					
Mejorar productividad	Analizar los factores involucrado en la operación de Hotel.	Diseñar programas	Diseñar cronograma de mantenimiento o predictivo y preventivo.	Jefe de mantenimiento	Humano	abr-18	may-18	90%
		Definir estándares	Definir tiempos de respuesta en alta y baja ocupación	Chef y servicio	Humano	abr-18	may-18	90%
			Actualizar manuales de funciones	Coordinador de recursos humanos, chef y servicio, jefe de mantenimiento	Humano	mar-18	abr-18	90%
Organizar procesos	Diagnosticar y evaluar los procesos actuales	Establecer políticas	Realizar políticas de higiene y presentación	Coordinador de recursos humanos, chef y servicio	Humano	mar-18	abr-18	90%
			Política de contratación y de retiro	Coordinador de recursos humanos	Humano	feb-18	mar-18	90%

PLAN DE MEJORAS GENERAL DE LOS DEPARTAMENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS, RECURSOS HUMANOS Y MANTENIMIENTO DEL HOTEL TOCAREMA								
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	RECURSO Y COSTO	FECHA INICIAL	FECHA FINAL	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
			Política de procedimientos	Chef y servicio	Humano	abr-18	may-18	90%
Organizar procesos	Diagnosticar y evaluar los procesos actuales	Establecer políticas	Definir cultura organizacional del Hotel (misión, visión, valores, Políticas, objetivos, historia)	Coordinador de recursos humanos y jefes de área	Humano	feb-18	mar-18	90%
			Diseñar programas de capacitación	Coordinador de recursos humanos	Humano	mar-18	abr-18	90%
		Diseño y actualización	Actualizar organigrama general	Coordinador de recursos humanos	Humano	feb-18	mar-18	90%
			Realizar organigrama por áreas	Coordinador de recursos humanos	Humano	feb-18	mar-18	90%

PLAN DE MEJORAS GENERAL DE LOS DEPARTAMENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS, RECURSOS HUMANOS Y MANTENIMIENTO DEL HOTEL TOCAREMA								
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	RECURSO Y COSTO	FECHA INICIAL	FECHA FINAL	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO
Reducir costos	Proponer estrategias que indaguen respecto al uso de los recursos.	Diseñar formatos	Realizar formatos de inventarios diarios.	Chef y servicio	Humano	mar-18	abr-18	90%
Mejorar competitividad	Establecer procesos que mejoren aspectos internos y externos.	Diseñar, evaluar y definir estándares	Realizar formato de encuesta clientes.	Gerencia	Humano	feb-18	mar-18	90%
			Evaluar causantes de la baja calificación de calidad vs precio	Gerencia	Humano	abr-18	may-18	90%
			Definir cualificación de los colaboradores	Coordinador de recursos humanos	Humano	feb-18	mar-18	90%

Fuente: Los Autores.

10. CAPITULO I. DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

10.1. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS INTERNOS

Es el departamento más grande hotel, está conformado por el área de producción, del cual hace parte: porcionamiento, panadería y cocina. Estas áreas están a cargo del chef ejecutivo y el sub chef. Por otro lado, está el área de servicio conformado por meseros, cajeras y el barman, y estos están a cargo del coordinador de servicio. Este departamento cuenta con el Señor Roberto Muñoz como gerente de Alimentos y bebidas quien es el encargado de coordinar el departamento.

10.1.1. Matriz DOFA⁸⁸ Dpto. Alimentos y Bebidas

Tabla 12. Matriz DOFA, Dpto. AyB⁸⁹

MATRIZ DOFA DPTO. ALIMENTOS Y BEBIDAS	
Debilidades	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none">1. No se hace el debido uso de las recetas estándar.2. No existe un lazo con el cliente, por ello, la fidelización resulta complicada.3. No existe una estrategia a implementar dependiendo las falencias encontradas.4. No cuenta con un organigrama detallado del departamento.5. No hay personal que hable inglés lo que desmejora la comunicación con los clientes.6. No hay una adecuada capacitación del personal.7. Poca oferta platillos típicos de la región.	<ol style="list-style-type: none">1. Las empresas y corporaciones actualmente son más exigentes por lo que su demanda de servicios exige calidad, atención personalizada, y demás.2. En la ciudad se posan los ojos de diferentes directores de novelas y filmes importantes, quienes envían a sus equipos de trabajo a rodar junto con las estrellas, quienes vienen acostumbrados a servicios de alta calidad culinaria.3. Con las nuevas tendencias alimenticias se puede explorar el amplio conocimiento y experiencia del personal.4. Aumento de turistas en la ciudad.

⁸⁸ PONCE TALACÓN, H. Op cit. p.3.

⁸⁹ THOMPSON A. y Strickland J. Dirección y administración estratégicas, conceptos, casos y lecturas, "Análisis SWOT. Qué es necesario buscar para medir los puntos fuertes, débiles, las oportunidades y las amenazas de una compañía", Editorial McGraw Hill, primera edición en español, 1998. México, p. 98

MATRIZ DOFA DPTO. ALIMENTOS Y BEBIDAS

Fortalezas

1. Debido a la ubicación geográfica se consiguen alimentos variados y de buena calidad.
2. Existe variedad de precios y diversas formas de pago.
3. Se cuenta con personal calificado para la creación culinaria.
4. La capacidad de adaptación y disposición de tiempo de los cocineros va a la par de las necesidades del cliente.
5. La infraestructura a disposición del área cumple con las necesidades del personal.
6. La ubicación del Hotel es de fácil acceso.

Amenazas

1. La oferta hotelera crece, lo que genera mayor competencia.
2. La competencia ya existente genera dispersión en los clientes.
3. El imaginario del cliente hace creer que los platillos ofrecidos son costosos.
4. Aumento de los precios de la canasta familiar.
5. Que los proveedores incrementen los precios por demoras en los pagos.

Fuente: Los Autores.

Estrategias FO (Dpto. AyB)

FO₁ El hotel busca atraer nueva clientela con su variado menú en comida de la región e internacional.

FO₂ Atraer programadoras de televisión y ofrecer menús variados y que se ajusten a las necesidades del cliente.

FO₃ El Hotel cuenta con personal con experiencia y de esta manera se pueden explorar nuevas tendencias que permita ampliar la oferta gastronómica.

FO₄ El Hotel cuenta con la infraestructura y equipamiento para realizar talleres de capacitación en culinaria para sus trabajadores y de esta manera estandarizar procesos y mejorar la calidad del producto final.

FO₅ Debido a la ubicación y prestigio que tiene el Hotel, permite que los turistas se interesen en visitar las instalaciones y hacer uso del restaurante, generando aumento en las ventas.

Estrategias FA (Dpto. AyB)

FA₁ La oferta gastronómica y hotelera en la ciudad cada día crece más por lo que es necesario tener variedad gastronómica en la carta.

FA₂ Romper el imaginario que los platos son costosos ofreciendo varias en los precios y diversos medios de pago.

FA₃ Al generar aumento en los precios de canasta familiar es importante contar que el Hotel cuente con proveedores locales que tengan oferta variada de productos y bajo costo.

FA₄ El aumento de precios por parte de los proveedores por demoras en los pagos se puede disminuir si se maneja un flujo de caja constante y esto se logra con el aumento de las ventas y pagos sin crédito o plazos mínimos.

FA₅ Fidelizar los clientes es una estrategia que permite aumentar las ventas y de esta manera no se genera dispersión en los clientes.

Estrategias DO (Dpto. AyB)

DO₁ El Hotel debe fidelizar los nuevos clientes de manera que aumenta la demanda turística de la región, aumentan las ventas.

DO₂ Las nuevas tendencias gastronómicas permiten aumentar la oferta de los menús expuestos en la carta.

DO₃ Girardot actualmente se encuentra como plaza de locaciones para producciones nacionales e internacionales por lo que es necesario capacitar a los trabajadores en cursos de inglés para brindar un servicio completo.

DO₄ Realizar talleres culinarios que permita tener brindar productos estandarizados, de calidad que cumplan con las necesidades de las empresas y clientes.

DO₅ Capacitar al personal de servicio para que brinden un ciclo completo y especial de acuerdo a las necesidades del cliente.

Estrategias DA (Dpto. AyB)

DA₁ La oferta Hotelera y Gastronómica cada día crece más en Girardot por y es necesario crear lazos con cliente para generar fidelización.

DA₂ Fidelizar al cliente generará que el hotel sea escogido sin necesidad de tener en cuenta otras opciones.

DA₃ Al ofrecer valor agregado, como tener personal que hable otro idioma, el cliente tendrá preferencia sobre el hotel.

DA₄ Al crear lazos de negociación con proveedores importantes de la región donde se fijen precios estables en la materia prima el aumento de la canasta familiar no sería una amenaza.

DA₅ Al capacitar al personal debidamente en el manejo adecuado de las recetas estándar y el buen uso de la materia prima, se reducirían los desperdicios y por ende el número de pedidos realizados a los proveedores, de manera que las facturas no se acumulen y se puedan generar pagos oportunos para evitar aumento de precios por demora en los mismos.

10.1.2. Matriz MEFI⁹⁰ Dpto. Alimentos y Bebidas

Tabla 13. Matriz MEFI, Dpto. AyB

MATRIZ MEFI (MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS) DEL DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS				
FACTORES INTERNOS CLAVE	VARIABLES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE
Uso de las recetas estándar	Debilidad	0.30	1	0.3
Variedad de precios	Fortaleza	0.05	3	0.15
Fidelización del cliente	Debilidad	0.08	1	0.08

⁹⁰ FRED, R. D., Op. Cit. pp.157-159

MATRIZ MEFI (MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS) DEL DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

FACTORES INTERNOS CLAVE	VARIABLES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE
Medios de pago	Fortaleza	0.04	4	0.16
Estrategias de mejora	Debilidad	0.06	2	0.12
Infraestructura del área	Fortaleza	0.10	3	0.3
organigrama del departamento	Debilidad	0.04	2	0.08
Capacidad de adaptación	Fortaleza	0.06	4	0.24
Capacitación del personal	Debilidad	0.27	1	0.27
SUBTOTAL		1		1.7

Fuente: Los Autores.

Análisis Matriz MEFI (Dpto. AyB)

En la ponderación se le dio más peso a dos debilidades que en este caso son el uso de las recetas estándar y la capacitación de personal. En la recolección de datos aunque el resultado de la aplicación y uso de las recetas estándar dio positivo, se evidencio dudas en la respuesta, sin embargo hay fallas de las recetas que se pueden disminuir con una buena inducción y constante capacitación y retroalimentación en los procesos, los colaboradores consideran que es importante para ellos la capacitación constante y es una debilidad que tiene el hotel actualmente.

10.1.3. Matriz MEFÉ⁹¹ Dpto. Alimentos y Bebidas

Tabla 14. Matriz MEFÉ, Dpto. AyB

MATRIZ MEFÉ (MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS) DEL DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

FACTORES INTERNOS CLAVE	VARIABLES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE
Exigencia de la demanda	Oportunidad	0.10	3	0.3

⁹¹ FRED, R. D., Op. Cit. pp.110-111

MATRIZ MEFE (MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS) DEL DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS				
FACTORES INTERNOS CLAVE	VARIABLES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE
Mayor competencia	Amenaza	0.30	1	0.3
Nuevos mercados	Oportunidad	0.20	4	0.8
Dispersión de clientes	Amenaza	0.08	2	0.16
Nuevas tendencias	Oportunidad	0.07	3	0.21
Imaginario del cliente	Amenaza	0.08	2	0.16
Aumento de la demanda	Oportunidad	0.10	4	0.4
Incremento de costos de materiales	Amenaza	0.07	1	0.07
SUBTOTAL		1		2.4

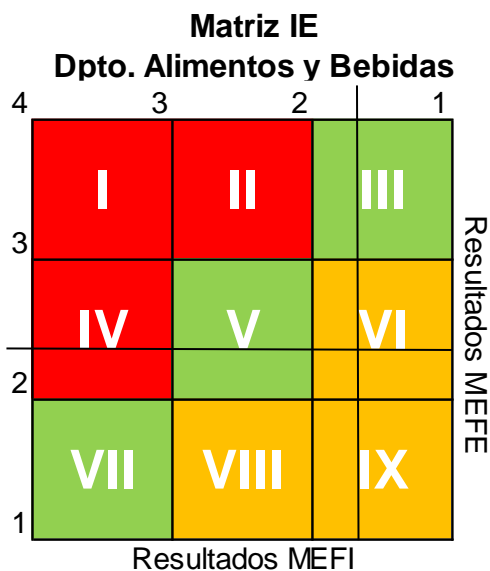
Fuente: Los Autores.

Análisis Matriz MEFE (Dpto. AyB)

Se dio mayor ponderación a una amenaza que es la mayor competencia dado que actualmente el crecimiento del mercado y la inversión en Girardot ha aumentado y es inevitable el surgimiento de nuevas empresas, sin embargo es importante que el Hotel implemente estrategias de fidelización del cliente, por otro lado también se dio una buena ponderación a los nuevos mercados, por que como se mencionaba anteriormente el mercado crece cada día más y el hotel debe estar preparado para esto.

10.1.4. Matriz IE⁹² Dpto. Alimentos y Bebidas

Ilustración 32. Matriz IE, Dpto. AyB



Fuente: Los Autores.

Análisis Matriz IE (Dpto. AyB)

Los resultados se ubicaron en el cuadrante VI lo cual indica “Cosechar y reducir”, es decir que hay muchos procesos que deben mejorar ya que no se están obteniendo los resultados esperados y es importante poner atento cuidado a los procesos llevados a cabo en este departamento.

⁹² FRED, R. D., Op. Cit. pp.235-239

10.1.5. Matriz PCI⁹³ Dpto. Alimentos y Bebidas

Tabla 15. Matriz PCI, Dpto. AyB

MATRIZ PCI (PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA) DEL DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS									
CLASIFICACIÓN	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
ADMINISTRATIVA									
Manejo de recursos		X					X		
Planeación y organización						X	X		
Comunicación			X					X	
PRODUCTIVA									
Productividad del personal			X				X		
Atención al cliente					X		X		
COMPETITIVA									
Calidad del servicio						X	X		
Publicidad				X				X	
Variedad y precios		X						X	
Rentabilidad		X					X		
FINANCIERA									
Costos de producción				X			X		
Medios de pago	X							X	
Pago a proveedores					X			X	
HUMANO									
Manual de funciones			X				X		
Capacitación				X			X		
Motivación					X			X	
GESTION AMBIENTAL									
Practicas sostenibles		X						X	
Estrategia de contribución			X					X	
Ubicación del negocio	X							X	
Fuente: Los Autores.									

⁹³ SERNA GÓMEZ, H., Op. Cit. pp.167-184

Análisis Matriz PCI

Se evidencia que en su mayoría los factores evaluados son fortalezas y no debilidades, sin embargo estas fortalezas son bajas por lo tanto es importante trabajar en los factores de manera que esas fortalezas suban de nivel, es decir de bajo a alto.

Se evidencia que hay dos debilidades bajas que es la planeación y organización y la atención al cliente, el primer factor juega un papel importante ya que la planeación y la organización son la base para el desarrollo de las actividades, de manera que se debe mejorar esto para que se convierta en una fortaleza, por otro lado la atención al cliente se ve afectada dado que en la recolección de datos de huéspedes se evidenciaron inconformismos en los comentarios, la recolección de datos de colaboradores arroja que ellos desean capacitación en servicio al cliente, por lo tanto de esta manera se puede mejorar esta debilidad y convertirla en fortaleza.

También se resaltan tres debilidades altas que son la publicidad, los costos de producción y la capacitación. La publicidad hoy en día juega un papel importante en el crecimiento de cualquier negocio, y se ha convertido en la clave fundamental para la expansión del mercado de la diferentes empresas, actualmente en hotel cuenta con una debilidad alta en este aspecto en comparación con la competencia, por lo tanto es un factor que puede mejorar para aumentar las ventas y mejorar la productividad. Por otro lado los costos de producción actualmente son muy elevados dado que los proveedores están ofreciendo productos muy costosos y no se hace uso de proveedores locales dado que no cumplen con los estándares de calidad, por lo que es importante que se implementen estrategias para conseguir proveedores locales. Por ultimo según la recolección de datos realizada a los colaboradores, se evidencia que para ellos es muy importante la capacitación y consideran que es necesario para retroalimentar los procesos, el Hotel actualmente no cuenta con un programa de capacitación, sin embargo cabe aclarar que se pueden programar capacitaciones internas de retroalimentación para la aclaración de dudas y mejoras en los procesos.

10.1.6. Matriz POAM⁹⁴ Dpto. Alimentos y Bebidas

Tabla 16. Matriz POAM, Dpto. AyB

MATRIZ POAM (PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO) DEL DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS									
CLASIFICACION DE LOS FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
ADMINISTRATIVA									
Alianzas estratégicas			X						X
Nuevos competidores				X			X		
Inversión local	X						X		
Aumento de la demanda	X						X		
Diversidad de proveedores		X					X		
Oferta de materia prima		X						X	
Tiempos de entrega			X				X		
Dependencia de costos					X			X	
SOCIALES									
Nivel de educación de la sociedad					X			X	
Cultura ciudadana					X			X	
Salarios						X		X	
ECONOMICOS									
Creación de impuestos				X			X		
incremento de costos de materia prima				X			X		
Acceso a nuevos mercados		X						X	
TECNOLOGICO									
Desarrollo tecnológico		X						X	
Automatización de los procesos					X			X	
Nueva tecnología		X						X	
DEMOGRAFICO									
Rutas de acceso	X						X		
Ubicación geográfica	X						X		
Estado de las vías		X						X	
Facilidad de transporte	X								X
AMBIENTAL									
Recursos naturales						X	X		
Programa de desarrollo sostenible		X					X		

⁹⁴ SERNA GÓMEZ, H., Op. Cit. pp.150-156

MATRIZ POAM (PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO) DEL DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS									
CLASIFICACION DE LOS FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
Manejo de desechos						X		X	
Comportamiento climático	X						X		
Fuente: Los Autores.									

Análisis Matriz POAM (Dpto. AyB)

Se evidencia que en su mayoría son oportunidades, sin embargo hay 3 amenazas altas que son los nuevos competidores, la creación de impuestos y el incremento en los costos de materia prima. En el caso de los nuevos competidores cabe resaltar que Girardot cada día que pasa crece como destino de descanso para la capital y su alrededores, por lo que a su vez se ve el nacimiento de nuevos establecimientos tanto hoteleros como de restaurantes, lo que no es bueno para los ya existentes, esto lleva a los establecimientos posicionados a implementar estrategias de fidelización para captar cada día más clientes. Por otro lado la creación de nuevos impuestos y el incremento de los ya existentes como el caso de IVA trae consigo mayores gastos en obligaciones tributarias lo que no es buena para las empresas, dado que estos incrementos se podrían invertir de otra manera en la empresa, sin embargo es algo a lo que están expuestas todas las empresas en el país. Por último los costos de materia prima juegan un papel importante en la operación, dado que el hotel tiene una carta con precios fijos y no variables, y si los costos en materia prima aumentan ya sea por cambios climáticos, transporte y demás, estos no se pueden recuperar dado que no se podrían subir los precios de la carta establecidos, por esto es importante tener proveedores locales y con una oferta variada de productos y con los costos más mínimos posibles.

10.2. PRIORIZACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS O DE MAYOR IMPACTO

10.2.1. Manual de funciones⁹⁵:

El manual de funciones de los diferentes cargos del departamento de alimentos y bebidas se encuentra desactualizado, por lo anterior, se ve la necesidad de entrar a verificar funciones reales de los trabajadores y actualizar los diferentes manuales.

Cabe resaltar que en la industria hotelera se ve un fenómeno en el cual los trabajos se vuelven dinámicos y generan actividades que no corresponden a las labores descritas en el manual de funciones, pero son necesarias para desarrollo de la buena operación, por lo cual se tendrá en cuenta este fenómeno y se tratará de plasmar las funciones reales que desempeña cada funcionario del área.

10.2.2. Organigrama:

Actualmente el departamento de Alimentos y Bebidas no cuenta con organigrama definido, lo que genera deficiencia en la gestión y fallas en flujos de comunicación. El organigrama le permite al departamento definir una estructura organizacional y dictaminar herramientas de gestión para el desarrollo de las diferentes labores operativas. (*Véase Página 286*)

10.2.3. Tiempos de respuesta⁹⁶:

Con la debida recolección de datos de los huéspedes y clientes del Hotel Tocarema, se pudo evidenciar que para 99 huéspedes de los 352 encuestados, los tiempos de respuesta brindados a los mismos no cumplieron con las expectativas que se tenían, por tanto es importante dictaminar los tiempos de respuesta establecidos para cada servicio y si se cumplen realmente.

⁹⁵ CHIAVENATO, I. Administración de Recursos Humanos. Novena Edición, Mc Graw Hill Editores, 2011. p.193

⁹⁶ Anfitriones turismo, Buenas prácticas para la atención al cliente, restaurantes. 2009. p.16
Recuperado de: <http://www.anfitrioneturismo.es/wp-content/uploads/2016/06/mbp_RESTAURANTES_may09.pdf>

Esto se logra evaluando los ciclos del servicio y los tiempos estimados para cada uno, con ayuda de trabajo de campo y formatos de evaluación que permita brindar resultados concretos y prácticos para un proceso de tabulación.

10.2.4. Recetas estándar:

Actualmente el Hotel tiene como herramienta sistemática la plataforma de ZEUS, la cual tiene varios módulos entrelazados entre sí para el manejo de la información. El sistema POS genera las ventas realizadas el cual mediante una interface genera el descargue de materia prima y productos en sistema INVENTARIOS, para que esto sea efectivo es necesario realizar las respectivas recetas estándar de cada producto que se encuentre a la venta en el Hotel. Se tiene conocimiento que hace casi 4 años se actualizo el sistema y se generó una nueva base de datos por lo que en su momento se realizaron los respectivos talleres y laboratorios para dictaminar las recetas estándar del Hotel y poderlas parametrizar en el sistema. Desde ese entonces hasta el día de hoy la cocina ha pasado por cinco chefs diferentes lo que indica que esas recetas estándar que se encuentran parametrizadas en el sistema no sean las reales.

Por otro lado, en la recolección de datos se observó que hay una falla en la etapa de inducción puesto que cuando una persona entra nueva, la inducción es dada por otro compañero y le enseña como hacen los platos según la experiencia mas no con un detalle por escrito, lo que indica que cada persona tiene diferentes maneras de preparar el mismo plato.

Finalmente, en la etapa de recolección de información de huéspedes y clientes se evidencia comentarios donde especifican que si un día pidieron un producto al día siguiente el producto tiene otras características, lo que indica que no hay estandarización en las recetas, en teoría si hubiera cumplimiento en las recetas estándar el producto sale de producción con las mismas características así lo preparen personas diferentes.

10.2.5. Operatividad y productividad:

Para la gerencia es importante aumentar la productividad en las diferentes áreas del Hotel, por eso es importante que mediante el trabajo de campo se pueda analizar los procesos con ayuda de los respectivos manuales de funciones para evaluar el grado de productividad generada por el departamento.

10.2.6. Inventarios⁹⁷:

El Hotel cuenta con el área de costos la cual pertenece a contraloría, pero son los encargados de auditar y controlar los costos principalmente del departamento de alimentos y bebidas. Actualmente se realizan inventarios de fin de mes los cuales son llevados y comparados con las existencias generadas en el sistema, pero como se mencionaba anteriormente, si las recetas estándar parametrizadas en el sistema no corresponden a las reales, se generarán diferencias en los inventarios.

Por otro lado, los inventarios por parte del área de costos se realizan mensuales, lo que es un tiempo muy largo para poder llevar un control detallado. Las diferentes áreas de producción realizan controles internos, pero se evidencia que las diferencias en todos los casos se siguen presentando.

Por lo anterior es necesario verificar las recetas estándar y que se cumplan y generar inventarios y controles seguidos para evitar las diferencias.

10.3. ETAPA DE INTERVENCIÓN Y DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO

El departamento de Alimentos y Bebidas “es un renglón muy importante en la operación de un hotel, al grado de que el ingreso generado por esta fuente en ocasiones llega a superar al de la renta de habitaciones. Cabe señalar que los ingresos por concepto de alimentos y bebidas se incrementan considerablemente, cuando el hotel ofrece sus servicios para banquetes y convenciones. (...) Además del restaurante, los grandes hoteles tienen por lo menos un bar, donde se sirven

⁹⁷ YOUSHMATZ NAVA, A., Control de costos de alimentos y bebidas I, segunda edición, Editorial Trillas, México, 2006.

bebidas. (...) Un bar puede ofrecer, adicionalmente, servicio de alimentos, que suelen ser más simples que los que se sirven en el comedor, como sándwiches o hamburguesas”⁹⁸

El Hotel Tocarema brinda los servicios de restaurante, bar, pizzería y servicio de eventos y banquetes a huéspedes y clientes, ofreciendo variedad de platillos en comida nacional e internacional.

El restaurante la Rotisserie es el principal del hotel, ambientado en forma de kiosco tropical, tiene una cocina independiente, la cual es habilitada cuando el se encuentra con baja ocupación, dicha cocina cuenta con todas las áreas que necesita (parrilla, cocina caliente y fría). Por otro lado, en época de alta ocupación se habilita la cocina principal, que cuenta con características de una cocina tipo industrial, con amplios espacios, cuartos fríos y equipos necesarios para la operación.

Complementariamente, el Hotel Tocarema tiene también:

- Un bar con barra acuática, donde se ofrecen licores, cocteles y bebidas refrescantes, dicho espacio es atendido por el barman y su auxiliar.
- Una pizzería con especialidad de pastas, pizzas y sándwiches, el cual está abierto directamente al público general, ofrece también servicio de coctelería y licores, y los fines de semana, karaoke.

El departamento está conformado por personal con conocimientos y destrezas para brindar un servicio óptimo y de calidad a los clientes y visitantes.

⁹⁸ DE LA TORRE, F., Administración Hotelera II: Alimentos y Bebidas. México, Editorial Trillas S.A. 2006.

Tabla 17. Plan de Mejoramiento General Dpto. AyB

PLAN DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL HOTEL TOCAREMA															
No	Problema Diagnosticado	Acciones de mejora	Encargados	Recursos			Dificultad			Plazo			Impacto		
				Hum.	Físico	Finan.	Alta	Media	Baja	Largo	Media.	Corto	Inmedi	Alta	Media
1	No cuenta con organigrama específico del departamento	Realizar organigrama del departamento	Estudiantes, coordinador de recursos humanos y jefes de departamento	X				X					X	X	
2	No se cumplen las recetas estándar del Hotel.	Realizar libro de recetas estándar	Estudiantes, chef ejecutivo y coordinador de costos	X	X	X	X				X			X	
3	Los inventarios generan grandes diferencias a fin de mes	Formatos de inventarios diarios	Estudiantes, chef ejecutivo y coordinador de costos	X		X	X				X			X	
4	El manual de funciones no corresponde con las funciones realizadas	Actualizar manuales de funciones	Estudiantes, chef ejecutivo, coordinador de servicio y coordinador de recursos humanos	X			X				X				X
5	El clima organizacional entre servicio y producción no es óptimo	Diseñar estrategias para mejorar el clima organizacional	Estudiantes, chef ejecutivo, coordinador de servicio y coordinador de recursos humanos	X				X			X			X	

PLAN DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL HOTEL TOCAREMA															
No	Problema Diagnosticado	Acciones de mejora	Encargados	Recursos			Dificultad			Plazo			Impacto		
				Hum.	Físico	Finan.	Alta	Media	Baja	Largo	Media.	Corto	Inmedi	Alta	Media
6	La inducción no es adecuada	Diseñar programa de inducción	Estudiantes, chef ejecutivo, coordinador de servicio y coordinador de recursos humanos	X				X					X		
7	Los tiempos de respuesta según la recolección de datos no son óptimos	Diseñar estrategias de mejoras de tiempo de respuestas	Estudiantes, chef ejecutivo, coordinador de servicio	X				X			X			X	
8	No existe formato de encuesta para el restaurante	Diseñar formato de encuesta clientes	Estudiantes, conserje	X		X				X		X		X	
9	No hay programas de capacitación	Diseñar programas de capacitación	Estudiantes, chef ejecutivo y coordinador de servicio	X	X	X		X			X			X	
10	Higiene y presentación personal no óptima para personal de servicio	Diseñar estrategias que permitan cumplir con la higiene y presentación adecuada	Estudiantes, coordinador de servicio y coordinador de recursos humanos	X						X		X		X	

Fuente: Los Autores.

10.3.1. Problema No. 01

Tabla 18. Problema No. 01 Dpto. AyB

PROBLEMA No. 1	
Problema:	No hay organigrama del departamento
Posibles causas:	No se ha realizado el respectivo trabajo de campo
Objetivo:	Realizar el organigrama del departamento
Acciones de mejora:	Realizar el organigrama del departamento con trabajo de campo con el chef y coordinador de servicio. Diseñar el organigrama en un formato fácil de modificar, lo que genere facilidad a la empresa.
Beneficios:	Visualizar la estructura organizacional del departamento.
Fuente: Los Autores.	

Organigrama Actual:

No hay organigrama del departamento.

Problema:

Para la organización de una empresa es de vital importancia contar con organigramas que permita determinar la parte visual de los cargos para asignar funciones y responsabilidades. Actualmente el departamento de alimentos y bebidas no cuenta con un organigrama, lo que dificulta el uso de los beneficios que brinda esta herramienta, siendo este departamento uno de los más grandes que tiene el Hotel es una necesidad la creación del organigrama, separando el área de producción del área de servicio.

Propuesta:

“La estructura organizacional del restaurante se expresa por medio de un conjunto de puestos y actividades tanto administrativas como operativas que se representan gráficamente en un organigrama, donde se detalla la división del trabajo y los mecanismos coordinadores entre los diferentes niveles de autoridad y comunicación

formal, las características de cada estructura organizacional estarán de acuerdo con el tamaño del restaurante.”⁹⁹

Organigrama de Alimentos y Bebidas, Véase *Página 291*.

10.3.2. Problema No. 02

Tabla 19. Problema No. 02 Dpto. AyB

PROBLEMA No. 2	
Problema:	No se cumplen las recetas estándar
Posibles causas:	No se cumplen con los procesos estandarizados
Objetivo:	Diseñar estrategias para el cumplimiento de las recetas estándar
Acciones de mejora:	Talleres y laboratorios que permita definir las recetas estándar actuales. Capacitación y retroalimentación de los procesos realizados. Mejorar los procesos de inducción.
Beneficios:	Mejorar las diferencia de inventarios.
Fuente: Los Autores.	

Formato de Receta Estándar Actual:

En el Hotel no cuentan con formato de receta estándar institucional.

Problema:

En el respectivo trabajo de campo se observaron las siguientes causales del porque no se cumplen las recetas estándar:

- El Hotel maneja el sistema ZEUS como herramienta de apoyo, en el cual están registradas recetas estándar que se establecieron hace 4 años cuando se realizó la última actualización de base de datos. En este transcurso de tiempos la cocina ha tenido 5 chef diferentes y el departamento de costos 4

⁹⁹ FRANCO LÓPEZ, A. Administración de la empresa restaurantera. Editorial Trillas, México.

jefes, lo que quiere decir que muchos procesos de receta estándar han cambiado generando diferencia en la receta actual con respecto a la receta estándar del sistema, esto debido a los cambios de líderes en cada área.

- La inducción actualmente no está a cargo de una sola persona por lo que cada quien enseña a su manera las diferentes recetas al personal nuevo, generando poca confiabilidad de la receta que aplica cada persona.
- Actualmente no se generan procesos de retroalimentación y talleres de capacitación al personal para aclarar dudas y que todos los cocineros hablen el mismo idioma con respecto a la receta estándar y su preparación.
- Los cambios de proveedores por parte del departamento de compras generan cambios en la materia prima y su presentación, por lo cual a pesar de que la preparación del producto sea la misma, el sabor podrá variar y generar diferencias en el gusto del cliente.
- Antes se compraban productos que venían porcionados y empacados al vacío, lo que permitía tener control de la presentación y conservación del producto, ahora se compra la materia prima en posta y es porcionada por el porcionador del hotel, lo que genera que la presentación no siempre sea la misma independiente que el gramaje si sea igual, por otro lado se pierde la cadena de frío del producto y tiende a madurarse mucho más rápido, por lo que el proceso de almacenamiento juega un papel importante, sin embargo se ven fallas en este proceso dado que no se le da la adecuada rotación, lo que hace el producto final genere cambios en presentación y sabor, así se cumpla con la preparación estándar.
- Los cocineros juegan un papel importante dado que de ellos depende que el producto final se prepare estandarizadamente, sin embargo, se pudo evidenciar en la recolección de datos que entre ellos hay dualidades en la preparación y esto hace que no se cumplan con la receta estándar.

“La receta estándar es un listado de todos los ingredientes que necesitamos para elaborar alguna receta, en la cual no sólo se deben incluir las cantidades de cada

ingrediente con sus respectivas unidades y sus costos. Por eso, además de ser una guía para saber cómo preparar y montar algún platillo, o incluso para determinar el tiempo real de preparación, esencialmente, la receta estándar nos sirve para calcular el costo real de cualquier platillo.

El éxito o fracaso de un restaurante depende en gran medida del cuidado que se invierte en basar la oferta de platillos en recetas estándar. A diferencia de la receta convencional que encontramos en los recetarios y revistas de cocina, la receta estándar contiene muchos más parámetros que el tiempo, dificultad de preparación, clasificación de la receta o consejos, justamente para poder obtener el costo del platillo, bebida o postre. Además, de ser una herramienta para el control financiero, la receta estándar tiene otro beneficio muy importante: no importa quién y dónde prepare la receta, la calidad será la misma.”¹⁰⁰

¹⁰⁰ PERALTA, R., "Guía rápida para entender qué es la receta estándar", Claustromía. Revista gastronómica digital, Universidad del Claustro de Sor Juana, México, D.F., 2013, <www.claustromia.mx>.

Ilustración 33. Ejemplo de Receta Estándar

BIRRIA							
Tipo de receta:	Estándar			Clasificación:	Plato fuerte		
Rendimiento:	0.250 Kg			Costo total de insumos:	\$ 20.31		
Tamaño de la porción:	0.250 Kg			Costo unitario:	\$ 20.31		
Número de porciones:	1			Precio de venta (sin IVA):	\$ 45.98		
Tiempo de preparación:	2 mins.			% de costo de materia prima:	44%		
Tiempo de cocción:	-			% de utilidad bruta:	56%		
Temperatura de servicio:	50 °C			% de otros gastos (indirectos y directos):	30%		
				Utilidad:	\$ 11.88		
				Precio de venta (con IVA):	\$ 53.34		

Ingredientes	Peso bruto	Peso neto	Unidad	Porción/Medida	Costo unitario	% de rendimiento	Importe
Birria	0.250	0.250	L	2 tazas	\$ 77.10	100%	\$ 19.28
Convoy	0.052	0.052	Kg	3 saheras	\$ 9.42	100%	\$ 0.49
Tortillas	0.060	0.060	Kg	3 piezas	\$ 9.00	100%	\$ 0.54

COSTO TOTAL DE INSUMOS

\$ 20.31

TÉCNICA:

PRESENTACIÓN:

Servir la birria en un tazón, acompañado de las tortillas y el convoy.


EQUIPO PARA PRODUCCIÓN

EQUIPO PARA PRESENTACIÓN

Tazón para sopa.

APORTE NUTRICIONAL

518	Kcal
24	g de grasas
32	g de carbohidratos
44	g de proteínas



Fuente: PERALTA, R.¹⁰¹

¹⁰¹ PERALTA, R., Op. Cit.

Propuesta:

Las recetas estándar están a cargo del chef y es el quien debe plantearlas y deberán ser avaladas por gerente de alimentos y bebidas y la gerencia general, una vez estén autorizadas se procederá a realizar la respectiva actualización en el sistema, este proceso está a cargo del jefe de costos y para finalizar el chef debe realizar talleres de capacitación para explicar a cada uno de los cocineros la receta estándar y aclarar dudas, de manera que todos deberán aplicarla en la operación sin efectuar ningún cambio.

Para mitigar el problema expuesto se proponen las siguientes estrategias:

- La creación de un libro de recetas estándar que pueda estar al alcance de todos los cocineros y que a su vez sea la herramienta principal para un proceso de inducción. Este libro deberá contener las recetas estándar de la carta y las recetas de los menús de eventos, de manera que estén todas consolidadas en un mismo lugar y avaladas por el chef. Por lo anterior se propone el siguiente formato de receta estándar que contiene: Ingredientes en orden de preparación, gramajes y cantidades, preparación, tiempos de cocción, foto del montaje.

Tabla 20. Propuesta Formato Receta Estándar

 RECETA ESTANDAR HOTEL TOCAREMA		
Nombre de la preparación:	*****	
Categoría:	*** indicar a que cocina pertenece***	
Clasificación:	*** entrada, plato fuerte, postre ***	
Grupo:	*** Clasificación del plato según la carta ***	
Cantidad:	1	
INGREDIENTES		
Ingrediente	Unidad o medida	Cantidad



RECETA ESTANDAR HOTEL TOCAREMA

PREPARACION

*** Indicar paso a paso la preparación, teniendo en cuenta el orden de las actividades a realizar y los tiempos. ***

TIEMPOS Y COCCION

Técnica de cocción:

Tiempo de cocción:

Tiempo de preparación:

Tiempo para el servicio:

PRESENTACION

*** Foto del montaje final del plato***

Fuente: Los Autores.

- Una cartelera que este expuesta en la cocina y que sea de fácil acceso para que los cocineros puedan ver allí foto del montaje de cada plato de la carta y la preparación de la receta resumida, de manera que si en algún momento tienen dudas puedan acceder a la información fácilmente, de esta manera se reducirían errores que se pueden presentar por no tener información a la mano.

10.3.3. Problema No. 03

Tabla 21. Problema No. 03 Dpto. AyB

PROBLEMA No. 3	
Problema:	Diferencia inventarios fin de mes
Posibles causas:	No se cumplen con las recetas estándar y los procesos estandarizados
Objetivo:	Implementar formatos de inventarios diarios
Acciones de mejora:	Reducir costos y desperdicios de materia prima
Beneficios:	Control de materia prima con el fin de evitar diferencias
Fuente: Los Autores.	

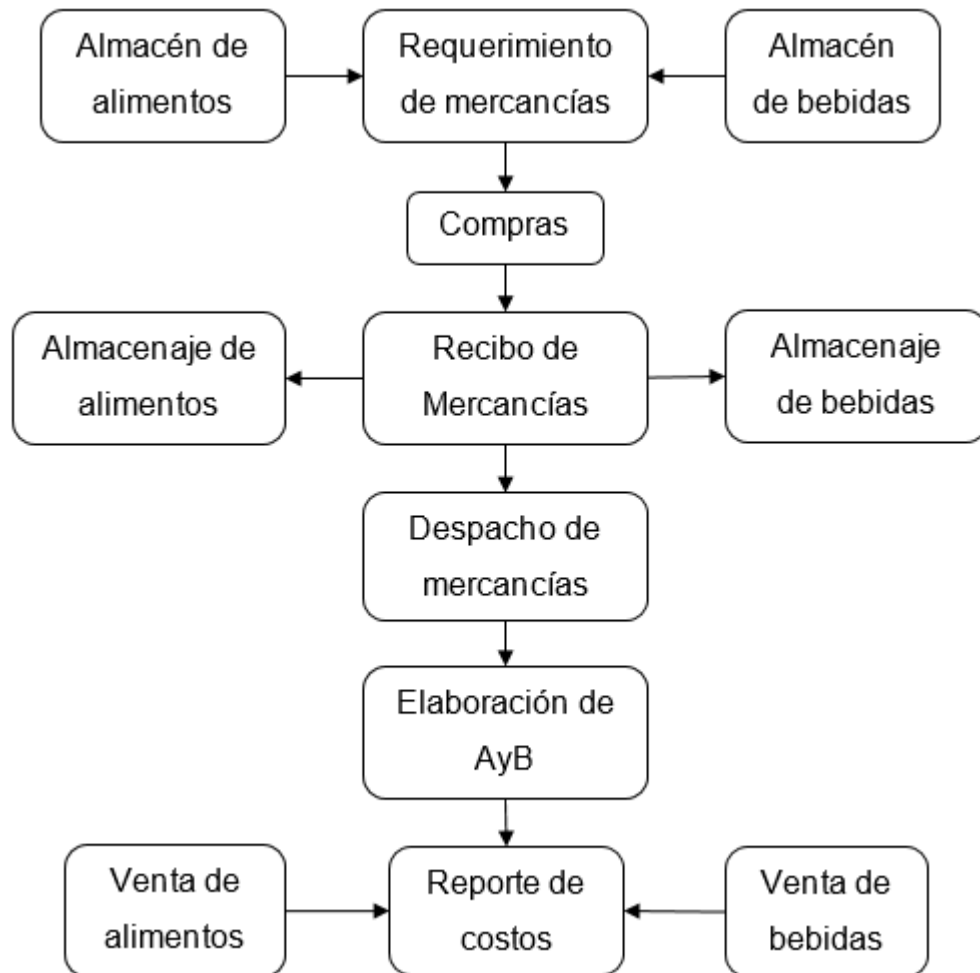
Manejo de Inventarios:

El departamento de Alimentos y Bebidas no ha implementado estrategias para el control y manejo de los inventarios, por lo que actualmente el departamento de costos es el encargado del control del mismo.

“La operación de un restaurante es muy complicada, por esta razón es necesario implantar un sistema adecuado para la compra, recepción y almacenaje de la mercancía”¹⁰², para ello es necesario tener en cuenta el flujo de la *Ilustración 34*, el cual ayuda a tener una idea clara del paso a seguir para lograr un control de los costos del departamento.

¹⁰² DE LA TORRE, F. Op. Cit. p.105

Ilustración 34. Diagrama de Flujo para el Control de Costos



Fuente: Youshimatz Nava, A.¹⁰³

Así mismo, como ejemplo de un formato de control de inventario se puede ver la *Ilustración 35*, el cual es un formato del almacén de bebidas, a pesar de que el Hotel no cuenta con dicho almacén, resulta de mucha utilidad pues con de ahí se pueden hacer las elaboraciones de las propuestas que se verán más adelante para el control de las pérdidas de costos por problemas de inventario en el área.

¹⁰³ YOUSHIMATZ NAVA, A. Op. Cit. p.37

Ilustración 35. Forma para Rotación de Inventarios en el Almacén de Bebidas

Rotación de inventarios en el almacén de bebidas							
Artículo	Inu. inicial	Inu. final	Total	Promedio	Consumo bruto	Proporción de rotación	Proporción de rotación mes anterior
Escoceses							
Bourbon							
Canadiense							
Coñac							
Brandy							
Ginebras y vodkas							
Tequilas							
Rones							
Generosos							
Aperitivos							
Cordiales							
Misceláneos							
Refrescos y cervezas							
Champagne							
Vinos del país							
Vinos importación local							
Vinos importación directa							
Total							

Fuente: De La Torre, Francisco¹⁰⁴

Problema:

Las diferencias de inventarios presentadas actualmente son un problema que tiene a la gerencia preocupada ya que representan una pérdida económica representativa y tiene que ser resuelta de alguna manera.

¹⁰⁴ DE LA TORRE, F., Op. Cit. p.105

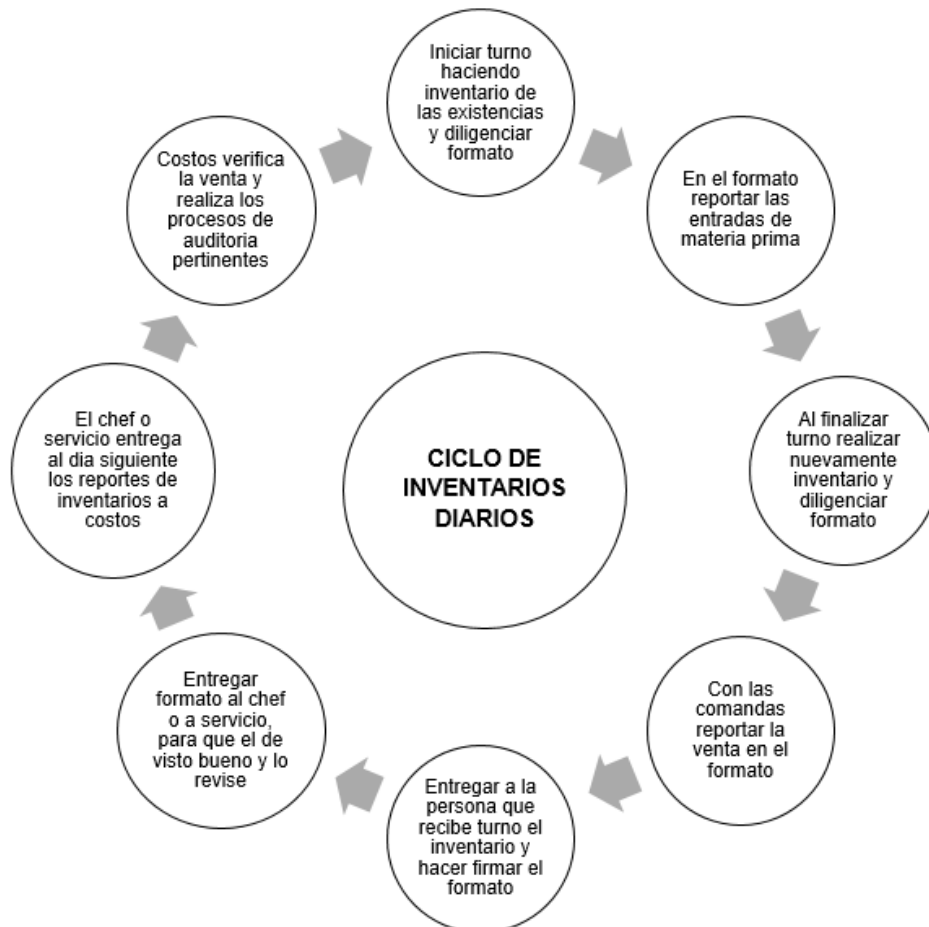
Hay diferentes factores que llevan a generar las diferencias, estos fueron tomados de la respectiva recolección de información y entrevistas realizadas:

- El departamento de costo realiza un inventario de toma física el último día de cada mes el cual es comparado con la existencia del sistema, pero como las recetas estándar, no están actualizadas con las reales esto genera diferencias del sistema Vs lo real.
- Los controles de costos están enfocados principalmente en el área de porcionamiento, descuidado un poco el área de cocina que requiere atención puesto que las mayores diferencias se presentan allí, pero al solo tener dos personas en costos se vuelve un poco complejo tener el control sobre todos los centros de producción.
- No hay controles internos e inventarios en la cocina, por lo que se pierde la trazabilidad de los procesos realizados y al momento de realizar el cotejo de las diferencias a fin de mes, pues se vuelve el proceso un poco engorroso ya que no hay soportes con los que el departamento de costos pueda comparar y la cocina pueda soportar.
- No hay un sólo responsable a cargo del inventario de materia si no que todos de alguna manera se ven involucrados por lo que se pierde el control de los procesos, al tener un solo responsable de la materia prima pues sobre esa persona recaen las diferencias, pero al ser toda la cocina la responsable pues cada uno quiere salvar responsabilidades y en lo posible no contribuir al buen control interno.

Propuesta:

El departamento de costos juega un papel importante en el control del departamento de alimentos y bebidas, si sólo realizan un inventario mensual pierde trazabilidad de los procesos, por lo que se recomienda que para mitigar un poco este problema, las diferentes áreas de producción debe realizar sus controles internos y el reporte debe llegar al departamentos de costos, para que ellos puedan llevar trazabilidad de la materia prima y al momento del inventario de fin de mes se puedan tener soportes para cotejar cualquier diferencia. Estos inventarios se deben realizar a diario, por lo cual se propone el siguiente proceso:

Ilustración 36. Ciclo de Inventarios



Fuente: Los Autores.


Cabe resaltar que se deben entregar dos reportes durante el día, uno por el turno de la mañana y otro por el de la tarde y en dado caso si hay un turno nocturno se diligenciarían tres formatos diarios, de esta manera cada responsable de turno tendrá un inventario a su cargo y será responsable del mismo lo que dure el turno. De esta manera el departamento de costo podrá tener un control del área de cocina, y a su vez cocina podrá tener soportes para cotejar las diferencias.

Cuando se presenten entradas de materia prima, la persona que realiza el traslado del almacén o porcionamiento a la cocina debe entregar en un formato de traslado de ZEUS a la persona que está encargado de turno, el cual debe firmar el recibido de la mercancía, la persona se queda con una copia del reporte y la otra copia va para el almacén.

Cabe resaltar que el área de porcionamiento, aunque pertenece al área de cocina todos los productos allí procesados son manejados por el almacén lo que los procesos estén controlados.


Para lo anterior se proponen los siguientes formatos de inventario para cada área, puesto que cada uno maneja materia prima diferente.

Tabla 22. Propuesta Formato Inventario Cocina Caliente

 INVENTARIO COCINA CALIENTE					
Fecha:					
Encargado de turno:					
Turno:					
Quien recibe turno:					
CARNES Y POLLOS					
Producto	Presentación	Inicial	Entradas	Venta	Final
Albóndigas	Porción x 5 Und				
Lomito de res	Tocarema x 150 Gr				
Lomito de res	Picada x 100 Gr				
Lomito de res	Brocheta x 250 Gr				

 INVENTARIO COCINA CALIENTE					
Lomito de cerdo	Porción x 100 Gr				
Carne en polvo	Paquete x 70 Gr				
Pecho de res	Caldo x Lb				
Pollo	Und x 3.08 Lb				
Pollo	VNP x 100 Gr				
Pechuga	Picada x 100 Gr				
PESCADOS Y MARISCOS					
Arroz marinera	Und x 410 Gr				
Bagre	Und x 350 Gr				
Bullabesa	Porción x 130 Gr				
Capaz	Und x 500Gr				
Langostino x 250 Gr	Paquete x 5 Und				
Cazuela	Und x 400 Gr				
Camarón tigre	Paquete x 150 Gr				
Salsa marinera	Paquete x 220Gr				
Cabeza de pescado	Porción x 1.000 Gr				
Firma del encargado		Firma del chef			
Fuente: Los Autores.					

Tabla 23. Propuesta Formato Inventario Cocina Fría


 INVENTARIO COCINA FRIA	
Fecha:	
Encargado de turno:	
Turno:	
Quien recibe turno:	
CARNES, PESCADOS Y MARISCOS	



INVENTARIO COCINA FRIA

Producto	Presentación	Inicial	Final	Venta
Lomito de res	Carpaccio x 100 Gr			
Camarón tigre	Paquete x 150 Gr			
Ensalada mediterránea	Porción x 200 Gr			
Salmon	Carpaccio x 100 Gr			
QUESOS				
Queso campesino	Libras / Gramos			
Queso Mozzarella	Libras / Gramos			
Queso crema	400 Gr o Gramos			
Queso sabana	Libras / Gramos			
Queso Paipa	Libras / Gramos			
Queso doble crema	Libras / Gramos			
Queso parmesano	Libras / Gramos			
Firma del encargado			Firma del chef	
Fuente: Los Autores.				

Tabla 24. Propuesta Formato Inventario Cocina Parrilla

	INVENTARIO COCINA PARRILLA
Fecha:	
Encargado de turno:	
Turno:	
Quien recibe turno:	
CARNES Y POLLOS	



INVENTARIO COCINA PARRILLA

Producto	Presentación	Inicial	Entradas	Venta	Final
Pechuga de pollo	Porción x 300 Gr				
Pollo parrilla	Porción x 400 Gr				
Alas de pollo	Paquete por 4 Und				
Lomito de res	Baby x 250 Gr				
Lomito de res	Filete Miñón x 250 Gr				
Lomito de res	Tocarema x 150 Gr				
Lomito de res	3 pimientas x 250 Gr				
Chata Churrasco	Porción x 400 Gr				
Hamburguesa	Porción x 200 Gr				
Hamburguesa	Porción x 100 Gr				
Costilla de cerdo	Porción x 400 Gr				
Chuleta de cerdo	Porción x 350 Gr				
Tocino	Corona x 150 Gr				
PESCADOS Y MARISCOS					
Mojarra	Porción x 640 Gr				
Filete de pescado	Porción x 500 Gr				
Salmon	Porción x 250 Gr				
Firma del encargado			Firma del chef		
Fuente: Los Autores.					

Tabla 25. Propuesta Formato Inventario Panadería

 INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS PANADERIA Y PASTELERIA	
Fecha:	



INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS PANADERIA Y PASTELERIA

Encargado de turno:

Turno:

PANADERIA

Producto	Presentación	Inicial	Producción	Salida	Final
Pan aliñado	Porción				
Pan integral	Porción				
Croissant	Porción				
Almojábana	Porción				
Pan de yuca	Porción				
Pan danés	Porción				
Pan bola blanco	Porción				
Pan bola dulce	Porción				
Pan de cebolla y romero	Porción				
Pan Hamburguesa	Porción				
Pan Hamburguesa mini	Porción				
Pan perro	Porción				
Pan sándwich	Porción				
Grisines	Porción				

PASTELERIA

Flan de caramelo	Porción x 120 gr				
Cheese cake	Porción x 160 gr				
Strudel de manzana	Porción x 95 gr				
Brownie	Porción				
Galleta para helado	Unidad				

EVENTOS

Producto	Presentación	Producción	Salida	Devolución	evento

 INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS PANADERIA Y PASTELERIA					
Firma del encargado Firma del chef					
Fuente: Los Autores.					

Tabla 26. Propuesta Formato Inventario Bar


 INVENTARIO DEL BAR GAZEBO							
Fecha:							
Encargado de turno:							
Turno:							
Nombre de quien recibe:							
LICORES							
Producto	Botella		Media		CC		
	Inicial	Final	Inicial	Final	Peso	Inicial	Final
AGUARDIENTE ANTIOQUEÑO AZUL					328		
AGUARDIENTE ANTIOQUEÑO ROJO					322		
AGUARDIENTE CACHACA					377		
AGUARDIENTE NECTAR AZUL					375		
AGUARDIENTE NECTAR CLUB					386		

INVENTARIO DEL BAR GAZEBO							
AGUARDIENTE NECTAR ROJO					375		
AMARETTO CONVIER					643		
BRANDY DOMECCQ					348		
CAMPARI					552		
CINZANO EXTRA DRY					460		
CINZANO ROJO					496		
CONVIER DE CACAO					682		
CONVIER DE COCO					630		
CREMA BAILEYS					523		
GINEBRA GORDON					385		
GINEBRA TANQUERAY					550		
RON BACARDI BLANCO					450		
RON VIEJO DE CALDAS					266		
TEQUILA JOSE CUERVO					520		
TRIPLE SEC					644		
VODKA ABSOLUT					475		
VODKA SMIRNOFF					397		
WHISKI SELLO NEGRO					352		
WHISKY BUCHANANS					494		
WHISKY BUCHANANS 18 AÑOS					N/A		
WHISKY OLD PARR					464		
WHISKY OLD PARR 18 AÑOS					N/A		
WHISKY SELLO ROJO					354		
VINOS Y CHAMPAÑA							
Producto	Presentación	Inicial	Final	CC			
				Peso	Inicial	Final	
CHAMPAGNE VEUVE CLICQUOT	BOT X 750 CC			N/A	N/A	N/A	
DUBONNET	BOT X 750 CC			455			
VINO CLOS CABERNET SUAV.	CAJA X 1000 CC			45			

INVENTARIO DEL BAR GAZEBO						
VINO CLOS SUAVINONG BLANC	CAJA X 1000 CC			45		
VINO CONO SUR BIC. CHARDONAY	BOT X 750 CC			430		
VINO CONO SUR BIC. PINOT NOIR	BOT X 750 CC			430		
VINO ESPUM. CONCHA Y TORO	BOT X 750 CC			N/A	N/A	N/A
VINO GATO NEGRO CABERNET	BOT X 750 CC			361		
VINO GATO NEGRO SAUVIGNON	BOT X 750 CC			361		
VINO LAMBRUSCO ROSATO	BOT X 750 CC			N/A	N/A	N/A
VINO LAMBRUSCO ROSSO	BOT X 750 CC			N/A	N/A	N/A
VINO LOS VASCOS CABERNET	BOT X 750 CC			N/A	N/A	N/A
VINO LOS VASCOS ROSSE	BOT X 750 CC			361		
VINO MAIPO CABERNET TINTO	BOT X 750 CC			N/A	N/A	N/A
VINO SANTA RITA CABERNET	BOT X 355 CC			N/A	N/A	N/A
VINO SANTA RITA CHARDONAY	BOT X 750 CC			N/A	N/A	N/A
VINO SANTA RITA SUAVINONG BLANC	LAT X 240 ML			N/A	N/A	N/A
VINO TOCORNAL MERLOT	BOT X 750 CC			N/A	N/A	N/A
VINO TOCORNAL SUAVINONG	BOT X 750 CC			361		
VINO VIÑA MAIPO SAUVIGNON BLANC	BOT X 750 CC			N/A	N/A	N/A
CERVEZAS						
Producto	Presentación	Inicial	Final			
CERVEZA CLUB COLOMBIA	LAT X 330 CC					
CERVEZA CLUB COLOMBIA ROJA	LAT X 330 CC					
CERVEZA CORONA	BOT X 330 CC					
CERVEZA HEINEKEN	LAT X 350 CC					
CERVEZAS NACIONALES	LAT X 330 CC					
PRODUCTOS SIN LICOR						
Producto	Presentación	Inicial	Final			
AGUA BOTELLA	BOT X 600 ML					

INVENTARIO DEL BAR GAZEBO			
AGUA TONICA	BOT X 300 CC		
CIGARRILLOS KOOL LIGHT	PAQ X 20 UND		
CIGARRILLOS MARLBORO	PAQ X 20 UND		
GASEOSA LATA	LAT X 330 CC		
GASEOSA LATA MINI	LTA X 237 CC		
GASEOSA SOL	BOT X 335 CC		
GATORADE O SQUASH	BOT X 473 ML		
GINGER ALE	BOT X 300 CC		
PONY MALTA	LAT X 330 CC		
RED BULL	LAT X 250 CC		
SODA	BOT X 300 CC		
Firma de quien entrega			
		Firmar de quien recibe	Coordinador de servicio
Fuente: Los Autores.			

