

DISEÑO ADMINISTRATIVO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL  
HOTEL MONTEVERDE DE LA CIUDAD DE CARTAGENA

CLAUDIA PATRICIA DE LA BARRERA HERNANDEZ  
LILIANA MARIA PARDO MACIA

CORPORACION UNIVERSITARIA TECNOLOGICA DE BOLIVAR  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.

2003

DISEÑO ADMINISTRATIVO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL  
HOTEL MONTEVERDE DE LA CIUDAD DE CARTAGENA

CLAUDIA PATRICIA DE LA BARRERA HERNANDEZ

LILIANA MARIA PARDO MACIA

Trabajo de grado, presentado para optar al título de Administrador de Empresas

Director

LUIS ALBERTO MOSQUERA VEGA

Administrador de Empresas

CORPORACION UNIVERSITARIA TECNOLOGICA DE BOLIVAR

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.

2003

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

Firma de presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Cartagena, Diciembre 11 de 2002.

A “Dios”. Por ser la luz que guía mi camino en todo momento.

A mis padres, que con su amor, comprensión y esfuerzo me brindaron la oportunidad de superarme.

A mis hermanas y en especial a Sandra por su cariño, confianza, apoyo y por creer en mí.

Claudia De La Barrera H.

A "Dios". Si nos permitiese pasar por nuestras vidas sin encontrar ningún obstáculo, nos dejaría limitados. No lograríamos ser tan fuertes como podríamos haber sido.

Pedí fuerza... y Dios me dio dificultades para hacerme fuerte.

Pedí sabiduría... y Dios me dio problemas para resolver.

Pedí prosperidad... y Dios me dio cerebro y músculos para trabajar.

Yo no recibí nada de lo que pedí... pero he recibido todo lo que necesitaba.

Liliana Pardo Maciá.

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Pedro Roque Mosquera, propietario del Hotel Monteverde, por habernos colaborado y permitido realizar éste proyecto.

Luis Alberto Mosquera Vega, director de la investigación, por su orientación, consejo, esfuerzo y dedicación a lo largo de toda la investigación.

Willian Arellano, Departamento de Investigaciones CUTB, por su cooperación y sus recomendaciones en el desarrollo de la investigación.

Hernando Araos, Carlos Hernández y Camilo Jiménez, auxiliares biblioteca CUTB campus de Manga, por su gran colaboración.

Cartagena, Octubre de 2002.

Señores  
**CORPORACION UNIVERSITARIA TECNOLOGICA DE BOLIVAR**  
Ciudad.

Apreciados señores:

Por medio de la presente nos permitimos informarles que las señoritas Claudia De La Barrera Hernández identificada con cédula de ciudadanía No. 50.902.290 de Montería y Liliana Pardo Maciá identificada con cédula de ciudadanía No. 45.518.211 de Cartagena, desarrollaron en las instalaciones del hotel el trabajo de grado titulado **“DISEÑO ADMINISTRATIVO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL HOTEL MONTEVERDE DE LA CIUDAD DE CARTAGENA”**.

Agradecemos la atención a la presente.

Atentamente,

Pedro Roque Mosquera  
Propietario

Cartagena, Octubre de 2002.

Señores  
**CORPORACION UNIVERSITARIA TECNOLOGICA DE BOLIVAR**  
Oficina de Investigaciones  
Ciudad.

Apreciados señores:

De la manera más atenta nos permitimos presentar a su consideración y aprobación el Trabajo de Grado titulado “**DISEÑO ADMINISTRATIVO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL HOTEL MONTEVERDE DE LA CIUDAD DE CARTAGENA**”, elaborado por las jóvenes, Claudia P. De La Barrera Hernández, con código 0211363 y Liliana M. Pardo Maciá con código 0211369.

Esperamos que el presente trabajo se ajuste a las expectativas y criterios de la Universidad para los trabajos de grado.

Cordialmente,

---

CLAUDIA DE LA BARRERA  
Código: 0211363

---

LILIANA PARDO M.  
Código 0211369

Cartagena, Octubre de 2002.

Señores  
**CORPORACION UNIVERSITARIA TECNOLOGICA DE BOLIVAR**  
Oficina de Investigaciones  
Ciudad.

Apreciados señores:

Por medio de la presente me permito comunicarles que ha solicitud de las estudiantes Claudia Patricia De La Barrera Hernández y Liliana María Pardo Maciá; he llevado a cabo la dirección del Trabajo de Grado titulado “**DISEÑO ADMINISTRATIVO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL HOTEL MONTEVERDE DE LA CIUDAD DE CARTAGENA**”.

Consciente de la responsabilidad que implico dicha dirección, hice y di todo lo que estuvo a mi alcance para lograr el buen desempeño del mencionado trabajo.

Cordialmente,

Luis A. Mosquera Vega  
Administrador de Empresas  
Especialista en Docencia Universitaria

## CONTENIDO

	Pag.
INTRODUCCIÓN	1
1. ELEMENTOS DEL MEDIO AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO DEL HOTEL MONTEVERDE DE LA CIUDAD DE CARTAGENA	3
1.1. AMBIENTE INTERNO	3
1.1.1. Capacidad Directiva	3
1.1.2. Capacidad Competitiva	3
1.1.3. Capacidad Financiera	4
1.1.4. Capacidad Tecnológica	4
1.1.5. Capacidad de Talento Humano	5
1.2. AMBIENTE EXTERNO	5
1.2.1. Macro Ambiente Externo	6
1.2.1.1. Condiciones Demográficas	6
1.2.1.2. Condiciones Económicas	9
1.2.1.3. Fuerzas Políticas y Legales	11
1.2.1.4. Competencia	13
1.2.1.4.1. Hoteles, Residencias, Hospedajes y Moteles del sector aledaño al Hotel Monteverde	13
1.2.1.4.2. Relación de servicios que presta la competencia con respecto a los que presta el Hotel Monteverde	14

1.2.1.4.3. Relación del estado de las instalaciones de las unidades de servicio de la competencia con respecto a los que presta el Hotel Monteverde	15
1.2.1.4.4. Horario de atención de las unidades de servicio de la competencia con respecto al horario de atención de las unidades de servicio del hotel Monteverde	22
1.2.1.4.5. Estado de la seguridad de las unidades de servicio de la competencia con respecto al estado de la seguridad de las unidades de servicio del Hotel Monteverde	23
1.2.1.4.6. Presentación personal de los empleados que laboran con la competencia con respecto a la presentación personal de los empleados que laboran con el Hotel Monteverde	27
1.2.2. Micro Ambiente Externo	29
1.2.2.1. El Mercado	29
1.2.2.2. Los Proveedores	30
1.2.2.3. Intermediarios	31
1.3. MATRIZ DOFA	31
1.3.1. Hoja de Trabajo	32
1.3.2. Análisis Dofa	33
2. GUÍAS DE COMPORTAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES EN EL HOTEL MONTEVERDE	35
2.1. MISION	35
2.2. VISION	35
2.3. PRINCIPIOS Y VALORES	36
2.4. OBJETIVOS	36

2.4.1. Objetivo General	36
2.4.2. Objetivos Específicos	36
2.5. POLÍTICAS	37
2.5.1. Política para vinculación de personal	37
2.5.2. Política de asignación de salario	38
2.5.3. Política de desarrollo de personal	38
2.5.4. Política para el despido	39
2.5.5. Política para la atención al Cliente	39
2.5.6. Política para las compras	40
2.5.7. Política de Crecimiento	40
2.6. REGLAS	41
3. ORGANIGRAMA Y MANUAL DE FUNCIONES	42
3.1. ORGANIGRAMA	42
3.1.1. Elaboración del Organigrama	43
3.1.2. Estructura Organizacional	47
3.2. MANUAL DE FUNCIONES	48
3.2.1. Descripción de Manual de Funciones	48
3.2.1.1. Centro de Responsabilidad - Administración	48
3.2.1.2. Centro de Responsabilidad - Recepción/Alojamiento	51
3.2.1.3. Centro de Responsabilidad - Alimentos y Bebidas	54
3.2.1.4. Centro de Responsabilidad - Servicios Generales	58
4. INTEGRACIÓN DEL RECURSO HUMANO	63
4.1. NECESIDADES DE PERSONAL	63

4.2.	RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	63
4.3.	SELECCIÓN DE PERSONAL	66
4.3.1.	Entrevista de Selección	68
4.3.2.	Prueba de Conocimiento o Capacidad Especifica	69
4.3.3.	Proceso de Evaluación de resultado y Elección del Candidato	69
4.4.	PROCESO DE CONTRATACION	70
4.5.	ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL	71
4.5.1.	Inventario de necesidades de entrenamiento	72
4.5.2.	Desarrollo de personal	73
4.5.3.	Proceso en el entrenamiento y desarrollo de personal	73
4.5.4.	Resultado y retroalimentación en el entrenamiento	73
4.6.	ASCENSOS	74
4.7.	DESPIDOS	75
5.	SISTEMA DE DIRECCIÓN	76
5.1.	MOTIVACIÓN	76
5.1.1.	Aceptación de la meta	77
5.1.2.	Especificidad	77
5.1.3.	Reto	77
5.1.4.	Retroalimentación sobre el desempeño	77
5.2.	LIDERAZGO	79
5.3.	COMUNICACIÓN	81
5.3.1.	Comunicación Descendente	81