Tabla 27. Propuesta Formato Inventario Cocina Tocarema Express

 INVENTARIO COCINA TOCAREMA EXPRESS				
Fecha:				
Encargado de turno:				
Turno:				
Quien recibe turno:				
CARNES Y POLLOS				
Producto	Presentación	Inicial	Entradas	Final
Carne de pecho	sin procesar			
Lomito en julianas	procesada			
Pollo	sin procesar x 200 gr			



INVENTARIO COCINA TOCAREMA EXPRESS

Pollo	procesado			
Tocineta	sin procesar			
Tocineta	procesado			
QUESOS				
Queso doble crema	Gramos			
Queso azul	Gramos			
Queso Parmesano	Gramos			
MASAS DE PIZZA				
Masa de pizza	Pequeña			
Masa de pizza	Mediana			
Masa de pizza	Grance			
Firma del encargado			Firma del chef	
Fuente: Los Autores.				

10.3.4. Problema No. 04

Tabla 28. Problema No. 04 Dpto. AyB

PROBLEMA No. 4	
Problema:	Manual de funciones desactualizado
Posibles causas:	Falta de gestión del departamento de recursos humanos y los jefes de área
Objetivo:	Actualizar los manuales de funciones y crear los faltantes. Lograr mayor eficiencia en el trabajo
Acciones de mejora:	Permitir a los jefes de área y los mismos empleados tener claridad en las funciones correspondientes a realizar, organizar procesos, asignar funciones.
Beneficios:	Herramienta para el proceso de inducción y retroalimentación del personal.
Fuente: Los Autores.	

Problema:

El departamento de alimentos y bebidas actualmente cuenta con manuales de funciones del año 2011 los cuales con el pasar de los años han generado variaciones en las funciones, y se han tenido que modificar de acuerdo a las necesidades de la operación.

El departamento de recursos humanos solo tiene los manuales de funciones de los cargos de

- Chef.
- Cocinero pastelero.
- Cocinero primero.
- Auxiliar de cocina.
- Capitán de restaurante.
- Cajero del restaurante.
- Mesero.
- Barman.
- Gerente de alimentos y bebidas.

Pero se evidencia que este departamento cuenta con muchos más cargos que son mencionados a continuación:

- Gerente de alimentos y bebidas.
- Chef.
- Sub-chef.
- Cocinero primero.
- Cocinero.
- Auxiliar de cocina.
- Porcionador.
- Cocinero pastelero.
- Cocinero panadero.

- Coordinador de servicio.
- Capitán de restaurante.
- Mesero.
- Cajero de ambientes.
- Barman.
- Houseman.

Por lo anterior se ve la necesidad de evaluarlos y crear los manuales que no estén estipulados, para que de esta manera cada persona tenga claro cuáles son las funciones que deben realizar y por otro lado cada líder de área pueda exigir a sus colaboradores las funciones que este estipuladas allí, igualmente esta es una herramienta que juega un papel importante en el proceso de inducción y sirve como herramienta no solo de alimentos y bebidas sino que también de recursos humanos.

Propuesta:

“Un manual es un documento elaborado sistemáticamente que indicará las actividades a realizarse por los miembros de un organismo y la forma en que lo harán, ya sea conjunta o separadamente.


El principal propósito de los manuales administrativos es el de instruir al personal acerca de aspectos como funciones, relaciones, procedimientos, políticas, normas, etc., para lograr una mayor eficiencia en el trabajo.”¹⁰⁵

Con el respectivo trabajo de campo y entrevistas realizadas se proponen los siguientes manuales de funciones, este proceso se realizó con ayuda del departamento de recursos humanos y alimentos y bebidas, igualmente se usó el libro “Descripción de Puestos en Hoteles, Restaurantes y Bares”¹⁰⁶.

¹⁰⁵ Rodríguez Valencia, J., Cómo elaborar y usar los manuales administrativos, cuarta edición, México, 2012. p.59

¹⁰⁶ BÁEZ CASILLAS, S., Descripción de Puestos en Hoteles, Restaurantes y Bares. Cía Editorial Continental S.A. México, 1982

Tabla 29. Manual de Funciones, Coordinador de Servicio

 DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
DATOS DE IDENTIFICACION DEL CARGO:	
Cargo:	COORDINADOR DE SERVICIO
Operación:	ALIMENTOS Y BEBIDAS
Reporta a:	GERENTE DE AYB Y GERENTE GENERAL
Personas a cargo:	CAPITANES, BARMAN, CAJERAS, MESEROS, HOUSEMAN
DESCRIPCION DEL PUESTO:	
<p>Es directamente responsable ante el Gerente de Alimentos y Bebidas de planificar, organizar, coordinar y controlar, todas las actividades organizar y supervisar todas las actividades que son consecuencia de la prestación de servicio de alimentos y bebidas en el restaurante y piscina. Supervisa las secciones de restaurante y piscina, así como la programación, control y evaluación del personal a su cargo.</p>	
FUNCIONES ESPECIFICAS:	
<ol style="list-style-type: none"> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 	<p>Programar, supervisar, coordinar y controlar el trabajo del personal a su cargo.</p> <p>Supervisar la higiene y presentación del personal a su cargo.</p> <p>Supervisar el estado de limpieza del salón, baños y zonas comunes que tengan que ver con la prestación del servicio.</p> <p>Velar por que sé de un buen servicio al cliente.</p> <p>Hace revisión del aseo general del lugar, material y equipo completo, montaje correcto, mantenimiento general de lugar, música ambiental, suministros suficientes en la estaciones, mise en place completo, Personal completo para la prestación del servicio.</p> <p>Es responsable de la supervisión del cumplimiento de todos los procedimientos y normas establecidas por el Hotel en los puntos de venta.</p> <p>Debe recibir y acompañar personalmente a clientes especiales o cortesías y acompañarlos a la mesa.</p> <p>Supervisar que el servicio sea oportuno y correcto por parte del personal a su cargo.</p> <p>Asesorar a la Cocina en cuanto a las preferencias de los clientes.</p> <p>Coordinar el servicio a las diferentes mesas, hasta donde sea posible ceñido a un orden de prioridades.</p> <p>Coordinar el servicio de eventos y revisar los montajes solicitados según la orden de servicio.</p>



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- 12 Supervisar y coordinar los eventos realizados por el Hotel, en cuanto al montaje y la prestación del servicio.
Revisar la presentación de los pedidos preparados antes de ser servidos a los clientes, autorizarlos o rechazar el servicio en caso de anomalías en su presentación.
- 13
- 14 Despedir personalmente a los clientes, practicando el protocolo hotelero.
- 15 Controlar el estado del mobiliario, vajilla, lencería y el restaurante, reportando a los diferentes departamentos el mal estado de estos.
- 16 Informar al gerente de alimentos y bebidas de las incidencias ocurridas durante el servicio, y registrarlo en la Bitácora
- 17 Informar a la cocina de las deficiencias que observe por la calidad y presentación de los manjares, así como de las recomendaciones presentadas por los clientes.
- 18 Supervisar y controlar el Room Service (vajilla en pisos)
- 19 Diariamente revisar la presentación adecuada de los meseros a su cargo
- 20 Atender personalmente las recomendaciones de los clientes
- 21 Debe conocer a la perfección los ingredientes de los platos de la carta, así como los tiempos aproximados de preparación.
- 22 Supervisa con rigurosidad las medidas de control en el restaurante o bar especialmente en cuentas y comandas.
- 23 Supervisa la eficiencia de los cajeros y el cobro correcto de las cuentas.
- 24 Mantiene una comunicación constante con sus subordinados.
- 25 Al terminar su turno en el Restaurante, supervisa que el material y equipo se encuentren en el lugar previamente asignado.
- 26 Establecer con la cocina las comunicaciones más fluidas para mejorar el servicio
Controlar que se cumplan estrictamente las normas de higiene tanto en el manejo y proceso de alimentos como en el personal a su cargo, así como procurar el cumplimiento de las normas de Salud Ocupacional.
- 27
- 28 Supervisar turnos del personal a cargo que se cumplan de acuerdo a la programación y que se vele por el control de gastos.
Revisar los pedidos de comestibles y bebidas, listas de mercado y suministros para el consumo y dar su visto bueno si están acordes con el momento y cuantía del pedido.
- 29
- 30 Supervisar el servicio de mantenimiento de los equipos e instalaciones de las áreas asignadas, controlando su buen estado y constatando su eficiente servicio



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- 31 Supervisa el uso racional y cuidado de los alimentos y bebidas.
- 32 Velar por que todo el personal a su cargo cumpla las normas políticas y procedimientos establecidos en la compañía.
- 33 Debe propender por que las personas a su cargo estén siempre informadas de eventos servicio que ofrece el hotel.
- 34 Velar por que los empleados a su cargo cumplan los procedimientos y políticas establecidas por el Hotel.
- 35 Participar como instructor de capacitación y adiestramiento del personal de Alimentos y Bebidas permanentemente.
- 36 Supervisar el estado de limpieza del ambiente donde labora.
- 37 Reservar las mesas para grupos y personal con respectiva reservación hecha por el Hotel.
- 38 Coordinar los servicios solicitados por los huéspedes a las habitaciones y controlar la pronta y correcta atención de los mismos.
- 39 Indicar y supervisar como se sirven los alimentos para huéspedes en las habitaciones.
- 40 Solicitar la autorización del empleo de personal extra o eventual de acuerdo al pronóstico de ocupación.
- 41 Coordinar con asocio del Gerente de Alimentos y Bebidas el horario de rotación de turnos del personal adscrito a la sección y supervisar los turnos
- 42 Revisar el lavado de cristalería por parte de los Stewart.
- 43 Cuida que el personal a su cargo no forme grupos ni se ausente de sus áreas de trabajo sin causa justificada
- 44 Evita llamar la atención a sus subordinados en presencia del cliente.
- 45 Ejecución de inventarios de elementos para el servicio con base en el check list.
- 46 Elabora orden de pedido al almacén de las necesidades en bar y restaurante y de acuerdo a las necesidades de los eventos.
- 47 Supervisa materia prima y alistamiento de la misma para eventos, observando que el producto tenga la temperatura adecuada de acuerdo a su presentación
- 48 Supervisar y atender servicio del bar y eventos, controlando que la cantidad de comestibles sea adecuada para el número de personas y que las medidas de trago sean exactas.
- 49 Mantener en orden consecutivo y supervisar el uso adecuado de las comandas, facturas y todos los documentos utilizados en esta dependencia
- 50 Asistir a las diferentes reuniones.



	<h2>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</h2>
<p>51 Las demás necesarias asignadas por el Gerente de Alimentos y Bebidas.</p> <p>52 Las demás que sean asignadas por las directivas de la empresa en coherencia con carácter de sus funciones</p>	
<p>Fuente: Los Autores.</p>	

Tabla 30. Manual de Funciones, Capitán de Servicio¹⁰⁷

	<h2>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</h2>
DATOS DE IDENTIFICACION DEL CARGO:	
Cargo:	CAPITAN DE SERVICIO
Operación:	ALIMENTOS Y BEBIDAS
Reporta a:	COORDINADOR DE SERVICIO Y GERENTE DE AYB
Personas a cargo:	MESEROS Y BARMAN
DESCRIPCION DEL PUESTO:	
<p>Es directamente responsable de planificar, organizar, coordinar y controlar, todas las actividades organizar y supervisar todas las actividades relacionadas con el servicio.</p>	
FUNCIONES ESPECIFICAS:	
<ol style="list-style-type: none"> 1 2 3 4 5 6 	<p>Programar, supervisar, coordinar y controlar el trabajo del personal a su cargo.</p> <p>Supervisar la higiene y presentación del personal a su cargo.</p> <p>Supervisar el estado de limpieza del salón, baños y zonas comunes que tengan que ver con la prestación del servicio.</p> <p>Velar por que sé de un buen servicio al cliente. Hace revisión del aseo general del lugar, material y equipo completo, montaje correcto, mantenimiento general de lugar, música ambiental, suministros suficientes en la estaciones, mise en place completo, Personal completo para la prestación del servicio.</p> <p>Debe recibir y acompañar personalmente a clientes especiales o cortesías y acompañarlos a la mesa.</p>

¹⁰⁷ BÁEZ CASILLAS, S., Op. Cit. p.51



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- 7 Supervisar que el servicio sea oportuno y correcto por parte del personal a su cargo.
- 8 Asesorar a la Cocina en cuanto a las preferencias de los clientes.
- 9 Coordinar el servicio a las diferentes mesas, hasta donde sea posible ceñido a un orden de prioridades.
Revisar la presentación de los pedidos preparados antes de ser servidos a
- 10 los clientes, autorizarlos o rechazar el servicio en caso de anomalías en su presentación.
- 11 Despedir personalmente a los clientes, practicando el protocolo hotelero.
- 12 Informar al gerente de alimentos y bebidas de las incidencias ocurridas durante el servicio, y registrarlo en la Bitácora
- 13 Informar a la cocina de las deficiencias que observe por la calidad y presentación de los manjares, así como de las recomendaciones presentadas por los clientes.
- 14 Supervisar y controlar el Room Service (vajilla en pisos)
- 15 Atender personalmente las recomendaciones de los clientes
- 16 Debe conocer a la perfección los ingredientes de los platos de la carta, así como los tiempos aproximados de preparación.
- 17 Supervisa con rigurosidad las medidas de control en el restaurante o bar especialmente en cuentas y comandas.
- 18 Mantiene una comunicación constante con sus subordinados.
- 19 Al terminar su turno en el Restaurante, supervisa que el material y equipo se encuentren en el lugar previamente asignado.
- 20 Establecer con la cocina las comunicaciones más fluidas para mejorar el servicio
Controlar que se cumplan estrictamente las normas de higiene tanto en el
- 21 manejo y proceso de alimentos como en el personal a su cargo, así como procurar el cumplimiento de las normas de Salud Ocupacional.
- 22 Revisar los pedidos de comestibles y bebidas, listas de mercado y suministros para el consumo y dar su visto bueno si están acordes con el momento y cuantía del pedido.
- 23 Supervisa el uso racional y cuidado de los alimentos y bebidas.
- 24 Velar por que todo el personal a su cargo cumpla las normas políticas y procedimientos establecidos en la compañía.
- 25 Debe propender por que las personas a su cargo estén siempre informadas de eventos servicio que ofrece el hotel.



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- 26 Velar por que los empleados a su cargo cumplan los procedimientos y políticas establecidas por el Hotel.
- 27 Supervisar el estado de limpieza del ambiente donde labora.
- 28 Reservar las mesas para grupos y personal con respectiva reservación hecha por el Hotel.
- 29 Coordinar los servicios solicitados por los huéspedes a las habitaciones y controlar la pronta y correcta atención de los mismos.
- 30 Indicar y supervisar como se sirven los alimentos para huéspedes en las habitaciones.
- 31 Revisar el lavado de cristalería por parte de los steward.
- 32 Cuida que el personal a su cargo no forme grupos ni se ausente de sus áreas de trabajo sin causa justificada
- 33 Evita llamar la atención a sus subordinados en presencia del cliente.
Supervisa materia prima y alistamiento de la misma para eventos,
- 34 observando que el producto tenga la temperatura adecuada de acuerdo a su presentación
Supervisar y atender servicio del bar y eventos, controlando que la cantidad
- 35 de comestibles sea adecuada para el número de personas y que las medidas de trago sean exactas.
- 36 Asistir a las diferentes reuniones programadas.

Fuente: Los Autores.

Tabla 31. Manual de Funciones, Barman

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
DATOS DE IDENTIFICACION DEL CARGO:	
Cargo:	BARMAN
Operación:	ALIMENTOS Y BEBIDAS
Reporta a:	COORDINADOR DE SERVICIO Y CAPITAN DE SERVICIO
Personas a cargo:	NINGUNA
DESCRIPCION DEL PUESTO:	



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Es responsable por el desarrollo y control de todas las actividades relacionadas con el servicio de bar que se presta en el área asignada, preparación de cócteles y bebidas para el servicio del bar. Además es responsable, de prestar el servicio de alimentos y bebidas, solicitado por los huéspedes y clientes del Hotel. Sus dos cualidades básicas en la prestación de sus servicios, son la cortesía, la rapidez, la discreción y la elegancia.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- 1 Prepara mise en place del bar, para el servicio
- 2 Establece el surtido de bebidas que se debe mantener en el bar en coordinación del coordinador de servicio.
- 3 Preparar cócteles, zumos naturales y diferentes servicios de café.
- 4 Participa con el departamento de costos, en el conteo de bebidas y el cálculo de potencial de cada trago de la botella, además colabora con los inventarios físicos de material que se realicen.
- 5 Elaborar inventario diario de artículos a su cargo.
- 6 Aplicar los procedimientos para una adecuada rotación de inventarios en el bar.
- 7 Confeccionar y enviar los reportes de averías y roturas
- 8 Conocer cómo se deben almacenar los vinos.
- 9 Conocer la preparación de bebidas compuestas.
- 10 Propone al gerente de alimentos y bebidas nuevas bebidas (cócteles)
- 11 Conocer el tipo de cristalería donde se debe servir cada bebida
- 12 Tener excelente presentación personal, aspecto agradable, buena cultura para el trato con los clientes, buen genio y amplio conocimiento en el campo gastronómico.
- 13 Conoce la terminología usada en alimentos y bebidas
- 14 Controlar las fuentes de contaminación: materia prima, materia de empaque, equipos utilizados, ambiente, personal manipulador, para eliminar el riesgo de contaminación en el área de producción
- 15 Conoce el correcto manejo de la loza y cristalería
- 16 Trabajar en equipo con sus demás compañeros de trabajo.
- 17 Atender cualquier petición de servicio.
- 18 Cumplir estrictamente las normas de higiene tanto en el manejo y proceso de alimentos, así como el cumplimiento de las normas de Salud Ocupacional
- 19 Evitar conversaciones con otro empleado en asuntos de carácter personal



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- 20 Nunca comer durante el servicio.
- 21 Si tiene que ausentarse de su plaza, por alguna razón importante, notificar al Capitán de servicio, para que asigne a un sustituto
- 22 Hacer los pedidos con tiempo y llevar los registros de las existencias del bar
- 23 Lavar y secar los vasos y copas (cristalería)
- 24 Velar por la buena marcha del servicio del mostrador.
- 25 Mantener su área de trabajo limpio y organizado.
- 26 Tener buenos conocimientos de licor y vinos.
Revisar la cristalería en el bar observando que sea suficiente y adecuada
- 27 para los cócteles y servicio general del bar, además revisando botelleros, refrigeradores y demás.
- 28 Es responsable de las bebidas, y demás artículos entregados en el inventario para surtir el bar.
- 29 Encargado de realizar los pasantes para las bebidas.
- 30 Llena los enfriadores y neveras con los artículos faltantes.
Controlar la calidad de licores observando el color, oliéndolos y/o
- 31 degustándolos, teniendo en cuenta fechas de vencimiento y pérdida de olor y aroma.
Controlar si las mercancías recibidas del almacén coinciden con lo
- 32 especificado en el pedido controlando que su cantidad y calidad esté de acuerdo con lo solicitado, en caso contrario informar al coordinador de servicio.
- 33 Despachar a los meseros, con la comanda respectiva, los pedidos de bebidas que realicen, previa solicitud del cliente.
- 34 Mantener existencias de hielo y bebidas en el bar para la atención del servicio.
- 35 Mantiene siempre limpio el lugar de trabajo y los utensilios.
- 36 Asear al terminar su labor, su puesto de trabajo, los equipos y los utensilios que ha utilizado.
- 37 Llevar a cabo el aseo de las neveras, mesones estanterías, y demás artículos del área a su cargo, en forma sistemática y cada semana.
- 38 Entregar el turno informando sobre la materia prima y productos terminados y cualquier novedad al finalizar su jornada.
- 39 Revisar constantemente los equipos a su cargo y avisar a mantenimiento cuando observe fallas.
- 40 Semanalmente limpieza profunda del área del bar incluyendo estanterías, barra, poceta, cajones y demás.



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- 41 Asistir a las reuniones laborales y de capacitación.
- 42 Cumplir los procedimientos y políticas establecidas por el Hotel
- 43 Para cualquier otra función estará supeditado a las órdenes del coordinador de servicio, capitán de servicio o gerente de alimentos y bebidas.

Fuentes: Los Autores.

Tabla 32. Manual de Funciones, Cajero de Ambientes



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

DATOS DE IDENTIFICACION DEL CARGO:

Cargo:	CAJERO DE AMBIENTES
Operación:	ALIMENTOS Y BEBIDAS
Reporta a:	COORDINADOR DE SERVICIO Y CONTRALORIA
Personas a cargo:	NINGUNA

DESCRIPCION DEL PUESTO:

Es directamente responsable por el control, pago y correcto registro de cuenta de consumo de los clientes, eventos y huéspedes en los diferentes puntos asignados.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- 1 Manejo y dominio del sistema de venta y facturación ZEUS POSTOUCH.
- 2 Conocer los diferentes puntos de ventas.
- 3 Conocer los productos ofrecidos en la carta y términos de cocción según corresponda.
Velar por que los productos estipulados en las comandas y cuenta
- 4 correspondan exactamente en cantidades y artículos a los facturados y pagados.
Es responsable de la facturación de eventos y velar por que las cantidades
- 5 cargadas sean las descritas en la orden de servicio o de acuerdo a las solicitadas por el coordinador de eventos.
- 6 Es responsable de que el producto que se venda, coincida con el que se registra en el sistema.




DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- 7 Debe entregar las facturas al finalizar el turno, teniendo en cuenta que deben estar organizadas en estricto orden consecutivo. Las originales, descuentos, funcionarios, cortesías, gastos de funcionarios, cuentas por cobrar a las habitaciones.
- 8 Realizar cuadro de caja y llevar el sobre a la caja fuerte ubicada en recepción y relacionar en la planilla y entregar sobre a la coordinadora de reservas o al auditor nocturno.
- 9 Entregar la factura original al cliente.
- 10 Es responsable del cumplimiento de los requisitos de la facturación establecidos por el hotel, en cuanto a firmas de autorización, descuentos autorizados, verificación de número habitación en el sistema y cargo de propina.
- 11 Velar por que los meseros hagan firmar la cuenta de consumo a los huéspedes.
- 12 Es responsable del buen uso del computador.
- 13 Cancelar correctamente las facturas del punto de venta de acuerdo a la forma de pago.
- 14 Supervisar que la comanda que factura si es igual a lo que sale de la cocina, en cuanto a mesa, fecha, habitación, grupo, persona y número de personas, entre otros.
- 15 Informar a Sistemas inmediatamente se presten inconvenientes con la facturación y el sistema.
- 16 Atender a los huéspedes del hotel, visitantes y clientes ofreciendo un excelente servicio.
- 17 Ayudar en las labores de servicio, como tomar pedidos, limpieza de menaje entre otros.
- 18 Cumplir las normas de limpieza y presentación personal establecidas para el personal de alimentos y bebidas
- 19 Entregar turno informando novedades y asuntos pendientes.
- 20 Asistir a las reuniones laborales y de capacitación.
- 21 Cumplir los procedimientos y políticas establecidas por el Hotel
- 22 Para cualquier otra función estará supeditado a las órdenes del coordinador de servicio o capitán.

Fuente: Los Autores.

Tabla 33. Manual de Funciones, Mesero¹⁰⁸

 DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
DATOS DE IDENTIFICACION DEL CARGO:	
Cargo:	MESERO
Operación:	ALIMENTOS Y BEBIDAS
Reporta a:	COORDINADOR DE SERVICIO Y CAPITAN DE SERVICIO
Personas a cargo:	NINGUNA
DESCRIPCION DEL PUESTO:	
Es directamente responsable ante el Coordinador y capitán de servicio, de prestar el servicio de alimentos y bebidas, solicitado por los huéspedes y clientes del Hotel.	
FUNCIONES ESPECIFICAS:	
<ol style="list-style-type: none"> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 	<p>Debe conocer a la perfección los ingredientes de los platos de la carta, así como los tiempos aproximados de preparación.</p> <p>Tener excelente presentación personal, aspecto agradable, buena cultura para el trato con los clientes y buen genio.</p> <p>Manejo y dominio del sistema de venta y facturación ZEUS POSTOUCH.</p> <p>Conocer la terminología usada en alimentos y bebidas</p> <p>Verificar que todos los implementos y las instalaciones del restaurante, estén en las adecuadas condiciones para la prestación del servicio (montajes de las mesas, con su mantelería, cristalería, cubertería, etc.) de acuerdo a las instrucciones que le señalen el capitán o coordinador de servicio.</p> <p>Cumplir estrictamente las normas de higiene tanto en el manejo y proceso de alimentos, así como procurar el cumplimiento de las normas de Salud Ocupacional.</p> <p>Es responsable de tener surtidas las estaciones de servicio con todo lo necesario de acuerdo al mise en place y verificar el check list antes del servicio.</p> <p>Conocer el correcto manejo de la loza y cristalería.</p> <p>Cambiar manteles sucios por limpios.</p> <p>Doblar servilletas.</p> <p>Recibir a los clientes que lleguen al restaurante, cuando el Capitán o el coordinador de servicio no puedan realizar dicha tarea. Llevarlos a la mesa, deberá atender con prioridad a las damas, ancianos y niños</p>

¹⁰⁸ BÁEZ CASILLAS, S., Op. Cit. p.53



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- Ofrecer los productos y servicios que se tienen en el restaurante, acorde a la hora que corresponda. Se ofrecen inicialmente los licores y bebidas, se debe
- 12 presentar la carta, en su orden: al anfitrión, las damas y los demás caballeros. Se espera se le consulta al anfitrión cuando desea solicitar las comidas y se espera a prudente distancia para que los comensales decidan que van a pedir
 - 13 Tomar pedidos y registrarlos en el sistema ZEUS POSTOUCH.
 - 14 Atender cualquier petición de servicio.
 - 15 Debe revisar muy bien la cuenta para detectar errores, mesa, grupo, personas, comandas, fecha, precios, que estén incluidos todos los artículos.
Presentación de la cuenta en el pasa cuenta, ubicándose al lado derecho del
 - 16 cliente, conservando la distancia y presentar además la encuesta de satisfacción.
 - 17 Cuando el cliente se levante de la mesa retire sus asientos y despedirlo cortésmente deseándole un pronto regreso.
 - 18 Entregar turno informando novedades y asuntos pendientes.
 - 19 Debe trabajar en equipo con sus demás compañeros de trabajo.
 - 20 Asistir a las reuniones laborales y de capacitación.
 - 21 Cumplir los procedimientos y políticas establecidas por el Hotel
 - 22 Para cualquier otra función estará supeditado a las órdenes del coordinador de servicio o capitán.

Fuente: Los Autores.

Tabla 34. Manual de Funciones, Houseman

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
DATOS DE IDENTIFICACION DEL CARGO:	
Cargo:	HOUSEMAN
Operación:	ALIMENTOS Y BEBIDAS
Reporta a:	COORDINADOR DE SERVICIO Y COORDINADOR DE EVENTOS
Personas a cargo:	NINGUNA



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

DESCRIPCION DEL PUESTO:

Es el responsable ante el coordinador de eventos y el coordinador de servicio de la realización logística de los salones para eventos, atender todos y cada uno de los requerimientos que se solicitan a través de la orden de servicio.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- 1 Tener excelente presentación personal, aspecto agradable, buena cultura para el trato con los clientes y buen genio.
- 2 Es el responsable de la realización logística de los eventos en cuantos aspectos de montajes, ayudas audio visuales, computadores, papelógrafos y cualquier otro requerimiento descrito en la orden de servicio.
- 3 Tener comunicación fluida y constante con el coordinador de eventos y el coordinador de servicio para llevar a cabo la realización de los eventos.
- 4 Conocer los salones del Hotel y su capacidad máxima de ocupación y montajes.
- 5 Conocer los diferentes montajes de eventos manejados por Hotel.
- 6 Supervisar el estado de limpieza del salón, baños y zonas comunes que tengan que ver con la prestación del servicio del evento.
- 7 Es responsable de la realización de los montajes de eventos de acuerdo a las solicitudes dadas mediante la orden de servicio.
- 8 Solicitar a lavandería cualquier material referente a manteles, servilletas, forros de sillas y cualquier otro elemento necesario y regresarlos en buen estado a la misma.
- 9 Hacer revisión del aseo general del lugar, material y equipo completo, montaje correcto, mantenimiento general del salón, música ambiental, suministros suficientes en la estaciones, mise en place completo, Personal completo para la prestación del servicio.
- 10 Estar en contacto constante con el coordinador de grupo de cada evento para atender cualquier solicitud que este requiera.
- 11 Atender personalmente las recomendaciones de los clientes del evento.
- 12 Es responsable de tener surtidas las estaciones de servicio con todo lo necesario de acuerdo a la orden de servicio antes de iniciar el evento.
- 13 Verificar los horarios de alimentación de los grupos y velar por que el servicio de los mismos estén listos a la hora solicitada.




DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- 14 Es responsable del manejo de la cabina de sonido, y todas ayudas audiovisuales dispuestas para la realización de los eventos.
- 15 Reportar al coordinador de servicio y coordinador de eventos cualquier daño en equipos, elementos y estructura para que estos gestionen reparación con el departamento de mantenimiento.
- 16 Solicitar al coordinador de eventos y coordinador de servicio cualquier material o suministro necesario para la realización de sus labores, para que estos gestionen su requerimiento ante el almacén y el departamento de compras.
- 17 Conocer las órdenes de servicio de los eventos próximos y en curso y efectuar la preparación de los mismos.
- 18 Conocer la terminología usada en alimentos y bebidas
- 19 Recibir a los clientes que lleguen a los eventos ofreciendo un servicio de calidad antes y durante el evento.
- 20 Conocer los tiempos de respuesta de los servicios y aplicarlos.
- 21 Atender cualquier petición del servicio.
- 22 Dirigir al cliente a la recesión para el cierre de la cuenta y facturación.
- 23 Cumplir estrictamente las normas de higiene tanto en el manejo y proceso de alimentos, así como procurar el cumplimiento de las normas de Salud Ocupacional.
- 24 Entregar turno informando novedades y asuntos pendientes.
- 25 Informar al coordinador de eventos y el coordinador de servicio las incidencias ocurridas durante el evento.
- 26 Debe trabajar en equipo con sus demás compañeros de trabajo.
- 27 Asistir a las reuniones laborales y de capacitación.
- 28 Cumplir los procedimientos y políticas establecidas por el Hotel
- 29 Para cualquier otra función estará supeditado a las órdenes del coordinador de eventos, coordinador de servicio o capitán de servicio.

Fuente: Los Autores.

Tabla 35. Manual de Funciones, Gerente de Alimentos y Bebidas¹⁰⁹

	DESCRIPCIÓN DEL CARGO
DATOS DE IDENTIFICACION DEL CARGO:	
Cargo:	GERENTE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS
Operación:	ALIMENTOS Y BEBIDAS
Reporta a:	GERENTE GENERAL
Personas a cargo:	CHEF, COORDINADOR DE SERVICIO, COORDINADOR DE EVENTOS Y DEMAS PERSONAS DE DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.
DESCRIPCION DEL PUESTO:	
<p>Es directamente responsable ante la Gerencia General por la planificación, organización, coordinación y control de todas las actividades relativas a la operación del departamento alimentos y bebidas del Hotel. Así como del servicio que se presta en los puntos de venta del área a su cargo; así como la programación, control y evaluación del personal a su cargo.</p>	
FUNCIONES ESPECIFICAS:	
<ol style="list-style-type: none"> 1 Planear, administrar y coordinar las actividades del departamento de Alimentos y bebidas , definiendo directrices y rutinas de trabajo 2 Supervisar el trabajo realizado por los empleados del departamento de alimentos y bebidas. 3 Elaborar junto con el chef los diferentes menús para eventos y la carta del Hotel, evalúa su presentación, costo y es responsable de presentar la propuesta con precios de venta ante la gerencia general para su aprobación. 4 Vigila que los sistemas de trabajo se lleven a cabo según las normas y procedimientos establecidos 5 Supervisar la calidad del servicio prestado y además busca que se cumplan las parámetros del decreto 3075 en la preparación de alimentos y bebida. 6 Implementa estrategias para mantener el o mejorar el nivel de costos de alimentos y bebidas establecido por el Hotel. 7 Colabora con el jefe de compras, el jefe de costos y el almacenista en cuanto al establecimiento de máximos y mínimos de inventarios en alimentos y bebidas. 	

¹⁰⁹ BÁEZ CASILLAS, S., Op. Cit. p.44



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- 8** Supervisar la calidad de compras de materia prima, equipo y suministro del stock de alimentos, bebidas.
- 9** Supervisar la calidad del servicio prestado en los puntos de venta y eventos.
- 10** Planear, organizar, dirigir y supervisar el servicio de eventos.
- 11** Proponer planes promocionales y recomienda a la Gerencia políticas relativas a publicidad, paquetes y en general aquellas acciones que tiendan a incrementar ventas en el área a su cargo.
- 12** Hacer estudios de cómo está el Hotel frente a la competencia en el área de alimentos y bebidas.
- 13** Fijar conjuntamente con el chef, las normas sobre calidades, cantidades y composición de los distintos platos y menús que se ofrecen en el hotel y las pasa para la aprobación de la Gerencia.
- 14** Controlar que se cumplan estrictamente las normas de higiene y aseo, tanto en el manejo y proceso de alimentos como en el del personal a su cargo, así como procura que haya cumplimiento de las normas de salud ocupacional.
- 15** Aprobar y supervisar los turnos del personal realizados por el chef y el coordinador de servicio de acuerdo a las necesidades de la operación
- 16** Planificar las compras necesarias de productos, equipo, utensilios y materiales para las secciones a su cargo.
- 17** Revisar los pedidos de comestibles y bebidas, listas de mercado y suministros para el consumo y da su visto bueno si están acordes con el momento y cuantía del pedido en coordinación con el chef y el coordinador de servicio.
- 18** Proponer la modificación de los precios de los distintos platos de la carta y cocteles y bebidas con base en los datos de los costos internos del hotel y los precios de la competencia e informa a la Gerencia para su aprobación.
- 19** Con base en informe de rotación de platos establecer criterios para retirar o agregar platos a la carta.
- 20** Llevar un control sobre la variación de costos y en caso de aumentos, investiga los motivos, buscando las medidas correctivas del caso.
- 21** Fijar las normas sobre calidades, cantidades y composición de cocteles y bebidas en general que se ofrecen en el hotel.
- 22** Revisar, estudiar y comparar la oferta y demanda del mercado.



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- 23 Supervisar el servicio de mantenimiento de los equipos e instalaciones de las áreas asignadas, controlando su buen estado y constatando que estén prestando un servicio eficiente
- 24 Supervisar diariamente la cantidad y calidad de los alimentos que se sirven tanto al personal como en los puntos de venta.
- 25 Atender personalmente a aquellos clientes que considere necesario, además de la preparación y acompañamiento en la celebración de eventos especiales
- 26 Atender a los huéspedes, escuchando sugerencias, críticas, reclamaciones y proveer la solución adecuada.
- 27 Colaborar en la selección de personal para el área de Alimentos y Bebidas.
- 28 Supervisar el uso racional y el cuidado de los alimentos y bebidas.
- 29 Tramita ante el Coordinador de Recursos Humanos, todo lo pertinente a las solicitudes de permisos de duración superior a un turno, licencias, vacaciones, promociones, sanciones y despidos del personal de su departamento
Velar porque el personal a su cargo cumpla con la NORMA TECNICA SECTORIAL COLOMBIANA NTS-TS 002 DE ESTABLECIMIENTO DE ALOJAMIENTO Y HOSPEDAJE Y 004 DE ESTABLECIMIENTOS GASTRONOMICOS Y BARES, para adquirir una sostenibilidad y perfecto desempeño de las tareas.
- 30 Supervisar que el servicio sea oportuno y correcto por parte del personal a su cargo.
- 32 Resolver los problemas operativos y administrativos del departamento con el fin de plantear acciones de mejora y retroalimentación los procesos.
- 33 Mantener el o mejorar el nivel de costos de alimentos y bebidas establecido.
- 34 Supervisar la calidad de compras del equipo y materia prima del stock de alimentos, bebidas y suministros.
- 35 Participar en la elaboración de presupuestos del departamento e implementa estragáis para el cumplimiento de los mismos.
- 36 Promover la capacitación del personal a su cargo en conjunto con departamento de recursos humanos.
- 37 Coordinar el equipo bajo su responsabilidad, seleccionando, entrenando, evaluando el desempeño y estimulando el nivel de motivación de los colaboradores.
- 38 Realizar las reversiones de consumos en el sistema ZEUS POSTOUCH especificando la causante de los mismos.



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- 39** Aprobar las bajas de alimentos y bebidas presentadas durante el servicio y/o preparación de los mismos en conjunto con el chef, define causantes y plantea acciones de mejora.
- 40** Participar como instructor de capacitación y adiestramiento del personal de Alimentos y Bebidas permanentemente.
- 41** Realizar reuniones periódicas con el personal a su cargo.
- 42** Asistir a las reuniones y comités que convoca la Gerencia.
- 43** Cualquier otra función ordenada por el Gerente de Alimentos y Bebidas, gerente general y los directivos del Hotel en coherencia con carácter de sus funciones

Fuente: Los Autores.

Tabla 36. Manual de Funciones, Chef Ejecutivo¹¹⁰



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

DATOS DE IDENTIFICACION DEL CARGO:

Cargo:	CHEF EJECUTIVO
Operación:	ALIMENTOS Y BEBIDAS
Reporta a:	GERENTE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS Y GERENTE GENERAL
Personas a cargo:	SUBCHEF, PORCIONADOR, PANADERO, PASTELERO, JEFE DE STEWAR, COCINEROS PRIMEROS, COCINEROS, AXILIARES DE COCINA, STEWAR, Y DEMAS COCINEROS

DESCRIPCION DEL PUESTO:

Es directamente responsable de planear, organizar y dirigir el procesamiento, utilización y presentación de la materia prima. Además responde por la supervisión técnica y administrativa del personal a su cargo; orden y aseo de las áreas de cocina y del adecuado funcionamiento de la cocina, además de garantizar los procesos de limpieza y desinfección para asegurar la inocuidad de los alimentos

¹¹⁰ BÁEZ CASILLAS, S., Op. Cit. p.58



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- 1 Programar, supervisar, coordinar y controlar el trabajo del personal a su cargo y supervisar la correcta ejecución del mismo.
- 2 Supervisar la higiene y presentación del personal a su cargo.
- 3 Elaborar los pedidos al almacén de provisiones para procesar, teniendo en cuenta aspectos como; existencia de inventarios, eventos próximos, stocks mínimos para platos de carta.
- 4 Tramitar ante Recursos Humanos, todo lo pertinente a las solicitudes de permisos de duración superior a un turno, licencias, vacaciones, promociones, sanciones y despidos del personal de su área.
- 5 Elaborar las listas de mercado, de acuerdo con las órdenes de servicio.
- 6 Capacitar al personal encargado de la limpieza, higiene y desinfección del puesto de trabajo, con el fin de garantizar una óptima realización de las operaciones.
- 7 Conjuntamente con el Gerente de Alimentos y Bebidas, renovar cartas, recetas estándar y procesos.
- 8 Cumplir las normas de limpieza y presentación personal establecidas para el personal de Cocina. (Decreto 3075)
- 9 Implementar, supervisar y mantener las Buenas Prácticas de Manufactura (B.P.M.) en los procesos realizados.
- 10 Controlar las fuentes de contaminación: materia prima, empaque y equipos utilizados.
- 11 Supervisar la calidad y peso de la materia prima en las unidades de almacenamiento y la cocina.
- 12 Aplicar procedimientos para una adecuada rotación de inventarios en la cocina.
- 13 Controlar los gastos del personal, sin desmejorar el servicio y la eficiencia del departamento a su cargo.
- 14 Establecer recetas estándar de los platos, así como la cocción y preparación de alimentos que pasarán a ser normas obligatorias en los procesos de elaboración de comidas en la cocina.
- 15 Colaborar con el establecimiento de Máximos y Mínimos de inventarios
- 16 Recibir las órdenes de servicio de eventos para coordinar la elaboración de los menús estipulados para el desarrollo del mismo.



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- 17 Analizar las causas que determinen rechazos y reclamos por parte de los clientes y tomar las medidas correctivas del caso.
- 18 Velar porque los equipos se mantengan en perfectas condiciones de servicio e informar al departamento de Mantenimiento de los daños que se produzcan en ellos.
- 19 Sugerir menú para eventos y evaluar la presentación de los menús y platos de la carta.
- 20 Fijar conjuntamente con el Gerente de Alimentos y Bebidas las normas sobre calidades, cantidades y composición de los distintos platos y menús que se ofrecen en el Hotel y pasar la propuesta a la Gerencia.
- 21 Controlar que se cumplan estrictamente las normas de higiene tanto en el manejo y proceso de alimentos como en el personal a su cargo, así como procurar el cumplimiento de las normas de Salud Ocupacional.
- 22 Supervisar turnos del personal a cargo que se cumplan de acuerdo a la programación y que se vele por el control de gastos.
- 23 Verificar los stocks, controlar las existencias y los sistemas de almacenamiento, Kardex, planillas de inventario y sistemas de seguridad y control en la cocina, verificando el uso racional de las materias primas.
- 24 Llevar un control sobre la variación de costos y en caso de aumentos, investigar los motivos, buscando las medidas correctivas del caso.
- 25 Realizar reuniones periódicas con su personal para retroalimentar los procesos.
- 26 Asistir a las reuniones que convoca la Gerencia.
- 27 Promover capacitación para el personal a su cargo.
- 28 Supervisar diariamente, la cantidad y calidad de los alimentos que se sirven al personal.
- 29 Velar porque el personal a su cargo cumpla con las normas, reglamento, políticas y procedimientos establecidos por el Hotel.
- 30 Controlar la perfecta utilización de las provisiones de consumo para procesar, evitando desperdicios y fugas.
- 31 Elaborar platos de alta cocina e instruir a sus colaboradores inmediatos sobre este mismo proceso.
- 32 Supervisar la presentación de los platos que salen de la cocina.
- 33 Incorporar las recetas aprobadas al manual oficial de recetas.



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- 34** Colaborar en el recibo de ciertas mercancías, especialmente de carnes, verduras y mariscos para certificar la buena calidad exigida en el pedido.
- 35** Controlar que no salgan de la cocina pedidos sin comanda.
- 36** Mantener actualizados los componentes de los distintos platos y solicitar al Gerente de Alimentos y Bebidas las variaciones que juzgue necesarias.
- 37** Controlar diariamente la presentación y aseo del personal de cocina, especialmente en lo que concierne al pelo, uñas, dentadura, uniforme y gorro. Teniendo en cuenta el cumplimiento de las normas de higiene contempladas en el decreto 3075.
- 38** Cuida que el personal a su cargo no forme grupos ni se ausente de sus áreas de trabajo sin causa justificada
- 39** Participar como instructor de capacitación y adiestramiento del personal de Alimentos y Bebidas permanentemente.
- 39** Cualquier otra función ordenada por el Gerente de Alimentos y Bebidas, gerente general y los directivos del Hotel en coherencia con carácter de sus funciones

Fuente: Los Autores.

Tabla 37. Manual de Funciones, Sub-Chef¹¹¹



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

DATOS DE IDENTIFICACION DEL CARGO:

Cargo:	SUB CHEF
Operación:	ALIMENTOS Y BEBIDAS
Reporta a:	CHEF, GERENTE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS
Personas a cargo:	PORCIONADOR, PANADERO, PASTELERO, COCINEROS PRIMEROS, STEWAR, AXILIARES DE COCINA.

DESCRIPCION DEL PUESTO:

¹¹¹ BÁEZ CASILLAS, S., Op. Cit. p.60



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Es directamente responsable ante del chef de planear, organizar y dirigir el procesamiento, utilización y presentación de la materia prima. Además responde por la supervisión técnica del personal a su cargo; orden y aseo de las áreas de cocina y del adecuado funcionamiento de la cocina, además ayuda a que los procesos de limpieza y desinfección para asegurar la inocuidad de los alimentos

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- 1 Quedar a cargo de la cocina y sus demás áreas cuando el chef no este.
- 2 Programar, supervisar, coordinar y controlar el trabajo del personal a su cargo y supervisar la correcta ejecución del mismo.
- 3 Supervisar la higiene y presentación del personal a su cargo.
Elaborar los pedidos al almacén de provisiones para procesar, teniendo en
- 4 cuenta aspectos como; existencia de inventarios, eventos próximos, stocks mínimos para platos de carta.
- 5 Elaborar las listas de mercado, de acuerdo con las órdenes de servicio.
- 6 Se encarga de la preparación de salsa bases para el servicio.
- 7 Cumplir las normas de limpieza y presentación personal establecidas para el personal de Cocina. (Decreto 3075)
- 8 Implementar, supervisar y mantener las Buenas Prácticas de Manufactura (B.P.M.) en los procesos realizados.
- 9 Controlar las fuentes de contaminación: materia prima, empaque y equipos utilizados.
- 10 Supervisar la calidad y peso de la materia prima en las unidades de almacenamiento y la cocina.
- 11 Aplicar procedimientos para una adecuada rotación de inventarios en la cocina.
- 12 Colaborar con el establecimiento de Máximos y Mínimos de inventarios
Velar porque los equipos se mantengan en perfectas condiciones de servicio
- 13 e informar al departamento de Mantenimiento de los daños que se produzcan en ellos.
Controlar que se cumplan estrictamente las normas de higiene tanto en el
- 14 manejo y proceso de alimentos como en el personal a su cargo, así como procurar el cumplimiento de las normas de Salud Ocupacional.



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- 15 Verificar los stocks, controlar las existencias y los sistemas de almacenamiento, Kardex, planillas de inventario y sistemas de seguridad y control en la cocina, verificando el uso racional de las materias primas.
- 16 Supervisar diariamente, la cantidad y calidad de los alimentos que se sirven al personal.
- 17 Controlar la perfecta utilización de las provisiones de consumo para procesar, evitando desperdicios y fugas.
- 18 Elaborar platos de alta cocina e instruir a sus colaboradores inmediatos sobre este mismo proceso.
- 19 Supervisar la presentación de los platos que salen de la cocina.
- 20 Colaborar en el recibo de ciertas mercancías, especialmente de carnes, verduras y mariscos para certificar la buena calidad exigida en el pedido.
- 21 Controlar que no salgan de la cocina pedidos sin comanda.
- 22 Controlar diariamente la presentación y aseo del personal de cocina, especialmente en lo que concierne al pelo, uñas, dentadura, uniforme y gorro. Teniendo en cuenta el cumplimiento de las normas de higiene contempladas en el decreto 3075.
- 23 Cuida que el personal a su cargo no forme grupos ni se ausente de sus áreas de trabajo sin causa justificada
- 24 Cualquier otra función ordenada por el Chef o el Gerente de Alimentos y Bebidas.

Fuente: Los Autores.

Tabla 38. Manual de Funciones, Cocinero Pastelero¹¹²



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

DATOS DE IDENTIFICACION DEL CARGO:

Cargo:	COCINERO PASTELERO
Operación:	ALIMENTOS Y BEBIDAS
Reporta a:	CHEF Y SUBCHEF

¹¹² BÁEZ CASILLAS, S., Op. Cit. p.64



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Personas a cargo: NINGUNA

DESCRIPCION DEL PUESTO:

Es directamente responsable ante el Chef, por la elaboración correspondiente de los comestibles relacionados con la preparación y decoración de pastelería, requerida para el servicio del hotel, además es responsable por el buen uso y cuidado del área de panadería y los artículos que se encuentren allí.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- 1 Prepara y elaborar todos los productos relacionados con pastelería y repostería para el servicio y eventos.
- 2 Conocer y aplicar técnicas para el almacenamiento de productos y materia prima.
- 3 Hacer uso de la reutilización de materia prima.
- 4 Programar producción de pastelería procurando tener variedad en las recetas.
- 5 Colaborar con el chef en la elaboración de menús en lo que a postres se refiere.
- 6 Roturar y marcar con fecha de preparación y fecha de vencimiento, todos los productos preparados y los almacenados sin procesar
- 7 Colaborar con el chef en la elaboración de menús en lo que a postres se refiere.
- 8 Elaborar la solicitud de pedidos de materia prima necesaria para la producción y presentarla al chef para su aprobación y tramite.
- 9 Despachar a la cocina los productos que estos soliciten, según las cantidades y cualidades requeridas.
- 10 En conjunto con el chef elaborar recetas estándar de repostería y remitir al departamento de costos y a la gerencia de alimentos y bebidas para el trámite de costeo y aprobación.
- 11 Diligenciar los formatos de inventarios establecidos por Hotel para el correcto control de sus funciones.
- 12 Colaborar con los inventarios de toma física realizados por el departamento de costos.
- 13 Revisar el funcionamiento de la maquinaria a su cargo y elaborar las órdenes de mantenimiento que se requieran.




DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- 14 Controlar las fuentes de contaminación: materia prima, materia de empaque, equipos utilizados, ambiente, personal manipulador, para eliminar el riesgo de contaminación en el área de producción
- 15 Mantener siempre limpio el lugar de trabajo y los utensilios.
- 16 Asear los equipos y herramientas que ha utilizado.
- 17 Recibir la mercancía, controlando que su cantidad y calidad esté de acuerdo con lo solicitado, rechazando la que no se ajuste a estas condiciones y dando en tal caso, aviso inmediato al chef o sub chef.
- 18 Entregar turno informando sobre la materia prima y productos terminados al finalizar su turno.
- 19 Asistir a las reuniones de personal de cocina.
- 20 Aplicar los procedimientos para una adecuada rotación de inventarios del área.
- 21 Cumplir estrictamente las normas de higiene tanto en el manejo y proceso de alimentos, así como el cumplimiento de las normas de Salud Ocupacional
- 22 Despachar bien empacado el producto para el servicio y eventos.
- 23 Velar porque se evite, hasta donde sea posible, los desperdicios y subutilización de las existencias.
- 24 Revisar constantemente los equipos a su cargo y avisar oportunamente a Mantenimiento cuando observe fallas.
- 25 Comunicar al chef acerca de los artículos de poco movimiento para que se programen platos especiales con los mismos.
- 26 Cumplir las normas de limpieza y presentación personal establecidas para el personal de alimentos y bebidas
- 27 Cumplir los procedimientos y políticas establecidas por el hotel.
- 28 Cumplir cualquier otra función estará supeditado a las órdenes del chef o sub chef.

Fuente: Los Autores.

Tabla 39. Manual de Funciones, Cocinero Panadero

 DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
DATOS DE IDENTIFICACION DEL CARGO:	
Cargo:	COCINERO PANADERO
Operación:	ALIMENTOS Y BEBIDAS
Reporta a:	CHEF Y SUBCHEF
Personas a cargo:	NINGUNA
DESCRIPCION DEL PUESTO:	
<p>Es directamente responsable ante el Chef, por la elaboración correspondiente de los comestibles relacionados con la preparación de panadería y bizcochería, requerida para el servicio del hotel, además es responsable por el buen uso y cuidado del área de panadería y los artículos que se encuentren allí.</p>	
FUNCIONES ESPECIFICAS:	
<ol style="list-style-type: none"> 1 Prepara y elaborar todos los productos relacionados con panadería para el servicio y eventos. 2 Conocer y aplicar técnicas para el almacenamiento de productos y materia prima. 3 Hacer uso de la reutilización de materia prima. 4 Programar producción de panadería procurando tener variedad en las recetas. 5 Roturar y marcar con fecha de preparación y fecha de vencimiento, todos los productos preparados y los almacenados sin procesar 6 Elaborar la solicitud de pedidos de materia prima necesaria para la producción y presentarla al chef para su aprobación y tramite. 7 Despachar a la cocina los productos que estos soliciten, según las cantidades y cualidades requeridas. En conjunto con el chef elaborar recetas estándar de panadería y remitir al departamento de costos y a la gerencia de alimentos y bebidas para el trámite de costeo y aprobación. 8 Diligenciar los formatos de inventarios establecidos por Hotel para el correcto control de sus funciones. 9 Colaborar con los inventarios de toma física realizados por el departamento de costos. 10 Revisar el funcionamiento de la maquinaria a su cargo y elaborar las órdenes de mantenimiento que se requieran. 11 	




DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- Controlar las fuentes de contaminación: materia prima, materia de empaque, equipos utilizados, ambiente, personal manipulador, para eliminar el riesgo de contaminación en el área de producción
- 12** Controlar las fuentes de contaminación: materia prima, materia de empaque, equipos utilizados, ambiente, personal manipulador, para eliminar el riesgo de contaminación en el área de producción
- 13** Mantener siempre limpio el lugar de trabajo y los utensilios.
- 14** Asear los equipos y herramientas que ha utilizado.
- Recibir la mercancía, controlando que su cantidad y calidad esté de acuerdo con lo solicitado, rechazando la que no se ajuste a estas condiciones y dando en tal caso, aviso inmediato al chef o sub chef.
- 15** Recibir la mercancía, controlando que su cantidad y calidad esté de acuerdo con lo solicitado, rechazando la que no se ajuste a estas condiciones y dando en tal caso, aviso inmediato al chef o sub chef.
- 16** Entregar turno informando sobre la materia prima y productos terminados al finalizar su turno.
- 17** Asistir a las reuniones de personal de cocina.
- 18** Aplicar los procedimientos para una adecuada rotación de inventarios del área.
- 19** Cumplir estrictamente las normas de higiene tanto en el manejo y proceso de alimentos, así como el cumplimiento de las normas de Salud Ocupacional
- 20** Despachar bien empacado el producto para el servicio y eventos.
- 21** Velar porque se evite, hasta donde sea posible, los desperdicios y subutilización de las existencias.
- 22** Revisar constantemente los equipos a su cargo y avisar oportunamente a Mantenimiento cuando observe fallas.
- 23** Comunicar al chef acerca de los artículos de poco movimiento para que se programen platos especiales con los mismos.
- 24** Cumplir las normas de limpieza y presentación personal establecidas para el personal de alimentos y bebidas
- 25** Cumplir los procedimientos y políticas establecidas por el hotel.
- 26** Cumplir cualquier otra función estará supeditado a las órdenes del chef o sub chef.

Fuente: Los Autores.

Tabla 40. Manual de Funciones, Cocinero Primero

	DESCRIPCIÓN DEL CARGO
DATOS DE IDENTIFICACION DEL CARGO:	
Cargo:	COCINERO PRIMERO
Operación:	ALIMENTOS Y BEBIDAS
Reporta a:	CHEF, SUBCHEF Y GERENTE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS
Personas a cargo:	COCINEROS, AUXILIARES DE COCINA
DESCRIPCION DEL PUESTO:	
<p>Es responsable ante el Chef por la pronta y eficaz Preparación de platos que se elaboren en la cocina y supervisar las labores de los cocineros y auxiliares cuando queda a cargo de la cocina.</p>	
FUNCIONES ESPECIFICAS:	
<ol style="list-style-type: none"> 1 Elaborar la solicitud de pedidos de materia prima necesaria para la producción y presentarla al chef para su aprobación y tramite. 2 Leer cartelera de cocina con la programación de eventos. 3 Hacer los preparativos preliminares, alistando todos los elementos y materiales que se requieren para la preparación de los platos. 4 Conocer las recetas estándar de cocina del Hotel. 5 Conocer los tiempos de preparación de las recetas estándar y los cumplirlos. 6 Conocer y aplicar las técnicas para almacenar alimentos. 7 Conocer y aplicar prácticas de higiene y seguridad alimentaria. 8 Indicar al Auxiliar de Cocina la preparación de los ingredientes que se utilizan para la elaboración de platos y Bufets y dar el Vo.Bo. a los alimentos que se preparen 9 Diligenciar los formatos de inventarios establecidos por Hotel para el correcto control de sus funciones. 10 Conoce los tipos de cortes en las carnes 11 Hacer buen uso en la utilización de materia prima. 12 Decora la presentación de alimentos en el buffet, en coordinación con el Chef. 13 Mantener siempre limpio el lugar de trabajo y los utensilios. 	




DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- 14 Recibir la mercancía remitida del almacén, controlando que su cantidad y calidad esté de acuerdo con lo solicitado, rechazando la que no se ajuste a estas condiciones y dando en tal caso, aviso inmediato al Chef.
- 15 Responder ante el chef por el adecuado manejo de las existencias de provisiones de consumo que se almacenan en congeladores, neveras y cómodas de su sección de acuerdo al stock establecido.
- 16 Revisar el funcionamiento de la maquinaria a su cargo y elaborar las órdenes de mantenimiento que se requieran.
- 17 Preparar y elaborar los platos correspondientes a las diferentes áreas de producción.
- 18 Controlar las fuentes de contaminación: materia prima, empaque y equipos utilizados.
- 19 Roturar y marcar con fecha de preparación y fecha de vencimiento, todos los productos preparados y los almacenados sin procesar
- 20 Resolver los inconvenientes que se presenten en la cocina y dar las soluciones pertinentes.
- 21 Velar porque se evite, hasta donde sea posible, los desperdicios y subutilización de las existencias.
- 22 Asear al terminar su labor, su puesto de trabajo y los equipos y herramientas que ha utilizado.
- 23 Estar a cargo de la cocina cuando el chef y el Sub-Chef no estén.
- 24 Encargado de que el producto final salga de acuerdo a los estándares del Hotel
- 25 Revisar constantemente los equipos a su cargo y avisar oportunamente a Mantenimiento cuando observe fallas.
- 26 Cumplir estrictamente las normas de higiene tanto en el manejo y proceso de alimentos, así como el cumplimiento de las normas de Salud Ocupacional y presentación personal.
- 27 Asistir a las reuniones de personal de cocina.
- 28 Aplicar los procedimientos para una adecuada rotación de inventarios en las cocinas.
- 29 Cumplir las normas de limpieza y presentación personal establecidas para el personal de alimentos y bebidas
- 30 Cumplir los procedimientos y políticas establecidas por el Hotel
- 31 Para cualquier otra función estará supeditado a las órdenes del chef.

Fuente: Los Autores.

Tabla 41. Manual de Funciones, Cocinero

 DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
DATOS DE IDENTIFICACION DEL CARGO:	
Cargo:	COCINERO
Operación:	ALIMENTOS Y BEBIDAS
Reporta a:	CHEF, SUBCHEF Y GERENTE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS
Personas a cargo:	NINGUNA
DESCRIPCION DEL PUESTO:	
Es responsable ante el Chef por la pronta y eficaz Preparación de platos que se elaboren en la cocina.	
FUNCIONES ESPECIFICAS:	
<ol style="list-style-type: none"> 1 Elaborar la solicitud de pedidos de materia prima necesaria para la producción y presentarla al chef para su aprobación y tramite. 2 Leer cartelera de cocina con la programación de eventos. 3 Hacer los preparativos preliminares, alistando todos los elementos y materiales que se requieren para la preparación de los platos. 4 Conocer las recetas estándar de cocina del Hotel. 5 Conocer los tiempos de preparación de las recetas estándar y los cumplirlos. 6 Conocer y aplicar las técnicas para almacenar alimentos. 7 Conocer y aplicar prácticas de higiene y seguridad alimentaria. 8 Realizar preparaciones bases para los platos de la carta. 9 Cantar los pedidos a las diferentes áreas cuando se esté encargado de la línea. 10 Diligenciar los formatos de inventarios establecidos por Hotel para el correcto control de sus funciones. Indicar al Auxiliar de Cocina la preparación de los ingredientes que se utilizan 11 para la elaboración de platos y Bufets y dar el Vo.Bo. a los alimentos que se preparen 12 Conoce los tipos de cortes en las carnes 13 Hacer buen uso en la utilización de materia prima. 	




DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- 14 Decora la presentación de alimentos en el buffet, en coordinación con el Chef.
- 16 Mantener siempre limpio el lugar de trabajo y los utensilios.
- 17 Colaborar con los inventarios de toma física realizados por el departamento de costos.
Responder ante el chef por el adecuado manejo de las existencias de provisiones de consumo que se almacenan en congeladores, neveras y cómodas de su sección de acuerdo al stock establecido.
- 18
- 19 Revisar el funcionamiento de la maquinaria a su cargo e informar al chef cualquier inconsistencia.
- 20 Preparar y elaborar los platos correspondientes a las diferentes áreas de producción.
- 21 Controlar las fuentes de contaminación: materia prima, empaque y equipos utilizados.
- 22 Roturar y marcar con fecha de preparación y fecha de vencimiento, todos los productos preparados y los almacenados sin procesar
- 23 Velar porque se evite, hasta donde sea posible, los desperdicios y subutilización de las existencias.
- 24 Asear al terminar su labor, su puesto de trabajo y los equipos y herramientas que ha utilizado.
Cumplir estrictamente las normas de higiene tanto en el manejo y proceso de alimentos, así como el cumplimiento de las normas de Salud Ocupacional y presentación personal.
- 25
- 26 Asistir a las reuniones y capacitaciones de personal de cocina.
- 27 Aplicar los procedimientos para una adecuada rotación de inventarios en las cocinas.
- 28 Cumplir las normas de limpieza y presentación personal establecidas para el personal de alimentos y bebidas
- 29 Cumplir los procedimientos y políticas establecidas por el Hotel
- 30 Para cualquier otra función estará supeditado a las órdenes del chef, Sub-Chef o cocinero primero.

Fuente: Los Autores.

Tabla 42. Manual de Funciones, Porcionador¹¹³

 DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
DATOS DE IDENTIFICACION DEL CARGO:	
Cargo:	PORCIONADOR
Operación:	ALIMENTOS Y BEBIDAS
Reporta a:	CHEF, SUBCHEF Y GERENTE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS
Personas a cargo:	NINGUNA
DESCRIPCION DEL PUESTO:	
<p>Es responsable ante el Chef, por el porcionamiento de las carnes, pollos, pescados y mariscos requeridos para el servicio del hotel y su almacenamiento, además es responsable por el buen uso y cuidado del área de porcionamiento y los artículos que se encuentren allí.</p>	
FUNCIONES ESPECIFICAS:	
<ol style="list-style-type: none"> 1 Porcionero carnes, pollos, pescados para cartas y eventos. 2 Es responsable de los cuartos fríos que se encuentra en el área de porcionamiento y su respectivo inventario de materia prima. Recibir la mercancía remitida del almacén, controlando que su cantidad y calidad esté de acuerdo con lo solicitado, rechazando la que no se ajuste a estas condiciones y dando en tal caso, aviso inmediato al Chef. 3 4 Elaborar la solicitud de pedidos de materia prima necesaria para la producción y presentarla al chef para su aprobación y tramite. 5 Es responsable de la respectiva rotación de inventarios de las carnes en el área de porcionamiento. 6 Controlar las cadena de frio de los productos 7 Diligenciar los formatos de inventarios establecidos por Hotel para el correcto control de sus funciones. 8 Colaborar con los inventarios de toma física realizados por el departamento de costos. Responder ante el chef por el adecuado manejo de las existencias de 9 provisiones que se almacenan en congeladores, neveras y cómodas de su sección de acuerdo al stock establecido. 	

¹¹³ BÁEZ CASILLAS, S., Op. Cit. p.63



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- 10 Conocer y aplicar las técnicas para almacenar alimentos.
- 11 Conocer y aplicar prácticas de higiene y seguridad alimentaria.
- 12 Revisar el funcionamiento de la maquinaria a su cargo e informar al chef cualquier inconsistencia.
- 13 Hacer buen uso en la utilización de materia prima.
- 14 Mantener siempre limpio el lugar de trabajo y los utensilios.
- 15 Leer cartelera de cocina con la programación de eventos.
- 16 Controlar las fuentes de contaminación: materia prima, empaque y equipos utilizados.
- 17 Roturar y marcar con fecha de preparación y fecha de vencimiento, todos los productos preparados y los almacenados sin procesar
- 18 Asear al terminar su labor, su puesto de trabajo y los equipos y herramientas que ha utilizado.
- 19 Asistir a las reuniones de personal de cocina.
- 20 Aplicar los procedimientos para una adecuada rotación de inventarios.
- 21 Cumplir las normas de limpieza y presentación personal establecidas para el personal de alimentos y bebidas
- 22 Cumplir estrictamente las normas de higiene tanto en el manejo y proceso de alimentos, así como el cumplimiento de las normas de Salud Ocupacional y presentación personal.
- 23 Cumplir los procedimientos y políticas establecidas por el Hotel
- 24 Para cualquier otra función estará supeditado a las órdenes del chef y sub chef

Fuente: Los Autores.

Tabla 43. Manual de Funciones, Jefe de Steward



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

DATOS DE IDENTIFICACION DEL CARGO:

Cargo:	JEFE DE STEWARD
Operación:	ALIMENTOS Y BEBIDAS



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Reporta a: CHEF Y GERENTE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Personas a cargo: STEWARDS

DESCRIPCION DEL PUESTO:

Es directamente responsable ante el chef por que se cumpla mediante los stewards la correcta limpieza de todos los utensilios de cocina, así como por la limpieza y organización de todas las áreas de la cocina. De igual manera es el encargado de los depósitos de basura y su correcta clasificación con el fin de dar cumplimiento al programa de sostenibilidad ambiental.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- 1 Programar, supervisar, coordinar y controlar el trabajo del personal a su cargo y supervisar la correcta ejecución del mismo.
- 2 Realizar programación de turnos de los steward de acuerdo a las necesidades de la operación y presentar al chef para su aprobación.
- 3 Supervisar la higiene y presentación del personal a su cargo.
- 4 Coordinar que las diferentes áreas cuenten con el menaje necesario para la operación.
- 5 Asignar, supervisar y evaluar las tareas de los stewards a cargo.
- 6 Establecer y coordinar brigadas de limpieza en los diferentes centros de producción.
- 7 Mantener unos inventarios del menaje a su cargo.
- 8 Mantener unos inventarios de los productos de limpieza.
- 9 Vigilar la asistencia y cumplimiento de labores de los stewards a cargo.
- 10 Educar al personal a cargo de los puntos y focos críticos de sanidad y garantizar el adecuado manejo de los mismos.
- 11 Supervisa la presentación personal de los steward a cargo.
- 12 Encargado de la limpieza general de la cocina con la adecuada aplicación de los productos para la limpieza
- 13 Encargado de la limpieza del menaje así como de las áreas asignadas para sus tareas.
- 14 Encargado de la organización del chut de basura, llevando control en la clasificación de basuras.
Dar manejo de las basuras reciclables con el fin de dar cumplimiento al programa de sostenibilidad, de esta manera dejando evidencias con formatos diligenciados.
- 15
- 16 Supervisar que los steward diligencien los formatos establecidos por el Hotel para el correcto cumplimiento de sus funciones.




DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- 17 Reportar ante el gerente de alimentos y bebidas la loza, cubertería y cristalería que se encuentre deteriorada para la reposición correspondiente.
Llevar control de las roturas, pérdidas y mal manejo de elementos bajo su
- 18 responsabilidad, indicando claramente la causa del daño o desaparición y la persona responsable.
- 19 Coordinar el montaje y desmontaje del buffet de servicio y eventos.
Solicitar al chef la requisición semanal de productos e insumos necesarios
- 20 para la operación teniendo en cuenta la optimización del mismo para evitar desperdicios.
- 21 Es responsable de que la cocina este completamente limpia a toda hora y especialmente al inicio y final de la actividad diaria.
- 22 Controlar las fuentes de contaminación: materia prima, empaque y equipos utilizados.
- 23 Revisar constantemente los equipos a su cargo y avisar oportunamente al jefe de mantenimiento, cuando observe fallas
- 24 Cumplir las normas de limpieza y presentación personal establecidas para el personal de alimentos y bebidas
Cumplir estrictamente las normas de higiene tanto en el manejo y proceso de
- 25 alimentos, así como el cumplimiento de las normas de Salud Ocupacional y presentación personal.
- 26 Cumplir los procedimientos y políticas establecidas por el Hotel
- 27 Asiste a las diferentes reuniones programadas por el chef, el gerente de AYB o la gerencia general.
- 28 Asistir a las reuniones de personal programadas por el chef.
Cumplir estrictamente las normas de higiene tanto en el manejo y proceso de
- 29 alimentos, así como el cumplimiento de las normas de Salud Ocupacional y presentación personal.
- 30 Cumplir los procedimientos y políticas establecidas por el Hotel
- 31 Para cualquier otra función estará supeditado a las órdenes del chef y el gerente de AYB.

Fuente: Los Autores.

Tabla 44. Manual de Funciones, Steward¹¹⁴

 DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
DATOS DE IDENTIFICACION DEL CARGO:	
Cargo:	STEWARD
Operación:	ALIMENTOS Y BEBIDAS
Reporta a:	JEFE DE STEWARD, CHEF Y GERENTE DE AYB
Personas a cargo:	NINGUNA
DESCRIPCION DEL PUESTO:	
<p>Es directamente responsable ante el jefe de Steward y el chef por la correcta limpieza de todos los utensilios de cocina; loza, cristalería, batería de ollas, tablas de picado, canecas, cubiertos y otros implementos utilizados en la Cocina, así como por la limpieza y organización de todas las áreas de la cocina y panadería; pisos, paredes, ventanas, techos, pozuelos, maquinaria entre otros.</p>	
FUNCIONES ESPECIFICAS:	
<ol style="list-style-type: none"> 1 Encargado de la limpieza general de la cocina con la adecuada aplicación de los productos para la limpieza 2 Encargado de la limpieza del menaje así como de las áreas asignadas para sus tareas. 3 Diligenciar los formatos establecidos por el Hotel para el correcto cumplimiento de sus funciones. 4 Separar la loza, cubertería y cristalería que se vaya deteriorando para la reposición correspondiente. 5 Informar a su Jefe, de roturas, pérdidas y mal manejo de elementos bajo su responsabilidad, indicando claramente la causa del daño o desaparición y la persona responsable y dejar por escrito en la bitácora de novedades. 6 Elaborar pedidos de materiales necesarios semanalmente y pasarlo al Jefe de steward para que se tramite solicitud en el almacén. 7 Lavar y brillar las ollas e implementos metálicos que le entreguen, utilizados en la preparación de alimentos y bebidas. 8 Secar a mano la loza, cubiertos, cristalería, ollas y otros y colocarlos en el lugar asignado. 9 Mantener en perfecto estado de limpieza la máquina y demás elementos asignados para el desempeño de sus funciones. 	

¹¹⁴ BÁEZ CASILLAS, S., Op. Cit. p.67



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- 10 Sacar las basuras de la Cocina.
- 11 Responsable del aseo de los pisos, baldosín y las neveras.
- 12 Lavar las canecas de basura diariamente.
- 13 Revisar y trapear las áreas de trabajo las veces que sea necesario.
- 14 Es responsable de que la cocina este completamente limpia a toda hora y especialmente al inicio y final de la actividad diaria.
- 15 Controlar las fuentes de contaminación: materia prima, empaque y equipos utilizados.
- 16 Asear al terminar su labor, su puesto de trabajo y los equipos y herramientas que ha utilizado
- 17 Revisar constantemente los equipos a su cargo y avisar oportunamente al jefe de steward, cuando observe fallas
- 18 Prestar ayudar en cocina en las actividades que se le encomienden.
- 19 Realizar los montajes de buffet de acuerdo a las solicitudes del jefe de steward.
- 20 Cumplir las normas de limpieza y presentación personal establecidas para el personal de alimentos y bebidas
Cumplir estrictamente las normas de higiene tanto en el manejo y proceso de
- 21 alimentos, así como el cumplimiento de las normas de Salud Ocupacional y presentación personal.
- 22 Cumplir los procedimientos y políticas establecidas por el Hotel
- 23 Asistir a las reuniones de personal programadas por el chef.
- 24 Entregar turno informando novedades y asuntos pendientes.
- 25 Para cualquier otra función estará supeditado a las órdenes del jefe de steward y el chef.

Fuente: Los Autores.

10.3.5. Problema No. 05

Tabla 45. Problema No. 05 Dpto. AyB

PROBLEMA No. 5	
Problema:	Mal clima organizacional
Posibles causas:	Mala comunicación, irrespeto entre los colaboradores, no respetar la jerarquía del departamento

Objetivo:	Mejorar clima organizacional
Acciones de mejora:	Implementar estrategias para fomentar el trabajo en equipo con el acompañamiento de los jefes de área
Beneficios:	Optimizar los procesos buscando beneficios para la productividad
Fuente: Los Autores.	

Clima Organizacional:

En las encuestas realizadas al personal del departamento de Alimentos y Bebidas, se observó que no poseen un ambiente de trabajo óptimo y agradable para la realización de sus funciones.

“El clima organizacional refleja la manera en que las personas interactúan unas con otras, con los clientes y con los proveedores internos y externos, así como el grado de satisfacción con el contexto que las rodea. El clima organizacional puede ser, en un extremo, agradable, receptivo, cálido e incluyente o, en el otro, desagradable, agresivo, frío y alienante.”¹¹⁵

Problema:

El departamento de Alimentos y Bebidas juega un papel muy importante en la operación del Hotel, ya que son los encargados de brindar servicio a los clientes durante la estadía, por lo anterior en momentos de verdad y de alta ocupación los niveles de trabajo aumentan y esto trae consigo que también el nivel de estrés aumente y querer sacar las cosas lo más pronto posible y cumplir con tiempos de respuesta hace que en algún momento el clima organizacional se vea afectado.

En la recolección de datos y entrevistas realizadas a los colaboradores especialmente de esta área, se pudo evidenciar que el clima organizacional entre los meseros y la cocina se ve afectado en momentos de estrés puesto que cada área busca sacar sus funciones oportunamente mas no en coordinación una con la otra.

¹¹⁵ CHIAVENATO, I., Gestión del Talento Humano - Tercera edición. Mc Graw Hill. 2008. p.553

Estos problemas no son buenos para el departamento de alimentos y bebidas, puesto que se está viendo afectado en cuanto a la operación y productividad en los procesos, por lo que es necesario la implementación de estrategias que ayuden a mitigar estos problemas.

Propuesta:

Los líderes de cada área, es decir, el chef y el coordinador de servicio deben trabajar de la mano de manera que se organicen y se ejecuten de la mejor manera esos momentos de verdad, y que trabajen como un solo equipo y que la operación sea responsabilidad de todos.

Para mitigar el problema se proponen las siguientes estrategias:

- **Reuniones periódicas:** Cada área, es decir cocina y servicio deben realizar reuniones periódicas tanto de manera individual para tratar temas puntuales de área, como grupal para tratar temas generales del departamento.
- **Diagnóstico de los momentos de verdad:** Cada vez que pase un momento de alta ocupación o días importantes en la operación, cada área debe exponer a sus colaboradores mediante reuniones las fallas y los planes de mejora que deben realizar para mejorar esos problemas, sin embargo, esos momentos deben ser propicios para que los colaboradores puedan también opinar y que esas opiniones sean reconocidas e incluidas en los planes de mejora. Cabe resaltar que también se deben tomar en cuenta las cosas positivas de estos momentos de manera que sirvan de ejemplo para la mejora continua.
- **Acompañamiento de los jefes de área:** En la respectiva recolección de datos, se evidencia, que los colaboradores expresan no contar al 100% con el acompañamiento de los jefes de área en los diferentes procesos, por lo que muchas de las decisiones en ocasiones son tomadas por personas que no tienen el mando, ni la experiencia para tomarlas, por lo que en algún momento pueden ser decisiones erradas y que puedan dañar la operación y

el clima organizacional de los colaboradores, por eso es importante que los líderes de cada área estén siempre en la operación, verificando que las labores se realicen correctamente y que los filtros de comunicación siempre sea los mismos.

- **Comunicación fluida:** La comunicación es un factor fundamental en el área de alimentos y bebidas, siempre que haya una buena comunicación entre el área de servicio y cocina los procesos se pueden realizar con mayor efectividad y con mejores resultados en el clima organizacional. Se propone que en los momentos de verdad la comunicación no sea de todos con todos porque puede generar desordenes, sino que sea por filtros de manera que la comunicación fluya y que los responsables puedan sacar adelante la operación.
- **La línea de servicio:** La línea de servicio es lo que separa a la cocina de los meseros y es donde el producto final es entregado por parte de la cocina, actualmente no hay organización en la línea de servicio por lo que en muchas ocasiones se ve afectado el clima organizacional por discusiones entre las partes. Para esto se propone que, en momentos de verdad y volúmenes de trabajo, por parte de la cocina lidere el chef o el sub-chef y por parte del servicio, el coordinador de servicio o el capitán de restaurante, ellos son los encargados de coordinar los pedidos y el orden de los mismos, así mismo son los encargados de asignar tareas tanto a los meseros como a los cocineros para de esta manera cumplir con los estándares de tiempos establecidos.
- **Motivación:** El departamento de recursos humanos también juega un papel importante en el clima organizacional, dado que de ellos depende tener al personal motivado a realizar su trabajo y son los directamente encargados de los colaboradores. Dentro del plan de motivación se proponen actividades lúdicas que fortalezcan el trabajo en equipo y que ayuden directa o indirectamente a que los colaboradores se sienta comprometidos y aprendan a resolver conflictos con el trabajo en equipo.

10.3.6. Problema No. 06

Tabla 46. Problema No. 06 Dpto. AyB

PROBLEMA No. 6	
Problema:	Inducción inadecuada
Posibles causas:	La inducción no es realizada por la persona encargada.
Objetivo:	Diseñar estrategias para una buena inducción
Acciones de mejora:	Educar al personal nuevo, con el fin de tener procesos uniformes
Beneficios:	Tener al personal estandarizado en todas sus funciones
Fuente:	Los Autores.

Inducción:

El proceso de inducción no está a cargo específicamente de un jefe, sino que cualquier persona del área que se encuentre en disposición es asignado para su realización.

Problema:

La inducción es un problema que se logró evidenciar al momento de la recolección de datos y entrevistas, dado que esta inducción no está a cargo de una sola persona, por lo que cada persona enseña a su manera los diferentes procesos al personal nuevo, generando en algún momento confusión en los nuevos colaboradores, lo que hace que el ciclo de inducción no se genere bien y tengas muchos vacíos y fallas en el transcurso de la operación.

- Hay aspectos de la inducción que deben ser reforzados:
- Receta estándar
- Higiene y seguridad en el trabajo
- Cultura organización
- Estructura de la empresa

“Inducción departamental: Es impartida por el jefe de departamento respectivo (jefe de recepción, ama de llaves, cheff, jefe de seguridad) y debe incluir:

- a) Presentación de sus compañeros de trabajo y de otras áreas.
- b) Recorrido por todas las áreas (en el caso de personal de recepción, todas las áreas de cuartos y suites) incluyendo los centros de consumo, restaurantes, bares, salones, etcétera.
- c) Manual de políticas y procedimientos de trabajo.
- d) Entrega de la descripción de puesto.
- e) Uso de instrumentos y materiales de trabajo (por ejemplo, computadora y conmutador).
- f) Turnos de trabajo.
- g) Normas de seguridad en el departamento.
- h) Atención y servicio en el departamento.
- i) Controles internos del departamento.
- j) Procedimientos de emergencia en el hotel.
- k) Fraseología para contestar el teléfono.
- l) Horarios para ir al comedor de empleados.
- m) Bitácoras y libros de control interno.

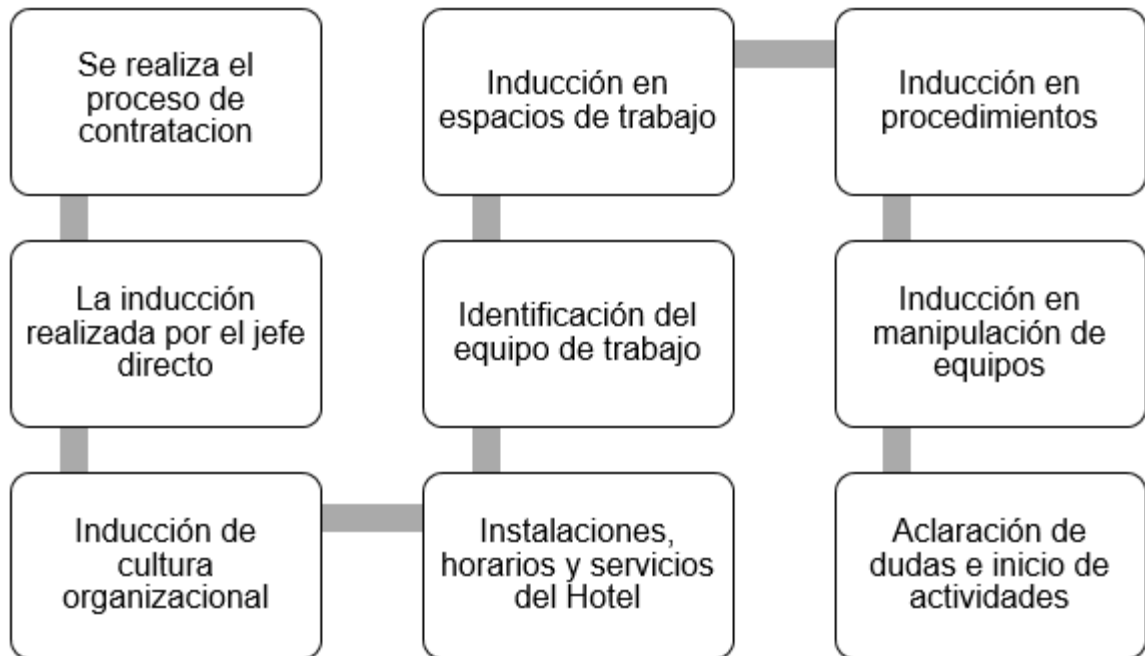
Muchos de los problemas que existen en los hoteles se deben a que no tienen implementados estos programas de inducción para nuevos empleados.”¹¹⁶

Propuesta:

Se propone el siguiente ciclo de inducción para el correcto procedimiento el cual se debe realizar en un periodo de tres días una vez realizado el proceso de contratación:

¹¹⁶ BÁEZ, CASILLAS S., *Hotelería*. México, Compañía editorial continental. 2005. p.330

Ilustración 37. propuesta Proceso de Inducción



Fuente: Los Autores.

De acuerdo al ciclo se propone las siguientes políticas de inducción para la cocina:

- La inducción debe ser dada por el chef y el sub-chef y en última instancia el cocinero primero.
- El libro de receta estar debe ser fundamental para la enseñanza de las mismas.
- Enseñar todas las áreas de la cocina, panadería y porcionamiento, dando explicación de las funciones de cada persona a cargo.
- Enseñar manejo y manipulación de los equipos con el fin de evitar futuros accidentes y lesiones.
- Dar a conocer los elementos de protección y exigir su utilización.
- Dar a conocer y aclarar dudas del manual de funciones entregado por recursos humanos.
- Dar a conocer aspectos de cultura organizacional, como la misión, visión, objetivos, valores, historia y demás.

- Mostrar todas las instalaciones del Hotel y los servicios y horarios.

De acuerdo al ciclo se proponen las siguientes políticas de inducción para el servicio:

- La inducción debe ser dada por el coordinador de servicio o el capitán de servicio.
- Deben enseñar la carta, los diferentes platos y terminaciones en la preparación, así como también las sugerencias que se le deben hacer al cliente al momento de un servicio.
- Enseñar el funcionamiento de las mesas y asoleadoras y la respectiva demarcación.
- Dar inducción con respecto al manejo del sistema ZEUS, como ingresar los pedidos y comandarlos.
- Dar a conocer los elementos de protección y exigir su utilización.
- Dar a conocer y aclarar dudas del manual de funciones entregado por recursos humanos.
- Dar a conocer aspectos de cultura organizacional, como la misión, visión, objetivos, valores, historia y demás.
- Mostrar todas las instalaciones del Hotel y los servicios y horarios.

10.3.7. Problema No. 07

Tabla 47. Problema No. 07 Dpto. AyB

PROBLEMA No. 7	
Problema:	Dificultad de los tiempos de respuesta
Posibles causas:	Mala información brindada al cliente
Objetivo:	Establecer tiempos de respuesta
Acciones de mejora:	Claridad para el cliente en los tiempos del servicio
Beneficios:	Mejorar la relación con el cliente
Fuente: Los Autores.	

Tiempos de Respuesta:

No están establecidos tiempos de respuesta en los servicios ofrecidos al cliente por parte del departamento.

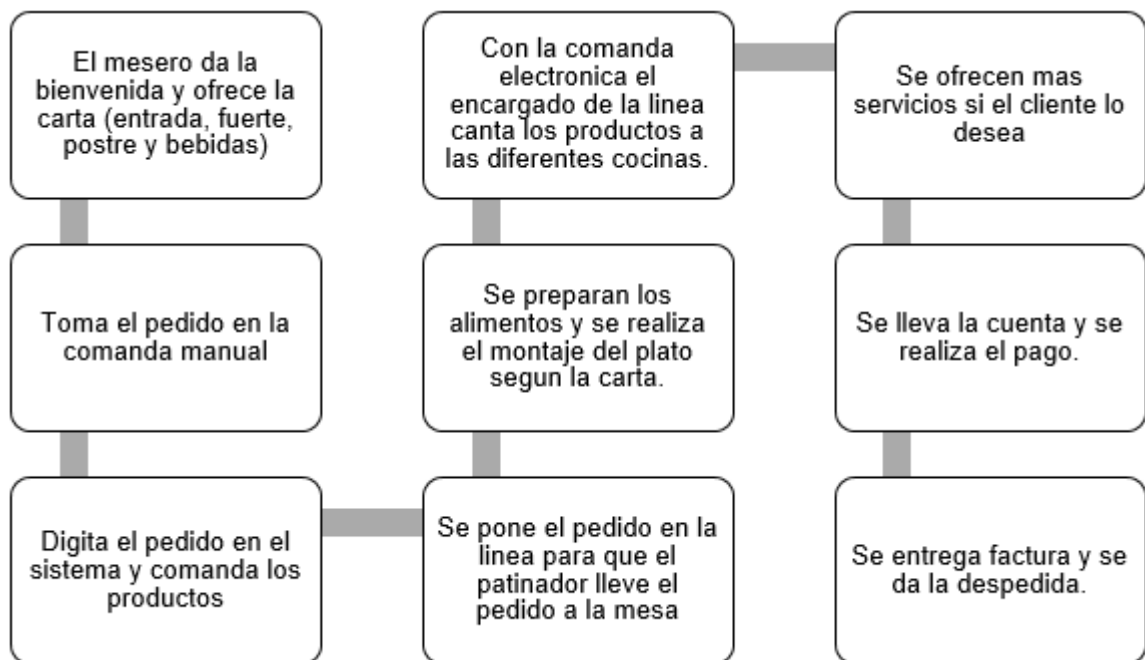
Problema:

En la recolección de datos de huéspedes y cliente fue evidente el inconformismo con los clientes respecto a los tiempos de respuesta del restaurante ya que se quejaban mucho de las demoras en sus pedidos. Aquí en estos aspectos influyen los momentos de verdad y los acompañamientos y controles en los líderes de cada área.

Propuesta:

Se establecieron los tiempos de respuesta de acuerdo a la baja y alta ocupación que tiene el hotel con ayuda del coordinador de servicio y la persona encargada de la línea de la cocina, de esta manera se plantea el siguiente ciclo del servicio y los tiempos de respuesta, de manera que el mesero pueda dar un tiempo concreto para el servicio que solicita el cliente de acuerdo a la temporada.

Ilustración 38. Ciclo del Servicio del Dpto. de AyB



Fuente: Los Autores.

Tabla 48. Propuesta, Tiempos de Respuesta del Servicio

TIEMPOS DE RESPUESTA DEL SERVICIO		
SERVICIO	BAJA TEMPORADA	ALTA TEMPORADA
Tomar pedido	10 Minutos	12 Minutos
Digitar pedido	2 Minutos	4 Minutos
Marchar pedido	20 Segundos	40 Segundos
Llevar pedido a la mesa	5 Minutos	5 a 8 Minutos
PROMEDIO	17,2 MINUTOS	24,4 MINUTOS
Fuente: Los Autores.		

Tabla 49. Propuesta, Tiempos de Respuesta de Cocina y Servicio

TIEMPOS DE RESPUESTA DE COCINA Y SERVICIO				
PRODUCTO	TIEMPO PROMEDIO DE COCINA BAJA TEMPORADA	TIEMPO PROMEDIO DE COCINA ALTA TEMPORADA	TIEMPO PROMEDIO DE SERVICIO BAJA	TIEMPO PROMEDIO DE SERVICIO ALTA
Carnes	20 a 25 minutos	30 a 35 minutos	De 37 a 42 minutos	De 54 a 59 minutos
Pollos	20 a 25 minutos	30 a 35 minutos	De 37 a 42 minutos	De 54 a 59 minutos
*Brocheta de pollo	30 a 35 minutos	40 a 45 minutos	De 47 a 52 minutos	De 64 a 69 minutos
Arroces y pastas	20 a 25 minutos	30 a 35 minutos	De 37 a 42 minutos	De 54 a 59 minutos
Pescados	25 a 30 minutos	35 a 40 minutos	De 42 a 47 minutos	De 59 a 64 minutos
*Viudo de capaz	40 a 45 minutos	45 a 50 minutos	De 57 a 62 minutos	De 69 a 74 minutos
Ensaladas	10 a 15 minutos	15 a 20 minutos	De 27 a 32 minutos	De 39 a 44 minutos
*Ensalada mediterránea	20 a 25 minutos	30 a 35 minutos	De 37 a 42 minutos	De 54 a 59 minutos
Jugos	5 a 7 minutos	7 a 10 minutos	De 22 a 24 minutos	De 31 a 36 minutos
Postres	5 a 7 minutos	8 a 12 minutos	De 22 a 24 minutos	De 31 a 36 minutos
*Matrimonio inseparable	10 al 15 minutos	15 a 20 minutos	De 27 a 32 minutos	De 34 a 39 minutos

Fuente: Los Autores.

10.3.8. Problema No. 08

Tabla 50. Problema No. 08 Dpto. AyB

PROBLEMA No. 08	
Problema:	No hay formato de encuestas de clientes del restaurante
Posibles causas:	Falta de gestión del departamento y la gerencia.
Objetivo:	Realizar formato de encuesta
Acciones de mejora:	Tomar acciones correctivas de las fallas existentes
Beneficios:	Conocer la opinión del cliente respecto al trato y servicio
Fuente:	Los Autores.

Formato de Encuesta:

El Hotel, solamente aplica encuestas a las personas que visitan la pizzería, lo que reduce el campo de acciones correctivas que se puedan tomar en el servicio del departamento en general. Aplica una encuesta a los huéspedes en general, sin embargo no es tenida en cuenta la opinión de las personas que únicamente visitan las instalaciones como el restaurante y el bar.

Problema:

Actualmente el Hotel cuenta con dos formatos para las encuestas de satisfacción de clientes, uno que se enfoca en personas que estuvieron hospedadas, el cual toma en cuenta aspectos del servicio, la habitación, productos y ciclos del servicio, y otro que está siendo aplicado desde este año en la pizzería en cual toma en cuenta el producto y servicio.

El Hotel tiene abierto al público el servicio de restaurante y es un servicio que se presta a diario, sin embargo, no se toman en cuenta las opiniones que tienen estos clientes que hacen uso de esta área del Hotel, por lo que es necesaria la creación de un formato de encuesta.

Propuesta:


Se propone un formato de encuesta con preguntas claves que permita calificar producto y servicio, el cual se sugiere en una presentación media carta de manera

que el mesero al momento de llevar la cuenta pueda poner en el pasa cuenta el formato de encuesta y solicitar amablemente su diligenciamiento.

Estas encuestas se deben hacer mínimo al 90% de las mesas con servicio externo, al día siguiente las encuestas se deben hacer llegar a la gerencia para la verificación de las mismas y poder tomar las medidas correctivas a que haya lugar.

Por lo anterior se expone la siguiente propuesta de encuesta, tomando como base la encuesta aplicada en el Tocarema Express.

Tabla 51. Propuesta Formato de Encuesta Restaurante

	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN				
	HOTEL TOCAREMA		Día	Mes	Año
Restaurante La Rotisería					
<i>Califique en escala de 1 a 5 nuestros servicios, donde 5 es excelente y 1 es pésimo.</i>					
Alimentos y bebidas					
Concepto	1	2	3	4	5
Calidad del producto					
Presentación de los alimentos					
Temperatura de los alimentos					
Tamaño de la porción					
Relación precio vs producto					
Variedad de productos					
Servicio					
Concepto	1	2	3	4	5
Rapidez					
Amabilidad					
Recibimiento en el restaurante					
Solución de problemas					
Presentación del personal					
Ambientación					
Concepto	1	2	3	4	5
Limpieza					
Ambiente					
Decoración					



	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN			Día	Mes	Año
	HOTEL TOCAREMA Restaurante La Rotisería					
Facturación						
Concepto	SI	NO	N/A			
Lo que ordeno fue lo facturado						
La cuenta fue clara						
Preguntaron si deseaba incluir la propina en la cuenta						
Comentarios o sugerencias:						
Nombre:						
Celular:						
Correo electrónico:						
Autorizo utilizar mis datos para fines de mercadeo y publicidad	SI		NO			
<i>Agradecemos su calificación y comentarios, esperamos que haya tenido una agradable experiencia en nuestro Hotel.</i>						
Fuente: Los Autores.						

Tabla 52. Propuesta Formato Encuesta Pizzería

	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN					Día	Mes	Año
	HOTEL TOCAREMA Pizzería Tocarema Express							
<i>Califique en escala de 1 a 5 nuestros servicios, donde 5 es excelente y 1 es pésimo.</i>								
Alimentos y bebidas								
Concepto	1	2	3	4	5			
Calidad del producto								
Presentación de los alimentos								
Temperatura de los alimentos								
Tamaño de la porción								
Relación precio vs producto								
Variedad de productos								



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

HOTEL TOCAREMA
Pizzería Tocarema Express

Día	Mes	Año
-----	-----	-----

Servicio					
Concepto	1	2	3	4	5
Rapidez					
Amabilidad					
Recibimiento en el restaurante					
Solución de problemas					
Presentación del personal					
Ambientación					
Concepto	1	2	3	4	5
Limpieza					
Ambiente					
Decoración					
Facturación					
Concepto	SI		NO		N/A
Lo que ordeno fue lo facturado					
La cuenta fue clara					
Preguntaron si deseaba incluir la propina en la cuenta					
Comentarios o sugerencias:					
Nombre:					
Celular:					
Correo electrónico:					
Autorizo utilizar mis datos para fines de mercadeo y publicidad	SI			NO	
<i>Agradecemos su calificación y comentarios, esperamos que haya tenido una agradable experiencia en nuestro Hotel.</i>					
Fuente: Los Autores.					

10.3.9. Problema No. 09

Tabla 53. Problema No. 09 Dpto. AyB

PROBLEMA No. 09	
Problema:	No hay programas de capacitación
Posibles causas:	El personal está en constante rotación Falta de gestión de la persona encargada
Objetivo:	Mejorar los procesos y afianzar los conocimientos adquiridos en la inducción
Acciones de mejora:	Implementar un programa de capacitación, tomando en cuenta la recolección de datos
Beneficios:	Motivar al personal a incrementar su conocimiento, con el fin de aportarlos a la operación
Fuente: Los Autores.	

Programas de capacitación:

El Hotel actualmente no cuenta con programas dispuestos a la capacitación del personal.

Problema:

La capacitación es una falla que actualmente tienen todas las áreas del Hotel, pero en alimentos y bebidas se ve la necesidad de realizarlas puesto que es allí, donde se están viendo más fallas y es indispensable la retroalimentación para poder dar soluciones a las mismas y llevar el departamento a la mejora continua.

En la recolección de datos, se pudo evidenciar que los empleados reconocen que tienen fallas y que esas pueden ser solucionadas para mejorar en la productividad.

Propuesta:

En la recolección de datos se propuso a los colaboradores la oportunidad de exponer en que les gustaría que los capacitaran y este fue el resultado:

- Talleres de cocina periódicos
- Políticas de higiene y normas Hasan
- Talleres de cortes de frutas, verduras y carnes.

- Montajes de eventos
- Mesa y bar
- Coctelera
- Servicio al cliente
- Cultura organizacional
- Talleres de manejo de tensión y estrés
- Actividades lúdicas para fomentar el trabajo en equipo

Tabla 54. Propuesta Programas de Capacitación Dpto. AyB

PROGRAMAS DE CAPACITACION DEL DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS					
TEMA	DIRIGIDO A	DIRIGIDO POR	RECURSO		SUGERENCIA
			Humano	Financiero	
Taller de cocina	Cocina	Chef	X	X	SENA
Políticas y normas de higiene	Cocina y servicio	Ente externo	X		SENA
Seguridad en el trabajo	Cocina y servicio	ARL	X		ARL
Talleres de cortes	Cocina	Ente externo	X	X	SENA
Montajes de eventos	Servicio	Coordinador de servicio	X		-
Servicio al cliente	Cocina y servicio	Ente externo	X		SENA
Talleres de cocteleria	Barman	Ente externo	X	X	SENA
Manejo de mesa y bar	Servicio	Coordinador de servicio	X		-
Cultura organizacional	Cocina y servicio	Recursos humanos	X		-
Taller de manejo de tensión y estrés	Cocina y servicio	ARL	X		ARL
Actividades lúdicas	Cocina y servicio	Recursos humanos y actividades	X	X	-

Fuente: Los Autores.

10.3.10. Problema No. 10

Tabla 55. Problema No. 10 Dpto. AyB

PROBLEMA No. 10	
Problema:	Higiene y presentación personal inadecuada
Posibles causas:	Incumplimiento de las funciones y estándares impuestos por ley
Objetivo:	Dar cumplimiento a las normas de buenas prácticas de manufactura
Acciones de mejora:	Motivar el uso de los implementos adecuados para las practicas propias del área
Beneficios:	Conservar la inocuidad de los productos a ofrecer.
Fuente:	Los Autores.

Higiene y presentación:

El personal es ocioso y evita u olvida hacer uso de los implementos brindados para el cuidado, tanto de los alimentos, como de ellos mismos.

Problema:

Actualmente el Hotel Tocarema no cuenta con política de higiene y presentación personal para el departamento de alimentos y bebidas, por lo que los colaborados en algunos momentos cometen errores que pueden llegar a irrumpir en la preparación y manipulación de los alimentos y esto podrá llevar consecuencias en el consumidor final.

Propuesta:

Actualmente el decreto 3075 de 1997¹¹⁷, que determina las buenas prácticas de manufactura de alimentos busca la implementación de requisitos de higiene para la preparación de alimentos, para los cual se propone la siguiente política de Higiene y presentación personal.

¹¹⁷ Decreto 3075 de 1997. Op. Cit

POLITICA DE HIGIENE Y PRESENTACION PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DEL HOTEL TOCAREMA

HIGIENE

Elementos de higiene y protección personal¹¹⁸

Cocina:

- Obligatorio el uso de tapabocas en todos los cargos que requiere preparación y elaboración de comidas.
- Obligatorio el uso de guantes en todos los cargos que requiere preparación y elaboración de comidas.
- Es obligatorio el uso de guantes metalizados para el personal que realice cortes y porcionamiento de carnes.
- Jamás secarse la cara o limpiarse los zapatos con las servilletas.
- No fumar dentro del área de trabajo.
- Nunca comer durante el servicio.

Servicio:

- Obligatorio el uso de tapabocas en todos los casos que requiera servir alimentos.
- Obligatorio el uso de guantes en todos los casos que requiera servir alimentos.
- Obligatorio el uso de gorro para el cabello en todos los casos que requiera servir alimentos.
- Jamás secarse la cara o limpiarse los zapatos con las servilletas.
- Si una servilleta cae al suelo reemplazarla por otra.
- No fumar dentro del área de trabajo.

¹¹⁸ Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina, Manual de seguridad e higiene en hotelería y gastronomía. p.50 Recuperado de: <https://issuu.com/adrianflores78/docs/manual_de_seguridad_e_higiene_en_ho>

- Nunca comer durante el servicio.

Prevención de contaminación cruzada¹¹⁹:

- Lavar las manos constantemente antes de manipular los alimentos.
- Las operaciones de producción deben evitar el contacto del alimento con materias de la fase inicial de la preparación.
- Lavar equipos una vez se utilizaron en alguna preparación antes de ser usados nuevamente.
- Lavar utensilios una vez se utilizaron en alguna preparación antes de ser usados nuevamente.
- Lavar y desinfectar las superficies de preparación una vez termine una preparación y antes de empezar una nueva.
- Separar los alimentos crudos de los alimentos cocidos.
- La materia prima y el producto terminado deben ser almacenados en espacios diferentes.

Limpieza y desinfección

- Las superficies del área de trabajo se deben limpiarse y desinfectarse a diario, tomando las precauciones adecuadas para que los detergentes y desinfectantes utilizados no contaminen los alimentos.
- Durante las actividades en la cocina no se pueden recoger alimentos ni líquidos del piso.
- Una vez terminar la jornada de trabajo, los pisos deben limpiarse minuciosamente y desinfectarse, incluidos los desagües, las estructuras auxiliares y las paredes de la zona de manipulación de alimentos.
- Se deben limpiar y desinfectar las sillas para niños después de cada uso.

¹¹⁹ Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina. Op. Cit. p.34

- Los elementos de aseo se deben encontrar todos en un mismo lugar y lejos del área de producción de alimentos, elementos y utensilios utilizados para la misma.
- Conocer los sitios de disposición de residuos líquidos y sólidos, requisito que aplica para todo el personal de alimentos y bebidas.
- El personal no debe estornudar, toser, o sonarse la nariz cerca de los alimentos.

PRESENTACIÓN:

Área de servicio:

- El uniforme debe estar siempre limpio y planchado
- El uniforme debe tener cuidado las costuras y botones.
- Los zapatos deben estar siempre limpios y deben usarse con medias de color blanco para el personal de servicio.
- los hombres debidamente afeitados y con corte de cabello corto.
- Las uñas deben ser cortas y estar limpias.
- Las uñas no pueden tener esmalte de ningún tipo
- Las mujeres debes tener el cabello totalmente recogido y es indispensable el uso de malla para el cabello.
- Las mujeres deben tener un maquillaje suave y acorde a los colores del uniforme.
- Está prohibido el uso de collares, cadenas, pulseras, anillos, piercing y cualquier joya, en el caso de las mujeres del servicio podrán usar aretes de perla color blanco.

Área de cocina:

- El uniforme debe estar siempre limpio y planchado.
- El uniforme debe tener cuidado las costuras y botones.
- Se deben utilizar zapatos negros antideslizantes

- Los hombres debidamente afeitados y con corte de cabello corto.
- Las uñas deben ser cortas y estar limpias.
- Las uñas no pueden tener esmalte de ningún tipo
- Las mujeres debes tener el cabello totalmente recogido y es indispensable el uso de malla para el cabello y la cofia.
- Está prohibido el uso de maquillaje para las mujeres del área de cocina.
- Está prohibido el uso de collares, cadenas, aretes, pulseras, anillos, piercing y cualquier joya.

11. CAPITULO II. DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO

11.1. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS INTERNOS

El hotel cuenta con 65 años de historia, es decir que tiene una construcción superior a estos años, por lo anterior los procesos de mantenimiento deben ir enfocados en las áreas que permiten la operación, es decir la planta eléctrica, la planta telefónica, los chiller de aire acondicionado, por otro lado, aspectos importantes como tubería y mantenimiento general.

El departamento de mantenimiento tiene un papel importante ya que muchas de estas plantas son antiguas y un cambio requiere, de una inversión representativa, por lo que de ellos dependen que aun sigan funcionando de la mejor manera permitiendo las labores de la operación y demás.

Los mantenimientos actualmente son de manera correctiva, sin embargo, la gerencia está en busca de que sean predictivos y preventivos, puesto que esto reduciría fallas en la operación y mejoraría la productividad del departamento.

11.1.1. Matriz DOFA¹²⁰ Dpto. Mantenimiento

Tabla 56. Matriz DOFA, Dpto. Mto¹²¹

MATRIZ DOFA DPTO. MANTENIMIENTO	
Debilidades	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none">1. Las instalaciones tienen muchos años de uso por lo que el mantenimiento debe ser más arduo.2. El equipo del que dispone el hotel es antiguo e insuficiente.3. No cuenta con un organigrama detallado del departamento.4. Las señales de precaución no son fáciles de encontrar.	<ol style="list-style-type: none">1. El personal general del hotel puede ayudar a detectar inconformidades con la estructura o equipo.2. Optimización de los recursos.3. Cronogramas de actividades.4. Implementación de nuevas tecnologías.5. Procesos de innovación.6. Remodelación a las instalaciones.

¹²⁰ PONCE TALACÓN, H. Op cit. p.3.

¹²¹ THOMPSON A. y STRICKLAND J. Op. Cit. p. 98.

MATRIZ DOFA DPTO. MANTENIMIENTO	
<p>5. El personal no se acoge debidamente al protocolo.</p> <p>6. Tecnología obsoleta.</p> <p>7. Poca capacitación al personal.</p>	
Fortalezas	Amenazas
<p>1. El personal del área está comprometido con las estrategias de mejora.</p> <p>2. Se cuenta con formatos que son diligenciados debidamente y facilitan la detección de problemas.</p> <p>3. Personal con diversidad de conocimientos.</p> <p>4. La estructura se conserva para el servicio al cliente.</p> <p>5. Personal enfocado en las necesidades.</p>	<p>1. Algunos de los repuestos son difíciles de conseguir o muy costosos.</p> <p>2. Algún accidente con clientes o huéspedes por fallas en el tema.</p> <p>3. Leyes a nivel ambiental y de seguridad.</p> <p>4. Tercerización del departamento.</p> <p>5. Efectos del cambio climático.</p> <p>6. Poca oferta de personal en el mercado.</p>
Fuente: Los Autores.	

Estrategias FO (Dpto. Mtto)

FO₁ Tener el personal comprometido con sus labores permite detectar problemas a tiempo.

FO₂ Se reducen fallas y se optimizan recursos si el personal del área se encuentra capacitado y aplica el conocimiento correctamente.

FO₃ Los cronogramas de actividades permiten organizar al personal para realizar los trabajos de acuerdo al grado de importancia.

FO₄ Los formatos de control deben contribuir a la optimación de los recursos humanos, financieros y físicos.

FO₅ Los mantenimientos preventivos, permiten la reducción de fallas.

Estrategias FA (Dpto. Mtto)

FA₁ Si el personal está comprometido con el área, la detección de fallas a tiempo ayudará a evitar posibles accidentes.

FA₂ Al detectar los problemas con anticipación gracias a la ayuda de los formatos de control, se puede hacer pedido repuestos con anticipación y así tenerlos a tiempo para efectuar el respectivo mantenimiento.

FA₃ Al tener personal con diversidad de conocimientos se permitirá al departamento de compras tener claridad de los implementos necesarios y requeridos, impidiendo que se compren materiales que no se ajusten a las necesidades.

FA₄ La estructura tuvo una etapa de construcción óptima, de forma que el cambio climático no ha afectado de manera representativa la edificación. Sin embargo, es importante la realización de los mantenimientos preventivos y predictivos para evitar posibles fallas.

FA₅ El tener personal enfocada en cada área (carpintero, plomero, electricista, técnico de refrigeración) no es necesario buscar en otras partes personal que se encargue de algún daño específico. Así mismo, cada especialista podrá brindar sus conocimientos a los auxiliares.

Estrategias DO (Dpto. Mtto)

DO₁ Las instalaciones son muy antiguas por lo que el trabajo de mantenimiento debe ser arduo para evitar accidentes con los clientes o los mismos funcionarios.

DO₂ Si se remodelan las instalaciones, se dejara de necesitar que se reparen y corrijan los mismos errores una y otra vez.

DO₃ La implementación de nuevas tecnologías reemplazara la tecnología obsoleta que tiene el hotel.

DO₄ Implementando procesos de innovación de los protocolos ya establecidos, se buscara el cumplimiento por parte del personal.

DO₅ Capacitando al personal en general del hotel, para que conozcan las instalaciones y la señalización, el área de mantenimiento se verá beneficiada por la ayuda que estos le puedan brindar en general.

Estrategias DA (Dpto. Mtto)

DA₁ La maquinaria y equipo es desactualizada por lo tanto es difícil conseguir algunos repuestos, por lo anterior es importante realizar actualización de equipos.

DA₂ Al tener equipo y tecnología antigua, es mucho más difícil conseguir repuestos y por ende, al encontrarlos resultan ser más costosos que otros disponibles en el mercado

DA₃ se debe implementar señalización adecuada para evitar cualquier posible accidente, bien sea con clientes, huéspedes o funcionarios del hotel.

DA₄ Debido a la poca oferta de personal en el mercado, es necesario capacitar el personal existente en el hotel para que este cumpla con los requisitos y el protocolo exigido.

DA₅ El personal debe cumplir debidamente los protocolos y actividades, evitando que sea necesario una tercerización del departamento, perdiendo de esta manera control sobre los procesos.

11.1.2. Matriz MEFI¹²² Dpto. Mantenimiento

Tabla 57. Matriz MEFI, Dpto. Mtto

MATRIZ MEFI (MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS) DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO				
FACTORES INTERNOS CLAVE	VARIABLES	PONDERACIÓN	CLASIFICACION	PUNTAJE
Instalaciones antiguas	Debilidad	0.40	1	0.4
Personal comprometido	Fortaleza	0.10	3	0.3
Equipo desactualizado	Debilidad	0.12	1	0.12

¹²² FRED, R. D., Op. Cit. pp.157-159

MATRIZ MEFI (MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS) DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO

FACTORES INTERNOS CLAVE	VARIABLES	PONDERACIÓN	CLASIFICACION	PUNTAJE
Formatos de ayuda operacional	Fortaleza	0.06	3	0.18
organigrama del departamento	Debilidad	0.05	2	0.1
Personal con competencias	Fortaleza	0.10	4	0.4
falta de señalización	Debilidad	0.08	1	0.08
Cumplimiento de los protocolos	Debilidad	0.09	2	0.18
SUBTOTAL		1		1.76

Fuente: Los Autores.