5.3.2. Comunicación Ascendente	82
6. SISTEMA DE CONTROL	84
6.1. CONTROL PREVIO	84
6.1.1. Fichas para el Control Previo	85
6.2. CONTROL CONCURRENTE	87
6.2.1. Fichas para el Control Concurrente	88
6.3. CONTROL POSTERIOR	89
6.3.1. Fichas para el control posterior	90
7. ESTRATEGIA CORPORATIVA PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL HOTEL MONTEVERDE	92
7.1. ESTRATEGIA GENERAL	92
7.2. ESTRATEGIAS ESPECIFICAS	92
8. CONCLUSIONES	85
RECOMENDACIONES	96
BIBLIOGRAFÍA	97
ANEXOS	98

## LISTA DE CUADROS

	Pag.
Cuadro 1. Relación de establecimientos del sector aledaños al Hotel Monteverde	13
Cuadro 2. Relación de servicios que presta la competencia.	14
Cuadro 3. Servicios que presta el hotel Monteverde	15
Cuadro 4. Estado de las instalaciones de las unidades de servicios de la competencia.	16
Cuadro 5. Estado de las instalaciones de las unidades de servicio del Hotel Monteverde.	16
Cuadro 6. Horario de atención de las unidades de servicio de la competencia	22
Cuadro 7. Horario de atención de las unidades de servicio del Hotel Monteverde	22
Cuadro 8. Estado de la seguridad de las unidades de servicio de la competencia	23
Cuadro 9. Estado de la seguridad de las unidades de servicio del hotel Monteverde.	24
Cuadro 10. Presentación personal de los empleados que laboran con la competencia.	27
Cuadro 11. Presentación personal de los empleados que laboran en el Hotel Monteverde.	28
Cuadro 12. Matriz Funcional	44
Cuadro 13. Organigrama	47
Cuadro 14. Requerimiento de personal	65
Cuadro 15. Registro de aspirantes	66

Cuadro 16. Selección de personal como proceso de comparación.	67
Cuadro 17. Ficha de observación.	70
Cuadro 18. Entrenamiento y desarrollo del personal.	72
Cuadro 19. Fijación de metas.	76
Cuadro 20. Ficha de control para presupuestos de ingresos.	85
Cuadro 21. Ficha de control para presupuesto de egresos.	86
Cuadro 22. Ficha de control para presupuesto de mano de obra.	86
Cuadro 23. Ficha de control de tiempo.	88
Cuadro 24. Ficha control de entrada y salida de insumos.	88
Cuadro 25. Ficha control consumo servicios públicos.	90
Cuadro 26. Ficha control activos fijos.	91
Cuadro 27. Ficha control unitario para la depreciación y vida útil de los activos.	91

## LISTA DE GRAFICOS

	Pag.
Gráfico 1. Distribución por edades de la población de Cartagena año 2000.	7
Gráfico 2. Estructura empresarial por sectores Cartagena año 2000.	10

## LISTA DE ANEXOS

	Pag.
Anexo A. Encuesta para analizar la competencia	99
Anexo B. Encuesta Estructura Organizacional	102
Anexo C. Descripción y Análisis de Cargos	106
Anexo D. Contrato Individual de trabajo a termino fijo inferior a un año	117

## GLOSARIO

**AMENAZAS:** eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

**COMUNICACIÓN ASCENDENTE:** es el flujo de comunicación desde los niveles inferiores a la jerarquía de una organización hacia los empleados de niveles superiores.

**COMUNICACIÓN DESCENDENTE:** flujo de información desde los niveles superiores hasta los inferiores dentro de una organización.

**COMPETENCIA:** situación en la que un gran número de fabricantes sirve a muchos consumidores, cuando ningún fabricante puede demandar u ofrecer una cantidad tan grande que afecte el precio del mercado.

**CONTRATAR:** emplear o contratar los servicios de alguien.

**DEBILIDADES:** actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

**ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA:** entrevista en la que el entrevistador no determina el formato o el tema que se va a abordar, con lo que deja al entrevistado el control principal de la conversación.

**ESTRATEGIAS:** son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de una unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

**FORTALEZAS:** actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una organización.

**INTERMEDIARIOS:** empresas que ayudan a la compañía a promover, vender y distribuir sus bienes a los compradores finales.

**LIDERAZGO:** es el ejercicio del mando y la dirección de una manera apta y responsable.

**MACROAMBIENTE:** se compone de las fuerzas mas grandes de la sociedad, que afecta a todo el microambiente, las fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales.

**MATRIZ FUNCIONAL:** planilla que reúne los elementos de juicio que justifican la configuración de una estructura organizacional determinada.

**MERCADO:** gente que tiene la posibilidad o el deseo de comprar, o los clientes posibles para un producto o servicio.

**MICROAMBIENTE:** consiste en las fuerzas cercanas a la empresa que afectan su habilidad de servir a sus clientes, la empresa misma, los proveedores, los mercados de clientes, los competidores y los públicos.

**MISIÓN:** formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área, es la definición “Del Negocio” en todas sus dimensiones.

**OBJETIVOS:** resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa o área de negocio.

**OPORTUNIDADES:** eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

**ORGANIGRAMA:** presentación gráfica de las relaciones e interpelaciones dentro de una organización, en la que se especifican líneas de autoridad y responsabilidad.

**POLÍTICAS:** pautas, métodos, procedimientos y reglas administrativas que se formulan para estimular y desarrollar metas fijadas por la compañía.

**PROVEEDORES:** proporcionan los recursos que necesita la empresa para producir los bienes y servicios.

**RECLUTAR:** actividad que implica la búsqueda de empleados que satisfagan las necesidades específicas de una organización.

**SELECCIÓN:** proceso de elegir de entre un número de aspirantes a la persona que debe ofrecerse un puesto o un ascenso, o ambos.

**VISION:** es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área, esté dentro de 3 ó 5 años. Debe ser comprometedora y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización.

## **RESUMEN**

Titulo: Diseño Administrativo para el Desarrollo Organizacional del Hotel  
Monteverde de la ciudad de Cartagena.

Autores: Claudia De La Barrera Hernández  
Liliana Maria Pardo Maciá

Objetivo General: diseñar un sistema administrativo para el desarrollo organizacional del Hotel Monteverde de la ciudad de Cartagena, que le permita contar con un patrón de comportamiento administrativo con el fin de mejorar sus condiciones actuales permitiéndole así adaptarse a las situaciones cambiantes del mercado.

Metodología: la investigación que se realizó fue de tipo descriptivo por cuanto se desarrollaron características del micro ambiente (ambiente interno), macro ambiente (ambiente externo), mercado y competencia entre otros, toda esta información conllevó al diseño administrativo para el desarrollo organizacional del hotel Monteverde de la ciudad de Cartagena.

Resultados: el diseño administrativo para el desarrollo organizacional del Hotel Monteverde se realizó luego de haber analizado el ambiente interno y externo

del hotel, donde se identificaron debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, y se formularon estrategias que ayudaran al desarrollo del hotel.

Se estableció misión. Visión, objetivos, políticas y reglas que servirán como guía de comportamiento para la realización de las actividades de los empleados del hotel, apoyados en la estructura organizacional y el manual de funciones que indican el nivel de responsabilidad y las funciones de cada uno de ellos.

Para la integración del recurso humano al hotel, se seguirá un proceso que garantice la escogencia del personal apto e idóneo para la realización de cada cargo, dicho proceso sigue etapas como: reclutamiento, selección y contratación, seguido del entrenamiento y desarrollo de personal.

El sistema de dirección se basa en conceptos como: motivación, liderazgo y comunicación complementado con un sistema de control, que sirve como medio para la buena interrelación del personal con el núcleo directivo.

Todo lo anterior junto con la estrategia corporativa permite el desarrollo organizacional del Hotel Monteverde.

## INTRODUCCION

En el mundo se están dando cambios como nunca se habían dado, especialmente en los últimos años se ha revolucionado toda la sociedad por acontecimientos que nos enfrentan a grandes transformaciones, por esto se debe considerar las posibilidades de cambio y novedad que puede traer el futuro cercano. Aún cuando lo construimos paso a paso, este futuro no se puede proyectar sin caer en errores. De este modo, el mundo, en su permanente reorganización, puede parecer un lugar amenazante en el cual vivir; y muchas personas viven efectivamente en la ansiedad y confusión.

El ambiente actual se mueve dentro de una constante dinámica de cambio y el que no quiera desaparecer tiene que moverse al ritmo de él.

Las empresas que quieran crecer o por lo menos sobrevivir en esa dinámica de cambio tiene que cambiar al ritmo de él y deben afianzarse a un nuevo estilo de pensamiento que genere las posibilidades de permanencia.

En este trabajo se diseñará un sistema administrativo para el desarrollo organizacional del Hotel Monteverde de la ciudad de Cartagena, con el que se busca modificar paulatinamente el estilo de pensamiento de una administración empírica y desorganizada a una administración guiada por un sistema y

organizada. El proyecto se presenta en siete capítulos, el primero trata de los elementos del medio ambiente interno y externo del Hotel Monteverde, en el segundo se tratan las guías de comportamiento para el desarrollo de actividades, en el tercero se elaboran el organigrama y el manual de funciones, en el cuarto se detalla el modo de integración de los recursos humanos, en el quinto se describe el sistema de dirección, en el sexto se relaciona el sistema de control y el séptimo se define una estrategia corporativa para el desarrollo organizacional del hotel Monteverde.

# 1. ELEMENTOS DEL MEDIO AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO DEL HOTEL MONTEVERDE DE LA CIUDAD DE CARTAGENA

## 1.1. AMBIENTE INTERNO

Para identificar debilidades y fortalezas del hotel Monteverde, se realizo entrevista al propietario y por medio de la observación directa se analizaron cada uno de los elementos que hacen parte de su medio interno; dando origen a la siguiente información.

**1.1.1. Capacidad Directiva.** En el hotel, todo aquello que tiene que ver con el proceso administrativo se da de una manera informal. Lo que quiere decir que nunca se han aplicado como tal los conceptos básicos de la administración: planeación, organización, integración, dirección y control.

La empresa ha venido desarrollando sus actividades de forma empírica y en base a resultados obtenidos en el pasado; lo que no permite una visión de cambio frente a la dinámica del entorno.

**1.1.2. Capacidad Competitiva.** El hotel Monteverde, cuenta con la ventaja de estar ubicado sobre la Carretera la Cordialidad y en cercanía a la Terminal de Transporte Terrestre de la ciudad, lo que representa un gran número de clientes

potenciales, por el paso obligado de éstos por esta vía cuando se dirigen o provienen de la Terminal de Transporte.

El estado de sus habitaciones y los servicios adicionales de restaurante – bar, parqueadero y lavandería que brinda le permite ofrecer un mejor servicio a los clientes que frecuentan sus instalaciones.

Por otra parte, en la escogencia de sus proveedores no realizan un análisis de las diferentes opciones que ofrece el mercado en cuanto a calidad, servicio, cumplimiento y precio; lo que se ve reflejado en las tarifas de los servicios que ofrece.

**1.1.3. Capacidad Financiera.** El hotel Monteverde, no cuenta con datos históricos que muestren el desarrollo de la empresa en este aspecto; debido a la falta de sistemas financieros y contables se hace imposible hacer un análisis completo de las razones de los estados financieros de la empresa.

**1.1.4. Capacidad Tecnológica.** En cuanto a éste aspecto el hotel Monteverde, no ha implementado ningún tipo de tecnología en sus procesos administrativos y técnicos, ni en su estructura física; pero esto, no representa ninguna desventaja frente a los establecimientos del sector que son considerados como su competencia.

**1.1.5. Capacidad de Talento Humano.** La gran mayoría de los puestos de trabajo del hotel Monteverde, no exigen un alto nivel académico, pero si requieren experiencia de por lo menos un año para desempeñar cualquier cargo.

Los empleados del hotel no cuentan con su dotación completa de trabajo, no poseen uniforme para desarrollar sus actividades diarias por lo que la presentación es inadecuada.

Por otra parte al momento de contratar a una persona se le dan instrucciones para el desarrollo de su cargo verbalmente y se le hace una breve inducción sobre sus tareas; pero no se les entrena o capacita sobre el desempeño de sus actividades dejando esto a la creatividad e imaginación de los empleados.

Cabe destacar que por su capacidad instalada el hotel, no cuenta con un gran número de empleados.

## **1.2. AMBIENTE EXTERNO**

Es todo aquello que envuelve externamente una organización (o un sistema). Es el contexto dentro del cual una empresa está inserta. Como la organización es un sistema abierto, mantiene transacciones e intercambios con su ambiente.

Este ambiente esta compuesto por fuerzas externas, que generalmente no pueden ser controladas por la empresa; pueden ser divididas en dos grupos. El primero es un grupo de influencias amplias (macro) como las condiciones demográficas, condiciones económicas, fuerzas políticas y legales y la competencia. Al segundo lo llamaremos (en ausencia de un termino mejor) el ambiente micro de la empresa; este incluye el mercado, proveedores e intermediarios.

**1.2.1. Macro Ambiente Externo.** El diagnostico del macro ambiente externo es una mirada objetiva a través de diversos indicadores o fuerzas externas que ejercen impacto sobre la empresa y que ayudan a los administradores a identificar las oportunidades, amenazas y problemas que afectan a la organización.

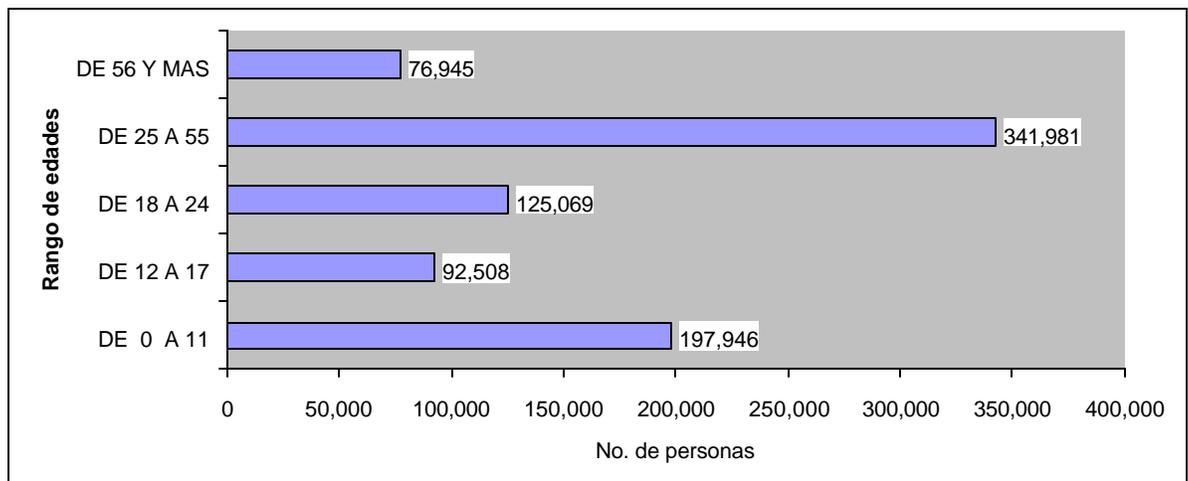
**1.2.1.1. Condiciones Demográficas.** En Cartagena existe un total de 902.005 habitantes, de los cuales 834.449 (92%) se ubican en la cabecera de la ciudad. La mayor parte de la población de la ciudad se concentra en la edad productiva, de tal forma que el potencial de fuerza laboral en la ciudad es relativamente grande en comparación con aquellas que normalmente resultan ser económicamente dependientes<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> CAMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA. Compendio de Estadísticas Básicas de Cartagena de Indias DT. Y C. 2000 – 2001. Pag. 105

De la población de la ciudad las personas entre 18 y 55 años de edad son consideradas sexualmente activas (467.050 personas aproximadamente), las cuales son posibles usuarios del servicio ocasional que ofrece el hotel ( Gráfico 1). Cabe destacar que los viajeros y conductores no hacen parte de la población de Cartagena.

Gráfico 1. Distribución por edades de la Población de Cartagena año 2000.



Fuente: Cámara de Comercio.

Con respecto a los conductores hay legalmente registradas en la Terminal de Transportes de la ciudad las siguientes empresas:

Transportes Cooperativa Torcoroma Ltda.

Unitrasco S.A.

Expreso Brasilia S.A.

Transportes La Costeña  
Transportes Rápido Ochoa S.A.  
Copetran  
Transportes Rápido El Carmen  
Transporte González S.C.A.  
Sotracor S.A.  
Transportes Luz S.C.A.  
Expresos Amerlujo  
Unitransco S.A.  
Trans Olimpia S.A.  
Expreso Wayuu  
Líneas Concorde  
Colibertadores S.A.  
Berlinas del Fonce S.A.  
Torcoroma  
Transporte La Veloz S.C.A.  
Almirante Padilla

En época de temporada baja, pernoctan en la ciudad de Cartagena un promedio de 25 buses diarios y en temporada alta pernoctan un promedio de 65 a 70 buses por día. Cada bus llega a la ciudad con un conductor y un auxiliar, lo que equivale en temporada alta a un promedio de 130 a 140 personas.

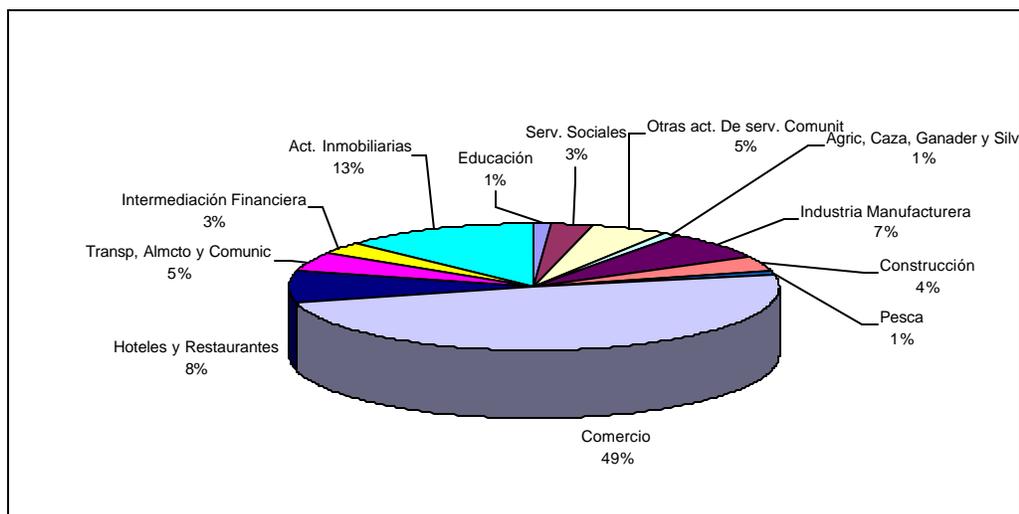
Sobre el número de viajeros que llegan a Cartagena por vía terrestre no se encontró información registrada en la Administración de la Terminal de Transporte de la ciudad, en las empresas de transporte de pasajeros ni en entidades como el DANE y la Cámara de Comercio de la ciudad. Sin embargo el administrador del hotel Monteverde, afirma que en temporada alta llega al hotel un promedio de 4 a 6 viajeros diarios, que habitualmente se hospedan de 1 a 7 noches.