Análisis Matriz MEFI (Dpto. Mtto)

Se le dio mayor ponderación a las instalaciones antiguas y al equipo desactualizado, dado que son factores de gran importancia para ese departamento. Estos factores para ser solucionados y convertirlos en una fortaleza requieren de una gran inversión en remodelación y actualización de equipos.

11.1.3. Matriz MEFÉ¹²³ Dpto. Mantenimiento

Tabla 58. Matriz MEFÉ, Dpto. Mtto

MATRIZ MEFÉ (MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS) DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO

FACTORES INTERNOS CLAVE	VARIABLES	PONDERACIÓN	CLASIFICACION	PUNTAJE
Optimización de recursos	Oportunidad	0.08	3	0.24
Materia prima	Amenaza	0.15	1	0.15
Cronograma de actividades	Oportunidad	0.06	3	0.18
Costos de productos	Amenaza	0.15	2	0.3
Detección de inconformidades	Oportunidad	0.10	4	0.4
Accidentabilidad	Amenaza	0.08	1	0.08

¹²³ FRED, R. D., Op. Cit. pp.110-111

MATRIZ MEFE (MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS) DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO				
FACTORES INTERNOS CLAVE	VARIABLES	PONDERACIÓN	CLASIFICACION	PUNTAJE
Implementación de nuevas tecnologías Normatividad Procesos de innovación	Oportunidad	0.20	4	0.8
	Amenaza	0.08	2	0.16
	Oportunidad	0.10	3	0.3
SUBTOTAL		1		2.61

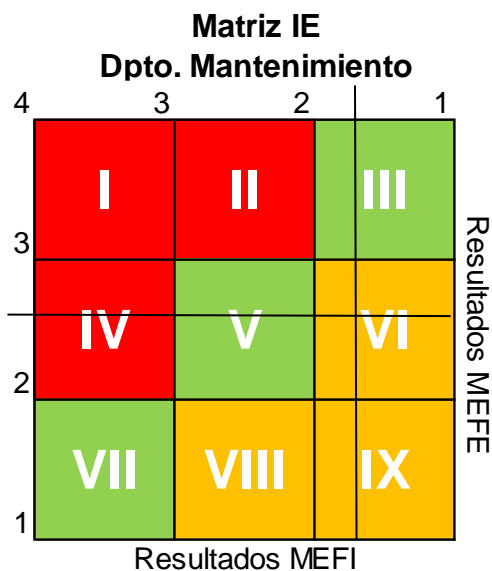
Fuente: Los Autores.

Análisis Matriz MEFE (Dpto. Mtto)

Se dio mayor ponderación a una oportunidad que es la implementación de nuevas tecnologías, lo que vendría muy bien para la actualización de equipos y remodelación, sin embargo como se ha expuesto en numeradas ocasiones se requiere de gran inversión, por otro lado también se dio alta ponderación a dos amenazas que son la materia prima y costo de los productos, cabe resaltar que los materia prima para las labores de mantenimiento tienden a ser muy costosas y difíciles de conseguir con proveedores locales, por lo que es importante tener alianzas estratégicas con proveedores que permitan la fácil obtención de materiales y equipos para el desarrollo de los mantenimientos.

11.1.4. Matriz IE¹²⁴ Dpto. Mantenimiento

Ilustración 39. Matriz IE, Dpto. Mtto



Fuente: Los Autores.

Análisis Matriz IE (Dpto. Mtto)

Los resultados se ubicaron en el cuadrante VI lo cual indica “Cosechar y reducir”, es decir que hay muchos procesos que deben mejorar ya que no se están obteniendo los resultados esperados y es importante poner atento cuidado a los procesos llevados a cabo en este departamento.

11.1.5. Matriz PCI¹²⁵ Dpto. Mantenimiento

Tabla 59. Matriz PCI, Dpto. Mtto

¹²⁴ FRED, R. D., Op. Cit. pp.235-239

¹²⁵ SERNA GÓMEZ, H., Op. Cit. pp.167-184

MATRIZ PCI (PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA) DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO									
CLASIFICACIÓN	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
ADMINISTRATIVA									
Manejo de recursos						X	X		
Planeación y organización					X		X		
Comunicación				X				X	
PRODUCTIVA									
Tiempos de respuesta					X		X		
Cronograma de actividades						X		X	
Gestión del departamento					X			X	
FINANCIERA									
Costos de operación			X					X	
Compras						X			
Uso y manejo de material		X						X	
Stock de materiales			X					X	
TECNOLOGICO									
Infraestructura para la realización de las labores						X		X	
Maquinaria y equipo para la realización de las labores		X						X	
Implementación de nuevas tecnologías				X				X	
HUMANO									
Manual de funciones					X		X		
Capacitación para la realización de labores				X				X	
Motivación				X				X	
Fuente: Los Autores.									

Análisis Matriz PCI (Dpto. Mtto)

Se evidencia que en su mayoría son debilidades. La comunicación, la implementación de nuevas tecnologías, la capacitación y la motivación son las debilidades altas que tiene este departamento.

La comunicación juega un papel importante para todas las áreas de la organización, cuando hay buena comunicación los procesos fluyen con facilidades y lleva a cabo una buena operación, este departamento presenta esa falla y no es bueno para el desarrollo de las labores, por otro lado la implementación de nuevas tecnologías es un hotel tan grande y de tantos años de construcción es inversión representativa que tal vez en este momento no está presupuestado por la junta directiva, sin embargo se debe hacer ya que el mercado lo está exigiendo, la capacitación como en todas las áreas es una debilidad latente que debe ser resuelta para mejorar los procesos, y por último la motivación debe ser una labor de recursos humanos y se debe implementar en todas áreas del hotel.

11.1.6. Matriz POAM¹²⁶ Dpto. Mantenimiento

Tabla 60. Matriz POAM, Dpto. Mtto

MATRIZ POAM (PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO) DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO									
CLASIFICACION DE LOS FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
ADMINISTRATIVA									
Alianzas estratégicas			X					X	
Diversidad de proveedores		X					X		
Oferta de materia prima		X					X		
Tiempos de entrega						X	X		
Dependencia de costos						X	X		
SOCIALES									
Nivel educativo				X			X		
Experiencia empírica					X			X	
Oferta personal capacitado				X				X	
Salarios						X	X		
ECONOMICOS									
Creación de impuestos				X			X		
Disponibilidad de recursos		X						X	

¹²⁶ SERNA GÓMEZ, H., Op. Cit. pp.150-156

MATRIZ POAM (PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO) DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO									
CLASIFICACION DE LOS FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
Incremento de costos de materia prima				X			X		
TECNOLOGICO									
Desarrollo tecnológico	X						X		
Disponibilidad de recursos tecnológicos			X					X	
Oferta tecnológica	X								X
automatización de los procesos		X						X	
DEMOGRAFICO									
Rutas de acceso	X						X		
Ubicación geográfica	X						X		
Estado de las vías		X						X	
Facilidad de transporte	X							X	
AMBIENTAL									
Recursos naturales		X					X		
Programa de desarrollo sostenible			X				X		
Cambio climático	X							X	
Vida útil de los materiales			X					X	
Fuente: Los Autores.									

Análisis Matriz POAM (Dpto. Mtto)

En su mayoría fueron oportunidades, sin embargo hay cuatro amenazas altas, que en este caso son el nivel educativo, la oferta de personal capacitado, la creación de impuestos y el incremento del costo de materia prima. Girardot actualmente no cuenta con una oferta laboral de personas capacitadas, los conocimientos tienden a ser empíricos, lo que no es bueno para las empresas.

11.2. PRIORIZACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS O DE MAYOR IMPACTO

11.2.1. Mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo:

“El mantenimiento preventivo se realiza en el equipo con el fin de evitar las reparaciones urgentes, las cuales ocasionan pérdidas a la empresa y molestias al cliente.

Cuando en un departamento del hotel se detecte alguna falla en el funcionamiento de alguna máquina o instalación, se debe solicitar por escrito la reparación. A esta forma impresa se le puede denominar de diferentes maneras: reporte de mantenimiento, orden de trabajo o reparación urgente.”¹²⁷

11.2.2. Puntos críticos:

Evaluar los puntos críticos en mantenimiento es de vital importancia para definir el cronograma de actividades y asignación de funciones en dichos puntos. Cabe resaltar que el Hotel Tocarema tiene una estructura física de más de 65 años por lo que tiene muchos puntos críticos a los cuales se debe prestar el cuidado y atención necesaria.

Entre los puntos críticos se encuentran los siguientes:

- Planta eléctrica
- Planta telefónica
- Chiller de aire acondicionado.

11.2.3. Manual de funciones¹²⁸:

El manual de funciones del departamento de mantenimiento se encuentra desactualizado, por lo anterior se ve la necesidad de entrar a verificar funciones reales de los trabajadores y actualizar de esta manera los diferentes manuales.

¹²⁷ BÁEZ, CASILLAS S., Op. Cit. p.269

¹²⁸ Rodríguez Valencia, Op. Cit. p.59

Cabe resaltar que en la industria hotelera se ve un fenómeno en el cual los trabajos de se vuelven dinámicos y generan actividades que no corresponden a sus funciones descritas en el manual de funciones, pero son necesarias para desarrollo de la buena operación, por lo cual se tendrá en cuenta este fenómeno y se tratará de plasmar las funciones reales que desempeña cada funcionario del área.

11.2.4. Operatividad y productividad¹²⁹:

El gremio hotelero está en un constante cambio y mejoramiento, es importante para el hotel estar al día en temas sobre tendencias, conociendo las estadísticas y las cifras de la actualidad y adaptarse a ellas.

Hoy en día se observa que quien no está preparado para el cambio se destina al fracaso. Es vital para el hotel que el personal esté dispuesto a modificar su comportamiento y a moldearse según lo exija el cliente o huésped, en temas como el servicio o el horario. Para ello, es bueno empezar por educar al cliente, mostrarle cortésmente que ciertos servicios no se encuentran disponibles en cualquier horario, y así mismo, la administración debe estudiar la demanda de los mismos para poder organizar un turno de personal conveniente con la misma; es poco beneficioso para el Hotel ofrecer todos sus productos y servicios las 24 horas de la semana, pues esto acarrea gastos que se podrían mitigar.

11.3. ETAPA DE INTERVENCIÓN Y DESARROLLO DEL PLAN DE ACCION ESTRATÉGICO

El departamento de mantenimiento es de suma importancia para la operación del Hotel, de él depende que tanto equipos como estructura se encuentren en óptimas condiciones para su adecuado funcionamiento, el cual permite brindar un buen

¹²⁹ LÓPEZ P., Profesor del Curso de Dirección Comercial de Hoteles. Universidad de Alicante. 2013. Recuperado de: <<https://www.cursodireccionhotelera.com/produccion-o-productividad-en-hoteles-parte-1/>>

servicio al cliente, para ello es indispensable la implementación de programas, controles y mantenimientos para tener una operación más eficiente.

Actualmente el departamento cuenta con personal que lleva mucho tiempo laborando en el Hotel, algunos participaron en la última remodelación y eso indica que conocen muy bien la estructura y los diferentes equipos y maquinaria con la cuenta el Hotel para la operación, lo cual trae beneficios para el departamento porque de esta manera se puede indicar que ellos cuentan con los conocimientos necesarios para la realización de sus funciones y es algo que el Hotel debe resaltar.

Aunque la maquinaria y equipo se encuentra desactualizada aun cuenta con un funcionamiento óptimo para el servicio y la operación, sin embargo, se quiere de un mantenimiento constante para evitar posibles fallas, por lo que el trabajo del departamento es muy importante y por ende debe tener organizados todos y cada uno de los procesos que se realizan.

Tabla 61. Plan de Mejoramiento General Dpto. Mtto.

PLAN DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO																
No	Problema Diagnosticado	Acciones de mejora	Encargados	Recursos			Dificultad			Plazo			Impacto			
				Hum.	Físico	Finan.	Alta	Media	Baja	Largo	Media.	Corto	Inmedi	Alto	Medio	Bajo
1	No cuenta con organigrama específico del departamento	Realizar organigrama del departamento	Estudiantes, coordinador de recursos humanos y jefe de mantenimiento.	X				X					X			
2	El manual de funciones no corresponde con las funciones realizadas	Actualizar manual de funciones	Estudiantes, coordinador de recursos humanos y jefe de mantenimiento.	X				X				X				
3	No existe de cronograma de mantenimiento preventivo, predictivo.	Realizar cronograma	Estudiantes y jefe de mantenimiento.	X			X					X			X	
4	Los formatos de control de operatividad no son acordes a las necesidades	Crear nuevo formatos acorde a las necesidades	Estudiantes y jefe de mantenimiento.	X			X					X			X	

PLAN DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO															
No	Problema Diagnosticado	Acciones de mejora	Encargados	Recursos			Dificultad			Plazo			Impacto		
				Hum.	Físico	Finan.	Alta	Media	Baja	Largo	Media.	Corto	Inmedi	Alto	Medio
5	No hay definidos tiempos de respuesta de acuerdo a el grado de importancia	Concretar tiempos de respuesta	Estudiantes y jefe de mantenimiento.	X			X					X			
6	No están evaluados los puntos críticos	Evaluar los puntos críticos	Estudiantes y jefe de mantenimiento.	X			X					X			

Fuente: Los Autores.

11.3.1. Problema No. 01

Tabla 62. Problema No. 01 Dpto. Mtto.

PROBLEMA No. 1	
Problema:	No hay organigrama del departamento
Posibles causas:	No se ha realizado el respectivo trabajo de campo
Objetivo:	Realizar el organigrama del departamento.
Acciones de mejora:	Diseñar el organigrama en un formato fácil de modificar, lo que genere facilidad a la empresa.
Beneficios:	Visualizar la estructura organizacional del departamento.
Fuente:	Los Autores.

Organigrama del Departamento:

El departamento no cuenta con organigrama

Problema:

Para la organización de una empresa es de vital importancia contar con organigramas que permita determinar la visual de los cargos para que de esta manera se puedan asignar funciones y responsabilidades, sin embargo, actualmente el departamento de mantenimiento no cuenta con un organigrama, lo que dificulta los beneficios que brinda esta herramienta, por lo tanto, se ve la necesidad y creación del organigrama.

Propuesta:

Véase página 292.

11.3.2. Problema No. 02

Tabla 63. Problema No. 02 Dpto. Mtto.

PROBLEMA No. 2	
Problema:	Manual de funciones desactualizado
Posibles causas:	Falta de gestión del departamento de recursos humanos y el jefe de área
Objetivo:	Actualizar los manuales de funciones y crear los faltantes.

PROBLEMA No. 2

Acciones de mejora:

Permitir al jefe de área y los mismos empleados tener claridad en las funciones correspondientes a realizar, organizar procesos, asignar funciones.

Beneficios:

Herramienta para el proceso de inducción y retroalimentación del personal.

Fuente: Los Autores.

Problema:

El departamento de mantenimiento actualmente cuenta con manuales de funciones determinado en el año 2011, los cuales con el pasar de los años han generado variaciones en las funciones, y se han tenido que modificar de acuerdo a las necesidades de la operación, igualmente la creación de nuevos puestos ha generado la creación de nuevos manuales de funciones los cuales aún no se cuenta determinados.

Actualmente el departamento de recursos humanos cuenta con los siguientes manuales de funciones:

- Ebanista
- Coordinador de mantenimiento
- Electricista
- Plomero
- Técnico de refrigeración

Teniendo en cuenta la información anterior se logró evidenciar en la etapa diagnostico que este departamento cuenta con otros cargos para los cuales no se cuenta con manual de funciones, por lo tanto, se concreta que el departamento cuenta con siguientes cargos:

- Coordinador de mantenimiento
- Electricista
- Plomero
- Técnico de refrigeración

- Ebanista
- Auxiliar de pintura
- Auxiliar de mantenimiento

Por lo anterior se ve la necesidad de evaluarlos y crear los manuales que no estén estipulados, para que de esta manera cada persona tenga claro cuáles son las funciones que deben realizar y por otro lado el coordinador de mantenimiento pueda exigir a sus colaboradores las funciones que este estipuladas allí, igualmente esta es una herramienta que juega un papel importante en el proceso de inducción y sirve como herramienta no solo de mantenimiento, sino que también de recursos humanos.

Propuesta:

Con el respectivo trabajo de campo y entrevistas realizadas, se proponen los siguientes manuales de funciones, este proceso se realizó con ayuda del encargado del departamento de mantenimiento.

Tabla 64. Manual de Funciones, Coordinador de Mantenimiento¹³⁰

 <h2 style="text-align: center;">DESCRIPCIÓN DEL CARGO</h2>	
DATOS DE IDENTIFICACION DEL CARGO:	
Cargo:	COORDINADOR DE MANTENIMIENTO
Operación:	MANTENIMIENTO
Reporta a:	GERENTE GENERAL
Personas a cargo:	ELECTRICISTA, PLOMERO, TECNICO DE REFRIGERACION, EBANISTA, AUXILIAR DE PINTURA, AXILIAR DE OBRAS CIVILES, AUXILIAR DE MANTENIMIENTO.
DESCRIPCION DEL PUESTO:	

¹³⁰ BÁEZ CASILLAS, S., Op. Cit. p.68



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Es responsable ante la gerencia por la planeación, organización y dirección de todas las acciones tendientes a conservar y mejorar las instalaciones físicas del Hotel. Es el responsable por mantener los equipos y maquinarias en buen estado de funcionamiento y presentación. Elaboración y ejecución de programas de mantenimiento preventivo, correctivo y predictivo, los cuales no sólo deberá cumplir, sino también hacer cumplir a las personas a su cargo en este departamento.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- 1 Planear, administrar y coordinar las actividades del departamento de mantenimiento, definiendo directrices y rutinas de trabajo
- 2 Supervisar el trabajo realizado por los empleados del departamento de mantenimiento.
Establecer un sistema de Mantenimiento preventivo para mayor seguridad en
- 3 la operación del equipo, mejorar la eficiencia del equipo y reducción de costos de Mantenimiento.
- 4 Vigilar que los sistemas de trabajo se lleven a cabo según las normas y procedimientos establecidos
- 5 Revisar periódicamente los equipos de la empresa para determinar el tipo de mantenimiento que requiere, bien sea preventivo o correctivo
- 6 Estar atento a cualquier eventualidad que se presente en las diferentes áreas del Hotel.
- 7 Mantener en óptimas condiciones sus instalaciones, programando mantenimiento y reformas locativas.
- 8 Supervisar los abastecimientos de los combustibles o químicos que pongan en peligro las instalaciones de la empresa.
- 9 Tener disponibilidad inmediata en el momento en que se requieran sus servicios.
- 10 En coordinación con los jefes de sección, elaborar el programa de Mantenimiento para las áreas del hotel.
- 11 Establecer el sistema que se requiera en las solicitudes de trabajos de mantenimiento correctivo.
- 12 Establecer control de las herramientas usadas por su personal.



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- Mantener inventario total de los equipos, maquinaria y demás bienes muebles e inmuebles que sean constitutivos de los sistemas o controles que estén incluidos en el programa de mantenimiento preventivo, a saber: sistema eléctrico, sistema electrónico, sistema hidráulico, sistema mecánico, obras civiles y sistema de refrigeración. Adicionalmente especificar el diagnóstico del estado de lo inventariado, determinando la periodicidad con que será reevaluado dicho diagnóstico.
- 13** Mantener inventario total de los equipos, maquinaria y demás bienes muebles e inmuebles que sean constitutivos de los sistemas o controles que estén incluidos en el programa de mantenimiento preventivo, a saber: sistema eléctrico, sistema electrónico, sistema hidráulico, sistema mecánico, obras civiles y sistema de refrigeración. Adicionalmente especificar el diagnóstico del estado de lo inventariado, determinando la periodicidad con que será reevaluado dicho diagnóstico.
- 14** Elaborar el manual del mantenimiento correctivo el cual incluirá el flujo grama de actividades y procedimientos que deben conducir a una pronta y eficaz atención a las solicitudes de trabajo por parte de los demás departamento del Hotel.
- 15** Elaborar el presupuesto de gastos del departamento.
- 16** Asignar tareas del personal a cargo y autoriza horas extras, en base a necesidades reales de la operación
- 17** Programar e inspeccionar tareas referentes a los conductos de gas, acueducto, para detectar fugas; los circuitos eléctricos para detectar fallas o sobrecargas.
- 18** Probar periódicamente la calidad del agua y la planta de luz eléctrica
- 19** Supervisar turnos del personal a cargo que se cumplan de acuerdo a la programación y que se vele por el control de gastos.
- 20** Mantenerse informado de los seguros que tiene el Hotel y los materiales o equipos que protege.
- 21** Supervisar el servicio de mantenimiento de los equipos e instalaciones de las áreas asignadas, controlando su buen estado y constatando que estén prestando un servicio eficiente
- 22** Evaluar en coordinación con el Jefe de Compras, las cotizaciones que sean presentadas para efectos de la contratación de la prestación de servicios o la adquisición de materiales o equipos que corresponda.
- 23** Revisar y dar el visto bueno a la entrega de servicios contratados a terceros, informando de su concepto a la gerencia, para efectos de su respectivo pago.
- 24** Coordinar el desarrollo de trabajos con el personal contratista, supervisando la calidad de los materiales y la correcta aplicación de las especificaciones del contrato.
- 25** Revisar diariamente las órdenes pendientes de mantenimiento.
- 26** Hacer recorridos por todas las instalaciones para revisar el correcto funcionamiento de los equipos



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- 27** Controlar que se cumplan estrictamente las normas de Salud Ocupacional por el personal de su área al igual que contratistas.
- 28** Colaborar en la selección de personal para el área de mantenimiento.
- 29** Velar por que todo el personal a su cargo cumpla las normas políticas y procedimientos establecidos.
- 30** Tramitar ante el Coordinador de Recursos Humanos, todo lo pertinente a las solicitudes de permisos de duración superior a un turno, licencias, vacaciones, promociones, sanciones y despidos del personal de su departamento
- 31** Resolver los problemas operativos y administrativos del departamento con el fin de plantear acciones de mejora y retroalimentación los procesos.
- 32** Realizar, autorizar y controlar las requisiciones al almacén y programar los pedidos de mantenimiento de tal forma que permita al jefe de compras adquirir los productos con el tiempo suficiente para la evitar el desabastecimiento
- 33** Elaborar seguimiento de consumos de acueducto y energía, si existe algún cambio brusco evaluar la posible causa.
- 34** Supervisar la publicación de las normas de seguridad y correcto uso de los equipos
- 35** Proponer formas de disminución de consumos de energía, combustibles y acueducto. Además promueve en coordinación con los jefes de departamento, programas de ahorro de Energía y Agua.
- 36** Supervisar el mantenimiento preventivo y correctivo que se contrata externamente para la maquinaria y equipo del hotel.
- 37** Recibe las órdenes de servicio de los eventos y coordinan la verificación de los espacios y el personal que requieran para dicho evento.
- 38** Mantener al día el archivo y documentos del departamento, igualmente es el canal de comunicación entre los contratistas y el departamento contable.
- 39** Supervisar el mantenimiento preventivo y correctivo que se contrata externamente para la maquinaria y equipo del hotel.
- 40** Realizar arqueos periódicos de la existencia y estado de conservación de las herramientas de mantenimiento, lo mismo que velar por las existentes en el taller y la buena presentación y aseo del mismo.
- 41** Supervisar el correcto funcionamiento de la música ambiental y reporta a la empresa contratada cualquier anomalía.




DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- 42 Llevar control de los trabajos realizados.
- 43 Vigilar el control de la fumigación y realiza la respectiva programación en coordinación con la empresa contratada.
- 44 Inspeccionar las instalaciones que recibieron mantenimiento especial y dar el visto bueno.
- 45 Diseñar formatos para la comprobación de los mantenimientos realizados con el fin de tener controlado los procesos realizados y reducir fallas.
- 46 Llevar control de las solicitudes realizadas por los huéspedes y aplicar las acciones correctivas.
- 47 Atender, los requerimientos sanitarios que las distintas autoridades realicen, según corresponda a las áreas de mantenimiento.
- 48 Informar semanalmente a la gerencia, todas las actividades desarrolladas en dicho período, lo mismo que las anomalías y observaciones especiales.
- 49 Promover la capacitación del personal a su cargo en conjunto con departamento de recursos humanos.
- 50 Coordinar el equipo bajo su responsabilidad, seleccionando, entrenando, evaluando el desempeño y estimulando el nivel de motivación de los colaboradores.
Cuando haya baja ocupación, coordina con el Ama de Llaves el bloqueo por conjuntos de habitaciones para darles mantenimiento, fijando un plan de trabajo que incluya la revisión de instalaciones eléctricas, carpintería y pintura a muebles, sistema hidráulico de baños, pintura general, lavado tanto de las habitaciones como de pasillos y del aire acondicionado, etc.
- 51 Vigilar la presentación del personal a cargo y procurar que este siempre impecable.
- 52 Debe propender por que las personas a su cargo estén siempre informadas de eventos servicio que ofrece el hotel.
- 53 Realizar reuniones periódicas con el personal a su cargo.
- 54 Asistir a las reuniones y comités que convoca la Gerencia.
- 56 Cualquier otra función ordenada por el Gerente general en coherencia con carácter de sus funciones

Fuente: Los Autores.

Tabla 65. Manual de Funciones, Técnico Electricista¹³¹

 DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
DATOS DE IDENTIFICACION DEL CARGO:	
Cargo:	TÉCNICO ELECTRICISTA
Operación:	MANTENIMIENTO
Reporta a:	COORDINADOR DE MANTENIMIENTO
Personas a cargo:	NINGUNA
DESCRIPCION DEL PUESTO:	
<p>Es responsable ante el coordinador de mantenimiento, por la correcta ejecución de los trabajos de electricidad encomendados y de mantener las herramientas a su cargo en buen estado de funcionamiento. Ejecuta programas de mantenimiento preventivo y correctivo de toda la parte eléctrica del hotel.</p>	
FUNCIONES ESPECIFICAS:	
<ol style="list-style-type: none"> 1 Es responsable de cuidar y mantener en buen estado las herramientas asignadas. 2 Mantiene siempre limpio el lugar de trabajo y los equipos. 3 Asear al terminar su labor, su puesto de trabajo y los equipos y herramientas que ha utilizado. 4 Ejecutar los trabajos que le programe el Coordinador de mantenimiento y realizar el correcto desempeño del mismo. 5 Revisar periódicamente los equipos a su cargo para determinar el tipo de mantenimiento que requiere, bien sea preventivo, predictivo o correctivo. 6 Ejecutar todas las obras eléctricas que le sean encomendadas, guardando las normas de seguridad establecidas. 7 Colabora con su jefe en el recibo de obras o reparaciones que en su campo sean efectuados por contratistas. 8 Colabora dando el visto bueno a la entrega de servicios contratados a terceros, informando de su concepto al Coordinador de Mantenimiento. 9 Efectúa los mantenimientos preventivos que le sean ordenados en su área, en equipos y Subestaciones 10 Efectúa los cambios necesarios en circuitos, de acuerdo a las necesidades y capacidades del Hotel. 	

¹³¹ BÁEZ CASILLAS, S., Op. Cit. p.76



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- 11** Estar atento a cualquier eventualidad que se presente en las instalaciones y que tengan que ver con la electricidad.
- 12** Realiza las ordenes de mantenimiento Correctivo, que le sean asignadas.
- 13** Efectúa los cambios necesarios en circuitos, de acuerdo a las necesidades y capacidades del Hotel.
- 14** Colabora con el área de servicio, en la instalación de equipos eléctricos, para los eventos.
- 15** Cuando haya baja ocupación, coordina con el coordinador de mantenimiento y la supervisora de habitaciones el bloqueo por conjuntos de habitaciones para realizar trabajos de electricidad, fijando un plan de trabajo que incluya las habitaciones.
- 16** Reporta al coordinador de mantenimiento los daños diagnosticados, así como reparaciones que sean efectuadas.
- 17** Mantiene limpio, ordenado y aseado el taller de mantenimiento y el cuarto de herramientas.
- 18** Es responsable del mantenimiento general de las instalaciones eléctricas según las siguientes secciones: Equipo de alta y baja tensión; Equipo de baja tensión; Red de alumbrados y contactos; Líneas telefónicas; red de fuerza y equipo eléctrico
- 19** Verificar los equipos de alta tensión en cuanto a aspectos de estado de cables, cuchillas, fusibles, aislamientos, aceites de protección, interruptores, bobinas entre otros.
- 20** Es responsable de la reposición de conductores, interruptores, contactos, apagadores entre otros, teniendo cuidado de conservar las características del originalmente instalado.
- 21** Corrige las fachas detectadas en los equipos y repone el que se encuentre en mal estado.
- 22** Hace la solicitud de pedidos de materiales necesarios para sus labores y la presenta al coordinador de mantenimiento para su aprobación y tramite.
- 23** Tener disponibilidad inmediata en el momento en que se requieran sus servicios.
- 24** Estar pendiente de las solicitudes de trabajos en las diferentes áreas de trabajo.
- 25** Informar semanalmente a la Coordinación de mantenimiento todas las actividades desarrolladas en dicho período, lo mismo que las anomalías y observaciones especiales.
- 26** Dar cumplimiento a las normas de seguridad, salud ocupacional al desarrollar su labor.



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- 27 Entregar turno informando novedades y asuntos pendientes.
 - 28 Debe trabajar en equipo con sus demás compañeros de trabajo.
 - 29 Asistir a las reuniones laborales y de capacitación.
 - 30 Cumplir los procedimientos y políticas establecidas por el Hotel
- Para cualquier otra función, estar supeditado a las órdenes del coordinador de
- 31 mantenimiento o la gerencia general en coherencia con carácter de sus funciones.

Fuente: Los Autores

Tabla 66. Manual de Funciones, Técnico Plomero¹³²



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

DATOS DE IDENTIFICACION DEL CARGO:

Cargo:	TECNICO PLOMERO
Operación:	MANTENIMIENTO
Reporta a:	COORDINADOR DE MANTENIMIENTO
Personas a cargo:	NINGUNA

DESCRIPCION DEL PUESTO:

Es responsable ante el coordinador de mantenimiento, por la correcta ejecución de los trabajos de plomería encomendados y de mantener las herramientas a su cargo en buen estado de funcionamiento. Ejecuta programas de mantenimiento preventivo y correctivo de toda la parte de plomería del hotel.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- 1 Es responsable de cuidar y mantener en buen estado las herramientas asignadas.
- 2 Conocer a la perfección el sistema de distribución de agua y drenaje del Hotel.
- 3 Mantiene siempre limpio el lugar de trabajo y los equipos.
- 4 Asear al terminar su labor, su puesto de trabajo y los equipos y herramientas que ha utilizado.

¹³² BÁEZ CASILLAS, S., Op. Cit. p.77



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- 5 Ejecutar los trabajos que le programe el Coordinador de mantenimiento y realizar el correcto desempeño del mismo.
- 6 Instala y supervisa todo tipo de bombas de agua.
- 7 Supervisar y reparar equipos de baño, tuberías, estructura hidráulicas.
- 8 Colaborar con su jefe en el recibo de obras o reparaciones que en su campo sean efectuados por contratistas.
- 9 Revisar periódicamente los equipos a su cargo para determinar el tipo de mantenimiento que requiere, bien sea preventivo, predictivo o correctivo.
- 10 Estar atento a cualquier eventualidad que se presente en las instalaciones y que tengan que ver con la plomería
- 11 Realizar las ordenes de mantenimiento Correctivo, que le sean asignadas.
- 12 Mantener en óptimas condiciones las instalaciones en lo que se refiere a trabajos de plomería y demás asignados.
- 13 Supervisar las instalaciones a fin de evitar que pongan en peligro las instalaciones de la empresa.
- 14 Reporta al coordinador de mantenimiento los daños diagnosticados, así como reparaciones que sean efectuadas.
- 15 Mantiene limpio, ordenado y aseado el taller de mantenimiento y el cuarto de herramientas.
- 16 Hacer la solicitud de pedidos de materiales necesarios para sus labores y la presenta al coordinador de mantenimiento para su aprobación y tramite.
- 17 Tener disponibilidad inmediata en el momento en que se requieran sus servicios.
- 18 Elaborar las tarjetas de los equipos de plomería para el control de mantenimiento preventivo.
- 19 Elaborar el programa de Mantenimiento para el área plomería del hotel.
- 20 Estar pendiente de las solicitudes de trabajos en las diferentes áreas de trabajo.
- 21 Colabora dando el visto bueno a la entrega de servicios contratados a terceros, informando de su concepto al Coordinador de Mantenimiento.
Cuando haya baja ocupación, coordina con el coordinador de mantenimiento y la supervisora de habitaciones el bloqueo por conjuntos de habitaciones para realizar trabajos de plomería, fijando un plan de trabajo que incluya las habitaciones.
- 22



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- 23 Dar cumplimiento a las normas de seguridad, salud ocupacional al desarrollar su labor.
 - 24 Entregar turno informando novedades y asuntos pendientes.
 - 25 Debe trabajar en equipo con sus demás compañeros de trabajo.
 - 26 Asistir a las reuniones laborales y de capacitación.
 - 27 Cumplir los procedimientos y políticas establecidas por el Hotel
- Para cualquier otra función, estar supeditado a las órdenes del coordinador de
- 28 mantenimiento o la gerencia general en coherencia con carácter de sus funciones.

Fuente: Los Autores

Tabla 67. Manual de Funciones, Técnico de Refrigeración¹³³



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

DATOS DE IDENTIFICACION DEL CARGO:

Cargo:	TÉCNICO DE REFRIGERACION
Operación:	MANTENIMIENTO
Reporta a:	COORDINADOR DE MANTENIMIENTO
Personas a cargo:	NINGUNA

DESCRIPCION DEL PUESTO:

Es responsable ante el coordinador de mantenimiento, por el buen funcionamiento de los equipos de aire acondicionado y refrigeración y por la correcta ejecución de los trabajos encomendados en este campo de acción, y por el mantenimiento preventivo y correctivo de las unidades de aire acondicionado del hotel, salones, oficinas, además de las unidades de refrigeración y congelación.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- 1 Es responsable de cuidar y mantener en buen estado las herramientas asignadas.
- 2 Mantener siempre limpio el lugar de trabajo y los equipos.

¹³³ BÁEZ CASILLAS, S., Op. Cit. p.74



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- 3 Asear al terminar su labor, su puesto de trabajo y los equipos y herramientas que ha utilizado.
- 4 Ejecutar los trabajos que le programe el Coordinador de mantenimiento y realizar el correcto desempeño del mismo.
- 5 Revisar periódicamente los equipos a su cargo para determinar el tipo de mantenimiento que requiere, bien sea preventivo, predictivo o correctivo.
Saber montar e instalar los equipos de Aire Acondicionado (A.A.) y conocer
- 6 el manejo de las herramientas y equipos de A.A. y refrigeración (manómetros de carga, bomba de vacío, etc.)
- 7 Reparar unidades de refrigeración, compresores de A.A., unidades de condensación, unidades de expansión.
- 8 Participar en la elaboración de programas de mantenimiento preventivo, en los equipos de AA y refrigeración
- 9 Reportar al coordinador de mantenimiento los daños diagnosticados, así como cambios y reparaciones que sean efectuadas.
- 10 Colaborar con su jefe en el recibo de obras o reparaciones que en su campo sean efectuados por contratistas.
- 11 Colaborar dando el visto bueno a la entrega de servicios contratados a terceros, informando de su concepto al Coordinador de Mantenimiento.
- 12 Colaborar con el área de eventos, en la oportuna operación y puesta en marcha de los equipos de AA para los salones.
Revisar los parámetros de funcionamiento de al unidades de aire
- 13 acondicionado de todas la áreas de la empresa y unidades de refrigeración y congelación.
- 14 Estar atento a cualquier eventualidad que se presente en las instalaciones y que tengan que ver con refrigeración.
- 15 Realizar las ordenes de mantenimiento Correctivo, que le sean asignadas.
- 16 Operar los equipos de aire acondicionado y revisar motores y compresores.
- 17 Conocer los componentes mecánicos y eléctricos para la operación de los sistemas de refrigeración.
- 18 Reparar cualquier desperfecto en circuitos enfriados por cualquier refrigerantes.
- 19 Aplicar métodos para el control de refrigerantes.
- 20 Elaborar en conjunto con el coordinador de mantenimiento, programas de ahorro de energía a través del equipo de refrigeración y aire acondicionado.




DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- 21 Mensualmente dar mantenimiento preventivo a compresores y motores.
- 22 Atender eventualidades que se presenten en la operación.
Cuando haya baja ocupación, coordina con el coordinador de mantenimiento y la supervisora de habitaciones el bloqueo por conjuntos de habitaciones para realizar trabajos de refrigeración, fijando un plan de trabajo que incluya las habitaciones.
- 23
- 24 Reporta al coordinador de mantenimiento los daños diagnosticados, así como reparaciones que sean efectuadas.
- 25 Mantener limpio, ordenado y aseado el taller de mantenimiento y el cuarto de herramientas.
- 26 Hacer buen uso en la utilización de los repuestos.
- 27 Colaborar con sus compañeros en las diferentes tareas de mantenimiento.
- 28 Corregir las fallas detectadas en los equipos y reponer el que se encuentre en mal estado.
- 29 Hacer la solicitud de pedidos de materiales necesarios para sus labores y la presentarla al coordinador de mantenimiento para su aprobación y tramite.
- 30 Tener disponibilidad inmediata en el momento en que se requieran sus servicios.
- 31 Estar pendiente de las solicitudes de trabajos en las diferentes áreas de trabajo.
Informar semanalmente a la Coordinación de mantenimiento todas las actividades desarrolladas en dicho período, lo mismo que las anomalías y observaciones especiales.
- 32
- 33 Dar cumplimiento a las normas de seguridad, salud ocupacional al desarrollar su labor.
- 34 Entregar turno informando novedades y asuntos pendientes.
- 35 Trabajar en equipo con sus demás compañeros de trabajo.
- 36 Asistir a las reuniones laborales y de capacitación.
- 37 Cumplir los procedimientos y políticas establecidas por el Hotel
Para cualquier otra función, estar supeditado a las órdenes del coordinador de mantenimiento o la gerencia general en coherencia con carácter de sus funciones.
- 38

Fuente: Los Autores

Tabla 68. Manual de Funciones, Ebanista¹³⁴

 DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
DATOS DE IDENTIFICACION DEL CARGO:	
Cargo:	EBANISTA
Operación:	MANTENIMIENTO
Reporta a:	COORDINADOR DE MANTENIMIENTO
Personas a cargo:	NINGUNA
DESCRIPCION DEL PUESTO:	
<p>Es responsable ante el coordinador de mantenimiento, por la correcta ejecución de los trabajos de carpintería encomendados y de mantener las herramientas a su cargo en buen estado de funcionamiento.</p>	
FUNCIONES ESPECIFICAS:	
<ol style="list-style-type: none"> 1 Es responsable de cuidar y mantener en buen estado las herramientas asignadas. 2 Mantener siempre limpio el lugar de trabajo y los equipos. 3 Asear al terminar su labor, su puesto de trabajo y los equipos y herramientas que ha utilizado. 4 Ejecutar los trabajos que le programe el Coordinador de mantenimiento y realizar el correcto desempeño del mismo. 5 Revisar periódicamente los equipos a su cargo para determinar el tipo de mantenimiento que requiere, bien sea preventivo, predictivo o correctivo. 6 Programar el trabajo y las actividades diarias. 7 Conocer el manejo de las herramientas de carpintería. 8 Reparar muebles de madera, de acuerdo a programación de trabajos del coordinador de mantenimiento. 9 Reportar al coordinador de mantenimiento los daños diagnosticados, así como cambios y reparaciones que sean efectuadas. 10 Colaborar con su jefe en el recibo de obras o reparaciones que en su campo sean efectuados por contratistas. 11 Colaborar dando el visto bueno a la entrega de servicios contratados a terceros, informando de su concepto al Coordinador de Mantenimiento. 	

¹³⁴ BÁEZ CASILLAS, S., Op. Cit. p.78




DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- 12 Hacer trabajos de madera anaqueles, sillas entre otros.
- 13 Efectuar trazado, aserrado, cepillado, ensamblado, pulimentos en madera.
- 14 Barnizar muebles.
- 15 Evaluar la calidad y cantidad de los materiales empleados.
- 16 Estar atento a cualquier eventualidad que se presente en las instalaciones y que tengan que ver con ebanistería.
- 17 Realizar las ordenes de mantenimiento Correctivo, que le sean asignadas.
- 18 Atender eventualidades que se presenten en la operación.
Cuando haya baja ocupación, coordina con el coordinador de mantenimiento y la supervisora de habitaciones el bloqueo por conjuntos de habitaciones para realizar trabajos de carpintería, fijando un plan de trabajo que incluya las habitaciones.
- 19
- 20 Reporta al coordinador de mantenimiento los daños diagnosticados, así como reparaciones que sean efectuadas.
- 21 Mantener limpio, ordenado y aseado el taller de mantenimiento y el cuarto de herramientas.
- 22 Hacer buen uso en la utilización de los repuestos y materiales.
- 23 Colaborar con sus compañeros en las diferentes tareas de mantenimiento.
- 24 Hacer la solicitud de pedidos de materiales necesarios para sus labores y la presentarla al coordinador de mantenimiento para su aprobación y tramite.
- 25 Estar pendiente de las solicitudes de trabajos en las diferentes áreas de trabajo.
Informar semanalmente a la Coordinación de mantenimiento todas las actividades desarrolladas en dicho período, lo mismo que las anomalías y observaciones especiales.
- 26
- 27 Dar cumplimiento a las normas de seguridad, salud ocupacional al desarrollar su labor.
- 28 Trabajar en equipo con sus demás compañeros de trabajo.
- 29 Asistir a las reuniones laborales y de capacitación.
- 30 Cumplir los procedimientos y políticas establecidas por el Hotel
Para cualquier otra función, estar supeditado a las órdenes del coordinador de
- 31 mantenimiento o la gerencia general en coherencia con carácter de sus funciones.

Fuente: Los Autores

Tabla 69. Manual de Funciones, Auxiliar de Mantenimiento - Pintura¹³⁵

	<h2>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</h2>	
DATOS DE IDENTIFICACION DEL CARGO:		
Cargo:	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO-PINTURA	
Operación:	MANTENIMIENTO	
Reporta a:	COORDINADOR DE MANTENIMIENTO	
Personas a cargo:	NINGUNA	
DESCRIPCION DEL PUESTO:		
<p>Es el responsable por mantener las instalaciones en buen estado de pintura, ejecuta de programas de mantenimiento asignados por el coordinador de mantenimiento, así como también servir de apoyo en los diferentes mantenimientos y labores que se realicen.</p>		
FUNCIONES ESPECIFICAS:		
<ol style="list-style-type: none"> 1 Es responsable de cuidar y mantener en buen estado las herramientas asignadas. 2 Mantener siempre limpio el lugar de trabajo y los equipos. 3 Asear al terminar su labor, su puesto de trabajo y los equipos y herramientas que ha utilizado. 4 Ejecutar los trabajos que le programe el Coordinador de mantenimiento y realizar el correcto desempeño del mismo. 5 Programar el trabajo y las actividades diarias. 6 Conocer el manejo de las herramientas de pintura. 7 Conocer los diferentes tipos de pintura. 8 Aplicar distintas técnicas para pintar. 9 Pintar paredes, techos, muros y diferentes tipos de objetos. 10 Aplicar diferentes técnicas para resanar. 11 Almacenar las pinturas correctamente. 12 Almacenar los solventes correctamente para evitar accidentes. 13 Realizar las ordenes de mantenimiento Correctivo, que le sean asignadas. 14 Atender eventualidades que se presenten en la operación. 		

¹³⁵ BÁEZ CASILLAS, S., Op. Cit. p.78



DESCRIPCIÓN DEL CARGO

- 15 Reporta al coordinador de mantenimiento los daños diagnosticados, así como reparaciones que sean efectuadas.
- 16 Mantener limpio, ordenado y aseado el taller de mantenimiento y el cuarto de herramientas.
- 17 Hacer buen uso en la utilización de los repuestos y materiales.
- 18 Colaborar con sus compañeros en las diferentes tareas de mantenimiento.
- 19 Hacer la solicitud de pedidos de materiales necesarios para sus labores y la presentarla al coordinador de mantenimiento para su aprobación y tramite.
- 20 Dar cumplimiento a las normas de seguridad, salud ocupacional al desarrollar su labor.
- 21 Trabajar en equipo con sus demás compañeros de trabajo.
- 22 Asistir a las reuniones laborales y de capacitación.
- 23 Cumplir los procedimientos y políticas establecidas por el Hotel
Para cualquier otra función, estar supeditado a las órdenes del coordinador de
- 24 mantenimiento o la gerencia general en coherencia con carácter de sus funciones.

Fuente: Los Autores.

Tabla 70. Manual de Funciones, Auxiliar de Mantenimiento

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
DATOS DE IDENTIFICACION DEL CARGO:	
Cargo:	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO
Operación:	MANTENIMIENTO
Reporta a:	COORDINADOR DE MANTENIMIENTO
Personas a cargo:	NINGUNA
DESCRIPCION DEL PUESTO:	
Es el responsable ante el coordinador de mantenimiento por mantener las instalaciones, equipos y maquinarias en buen estado de funcionamiento y presentación, además de la ejecución de programas de mantenimiento.	
FUNCIONES ESPECIFICAS:	

- 1** Es responsable de cuidar y mantener en buen estado las herramientas asignadas.
- 2** Mantener siempre limpio el lugar de trabajo y los equipos.
- 3** Asear al terminar su labor, su puesto de trabajo y los equipos y herramientas que ha utilizado.
- 4** Ejecutar los trabajos que le programe el Coordinador de mantenimiento y realizar el correcto desempeño del mismo.
- 5** Recibir la programación del trabajo a su cargo y realizar el correcto desempeño del mismo.
Realizar el trabajo de mantenimiento preventivo que le ordene el coordinador
- 6** de mantenimiento, mejorando la eficiencia de los equipos y reduciendo los costos y desperdicios.
- 7** Debe revisar periódicamente algunos de los equipos del hotel para realizarle mantenimiento preventivo o correctivo
- 8** Estar atento a cualquier eventualidad que se presente en las diferentes áreas del Hotel.
- 9** Estar pendiente y dar solución a las misiones dictadas por la operadora.
- 10** Realizar las labores de mantenimiento en las instalaciones y las reformas locativas que le indique el coordinador de mantenimiento.
- 11** Tener disponibilidad inmediata en el momento en que se requieran sus servicios.
Controlar las herramientas para uso personal. Por solicitud del coordinador de
- 12** mantenimiento, realizar inspecciones a los conductos de gas, acueducto, para detectar fugas; los circuitos eléctricos para detectar fallas o sobrecargas.
- 13** Realizar las ordenes de mantenimiento Correctivo, que le sean asignadas.
- 14** Dar uso racional y prestar mucho cuidado a las herramientas y repuestos
- 15** Velar por la buena calidad en la ejecución de los trabajos que le han sido asignados por el coordinador de mantenimiento.
- 16** Revisar diariamente y dar cabal cumplimiento a las órdenes pendientes de mantenimiento.
- 17** Por solicitud del coordinador de mantenimiento, revisa el correcto funcionamiento de los equipos que le sean indicados.
Prestar mucho cuidado a las normas de seguridad y hacer correcto uso de los
- 18** equipos. Estar atento a prestar su colaboración en los eventos servicio que ofrece el hotel.
Por solicitud de su jefe, estará disponible para la revisión de instalaciones
- 19** eléctricas, sistema hidráulico de baños y del mantenimiento de las habitaciones
- 20** Colaborar en la promoción de campañas interna de ahorro de Energía y Agua.

- 21 Atender eventualidades que se presenten en la operación.
- 22 Reporta al coordinador de mantenimiento los daños diagnosticados, así como reparaciones que sean efectuadas.
- 23 Mantener limpio, ordenado y aseado el taller de mantenimiento y el cuarto de herramientas.
- 24 Hacer buen uso en la utilización de los repuestos y materiales.
- 25 Colaborar con sus compañeros en las diferentes tareas de mantenimiento.
- 26 Hacer la solicitud de pedidos de materiales necesarios para sus labores y la presentarla al coordinador de mantenimiento para su aprobación y tramite.
- 27 Dar cumplimiento a las normas de seguridad, salud ocupacional al desarrollar su labor.
- 28 Trabajar en equipo con sus demás compañeros de trabajo.
- 29 Asistir a las reuniones laborales y de capacitación.
- 30 Cumplir los procedimientos y políticas establecidas por el Hotel
- 31 Para cualquier otra función, estar supeditado a las órdenes del coordinador de mantenimiento o la gerencia general en coherencia con carácter de sus funciones.

Fuente: Los Autores.

11.3.3. Problema No. 03

Tabla 71. Problema No. 03 Dpto. Mto.

PROBLEMA No. 3	
Problema:	No existe cronograma de mantenimiento preventivo, predictivo.
Posibles causas:	No existe un formato estandarizado en el Hotel y el departamento no había notado la falta del mismo.
Objetivo:	Evitar el daño repentino de los artefactos o maquinaria.
Acciones de mejora:	Analizar y crear un cronograma que cumpla con las expectativas de la administración, propendiendo por alertar y reparar fallas a tiempo
Beneficios:	La maquinaria y el equipo tendrán mayor vida útil en comparación con la actual
Fuente: Los Autores.	

Cronograma de mantenimiento:

No existe cronograma de mantenimiento preventivo, predictivo.

Problema:

El Hotel con el pasar de los años empieza a ver actualmente las necesidades de mantenimiento en todas las áreas, algunos puntos críticos deben tener un mantenimiento preventivo y predictivo que permita en lo posible su buen funcionamiento y servicio para la operación.


Hoy día, el departamento tiene claro los periodos que requieren los equipos e instalaciones para realizar su mantenimiento preventivo y predictivo, pero no tiene un cronograma establecido que les permita tener control sobre dichos procedimientos y de esta manera programar las actividades y requerimientos para los mismos.

Hay mantenimientos que hacen semanales, mensuales, trimestrales, semestrales y anuales, pero si no llevan un control de los mismos por lo que no se tiene claridad en los periodos transcurridos entre un mantenimiento y otro, lo que en un momento dado puede llevar a realizar un mantenimiento correctivo y no preventivo y predictivo.

Propuesta:

En base a lo anterior y a los tiempos de mantenimiento otorgados por el coordinador del departamento se hace la siguiente propuesta de cronograma anual de mantenimiento para los puntos clave de la operación.

Tabla 72. Propuesta, Cronograma Mantenimiento Preventivo

 CRONOGRAMA ANUAL DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO												
Área	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
ascensores		■			■		■	■	■		■	
Caldera		■						■				
Chiller	■			■			■			■		
Cuartos fríos	■			■			■			■		
Motobombas			■									

Planta eléctrica											
Planta telefónica											
Fuentes: Los Autores.											

Cabe resaltar que se le deben dar seguimiento constante al mantenimiento predictivo de cada uno de estos puntos, con el fin de detectar posibles fallas que se encuentren en etapas iniciales y de esta manera realizar mantenimiento correctivo necesario, de esta forma se sugiere realizar mantenimiento predictivo de la siguiente manera:

Tabla 73. Propuesta, Cronograma Mantenimiento Predictivo

CRONOGRAMA MANTENIMIENTO PREDICTIVO	
Área	Tiempo
Ascensores	Semanal
Caldera	Diario
Chiller	Diario
Cuartos fríos	Diario
Motobombas	Semanal
Planta eléctrica	Diario
Planta telefónica	Semanal
Fuente: Los Autores.	

11.3.4. Problema No. 04

Tabla 74. Problema No. 04 Dpto. Mtto.

PROBLEMA No. 4	
Problema:	Los formatos de control de operatividad no son acordes a las necesidades
Posibles causas:	Falta de gestión del coordinador de recursos humanos
Objetivo:	Realizar formatos acordes a las necesidades.
Acciones de mejora:	Mejorar el proceso de análisis de la operación.
Beneficios:	Mejorar productividad, programar mantenimientos.
Fuente: Los Autores.	

Problema:

Actualmente el departamento no lleva un control de los formatos utilizados para los mantenimientos realizados, de esta manera no se tiene claridad y trazabilidad para la verificación de la situación actual de las diferentes áreas, de igual manera no se puede soportar que el personal realice las labores asignadas en los diferentes mantenimientos, de esta manera si no se lleva un proceso estandarizado se puede ver afectada la operación del departamento por omisión en algunos procesos.

Propuesta:

Teniendo en cuenta lo anterior se propone formatos, los cuales deben ser auditados por el coordinador de mantenimiento y archivados de manera que en un momento dado sirvan como soporte para llevar trazabilidad en los diferentes procesos. Por lo tanto, se proponen los siguientes formatos:

- Formato de misiones:

Es diligenciado y manejado por la operadora, pero no lleva un control en los tiempos de respuesta de las misiones.

Lo ideal es que este formato sea escaneado y enviado por correo al finalizar el turno a las diferentes jefaturas de los departamentos involucrados, para que ellos de esta manera estén informados y puedan tomar acciones correctivas.

Tabla 75. Propuesta Formato de Misiones

Nombre de la operadora:							Turno:				
Habitación o Área	Solicitud	Departamento asignado:				Recibido de:	Asignado a:	Hora de inicio	Hora de final	Tiempo de respuesta	Confirmado por:
		MTTO	HAB	AYB	OTRO						

Fuente: Los Autores.

- Formato de mantenimiento preventivo:

No existe un formato que se diligencie cuando se realicen los mantenimientos preventivos especificando las diferentes inconsistencias encontradas durante la revisión.

Tabla 76. Propuesta, Formato Mantenimiento Preventivo

 FORMATO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO						
Equipo:						
Ubicación:						
Marca:						
Fecha:						
Hora:						
Realizado por:						
Tiempo de realización:						
Fecha de ultimo mantenimiento:						
ASPECTO A EVALUAR	ESTADO DEL EQUIPO					
	1	2	3	4	5	N/A
General						
Mecánico						
Pintura						
Lubricación						
Ajustes						
Presión						
Batería						
Válvulas						
Calibración						
Elementos críticos:						
Observaciones:						



FORMATO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO

Modificaciones al equipos:

Firma de quien realiza

Coordinador de mantenimiento:

Fuente: Los Autores.

- Formato de Check list de las habitaciones:

Actualmente existe un formato de chequeo de las habitaciones, pero es muy dispendioso para diligenciar por tanto se propone un formato más sencillo y practico que permita también ser archivado en la hoja de vida de cada habitación.

Tabla 77. Propuesta, Formato Check List Habitaciones

 CHECK LIST DE HABITACIONES						
Fecha:	Hora:					Habitación:
HABITACION	1	2	3	4	5	OBSERVACIONES
Puerta entrada						
Chapa						
Tope						
Marco puerta						
Pasador						
Muros de entrada						
Interruptor de luz						
Puerta closet						
Anaqueles closet						



CHECK LIST DE HABITACIONES

Maletero						
Cabecero						
Rejilla aire acondicionado						
Aire acondicionado						
Sillón						
Silla (banco)						
Tocador y/o escritorio						
Mesa TV						
Cajones						
Lámpara de mesa						
Lámpara de pie						
Pintura habitación						
Persiana						
Señal TV						
Teléfono						
Piso habitación						
Guarda escoba						
Toma interruptor						
BALCON	1	2	3	4	5	OBSERVACIONES
Puerta ventana						
Chapa puerta ventana						
Puerta balcón						
Lámpara bombonera						
Baranda balcón						
Pintura techo y pared						
Toma interruptor						
BAÑO	1	2	3	4	5	OBSERVACIONES
Marco puerta						
Chapa de puerta						
Tope puerta baño						
Repisa baño						
Interruptor de luz						
Piso baño						
Paredes de baño						
Rejilla de extracción						
Tina de baño						
Cortinero de baño						



CHECK LIST DE HABITACIONES

Jaboneras								
Toallero								
W.C								
Toma interruptor								
Mueble sanitario								
Acoples lavamanos								
Árbol sanitario								
Ducha regadero								
Lavapiés								
Tapón lavamanos								
Tapón tina push								
Tornillo cisterna								
ENCARGADO DE LA REVISION :								
VISTO BUENO COORDINADOR DE MTTO:								
Fuente: Los Autores.								