**1.2.1.2. Condiciones Económicas.** Al finalizar el año 2000 existían en la ciudad un total de 12.100 empresas registradas en la Cámara de Comercio de la ciudad, de las cuales 11.125 eran microempresas (91.9%), 653 (5.4%) pequeñas empresas, 190 (1.6%) empresas medianas y las restantes 132 (1.1%) grandes empresas. De esta forma la estructura empresarial de Cartagena es predominantemente microempresarial.

Las microempresas por su alta participación, se convierten en conjunto en los mayores generadores de empleo en la ciudad, absorbiendo el 38% de los trabajadores (18.704 personas), las pequeñas y medianas empresas constituyen otro 38%, mientras el restante 13% de los empleados se ubican en las grandes empresas de la ciudad<sup>2</sup>.

La industria y el comercio son los sectores que más absorben mano de obra.  
(Gráfico 2)

Gráfico 2. Estructura empresarial por sectores Cartagena año 2000.



Fuente: Cámara de Comercio.

Cartagena durante el año 2000 alcanzó un nivel de Inversión Neta equivalente a \$39.884 millones representados en 938 empresas, como resultado de \$11.723 millones que ingresaron a la economía formal de la ciudad por concepto de la constitución de 1.011 empresas, \$31.431 millones por reformas a 182 empresas y las salidas de \$3.270 millones por la liquidación de 255 sociedades<sup>3</sup>.

Sobre el turismo en la ciudad de Cartagena existen más 62 hoteles desde los más sencillos hasta el más exuberante de cinco estrellas, lo que le da la capacidad para hospedar un alto número de turistas.

<sup>2</sup> Ibid. Pag. 13

<sup>3</sup> Ibid. Pag. 14

Cartagena fue visitada en el año 2000 por 450.400 turistas llegados por vía aérea, cifra superior a los 408.728 turistas arribados en 1999 por esta misma vía, lo que significó un crecimiento en el número de turistas recibidos del 10.19%. Comportamiento muy positivo no sólo sobre el sector, sino sobre todos aquellos dinamizados por este. La ciudad posee suficientes condiciones para atraer un alto número de turistas y albergarlos; cuenta con 28 hoteles entre 2 y 5 estrellas reconocidos a nivel nacional e internacional con 3.400 habitaciones aproximadamente, además de un alto número de hoteles y hostales de menor categoría pero igualmente acogedores que incrementan la infraestructura y la capacidad hotelera de la ciudad.

**1.2.1.3. Fuerzas Políticas y Legales.** A raíz del aumento de los problemas de seguridad y orden público registrados en el país durante los últimos años, parte del sector hotelero se ha visto afectado considerablemente, en especial los establecimientos hoteleros en los que la mayoría de su clientela son conductores y/o viajeros que se trasladan de una ciudad a otra por vía terrestre; debido a que los grupos al margen de la ley utilizan como una de sus técnicas de operación los secuestros masivos comúnmente conocidos como “Pescas Milagrosas” a través de retenes ilegales en las principales carreteras del país, disminuyendo el flujo vehicular de transporte particular, de pasajeros y de carga, especialmente en las horas de la noche. A pesar de ser Cartagena una de las ciudades más tranquilas del país y un destino atractivo para el turismo, también se ha visto afectada por

actos terroristas que influyeron en la disminución del número de personas que visitan la ciudad.

El gobierno a través del Ministerio de Desarrollo Económico y el Fondo de Promoción Turística, busca estimular el crecimiento del turismo nacional o doméstico como mecanismo generador de empleo e incentivo a la economía, por medio del programa “Vive Colombia”; con esta campaña se quiere que los colombianos conozcan cuales son los destinos turísticos con los que cuenta el país y rutas de acceso.

Así mismo con el plan estratégico de seguridad turística también impulsado por el Ministerio de Desarrollo Económico y el apoyo de la Policía Nacional, junto con el Plan Meteoro del Ministerio de Transporte y el Plan de Seguridad Vial de la Policía de Carreteras, permiten a los colombianos viajar con mayor tranquilidad, contando con atención medica y seguridad en las principales vías.

En cuanto a las condiciones legales, los establecimientos hoteleros como cualquier otra organización deben cumplir con todas las normas exigidas por la ley, ya sean de tipo comercial, laboral, civiles, etc., que permitan su funcionamiento. Así mismo los administradores deben estar atentos a temas relacionados con asuntos reglamentarios o restricciones que puedan afectar el desarrollo de sus actividades.

**1.2.1.4. Competencia.** La información sobre la competencia del hotel Monteverde, se obtuvo a través de la aplicación de encuestas y de la observación directa por parte de los investigadores en visitas realizadas a los establecimientos dedicados a esta misma actividad; ubicados en las zonas aledañas al hotel. (Anexo A)

Teniendo en cuenta el tipo de clientes que frecuentan el hotel Monteverde, principalmente viajeros, conductores y clientes ocasionales, se considera competencia directa los establecimientos ubicados en sectores aledaños que prestan el servicio a estos mismos usuarios y que se relacionan a continuación.

**1.2.1.4.1. Hoteles, Residencias, Hospedajes y Moteles del sector aledaño al Hotel Monteverde**

Cuadro 1. Relación de establecimientos del sector aledaño al hotel Monteverde.

<b>ESTABLECIMIENTOS</b>	<b>DIRECCIONES</b>
Hospedaje y parqueadero El Refugio	La Concepción, Diagonal 32 No. 71 A – 131
Hospedaje Las Palmeras	Entrada principal las Palmeras, detrás de Villa Cam pestre.
<b>Residencia Luz Divina</b>	Av. La Cordialidad sector Villa Estrella
Hospedaje La Terminal	Pozón Terminal de Transporte 3 Piso
Hospedaje Villa Mar	Transversal 54 No. 94-32
Hospedaje Los Coches	Sector Villa Estrella
Hostal El Conductor	Diagonal 36 No. 93-31 sector Villa Estrella
Hotel Leo	Calle 35 No. 92-41 sector Villa Estrella

Hospedaje Brasilia	Pozón Terminal de Transporte 2 Piso
Hotel Villa Campestre	Carretera La Cordialidad
Casa Grande Hotel Restaurante	Los Alpes, Transversal 54 No.31 – 165
M. El Paraíso del Conde	Antigua Carretera la Cordialidad
Pasiones	Pozón detrás de la Terminal de Transporte.
Taberna y residencias Eduar's	Porvenir Diagonal 32 No.73-59
<b>TOTAL: 14</b>	

Cabe destacar que los últimos cinco (5) establecimientos del listado anterior, prestan el servicio de habitación únicamente por horas, lo que significa que sólo atienden a los clientes catalogados como ocasionales y no a otro tipo de clientes.

#### 1.2.1.4.2. Relación de Servicios que presta la Competencia con respecto a los que presta el Hotel Monteverde

Cuadro 2. Relación de servicios que presta la competencia.

Establecimientos	Habitación		Restaurante		Bar		Parqueadero		Lavandería	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Hospedaje El Refugio	X			X		X	X			X
Hospedaje Las Palmeras	X			X		X	X			X
<b>Residencia Luz Divina</b>	X			X		X		X		X
Hospedaje La Terminal	X			X		X		X		X
Hospedaje Villa Mar	X			X		X		X		X
Hospedaje Los Coches	X		X			X	X			X
Hostal El Conductor	X			X	X			X	X	
Hotel Leo	X		X			X		X		X
Hospedaje Brasilia	X			X		X		X		X

Hotel Villa Campestre	X		X		X		X		X	
Casa Grande Hotel Restaurante	X		X		X		X			X
M. El Paraíso del Conde	X		X		X		X		X	
Pasiones	X			X	X		X			X
Taberna y residencias Eduar's	X			X	X		X			X
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>- 0 -</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>11</b>
TOTAL PORCENTUAL	<b>100%</b>	<b>- 0 -</b>	<b>36%</b>	<b>64%</b>	<b>43%</b>	<b>57%</b>	<b>57%</b>	<b>43%</b>	<b>21%</b>	<b>79%</b>

Cuadro 3. Servicios que presta el hotel Monteverde.

Establecimiento	Habitación		Restaurante		Bar		Parqueadero		Lavandería	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Hotel Monteverde	X		X		X		X		X	

### Resultados.

El 36% de estos establecimientos presta el servicio de restáurante, pero cabe destacar que en esta cifra participan los moteles en un 60%. El servicio de Bar lo prestan el 43% de los establecimientos; pero en esta cifra participan los moteles en un 83%. El servicio de parqueadero es prestado por el 57%, la participación de los moteles es del 63%. El servicio de lavandería es prestado por el 21%, la participación de los moteles es del 67%.

#### 1.2.1.4.3. Relación del estado de las instalaciones de las unidades de servicio de la competencia con respecto al estado de las instalaciones del Hotel Monteverde

Cuadro 4. Estado de las instalaciones de las unidades de servicio de la competencia.

Categorías	Habitación		Restaurante		Bar		Parqueadero		Lavandería	
	F. A	F. R	F. A	F. R	F. A	F. R	F. A	F. R	F. A	F. R
Bueno	- O -	- O -	- O -	- O -	- O -	- O -	- O -	- O -	- O -	- O -
Regular	7	77%	1	11%	1	11%	3	33%	- O -	- O -
Malo	2	23%	1	11%	- O -	- O -	- O -	- O -	1	11%
No prestan el servicio	- O -	- O -	7	78%	8	89%	6	67%	8	89%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

F. A: Frecuencia Absoluta

F. R: Frecuencia Relativa

Cuadro 5. Estado de las instalaciones de las unidades de servicio del hotel Monteverde.

Categorías	Habitación	Restaurante	Bar	Parqueadero	Lavandería
Bueno	X				
Regular		X	X	X	X
Malo					

Convenciones para cada una de las unidades de servicio.

## **HABITACIONES.**

**Bueno:** unidades habitacionales con pisos, muros y techos en materiales adecuados; identificadas mediante un número o letra en la entrada; que dispongan de baño privado con todos los accesorios sanitarios necesarios; closet, aire acondicionado y/o ventilador, televisión, que los elementos que constituyen su dotación tales como mobiliario (camas, mesas de noche, sillas, tocadores, lamparas espejos, cortinas, etc.) y lencería sea de buena calidad y se encuentren en buen estado. Que dispongan de un número adecuado de personal debidamente uniformado, encargado de la atención cuidadosa hacia las necesidades de los huéspedes, del aseo y arreglo diario de las unidades habitacionales.

**Regular:** unidades habitacionales con pisos, muros y techos en materiales poco convenientes; identificadas mediante un número o letra en la entrada; que dispongan de baño privado con accesorios sanitarios, entrepaños, ventilador, que los elementos que constituyen su dotación tales como mobiliario y lencería se encuentren en aceptable estado. Que dispongan de un número proporcionado de personal bien presentado, encargado de atención de las necesidades de los huéspedes, del aseo y arreglo permanente de las habitaciones.

**Malo:** unidades habitacionales con pisos, muros y techos en materiales inadecuados, habitaciones sin identificar, con baños generales en proporción de 1 por cada 3 habitaciones, perchas, ventilador, que los elementos que constituyen

su dotación tales como mobiliario y lencería se encuentren en mal estado. Que dispongan de un número limitado de personal inapropiadamente presentados, atención indiferente hacia las necesidades de los huéspedes y con un aseo y/o arreglo no muy frecuente de las unidades habitacionales.

### **SERVICIOS SOCIALES (Restaurante y Bar)**

**Bueno:** que sus instalaciones estén comunicadas directamente con la cocina, la cual debe tener pisos y muros enchapados en materiales adecuados, con área de lavado y preparación de alimentos, despensas, estufa y refrigeradores. Que dispongan de un baño para hombres y un baño para mujeres; que los elementos que constituyen su dotación tales como mobiliario, vajillas, cristalería y lencería sean de buena calidad y se encuentren en buen estado. Que cuenten de una carta o lista de los platos y/o bebidas que se ofrecen y con de un número adecuado de personal debidamente uniformado encargado de la atención cuidadosa hacia las necesidades de los clientes, de la higiene y mantenimiento diario de la dotación y área de la cocina.

**Regular:** que sus instalaciones se encuentren ubicadas cerca de la cocina, con pisos y muros enchapados en materiales poco convenientes, con repisas, lavaplatos, estufa y refrigerador. Que dispongan de baños generales; que los elementos que constituyen su dotación tales como mobiliario, vajillas, cristalería y lencería se encuentre en aceptable estado. Que cuenten con una lista visible del menú del día, de un número proporcionado de personal bien presentado

encargado de la atención hacia las necesidades de los clientes, de la higiene y mantenimiento permanente de la dotación y área de la cocina.

**Malo:** que sus instalaciones no se encuentren ubicados cerca de la cocina, con pisos y muros en materiales inadecuados. Que no dispongan de baños, que los elementos que constituyen su dotación tales como mobiliario, vajilla, cristalería y lencería se encuentren en mal estado.

#### **PARQUEADERO.**

**Bueno:** que sus instalaciones cuenten con muros, pisos y techos en materiales adecuados, con espacios para parqueo demarcados y señalización que permita una buena circulación vehicular, identificados mediante un número o letra. Que dispongan de un número adecuado de personal debidamente uniformado e identificados, encargados de la atención cuidadosa hacia los usuarios del servicio y de la seguridad de los vehículos.

**Regular:** que los límites de sus instalaciones se encuentren cercados con mallas, pisos en materiales poco convenientes, con espacios descubiertos para parqueo, demarcación y señalización que no permite una buena circulación vehicular, identificados mediante un número o letra. Atención moderada hacia los usuarios del servicio. Que dispongan de un número proporcionado de personal bien presentados e identificados, encargados de la seguridad de los vehículos.

**Malo:** que los límites de las instalaciones no se encuentren cercados, sin pisos, con espacios descubiertos para parqueo, sin demarcación y señalización, con poco espacio de circulación vehicular. Atención indiferente hacia los usuarios del servicio. Disponen de un número limitado de personal inapropiadamente presentados y sin identificación, encargados de la seguridad de los vehículos.

### **LAVANDERÍA.**

**Bueno:** las instalaciones de la lavandería debe contar con pisos, muros y techos enchapados en materiales adecuados, tener eficientes sistemas de ventilación directa o forzadas, así como sistemas de extracción de vapores y renovación de aire que permitan una temperatura ambiente adecuada; con delimitación de zonas de lavado y planchado; que dispongan de máquinas lavadoras – secadoras y plancha a vapor con control de temperatura en perfecto funcionamiento. Que dispongan de con un personal debidamente uniformado, encargados de la atención cuidadosa hacia las necesidades de los huéspedes; con conocimiento del tratamiento y clasificación de la ropa para el lavado y del manejo de las máquinas, según el material de las prendas.

**Regular:** instalaciones de lavandería con pisos, muros y techos enchapados en materiales poco convenientes, con poca ventilación directa, con delimitación de zonas de lavado y planchado; que dispongan de máquinas lavadoras – secadoras y plancha convencional en buen funcionamiento. Que cuenten con un personal bien presentados, con conocimientos limitados del tratamiento y clasificación de la

ropa para el lavado y del manejo de las maquinas, según el material de las prendas.

**Malo:** instalaciones de lavandería con pisos, muros y techos sin enchapar, con poca ventilación y altas temperaturas, zonas de lavado y planchado sin delimitación; disponen de una maquina lavadora – secadora y plancha convencional; personal inapropiadamente presentados indiferente hacia las necesidades de los huéspedes; con conocimientos limitados del tratamiento y clasificación de la ropa para el lavado y escasos conocimientos sobre el manejo de las maquinas, según el material de las prendas

Resultados.

El 77% de los establecimientos presentan las instalaciones de sus habitaciones en regular estado y un 23% en mal estado. El 78% de los establecimientos del sector no prestan el servicio de restaurante; del 22% restante, el estado de las instalaciones del restaurante se encuentran en regular y mal estado distribuidos en igual proporción. El 89% de los establecimientos no prestan el servicio de Bar; el 11% restantes, sus instalaciones se encuentran en regular estado. El 67% de los establecimientos no prestan el servicio de parqueadero; el 33% restante tiene sus instalaciones en regular estado. El 89% de los establecimientos del sector no prestan el servicio de lavandería, el 11% restante, sus instalaciones se encuentran en mal estado.

**1.2.1.4.4. Horario de atención de las unidades de servicio de la competencia con respecto al horario de atención de las unidades de servicio del Hotel Monteverde**

Cuadro 6. Horario de atención de las unidades de servicio de la competencia.

Turnos	Habitación		Restaurante		Bar		Parqueadero		Lavandería	
	F. A	F. R	F. A	F. R	F. A	F. R	F. A	F. R	F. A	F. R
Un Turno	- 0 -	- 0 -	1	11%	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -	1	11%
Dos Turnos	1	11%	1	11%	1	11%	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -
Tres Turnos	8	89%	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -	3	33%	- 0 -	- 0 -
No prestan el servicio	- 0 -	- 0 -	7	78%	8	89%	6	67%	8	89%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

F. A: Frecuencia Absoluta

F. R: Frecuencia Relativa

Un Turno = 7:00 a.m. – 3:00 p.m.

Dos Turnos = 7:00 a.m. – 11:00 p.m.

Tres Turnos = 7:00 a.m. – 7:00 a.m. (24 Horas)

Cuadro 7. Horario de atención de las unidades de servicio del hotel Monteverde

Turnos	Habitación	Restaurante	Bar	Parqueadero	Lavandería
Un Turno					
Dos Turnos		X	X		X
Tres Turnos	X			X	

Resultados.

El 89% de los establecimientos del sector prestan el servicio de habitación las 24 horas; el 11% restante de los establecimientos prestan el servicio por dos turnos continuos. El 78% de los establecimientos no prestan el servicio de Restaurante; del 22% restante, divididos en igual proporción prestan el servicio en uno y dos turnos. El 89% de los establecimientos no prestan el servicio de Bar; el 11% restante, presta el servicio por dos turnos continuos. El 67% de los establecimientos del sector no prestan el servicio de parqueadero; el 33% restante prestan el servicio las 24 horas. El 89% de los establecimientos no prestan el servicio de Lavandería; el 11% restante, prestan el servicio por un turno.

**1.2.1.4.5. Estado de la seguridad de las unidades de servicio de la competencia con respecto al estado de la seguridad de las unidades de servicio del Hotel Monteverde**

Cuadro 8. Estado de la seguridad de las unidades de servicio de la competencia.

Categorías	Habitación		Restaurante		Bar		Parqueadero		Lavandería	
	F. A	F. R	F. A	F. R	F. A	F. R	F. A	F. R	F. A	F. R
Bueno	3	33%	- O -	- O -	- O -	- O -	- O -	- O -	- O -	- O -
Regular	2	22%	1	11%	1	11%	3	33%	- O -	- O -
Malo	4	45%	1	11%	- O -	- O -	- O -	- O -	1	11%
No prestan el servicio	- O -	- O -	7	78%	8	89%	6	67%	8	89%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

F. A: Frecuencia Absoluta

F. R: Frecuencia Relativa

Cuadro 9. Estado de la seguridad de las unidades de servicio del hotel Monteverde.