Teniendo en cuenta lo anterior, se propone la estrategia de crear dos archivadores uno que corresponda a las habitaciones (habitación por habitación) y otro a las diferentes platas y equipos de manera que allí se documenten todos los mantenimientos realizados a cada una de ella, de esta manera se puede tener trazabilidad en los procesos y mayor control de los mismos.

11.3.5. Problema No. 05

Tabla 78. Problema No. 05 Dpto. Mtto.

PROBLEMA No. 5	
Problema:	No hay definidos tiempos de respuesta de acuerdo a el grado de importancia
Posibles causas:	Demora en el servicio, y priorización de las solicitudes.
Objetivo:	Establecer tiempos de respuesta.
Acciones de mejora:	Claridad para la operación y el servicio.
Beneficios:	Mejorar el servicio oportuno al cliente.

Fuente: Los Autores.

Problema:

Los tiempos de respuesta no pueden ser definidos con claridad dado que la operación requiere de prioridades de acuerdo a las necesidades y el grado de importancia en los procesos, de esta manera el departamento plantea que hay 3 aspectos que deben ser resueltos como prioridad: electricidad, plomería y refrigeración. Sin embargo, hay solicitudes de habitaciones que deben ser atendidas con el mismo grado de importancia que las demás, puesto que requieren de pronta solución para dar un buen servicio al cliente.

En la etapa de diagnóstico se pudo evidenciar que los tiempos de respuesta son muy prolongados, puesto que las misiones no son confirmadas a tiempo, lo que genera incertidumbre a la hora de evaluar los tiempos de respuesta de las mismas.

Sixto Báez, recomienda un tiempo máximo para la atención de un servicio, lo cual, en este caso, no implica que la solución a un problema de mantenimiento debe darse obligatoriamente en 10 minutos, sino, que por lo menos en ese lapso de tiempo se haya atendido a la solicitud realizada por el cliente o huésped.

Ilustración 40. Estándares de Tiempo

SERVICIO	TIEMPO MÁXIMO
Registro del huésped	5 minutos
Solicitud para ama de llaves	5 minutos
Queja de mantenimiento	10 minutos
Llamada telefónica	5 segundos (3 timbrazos)
Desayuno servido en la habitación	15 minutos
Solicitud de bell boy	5 minutos
Llamado a seguridad	3 minutos

Fuente: BÁEZ, CASILLAS S.¹³⁶

¹³⁶ BÁEZ, CASILLAS S., Op. Cit. p.24

Ilustración 41. Ciclo Actual de las Misiones




Fuente: Los Autores.

Lo anterior es la forma como son llevadas las solicitudes de la operación, sin embargo, no se lleva un control de las mismas, por lo tanto, no hay establecidos los tiempos de respuesta y no se pueden hacer los seguimientos de las mismas.

Propuesta:

De acuerdo a lo anterior y teniendo en cuenta los promedios de tiempos de respuesta se establecen los mismos, y el nuevo ciclo de las misiones que permita dar seguimiento a las mismas y realizar las acciones de mejora continua.

Tabla 79. Tiempos de Respuesta Misiones de Habitaciones

 TIEMPOS DE RESPUESTA DE MISIONES DE HABITACIONES		
Misión	Tiempo promedio Feb (Min)	Tiempo ideal para la misión (Min)
Aire acondicionado	16	15
Arreglo persiana	16	10



TIEMPOS DE RESPUESTA DE MISIONES DE HABITACIONES

Misión	Tiempo promedio Feb (Min)	Tiempo ideal para la misión (Min)
Ascensor	25	15
Baño tapado	29	30
Bombillo	21	15
Cisterna de baño	24	15
Conectores de luz	11	10
Ducha	28	25
Gotera Fan coil	24	20
Lavamanos	13	15
Nevera	15	15
Poner faldones	24	20
Puerta closet	14	15
Puerta ventana	15	15
Retoque techo	24	25
Señal TV	17	15
Separar camas	24	20
Tapón tina	19	10
Teléfono	15	15
Unir camas	31	30

Fuente: Los Autores.

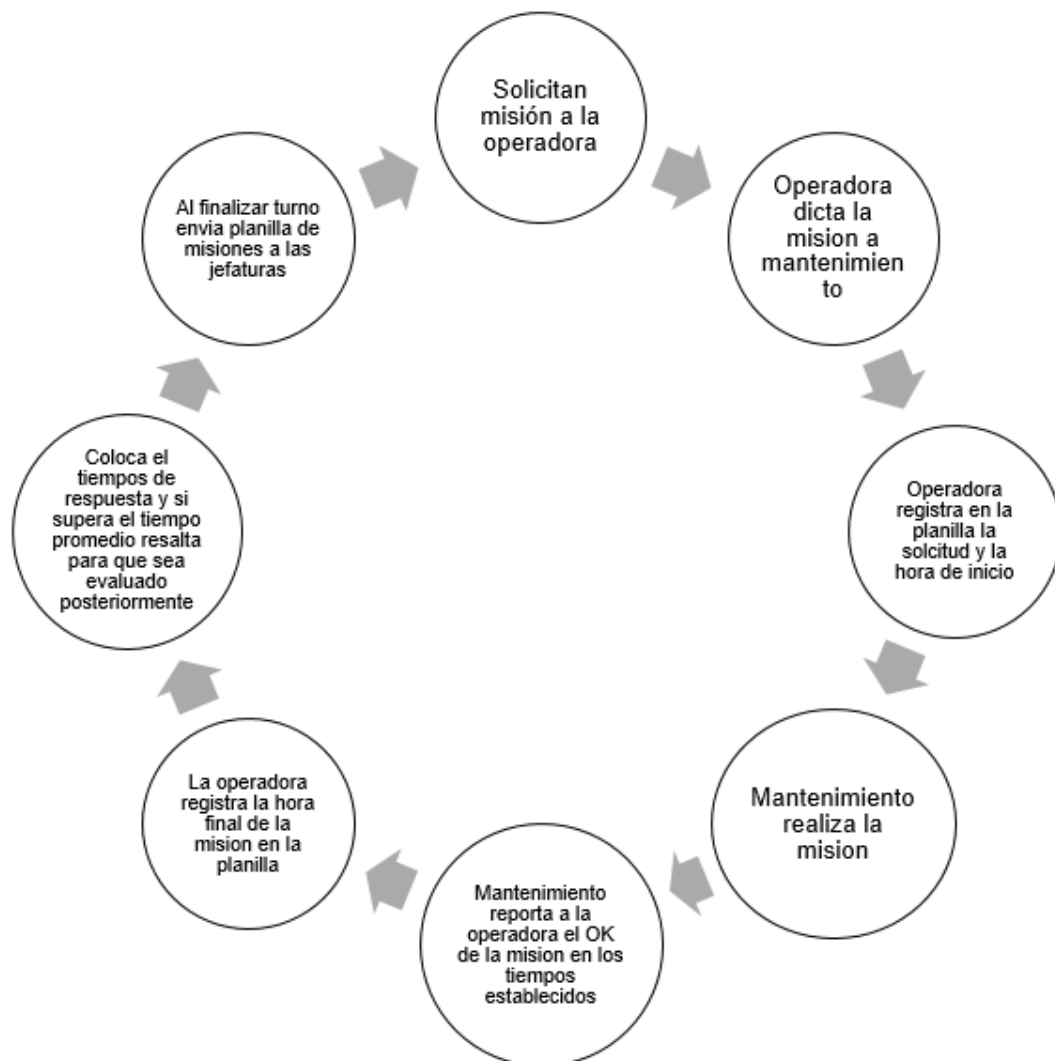
En este ejercicio para definir los tiempos de respuesta para las misiones se tomaron en cuenta las misiones del mes de febrero teniendo en cuenta que es un mes de baja ocupación y por ende el volumen de trabajo es menor y se puede dar prioridad a las misiones.

Se pudo observar que las misiones que más solicitan son las siguientes: Arreglo persiana lo cual corresponde a trabajo de ebanistería, ya que la persiana es de madera, Bombillos o revisión de luz, lo cual corresponde a trabajo de electricidad, es de vital importancia revisar constantemente los bombillos de las habitaciones y de esta manera definir la vida útil de los mismo con el fin de realizar el mantenimiento preventivo y por ultimo gotera fan coil que hace referencia al aire

acondicionado de la habitación, se presenta cuando hay una descompensación en la temperatura o se taponan los ductos del aire, es importante realizar limpieza y mantenimiento preventivo a los aires de las habitaciones con el fin de evitar este problema y esta tarea corresponde al técnico de refrigeración.

Se proponen el siguiente ciclo de misiones con el fin de dar seguimiento a las mismas.

Ilustración 42. Propuesta, Ciclo de Misiones



Fuente: Los Autores.

Actualmente el formato de misiones es diligenciado por la operadora, pero no se lleva un control de las mismas por parte del coordinador de mantenimiento, de esta manera él no puede verificar las misiones de mantenimiento a las habitaciones, por lo tanto, no se puede programar mantenimientos preventivos y correctivos profundos, si no que se hacen superficial para dar pronta solución a los problemas.

Se propone que el formato de misiones sea enviado a diario por correo al coordinador de mantenimiento para que él pueda hacer seguimiento de las misiones y así poder programar los mantenimientos requeridos y de esta manera aplicar mantenimiento preventivo y predictivo en las habitaciones.

11.3.6. Problema No. 06

Tabla 80. Problema No. 06 Dpto. Mtto.

PROBLEMA No. 6	
Problema:	No se encuentran evaluados los puntos críticos
Posibles causas:	Falta de gestión del coordinador del departamento.
Objetivo:	Definir los puntos críticos.
Acciones de mejora:	Llevar controles internos con formatos para verificar el estado de los puntos críticos.
Beneficios:	Programar mantenimientos, crear un historial de los puntos críticos.
Fuente: Los Autores.	

Problema:

El Hotel tiene una estructura de más de 65 años y hace aproximadamente 23 años se realizó una remodelación tanto de equipos como de estructura, en su momento quedo a la vanguardia de los estándares de modernidad hotelera de la época. Sin embargo, con el pasar de los años tanto equipos como estructura se van deteriorando y para evitar este deterioro es necesario evaluar los puntos críticos y tomar las acciones correctivas y mantenimientos necesarios para velar por la conservación de los mismos.

El departamento de mantenimiento actualmente tiene claro cuáles son puntos críticos, pero no lleva un control de las acciones preventivas que se deben realizar

para que dichos espacios y equipos presten los servicios necesarios para el buen funcionamiento de la operación.

Propuesta:

Se pretende establecer los puntos críticos y proponer una hoja de vida de los mismos, con el fin de documentar los procesos y mantenimientos realizados para tener control en los mismos, permitiendo mejorar aspectos de mantenimiento preventivo y predictivo. De esta manera se llevará trazabilidad en los procesos aplicados a estos espacios y equipos.


- **Subestación eléctrica:** Es de vital importancia dado que no puede presentar fallas, puesto que traería problemas grandes para la operación. Cuando no hay energía externa la subestación eléctrica se encarga de suplir este servicio, sin embargo, no tiene capacidad suficiente para suplir todas y cada una de las áreas y habitaciones, si no que funciona de manera parcial. Es considerado punto crítico por la importancia que tiene para la operación y requiere de mantenimiento preventivo y seguimiento constante para evitar fallas.
- **Caldera:** Es un equipo antiguo que requiere de mantenimiento constante, suplir el vapor para diferentes áreas y el agua caliente de las habitaciones, juega un papel importante para operación y debido a su antigüedad requiere de mantenimiento constante y revisión varias veces al día para poder suplir las necesidades del servicio, se considera punto crítico porque es clave para la operación y si presenta fallas se pueden dejar de prestar servicios de vital importancia para el cliente y la operación.
- **Chiller del aire acondicionado:** Es un equipo que requiere de mantenimiento constante y es de vital importancia porque suplir el aire acondicionado de las habitaciones y diferentes áreas del Hotel, se requiere de constante seguimiento y se considera punto crítico por que los repuestos no se consiguen en el país y deben ser traídos del exterior por lo cual el

mantenimiento preventivo y predictivo debe ser riguroso, de no ser así se vería afectado el servicio.

- **Bombas de suministro:** El agua que suple el servicio del Hotel no llega directamente del acueducto si no que es almacenada y luego por medio de bombas hidráulicas es suministrada a las habitaciones y diferentes áreas del Hotel. Se considera punto crítico porque al presentar fallas se ve afectada la operación con un servicio básico y de vital importancia como lo es el agua, por cual se deben hacer mantenimiento preventivo y predictivo para diagnosticar y evitar posibles fallas.

El propósito del siguiente formato es que allí se documente cada mantenimiento sea preventivo, predictivo o correctivo que se realice especificando el proceso y la fecha de realización, de esta manera se llevara trazabilidad en los procesos y se pueden evaluar y programar futuros mantenimientos. Esto para tener controlado y estar en constante evaluación y diagnóstico de los puntos críticos.

Tabla 81. Propuesta, Formato Hoja de Vida Maquinaria y Equipo

 FORMATO HOJA DE VIDA DE MAQUINARIA Y EQUIPO	
Nombre :	<i>*** Nombre del equipo ***</i>
Tipo:	<i>*** indicar si es maquinaria o equipo***</i>
Ubicación:	<i>*** especificar ubicación***</i>
Modelo:	<i>*** especificar modelo***</i>
Serie:	<i>*** especificar serie***</i>
Descripción del equipo:	<i>*** indicar funcionamiento***</i>
Antigüedad:	<i>*** indicar fecha aproximada de compra***</i>
Periodicidad de mantenimiento:	<i>*** indicar cada cuanto requiere Mtto***</i>



FORMATO HOJA DE VIDA DE MAQUINARIA Y EQUIPO

Encargado del mantenimiento				Fecha:		
N° Falla	Descripción	Orden de trabajo	Solución	Materiales	Personal	Costo

<p>Nombre y firma del encargado del mantenimiento:</p>	<p>Visto bueno del coordinador de mantenimiento:</p>
--	--

Fuente: Los Autores.

12. CAPITULO III. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

12.1. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS INTERNOS

“El área de Recursos Humanos, debe ser asumida desde la comprensión acerca del ser humano. Como responsable del área, debe velar por cubrir siempre los requerimientos del cliente interno y externo, y crear consciencia en pro de un enfoque social”¹³⁷

El departamento de recursos humanos es el más importante de toda empresa, puesto que es el encargado de realizar el respectivo reclutamiento, selección y contratación del personal de acuerdo a las necesidades de la operación, encargándose de que el personal esté siempre comprometido con la operación y la cultura organizacional, buscando y velando que se cumpla la misión, visión, objetivos y políticas. Allí, se pueden llevar a cabo diferentes actividades y objetivos del hotel.

Con la respectiva recolección de datos se podrá identificar en qué situación se encuentra el personal y cuáles son los aspectos en los que se debe enfocar este departamento. Para ello, no sólo se hace uso de los datos obtenidos en las encuestas, sino que sumado a ello se realizan las siguientes matrices con su debido análisis:

¹³⁷ ALLES, 2006. Citado por: Aillón, A., Parra, J., Prado, L. Selección y Contratación en Administración Internacional de los Recursos Humanos. 2008. Universidad de la Sabana. Chía. Recuperado de: <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/2202/131442.pdf?sequence=1>

12.1.1. Matriz DOFA¹³⁸ Dpto. Recursos Humanos

Tabla 82. Matriz DOFA, Dpto. RRHH¹³⁹

MATRIZ DOFA DPTO. RECURSOS HUMANOS	
Debilidades	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se carece de un manual del trabajador actualizado y detallado para las diferentes áreas. 2. Existe personal que no tiene un cargo específico y debe desempeñar diversas funciones a la vez. 3. No cuenta con un organigrama detallado del departamento. 4. Existe rivalidad entre algunos compañeros. 6. Falta de formación académica en todos los funcionarios y cualificación profesional. 7. Poca implementación de programas de salud ocupacional. 8. No hay programas de motivación o reconocimiento para el personal. 9. Contratación de personal no idóneo para los puestos. 10. Falta de implementación de evaluación de desempeño. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acceso fácil a capacitaciones por parte de Cotelco. 2. Oferta continua de candidatos en el mercado. 3. Alianzas estratégicas con instituciones de educación superior. 4. Implementación de nuevos sistemas y procesos de contratación. 5. Competencia laboral. 6. Condiciones de trabajo favorables para los empleados. 7. Rotación interna de personal. 8. Ampliación de programas de capacitación. 9. Reubicación de puestos de acuerdo a la formación académica. 10. Programas de pasantías.
Fortalezas	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. El personal es cordial, afable y comprometido. 2. Se cuenta con manual de funciones y de la organización. 3. Contratación de personal joven y en formación. 4. Cumplimiento de aspectos legales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Personal tercerizado. 2. Un 90% del personal no sabe inglés. 3. Los candidatos disponibles no tienen suficiente experiencia. 4. Insensibilidad ante problemática de los empleados. 5. Infiltración de personal con dudosa reputación.

¹³⁸ PONCE TALACÓN, H. Op cit. p.3.

¹³⁹ THOMPSON A. y STRICKLAND J. Op. Cit. p. 98.

MATRIZ DOFA DPTO. RECURSOS HUMANOS

5. Agilidad con la contestación de solicitudes.

6. Profesionales sin competencia adecuada.

7. Falta de competitividad salarial.

Fuente: Los Autores.

Estrategias FO (Dpto. RRHH)

FO₁ El contratar personas jóvenes y en formación en el Hotel, abre las posibilidades a tener personal capacitado para los diferentes cargos que aporten nuevos conocimientos.

FO₂ Las continuas capacitaciones hacen que el empleado brinde un servicio de calidad y realice los procesos con excelencia.

FO₃ Cotelco ofrece variedad en capacitaciones hoteleras que ayudan a tener al personal en constante formación.

FO₄ La oferta del mercado permite contratar personal idóneo y elementos buenos para la organización.

FO₅ La rotación del personal permite tener al personal preparado para el cambio y las exigencias del medio.

Estrategias FA (Dpto. RRHH)

FA₁ El contratar personal joven y en ocasiones sin experiencia, permite al Hotel formar al trabajador de acuerdo a las necesidades de la empresa.

FA₂ Girardot no cuenta actualmente con competitividad salarial en la industria hotelera, sin embargo, hay empresas que generan diversos beneficios a sus colaboradores, por lo que es importante implementar un programa de motivación.

FA₃ Crear convenios con institutos de inglés, permitirá tener al personal capacitado para brindar un servicio completo.

FA₄ Es importante tener en cuenta a la población local, siempre realizando un adecuado proceso de contratación.

FA₅ La tercerización de los procesos simplifica la carga laboral para la empresa, no obstante, es necesario verlo como un beneficio para las mejoras del servicio.

Estrategias DO (Dpto. RRHH)

DO₁ El Hotel se encuentra afiliado a Cotelco, quienes ofrecen programas de capacitación con énfasis hotelero para sus afiliados.

DO₂ Implementar un programa de motivación permite mejorar las condiciones laborales de los colaboradores.

DO₃ Los programas de pasantías brindan la posibilidad al hotel de adquirir nuevos conocimientos de personas que se encuentran en formación académica.

DO₄ Tener personal con formación académica permite mejorar la cualificación laboral, logrando ascensos y generando rotación en los cargos.

DO₅ Con la implementación de la evaluación de desempeño se podrá ubicar al personal en los puestos adecuados dependiendo de sus capacidades.

Estrategias DA (Dpto. RRHH)

DA₁ Si el Hotel no cuenta con personal que realice correctamente las labores, surge la necesidad de tercerizar los procesos.

DA₂ Existen problemáticas internas entre los funcionarios, como altercados, problemas de comunicación, discusiones y demás, que afectan el desempeño de los mismos, es necesario que el área de recursos humanos, analice la situación e implemente estrategias para evitar un ambiente laboral inadecuado.

DA₃ Realizar riguroso proceso de selección del personal frena desde el principio, las molestias ocasionadas por temas de costumbres ajenos a las políticas y valores de la empresa.

DA₄ Es importante motivar al personal que desempeña sus labores de manera sobresaliente en comparación con los demás, con incentivos determinados por la gerencia, generando competitividad amistosa y beneficiosa para la compañía.

DA₅ La región no ofrece profesionales especializados o con un enfoque valioso para el hotel, por lo que se observa, existe una tendencia a la contratación foránea.

12.1.2. Matriz MEFI¹⁴⁰ Dpto. Recursos Humanos

Tabla 83. Matriz MEFI, Dpto. RRHH

MATRIZ MEFI (MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS) DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS				
FACTORES INTERNOS CLAVE	VARIABLES	PONDERACIÓN	CLASIFICACION	PUNTAJE
Manual de funciones	Debilidad	0.10	2	0.20
Personal amable	Fortaleza	0.20	3	0.60
Personal multitareas	Debilidad	0.15	1	0.15
Personal joven	Fortaleza	0.20	3	0.60
Organigrama general	Debilidad	0.06	2	0.12
Cumplimiento de normatividad	Fortaleza	0.10	4	0.40
Evaluación de desempeño	Debilidad	0.05	1	0.05
Agilidad con solicitudes	Fortaleza	0.07	4	0.28
Cualificación del personal	Debilidad	0.07	2	0.14
SUBTOTAL		1		2.54
Fuente: Los Autores.				

Análisis Matriz MEFI (Dpto. RRHH)

Se puede observar que se dio una ponderación representativa a dos fortalezas importantes con las que cuenta el departamento. La primera, es que según la recolección de datos de las encuestas realizadas a huéspedes y visitantes, se cuenta con personal amable, afable y de fácil trato, lo cual es bueno para el desarrollo de las actividades de los diferentes departamentos; la segunda, es que

¹⁴⁰ FRED, R. D., Op. Cit. pp.157-159

el hotel promueve la contratación de personas jóvenes lo que trae beneficios para el mismo, dado que permite formar a las personas según las necesidades de la operación, así mismo, dicho personal cuenta con más energía, buena actitud y espíritu emprendedor que permite al hotel cumplir con sus objetivos.

12.1.3. Matriz MEFE¹⁴¹ Dpto. Recursos Humanos

Tabla 84. Matriz MEFE, Dpto. RRHH

MATRIZ MEFE (MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS) DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS				
FACTORES INTERNOS CLAVE	VARIABLES	PONDERACIÓN	CLASIFICACION	PUNTAJE
Capacitaciones	Oportunidad	0.30	4	1.20
Tercerización laboral	Amenaza	0.08	2	0.16
Oferta de candidatos en el mercado	Oportunidad	0.05	3	0.15
Conocimiento de idiomas	Amenaza	0.20	1	0.20
Alianzas estratégicas	Oportunidad	0.10	4	0.40
Experiencia laboral	Amenaza	0.07	1	0.07
Programas de pasantías	Oportunidad	0.05	3	0.15
Competitividad salarial	Amenaza	0.05	2	0.10
Nuevos sistemas	Oportunidad	0.03	3	0.09
Profesionales sin competencia	Amenaza	0.07	1	0.07
SUBTOTAL		1.00		2.59
Fuente: Los Autores.				

Análisis Matriz MEFE (Dpto. RRHH)

En la anterior matriz se dio mayor ponderación a la oportunidad de capacitaciones, porque si se realizan alianzas estratégicas con entes educativos y organizaciones como Cotelco, que ofrece capacitaciones con énfasis en los servicios hoteleros, el personal podrá ser más apto, competente y capaz de desarrollar sus funciones a

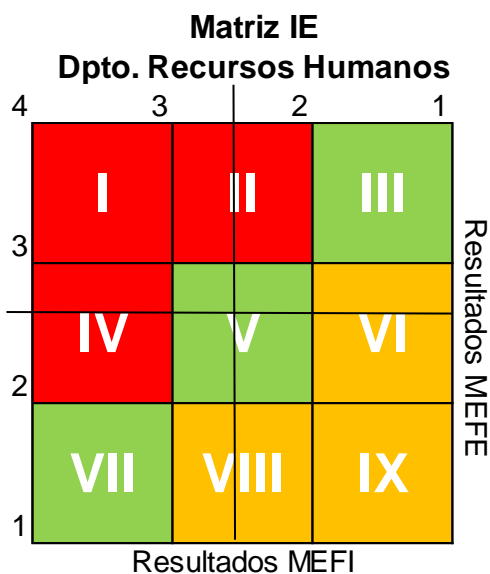
¹⁴¹ FRED, R. D., Op. Cit. pp.110-111

cabalidad buscando siempre sobresalir y mejorar, logrando brindar un mejor servicio, lo cual aumentará la competitividad y cualificación del hotel en general.

Por otro lado, se dio gran participación al conocimiento de idiomas, en especial del inglés, debido a que actualmente no existe personal en la empresa que hable dicho idioma, siendo esto un punto perjudicial ya que las exigencias del mercado lo requieren su conocimiento por la inversión extranjera y al no contar con este, la competencia se puede ver beneficiada y el Hotel puede perder expansión en el mercado.

12.1.4. Matriz IE¹⁴² Dpto. Recursos Humanos

Ilustración 43. Matriz IE, Dpto. RRHH



Fuente: Los Autores.

Análisis Matriz IE (Dpto. RRHH)

En la matriz IE se pueden visualizar de manera más gráfica los resultados obtenidos en las matrices MEFI y MEFE, en las cuales se les dio un valor a diferentes ítems

¹⁴² FRED, R. D., Op. Cit. pp.235-239

que demarcaron importancia en el departamento de recursos humanos, al sumarse la ponderación su resultado no debe ser superior a 1.

Con ello, se obtiene una intersección ubicada en el cuadrante V, lo cual indica “mantener y proteger”, es decir que hay muchos procesos que deben mejorar aunque los actuales están brindando resultados buenos para operación, no hay que descuidar ningún proceso, puesto que cualquier falla puede disminuir la operación del departamento.

12.1.5. Matriz PCI¹⁴³ Dpto. Recursos Humanos

Tabla 85. Matriz PCI, Dpto. RRHH

MATRIZ PCI (PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA) DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS									
CLASIFICACIÓN	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
ADMINISTRATIVA									
Conocimiento de la misión por los empleados					X		X		
Conocimiento de la visión por los empleados					X		X		
Valores de la organización				X			X		
Objetivos de la organización				X			X		
Políticas organizacionales				X			X		
COMPETITIVA									
Liderazgo por parte del departamento						X		X	
Trabajo en equipo en el departamento						X		X	
Clima laboral en la empresa					X		X		
RELACIONES INTERPERSONALES									
Espacios deportivos para el personal				X			X		
Cooperación entre los compañeros						X	X		
Actividades de integración		X						X	
LIDERAZGO									
Habilidad de Liderazgo			X					X	
Facilidad de comunicación con los jefes de área		X					X		
Oportunidades de aportar ideas para el Hotel						X	X		

¹⁴³ SERNA GÓMEZ, H., Op. Cit. pp.167-184

MATRIZ PCI (PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA) DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS									
CLASIFICACIÓN	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
CONTROL									
Evaluación de desempeño				X				X	
Control de hora de ingreso y salida	X						X		
Indicadores de gestión			X				X		
Auditoria internas				X			X		
TOMA DE DECISIONES									
Autonomía en la toma de decisiones		X						X	
Participación individual			X						X
Toma de decisiones del departamento		X						X	
MOTIVACION									
Incentivos					X		X		
Reconocimiento y ascensos				X			X		
Programas de motivación				X			X		
Fuente: Los Autores.									

Análisis Matriz PCI (Dpto. RRHH)

Se evidencia que en su mayoría las debilidades sobresalen, en debilidades altas podemos encontrar: valores, objetivos y políticas organizacionales, espacios deportivos para el personal, evaluación de desempeño, auditorías internas, reconocimientos, ascensos y programas de motivación. En la recolección de datos se evidenciaron falencias en la cultura organizacional, por el hecho de que muchos de los funcionarios no conocen la misión, visión, políticas y objetivos; y quienes dijeron conocerlas se notaron inseguros al momento de responder, por lo tanto, el departamento de recursos humanos y los diferentes jefes de área deben proponer y analizar estrategias para crear en el personal, la tan necesaria, cultura organizacional.

Por otro lado, el Hotel actualmente no cuenta con programas de motivación y bienestar que permitan tener a los colaboradores animados y estimulados a la hora realizar sus labores, por lo que se ve la necesidad de implementar un programa de

motivación que incluya espacios de esparcimiento, celebración de fechas especiales, realización de capacitaciones e incentivos.

12.1.6. Matriz POAM¹⁴⁴ Dpto. Recursos Humanos

Tabla 86. Matriz POAM, Dpto. RRHH

MATRIZ POAM (PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO) DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS									
CLASIFICACION DE LOS FACTORES	OPORTNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
ADMINISTRATIVA									
Alianzas estratégicas		X						X	
Nuevas normas legales	X						X		
Convenios con otras entidades			X					X	
Política laboral			X				X		
SOCIALES									
Estructura socio-económica	X							X	
Estructura socio-demográfica		X						X	
Incremento del desempleo						X		X	
Salarios					X		X		
ECONÓMICOS									
Creación de impuestos				X			X		
Incremento salarial					X		X		
Acceso a capital cuando se requiera			X					X	
TECNOLÓGICO									
Desarrollo tecnológico	X								X
Implementación de nueva tecnología	X								X
Dificultad de acceso a la tecnología				X				X	
DEMOGRÁFICO									
Rutas de acceso		X					X		
Ubicación geográfica	X						X		
Estado de las vías			X					X	
Facilidad de transporte	X							X	
AMBIENTAL									
Recursos naturales	X							X	

¹⁴⁴ SERNA GÓMEZ, H., Op. Cit. pp.150-156

MATRIZ POAM (PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO) DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS									
CLASIFICACION DE LOS FACTORES	OPORTNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo
Programa de desarrollo sostenible			X				X		
Normatividad ambiental		X					X		
Fuente: Los Autores.									

Análisis Matriz POAM (Dpto. RRHH)

Se puede evidenciar en el cuadro anterior que en su mayoría los ítem seleccionados para evaluar son apreciados como oportunidades, sobre todo en lo que respecta a las oportunidades administrativas, demográficas, tecnológicas y ambientales, sin embargo, hay una dificultad alta en lo que se refiere a la creación de impuestos por parte del gobierno, el aumento salarial, el acceso a capital, siendo estos factores que no se puede evitar ni evadir. El gobierno actualmente busca velar por los derechos de los trabajadores, preocupándose porque ellos tengan mayores beneficios, y por lo tanto el empleador debe cumplir con dicha normatividad, por esto, el hotel debe buscar minimizar esos costos de personal con estrategias que tiendan en lo mínimo al recorte de personal y a bajar la calidad de sus productos.

12.2. PRIORIZACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS O DE MAYOR IMPACTO¹⁴⁵

12.2.1. Cultura organizacional:

La cultura organizacional ha tenido muchas definiciones, desde quien primero se refirió a dicho término hasta la actualidad, han sido dadas por diversos autores quienes tenían una percepción diferente según sus épocas; Según Humberto Serna G. "Cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad. La cultura de una institución incluye los valores, creencias y comportamientos que consolidan y comparten durante la vida empresarial. El estilo

¹⁴⁵ CHIAVENATO, I. Op. Cit.

de liderazgo a nivel de alta gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa completas la combinación de elementos que forman la cultura de una compañía.”¹⁴⁶, así mismo, Edgar Schein dice que es el “lenguaje común y categorías conceptuales, límites grupales y criterios para la inclusión y exclusión, poder y jerarquía, intimidad, amistad y amor, recompensas y castigos, ideología y religión”¹⁴⁷ Con lo anterior, se resalta que la cultura organizacional o corporativa es un aspecto de primordial importancia en una organización, pues es una forma en que entre el personal se manifiestan ciertas dinámicas internas y, como el autor lo da a entender, pueden generarse ambientes ambiguos que pueden llegar a ser caóticos para la organización.

Así mismo, “dado que la cultura organizacional se constituye con percepciones del mundo y productos simbólicos, entonces llega a ser ésta un contexto dinámico cargado de símbolos, cogniciones funcionales o una estructura mental profunda y subconsciente”¹⁴⁸, con ello, se entiende que la cultura organizacional no depende exclusivamente de la organización, sino también del interés que el funcionario aporte a ésta para generar un ambiente laboral agradable y óptimo.

Por lo anterior, y gracias a los datos recolectados en las encuestas (donde muchos de los funcionarios manifestaron no conocer siquiera la misión y visión de la empresa en la que laboran), y al análisis realizado con ayuda de la observación, se resalta que el Hotel actualmente no cuenta con la estructura organizacional completa, es decir con la misión, visión, valores, objetivos, política y organigramas, siendo un problema crítico que debe ser solucionado.

Por ello, se evaluará la información existente y se procederá a realizar los cambios respectivos y en dado caso que el hotel no cuente con algún se procede a crearla.

¹⁴⁶ SERNA GÓMEZ, H., Op. Cit. p.133

¹⁴⁷ SCHEIN, E. 1988. P. 79. Citado por: Pedraza, A. L., Obispo, S. K., Vásquez, G. L., Gómez, G. L., Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico, Clío América, 9 (17), 2015. pp-pp. 17 – 25 Recuperado de: <<http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/1462>>

¹⁴⁸ ABRAVANEL et al, 1992, p.15, Citado por: Ibíd. p.18.

Una vez finalice esta etapa, se procede a dar a conocer a cada funcionario la información mediante capacitación, comunicados e infogramas para que ellos puedan tener la información a la mano.

12.2.2. Procesos de selección y contratación¹⁴⁹:

Es importante evaluar los procesos actuales realizados para la contratación y su debida política, analizando si existe el cumplimiento de los procesos de manera estandarizada con el seguimiento del debido proceso y buscando evitar que en la organización se presenten casos de preferencia.

Cabe resaltando que actualmente el departamento de Recursos Humanos se encuentra en etapa de reestructuración, dado que el coordinador actual lleva tan solo un mes en funciones, por tanto, es necesario realizar una revisión, análisis y si es necesario una mejora, para definir cuales procesos se pueden retomar de la manera en que se hacían anteriormente y cuales necesitan ser reestructurados. Por ello, es importante actualizar la política de contratación con la que cuenta el Hotel debido a que no está completa y no incluye aspectos importantes del ciclo de contratación.

12.2.3. Cualificación de los funcionarios¹⁵⁰:

La cualificación del personal del hotel debe ser un proceso permanente, manteniendo el objetivo de incrementar la calidad de la gestión y del servicio, para ello se busca incentivar a los funcionarios a actualizarse y ampliar sus conocimientos, estar abiertos a los cambios, realizar una reestructuración como personas acerca de sus imaginarios, costumbre, concepciones, percepciones y saberes arraigados en lo que respecta al cargo que desempeña cada uno, más incluso si el funcionario es antiguo en su puesto de trabajo, pues se tiene la

¹⁴⁹ CHIAVENATO, I., Op. Cit. p.137

¹⁵⁰ BERTRAND, O., Evaluación y Certificación De Competencias y Cualificaciones Profesionales. UNESCO. Paris, 1997. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0010/001085/108523so.pdf>

tendencia a entrar en una monotonía y costumbre laboral, impidiéndoles a los mismos crecer como personal y ayudar a crecer a la organización.

Para el Hotel, este ítem es muy importante en este momento debido a que trabaja por la implementación de la Norma técnica sectorial NTS-TS 002¹⁵¹ para establecimientos de alojamiento y hospedaje, en la cual se deben cumplir con ciertos requisitos en cuanto al personal, entre ellos, la cualificación del personal. Actualmente la base esta desactualizada desde el año 2016, lo que no permite cumplir con requisito exigido por la norma, por lo tanto, es de vital importancia realizar esta labor.

12.2.4. Evaluación de personal¹⁵²:

La evaluación de personal o evaluación de desempeño es un instrumento de vital importancia para las empresas, “consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones.”,¹⁵³ lo cual permite confirmar que el funcionario desempeña sus labores a cabalidad o si es necesario reestructurar algún proceso para la mejora y cumplimiento de las actividades. “Es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización.”¹⁵⁴

Actualmente el Hotel no implementa esta herramienta, lo que no permite a los jefes de áreas y demás interesados conocer con exactitud el desempeño de los diferentes trabajadores, por tanto, existe dificultad a la hora de corregir fallas y mejorar la

¹⁵¹ NTS-TS 002, 2006. Op. Cit. pp.243-275

¹⁵² CHIAVENATO, I., Op. Cit. p.245

¹⁵³ LUIS R. Gómez-Mejía, David B. Balkin y Robert L. Cardy, Managing Human Resources, Citado por: Ibid. p.245

¹⁵⁴ CHIAVENATO, I., Op. Cit. p.245

productividad de los procesos. Es necesario crear un formato de evaluación de desempeño que será de utilidad para los diferentes jefes de área.

12.2.5. Motivación y satisfacción:

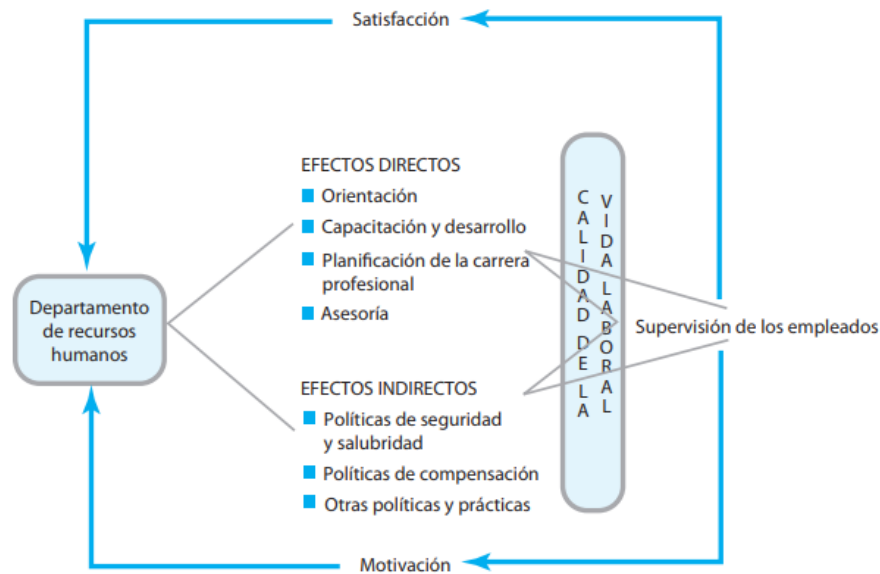
“Los empleados necesitan motivación, y el departamento de capital humano es en gran medida responsable de garantizar la satisfacción del personal con su trabajo.”¹⁵⁵

La motivación y satisfacción del personal juega un papel muy importante en cualquier organización, si los funcionarios cuentan con un clima organizacional agradable y se sienten incentivados a realizar su trabajo, a la hora de desempeñarlo lo harán dando lo mejor de sí mismos y buscando que la empresa crezca tanto como ellos lo quieren hacer. Por ello, es necesario tener a los funcionarios satisfechos, contentos y motivados para que realicen su trabajo con mayor gusto y animosidad.

En la siguiente figura, tomada del libro Administración de los Recursos Humanos, se puede apreciar la importancia de la participación del departamento.

¹⁵⁵ WERTHER, William B. Jr., Op. Cit. p.25

Ilustración 44. Influencia del Dpto. de Recursos Humanos en la motivación y satisfacción



Fuente: WERTHER, William B. Jr. ¹⁵⁶

En la etapa de recolección de datos realizada a los funcionarios del Hotel, se pudo evidenciar que los empleados no se sienten conformes con la empresa, puesto que no les brindan los incentivos suficientes para realizar el trabajo a gusto, muchos de ellos manifestaron que es necesario una motivación más directa, que los haga sentir mayor agrado al momento de desempeñar sus funciones.

Por lo anterior, se ve la necesidad de crear un programa de motivación que llegue a ser aceptado por los trabajadores sin necesidad de incurrir en elevados costos de los recursos financieros, algunos de ellos provenientes de teorías de autores aquí mencionados que no necesitan de inversión, de modo que los empleados se sientan mejor atendidos por parte de la empresa y la gerencia no vea un nuevo costo que no estaba presupuestado anteriormente por ningún departamento.

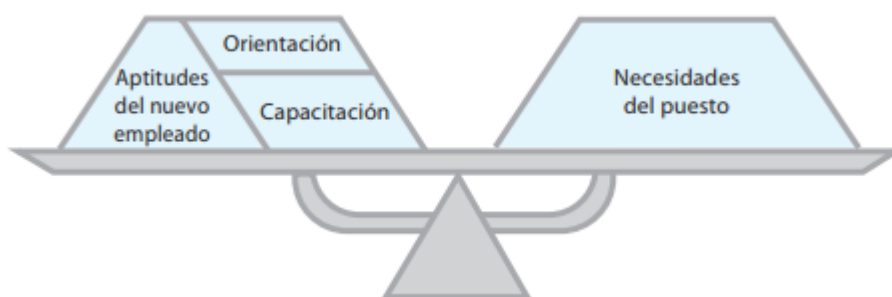
¹⁵⁶ WERTHER, William B. Jr., Op. Cit. p.439

12.2.6. Capacitación de personal:

“La educación puede entenderse como formación general que prepara a la persona para diversas ocupaciones. La capacitación se refiere a la adquisición de habilidades para emplearse en determinado puesto en una organización.”¹⁵⁷

Cuando el personal llega nuevo a una organización, la mayoría ellos ingresan con conocimientos adquiridos previamente, bien sea: empíricos, prácticos, teóricos aprendidos en instituciones de prestigio o simplemente porque han desempeñado el mismo cargo anteriormente en alguna otra compañía y conocen algunas de las funciones, sin embargo, luego de haber pasado por el debido proceso de reclutamiento, selección y contratación, le espera normalmente la inducción a su puesto de trabajo, no obstante, ello no reemplaza la capacitación continua que el empleado va a requerir después de llevar un tiempo prudente laborando en la organización. Como se puede apreciar en la ilustración, las necesidades del puesto o cargo a desempeñar no son satisfechas únicamente con las aptitudes de quien lo vaya a desempeñar, sino que es necesario la orientación y capacitación constantes.

Ilustración 45. Equilibrio entre las Aptitudes del Empleado y las Necesidades del Puesto



Fuente: Werther, William B. Jr. ¹⁵⁸

El Hotel Tocarema, en este momento no cuenta con programas de capacitación que le permita tener al personal en constante conocimiento y aumento de productividad.

¹⁵⁷ D. QUINN Mills, Nueva Yorks, 2003. Citado por: Werther, William B. Jr., Op. Cit. p.251

¹⁵⁸ WERTHER, William B. Jr., Op. Cit. p.252

Los programas de capacitación tienen múltiples beneficios para el Hotel y se debe dejar de ver como un gasto para tomarlo como una inversión, porque a corto plazo se logran apreciar óptimos resultados en la disminución de errores, aumento de productividad y creatividad del trabajador, haciendo parte también del programa motivacional que se busca implementar.

En la etapa de recolección de datos a los funcionarios se pudo evidenciar que para ellos es necesario programas de capacitación que son fundamentales para reforzar los conocimientos. Los funcionarios consideran que los siguientes programas de capacitación son de vital importancia:

- Servicio al cliente.
- Cultura organizacional.
- Sistema ZEUS.
- Cursos de inglés.
- Capacitación y refuerzo en los conocimientos (cocina y coctelería).
- Primeros auxilios.

12.2.7. Retiro y desvinculación:

El retiro y la desvinculación del personal de una empresa dependen de diversas variables que pueden ser por parte del trabajador o de la empresa y pueden ser individuales o grupales, obedeciendo casos como: renunciaciones, ausencias temporales o despidos, reducción de personal o atriciones (se refiere a las plazas que se generan cuando las personas que las ocupan cambian de ocupación, se jubilan o mueren¹⁵⁹).

Werther en su libro Administración de Recursos Humanos, habla de una separación del vínculo que existe entre ambos, “constituyen una decisión unilateral de terminar la relación laboral entre la empresa y el empleado. Pueden originarse en razones disciplinarias, económicas, o de estrategia general. Independientemente de las

¹⁵⁹ WERTHER, William B. Jr., Op. Cit. p.245

causas que motiven la separación, la función del departamento de personal consiste en utilizar el método más práctico para concluir el vínculo laboral con un mínimo de dificultades para la organización, así como para la persona que se retira.”¹⁶⁰

El área de Recursos Humanos, no cuenta con una política de retiro y desvinculación definida, lo cual es de vital importancia para dejar plasmados los procesos a realizar en estos casos, surge entonces la necesidad de definir e implementar dicha política con ayuda de las personas encargada de recursos humanos.

12.3. ETAPA DE INTERVENCIÓN Y DESARROLLO DEL PLAN DE ACCION ESTRATÉGICO

Cualquier organización que tenga en su estructura organizacional un equipo de trabajo que lleve a cabo los procesos, bien sea, administrativos, organizaciones u operativos, requiere de un departamento de Recursos Humanos. Este departamento tiene entre sus funciones más importantes el reclutamiento, selección, contratación, capacitación y progreso del personal. Es un proceso progresivo, que nunca se detiene, pues, existen factores como el ascenso, el despido, el retiro, las necesidades de más o menos personal en la empresa; encargándose de hacer lo posible por conservar en su equipo de trabajo al personal más eficaz y meritorio en la organización, así como de tener a cada quien según sus conocimientos, capacidades y buen desempeño en los cargos idóneos y en el momento idóneo.

Según Werther “El principal desafío de los administradores de capital humano es el logro del mejoramiento de las organizaciones, haciéndolas más eficientes y eficaces.”¹⁶¹ Es por ello, que el departamento de Recursos Humanos debe velar porque se cumplan las necesidades básicas del personal del Hotel de forma constante, utilizando técnicas como la observación y análisis para estar al tanto de factores como: las necesidades actuales en aspectos como vacantes, destrezas

¹⁶⁰ WERTHER, William B. Jr., Op. Cit. p.243

¹⁶¹ *Ibíd.* p.7

más o menos personal (internos); mercado profesional, necesidades de recursos físicos o materiales para el mejor desempeño de los funcionarios (externos).

Más precisamente, “Los departamentos de recursos humanos existen para apoyar a la organización, a sus directivos, gerentes y empleados. El departamento de administración de capital humano es un departamento de servicios.”¹⁶²

Ilustración 46. Actividades para lograr los objetivos de la administración de capital humano

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	OBJETIVOS DE CAPITAL HUMANO
OBJETIVOS CORPORATIVOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir con las obligaciones legales 2. Proporcionar prestaciones 3. Relaciones del sindicato y la empresa
OBJETIVOS FUNCIONALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación del capital humano 2. Relaciones con los empleados 3. Selección 4. Capacitación y desarrollo 5. Evaluación 6. Ubicación 7. Realimentación
OBJETIVOS PERSONALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación 2. Ubicación 3. Realimentación
ACTIVIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación y desarrollo 2. Evaluación 3. Ubicación 4. Compensación 5. Realimentación

Fuente: Werther, William B. Jr. ¹⁶³

Es necesario tener en cuenta el cuadro anterior, propuesto por Werther, para establecer una buena relación entre las actividades del plan de mejoramiento y sus objetivos. Él habla de la importancia de tener una coherencia entre el objetivo planteado y las actividades a realizar para su logro, es así como a la hora de realizar el plan de mejoramiento resulta de gran utilidad tener dichos objetivos generales en los que todo departamento de recursos humanos debe enfocarse.

A continuación, se anexa el plan de mejoramiento detallado del departamento de Recursos Humanos del Hotel Tocarema, donde se exponen los problemas diagnosticados y la acción de mejora a realizar.

¹⁶² *Ibíd.* p. 18.

¹⁶³ Werther. *Op. Cit.*, p.13

Tabla 87. Plan de Mejoramiento General Dpto. RRHH

PLAN DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL HOTEL TOCAREMA															
No	Problema Diagnosticado	Acciones de mejora	Encargados	Recursos			Dificultad			Plazo			Impacto		
				Hum.	Físico	Finan.	Alta	Media	Baja	Largo	Media.	Corto	Inmedi	Alta	Media
1	La Misión no se cumple	Cambiar la misión	Estudiantes, Coordinador de recursos humanos y gerente general	X				X					X	X	
2	La Visión no es acorde a lo realizado	Cambiar la visión	Estudiantes, Coordinador de recursos humanos y gerente general	X				X					X	X	
3	No hay políticas internas definidas	Proponer Políticas internas	Estudiantes, Coordinador de recursos humanos y gerente general	X			X				X				X
4	No hay objetivos definidos	Proponer objetivos	Estudiantes, Coordinador de recursos humanos y gerente general	X				X			X			X	
5	El personal no conoce la estructura organizacional del Hotel	Implementar estrategias para dar a conocer la estructura organizacional	Estudiantes, Coordinador de recursos humanos y gerente general	X	X	X	X				X			X	
6	El organigrama general no corresponde al real de la empresa	Hacer un nuevo organigrama	Estudiantes, Coordinador de recursos humanos y gerente general	X			X						X	X	

PLAN DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL HOTEL TOCAREMA																
No	Problema Diagnosticado	Acciones de mejora	Encargados	Recursos			Dificultad			Plazo			Impacto			
				Hum.	Físico	Finan.	Alta	Media	Baja	Largo	Media.	Corto	Inmedi	Alta	Media	Baja
7	No existen organigramas por departamentos	Hacer organigramas por departamentos	Estudiantes, Coordinador de recursos humanos, jefes de área y gerente general	X			X						X	X		
8	La empresa no cuenta con valores definidos	Crear valores	Estudiantes, Coordinador de recursos humanos y gerente general	X				X				X			X	
9	La historia no se encuentra completa	Complementar historia con testigos de la época	Estudiantes y gerente general	X					X			X				X
10	No cuenta con formatos e implementación de la evaluación de desempeño	Realizar formatos y proponer estrategias de implementación	Estudiantes, Coordinador de recursos humanos y gerente general	X			X					X			X	
11	La empresa no cuenta con programas de motivación al personal.	Crear programa de motivación.	Estudiantes, Coordinador de recursos humanos y gerente general	X	X	X	X					X			X	

PLAN DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL HOTEL TOCAREMA																
No	Problema Diagnosticado	Acciones de mejora	Encargados	Recursos			Dificultad			Plazo			Impacto			
				Hum.	Físico	Finan.	Alta	Media	Baja	Largo	Media.	Corto	Inmedi	Alta	Media	Baja
12	El formato de cualificación de los trabajadores esta desactualizado (2016).	Actualizar cualificación de los trabajadores.	Líder de sostenibilidad, Coordinador de recursos humanos y gerente general	X				X			X			X		
13	Hay cronograma de pausas activas, pero no se cumple.	Poner en marcha el cumplimiento del cronograma de pausas activas.	Pasante de salud ocupacional, coordinador de recursos humanos, jefes de área y funcionarios.	X					X			X	X			
14	Política de contratación desactualizada.	Proponer una política de contratación	Estudiantes y de coordinador recursos humanos.	X				X				X	X			
15	No existen programas de capacitación continuos.	De la recolección de datos se proponen programas de capacitación.	Estudiantes, Coordinador de recursos humanos, funcionarios y gerente general	X	X	X	X				X		X			
16	No existe política de retiro y desvinculación	Realizar la política de retiro y desvinculación	Estudiantes y de coordinador recursos humanos													

Fuente: Los Autores.

12.3.1. Problema No. 01

Tabla 88. Problema No. 01 Dpto. RRHH

PROBLEMA No. 1	
Problema:	La misión está desactualizada y no se cumple. Esta desactualizada.
Posibles causas:	No cumple el enfoque con el personal. Falta complementarla.
Objetivo:	Mejorar la misión
Acciones de mejora:	Mejorar la misión de acuerdo a las necesidades de la empresa y el plan de observación realizado en el diagnóstico.
Beneficios:	Tener una misión actualizada y con un enfoque real.

Fuente: Los Autores.

Misión actual:

“Brindar un servicio de alta calidad con personal idóneo y capacitado, logrando así, la satisfacción de nuestros huéspedes y visitantes, con eficiencia, clase y distinción.”¹⁶⁴

Problema:

La misión actual no se cumple porque a pesar de que se brinda un servicio de calidad, el personal no se encuentra capacitado, además se debe complementar. Está enfocada en el presente, pero con una imagen a largo plazo, es decir, que lo que ocurre actualmente debe seguir ocurriendo.

“Una empresa no se define por su nombre, sus estatutos o su acta constitutiva. Se define por su misión. Sólo una definición clara de la misión y del propósito de la organización hace posible tener objetivos de negocio claros y realistas.”¹⁶⁵ “La misión institucional es uno de los principales documentos de la filosofía y su objetivo fundamental es dirigir, estimular y guiar la búsqueda de oportunidades con el fin de

¹⁶⁴ Obtenida por la administración del Hotel Tocarema.

¹⁶⁵ DRUCKER, P. Citado por: FRED, R. D., Op. Cit. p.55

reforzar el compromiso y la trayectoria de la organización”.¹⁶⁶ Según el análisis realizado a la misión de unos hoteles de Brasil, se buscaban unos elementos propuestos por John A. Pearce, 1982, se busca que la misión incluya en sí mismo algunos elementos como:

- El énfasis en el cliente;
- Los productos y servicios;
- El contexto sector económico o nicho de mercado;
- La preocupación por la calidad;
- El retorno a los accionistas;
- La filosofía y valores corporativos;
- La mención de los funcionarios;
- La responsabilidad social;
- El concepto propio o distintivo de la empresa;
- La rentabilidad, crecimiento y supervivencia;
- El compromiso con el desarrollo (sustentable, económico o social);
- Responsabilidad ambiental;
- El enfoque geográfico;
- La alusión a los proveedores;
- La tecnología;
- El cumplimiento de las normas y leyes;

Es de suma importancia contar con alguno o varios de los elementos mencionados, pues ayudan a que la misión este realmente más centrada y dé un enfoque fijo a la empresa y a sus funcionarios. Peter Drucker, quien fue un maestro de la administración de empresas, mencionaba la importancia de la misión en las compañías, “La misión se fija primeramente en un propósito externo, que viene

¹⁶⁶ MARAGNO CORAL, S., de Souza, P., & Lunkes, R. J.; Misión institucional: Análisis de los principales elementos propuestos por Pearce II (1982) presentes en las misiones de los hoteles de Santa Catarina, Brasil. Estudios y perspectivas en turismo, 23(3), 2014. pp.467-483. Recuperado de: <http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322014000300003&lng=es&tlng=es>

dado, impuesto a sus miembros, aunque ellos puedan armonizar el implícito afán de satisfacción de sus deseos y necesidades con el desempeño de la misión. Si la organización se centra en ese propósito delimitado, habrá dado el primer paso eficaz hacia la consecución de los resultados.”¹⁶⁷ Así mismo, según Chiavenato, “La misión de la organización se debe cultivar con todo cariño por los dirigentes y debe tener amplia difusión entre todos los empleados para que adquieran conciencia de ella y se comprometan personalmente a realizarla.”¹⁶⁸

Propuesta:

Ofrecer un servicio de alta calidad con personal idóneo, logrando la satisfacción de nuestros huéspedes y visitantes, con eficiencia, clase y distinción, brindando productos y servicios que están a la altura de los estándares de la industria hotelera, cumpliendo con sus expectativas y motivándolos a regresar.

12.3.2. Problema No. 02

Tabla 89. Problema No. 02 Dpto. RRHH

PROBLEMA No. 2	
Problema:	La visión no es acorde con lo realizado.
Posibles causas:	Esta desactualizada No cumple el enfoque con el personal Falta complementarla
Objetivo:	Mejorar la visión
Acciones de mejora:	Mejorar la visión de acuerdo a las necesidades de la empresa y el plan de observación realizado en el diagnóstico.
Beneficios:	Tener una visión mejorada y con un enfoque real de la empresa.
Fuente: Los Autores.	