Categorías	Habitación	Restaurante	Bar	Parqueadero	Lavandería
Bueno	X				
Regular		X	X	X	X
Malo					

Convenciones para cada una de las unidades de servicio.

Todo buen establecimiento debe contar con un sistema adecuado contra incendios y un botiquín de primeros auxilios.

### **HABITACIONES.**

**Bueno:** unidades habitacionales que dispongan de aislamiento eficiente contra ruidos, debidamente iluminadas y ventiladas, amplia circulación interna, instalaciones eléctricas, puertas y ventanas en buen estado.

**Regular:** unidades habitacionales que dispongan de aislamiento moderado contra ruidos, iluminación y ventilación aceptables, poca circulación interna, instalaciones eléctricas, puertas y ventanas deterioradas.

**Malo:** unidades habitacionales sin aislamiento contra ruidos, mala iluminación y ventilación, mínima circulación interna, instalaciones eléctricas, puertas y ventanas estropeadas.

### **SERVICIOS SOCIALES (Restaurante y Bar).**

**Bueno:** instalaciones debidamente iluminadas y ventiladas, amplia circulación interna, instalaciones eléctricas, puertas y ventanas en buen estado; extinguidor contra incendios bien ubicado; cocinas ventiladas o con sistema de extractor de humo y olores, refrigeradores en perfecto funcionamiento que permitan la conservación de los alimentos.

**Regular:** instalaciones con ventilación e iluminación aceptable, poca circulación interna, instalaciones eléctricas, puertas y ventanas deterioradas, extinguidor contra incendio mal ubicado; cocina poco ventilada y sin sistema de extracción de humo y olores, refrigeradores en regular estado.

**Malo:** instalaciones sin ventilación y mala iluminación, mínima circulación interna, instalaciones eléctricas, puertas y ventanas en mal estado, no cuentan con extinguidores contra incendio; cocina sin ventilación y refrigeradores descompuestos.

### **PARQUEADERO.**

**Bueno:** servicio de vigilancia con dotación completa (arma de fuego, bastón de mando, radio y linterna) durante las 24 horas del día, instalaciones iluminadas, amplia circulación, control de entrada y salida de automotores.

**Regular:** instalaciones con dos turnos de celaduría con dotación incompleta, poca iluminación y circulación interna, poco control de entrada y salida de vehículos.

**Malo:** instalaciones sin vigilancia, escasa circulación interna y sin control de entrada y salida de automotores.

## **LAVANDERÍA**

**Bueno:** instalaciones debidamente iluminadas y ventiladas, amplia circulación interna con delimitación de zonas de lavado y planchado, instalaciones hidráulicas y eléctricas en buen estado; extinguidor contra incendios bien ubicado; equipos en perfecto funcionamiento.

**Regular:** instalaciones con ventilación e iluminación aceptable, poca circulación interna con delimitación de zonas de lavado y planchado, extinguidor contra incendios mal ubicado, instalaciones hidráulicas, eléctricas y equipos en deterioro.

**Malo:** instalaciones con poca ventilación y mala iluminación, mínima circulación interna, zonas de lavado y planchado sin delimitación, instalaciones hidráulicas, eléctricas y equipos en mal estado, no cuentan con extinguidores contra incendio.

## Resultados.

Con respecto al estado de la seguridad en las Habitaciones de los establecimientos del sector, un 33% se encuentran en buen estado, un 22% en regular estado y un 45% en mal estado. El 78% de los establecimientos no prestan el servicio de Restaurante; el otro 22% restante se encuentra dividido proporcionalmente entre regular y mal estado. El 89% de los establecimientos no prestan el servicio de Bar, el 11% restante, el estado de la seguridad es regular. El 67% de los establecimientos no prestan el servicio de parqueadero; el estado de la seguridad en el 33% de los establecimientos restantes es regular. El 89% de los establecimientos del sector no prestan servicio de lavandería; el estado de la seguridad del 11% restante de los establecimientos es mala.

### **1.2.1.4.6. Presentación personal de los empleados que laboran con la competencia con respecto a la presentación del personal que labora con el Hotel Monteverde**

Cuadro 10. Presentación personal de los empleados que laboran con la competencia.

<b>Categorías</b>	<b>F. Absoluta</b>	<b>F. Relativa</b>
Bueno	- 0 -	- 0 -
Regular	- 0 -	- 0 -
Malo	9	100%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Cuadro 11. Presentación personal de los empleados que laboran en el hotel Monteverde.

Categorías	Resultado
Bueno	
Regular	
Malo	X

Convenciones.

**Bueno:** empleados debidamente aseados, peinados y uniformados de acuerdo al área a la cual pertenece su cargo, con escarapela que los identifique como empleados del establecimiento.

**Regular:** empleados aseados y bien presentados sin uniforme, con escarapela que los identifique como empleados del establecimiento.

**Malo:** empleados desaseados e inapropiadamente vestidos para desempeñar sus actividades, sin identificación que los acredite como empleados del establecimiento.

Resultados.

En ninguno de los establecimientos se observó que los empleados usaran uniformes y tuvieran una adecuada presentación personal.

**1.2.2. Micro Ambiente Externo.** El micro ambiente externo, es el ambiente más próximo e inmediato de cada organización. Es el ambiente de operaciones de cada empresa y esta conformado por tres (3) fuerzas como son el mercado, los proveedores y los intermediarios que aunque externas a ella, influyen directamente en su rendimiento.

Teniendo en cuenta lo anterior, se hará una descripción de cada una de las fuerzas.

**1.2.2.1. El Mercado.** Los usuarios de los servicios del hotel son:

- a) **Viajeros o Comerciantes:** son aquellos usuarios que por su actividad comercial o laboral, necesitan permanecer en la ciudad y su estadía puede oscilar de 1 a 10 días.
  
- b) **Ocasionales:** son aquellos usuarios que viven en la ciudad y utilizan el servicio de habitación, ya sea un día o una noche y su frecuencia de uso es de por lo menos una vez al mes.

- c) **Conductores:** son aquellos usuarios que por su actividad laboral necesitan pernoctar en la ciudad de Cartagena; la frecuencia de uso del servicio es aproximadamente de una vez al mes.

**1.2.2.2. Proveedores.** Para el mantenimiento y el desarrollo de sus actividades el hotel Monteverde, a través de varios proveedores maneja las siguientes líneas de productos:

- **Línea de Alimentos y Bebidas.** Por medio de estos proveedores, el hotel se surte de productos para el servicio de su restaurante y bar. Compran lácteos, aceites, legumbres y verduras, frutas, granos, carnes rojas y blancas, pescados, refrescos embotellados, gaseosas y licores en general.

Distribuidores: Supertienda Olímpica, Salsamentaria El Amparo, Pescadería Emanuel, Bavaria S.A., Embotelladora Roman, Postobon S.A., Grupo Litoral.

- **Línea de Aseo.** Por medio de estos proveedores, el hotel se surte de productos e implementos para la limpieza e higiene de todas sus habitaciones y áreas comunes. Compran detergente en polvo, blanqueadores, desinfectantes, jabones, ambientadores e insecticidas, papel higiénico, servilletas, desechables; también utensilios de aseo como escobas, traperos, baldes, limpiones, etc.

Distribuidores: Distruciones Universal, Grupo Litoral S.A., Districaribe Global.

- **Línea de Lencería y Mantelería.** Por medio de estos proveedores, el hotel se surte de artículos para la ornamentación de sus habitaciones y áreas comunes. Compran juego de cama dobles y sencillas, toallas, almohadas, manteles, cortinas, etc.

Distribuidores: Almacén la Mantelería.

**Observaciones:** es importante resaltar que los proveedores con los que trabaja el hotel, en su gran mayoría son vendedores intermediarios; lo que implica un alto costo en la compra de productos y mercancías.

**1.2.2.3. Intermediarios.** Esta empresa no utiliza intermediarios para promocionar sus servicios por las características del mercado al cual se enfoca (viajeros, clientes ocasionales y conductores), por su capacidad y por su ubicación.

### **1.3. MATRIZ DOFA**

Con base en el análisis interno, el auditaje del entorno y el perfil competitivo se realiza una agrupación de los factores claves de cada uno de estos análisis. Para esto se utiliza otra de trabajo que permita su clasificación.

### 1.3.1. Hoja de Trabajo

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cercanía del Terminal de Transporte Terrestre al hotel.</li> <li>• Flujo de viajeros que diariamente llegan a la ciudad por medio de la Terminal de Transporte Terrestre.</li> <li>• Empresas de transporte de pasajeros (conductores y ayudantes que pernoctan frecuentemente en la ciudad).</li> <li>• Clientes ocasionales de la ciudad que desean utilizar el servicio de habitación por un tiempo mayor a tres horas. (En un motel esto representa un alto costo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución del número de pasajeros que llegan a la ciudad por vía terrestre a causa de la intensificación de los problemas de inseguridad en las carreteras del país.</li> <li>• Cambiante entorno del servicio de hotel por el sector.</li> <li>• Los establecimientos aledaños al hotel mejoren sus instalaciones y servicios.</li> <li>• Las estaciones de servicio del sector ofrezcan además de los servicios de tanqueado, lavado y parqueo de automotores los servicios de habitación y restaurante.</li> </ul>
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones del hotel localizada sobre la Carretera la Cordialidad y cercanía a la Terminal de Transporte de la ciudad.</li> <li>• Disposición de un terreno de aproximadamente de 15.000M2.</li> <li>• Presta servicios adicionales al de habitación, como restaurante, bar, parqueadero y lavandería.</li> <li>• Buen estado y servicio de las habitaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de un sistemas Administrativo definido.</li> <li>• Falta definir un sistema contable y un plan financiero para el manejo de ingresos y egresos.</li> <li>• No se analizan diferentes opciones para la selección proveedores.</li> <li>• Utilización de procedimientos empíricos basados en éxitos pasados.</li> <li>• Falta de capacitación a los empleados para el desempeño de sus actividades.</li> <li>• Presentación inadecuada del personal que actualmente labora en el hotel.</li> <li>• Ruta de acceso al interior del hotel no acondicionada (sin pavimentar).</li> <li>• Falta de servicio telefónico dentro de cada una de las habitaciones.</li> </ul>

**1.3.2. Análisis Dofa.** Con base en la selección de los factores claves de éxito de más alto impacto se realiza el análisis DOFA, que consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Herramienta que permite diseñar las estrategias.

	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cercanía del Terminal de Transporte Terrestre al hotel.</li> <li>• Clientes ocasionales de la ciudad que desean utilizar el servicio de habitación por un tiempo mayor a tres horas. (En un motel esto representa un alto costo)</li> <li>• Flujo de viajeros que diariamente llegan a la ciudad por medio de la Terminal de Transporte Terrestre.</li> <li>• Empresas de transporte de pasajeros (conductores y ayudantes que pernoctan frecuentemente en la ciudad).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los establecimientos aledaños al hotel mejoren sus instalaciones y servicios.</li> <li>• Las estaciones de servicio del sector ofrezcan además de los servicios de tanqueado, lavado y parqueo de automotores los servicios de habitación y restaurante.</li> <li>• Cambiante entorno del servicio de hotel por el sector. Disminución del número de pasajeros que llegan a la ciudad por vía terrestre a causa de la intensificación de los problemas de inseguridad en las carreteras del país.</li> </ul>
Fortalezas	Estrategias (FO)	Estrategias (FA)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones del hotel localizada sobre la Carretera la Cordialidad y cercanía a la Terminal de Transporte de la ciudad.</li> <li>• Presta servicios adicionales al de habitación, como restaurante, bar, parqueadero y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un programa comercial en la Terminal de Transporte de la ciudad, que permita aumentar el número de usuarios.</li> <li>• Atraer clientes ocasionales durante los meses de temporada baja. (Febrero - Mayo y Agosto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciar programa de construcción áreas de recreación que permita ofrecer nuevos servicios y atraer a un mayor número de clientes..</li> </ul>

lavandería. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen estado y servicio de las habitaciones.</li> </ul>	- Noviembre)	
<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias (DO)</b>	<b>Estrategias (DA)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de un sistema administrativo definido.</li> <li>• Falta de capacitación a los empleados para el desempeño de sus actividades.</li> <li>• Utilización de procedimientos basados en éxitos pasados.</li> <li>• Falta definir un sistema contable y un plan financiero para el manejo de ingresos y egresos.</li> <li>• Presentación inadecuada del personal que actualmente labora en el hotel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciar un programa de capacitación y desarrollo de personal que mejore la calidad del servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de un programa contable y financiero que permitan estar más acorde con el medio empresarial en que se desenvuelve.</li> </ul>

## **2. GUÍAS DE COMPORTAMIENTO PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES EN EL HOTEL MONTEVERDE**

### **2.1. MISIÓN**

Satisfacer las necesidades de hospedaje y expectativas de comodidad y bienestar de viajeros, conductores y otros; así como el bienestar económico y desarrollo personal de los miembros de la organización guiados por la calidad y el servicio al cliente ofreciendo servicios adicionales como Restaurante – Bar, Lavandería y Parqueadero.

### **2.2. VISION**

El hotel Monteverde será en cinco años reconocido como el hotel líder por sus servicios; en el sector aledaño a la Terminal de Transporte de la ciudad de Cartagena, con una infraestructura acondicionada de 50 habitaciones y nuevos servicios como restaurante - bar 24 horas, piscina, parque infantil, salón de eventos y salón de juegos; satisfaciendo las necesidades de hospedaje y recreación de los visitantes afianzados en la filosofía de la calidad y servicio al cliente.

### **2.3. PRINCIPIOS Y VALORES**

El Hotel Monteverde estará guiado por la filosofía de la calidad y servicio al cliente buscando siempre la excelencia; aplicando los siguientes principios y valores.

- El cliente es nuestro punto de partida.
- Nuestra imagen se fundamenta en la calidad y el servicio.
- Nuestro desafío es mantenernos como líderes en el sector donde estamos ubicados.
- Actuamos con orden, responsabilidad, respeto y honestidad de acuerdo con nuestra misión, visión, principios y valores.
- Nuestra fuente de renovación es el deseo de contribuir con el desarrollo humano y calidad de vida.

### **2.4. OBJETIVOS**

**2.4.1. Objetivo General.** Aumentar la capacidad instalada para el año 2005 en un 100%, logrando un nivel de ocupación mensual promedio del 60%.

#### **2.4.2. Objetivos Específicos.**

- Construir un bloque con 16 nuevas habitaciones para el año 2005.

- Diseñar un sistema de mercadeo de los servicios del hotel para captar mas clientes, que permitan alcanzar un promedio mensual de ocupación del 60%.
- Obtener una rentabilidad neta del 60% sobre los ingresos totales a partir del año 2003.
- Establecer e implementar los servicios adicionales y las áreas de recreación. para el año 2005.
- Crear un sistema de desarrollo humano que permita la estabilidad, el crecimiento económico y personal de los miembros de la organización.

## **2.5. POLÍTICAS**

**2.5.1. Política para la vinculación del personal.** Las personas que aspiren a cargos de tercer nivel de responsabilidad (camarera, cocinera, mesero y/o encargado de servicios generales) deben haber cursado la primaria completa y tener una edad máxima de 40 años. Para cargos administrativos deben tener mínimo un nivel técnico para el área específica y una edad mínima de 22 años. En ambos casos los aspirantes deben tener mínimo un año de experiencia en cargos similares.

**2.5.2. Política de asignación de salarios.** El salario que se asignara a los empleados de tercer (3) nivel de responsabilidad, será de un salario mínimo legal más un 10% adicional; para empleados de mandos medios (nivel 2) se les asignaran dos salarios mínimos legales y al administrador (nivel 1) se le asignara el valor de tres (3) salarios mínimos legales.

**2.5.3. Políticas de desarrollo de personal.**

- Durante el semestre se deben desarrollar por lo menos dos talleres relacionados con la búsqueda de la excelencia, que contribuyan a mejorar la calidad y el servicio.
- Se deben incentivar psicológicamente a los miembros de la organización reconociendo públicamente en “cartelera” el sentido de pertenencia y compromiso de estos para con la empresa, de igual forma se debe garantizar la estabilidad laboral de cada uno de los empleados.
- Los empleados se incentivarán económicamente cuando el hotel tenga un promedio mínimo mensual del 60% de ocupación y el valor del incentivo será determinado según el criterio del administrador.

- Establecer un programa de salud ocupacional que contribuya a la calidad de vida de los empleados.

#### **2.5.4. Políticas para el despido.**

- La planta de personal se reducirá cuando el nivel de ocupación promedio del hotel este por debajo del 35% durante un periodo no menor a dos (2) meses.
- Se tomará la decisión de despedir a un empleado cuando se incumpla el reglamento y/o la calidad del trabajo se considere deficiente, y no cumpla los estándares de exigencia.

#### **2.5.5. Políticas para la atención al cliente.**

- Desarrollar con nuestros clientes canales de comunicación para establecer cuales son sus necesidades, deseos y gustos que permitan al hotel satisfacerlos.
- Prestar un servicio que supere las expectativas de nuestros clientes en términos de la relación precio – servicio.

- Evaluar y mejorar en forma permanente la efectividad de nuestros servicios y procesos operativos, adecuándolos a las necesidades y exigencias de nuestros clientes.

#### **2.5.6. Políticas para las compras.**

- Al seleccionar un proveedor se tendrá en cuenta la calidad del producto, el servicio, el precio y el cumplimiento en las entregas de los pedidos.
- Los pedidos para cada sección se realizarán de la siguiente manera:  
Línea de alimentos y bebidas: Dos veces por semana.  
Línea de aseo: Cada dos semanas.  
Línea de Lencería: Cada tres meses.
- Los pagos a proveedores se realizarán semanalmente. Las cuentas de cobro se recibirán de lunes a miércoles y se efectuarán los desembolsos en cheque todos los viernes.

**2.5.7. Política de Crecimiento.** El hotel Monteverde crecerá basado en necesidades pasadas, presentes y futuras del mercado, apoyados en la prospectiva que muestren las tendencias del mercado.

## **2.6. REGLAS**

Para el mejor desempeño de las funciones de los empleados del hotel durante su jornada laboral se trazaron los siguientes puntos como pautas de comportamiento.

- No se permiten recibir visitas durante las horas de trabajo.
- Todos los miembros de la organización deben estar debidamente uniformados durante su horario de trabajo.
- No se permiten entablar relaciones de tipo amoroso entre los miembros de la empresa.
- Al finalizar los turnos de trabajo todo empleado debe entregar su dotación de trabajo y a la salida del establecimiento será requisado por el vigilante.
- No se permite que los empleados fumen o ingieran bebidas alcohólicas dentro de las instalaciones del hotel durante su turno o jornada de trabajo.
- No se permite en los empleados el uso de joyas u objetos de valor durante el desarrollo de sus actividades.
- No se permite que los empleados se ausenten de sus puestos de trabajo sin previa autorización de su jefe inmediato o en su defecto deben ser autorizados por el administrador.
- Los empleados deben estar en las instalaciones del hotel por lo menos 5 minutos antes de que se inicie su jornada de trabajo, si pasados 5 minutos de la hora estipulada como hora de entrada el empleado no se ha hecho presente se tomara como un retardo. Al tercer retardo se hará llamado de atención.