¹⁶⁷ SÁNCHEZ MURILLO, A. J., Peter Drucker, Innovador Maestro De La Administración De Empresas. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 2006, II (Enero-Junio). Recuperado de: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409634344005>>

¹⁶⁸ CHIAVENATO, I., Op. Cit. p.66

Visión actual:

- “El Hotel Tocarema está y estará a la vanguardia del mercado hotelero, manteniendo una imagen de buen servicio y distinción, buscando siempre la excelencia y el mejoramiento continuo.
- Buscaremos contar siempre con la colaboración de un equipo humano y profesional, con vocación de servicio, sólidos principios éticos y morales, cumpliendo siempre con la misión y la visión de nuestra empresa.
- Promoveremos la cultura ciudadana motivando a nuestros visitantes a contar con una zona turística a la altura de las mejores del mundo, comprometido con el bienestar social y la conservación del medio ambiente.”¹⁶⁹

Problema:

En el caso de la visión del Hotel Tocarema, no es acorde con las necesidades actuales y con ella no resulta fácil dar a entender, tanto al personal de la empresa como a los clientes en general, cuál es la proyección de la empresa a futuro; se puede estar cayendo en el error de dar demasiadas vueltas o rodeos en el proceso de definición, por ello es necesario brindar una información concisa y precisa, logrando que hasta quien no tiene conocimiento total de la compañía, con el sólo ejercicio de lectura de la misión y visión, comprenda su propósito y objetivo de existencia.

La visión hace referencia a la proyección futura de la organización, “señala el rumbo, da dirección”¹⁷⁰, debe ser el camino a seguir, la senda que marque el camino a seguir por la organización, la brújula que guíe a la gerencia para llegar a sus objetivos y darles cumplimiento.

“Una visión clara provee los cimientos para desarrollar una amplia declaración de la misión. Muchas organizaciones poseen tanto la declaración de visión como la de misión del negocio, pero la que debe establecerse antes que cualquier otra cosa es

¹⁶⁹ Obtenida por la administración del Hotel Tocarema.

¹⁷⁰ SERNA GÓMEZ, H., Op. Cit. p.61

la declaración de la visión, la cual debe ser breve, de preferencia de una sola oración,...”¹⁷¹ Es de resaltar la afirmación hecha por Fred R. David, la misión debe ser breve, en lo posible ser de una sola oración, pues es necesario ser conciso para que cualquier persona pueda comprender de que se trata.

Propuesta:

El Hotel Tocarema será una empresa líder en la industria hotelera de la región, manteniendo la imagen de buen servicio y distinción, encaminada a la excelencia y mejora continua de los procesos, contando con la ayuda de un equipo humano, profesional y capacitado, con vocación de servicio, principios y valores que permitan promover la cultura ciudadana, el bienestar social, la conservación y preservación del medio ambiente que los rodea.

12.3.3. Problema No. 03

Tabla 90. Problema No. 03 Dpto. RRHH

PROBLEMA No. 3	
Problema:	No hay políticas internas definidas
Posibles causas:	Falta de trabajo organizacional de recursos humanos
Objetivo:	Proponer las políticas internas
Acciones de mejora:	Permite definir parámetros y establecer estándares que deben ser cumplidos por todos los funcionarios.
Beneficios:	Crear cultura organizacional en la empresa.
Fuente: Los Autores.	

Políticas actuales:

El Hotel actualmente no cuenta con políticas definidas.

Problema:

Hoy en día, con los nuevos retos y exigencias del mercado, es de suma importancia para una organización contar con políticas empresariales y estratégicas que

¹⁷¹ FRED, R. D., Op. Cit. p.56

encaminen al cumplimiento de la misión y la visión de la misma, generando una cultura organizacional óptima que fomente disciplina y organización del talento humano. La política empresarial es un criterio de acción que se usa como lineamiento en la toma de decisiones al momento de poner en práctica o ejecutar alguna estrategia,

“Las políticas buscan por medio de directrices orientar la acción de las estrategias para el logro de los objetivos, donde se busca la toma de decisiones participativa, donde cada una de las áreas funcionales contribuya con los procesos de planificación y consecución de los objetivos, aportando ideas y sugerencias sobre nuevas formas de hacer las cosas, todos orientados hacia las perspectivas de satisfacción del cliente.”¹⁷²

Con lo anterior, se demarca la importancia de la creación y aplicación de la política empresarial para el Hotel Tocarema, por ello se propone la siguiente:

Propuesta:

POLÍTICA CORPORATIVA HOTEL TOCAREMA

El Hotel Tocarema es un hotel de tradición en la región, que ofrece servicios complementarios a la vanguardia de la industria hotelera, haciendo de él un lugar ideal para disfrutar de un merecido descanso en familia. Busca en todo momento la satisfacción de los huéspedes y visitantes, siendo atendidos por un equipo humano de calidad, quienes siempre los reciben con el mejor ánimo y la disposición a fin de hacerlos sentir como en su hogar, motivándolos a regresar.

Por lo tanto, el Hotel Tocarema se encuentra comprometido con:

- Cumplir los estándares de calidad que lo han hecho uno de los primeros en la región, manteniéndose en el recordatorio de sus clientes.

¹⁷² SENA. Estrategias y Políticas en la Empresa. P.14 Recuperado de: <https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/137126_1_VIRTUAL/contenidos/oaaps/oaap1/oas/oa_estratypolitemp/pdf/oa_estrategias_y_politicas_en_la_empresa.pdf>

- Garantizar que la selección y contratación del personal sea transparente y eficaz, teniendo en cuenta la igualdad y la diversidad.
- Cuidar del bienestar físico y mental de sus clientes, huéspedes y funcionarios.
- Reconocer a sus funcionarios como la base del éxito y crecimiento comercial de la organización.
- Mejorar la rentabilidad para asegurar su lugar en el mercado y lograr los presupuestos planteados por las directivas.
- Conservar la calidad y eficacia de los equipos e infraestructura con el fin de mantener su buen funcionamiento para el servicio a los huéspedes y visitantes.
- Hacer cumplir la ley 1336 de 2009, la cual castiga la explotación, el abuso, la pornografía y el turismo sexual de niños, niñas y adolescentes.
- Hacer cumplir la ley 1333 de 2009, la cual está en contra de la comercialización de especies silvestres, fauna y flora.
- Hacer cumplir la ley 397 de 1997, que impide la importación y exportación de patrimonio cultural.

12.3.4. Problema No. 04

Tabla 91. Problema No. 04 Dpto. RRHH

PROBLEMA No. 4	
Problema:	No hay objetivos definidos
Posibles causas:	Falta de trabajo organizacional de recursos humanos
Objetivo:	Realizar el organigrama general.
Acciones de mejora:	Dar un enfoque organizacional de la empresa. Orientar hacia dónde va el Hotel.
Beneficios:	Crear cultura organizacional en la empresa.
Fuente: Los Autores.	

Objetivos actuales:

La empresa no cuenta con objetivos definidos.

Problema:

Los objetivos son de vital importancia, dado que son los que permiten el direccionamiento de las estrategias que se deben implementar para el desarrollo de las actividades, creando de esta manera compromiso por parte del personal y brindando a la organización un índice de cumplimiento en el cual basarse para la mejora continua de los procesos y direccionamientos que se vayan a implementar.

“Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran a la empresa”¹⁷³

Según Chiavenato, “Los objetivos deben cumplir simultáneamente seis criterios:

1. *Enfocarse en el resultado* que se debe alcanzar y en una actividad.
2. *Ser consistentes*, deben tener ligas congruentes con otros objetivos y las demás metas de la organización.
3. *Ser específicos*, estar circunscritos y bien definidos.
4. *Ser mensurables*, cuantitativos y objetivos.
5. *Referirse a un periodo determinado*, como día, semana, mes y número de años.
6. *Ser alcanzables*, deben ser enteramente posibles.”¹⁷⁴

Propuesta:

OBJETIVOS HOTEL TOCAREMA

- Mantener el liderazgo de la Industria Turística de la región.
- Satisfacer las necesidades de los clientes, cumpliendo con los estándares de calidad y motivándoles a regresar.

¹⁷³ SERNA GÓMEZ, H., Op. Cit. p.225

¹⁷⁴ CHIAVENATO, I., Op. Cit. p.73

- Brindar un servicio de calidad y calor humano fomentando el trabajo en equipo.
- Lograr que la productividad y funcionamiento de los departamentos sea óptima para el buen funcionamiento del Hotel.
- Involucrar, no solamente a los funcionarios del Hotel, sino a todos sus visitantes, con el cuidado y preservación del medio ambiente.

12.3.5. Problema No. 05

Tabla 92. Problema No. 05 Dpto. RRHH

PROBLEMA No. 5	
Problema:	Los funcionarios no conocen la cultura organizacional del Hotel
Posibles causas:	Falta de trabajo de campo y organizacional de recursos humanos
Objetivo:	Implementar estrategias para crear estructura organizacional.
Acciones de mejora:	Tener al personal más comprometido con el Hotel. Generar sentido de pertenencia.
Beneficios:	Tener al personal enterado de la cultura organizacional
Fuente: Los Autores.	

Funcionarios y la estructura organizacional:

No existen estrategias de cultura organizacional en el Hotel.

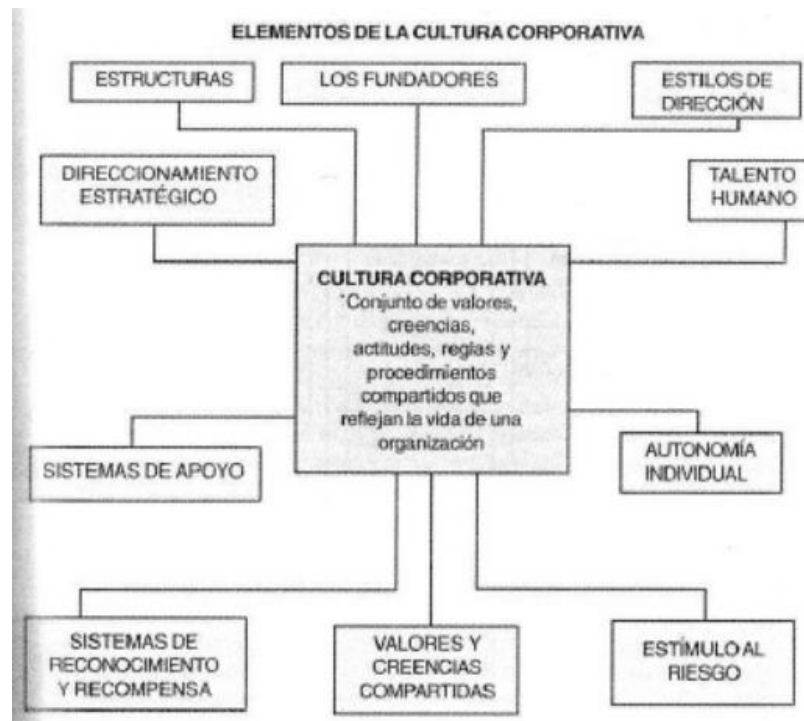
Problema:

En la recolección de datos, se evidenció que el personal del Hotel Tocarema no cuenta con cultura organizacional. Una de las razones más importantes para que esto suceda, surge a partir del por el proceso de inducción, debido a que se enfoca en las actividades de la función a realizar y no hace énfasis en la presentación del entorno de trabajo, de los compañeros y de la organización en general.

Cuando se habla de cultura cada cultura, se piensa en la ética, creencias, actitudes, costumbres, valores y normas que tiene una sociedad o grupo de personas, pero al referirse a una organización se habla de: "La cultura organizacional se define como

“un patrón de comportamiento [que ha] desarrollado una organización conforme ha ido aprendiendo a manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha funcionado lo suficientemente bien como para considerarse válido y transmitirse a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir”¹⁷⁵, según el autor, puede representar una debilidad o una fortaleza y dice que hablar de la cultura de la organización es como hablar de la personalidad de un individuo y comparten las mismas cualidades (conservadoras, liberales, agresivas, amigables, duras, agradables, innovadoras, abiertas o cálidas).

Ilustración 47. Elementos de la Cultura Corporativa



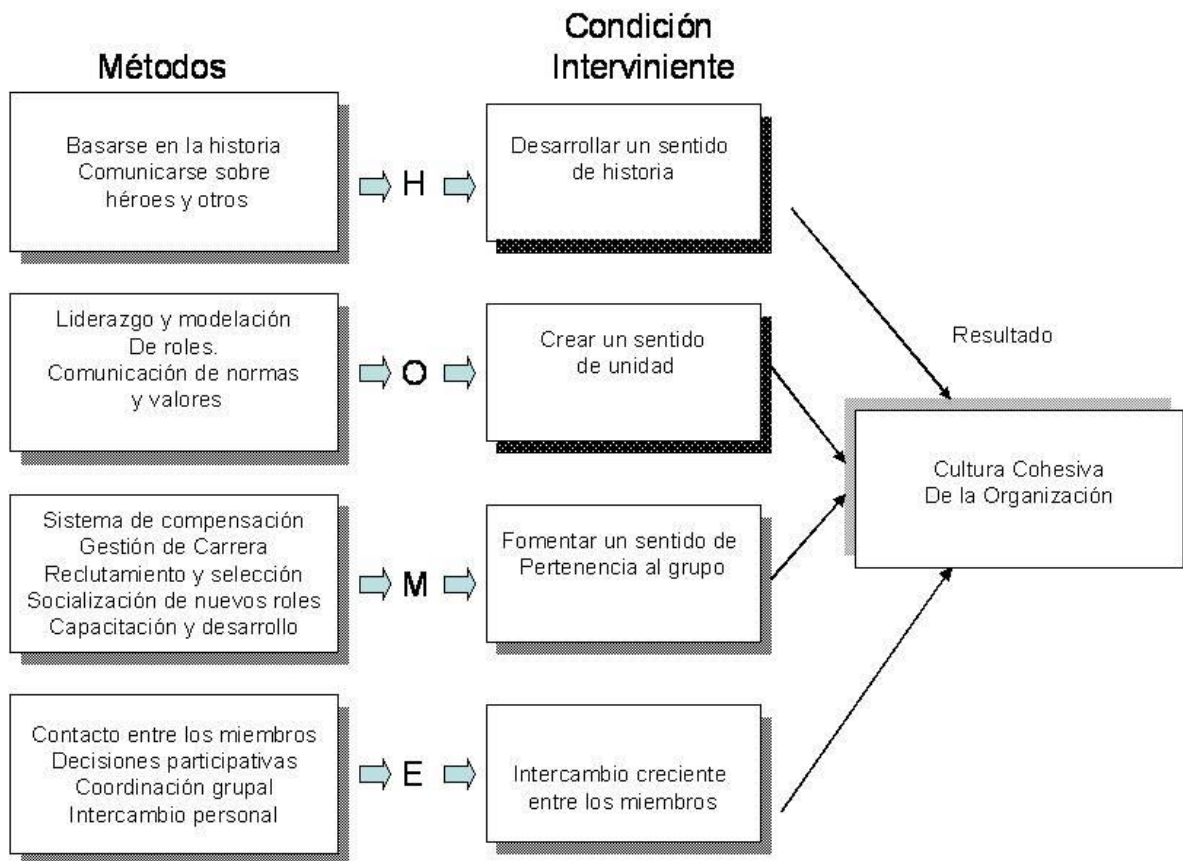
Fuente: SERNA GÓMEZ, H.¹⁷⁶

¹⁷⁵ SCHEIN, E., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985, p. 9. Citado por: Fred, R. D., Op. Cit. p.126

¹⁷⁶ SERNA GÓMEZ, H., Op. Cit. p.139

En la anterior ilustración, Humberto Serna hace mención de diversas fuerzas que, según él, influyen de manera directa o indirecta en la creación y consolidación de la cultura empresarial.

Ilustración 48. Como Desarrollar una Cultura en la Organización



Fuente: MIQUILENA, D; Paz, A. ¹⁷⁷

En la imagen anterior, se aprecian unos métodos propuestos por Gross y Shichman, que ayudan a desarrollar una “cultura Cohesiva de la organización”, los cuales comparan la cultura organizacional con la cultura familiar, haciendo un énfasis con la palabra en inglés: “HOME”, cuyo significado en español es “Hogar”, dando a entender que la empresa es una segunda casa, familia. En el mismo documento,

¹⁷⁷ MIQUILENA, D; Paz, A., La cultura como fuente de compromiso del capital humano en las organizaciones modernas. 2008. Recuperado de <<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/forumhumanes/article/view/475/1170>>

“La cultura como fuente de compromiso del capital humano en las organizaciones modernas.” Citando a Del Moral, se mencionan unos actores que desempeñan un papel importante en el desarrollo de la cultura organización:

- “La comunicación, como proceso que permite trasladar dicha cultura de generación a otra.
- La percepción individual y grupal, de cómo se asimila y llega formar parte intrínseca de los individuos.
- La información como canal regulador de la percepción de la cultura como canal del conocimiento.
- El conocimiento como vehículo propulsor de la percepción de la cultura y como canal técnico de la comunicación.”¹⁷⁸

Con base en lo anterior, se procede a brindar una propuesta basada en los autores y sus teorías anteriormente mencionadas.

Propuesta:

ESTRATEGÍAS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Para el Hotel Tocarema es importante que el personal conozca y sea participe de la cultura organizacional. Pues con esta, obtiene un valor agregado, define límites, transmite sentido de identidad y compromiso, crea cohesión, motiva al personal, resalta la importancia del factor humano, fomenta el liderazgo, promueve la creatividad e innovación y facilita la toma de decisiones. Es necesario que cada funcionario tenga conocimiento de la misión, la visión, los valores, las políticas, la historia y trayectoria de la organización, la estructura interna y relaciones de jerarquía, así como es necesario que sean conscientes de su entorno, sus compañeros de trabajo, la imagen que tiene el Hotel y la normatividad con la que se rige.

¹⁷⁸ MIQUILENA, D; Paz, A., Op. Cit.

En el Hotel, la cultura organizacional se crea de manera empírica, el funcionario ingresa a trabajar y de ahí en adelante es común que empiece a dar trompicones por la organización, aprendiendo de lo que ve y del comportamiento de las otras personas hasta llegar a adaptarse, logrando al final encajar con el ambiente general.

Por ello, se proponen las siguientes ideas para crear y mantener una cultura empresarial en el Hotel Tocarema, la cual representa una ventaja estratégica frente a las demás organizaciones, y genera un espacio en el que todos se sientan cómodos y se entiendan mediante una misma identidad.

Estrategia No. 01

Según la *ilustración 47. Elementos de la Cultura Corporativa*, es necesario que el personal tenga claridad de los principios organizacionales y es de suma importancia divulgar dichos principios y valores que la compañía tiene arraigados a sí, con la intención de ser consecuentes con los mismos. Esto generará en la empresa una uniformidad, pues a la hora de la toma de decisiones, el funcionario deberá tener en cuenta dichos valores. Cada persona que trabaje en el Hotel, deberá integrar a su vida, por lo menos durante su horario laboral, los principios organizacionales.¹⁷⁹

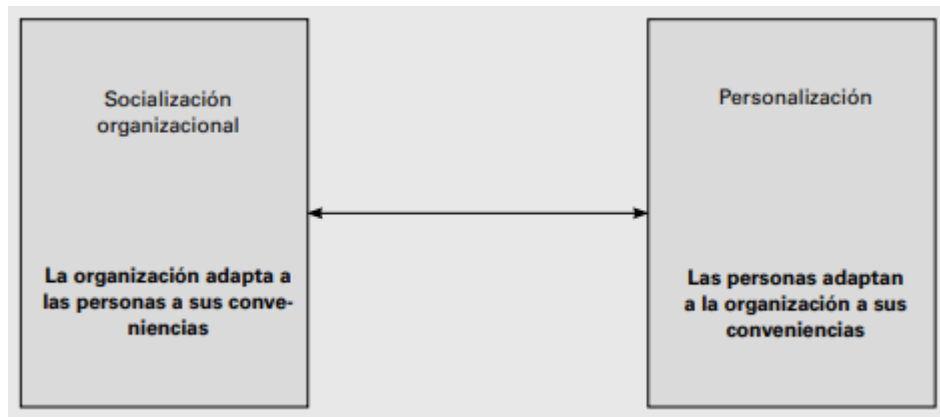
Al momento de vincular a la organización un nuevo miembro, luego de haber realizado todos los debidos procesos legales (Convocatoria del cargo, reclutamiento, selección, contratación e integración), se debe enseñar a los nuevos miembros las maneras adecuadas de pensar, sentir y desempeñarse mientras se encuentre en la empresa. Para ello, se puede hacer uso de la socialización, por medio de cátedras personales o grupales, generando compromiso en el nuevo miembro del equipo. “Se dice que la socialización organizacional es la forma en que la organización recibe a los nuevos trabajadores y los integra a su cultura, su contexto y su sistema, para que se puedan comportar de manera acorde con las expectativas de la organización.”¹⁸⁰

¹⁷⁹ SERNA GÓMEZ, H., Op. Cit. p.135

¹⁸⁰ CHIAVENATO, I., Op. Cit. p.184

Como se ve en la siguiente ilustración, el acoplamiento debe ser recíproco y mutuo, buscando que ambas partes se vean beneficiadas en el proceso. El individuo debe estar dispuesto a adaptarse al entorno cultural de la empresa y la organización dispuesta para ayudar a que el nuevo miembro se sienta satisfecho y pueda dar logro a sus objetivos personales.

Ilustración 49. Los Dos Lados de la Adaptación Mutua de las Personas y las Organizaciones



Fuente: CHIAVENATO, I.¹⁸¹

Estrategia No. 02

Crear programas de mercadeo corporativos¹⁸², que vayan encaminados a dar a conocer al personal del hotel la misión, visión, valores, objetivos y políticas del mismo, para que ellos integren a sus funciones los mismos y sean encaminados para trabajar a la par de las estrategias de la gerencia. Estos programas pueden ser:

- Programas de re-inducción al personal que lleve laborando un tiempo superior a un año en el Hotel, teniendo en cuenta el índice de rotación del personal.

¹⁸¹ CHIAVENATO, I., Op. Cit. p.186

¹⁸² SERNA GÓMEZ, H., Op. Cit. p.135

- Hacer entrega de folletos al personal, en los que se aprecie la estructura organizacional del Hotel.
- Poner en lugares visibles para todos los funcionarios, la misión, visión objetivos, valores y políticas, con la intención de que estos tengan la posibilidad de ver los mismos, leerlos, aprenderlos e integrarlos a su vida laboral en la organización.
- Realizar visitas cortas a cada departamento o área, con la finalidad de dar a conocer personalmente la estructura organizacional en una corta lectura de la misma, dirigida al personal que se encuentre en el momento.

Y por último, monitorear de forma permanente, el conocimiento y aplicación de la estructura y principios organizacionales, con el fin de que se interioricen en los trabajadores y las apliquen en la vida diaria de la empresa.

Estrategia No. 03

Toda cultura se presenta en tres niveles diferentes: artefactos, valores compartidos y supuestos básicos.¹⁸³ Al hablar de artefactos, se hace referencia a lo que cada persona ve, oye y siente en una empresa. Cuando se está en una organización se demarca la cultura por cómo se visten las personas, sobre qué hablan y como lo hacen, su comportamiento inherente, lo que opinan o piensan que es o no importante o relevante.

Lo anterior, desarrolla una estrategia basada en los “artefactos” más relevantes que son: los símbolos, héroes, ritos, lemas, lenguajes, historias y ceremonias con los que cuenta la organización. Resulta necesario repasarlos y en caso de ser preciso, crear nuevas historias, símbolos y rituales que sustituyan a los actuales.

¹⁸³ SCHEIN E., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985, p. 9. Citado por: Chiavenato I., *Op. Cit.* p.179

A continuación, Chiavenato explica detalladamente la importancia de los “artefectos” y la manera en que pueden ser implementados en la organización para la creación o reestructuración de la cultura organizacional.

1. “Historias. Son cuentos y pasajes acerca del fundador de la empresa, recuerdos sobre las dificultades o eventos especiales, las reglas de conducta, el recorte y la reubicación de los trabajadores, los aciertos y los errores anteriores que anclan el presente en el pasado y explican la legitimidad de las prácticas actuales.

2. Rituales y ceremonias. Son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores principales de la organización. Las ceremonias de fin de año y las conmemoraciones del aniversario de la organización son rituales que reúnen y acercan a la totalidad de los trabajadores para motivar y reforzar aspectos de la cultura organizacional, así como para reducir los conflictos.

3. Símbolos materiales. La arquitectura del edificio, los despachos y las mesas, el tamaño y el arreglo físico de los escritorios constituyen símbolos materiales que definen el grado de igualdad o la diferenciación entre las personas y el tipo de comportamiento (como asumir riesgos o seguir la rutina, el autoritarismo o el espíritu democrático, el estilo participativo o el individualismo, la actitud conservadora o innovadora) que desea la organización. Los símbolos materiales constituyen aspectos de la comunicación no verbal.

4. Lenguaje. Muchas organizaciones y también unidades dentro de ellas utilizan el lenguaje como una manera de identificar a los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender el lenguaje, el miembro confirma la aceptación de la cultura y ayuda a preservarla. Las organizaciones desarrollan términos singulares para describir equipamientos, escritorios, personas clave, proveedores, clientes o productos. También la forma de

vestir de las personas y los documentos utilizados constituyen formas de expresar la cultura organizacional.”¹⁸⁴

Estrategia No. 04

Otra forma que puede ser, quizá, un poco drástica para la compañía, pero que puede ayudar al conocimiento, adaptación e implementación de la estructura organizacional de la empresa es, como lo propone Chiavenato “Agitar las subculturas con la transferencia de las personas, la rotación de los puestos y/o con despidos.”¹⁸⁵ Aunque a veces no sea lo que este planteado en planes estratégicos o gerenciales, resulta ser muy útil puesto que, la formación de las llamadas subculturas puede generar problemas catastróficos para la organización, ya que con ellas aparecen problemáticas como, rumores, problemas indeseados e innecesarios, preferencias, y demás.

Sin embargo, es de resaltar que antes de aplicar esta estrategia, es importante indagar en búsqueda de definir si las subculturas existentes, son causantes de problemas o por el contrario, general un clima organizacional más agradable a ojos del personal.

Estrategia No. 05

La siguiente estrategia, está basada en un juego de mesa realizado por la empresa Citcorp, en el cual buscan conocer la ética personal y empresarial con la que cuentan los funcionarios de la organización. Hace falta que el departamento de Recursos Humanos reúna a unos cuantos empleados por ocasión, desarrolle el juego, este atento al desenlace y analice la situación, dando prioridad a la parte psicológica del ser humano, para así definir cómo proceder en caso de que las respuestas dadas no sean las esperadas. Esta estrategia se explica a continuación:

¹⁸⁴ CHIAVENATO I., Op. Cit. p.187

¹⁸⁵ *Ibíd.* p.185

“La “cultura” de la ética debe impregnar a toda la organización. Para llegar a crear una cultura de ética, Citicorp desarrolló un juego de mesa de ética empresarial al que juegan 40,000 empleados en 45 países. El juego se llama “The Word Ethic” (“La palabra ética”) y consiste en hacer a los jugadores preguntas sobre ética empresarial como las siguientes: ¿cómo trataría a un cliente que le ofrece boletos para el fútbol a cambio de un nuevo plan retroactivo de jubilación? Diana Robertson, de la Escuela de Negocios Wharton, considera que el juego es eficaz porque es interactivo; muchas organizaciones, como Prime Computer y Kmart, han desarrollado un código de conducta en forma de manual que subraya las expectativas éticas y da ejemplos de situaciones que surgen comúnmente en sus empresas.”¹⁸⁶

12.3.6. Problema No. 06

Tabla 93. Problema No. 06 Dpto. RRHH

PROBLEMA No. 6	
Problema:	El organigrama general no corresponde al real de la empresa
Posibles causas:	No se ha realizado el respectivo trabajo de campo.
Objetivo:	Realizar el organigrama general.
Acciones de mejora:	Realizar el organigrama general con trabajo de campo en las diferentes áreas. Diseñar el organigrama en un formato fácil de modificar, lo que genere facilidad a la empresa.
Beneficios:	Visualizar la organización y cargos del Hotel.
Fuente: Los Autores.	

Organigrama actual:

Véase Página 285.

¹⁸⁶ Fred, R. D., Op. Cit. p.22

Problema:

La gerencia actual ha realizado diferentes fusiones de cargos en diferentes áreas del Hotel, esto con el fin de mejorar la productividad y reducir la nómina, por lo que se ve la necesidad de realizar estas respectivas modificaciones en el organigrama general de la empresa, lo que le permite a la gerencia tener una visión global de la estructura humana con la que cuenta.

Para la realización del mismo, es importante tener una definición clara sobre qué es un organigrama, cuál es su estructura, cómo se compone y su razón de ser.

“La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación (ante quién es responsable), los subordinados (sobre quién ejerce autoridad) y el departamento o la división donde se localiza. Por tal razón, los puestos se representan en el organigrama por medio de rectángulos, cada uno con dos terminales de comunicación: la superior que lo liga con el puesto de encima y define su subordinación, y la inferior que lo liga con los puestos debajo de él y define sus subordinados. Bajo el prisma horizontal, cada puesto se sitúa con otros puestos del mismo nivel jerárquico que, en general, reciben un título equivalente (como directores, gerentes, jefes, obreros, etc.). Bajo el prisma vertical, cada puesto aparece en algún departamento, división o área de la empresa. Así se compone el organigrama de los puestos. Con este enfoque, los puestos no existen por azar. Su diseño, proyección, definición y establecimiento responde a cierta racionalidad: la búsqueda de eficiencia de la organización”¹⁸⁷

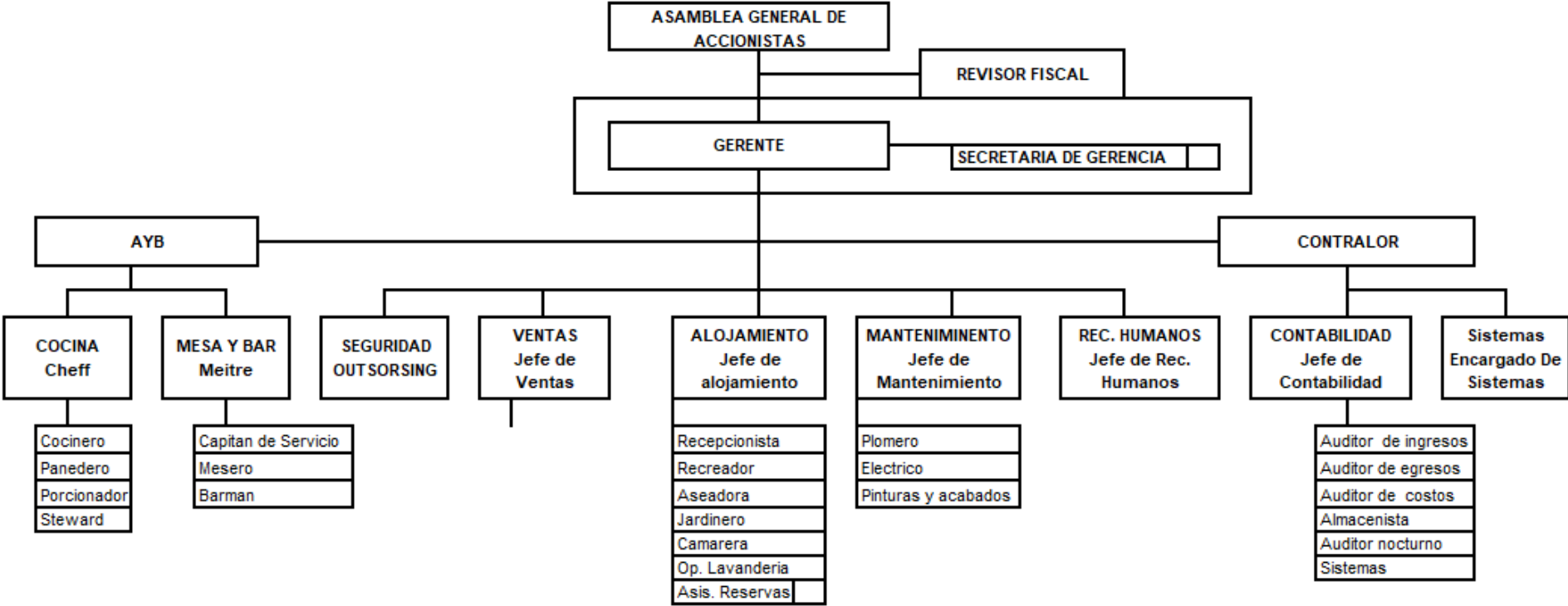
Propuesta:

Véase Página 286.

¹⁸⁷ CHIAVENATO I., Op. Cit. p.203

ORGANIGRAMA GENERAL ACTUAL HOTEL TOCAREMA¹⁸⁸

Ilustración 50. Organigrama Actual Hotel Tocarema

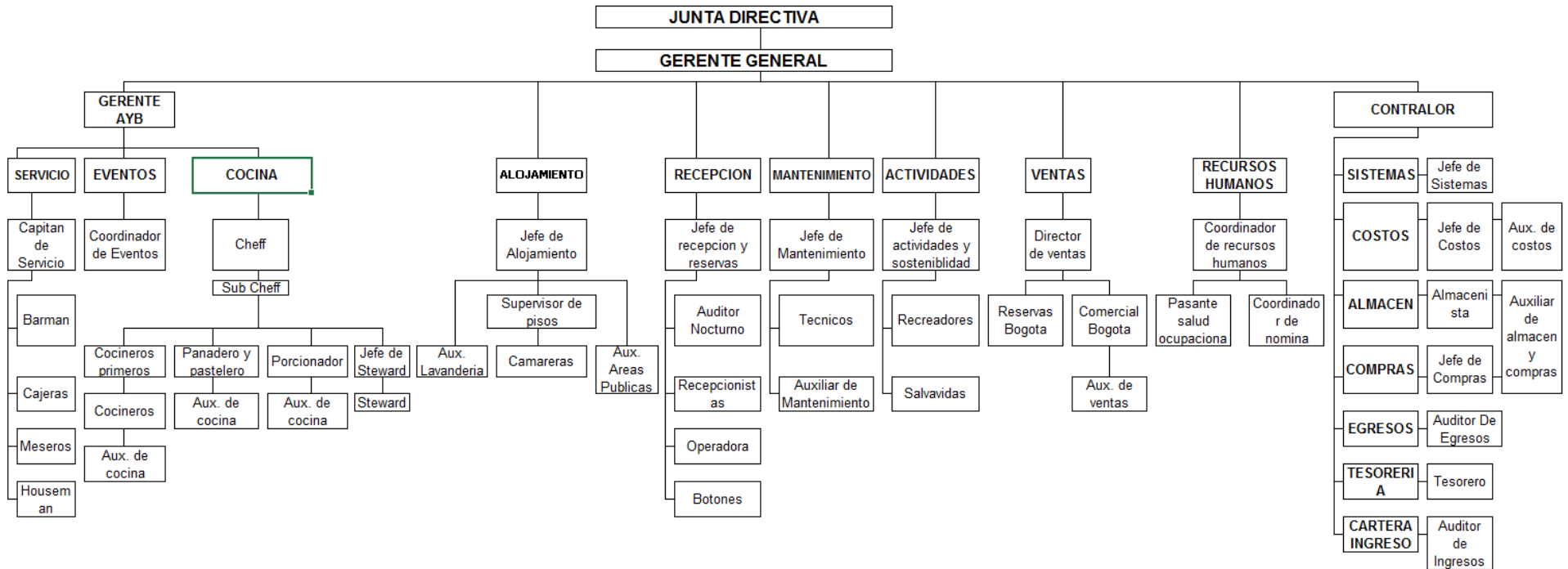


Fuente: Administración Hotel Tocarema.

¹⁸⁸ Información brindada por el Departamento de Recursos Humanos del Hotel Tocarema

PROPUESTA ORGANIGRAMA GENERAL HOTEL TOCAREMA DE GIRARDOT

Ilustración 51. Propuesta Organigrama General Hotel Tocarema



Fuente: Los Autores.

12.3.7. Problema No. 07

Tabla 94. Problema No. 07 Dpto. RRHH

PROBLEMA No. 7	
Problema:	No existe organigramas por departamentos
Posibles causas:	Al no tener un organigrama general definido es difícil tener uno por departamento.
Objetivo:	Realizar el organigrama de los departamentos a estudiar (Alimentos y bebidas, mantenimiento y recursos humanos)
Acciones de mejora:	Permitirá a la gerencia asignar tareas y definir funciones de acuerdo a la estructura organizacional.
Beneficios:	Visualizar la organización y cargos por áreas.
Fuente: Los Autores.	

Organigrama actual:

El Hotel actualmente no cuenta con organigramas por áreas.

Problema:

Actualmente existe un organigrama general que se encuentra desactualizado como se expuesto en el problema anterior, de esta manera no se tiene contemplado un organigrama por áreas, si no únicamente el general.

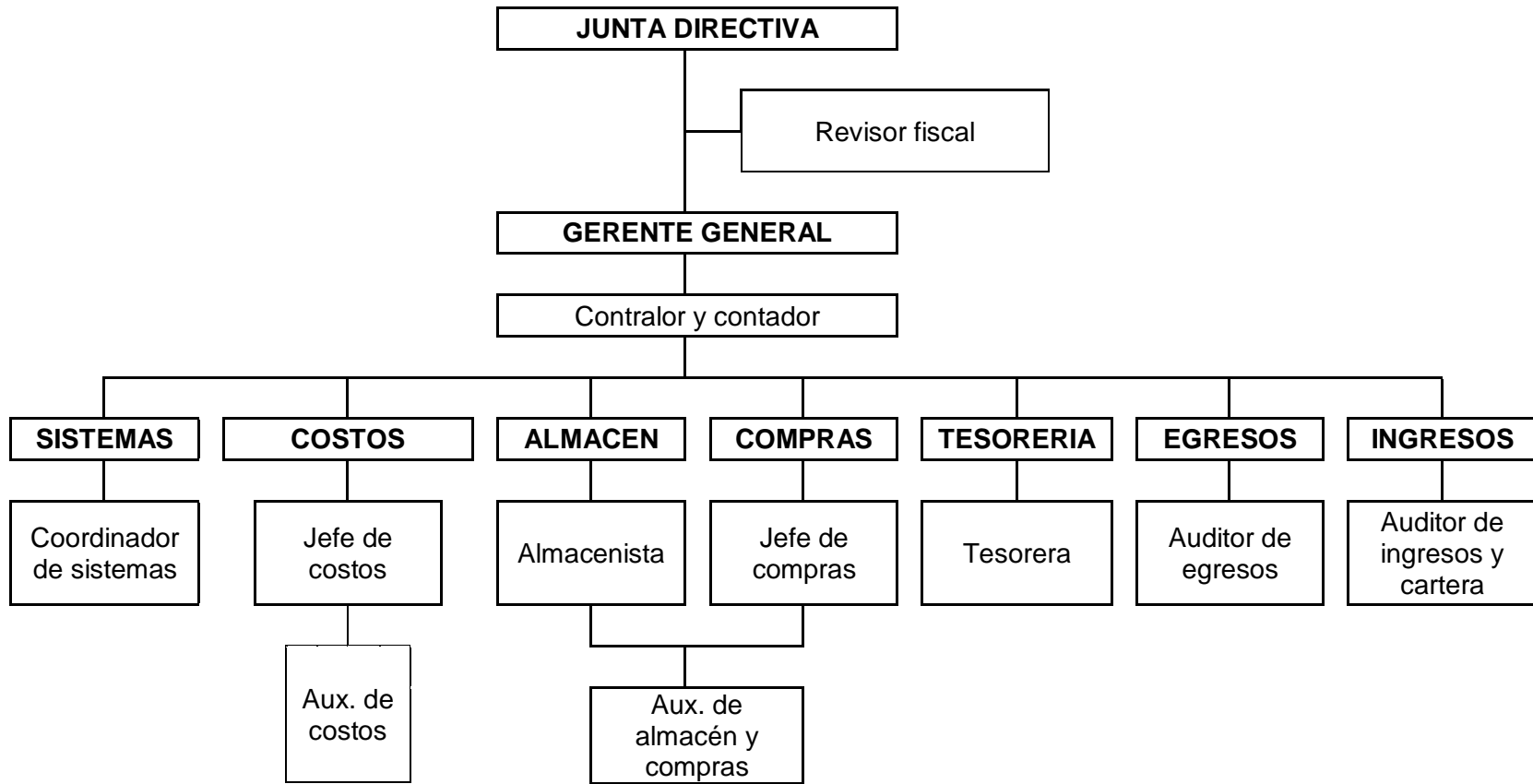
Este organigrama le permite a la gerencia, al coordinador de recursos humanos y a los jefes de área determinar funciones de acuerdo a la estructura organizacional y tener una visión global del recurso humano con el que se cuenta para el desarrollo de las labores del departamento.

Propuesta:

Véase Páginas 288 a 293.

ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

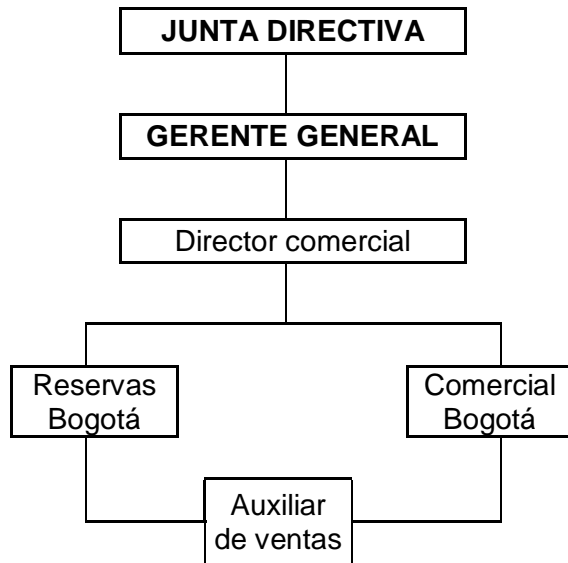
Ilustración 52. Organigrama Dpto. Contabilidad



Fuente: Los Autores.

ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO DE VENTAS

Ilustración 53. Organigrama Dpto. Ventas



Fuente: Los Autores.

ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO DE ACTIVIDADES Y SOSTENIBILIDAD

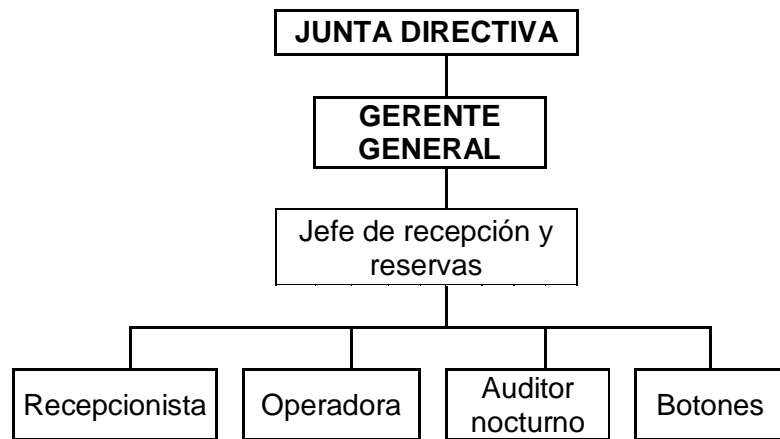
Ilustración 54. Organigrama Dpto. Actividades y Sostenibilidad



Fuente: Los Autores.

ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN

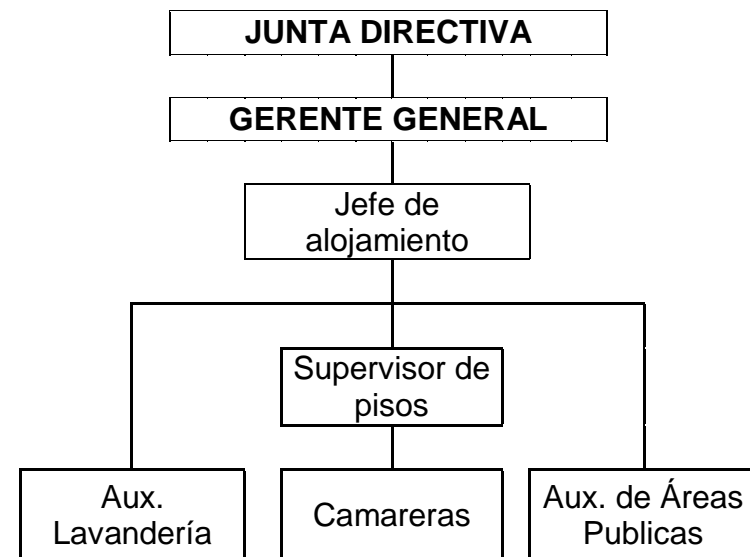
Ilustración 55. Organigrama Dpto. Recepción



Fuente: Los Autores.

ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO DE ALOJAMIENTO

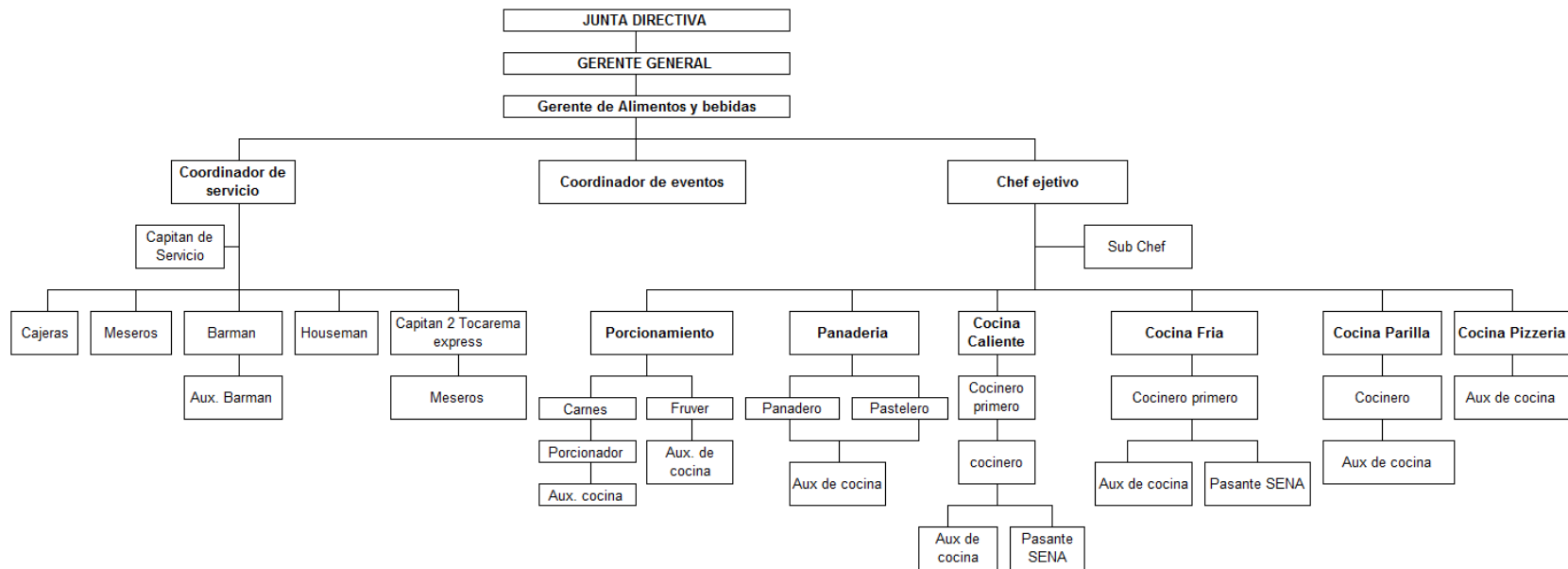
Ilustración 56. Organigrama Dpto. Alojamiento



Fuente: Los Autores.

ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

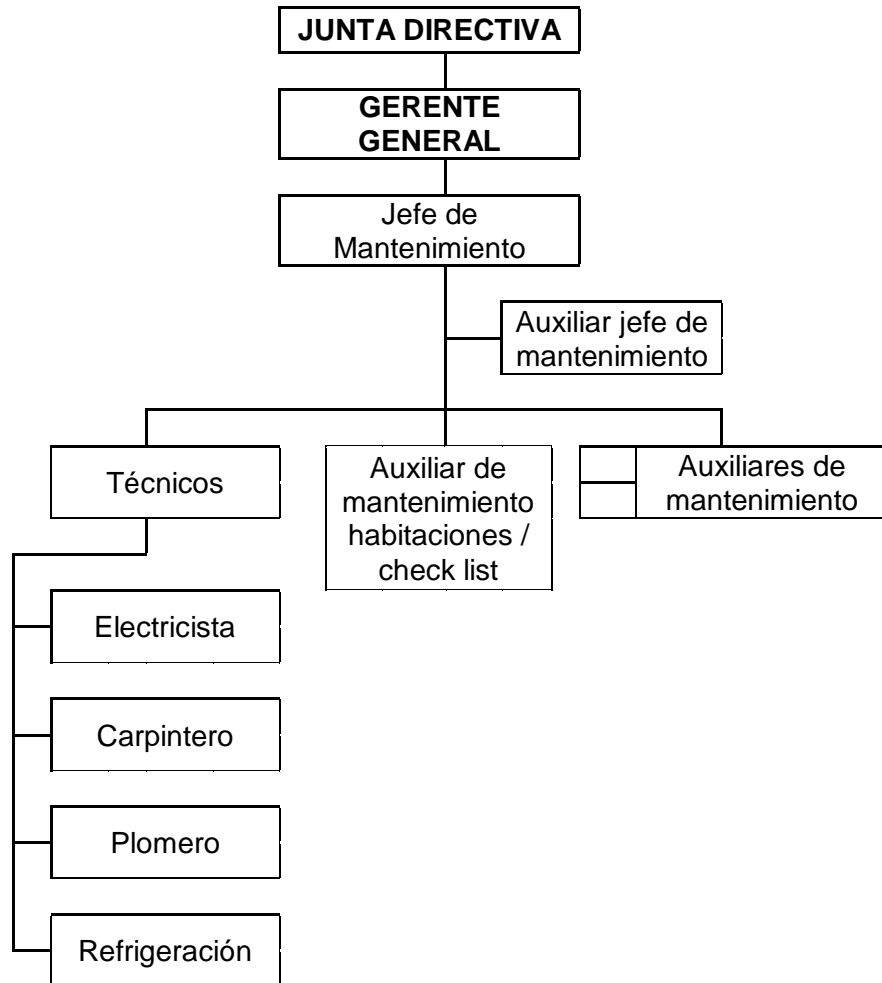
Ilustración 57. Organigrama Dpto. Alimentos y Bebidas



Fuente: Los Autores.

ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO

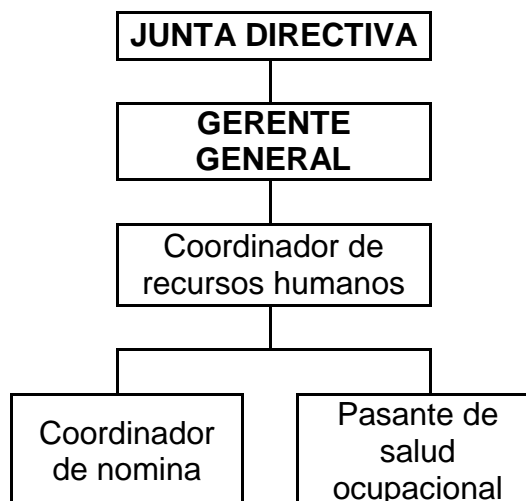
Ilustración 58. Organigrama Dpto. Mantenimiento



Fuente: Los Autores.

ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Ilustración 59. Organigrama Dpto. Recursos Humanos



Fuente: Los Autores.

12.3.8. Problema No. 08

Tabla 95. Problema No. 08 Dpto. RRHH

PROBLEMA No. 8	
Problema:	La empresa no cuenta con valores definidos
Posibles causas:	Falta de trabajo organizacional de recursos humanos
Objetivo:	Hacer valores de la empresa
Acciones de mejora:	Hacer los valores de la empresa con ayuda del trabajo de campo realizado
Beneficios:	Crear cultura organizacional en la empresa.
Fuente: Los Autores.	

Valores actuales:

Actualmente en la empresa no cuenta con valores definidos.

Problema:

El departamento de recursos humanos dejó de lado la estructura organizacional de

la empresa y se dedicó enfáticamente al tema de nómina. Actualmente, este departamento se encuentra en un proceso de mejora, con el fin de crear cultura organizacional para los empleados, de allí surge la importancia de definir los valores que resalta organización.

“Un valor es una creencia básica sobre lo que se puede hacer o no, lo que es o no es importante. Los valores constituyen las creencias y las actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual. Las organizaciones otorgan prioridad a ciertos valores (las personas son el activo más importante o el cliente siempre tiene la razón) que funcionan como normas que orientan el comportamiento de las personas. En realidad, los valores que define una organización muchas veces difieren de lo que creen o valoran sus dirigentes en sus labores diarias. (...) Las organizaciones, para reforzar su cultura, hacen hincapié en ciertos valores que sus integrantes deben respetar en su comportamiento.”¹⁸⁹

Ilustración 60. Los Valores Básicos de Algunas Organizaciones

Sony	Walt Disney	Merck
<ul style="list-style-type: none"> • Elevar la cultura japonesa y su estatus nacional • Fomentar la habilidad individual y la creatividad • Ser pionera, hacer lo imposible y no seguir a otros 	<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad, sueños e imaginación • Preservación de la magia Disney • Marcada atención hacia la coherencia y los detalles • Nada de escepticismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad corporativa y social • Excelencia inequívoca en todos los aspectos de la empresa • Innovación con base en la ciencia • Honestidad e integridad • Ganancias, sumadas a las ganancias provenientes del trabajo y que beneficien a la humanidad

Fuente: CHIAVENATO I.¹⁹⁰

¹⁸⁹ Chiavenato I., Op. Cit. p.66

¹⁹⁰ Chiavenato I., Op. Cit. p.66

Con base en lo anterior, se proponen los siguientes valores para el Hotel:

Propuesta:

- **Amabilidad:** Se cuenta con la mejor actitud para hacer sentir a nuestros clientes bienvenidos y como en casa, con un trato amable y cordial.
- **Calidad:** Se busca que cada producto y servicio cumpla con las mejores características de calidad con el fin de satisfacer al 100% las necesidades de nuestros huéspedes y clientes.
- **Compromiso:** Satisfacer y exceder todas las expectativas de nuestros huéspedes y clientes es el principal compromiso de la organización.
- **Confianza:** Es importante generar seguridad y ser éticos, haciendo lo correcto y respetando a los demás desde los funcionarios en adelante.
- **Excelencia:** Se busca siempre que cada proceso que se realice en las labores se haga de la mejor manera y con menor índice de errores, aprovechando al máximo los recursos brindados por la organización.
- **Honestidad:** Nuestro personal tiene una conducta honrada y realizan los procesos con transparencia y calidez humana.
- **Hospitalidad:** Buscando siempre brindar una experiencia gratificante al huésped, haciéndolo sentir como en casa con la mejor atención y servicio.
- **Respeto:** Reconocemos y consideramos a las demás personas por su individualidad, apoyando la generación de vínculos, basados en la ética y el cuidado interpersonal.
- **Responsabilidad Social:** El hotel hace parte del mundo y como tal busca dejar su huella, cuidando el medio ambiente mediante el buen uso de los recursos y servicios y con cuidados como la disposición de los desechos, con lo que se pretende dejar un mejor lugar para las generaciones venideras.
- **Servicio:** Para el hotel es importante hacer sentir a los clientes como en casa y eso se logra con el servicio y amabilidad que caracteriza a cada uno de los miembros del equipo que conforma el ciclo del servicio.

12.3.9. Problema No. 09

Tabla 96. Problema No. 09 Dpto. RRHH

PROBLEMA No. 9	
Problema:	La historia no se encuentra completa
Posibles causas:	Falta de trabajo organizacional de recursos humanos
Objetivo:	Completar la historia
Acciones de mejora:	Complementar la historia con testigos de la época.
Beneficios:	Crear cultura organizacional en la empresa.
Fuente: Los Autores.	

Historia actual:

“El HOTEL TOCAREMA lleva en la ciudad 62 años y su historia inicia así: Se tiene conocimiento de que el día 8 de noviembre de 1.938 el capitán José Antonio López, en su carácter de cabildante, se presentó ante el señor Ministro de Educación Nacional y solicitó que Girardot fuera incluido entre el grupo de ciudades en donde el Gobierno Nacional se proponía construir hoteles de turismo. El ministro atendió prontamente la insinuación del señor López, interesado como estaba en el buen éxito de su iniciativa, convocó a varios comerciantes y figuras prestantes de la localidad a una reunión que estuvo presidida por el Párroco, reverendo padre Vicente Conde. En esta reunión se trató ampliamente sobre el particular y se sentaron las bases para continuar la campaña pro Hotel de Turismo.

En el año de 1.942 el doctor Agustín Aljure, diputado a la Asamblea de Cundinamarca por la provincia de Girardot, gestionó un auxilio con destino a la construcción del Hotel, el cual quedó cristalizado en los artículos 8 y 9 de la Ordenanza 17 de aquel año. Se constituyó una sociedad llamada HOTEL DE TURISMO DE GIRARDOT S.A., siendo Gerente el señor Andrés Uribe Campuzano. La Nación, en cumplimiento de las leyes aprobadas al respecto y mediante gestión adelantada por el doctor Aljure, suscribió acciones junto con el Departamento de Cundinamarca para la construcción de la edificación.

La construcción del edificio comenzó en agosto de 1.944, con planos de los ingenieros Germán Tejero de la Torre (español) y Jorge Valbuena (colombiano). Fueron ingenieros contratistas, Archiva Briceño & Cía. Ltda., de Bogotá. Trabajaron en la construcción como ingenieros directores de la obra, los doctores Alberto Dupuy, Enrique Martínez y Alberto Espinel, correspondiéndole a este último finalizar la parte central del edificio.

La obra se adelantó con no pocas dificultades, pero con un interés que culminó exitosamente el día 8 de noviembre de 1.952, fecha en la cual el Hotel Tocarema fue dado al servicio en condiciones que constituyen legítimo orgullo no solamente para Girardot, sino para toda la república y muy especialmente para las entidades y personas que en una u otra forma contribuyeron a tan admirable realización. En ese entonces era de tres plantas y construido con arreglo a las últimas exigencias de la industria hotelera y de la arquitectura moderna con servicio de ascensor.

Con motivo de cumplirse el primer centenario de la fundación de Girardot, el Gobierno Nacional y el Departamento de Cundinamarca dictaron respectivamente Decretos Extraordinarios, por medio del cual hicieron cesión a favor del Municipio de Girardot, de las acciones que la Nación y el Departamento tenían suscritas y pagadas en la sociedad "Hotel de Turismo de Girardot S.A.". Fue inaugurado en fiesta de gran pompa el 8 de noviembre de 1.952, disponía de 60 habitaciones con capacidad para 180 personas cómoda y elegantemente instalados, estaba dotado de todos los servicios y elementos indispensables para un establecimiento de su índole:

- Kioscos típicos
- Lavandería automática, moderna y eficiente
- Frigorífico de amplia capacidad
- Piscina de tipo olímpico
- Planta de purificación del agua que abastece la piscina
- Parqueadero

- Jardines
- Terrazas “

Problema:

La historia no se encuentra completa dado que relata la primera etapa del hotel, años después se pudo evidenciar que hotel tuvo una etapa de remodelación y de más, por lo que se vio la necesidad de efectuar un respectivo trabajo de campo con funcionarios de la época que vivieron las transiciones entre el antiguo y el nuevo Tocarema. Las dos principales personas a las que se entrevistaron fueron: Carmen Ureña quien laboro en el Hotel por 42 años en diferentes cargos y la señora Ivonne Cendales quien lleva laborando en el Hotel 25 años.

A continuación, se puede apreciar una breve explicación sobre la importancia de la historia de una empresa realizada por Natalia Piernas G., licenciada en Geografía e Historia por la Universidad de Barcelona.

“Detrás de toda empresa hay una historia.

La historia de empresa explica el desarrollo de una empresa a lo largo del tiempo. En la investigación de la historia de una empresa intervienen diferentes materias como economía, sociedad, cultura, antropología... Todas se entrelazan y conforman la historia de la empresa, una historia que va evolucionando en el tiempo.

Conocer la historia de le empresa significa conocer la identidad y los valores de tu compañía.

¿Qué beneficios aporta la historia de empresa?

- Genera confianza en el consumidor.
- Incrementa la cultura corporativa.
- Es un importante activo para la toma de decisiones estratégicas.
- Prestigio.

El primer paso para poner en valor la historia de la empresa es acudir a las fuentes. Adentrarse en el archivo de la empresa. Gracias al estudio de las fuentes primarias (documentos, textos, objetos, fotos...) generados por la propia empresa, así como al estudio de fuentes secundarias y la memoria oral se puede obtener una buena radiografía de cuál ha sido la trayectoria de la empresa.

Hay que tener en cuenta que no siempre una empresa es consciente de toda la documentación que ha generado a lo largo de su historia. Ni de su significado. El paso de diferentes generaciones, acontecimientos históricos, cambios en la ubicación de la empresa... pueden producir pérdidas de información. Una buena gestión del archivo de la compañía es necesaria para difundir un patrimonio histórico, cultural y documental único.”¹⁹¹

Propuesta:

En Girardot, a sólo dos horas y media de Bogotá, se encuentra el Hotel Tocarema. Uno de los hoteles más bellos de Colombia, de estilo republicano, su construcción se desarrolla en tres torres de cuatro pisos cada una, caracterizadas por generosos corredores, amplias zonas sociales y jardines que, unidos entre sí, conforman una imponente estructura en forma de herradura.

El 8 de noviembre de 1.938 el capitán José Antonio López, en su carácter de cabildante, se presentó ante el señor Ministro de Educación Nacional y solicitó que Girardot fuera incluido entre el grupo de ciudades en donde el Gobierno Nacional se proponía construir hoteles de turismo. El ministro atendió prontamente la insinuación del señor López, interesado como estaba en el buen éxito de su iniciativa, convocó a varios comerciantes y figuras prestantes de la localidad a una reunión que estuvo presidida por el Párroco, reverendo padre Vicente Conde. En

¹⁹¹ PIERNAS GALLEGOS, N., Historia de Empresa, ¿Para qué sirve la historia de empresa? 2014. Recuperado de: <<https://www.nataliapiernas.com/historia-empresa/para-que-sirve-la-historia-de-empresa/>>

esta reunión se trató ampliamente sobre el particular y se sentaron las bases para continuar la campaña pro Hotel de Turismo.

En el año de 1.942 el doctor Agustín Aljure, diputado a la Asamblea de Cundinamarca por la provincia de Girardot, gestionó un auxilio con destino a la construcción del Hotel, el cual quedó cristalizado en los artículos 8 y 9 de la Ordenanza 17 de aquel año. Se constituyó una sociedad llamada "HOTEL DE TURISMO DE GIRARDOT S.A.", siendo Gerente el señor Andrés Uribe Campuzano. La Nación, en cumplimiento de las leyes aprobadas al respecto y mediante gestión adelantada por el doctor Aljure, suscribió acciones junto con el Departamento de Cundinamarca para la construcción de la edificación.

La construcción del edificio comenzó en agosto de 1.944, con planos de los ingenieros Germán Tejero de la Torre (español) y Jorge Valbuena (colombiano). Fueron ingenieros contratistas, Archiva Briceño & Cía. Ltda., de Bogotá. Trabajaron en la construcción como ingenieros directores de la obra, los doctores Alberto Dupuy, Enrique Martínez y Alberto Espinel, correspondiéndole a este último finalizar la parte central del edificio.

La obra se adelantó con pocas dificultades, pero con un interés que culminó exitosamente el día 8 de noviembre de 1.952, fecha en la cual el Hotel Tocarema fue dado al servicio en condiciones que constituyen legítimo orgullo no solamente para Girardot, sino para toda la república y muy especialmente para las entidades y personas que en una u otra forma contribuyeron a tan admirable realización. En ese entonces era de tres plantas y construido con arreglo a las últimas exigencias de la industria hotelera y de la arquitectura moderna con servicio de ascensor.

El Hotel Tocarema, inaugurado en fiesta de gran pompa el 8 de noviembre de 1.952, disponía de 60 habitaciones con capacidad para 180 personas cómoda y elegantemente instalados, estaba dotado de todos los servicios y elementos indispensables para un establecimiento de su índole:

- Planta de hielo.

- Lavandería automática, moderna y eficiente.
- Frigorífico de amplia capacidad.
- Piscina de tipo olímpica.
- Planta de purificación del agua que abastece la piscina.
- Parqueadero.
- Jardines.
- Terrazas.
- Kioscos típicos.
- Mini zoológico.

Desde sus elevadas, amplias y elegantes terrazas pueden contemplarse, a distancia, las hermosas llanuras del Tolima, la cordillera que separa a Girardot de la vecina población de Nariño, toda la extensión de la carretera que conduce a Tocaima y gran parte de curso del río Magdalena en territorio Girardoteño, pero que poco a poco y al pasar de las décadas se va perdiendo por el crecimiento poblacional y la extensión territorial de la ciudad.

Entre el año de 1.989 y 1.990 el hotel presentó un déficit, lo que obligó a la sociedad a liquidar a sus funcionarios y cerró sus puertas en el año de 1.990. Entre 1.991 y 1.992 el municipio de Girardot tomó la decisión de subastar el hotel, siendo comprado por la SOCIEDAD HOTELERA LAS ACACIAS en el año de 1.992. La remodelación y modernización duró 3 años y estuvo a cargo de la constructora Vanguardia, el ingeniero líder Rafael Rodríguez, el arquitecto Álvaro Pontón y el arquitecto residente Fabio Martínez, el ingeniero Javier Iazo encargado de estructura y los ingenieros hidráulicos Islena Pereira y Benjamín Rodríguez, y los supervisores de obra Rolando David Acuña, Julio Poveda, Esperanza Laguna. Para esta remodelación compraron dos casas aledañas a la estructura para poder ampliar la construcción, la piscina olímpica con la que contaba inicialmente fue tapada y convertida en un tanque de reserva, se construyó la piscina actual en forma irregular, los jacuzzis y el bar con barra acuática. Construyeron las torres laterales

con 45 habitaciones cada una, las canchas de tenis, sauna y turco, siendo así uno de los hoteles más lindos de Colombia.

Abriendo nuevamente las puertas al público el 01 de agosto de 1.995 contando con los siguientes servicios:

- 150 habitaciones, con vista sobre la ciudad y con vista a los jardines interiores y las piscinas.
- Discoteca “Manoa”.
- Centro de convenciones con capacidad para 800 personas.
- Restaurante Versailles con carta internacional.
- Cafetería La Rotisserie con especialidad de parrillas y cocina típica nacional e internacional.
- Bar acuático Gazebo con carta de cócteles y bebidas nacionales e internacionales.
- kiosco Típico con preparaciones de jugos y ensaladas con frutas de la región.
- Piscina con fuente central y piscina de niños con cascada.
- tres jacuzzis, sauna, turco.
- Boutique.
- Dos canchas de tenis en polvo de ladrillo.
- Cancha de voleibol playa.
- Chancha de banquitas.
- Juegos infantiles y sala de juegos.
- Parqueadero vigilado.
- Mini zoológico.
- Casino.

Conviene anotar que el Hotel Tocarema ha venido conquistando día a día una posición de prestigio muy favorable para el incremento del turismo nacional, con muy efectivas repercusiones en la economía Girardoteña. Además, está adquiriendo simpatías especiales como empresa que no tiene como mira principal

la explotación de un negocio sino, ante todo, la preocupación por contribuir al engrandecimiento de la ciudad de Girardot y es un bello ejemplo digno de aplausos e imitación.

Actualmente es uno de los mejores hoteles de Girardot siendo recordado por sus visitantes como un hotel de historia y tradición.

12.3.10. Problema No. 10

Tabla 97. Problema No. 10 Dpto. RRHH

PROBLEMA No. 10	
Problema:	No hay formatos de evaluación de desempeño
Posibles causas:	Falta de trabajo organizacional de recursos humanos y los diferentes jefes de área.
Objetivo:	Realizar formatos de evaluación de desempeño.
Acciones de mejora:	Permitirá evaluar el desempeño de las labores del personal. Permite evaluar la productividad.
Beneficios:	Permite mejorar la productividad y verificar fuentes de fallas.
Fuente: Los Autores.	

Formatos de evaluación de desempeño actuales:

Actualmente en la empresa no cuenta con formatos de evaluación de desempeño.

Problema:

La evaluación de desempeño es una herramienta que permite a la gerencia evaluar el desempeño y cumplimiento de las diferentes tareas de los funcionarios. Esta herramienta no es implementada en el Hotel Tocarema, lo que indica que no se está generando evaluación de las tareas que realiza el personal y tampoco se pueden determinar diversos errores en los procesos, estos errores pueden generar pérdidas en los recursos tanto humanos como físicos para la organización; si este proceso

se realizara es probable que los índices de productividad incrementaran notablemente.

En el libro, Administración de Recursos Humanos, Werther menciona que “La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; su contribución total a la organización.”¹⁹² Así mismo, ayuda no sólo a la empresa sino al trabajador, pues, crea una retroalimentación que beneficia a ambas partes, sirve para tener una noción más real del desempeño actual de cada persona de la organización, facilitando el análisis y la toma de decisiones, sobre todo, en lo que respecta a compensaciones, ascensos o promociones, rotación del personal o despidos.

En la siguiente imagen, se pueden apreciar algunos de los motivos que incentivan a las directivas de una empresa a hacer uso de la evaluación de desempeño.

Ilustración 61. Ventajas de la Evaluación de Desempeño

■ <i>Mejora el desempeño.</i> Mediante la realimentación sobre el trabajo que se realiza, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
■ <i>Políticas de compensación.</i> Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir qué tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina por medio de evaluaciones del desempeño.
■ <i>Decisiones de ubicación.</i> Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
■ <i>Necesidades de capacitación y desarrollo.</i> El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial latente, que todavía no se ha aprovechado.
■ <i>Planificación y desarrollo de la carrera profesional.</i> La realimentación del desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
■ <i>Imprecisión de la información.</i> El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos, o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de recursos humanos. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
■ <i>Errores en el diseño del puesto.</i> El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar éstos.
■ <i>Desafíos externos.</i> En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

Fuente: WERTHER, William B. Jr. ¹⁹³

¹⁹² WERTHER, William B. Jr., Op. Cit. p.302

¹⁹³ *Ibíd.* p.303

A lo largo del tiempo, desde que las organizaciones empresariales existen y se habló de la evaluación de desempeño, se han realizado diferentes formatos, algunos de ellos son:

- Subjetivos (como se puede apreciar en la *Ilustración 49*), porque el evaluador califica según su propio criterio, basándose en ocasiones, en supuestos o sentimientos que no deberían generar una diferenciación entre la calificación otorgada a una persona u otra.
- Objetivos (como se puede apreciar en la *Ilustración 50*), porque usualmente el encargado de la recolección de datos, en este caso, el departamento de recursos humanos, asigna una ponderación diferente a cada ítem, dependiendo del grado de importancia que refleje en el cargo de la persona a evaluar, de esta manera, así el evaluador sea subjetivo, el resultado del ejercicio no lo es.

Ilustración 62. Muestra de una Escala de Puntuación para la Evaluación del Desempeño

Instrucciones para el evaluador: Sírvase indicar en la escala de puntuación su evaluación del desempeño del empleado.

Nombre del empleado Marcelino Díaz Departamento Policromado
 Nombre del evaluador Porfirio Hernández Fecha 20 de julio de 2006

	Inaceptable 1	Pobre 2	Aceptable 3	Buena 4	Excelente 5
1. Confiabilidad	_____	_____	_____	_____	_____
2. Iniciativa	_____	_____	_____	_____	_____
3. Rendimiento	_____	_____	_____	_____	_____
4. Asistencia	_____	_____	_____	_____	_____
5. Actitud	_____	_____	_____	_____	_____
6. Cooperación	_____	_____	_____	_____	_____
7. Compañerismo	_____	_____	_____	_____	_____
..
..
..
20. Calidad del trabajo					
Resultados	_____	_____	_____	_____	_____
Totales	_____	+ _____	+ _____	+ _____	+ _____ = _____

Puntuación total

Fuente: WERTHER, William B. Jr. ¹⁹⁴

¹⁹⁴ Werther, William B. Jr., Op. Cit. p.314

Ilustración 63. Ejemplo de una Lista de Verificación con Valores para la Evaluación de Desempeño

Instrucciones: Señale cada una de las afirmaciones que se aplican al desempeño del empleado.

Nombre del empleado _____ Departamento _____

Nombre del evaluador _____ Fecha _____


Valores asignados

		Señale aquí
(6.5)	1. Se queda horas extra si se le pide.	_____
(4.0)	2. Mantiene muy aseado su lugar de trabajo.	_____
(3.9)	3. Suele ayudar a quienes lo necesitan.	_____
(4.3)	4. Planea sus acciones antes de iniciarlas.	_____
.	**	.
.	**	.
(0.2)	30. Escucha consejos pero rara vez los sigue.	_____
100.0	PUNTUACIÓN TOTAL	

Fuente: WERTHER, William B. Jr. ¹⁹⁵

Propuesta:

Tabla 98. Propuesta, Formato de Evaluación de Desempeño Laboral

 FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL					
DEPARTAMENTO: _____					
NOMBRE DEL EVALUADO: _____					
NUMERO DE CEDULA: _____					
CARGO: _____					
NOMBRE DEL EVALUADOR: _____					
CARGO: _____					
FECHA DE LA EVALUACION: _____					
CONCEPTOS A EVALUAR	Muy bajo 1	Bajo 2	Medio 3	Alto 4	Muy alto 5

¹⁹⁵ Ibid. p.315



FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

Desempeño laboral					
Responsabilidad					
Calidad de trabajo					
Cumplimiento de labores					
Productividad laboral					
Orden y calidad en el trabajo					
Planificación de trabajo					
Capacidad de realización					
Comprensión de situaciones					
Grado de conocimiento funcional					
Grado de conocimiento técnico					
Cumplimiento de procedimientos existentes					
Factor humano					
Actitud hacia el Hotel					
Actitud hacia superiores					
Actitud hacia compañeros					
Actitud hacia el cliente					
Trabajo en equipo					
Capacidad de aceptación de críticas					
Presentación personal					
Puntualidad					
Habilidades					
Creatividad					
Iniciativa					
Adaptabilidad a los cambios					
Respuesta bajo presión					
Capacidad para múltiples tareas					
Capacidad de aprendizaje					
Carisma					
Compromiso hacia el equipo de trabajo					



FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

Manejo de conflictos					
Relación con el cliente					
Toma de decisiones					
Potencial para la realización de labores					
RESULTADOS TOTALES	1	2	3	4	5
Comentarios y sugerencias					
Firma del evaluador: _____					

Fuente: Los Autores.

12.3.11. Problema No. 11

Tabla 99. Problema No. 11 Dpto. RRHH

PROBLEMA No. 11	
Problema:	No hay programas de motivación.
Posibles causas:	Falta de trabajo organizacional de recursos humanos y los diferentes jefes de área. Falta del área de salud ocupacional.
Objetivo:	Diseñar programas de motivación.
Acciones de mejora:	Mejorar el clima laboral. Mejorar la productividad del personal. Incentivar a los funcionarios a realizar mejor sus labores.
Beneficios:	Motivar a los funcionarios.
Fuente: Los Autores.	

Programa de motivación para el personal actual:

Actualmente la empresa no cuenta con programas de motivación y bienestar a los colaboradores.

Problema:

Actualmente el Hotel no cuenta con programas de motivación y bienestar para sus funcionarios, en la recolección de datos se pudo evidenciar el inconformismo por parte de algunos de ellos, ya que sienten que la empresa no les brinda beneficios que les permita motivar a realizar mejor su trabajo. Debemos tener en cuenta que la base de toda organización es el talen humano con el que se cuenta y si se pretende que este realice a gusto sus labores se tiene motivar, esta motivación no siempre tiene que ser un factor monetario, sino que hay otros factores que generan motivación en el cliente interno y que puede generar buenos resultados en la productividad del funcionario. Esta empresa cuenta con una gran ventaja que es la estructura física y que cuenta con espacios recreativos los cuales pueden ser óptimos para desarrollar un plan de motivación.

“Es el resultado de la interacción de los individuos con la situación. (...) El proceso que involucra la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo.”¹⁹⁶

Según mencionan Robbins y Judge, se han formulado 4 teorías que hablan específicamente sobre la motivación, que hoy en día incluso son muy comentadas:

- **Teoría de la jerarquía de las necesidades:** Es la teoría más conocida al respecto, propuesta por Abraham Maslow, quien proponía que cada persona cuenta con cinco necesidades básicas, las cuales tienen un orden jerárquico que según sean satisfechas la siguiente se hace predominante. “La teoría afirma que si bien ninguna necesidad se satisface por completo, aquella que

¹⁹⁶ ROBBINS, S. P., JUDGE, T. A., Comportamiento Organizacional, 13 Edición, Pearson Educación, Mexico, 2009. P.175

se cubre en lo sustancial deja de motivar. Así que de acuerdo con Maslow, si usted desea motivar a alguien, necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores.”¹⁹⁷

Ilustración 64. Jerarquía de las Necesidades Según Maslow



Fuente: ROBBINS, S. P., JUDGE, T. A. ¹⁹⁸

- **Las teorías X y Y:** Propuesta por Douglas McGregor, la teoría X se refiere al trato negativo por parte del empleado al trabajo y, por lo mismo, por parte del jefe al empleado, haciéndole creer que como el empleado odia su trabajo es necesario obligarlo a realizarlo; mientras la teoría Y, hace mención a que el empleado ama el trabajo que desempeña y por tanto es feliz realizando sus labores, por lo que no hay necesidad de una supervisión permanente. Más adelante William Ouchi¹⁹⁹, habla de una Teoría Z, la cual reúne las mejores características de las teorías propuestas por McGregor, buscando un bienestar mutuo para empleado, jefe y organización.
- **Teoría de los dos factores²⁰⁰:** Conocida también como “teoría de motivación e higiene”, es mencionada por Frederik Herzberg, busca definir qué ítems satisfacen o desagradan al trabajador y a partir de ellos definir lo que hace que el trabajador se sienta agrado y desempeñe su trabajo de una manera más productiva, brindándole mayores rendimientos a la empresa.

¹⁹⁷ ROBBINS, S. P., JuDge, T. A., Comportamiento Organizacional, 13 Edición, Pearson Educación, Mexico, 2009. P.176

¹⁹⁸ *Ibíd.* p.176

¹⁹⁹ OUCHI, W., Teoria Z: ¿Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés?, Ediciones Orbis S.A., 1982


²⁰⁰ ROBBINS, S. P., JUDGE, T. A., Op. Cit. p.178

- **Teoría de las necesidades de McClelland:** A diferencia de las necesidades de Maslow, David McClelland habló de tres necesidades:
 - **“Necesidad de logro (nLog):** Impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo.
 - **Necesidad de poder (nPod):** Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos.
 - **Necesidad de afiliación (nAfi):** Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas”²⁰¹

Con base en lo anterior, se proponen las siguientes actividades que tienen como fin animar al personal, mantenerlos felices en el trabajo, motivarlos y así lograr que la productividad del Hotel mejore gracias a ello.

Propuesta:

Tabla 100. Propuesta, Programa de Motivación y Bienestar para Funcionarios

 PROGRAMA DE MOTIVACIÓN Y BIENESTAR PARA LOS FUNCIONARIOS DEL HOTEL TOCAREMA		
ACTIVIDAD	DESCRIPCION	OBJETIVOS
Día de cumpleaños	El funcionario podrá tomar un día de descanso remunerado, este beneficio se podrá tomar en común acuerdo con el jefe inmediato y en la semana correspondiente a la fecha.	Hacer sentir al funcionario importante y especial para la empresa.
	Este beneficio no es acumulable para las vacaciones ni negociable para otra fecha diferente a la expuesta en el ítem anterior.	
	Cada líder informará mensualmente por correo a Recursos Humanos y gerencia, el reporte de los funcionarios que disfruten de este beneficio.	Incentivar y motivar al trabajador a sentirse bien con el Hotel

²⁰¹ Ibid. p.180



**PROGRAMA DE MOTIVACIÓN Y BIENESTAR PARA LOS
FUNCIONARIOS DEL HOTEL TOCAREMA**

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	OBJETIVOS
	El Hotel obsequiara una tarjeta de cumpleaños y un pequeño postre al funcionario.	
Actividades lúdicas	El equipo campeón de los diferentes campeonatos tendrá un incentivo por parte de la empresa el cual será dictaminado por la gerencia.	Fomentar vínculos de compañerismo y socialización entre los funcionarios
	Cada funcionario tomara 2 horas de actividad recreativa a la semana en los siguientes horarios de manera que pueda asistir en alguno de los días y jornadas expuestas: Lunes: 9:00 am a 11:00 pm y de 3:00 pm a 5:00 pm Miércoles: 9:00 am a 11:00 pm y de 3:00 pm a 5:00 pm	Incentivar la actividad física como fuente de bienestar y salud para los trabajadores.
	Las actividades están a cargo del departamento de actividades y la asistencia a ella debe ser de carácter obligatorio.	Fomentar el trabajo en equipo.
Actividades de integración	El día de la madre: Se prepara un almuerzo especial para las madres y se ofrece un pequeño detalle el cual será dictaminado por la gerencia.	Promover la engracian de los trabajadores.
	El día de la mujer: Se prepara un almuerzo especial para todas las mujeres y se ofrece un pequeño detalle el cual será dictaminado por la gerencia.	Hacer sentir al funcionario importante y especial para la empresa.



**PROGRAMA DE MOTIVACIÓN Y BIENESTAR PARA LOS
FUNCIONARIOS DEL HOTEL TOCAREMA**

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	OBJETIVOS
	<p>Día de los niños: Se organiza una fiesta para los hijos de los trabajadores (de 0 a 12 años) con temática, recreación y el grupo de los mismos se disfrazaran y atenderán a los niños en cada área, el departamento que mejor temática tenga tendrá un incentivo por parte de la gerencia. Este día los niños recibirán regalos otorgados por parte del Hotel.</p> <p>Fiesta de integración de cierre de año: Se organizara una fiesta para todo el personal con temática y creación, se realizaran diferentes rifas y se escogerá el departamento y empleado del año.</p>	<p>Promover la unión familiar y el lazo de padres a hijos</p>
<p align="center">Capacitación</p>	<p>Clases de inglés: Capacitar al personal de servicio en cursos de inglés que permitan dar un beneficio para el servicio con los clientes, de esta manera se pueden crear convenios con institutos o con el SENA.</p> <p>Cursos virtuales y presenciales: Crear convenios con el SENA para que otorguen capacitaciones a los funcionarios.</p> <p>Capacitaciones internas (cocina, servicio, bar, recepción, contabilidad): La capacitación interna y talleres de mejoramiento y retroalimentación se deben realizar por lo menos 1 a vez al mes y están a cargo de cada jefe de área, de manera que sea un espacio para aclarar dudas de</p>	<p>Mejorar la cualificación del personal y las capacidades para desempeñar sus funciones aportando los conocimientos al Hotel.</p> <p>Reforzar los conocimientos adquiridos y permitiendo la aclaración de idea y la reducción de fallas en los procesos.</p>



**PROGRAMA DE MOTIVACIÓN Y BIENESTAR PARA LOS
FUNCIONARIOS DEL HOTEL TOCAREMA**

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	OBJETIVOS
	<p>los procesos y mejorar los resultados.</p> <p>Capacitación de cultura organizacional: Se realizara 1 vez al mes de manera que el funcionario conozca la empresa y la situación actual de los procesos y cumplimientos. Y estarán a cargo de la gerencia.</p>	
<p align="center">Incentivos al desempeño y trabajo en equipo</p>	<p>Mensualmente el departamento con mejor desempeño, trabajo en equipo y que brinde mejores resultados tendrá un incentivo el cual será dictaminado por la gerencia.</p>	<p>Incentivar el trabajo en equipo y mejoras en los procesos y actividades de cada área con el fin de aumentar la productividad.</p>
	<p>En la integración de fin de año se evaluara el desempeño de las áreas ganadoras en los diferentes meses y se premiara el mejor departamento del año.</p> <p>Cada área nombrara un trabajador mensualmente con el mejor desempeño y la gerencia escogerá un funcionario el cual tendrá un incentivo en su jornada laboral.</p>	
<p align="center">Superación académica</p>	<p>Cada funcionario que se encuentre en formación académica, en área que incumban al mejoramiento y productividad del hotel, y con el fin de brindar</p>	<p>Incentivar la formación y superación académica en áreas que</p>



**PROGRAMA DE MOTIVACIÓN Y BIENESTAR PARA LOS
FUNCIONARIOS DEL HOTEL TOCAREMA**

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	OBJETIVOS
	mejor cualificación para el mismo, tendrá flexibilidad en los turnos de acuerdo a los horarios de estudios.	busquen que beneficien al Hotel
	Deberá concretar con el jefe de área la solicitud de horario que previo aviso al inicio de clases.	Aumentar la cualificación del Hotel.
	Una vez finalice periodo académica retomara horarios de acuerdo a las necesidades de la empresa.	Tener personal capacitado.

Fuente: Los Autores.

12.3.12. Problema No. 12

Tabla 101. Problema No. 12 Dpto. RRHH

PROBLEMA No. 12	
Problema:	Cualificación del personal desactualizado.
Posibles causas:	Falta de trabajo organizacional de recursos humanos y los diferentes jefes de área.
Objetivo:	Actualizar el proceso de cualificación.
Acciones de mejora:	El jefe de área debe actualizar periódicamente el formato de cualificación. Y así Recursos Humanos podrá tener la información al día.
Beneficios:	Cumplir con uno de los requisitos de la NTS TS 002.

Fuente: Los Autores.

Cualificación de los trabajadores actual:

Actualmente la empresa cuenta con un formato de cualificación que corresponde al año 2016. El cual tiene los siguientes resultados:

Tabla 102. Nivel Académico Funcionarios 2016

NIVEL ACADÉMICO	CANTIDAD DE FUNCIONARIOS
Primaria	1
Bachilleres	100
Técnicos	27
Tecnólogos	21
Profesionales	17
Profesionales Especializados	1
TOTAL	167

Fuente: Administración Hotel Tocarema.

Esto nos da un total de 167 empleados al 2016.

Problema:

Actualmente el Hotel se encuentra en proceso de certificación de la norma técnica sectorial de turismo sostenible NTS-TS 002²⁰², para establecimientos y alojamiento y hospeda, la cual tiene unos requisitos que deben ser cumplidos para la obtención de la certificación en dicha norma. Uno de los requisitos, es la cualificación de los trabajadores que se encuentren laborando en el Hotel, este proceso se realizó en el año 2016 obteniendo los resultados anteriormente expuestos. Desde ese entonces no se ha actualizado nuevamente, por lo que el dato actual no es acertado.

Por tal motivo, se ve la necesidad de poder brindar una solución a este problema, realizando el respectivo trabajo de campo para actualizar la información y dejar constancia de que proceso se seguirá llevando a cabo a cargo del departamento de recursos humanos como anexo al proceso de contratación.

Propuesta:

Tabla 103. Nivel Académico Funcionarios 2018

NIVEL ACADÉMICO	CANTIDAD DE FUNCIONARIOS
Primaria	3
Bachilleres medios	6
Bachilleres	78
Técnicos	37

²⁰² Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-TS 002, 2006. Op. Cit.

NIVEL ACADÉMICO	CANTIDAD DE FUNCIONARIOS
Tecnólogos	24
Profesionales	18
Profesionales Especializados	1
TOTAL	168

Fuente: Los Autores.

Se realizó la investigación para identificar en que área se encuentran los diferentes niveles académicos que tiene el hotel, obteniendo como resultado lo siguiente:

- **Primaria:** las tres personas con este nivel académico se encuentran en el departamento de alimentos y bebidas en el área de Steward, es decir en cargos operativos, aunque sean rangos bajos dentro del organigrama el departamento de recursos humanos debe gestionar para que estas personas culminen sus estudios básicos de manera que ayude a mejorar la cualificación general y ayude aumentar la competitividad.
- **Bachiller medio:** Se encuentra en cargos operativos de alimentos y bebidas, alojamiento y áreas públicas, el departamento de recursos humanos debe motivar a estas personas a que culminen los estudios bachilleres y porque no, continuar con una formación académica enfocada en hotelería que permita aportes a la operación.
- **Bachiller:** Se encuentra en cargos operativos pero cabe resaltar que hay mandos medios que son solo bachilleres como: la coordinadora de reserva y recepción, el almacenista, el ama de llaves, los cocineros primeros, y el capitán de meseros. Este aspecto debe ser verificado y motivar al personal a realizar estudios superiores enfocados en hotelería, de manera que ayuden a subir la cualificación general, teniendo en cuenta que los puestos son de un rango más alto que el operativo, esta gestión se puede realizar por medio del SENA y debe ir encaminado en ser un requisito para los cargos, es importante aclarar que estas personas llevan trabajando muchos años en el Hotel y en el medio y su formación ha sido totalmente emperica.
- **Técnicos:** Estos cargos se encuentran en su mayoría en el departamento de alimentos y bebidas, con gran participación en el área de cocina, meseros y

un caso especial como lo es el coordinador de servicio, quien tiene un mando alto en el departamento de alimentos y bebidas y se debe motivar a dar continuidad a la formación académica, es importante aclarar que la formación también ha sido empírica y lleva muchos años laborando en el hotel, por otro lado el personal de recepción también tiene cualificación de técnicos, pero se debe enfocar en continuar formación académica y en lo posible en inglés, dado que ningún funcionario de esa área habla inglés y es de vital importancia para la prestación del servicio con miras de aumentar la competitividad.

- **Tecnólogos:** Tiene gran participación en el departamento de alimentos y bebidas con énfasis en el área de cocina con los auxiliares de cocina, también con los meseros y un caso especial como lo es el chef, que tiene un mando alto en el departamento de alimentos y bebidas, por tanto se debe encaminar a que este mando alto culmine los estudios profesionales para aumentar la cualificación general del Hotel.
- **Profesionales:** Tienen participación en el área contable y los administrativos entre esos el gerente de alimentos y bebidas, el gerente general y el departamento de ventas. Por otro lado en recepción y en cajas hay personas que están a puertas de culminar estudios profesionales y que por cualificación podrían ser aprovechados en otras áreas.
- **Profesional con especialización:** La contralora es la única profesional del Hotel con especialización en revisoría fiscal.

Es importante que el departamento de recursos humanos y la gerencia general motiven a los empleados a culminar sus estudios, teniendo como caso puntual las personas que tienen primaria y bachiller medio que aunque ocupen cargos operativos deben tener un nivel básico académico, y por otro lado, los rangos medios y altos del Hotel con cualificación de bachilleres, técnicos y tecnólogos que aunque tengan formación empírica deben complementarla con formación académica acorde al cargo que ocupa.

Es importante tener en cuenta que estas personas ya están contratadas y muchos de ellos llevan un periodo largo de labores con el hotel, pero para al el caso de nuevas contrataciones el departamento de recursos humanos debe exigir la formación básica de acuerdo a los cargos que se pretende suplir, para lo cual se anexa la siguiente tabla:

Tabla 104. Cualificación Según los Cargos

 CUALIFICACIÓN SEGÚN LOS CARGOS				
ALOJAMIENTO				
Cargo	Bachiller	Técnico	Tecnólogo	Profesional
Ama de llaves			X	X
Supervisora de pisos		X	X	
camareras	X	X		
Aux. de lavandería	X	X		
Aux. de áreas publicas	X	X		
ALIMENTOS Y BEBIDAS				
Cargo	Bachiller	Técnico	Tecnólogo	Profesional
Gerente de AYB				X
Chef				X
Sub-chef			X	
Cocinero primeros			X	
Cocineros		X	X	
Porcionador		X	X	
Panadero-pastelero		X	X	
Aux de cocina		X	X	
Jefe de Steward		X	X	
Steward	X	X		
Coordinador de servicio			X	X
Capitán de servicio		X	X	
Meseros	X	X	X	
Cajeras		X	X	
Houseman		X	X	
Barman		X	X	



CUALIFICACIÓN SEGÚN LOS CARGOS

RECEPCION				
Cargo	Bachiller	Técnico	Tecnólogo	Profesional
Coordinadora			X	X
Recepcionistas		X	X	
Botones	X	X	X	
Auditor nocturno			X	X
CONTRALORIA				
Cargo	Bachiller	Técnico	Tecnólogo	Profesional
Contralor				X
Jefes de departamento			X	X
Auxiliares de departamento		X	X	
Audidores			X	X
Sistemas			X	X
Coordinador de RRHH				X
MANTENIMIENTO				
Cargo	Bachiller	Técnico	Tecnólogo	Profesional
Jefes de departamento			X	X
Técnicos		X	X	
Auxiliares de departamento	X	X		
VENTAS				
Cargo	Bachiller	Técnico	Tecnólogo	Profesional
Director de ventas				X
Comerciales			X	X
ACTIVIDADES				
Cargo	Bachiller	Técnico	Tecnólogo	Profesional
Líder de sostenibilidad			X	X
Recreadores	X	X		
Salvavidas		X	X	
Fuente: Los Autores.				

12.3.13. Problema No. 13

Tabla 105. Problema No. 13 Dpto. RRHH

PROBLEMA No. 13.	
Problema:	No se cumple cronograma de pausas activas.
Posibles causas:	Falta de programación en el tiempo de los trabajadores y del área de recursos humanos.
Objetivo:	Crear estrategias para el cumplimiento
Acciones de mejora:	Disminuir el estrés laboral. Mejorar la productividad en la jornada laboral. Cumplir con los requerimientos legales.
Beneficios:	Mejorar la productividad y bajar los índices de estrés laboral.
Fuente: Los Autores.	

Cronograma actual de pausas activas:

Tabla 106. Cronograma Pausas Activas

 CRONOGRAMA PAUSAS ACTIVAS				
AREA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	SÁBADO
Oficina administrativa	15:00			
Recepción, eventos y sostenibilidad	15:30			
Lavandería, camarería y áreas públicas			09:00	
Cocina y stewards			10:00	
Porcionamiento, panadería y almacén			14:30	
Mantenimiento				09:00
Meseros		10:00		
Fuente: Administración Hotel Tocarema.				

Problema:

El Hotel Tocarema cuenta con una pasante SENA de salud ocupacional, quien durante su proceso, es la persona encargada de realizar las pausas activas y fue quien diseño el cronograma, sin embargo, no cuenta con el apoyo de los jefes de área para la realización de las mismas.

El área más crítica es la operativa, entre ellos el departamento de recursos humanos. Resulta muy necesario la generación de una política obligatoria para la implementación de las pausas activas, la cual debe ser emitida por la gerencia general. Por otro lado, se debe evaluar el cronograma de manera que cuando corresponda a estas áreas no sea en momentos en que el personal del departamento este en el momento más ocupado de la operación.

Las pausas activas “Son sesiones de actividad física desarrolladas en el entorno laboral, con una duración continua mínima de 10 minutos que incluye adaptación física cardiovascular, fortalecimiento muscular y mejoramiento de la flexibilidad buscando reducir el riesgo cardiovascular y las lesiones musculares por sobreuso asociados al desempeño laboral.”²⁰³

Según la Organización mundial de la Salud (OMS) en la 60° Asamblea Mundial de la Salud, habla de la salud de los trabajadores, y decide en la misma realizar un plan de acción mundial para el cuidado y prevención de enfermedades ocasionadas por el trabajo:

“Los trabajadores constituyen la mitad de la población del mundo y son los máximos contribuyentes al desarrollo económico y social. Su salud no está condicionada sólo por los peligros en el lugar de trabajo, sino también por factores sociales e individuales y por el acceso a los servicios de salud. (...)El plan de acción propuesto trata todos los aspectos relacionados con la salud

²⁰³ Ministerio de Salud de Colombia. Abecé pausas activas, 2015. Recuperado de: <<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/ENT/abece-pausas-activas.pdf>>

de los trabajadores, incluidas la prevención primaria de los peligros laborales, la protección y promoción de la salud en el lugar de trabajo, las condiciones de empleo y la mejora de la respuesta de los sistemas de salud a la salud de los trabajadores.”²⁰⁴

Así mismo, la OMS hace referencia a que las personas que tiene unas condiciones favorables en su lugar de trabajo, buena luz, buena aireación, proporcionan protección y bienestar, así como, posición social y oportunidades de desarrollo; las pausas activas protegen contra los riesgos físicos y psicosociales, y a su vez, mejorar las relaciones interpersonales y la autoestima, pues se pueden realizar en grupo, motivando al personal a que las realicen.

Propuesta:

El siguiente cronograma busca tener una coherencia en tiempos en que las personas de las áreas están libres y desplazamientos de la persona que las dirige.

Tabla 107. Propuesta Cronograma Pausas Activas

 CRONOGRAMA PAUSAS ACTIVAS					
AREA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
Oficina administrativa	15:00	11:00	15:00	11:00	15:00
Recepción, reservas, eventos y sostenibilidad	15:30	10:30	15:30	10:30	-
Lavandería, camarería y áreas públicas	17:00	11:30	17:00	11:30	17:00
Cocina, stewards, meseros y cajeras	16:00	10:00	16:00	10:00	-
Porcionamiento, panadería y almacén	14:30	09:30	14:30	09:30	-

²⁰⁴ Organización Mundial de la Salud (OMS). Salud de los trabajadores: plan de acción mundial. 60° Asamblea Mundial de la Salud. 2007. Recuperado de: http://www.who.int/occupational_health/WHO_health_assembly_sp_web.pdf



CRONOGRAMA PAUSAS ACTIVAS

Mantenimiento	14:00	09:00	14:00	09:00	14:00
---------------	-------	-------	-------	-------	-------

Fuente: Los Autores.

12.3.14. Problema No. 14

Tabla 108. Problema No. 14 Dpto. RRHH

PROBLEMA No. 14	
Problema:	Políticas de contratación
Posibles causas:	Falta de trabajo organizacional de recursos humanos
Objetivo:	Complementar las políticas de contratación
Acciones de mejora:	Permite dejar claras las políticas de contratación. Ayuda a la buena gestión del departamento de recursos humanos. Permite claridad en los procesos.
Beneficios:	Mejorar la gestión de departamento de Recursos Humanos.

Fuente: Los Autores.

Política actual de selección y contratación:

POLÍTICA

SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

“El Hotel TOCAREMA reconoce que sus empleados constituyen la base del éxito y del crecimiento comercial turístico futuro. Un enfoque profesional y estratégico durante la selección y contratación permitirá al Hotel atraer, elegir y mantener a personal con las cualidades y aptitudes necesarias con el fin de cumplir los objetivos estratégicos y respaldar los valores de aquélla.

El Hotel TOCAREMA hará todo lo posible para garantizar que la selección y contratación de personal de la región se realice de manera sistemática y eficaz,

haciendo uso para ello de las buenas prácticas, adoptando un enfoque proactivo en materia de igualdad, diversidad y apoyando completamente el negocio principal de la compañía. El Hotel TOCAREMA en la actualidad ha garantizado que la selección y contratación de personal de la región cumpla con la actividad del programa, arrojando el siguiente indicador:" ²⁰⁵

Problema:

La actual política de contratación no cumple con las características necesarias y no incluye aspectos fundamentales que deben ser considerados en la política de contratación, como la planificación, el reclutamiento interno y externo, y aspectos de contratación, por lo anterior la política no es clara. Por lo anterior es necesario complementar esta política de selección y contratación de personal permitiendo al Hotel cumplir con estos requerimientos fundamentales.

El departamento de Recursos Humanos es el encargado principal del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, por ello, debe conocer a fondo las necesidades del Hotel en lo que respecta a demanda de personal. Los encargados del departamento pueden hacer uso de métodos especiales o técnicas para predecir dichas necesidades. Para detectar estas necesidades, se tienen en cuenta 4 etapas que se explican en el siguiente cuadro, presentado por Werther:

²⁰⁵ Información brindada por el Dpto. de RRHH del Hotel Tocarema

Ilustración 65. Niveles de Complejidad en la Selección de Necesidades de personal

ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4
Progreso gradual de planeación de recursos humanos			
<ul style="list-style-type: none"> Detección de necesidades a corto plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> El presupuesto empieza a incluir necesidades de recursos humanos a futuro. 	<ul style="list-style-type: none"> Se formaliza el análisis de tendencias sociales: profesionales, demográficas, culturales, etcétera. 	<ul style="list-style-type: none"> Se formalizan modelos de acción: qué hacer en qué circunstancias
<ul style="list-style-type: none"> Informal y subjetiva. 	<ul style="list-style-type: none"> Se empieza a formalizar el proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos empieza a apoyar la toma de decisiones, detectando necesidades periódicas o predecibles. 	<ul style="list-style-type: none"> Se establecen planes de contratación o despidos a largo plazo
			<ul style="list-style-type: none"> Se planea el curso de acción a varios años.

Fuente: WERTHER, William B. Jr.²⁰⁶

Luego de hacer la predicción y análisis de las necesidades del Hotel en lo que respecta al tema de personal, es necesario que el departamento de Recursos Humanos indague detalladamente las necesidades de cada área, para tener un estimado de las fechas de la vacante y poder planear los reclutamientos y demás proceso. Un ejemplo útil para la implementación de esto es el siguiente:

²⁰⁶ WERTHER, William B. Jr., Op. Cit. p.132

Ilustración 66. Gráfico de Necesidades de Personal

PAPELES INDUSTRIALES, S.A.				Fecha										
CUADRO DE CONTRATACIÓN														
Código del	Nombre del puesto		Fecha en que se producirá la vacante (mes)											
100-32	Mezclador de pulpas		128											
100-33	Tomador de lecturas de pulpa		3											
100-84	Despachador de remesas		24											
100-85	Supervisor de turno		5											
100-86	Químico de pulpa	Control de calidad	5											
200-17	Vigilante de planta	Seguridad industrial	2											
300-12	Operador de montacargas	Transportes internos	1											

Fuente: WERTHER, William B. Jr. ²⁰⁷

Después de tener la proyección de la demanda de personal del hotel, el paso a seguir es llenar las vacantes, sin embargo, antes de realizar el proceso de reclutamiento externo, se debe tener en cuenta el personal existente en la empresa, esto generará crecimiento tanto de la persona como de la calidad de trabajo, evaluando la oferta interna analizando el potencial de los trabajadores.

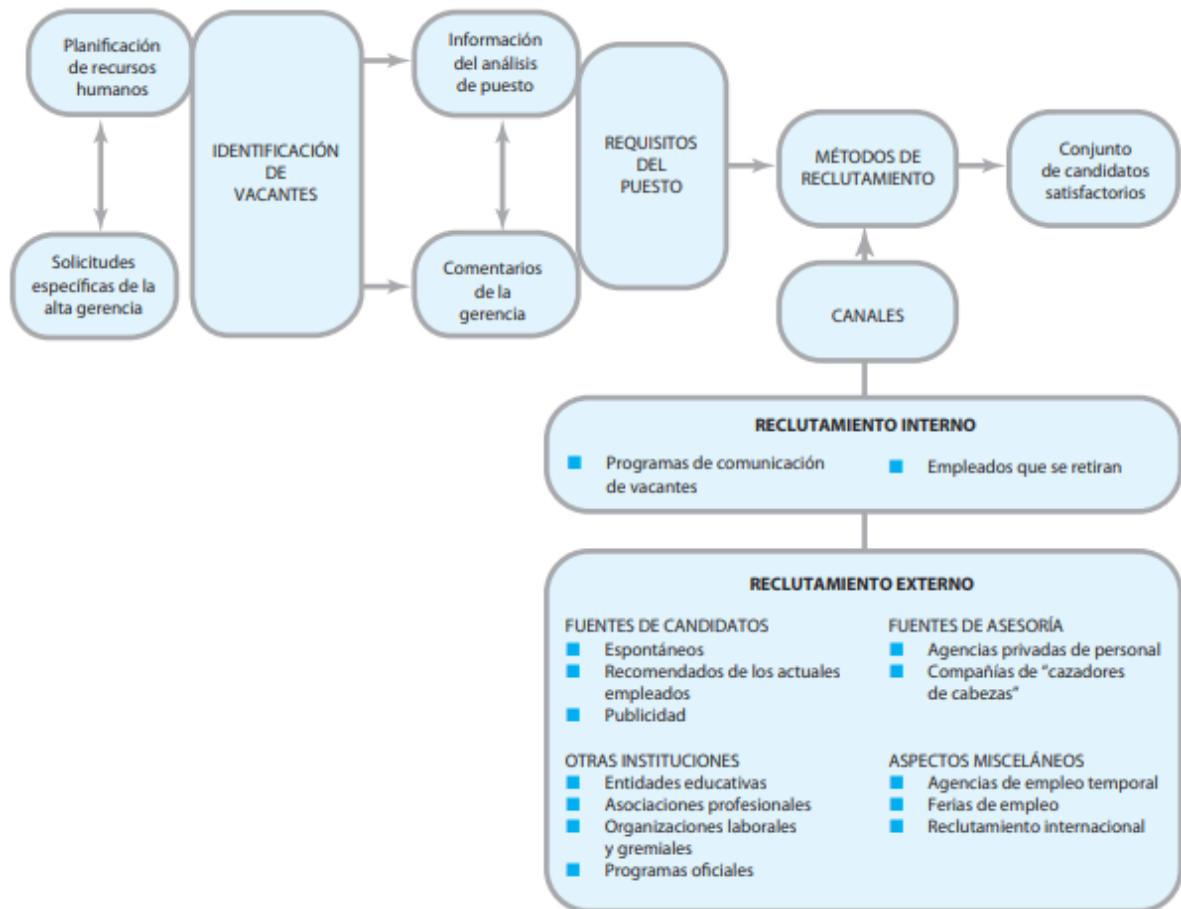
Así mismo, llevar a cabo el proceso de promoción del personal genera que la cultura organizacional no tenga un quiebre o fractura, por ello, si se debe contratar personal externo, es importante “En el momento de la contratación debería ocurrir que se seleccionaran a los empleados nuevos que se ajustaran mejor a la cultura organizacional, lo que a su vez daría como resultado mayor satisfacción del empleado y una menor rotación.”²⁰⁸, lo anterior, con la intención de que no se note un esfuerzo del personal antiguo por integrar al nuevo. Un resumen detallado de los

²⁰⁷ WERTHER, William B. Jr., Op. Cit. p.133

²⁰⁸ ROBBINS, S. P., Judge, T. A., Op. Cit. p.123

posibles pasos a seguir durante la etapa del reclutamiento se puede observar a continuación:

Ilustración 67. Resumen del Proceso de Reclutamiento

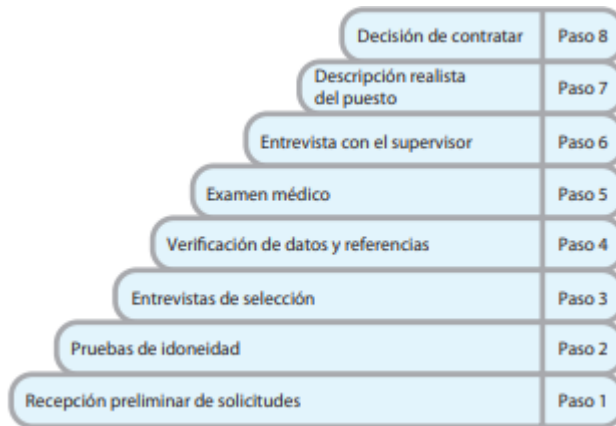


Fuente: WERTHER, William B. Jr. ²⁰⁹

Cuando surge la necesidad de nuevo personal en la empresa, bien sea por una vacante o por la creación de un nuevo cargo, el departa de Recursos Humanos debe tener un protocolo o estándar a seguir, con el cual guiarse durante el proceso, para hacer del mismo algo idóneo y organizado. En el libro Administración de Recursos Humanos, se exponen 8 pasos a seguir, que van desde la recepción de solicitudes hasta la decisión de a quien contratar.

²⁰⁹ WERTHER, William B. Jr., Op. Cit. p.174

Ilustración 68. Pasos del Proceso de Selección



Fuente: WERTHER, William B. Jr. ²¹⁰

Por último, la empresa también puede hacer uso de otras técnicas como la tercerización, también conocida como, “La subcontratación es un esfuerzo por utilizar intensivamente recursos externos, porque los procesos subcontratados son ejecutados por otras empresas que están más preparadas para desempeñarlos mejor de lo que puede la propia empresa. Sin embargo, esto no significará una mejora del sistema de recursos humanos si no se acompaña de un cambio efectivo de enfoque.”²¹¹

Con base en lo anteriormente expuesto, y teniendo en cuenta todo lo estudiado en el libro mencionado en este problema, se propone lo siguiente:

Propuesta:

POLÍTICA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL DEL HOTEL TOCAREMA

El **Hotel Tocarema** reconoce que sus empleados constituyen la base del éxito y del crecimiento comercial turístico futuro de la organización. Un enfoque profesional y estratégico durante la selección y contratación, permitirá al Hotel atraer, elegir y

²¹⁰ WERTHER, William B. Jr., Op. Cit. p.201

²¹¹ CHIAVENATO I., Op. Cit. p.568

mantener personal con las cualidades y aptitudes necesarias, con el fin de cumplir los objetivos estratégicos y respaldar los valores organizacionales.

El **Hotel Tocarema** hace todo lo posible para garantizar que la selección y contratación de personal de la región se realice de manera sistemática y eficaz, haciendo uso para ello de las buenas prácticas, adoptando un enfoque proactivo en materia de igualdad, diversidad y apoyando completamente el negocio principal de la compañía.

El **Hotel Tocarema** en la actualidad ha garantizado que la selección y contratación de personal de la región cumpla con la actividad del programa, para ellos se tiene en cuenta los siguientes aspectos:

- La participación de todo tipo de persona, que se evalúan con criterios de equidad y sin mayor distinción que la de sus capacidades profesionales.
- Mayor diversidad y se aspira la nivelación de género en cada posición dentro del Hotel, sin más distinción que las cualidades profesionales

SOLICITUD DE RECLUTAMIENTO:

- Cada jefe de área reportara al departamento de recursos humanos las vacantes que necesitan ser cubiertas en su área.
- El jefe área informará a recursos humanos las características necesarias para la vacante acorde al manual de funciones, mediante una solicitud formal.
- El departamento de recursos humanos es el encargado de generar la convocaría para el reclutamiento interno o externo.
- El filtro primario estará a cargo del departamento de recursos humanos.

RECLUTAMIENTO INTERNO:

El **Hotel Tocarema** prioriza el reclutamiento interno de quienes muestran interés en la posición vacante y cumplen con las competencias y requisitos para el puesto.

Dicha vacante puede ser para un ascenso o traslado.

Se tendrán en cuenta aspectos como el desempeño, los conocimientos, las habilidades, las actitudes y las aptitudes con las que cuenten los candidatos.

RECLUTAMIENTO EXTERNO:

Si el proceso de selección interno no ha dado como resultado un ascenso o traslado, se procede al reclutamiento externo teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Se tendrán en cuenta referidos por trabajadores de la misma empresa.
- Se tomarán las hojas de vida de personas que las han enviado de manera espontánea o proveniente de reclutamientos anteriores.
- Se enviarán las vacantes a contactos con centros de estudio y agencias de empleo.

ENCARGO DE POSICIÓN TEMPORAL:

- En caso de producirse una vacante y de no contar con una persona seleccionada para dicha posición, se podrá designar una persona para que se encargue en forma temporal de dicha vacante hasta que el Hotel pueda cubrir la posición.
- Será responsabilidad del jefe de área donde se produce la vacante, conjuntamente con la coordinación de recursos humanos y la gerencia, identificar a la persona más calificada para asumir la posición temporal de dicho cargo.
- Se mantiene el sueldo actual que tiene la persona sin importar la posición temporal, es decir el sueldo no cambia.
- Se tendrá en cuenta en la posición temporal las vacantes como vacaciones, licencias o incapacidades.

PROCESO DE SELECCIÓN:

El **Hotel Tocarema** tendrá en cuenta los siguientes aspectos para el proceso de selección de personal:

- El proceso de selección será por competencias laborales.

- Todo el proceso de selección debe estar basado en el perfil de competencias del cargo.
- El proceso de selección no debe ser mayor a 30 días, proceso que está a cargo del jefe de área y el departamento de recursos humanos.
- El proceso de selección inicia con una entrevista a cargo del coordinador de recursos humanos para verificar antecedentes, referencias, y que cumpla con las normas establecidas para cada dependencia.
- El proceso de selección finaliza con una entrevista a cargo del jefe directo de la vacante, con el fin de revisar el perfil del aspirante, y hacerle una evaluación en cuanto al perfil requerido y sección en donde se pueda ubicar, esta entrevista deberá hacerse mínimo una semana antes de la fecha de ingreso del aspirante
- El departamento de recursos humanos deberá informar los resultados de la selección a todos los candidatos que acudieron a la entrevista.

SELECCIÓN DE UN FAMILIAR:

El **Hotel Tocarema** no se acepta contratar personas que sean familiares de un empleado. Los casos excepcionales deberán ser aprobados por la gerencia general, siempre y cuando:

- El candidato sea el más calificado para cubrir la vacante
- En ningún caso podrá ser supervisado directa o indirectamente por ningún miembro de su familia y no se pueden encontrar dentro de la misma línea del mando.
- No afecte la imagen institucional interna ni externamente.

CONTRATACION DE EXTRANJEROS

El Hotel Tocarema restringe la contratación de personal extranjero que no cuente con los documentos exigidos por la legislación laboral y los entes gubernamentales.

CONTRATACIÓN:

- Ninguna persona podrá ser contratada por debajo ni por encima de la categoría salarial correspondiente para la posición que ocupa. Para esto se tomará en cuenta el histórico salarial de la vacante.
- Ningún trabajador iniciará labores sin encontrarse afiliado previamente al Sistema de Seguridad Social y sin haberse realizado el examen médico de ingreso.
- La contratación de personal se perfecciona con la firma del contrato laboral, por las dos partes; empleador y empleado.
- En caso de encontrarse laborando sin contrato escrito y éste fuese legalmente exigible, el jefe directo será quien asuma la multa ante el Ministerio de Trabajo.
- La inducción de personal, debe realizarse durante los primeros dos (2) días hábiles después de la firma del contrato, en la inducción el jefe de área le dará las indicaciones que debe seguir y se hará un registro por escrito de dicha inducción, la inducción será cancelada al empleado, por parte del empleador.
- No se contratará personal jubilado que reciba pensión de vejez.

APERURA DE CARPETA DEL EMPLEADO:

Después que aspirante sea admitido como empleado de la SOCIEDAD HOTELERA INCONO S.A.S. se le realizara la apertura del registro documental, el cual debe estar en su totalidad dos (2) días antes del inicio de labores; el registro documental está conformado por los siguientes documentos: hoja de vida del empleado, afiliaciones seguridad social, examen de ingreso ocupacional, actos administrativos, actos administrativos de retiro, contrato y liquidación.

INGRESO DEL EMPLEADO AL SISTEMA:

El coordinador de nómina crea el nuevo usuario en el software ZEUS ingresando todos los datos que sean necesarios para asegurar el correcto manejo de la información laboral, y para el pago de la nómina; De igual manera el encargado de

recursos humanos hará el respectivo aporte a la planilla para el pago de la seguridad social.

INTRODUCCIÓN:

El empleado tendrá una introducción en la cual será presentado, a su equipo de trabajo y a los jefes de área de la empresa, en esta introducción se le brindara la información y se le aclarara al empleado todas las dudas con lo referente a la presentación personal.

ENTREGA DE INFORMACIÓN:

El encargado de recursos humanos hará entrega al nuevo empleado de su contrato, reglamento interno de trabajo y su respectivo manual de funciones, se le hará una inducción sobre el cargo, organigrama de la compañía, misión y visión de la misma sistema de gestión de calidad (SGC) y sistema de seguridad y salud en el trabajo (SST).

DOTACIÓN:

El empleado deberá dirigirse a lavandería en donde mediante acta y su respectivo registro en el kardex se le hará entrega la dotación, el acta ira con copia a la hoja de vida, esta será entregada en el momento de renuncia del empleado o de terminación de contrato, limpias con el deterioro normal por su uso.

ACTIVOS FIJOS:

Mediante acta de almacén o de seguridad o de recursos humanos según competencia de área, se le hará entrega de sus activos fijos (radio, manos libres, locker), cuando sean necesarios para el desarrollo de sus actividades, el acta ira con copia a la hoja de vida; estos será entregados en el momento de renuncia del empleado o de terminación de contrato, limpias con el deterioro normal por su uso.

ELEMENTOS DE PROTECCIÓN:

Los elementos de protección serán entregados por el jefe de área, dependiendo del cargo a desarrollar, el acta ira con copia a la hoja de vida; esta será entregada en

el momento de renuncia del empleado o de terminación de contrato, limpias con el deterioro normal por su uso.

12.3.15. Problema No. 15

Tabla 109. Problema No. 15 Dpto. RRHH

PROBLEMA No. 15	
Problema:	No hay programas de capacitación
Posibles causas:	Falta de gestión y recursos humanos y jefe de área.
Objetivo:	Proponer programas de capacitación. El personal motivado rinde más.
Acciones de mejora:	Tomar en cuenta los comentarios realizados por los funcionarios en la recolección de datos para la realización del programa.
Beneficios:	Tener personal capacitado y mejorar resultados.
Fuente: Los Autores.	

Programa de capacitación actual:

La empresa actualmente no cuenta con programas de capacitación para el personal.

Problema:

Actualmente el Hotel Tocarema no cuenta con programas de capacitación tanto interna como externa, proceso que ve reflejado en la recolección de datos.

“La capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo. (...)Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas.”²¹² En otras palabras, la capacitación brinda y contribuye al aprendizaje y con ello al mejoramiento, y debido a que actualmente el recurso más importante que puede poseer una persona, es el conocimiento, entonces, el recurso más importante que puede poseer una empresa, es el humano bien capacitado.

²¹² Chiavenato I., Op. Cit. p.367

Ilustración 69. Concepto de Capacitación

	CAPACITACIÓN
Responde a	<i>Cómo hacer</i>
Definición	Actividad sistemática y programada que busca preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas
Objetivo	Integrar al personal al proceso productivo
Nivel	Trabajadores en general
Plazo	Corto plazo
Tipo de educación	Perfeccionamiento técnico

Fuente: WERTHER, William B. Jr.²¹³

Existen diversos tipos de capacitación como: individual o en equipo, en el puesto o externa, específica o genérica, comprar habilidades o construir habilidades. Cada uno de estos puede ser de gran utilidad, ya que ayudan brindar el conocimiento que se busca el personal adquiera y permite a las personas contribuir de manera efectiva a la mejora de resultados positivos de la operación. Así mismo, todo tipo de capacitación ofrece múltiples beneficios²¹⁴, no sólo a la persona sino también a la organización y a las relaciones humanas, algunos de ellos son:

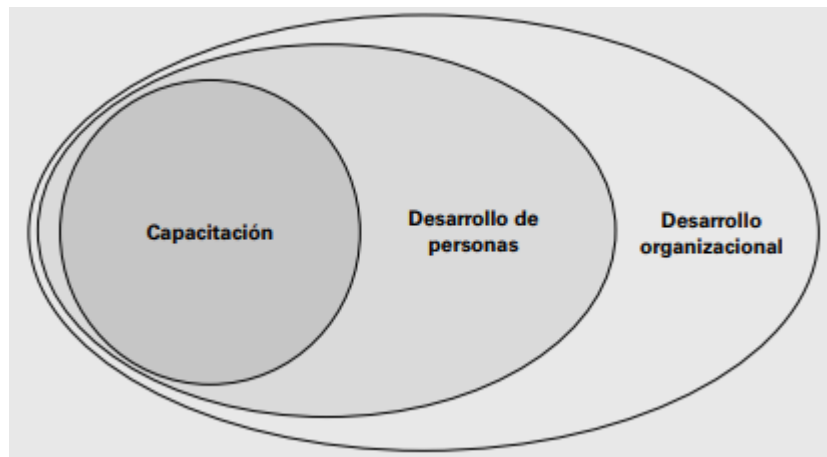
- Lo ayuda en la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Mantiene la competitividad de la organización.
- Incrementa la rentabilidad.
- Mejora el conocimiento del puesto y de la organización a todos los niveles.
- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Hace viables las políticas de la organización.

²¹³ WERTHER, William B. Jr., Op. Cit. p.255

²¹⁴ *Ibíd.* p.254

Chiavenato hablaba de que los procesos de desarrollo incluyen tres “estratos”; el primero, la capacitación, habla del aprendizaje personal e individual; el segundo, el desarrollo de personas, corresponde a la forma en que las personas aprenden y se desarrollan; el tercero, el desarrollo organizacional, es la forma en que las organizaciones aprenden y se desarrollan en temas referentes a la innovación y el cambio. Se pueden apreciar en la siguiente ilustración:

Ilustración 70. Los Estratos del Desarrollo



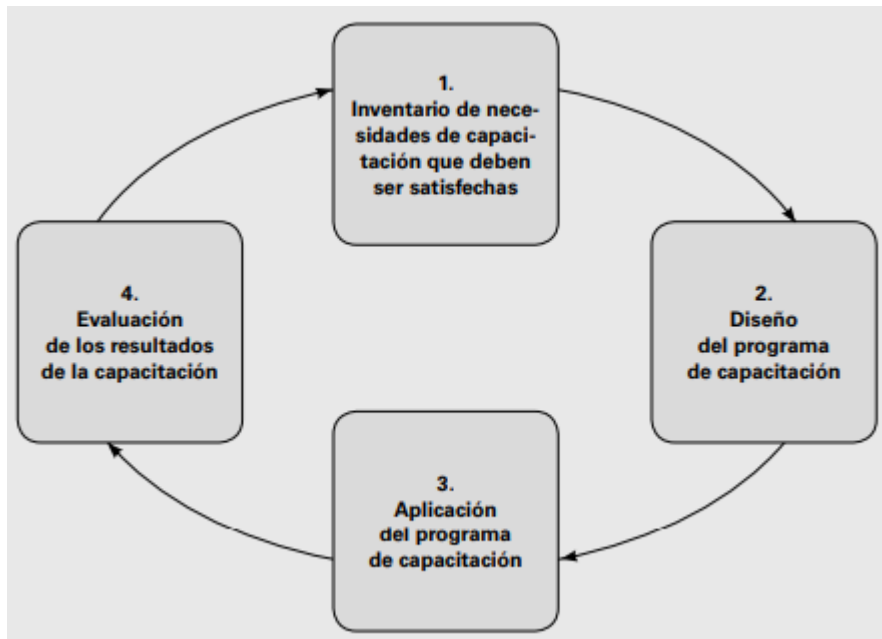
Fuente: CHIAVENATO I.²¹⁵

Es preciso ver la capacitación como una inversión y no como un gasto, pues con ella se busca generar un cambio, sobre todo en lo que tiene que ver con el pensamiento y actitud.

En la siguiente ilustración se puede observar un ciclo en el que se definen los pasos a seguir para la implementación y puesta en marcha de una capacitación, pues primero es necesario indagar sobre las falencias existentes para así diseñar un programa de capacitación que se adapte a las necesidades del Hotel, realizar el evento y por últimos, como se explicaba en páginas anteriores, realizar una evaluación de desempeño, para corroborar el éxito de la formación y aprendizaje y que tanto, se han notado los beneficios a nivel general.

²¹⁵ CHIAVENATO I., Op. Cit. p.367

Ilustración 71. Ciclo de las Capacitaciones



Fuente: CHIAVENATO I.²¹⁶

Propuesta:

Tabla 110. Propuesta Programa de Capacitación Hotel Tocarema

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN HOTEL TOCAREMA				
TEMA	OBJETIVO	PROPUESTA	DURACIÓN	DIRIGIDO A
Cultura organizacional	Dar a conocer al personal toda la estructura organizacional	Personal de RRHH	2 Hrs	Todo el personal
Desarrollo de habilidades	Perfeccionar el desempeño laboral de los trabajadores	Cámara de Comercio de Girardot	3 Hrs	Todo el personal
Desarrollo de actitudes	Incentivar al personal a cambiar las malas actitudes y sensibilizarlos para que brinden una mejor atención y servicio al cliente	Cámara de Comercio de Girardot	2 Hrs	Todo el personal

²¹⁶ Chiavenato I., Op. Cit. p.372

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN HOTEL TOCAREMA				
TEMA	OBJETIVO	PROPUESTA	DURACIÓN	DIRIGIDO A
Manejo del programa Zeus	Agilizar las gestiones y procesos realizados con dicho programa	Consultores Zeus	4 Hrs	Personal de recepción, contable, de caja y meseros
Servicio y atención al cliente	Mejorar la calidad del servicio prestado directamente a los clientes de parte de quienes están de cara a ellos	Sena	2 Hrs	Personal que está en contacto con el cliente
Trabajo en Equipo	Estimular el trabajo en equipo por parte del personal con la intención de renovar el clima laboral	Couching	2 Hrs	Todo el personal, enfocado por departamentos
Seguridad en el trabajo	Prevenir accidentes y enfermedades laborales con el fin de cuidar la seguridad del trabajador	ARL	2 Hrs	Todo el personal
Idiomas básicos, inglés	Brindar un servicio acorde con las exigencias actuales del mercado internacional	Sena	40 Hrs por ciclo	Recepción, botones y meseros
Sostenibilidad	Concientizar al personal del Hotel sobre la NTC 002 de turismo sostenible	Líder de sostenibilidad	2 Hrs	Todo el personal

Fuente: Los Autores.

12.3.16. Problema No. 16

Tabla 111. Problema No. 16 Dpto. RRHH

PROBLEMA No.16	
Problema:	Política de retiro y desvinculación
Posibles causas:	Falta de trabajo organizacional de recursos humanos

PROBLEMA No.16

Objetivo:	Proponer política de retiro y desvinculación Permite dejar claras las políticas de retiro y desvinculación.
Acciones de mejora:	Ayuda a la buena gestión del departamento de recursos humanos. Permite claridad en los procesos.
Beneficios:	Mejorar la gestión de departamento de Recursos Humanos.

Fuente: Los Autores

Política de retiro y desvinculación actual:

La empresa actualmente no cuenta con política de retiro y desvinculación.

Problema:

El departamento de Recursos Humanos debería contar con una política de retiro y desvinculación, puesto que esto puede ser una herramienta de utilidad para la mejora y crecimiento del hotel y del propio departamento. La retroalimentación que puede brindar una persona que se marcha de la organización es de vital importancia para la empresa, ya que permite aplicar acciones correctivas y detallar procesos en los que existen falencias según su punto de vista.

Propuesta:

**POLÍTICA DE RETIRO Y DESVINCULACION DE PERSONAL DEL HOTEL
TOCAREMA**

El Hotel Tocarema hará todo lo posible por garantizar que la metodología utilizada para el proceso de retiro y desvinculación se realice conforme a lo establecido por: Ley 50 de 1990 (Reforma al código sustantivo del Trabajo), Ley 789 de 2002 (Sistema de protección social y por el Código Sustantivo de Trabajo, cumpliendo con las normas y condiciones legales establecidos por ellos.

El Hotel Tocarema tiene las siguientes causales de retiro:

Renuncia voluntaria²¹⁷: Se produce cuando el empleado manifiesta en forma escrita e irrevocable su voluntad de culminar definitivamente su relación laboral con el Hotel, dicha carta debe ser presentada al jefe directo, sin ser necesario dar un preaviso según lo establecido en la ley 789 de 2002 (Sistema de Protección Social. Artículo 28, reemplaza el artículo 64 del Código Sustantivo de Trabajo, subrogado por el artículo 6° de la ley 50 de 1990), una vez la renuncia sea aceptada por el jefe se procederá a llevar la carta con firma de aceptación del jefe a la oficina de recursos humanos para iniciar el proceso de retiro y desvinculación.

Por justa causa²¹⁸: De acuerdo con el artículo 62 del Código Sustantivo de Trabajo, el Hotel Tocarema considera despido por justa causa:

- Engaño en las labores por parte del trabajador.
- Todo acto de violencia, injuria, malos tratos con los compañeros, jefes, directivos, clientes y demás personas del entorno.
- Todo daño material causado al edificio, obra, maquinaria, equipos, instrumentos, materias primas y demás objetos relacionados con el trabajo.
- Todo acto inmoral y delictuoso que el trabajador cometa en lugar de trabajo.
- Cualquier incumplimiento al reglamento interno de trabajo.
- La acumulación de 3 llamados de atención por la misma causa.
- Que el trabajador revele información o dé a conocer asuntos de carácter reservado del Hotel.
- La detención preventiva del trabajador por más de 30 días.
- El deficiente rendimiento en el trabajo en relación con la capacidad del trabajador y con el rendimiento promedio en labores, cuando no se corrija en un plazo de 15 días a pesar del requerimiento del jefe inmediato.
- Todo vicio del trabajador que perturbe la disciplina del Hotel.
- La ineptitud del trabajador para realizar las labores contratadas.

²¹⁷ Ley 789 de 2002, Sistema de Protección Social.

²¹⁸ Código Sustantivo de Trabajo, Art. 62.

El departamento de recursos humanos pasará una carta al empleado anunciando la finalización irrevocable de la relación laboral por alguno de los motivos anteriormente mencionados, y se procederá al proceso de retiro y desvinculación.

Terminación de contrato²¹⁹: Se da una vez finalice el tiempo del contrato pactado por el Hotel y el empleado y que no requiera renovación, para ser efectiva esta causal de retiro, el departamento de recursos humanos enviara a cada jefe de área durante los primeros 5 días del mes las fechas de vencimiento de contratos, con el fin de que ellos informen por escrito a la dependencia de recursos humanos, el nombre de los empleados que no continúan en contratación para que esta dependencia haga los trámites pertinentes para terminación de contrato, realizando una carta que deberá ser entregada con 30 días de antelación, posterior a esto se inicia el proceso de retiro y desvinculación.

Pensión por vejez²²⁰: Finaliza la relación laboral una vez el Hotel sea notificado con la resolución expedida por el fondo de pensiones, por lo anterior el departamento de recursos humanos pasara la carta de preaviso al trabajador con un periodo de antelación de 15 días.

Invalidez absoluta²²¹: Corresponde aquellas situaciones en las que, bien por padecer una enfermedad o haber sufrido un accidente, una persona ve disminuida su capacidad para desempeñar un puesto de trabajo. El retiro se produce cuando al funcionario se le ha conocido su pensión de invalidez absoluta, mediante resolución expedida por la autoridad competente.

Muerte²²²: Se da por finalizado el contrato de trabajo y procede a realizar el proceso de liquidación del salario y prestaciones sociales con corte a la fecha de fallecimiento, este beneficio podrá ser recibido por el núcleo familiar del trabajador

²¹⁹ Código Sustantivo del Trabajo, Art. 46

²²⁰ Ley 797 de 2003, Art. 9 Parágrafo 3

²²¹ Código Sustantivo del Trabajo, Art. 62

²²² Código Sustantivo del Trabajo, Art. 61

y se entregará siempre y cuando se evidencie por medio de documentos los parentescos.

ENTREGA DE PUESTO DE TRABAJO

Para los cargos operativos el empleado entregara verbalmente su puesto de trabajo al jefe inmediato el último día de labores, de manera que no queden pendientes.

Para el caso de los administrativos y jefes de área, deberán presentar un documento escrito que debe incluir los siguientes informes: tareas realizadas y en el estado en que se encuentran, los avances logrados, gestión realizada, documentos y papeles de trabajo, material de consulta, archivos magnéticos, copias de seguridad y todos los pendientes que queden por realizar, este informe debe ser detallado y claro de manera que evite posibles inconvenientes para el Hotel y el empleado en un futuro, dicho informe debe ser entregado con un mínimo de 3 días a la fecha de culminación de labores al jefe directo y el sucesor del puesto y se debe hacer llegar una copia a la oficina de recursos humanos.

ENTREGA DE DOTACION Y ELEMENTOS SUMINISTRADOS

Cada empleado que empiece el ciclo de retiro y desvinculación debe regresar al Hotel la dotación y elementos suministrados para las labores, es decir:

- Uniforme y zapatos.
- Radio
- Auricular de radio
- Celular y simcard corporativa
- Computador portátil con cargador
- Memoria USB
- Computador, impresora y equipos de oficina
- Elementos de oficina
- Elementos de cocina
- Elementos de mesa y bar

- Maquinaria y equipo a cargo

Dichos elementos se deben entregar en la oficina de recursos humanos con un acta de entrega firmada por el jefe inmediato, en caso de que se encuentren en mal estado o que no sean devueltos, el empleado deberá asumir el costo de los mismos y este valor será descontado de la liquidación.

PAZ Y SALVO

El paz y salvo será entregado al empleado, el cual se encargara de hacerlo firmar por cada una de las áreas de competencia cartera, habitaciones, alimentos y bebidas, administración, lavandería, mantenimiento, recursos humanos, sistemas, seguridad, nomina,

CANCELACION DE ACCESO A LA INFORMACIÓN

Para aquellos empleados que tenían usuario en el sistema ZEUS y acceso a la plataformas bancarias y demás plataformas utilizadas por el Hotel, deberán ser deshabilitados, el jefe de área enviara un correo al departamento de sistemas con copias a recursos humanos, informando la cancelación de acceso a la información, de manera que este departamento en un periodo máximo de 3 días cancele todos los accesos del empleado al sistema y plataformas.

PROCESO DE LIQUIDACIÓN

El proceso de liquidación lo realiza el encargado de nómina, con visto de bueno del coordinador de recursos humanos y el contralor, dicha liquidación deberá ser pagada con el siguiente pago de nómina que realice el Hotel. Antes de realizar el pago, el ex empleado deberá acercarse a la oficina de recursos humanos a firmar la respectiva liquidación.

CERTIFICADO LABORAL Y CESANTÍAS

El departamento de recursos humanos, expide el certificado laboral de acuerdo al tiempo de servicio y las funciones realizadas durante dicho periodo, adicionalmente

entregará un documento de reconocimiento de cesantías para que se pueden retirar en los respectivos fondos.

El ex empleado en cualquier momento podrá acercarse al Hotel a pedir copia del certificado laboral si lo requiere.

HOJAS DE VIDA

Todas las hojas de vida serán archivadas con la carta de retiro, liquidación, entrega del puesto de trabajo, entrega de dotación y elementos y demás documentos como memorandos, cartas, llamados de atención etc. Según el decreto 1072 del 2015 se deberán conservar en archivo por un periodo de mínimo de 10 años.

ENTREVISTA DE SALIDA

Es una “conversación metódica con el empleado que abandona la organización por cualquier motivo, para conocer sus puntos de vista sobre la empresa.”²²³, puede resultar beneficioso para la organización, pues en ella se pueden conocer aspectos y opiniones del empleado hacia la organización. Para su realización es necesario tener tacto y educación, debido a que si el empleado fue despedido, se mostrara renuentes a colaborar. Se le puede realizar a cualquier persona que este por retirarse de la empresa, bien sea por despido, renuncia voluntaria, terminación del contrato por pensión o invalidez, todos los puntos de vista y opiniones resultan de utilidad para mejorar conflictos o problemas que se puedan estar presentando en la organización.

Se puede realizar de dos maneras, entrevistando a la persona que se marcha o simplemente solicitándole amablemente que llene una encuesta, como se puede ver en el ejemplo presentado en la *Ilustración 60*, en el cual se pregunta puntualmente lo que se busca saber.

Ilustración 72. Formulario de Entrevista de Salida

²²³ WERTHER, William B. Jr., Op. Cit. p.549

Nombre del empleado _____	Fecha de contrato _____
Entrevistador _____	Fecha de la entrevista _____
Nombre de su supervisor _____	Departamento _____

1. ¿Correspondió el puesto a sus expectativas? ¿Por qué? _____
2. ¿Cuál es su opinión franca y honesta sobre: _____
 - a) su puesto de trabajo? _____
 - b) las condiciones de trabajo? _____
 - c) la orientación que recibió sobre su puesto? _____
 - d) la capacitación que se le proporcionó? _____
 - e) su nivel de compensación? _____
 - f) las prestaciones que se le ofrecieron? _____
 - g) el trato que usted recibió de su supervisor o gerente? _____
3. ¿Cuál es la principal razón que lo conduce a renunciar a su puesto? _____
4. ¿Cómo podría la empresa haber impedido su renuncia? _____
5. ¿Qué sugerencias constructivas tiene usted para contribuir al mejoramiento del entorno laboral de la empresa? _____

Fuente: WERTHER, William B. Jr. ²²⁴

²²⁴ WERTHER, William B. Jr., Op. Cit. p.501

13. CONCLUSIONES

En general, se observó que el Hotel necesita mayor inversión en aspectos como la estructura, modernización en planta y equipo, capacitación del personal, con el fin de corregir procesos organizacionales que lleven a la mejora continua de los mismos. A continuación se detallan las conclusiones determinadas para cada departamento diagnosticado:

Alimentos y Bebidas:

- El personal no cumple con algunos procesos que están determinados en el departamento lo que impide que se pueda brindar un producto final estandarizado, lo cual genera que el cliente pierda su fidelidad.
- Al proceso de inducción no se le da la importancia y trascendencia que merece, pues con él no se logra que el personal nuevo conozca todos y cada uno de los procesos que debe realizar, así como la cultura organizacional de la empresa.
- El trabajo en equipo no se ve reflejado en los momentos de verdad, entre el área de servicio y el área de cocina, dado que cada una busca salvar responsabilidades.
- Por temas como las responsabilidades limitadas que se pueden encontrar en un manual de funciones del cargo, la administración ha optado por no segmentar al personal sino dejarlos de manera generalizada, con el fin de que se puedan cumplir todas las necesidades de la operación, teniendo cargos y funciones rotativos en las diferentes funciones de la cocina y ninguno se dedica a una tarea específica. Lo anterior, genera el empleado se sienta frustrado, pues buscan crecer en la empresa por lo que sus expectativas y motivación se ven directamente afectados.
- No se cuenta con controles internos que permitan llevar trazabilidad en procesos estandarizados, lo que hace que se vuelva un trabajo engorroso para el departamento de contraloría, el cual hace las auditorías a final de

mes. Por cuestiones así, es que el departamento se ve afectado en temas como diferencias de inventarios.

Mantenimiento:

- El Hotel, a pesar de ser una edificación que cuenta con 65 años de construcción, tiene una estructura que se conserva muy bien en términos generales, sin embargo, hay partes del Hotel que no han tenido un mantenimiento constante lo que se ve reflejado en deterioro.
- Actualmente, no hay un protocolo de tiempos de respuesta que permitan dar solución a las solicitudes de la operación, ni a la priorización de las tareas, lo que se puede ver reflejado en demoras y disgustos tanto de parte del cliente interno como el externo.
- Los procesos de gestión por parte del personal del departamento no son efectivos, ya que en ocasiones los materiales necesarios para la operación requieren de una compra anticipada debido a que no siempre se encuentran los materiales necesarios en inventario, por ello la persona encargada debe realizar mantenimiento predictivo y preventivo de manera programada, para que su labor sea efectiva.

Recursos Humanos:

- Se están presentando fallas en la organización, por falta de capacitación al personal, dado que las exigencias de la industria y la competitividad hacen que estas se vuelvan necesarias. La retroalimentación en algunos procesos en personas que llevan laborando muchos años en el Hotel, requieren aprender nuevamente
- Los colaboradores necesitan de capacitación con el fin de mejorar y retroalimentar los procesos realizados, de esta manera
- La cultura organizacional no es de gran importancia para el Hotel, sin embargo, es bueno que los trabajadores conozcan para que empresa trabajan y los servicios que esta presta.

- Procesos como el retiro y la desvinculación no están estandarizados, lo que impide llevar trazabilidad en el personal que ingresa y sale del Hotel, sus motivos para marcharse, sugerencias que tengan luego de trabajar en la organización y demás opiniones que puedan ayudar a la mejora continua del departamento y del Hotel en general.
- Los trabajadores no se sienten motivados por parte del Hotel, si se realiza un plan de motivación y se aplica, permitirá que se mejoren aspectos como la productividad, el clima organizacional, entre otros.
- Los jefes de área juegan un papel importante y deben brindar más apoyo a sus colaboradores.
- El tener políticas y procesos estandarizados no sirve de nada si no se hacen cumplir.
- La retroalimentación al personal debe ser constante, no porque lleven años en los cargos no la requieran.

14.RECOMENDACIONES

Dentro del desarrollo de este proyecto se logró realizar tres planes de mejoras detallados para los departamentos de alimentos y bebidas, mantenimiento y recursos humanos, por lo cual se espera que estos sean aplicados con el fin de obtener mejora continua en aspecto organizacionales.

De esta manera se realizan las siguientes recomendaciones:

- Se recuerda a todo el personal de las áreas diagnosticadas que es de suma importancia realizar los debidos procesos, sin esquivar o evitar pasos. Una gran ayuda para esto es el manejo estandarizado de los mismos, el caso de alimentos y bebidas, se establece un formato de receta estándar con el fin de que sirva de apoyo para estandarizar la preparación de los diferentes platos, en el caso de mantenimiento se realizó un cronograma de mantenimiento anual con el fin de tener control y realizar los respectivos mantenimientos en los diferentes puntos de vital importancia del Hotel, y por último en recursos humanos se establecieron las políticas de contratación y de retiro y desvinculación.
- Se considera que capacitar al personal es de vital importancia para los procesos de mejora continua, es un aspecto que actualmente no se practica con frecuencia en el Hotel, por lo cual se recomienda trabajar de la mano con ayuda de entidades que están prestas a ofrecer cursos y capacitaciones como lo son el SENA y COTELCO, quienes ofrecen capacitaciones en ocasiones sin costo a las empresas que lo requieran, es importante crear lazos que permitan acceder a estos y tener el empleado en constante aprendizaje.
- Se recomienda darle la importancia necesaria a proceso de inducción puesto que debe ser parte fundamental para las personas que ingresen nuevas al hotel, con este proceso se pueden reducir fallas en la operación y se busca pulir a las personas de acuerdo a las necesidades del servicio, igualmente

se debe hacer el respectivo seguimiento desde el momento que ingresa hasta que sale del Hotel.

- El estandarizar procesos y mantener todo por escrito es un proceso que se recomienda para llevar trazabilidad en las diferentes actividades que realizan los departamentos, para lo cual se recomienda hacer uso de los diversos formatos propuestos en los planes de mejora de cada departamento con el fin de mejorar aspectos organizacionales.

15. CRONOGRAMA

Tabla 112. Cronograma de Actividades

ACTIVIDADES	AÑO 2017												AÑO 2018																			
	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO			
	SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Investigación del tema a tratar (Estado del arte)	■	■	■	■	■	■					■	■	■	■	■																	
Líneas para la realización del anteproyecto							■	■																								
Diseño y planificación de instrumentos recolección de información									■	■																						
Realización de entrevistas										■	■						■	■	■	■												
consulta de conceptos relevantes sobre el objeto de estudio											■	■	■	■																		
Elaboración de la plantilla de la encuesta a realizar														■	■																	
Presentación I Informe																			■	■												
Realización de encuestas																		■	■	■												

ACTIVIDADES	AÑO 2017												AÑO 2018																							
	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO							
	SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS											
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Devolución del anteproyecto																																				
Aplicación correcciones																																				
Asesoría y/o acompañamiento																																				
Entrega de II Informe																																				
Devolución del proyecto																																				
Reunión con asesor, realización de correcciones de proyecto																																				
Entrega del informe final																																				
ultimas correcciones																																				
Sustentación																																				

Fuente: Los Autores

16. BIBLIOGRAFIA

- POLOLIKASHVILI, z., Secretario general de la OMT. Resultados del Turismo Internacional en 2017: los más altos en siete años. 2018. Recuperado de: <<http://media.unwto.org/es/press-release/2018-01-15/resultados-del-turismo-internacional-en-2017-los-mas-altos-en-siete-anos>>
- CLAVIJO, S., Desempeño del Sector Turismo en Colombia. La Republica, 2018. Recuperado de: <<https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/desempeno-del-sector-turismo-en-colombia-2594703>>
- DANE, Departamento Nacional Administrativo de Estadística. 2018. Recuperado de: <<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/muestra-mensual-de-hoteles-mmh>>
- COTELCO, Sistema de Información Hotelera, 2018. Recuperado de: <www.cotelco.org>
- Hotel Tocarema, 2018. Recuperado de: <<http://hoteltocarema.com/>>
- AIRBNB, 2018. Página oficial: < <https://www.airbnb.com.co>>
- Revista Dinero, Las razones del boom del turismo que vive Colombia, 2018. Recuperado de: <<https://www.dinero.com/pais/articulo/el-auge-turistico-que-atravesia-colombia/255157>>
- ZEUZ Consultores. El Momento de Verdad: Servicio a Clientes. 2017. Recuperado de: <<http://www.zeusconsult.com.mx/artmverdad.htm>>
- Decreto 229 Ministerio de Comercio 14 de Febrero de 2017, Recuperado de: <<https://www.ccb.org.co/content/download/26456/551167/file/DECRETO%20229%20DEL%2014%20FEBRERO%20DE%202017%20Inscripcion%20Actualizacion%20Suspension%20RNT%20.pdf>>
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo, Boletín mensual turismo Diciembre, 2017. p.23 Recuperado de: <http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=83252&name=OEE_JR_Turismo_Diciembre_07-02-2018.pdf&prefijo=file>

- Guía de opciones de grado, Facultad de ciencias administrativas, económicas y contables, Universidad de Cundinamarca. 2017.
- OLVERA ALTAMIRA, C., Proceso Administrativo. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. 2016. Recuperado de: <<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/prepa2/n7/r1.html#refe1>>
- SOCHIMILCA SOCHA, O. A., Estudio de la ciudad de Girardot – Cundinamarca como escenario de prácticas comunicativas que posibilitan la interacción social y dan sentido a los imaginarios de la ciudad y el turismo. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá D.C. 2016. Recuperado de: <<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/18907/SochimilcaSochaOrlandoArturo2016.pdf?sequence=1>>
- ARIAS MOLINA, G. O., Caracterización del Perfil Turístico en los Municipios de Girardot y Ricaurte, Cundinamarca, Colombia. Revista Tecnología y Productividad. SENA, 2016.
- PEDRAZA, A. L., Obispo, S. K., Vásquez, G. L., Gómez, G. L., Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico, Clío América, 9 (17), 2015. pp. 17 – 25. Recuperado de: <<http://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/1462>>
- Ministerio de Salud de Colombia. Abecé pausas activas, 2015. Recuperado de: <<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/ENT/abece-pausas-activas.pdf>>
- NTC-ISO 14001, 2015. Recuperado de: <https://informacion.unad.edu.co/images/control_interno/NTC_ISO_14001_2015.pdf>
- VÁSQUEZ HERRERA, R., Girardot como comunidad de habla. Cuadernos de Lingüística Hispánica, 25, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Tunja: 2014. pp.57-78. Recuperado de:

http://revistas.uptc.edu.co/index.php/linguistica_hispanica/article/view/3371/4951>

- MARAGNO CORAL, S., de Souza, P., & Lunkes, R. J. Misión institucional: Análisis de los principales elementos propuestos por Pearce II (1982) presentes en las misiones de los hoteles de Santa Catarina, Brasil. Estudios y perspectivas en turismo, 23(3), 2014. pp. 467-483. Recuperado de: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322014000300003&lng=es&tlng=es>
- PIERNAS GALLEGO, N., Historia de Empresa, ¿Para qué sirve la historia de empresa?, 2014. Recuperado de: <https://www.nataliapiernas.com/historia-empresa/para-que-sirve-la-historia-de-empresa/>>
- CORREA, J. L., La 'parahotelería' ya es un cáncer: Cotelco. Revista Dinero. 2013. Recuperado de: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/la-parahoteleria-cancer-cotelco/174519>>
- LÓPEZ, P., Profesor del Curso de Dirección Comercial de Hoteles. Universidad de Alicante. 2013. Recuperado de: <https://www.cursodireccionhotelera.com/produccion-o-productividad-en-hoteles-parte-1/>>
- PERALTA, R., "Guía rápida para entender qué es la receta estándar", Claustromía. Revista gastronómica digital, Universidad del Claustro de Sor Juana, México, D.F., 2013, <www.claustromia.mx>.
- GARCÍA GARRIDO, S., Tipos de Mantenimiento. 2012. Recuperado de: <http://www.mantenimientopetroquimica.com/tiposdemantenimiento.html>>
- RODRÍGUEZ Valencia, J., Cómo elaborar y usar los manuales administrativos, cuarta edición, México, 2012. p.59
- CHIAVENATO, I. Administración de Recursos Humanos. Novena Edición, Mc Graw Hill Editores, 2011. p.193
- FARRIS, Paul W.; NEIL T. BENDLE; PHILLIP E. Pfeifer; David J. Reibstein, 2010.

- Anfitriones turismo, Buenas prácticas para la atención al cliente, restaurantes. 2009. p.16 Recuperado de: <http://www.anfitrionesturismo.es/wp-content/uploads/2016/06/mbp_RESTAURANTES_may09.pdf>
- ICONTEC; Ministerio de Comercio Industria y Turismo; COTELCO. Norma Técnica Sectorial Colombiana, NTSH 006, 2009. Clasificación de Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje. Recuperado de: <https://fontur.com.co/aym_document/aym_normatividad/2009/NTSH006-09.pdf>
- ROBBINS, S. P., JUDGE, T. A., Comportamiento Organizacional, 13 Edición, Pearson Educación, México, 2009.
- LEY 1336 de 2009, Recuperado de: <<http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-3706.html>>
- CHIAVENATO, I., Gestión Del Talento Humano - Tercera edición. Mc Graw Hill. 2008. Recuperado de: <<http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/administracion-de-personal-I/documentos/chiavena.pdf>>
- WERTHER, William B. Jr., Administración de personal y Recursos Humanos, El capital humano de las empresas. Editorial Mc Graw Hill, Interamericana de editores S.A., Sexta edición. México, 2008.
- SERNA GÓMEZ, H., Gerencia Estratégica. 10 Edición, Bogotá, D.C. 3R Editores. 2008. pp.167-184
- MIQUILENA, D; PAZ, A., La cultura como fuente de compromiso del capital humano en las organizaciones modernas. 2008. Recuperado de <<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/forumhumanes/article/view/475/1170>>
- ROMAGNOLI, S., Herramientas de Gestión: Diagnóstico Empresarial. 2007.
- Organización Mundial de la Salud (OMS). Salud de los trabajadores: plan de acción mundial. 60° Asamblea Mundial de la Salud. 2007. Recuperado de:

http://www.who.int/occupational_health/WHO_health_assembly_sp_web.pdf

- YOUSHMATZ Nava, A., Control de costos de alimentos y bebidas I, segunda edición, Editorial Trillas, México, 2006.
- SÁNCHEZ MURILLO, A. J., Peter Drucker, Innovador Maestro De La Administración De Empresas. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 2006, II (Enero – Junio). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409634344005>
- ALLES, 2006. Citado por: AILLÓN, A., PARRA, J., PRADO, L. Selección y Contratación en Administración Internacional de los Recursos Humanos. Universidad de la Sabana. Chía. 2008. Recuperado de: <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/2202/131442.pdf?sequence=1>
- PONCE TALANCÓN, H., "La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales", Contribuciones a la Economía. 2006. Recuperado de: <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-TS 002, 2006. Recuperado de: http://www.minambiente.gov.co/images/normativa/Otros/NTC/2006/NTSTS_002_2006.pdf
- ICONTEC Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9000. Bogotá. 2006. Recuperado de: http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_15/recursos/01_general/09062014/n_icontec.pdf
- DE LA TORRE, F., Administración Hotelera II: Alimentos y Bebidas. México, Editorial Trillas S.A. 2006.
- BÁEZ, CASILLAS S., Hotelería. México, Compañía editorial continental. 2005.
- Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina, Manual de seguridad e higiene en hotelería y gastronomía. 2003.

- Código Sustantivo de Trabajo.
- Ley 797 de 2003,
- Ley 789 de 2002, Sistema de Protección Social.
- Anaya Nieto, D., Diagnóstico en Educación. Madrid: Sanz y Torres. 2002. p.810.
- SCHEEL, A., Evaluación operacional y financiera aplicada a la industria hotelera. Universidad Externado de Colombia, Bogotá, 2000.
- MESTRES SOLER, J. R., Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera. Ediciones Gestión 2000, 2ª ed., Barcelona, 1999. p.1.
- THOMPSON A. y STRICKLAND J., Dirección y administración estratégicas, conceptos, casos y lecturas, "Análisis SWOT. Qué es necesario buscar para medir los puntos fuertes, débiles, las oportunidades y las amenazas de una compañía", Editorial McGraw Hill, primera edición en español, 1998. México, p. 98
- SANCHO, A.; BUHALIS, D., Introducción al turismo. Madrid: Organización Mundial del Turismo. 1998.
- FRED, R. D., Conceptos de administración estratégica, Quinta Edición, México, Prentice Hall Hispano Americano, 1997. p.157.
- BERTRAND, O., Evaluación y Certificación de Competencias y Cualificaciones Profesionales. UNESCO. Paris, 1997. Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0010/001085/108523so.pdf>
- Decreto 3075 de 1997. Recuperado de: <https://www.invima.gov.co/normatividad-sp-510373846/alimentos/decretos-alimentos/484-decreto-3075-1997.html>
- HERNÁNDEZ, Sampieri R. Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill, México, 1996.
- Congreso de la República de Colombia. Ley General de Turismo – Ley 300 de 1996.

- FOSTER, D., Introducción a la Industria de la Hospitalidad. México: McGraw-Hill. 1994.
- ARIAS, G., Un Hotel Detenido en el Tiempo. El Tiempo, 1994. Recuperado de: <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-264712>>
- Constitución Política de Colombia, 1994. Actualizada con actos legislativos a 2016.
- DE LA TORRE, F., Administración Hotelera. México, Editorial Trillas S.A. 1984.
- BÁEZ CASILLAS, S., Descripción de Puestos en Hoteles, Restaurantes y Bares. Cía Editorial Comtinenta S.A. México, 1982.
- OUCHI, W., Teoría Z: ¿Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés?, Ediciones Orbis S.A., 1982.
- Código Sustantivo del Trabajo, 1951.
- PRIETO HERRERA, J. E., Gerencia del Servicio, la clave para ganar todos. ECOE Ediciones, 3ª Edición.
- FRANCO LÓPEZ, A. Administración de la empresa restaurantera. Editorial Trillas, México.
- SENA. Estrategias y Políticas en la Empresa. Recuperado de: <https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/137126_1_VIRTUAL/contenidos/oaaps/oaap1/oas/oa_estratypolitemp/pdf/oa_estrategias_y_politicas_en_la_empresa.pdf>

17. ANEXOS

Anexo¹. Encuesta Funcionarios Hotel Tocarema.

Anexo². Encuesta Clientes Hotel Tocarema.

Anexo³. Encuesta Huéspedes, formato del Hotel Tocarema.

Anexo⁴. Encuesta Clientes, formato del Hotel Tocarema.

Anexo⁵. Carta solicitud permiso del Hotel Tocarema para realizar del proyecto.

Anexo⁶. Carta aceptación director del trabajo de grado.

ENCUESTA FUNCIONARIOS HOTEL TOCAREMA

Por favor, dedique un momento a completar esta encuesta. La información que nos proporcione será utilizada para la realización del “Diagnóstico organizacional de los departamentos de alimentos y bebidas, mantenimiento y recursos humanos del hotel Tocarema de Girardot”

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación.

1. ¿A qué área del hotel pertenece usted? Sí ___ No ___
- a. Actividades _____
 - b. Alimentos y bebidas _____
 - c. Alojamiento _____
 - d. Contabilidad _____
 - e. Mantenimiento _____
 - f. Outsourcing _____
 - g. Recepción _____
 - h. Recursos humanos _____
 - i. Seguridad _____
 - j. Ventas _____
2. ¿Cuánto tiempo lleva laborando en el hotel? Sí ___ No ___
- a. De 1 a 6 meses _____
 - b. De 6 meses a 1 Año _____
 - c. De 1 a 3 años _____
 - d. Más de 3 años _____
5. ¿Conoce usted los valores de la empresa? Sí ___ No ___
6. ¿Conoce cuáles son sus funciones y tareas según el manual de funciones? Sí ___ No ___
7. ¿Considera que requieren programas de capacitación? Sí ___ No ___
- De ser así, ¿en qué le gustaría que enfocaran los programas de capacitación?
- _____
- _____
- _____

Misional y Estructura Organizacional

3. ¿Conoce usted la misión y la visión de la empresa? Sí ___ No ___
4. ¿Tiene usted conocimiento de las políticas y objetivos de la empresa? Sí ___ No ___

Infraestructura y Equipamiento

8. ¿Considera usted que la infraestructura física con la que cuenta el Hotel Tocarema es la óptima para atender debidamente a los huéspedes y clientes? Sí ___ No ___



UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
Facultad de Ciencias Administrativas Económicas y Contables
Administración de Empresas
Seccional Girardot

UCUNDINAMARCA
 Generación Siglo 21

9. ¿Considera usted que la maquinaria y equipo con la que cuenta el Hotel Tocarema es la óptima para atender debidamente a los huéspedes y clientes?

Sí ___ No ___

¿Por qué?

10. ¿Considera usted que la infraestructura de su puesto de trabajo es acorde a la necesidad de sus labores?

Sí ___ No ___

¿Por qué?

**Clima Organizacional y
 Condiciones de Trabajo**

11. ¿Considera que existe un ambiente laboral agradable?

Sí ___ No ___

¿Por qué?

12. ¿Cuenta con la colaboración de sus compañeros de área?

Sí ___ No ___ Tal vez ___

13. ¿Dispone de materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo?

Sí ___ No ___

14. ¿Conoce los riesgos de su entorno laboral?

Sí ___ No ___

15. ¿Sabe el significado de la demarcación y señalización de las rutas de evacuación?

Sí ___ No ___

16. ¿Utiliza elementos de protección personal en su área durante su jornada laboral?

Sí ___ No ___

Procesos Estandarizados

17. ¿Conoce usted la carta del restaurante?

Sí ___ No ___ N/A ___

18. ¿Conoce y realiza los platos de acuerdo a las recetas estándar del hotel?

Sí ___ No ___ N/A ___

19. ¿Conoce usted los montajes de platos de la carta?

Sí ___ No ___ N/A ___

20. ¿Conoce usted los montajes de etiqueta y protocolo?

Sí ___ No ___ N/A ___



UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
Facultad de Ciencias Administrativas Económicas y Contables
Administración de Empresas
Seccional Girardot

UCUNDINAMARCA
 Generación Siglo 21

21. ¿Conoce y aplica las BPM (Buenas prácticas de mano fractura y manipulación)?

Sí ___ No ___ N/A ___

22. En caso de un inconveniente con un cliente, ¿sabe a quién debe dirigirse?

Sí ___ No ___

¿A quién?

23. ¿Conoce usted los servicios con los que cuenta el Hotel Tocarema?

Sí ___ No ___

Por favor, nombre los servicios y horarios:

Para finalizar, deje una observación, comentario o sugerencia de mejora para el Hotel:

¡Gracias por su Colaboración!

ENCUESTA CLIENTES HOTEL TOCAREMA

Por favor, dedique un momento a completar esta encuesta. La información que nos proporcione será utilizada para la realización del “Diagnóstico organizacional de los departamentos de alimentos y bebidas, mantenimiento y recursos humanos del hotel Tocarema de Girardot”

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación.

1. ¿Con qué frecuencia visita el hotel?
 - a. Una vez a la semana. _____
 - b. Una vez al mes. _____
 - c. Alguna vez a lo largo del año. _____
 - d. Es la primera vez. _____
2. ¿Cuándo suele acudir?
 - a. De lunes a viernes. _____
 - b. Sábados, domingos o festivos. _____
3. ¿Cuál fue la razón por la que eligió al hotel?
 - a. Experiencia anterior. _____
 - b. Recomendación. _____
 - c. Buenos precios. _____
 - d. Publicidad. _____
 - e. Calidad del servicio. _____
 - f. Otro, ¿Cuál?, _____
4. En su opinión, ¿La carta presenta variedad de productos?
 - a. Totalmente de acuerdo. _____
 - b. De acuerdo. _____
 - c. En desacuerdo. _____
 - d. Totalmente en desacuerdo. _____
5. Califique la comida en una escala de uno a cinco, siendo cinco el mejor.
1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____
6. ¿Considera que la proporción y cantidad de comida son la correcta?
 - a. Totalmente de acuerdo. _____
 - b. De acuerdo. _____
 - c. En desacuerdo. _____
 - d. Totalmente en desacuerdo. _____
7. ¿Opina que la comida es suficientemente sabrosa?
 - a. Totalmente de acuerdo. _____
 - b. De acuerdo. _____
 - c. En desacuerdo. _____
 - d. Totalmente en desacuerdo. _____
8. ¿La oferta de bebidas es suficiente?
 - a. Totalmente de acuerdo. _____
 - b. De acuerdo. _____
 - c. En desacuerdo. _____
 - d. Totalmente en desacuerdo. _____
9. De uno a cinco, califique la cortesía, trato y servicio de los meseros.



UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
Facultad de Ciencias Administrativas Económicas y Contables
Administración de Empresas
Seccional Girardot

UCUNDINAMARCA
Generación Siglo 21

- 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____.
10. De uno a cinco, califique la presentación personal de los meseros.
- 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____.
11. De uno a cinco, ¿Cuáles son las probabilidades de que recomiende el Hotel a otras personas?
- 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____.
12. Califique de uno a cinco la calidad del servicio.
- 1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____.
13. En su opinión la relación Precio/Calidad es:
- a. Totalmente de acuerdo. ____
- b. De acuerdo. ____
- c. En desacuerdo. ____
- d. Totalmente en desacuerdo. ____
14. ¿Considera que los medios de pago son suficientes?
- a. Sí. ____
- b. No. ____
15. Por favor, deje una observación, comentario o sugerencia de mejora para el Hotel:
- _____
- _____
- _____
- _____

Agradecemos nos exprese su opinión acerca de su estadía en HOTEL TOCAREMA Nº 2266



Por favor califique en una escala de 0 a 10 en la casilla lo que más se acerque a su opinión, donde 10 es totalmente satisfecho y 0 es totalmente insatisfecho.
Si hay algunas áreas que el huésped no ha utilizado llene la casilla "NA" y pase a la siguiente pregunta.

P1. En general ¿Cómo califica su permanencia en el Hotel Tocarema? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 NA

El registro fue rápido y eficiente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
El personal de la recepción fue amable	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
La reserva cumplió los requisitos	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
El personal de botones le explicó los servicios del hotel	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA

P2. ¿El Hotel satisface sus expectativas de?

Descanso	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
Comodidad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
Tranquilidad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
Seguridad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA

¿Cuál es su opinión general acerca de los siguientes puntos?

P3. Habitaciones?

Limpieza, arreglo y olor	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
Decoración	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
Baño	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
Aire acondicionado	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
Muebles	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
Cama y sábanas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
Fumigación	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
Jardineras	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA

P4. Cuál es su opinión general acerca de los alimentos ofrecidos?

Calidad del producto	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
Presentación de la comida	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
Calidad del servicio	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
Relación precio/producto	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
Ambiente y decoración	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA

P5. Qué opinión tiene acerca del personal de Alimentos & Bebidas?

Rapidez	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
Amabilidad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
Presentación personal	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
Solución de problemas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
Meseros	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA

P6. Áreas recreativas y públicas?

Aseo y presentación	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
Accesibilidad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
Pasillos y Áreas públicas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
Zonas verdes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA

P7. Qué opinión tiene acerca del personal en general (Camareras, botones, mantenimiento, administración)?

Amabilidad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
Presentación personal	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
Solución de problemas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA
Atención oportuna	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NA

NOMBRE: _____

FECHA DE LLEGADA: _____ / _____ / _____
Día Mes Año

FECHA DE SALIDA: _____ / _____ / _____
Día Mes Año

NÚMERO DE HABITACIÓN: _____

NÚMERO DE CONTACTO: _____

DIRECCIÓN DE CORREO ELECTRÓNICO: _____

¿Cuál fue el motivo principal de su estadía?
 Negocios Placer / Entretenimiento Ambos

¿Usted se hospedó en este Hotel como parte de un grupo, reunión, conferencia o convención? Sí No

Comentarios:

P8. Por favor, qué podríamos mejorar?

Agradecemos su opinión acerca de su experiencia en el



TOCAREMA EXPRÉSS

Nombre del Mesero: _____ Fecha

dd	mm	aa
----	----	----

Por favor califique de 1 a 5, siendo 5 la mayor calificación.

Cual su opinión sobre:	1	2	3	4	5
Limpieza					
Baños					
Sonido					
Cual su opinión acerca de los alimentos?	1	2	3	4	5
Calidad del producto					
Presentación de la comida					
Temperatura de los alimentos					
Relación precio/producto					
Cual su opinión acerca del mesero	1	2	3	4	5
Rapidez					
Amabilidad					
Fue asertivo entre lo que usted ordenó y él le trajo?					
Presentación personal					
Solución de problemas					
Cual su opinión acerca de la seguridad	1	2	3	4	5
Amabilidad del guardia					
Preocupación por su seguridad y la de su vehículo					
Cual su opinión referente a la cuenta?	NO				SI
La cuenta fue clara?					
Los productos cobrados fueron los consumidos?					
Antes de pasarle la cuenta le preguntaron: ¿Si Ud. Deseaba o no, que le fuera incluido el valor del servicio en la cuenta?					

Comentarios adicionales:

Acepto que mis datos sean usados por Hotel Tocarema únicamente con fines de mercadeo y publicidad.

Cantidad Pax. _____

Nombre del Cliente _____ Hab # _____

Email: _____ Tel # _____

Girardot, 20 de Enero de 2018

Señor,
GUSTAVO PATIÑO VALENCIA
Gerente General, Hotel Tocarema
Girardot – Cundinamarca

Respetado señor,

En calidad de estudiantes de Administración de Empresas de la Universidad de Cundinamarca de Girardot, y debido a que nos encontramos culminando nuestra etapa lectiva, se nos solicita como requisito para la obtención del título profesional, la realización de un proyecto monográfico tipo investigación con un enfoque hacia lo aprendido en el pensum académico.

Por ello, como idea para nuestro Proyecto de Grado tenemos la intención de realizar un Diagnóstico Organizacional de los Departamentos de Alimentos y Bebidas, Mantenimiento y Recursos Humanos del Hotel Tocarema de Girardot y debido a que usted es el gerente general del mismo, nos encantaría contar con su aprobación y apoyo para la elaboración de este ambicioso proyecto. Teniendo en cuenta lo anterior, solicitamos amablemente su colaboración para realizar la respectiva recolección de información.

Cabe resaltar que la información suministrada y obtenida en el desarrollo del diagnóstico es para fines estrictamente académicos y se maneja con confidencialidad y bajo ninguna circunstancia será divulgada.

Reciba un cordial saludo.

Atentamente,

Alejandra Gómez Moreno
Estudiante, Admón. Empresas
C.E. 310 215 235

Angie Pamela Herrera López
Estudiante, Admón. Empresas
C.E. 310 215 245



UCUNDINAMARCA
Generación Siglo 21

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
Facultad de Ciencias Administrativas Económicas y Contables
Administración de Empresas
Seccional Girardot

Girardot, Febrero 15 de 2018

Señores

COMITÉ EVALUADOR TRABAJOS DE GRADO

Programa de Administración de Empresas
Facultad de Ciencias Administrativas Económicas y Contables
Universidad de Cundinamarca
Seccional Girardot

Asunto: Aceptación Director Trabajo de Grado

Respetados señores,

Comendidamente me permito informar que acepto ser el director de trabajo de grado titulado, **"DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL DE LOS DEPARTAMENTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS, MANTENIMIENTO Y RECURSOS HUMANOS DEL HOTEL TOCAREMA DE GIRARDOT"**, presentado por las estudiantes Angie Pamela Herrera López con código 310 215 245 y Alejandra Gómez Moreno con código 310 215 235 del Programa de Administración de Empresas, que posteriormente y según el cronograma de actividades me reuniré con ellas para la respectiva asesoría.

Cordialmente,

MARÍA PATRICIA DÍAZ CÁRDENAS
Docente, Administración de empresas