### **3. ORGANIGRAMA Y MANUAL DE FUNCIONES**

#### **3.1. ORGANIGRAMA**

La organización de un hotel debe cumplir, como cualquier otra empresa los principios de planificación y control que deben presentarse a través de su estructura organizacional cumpliendo los criterios de centros de responsabilidad.

Normalmente las micros, pequeñas y medianas empresas suelen disponer de estructuras organizativas sencillas, con pocos procesos administrativos formalizados y con una alta concentración de poder en una sola persona, que a menudo son propietarios y se caracterizan por una concentración de funciones en este nivel; básicamente el organigrama se define por escasos niveles de responsabilidad.

Por las actuales condiciones del hotel Monteverde, se propone una estructura Organizacional Centralizada en Línea. (Cuadro 13)

**3.1.1. Elaboración del Organigrama.** Para la elaboración del Organigrama no solo basta el conocer cómo se justifica una estructura organizacional sino evaluar una situación actual. Es decir, cómo se establece una metodología para determinar la estructura organizacional de un establecimiento en marcha, que sería el primer paso para elaborar un diagnóstico organizacional que consiste en definir los siguientes aspectos:

- Definir áreas de responsabilidad que están operando.
- Determinar los cargos funcionales.
- Grado de concentración y delegación de funciones.
- Evaluación de líneas de autoridad y supervisión.
- Evaluación de niveles de responsabilidad.

Para desarrollar dicho diagnóstico se dispuso de información que se obtuvo a través de la aplicación, para cada cargo existente, de una encuesta en la que se cubrieron los siguientes puntos:

- Ubicación del cargo dentro de la organización
- Funciones actuales
- Incompatibilidad de funciones.
- Requisitos para ejercer el cargo (educación y experiencia).
- Nivel de adiestramiento.

- Implicaciones de esfuerzo, responsabilidad y riesgo.

Obtenida esta información, a través de la “encuesta estructura organizacional” (Anexo B), se organiza de acuerdo a la ubicación de cargos y funciones; para facilitar este proceso se recopila la información por medio de una planilla que toma el nombre de **matriz funcional**. (Cuadro 12)

Esta matriz reúne los elementos de juicio que justifican la configuración de la estructura organizacional con que esta operando el establecimiento, representando un esquema real de líneas de autoridad y niveles de responsabilidad.

Cuadro 12. Matriz Funcional

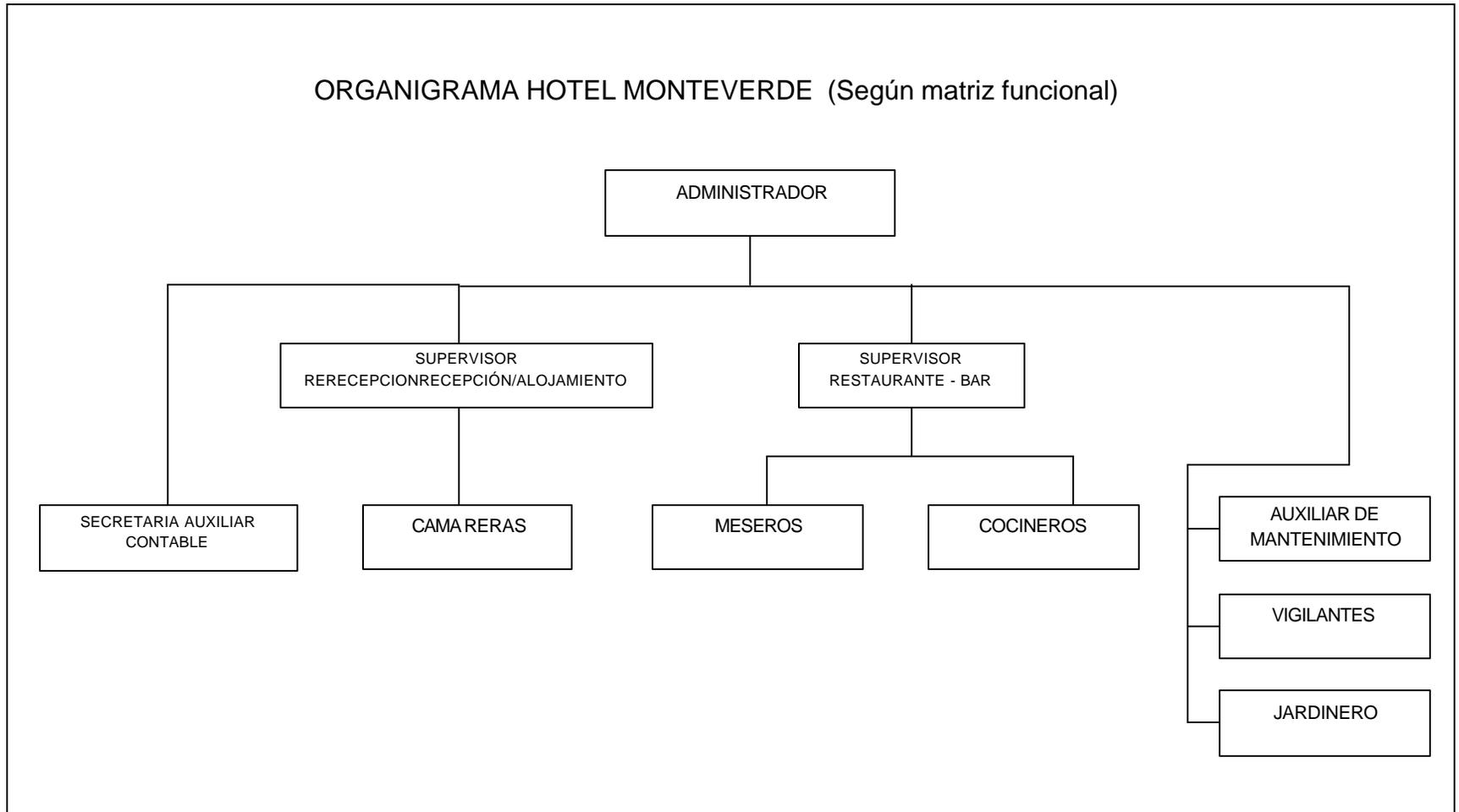
Centros de Responsabilidad	Areas de Responsabilidad	Procedimientos	Cargos	Nivel
Recepción/Alojamiento	Registro Huéspedes  Control de Ocupación	Recepción  Registro huéspedes  Disponibilidad y ocupación de las habitaciones.  Ama de Llaves	Supervisor(a)  Recepción/Alojamiento	2

	Contabilidad Huésped	Caja recepción  Control ocupación- facturación. Movimiento diario. Cuenta huésped.	Supervisor(a) Recepción/Alojamiento. Secretaria Auxiliar Contable	2  3
Alimentos y bebidas	Compras Alimentos y Bebidas	Compra y recibo de alimentos y bebidas.	Supervisor(a) Restaurante-Bar	2
	Almacén de alimentos y Bebidas.	Clasificación y distribución de mercancías.  Registro diario de entrada y salida de alimentos.  Control diario inventario alimentos y bebidas.	Cocinero  Supervisor(a) Restaurante-Bar	3  2
		Producción de alimentos y Bebidas.	Preparación alimentos	Cocinero
	Contabilidad - Venta Facturación	Caja recepción. Control diario de factura. Facturación alimentos y bebidas	Supervisor(a) Restaurante-Bar Camarero	2  3
Servicios Generales	Mantenimiento	Mantenimiento instalaciones.  Mantenimiento de equipos.  Almacenamiento suministros y activos de operación.	Auxiliar Mantenimiento	3
	Vigilancia	Control entrada y salida del establecimiento.	Vigilante	3
	Jardinería	Mantenimiento zonas verdes.	Jardinero	3

Administración	Personal	Vinculación y contratación de personal. Control de tiempo y disciplinario. Control de vacaciones. Supervisión camareras.	Administrador	1
		Supervisión meseros y cocinero	Supervisor(a) Recepción/Alojamiento	2
			Supervisor(a) Restaurante-Bar	2
	Suministros Generales	Compra y recibo de suministros y activos de operación. Selección proveedores. Control inventario de suministros y activos de operación.	Administrador	1
			Supervisor(a) Recepción/Alojamiento.	2
	Tesorería	Tesorería cajero principal.	Administrador	1
	Cobranzas	Proceso de cuentas por cobrar	Administrador Secretaria Auxiliar Contable	1 3
Nómina	Liquidación de nómina quincenal Liquidación prestaciones, aportes y deducciones.	Administrador	1	
Proceso Contable	Comprobantes de contabilidad de fin del período. Libro mayor de cuentas. Recopilación contable	Administrador Secretaria Auxiliar Contable	1 3	

### 3.1.2. Estructura Organizacional

Cuadro 13



## **3.2. MANUAL DE FUNCIONES**

El Manual de Funciones es básicamente la descripción de cada uno de los puesto de trabajo, basado en una matriz funcional en que se determinan las área de responsabilidad, procesos operacionales y cargos adjudicando niveles a partir del el Organigrama configurado.

### **3.2.1. Descripción del Manual de Funciones**

#### **3.2.1.1. Centro de responsabilidad: Administración**

1. Nombre del cargo - Administrador

- Centro de responsabilidad: Administración
- Nivel de responsabilidad: 1
- Línea de autoridad superior: - o -
- Línea de autoridad inferior: Supervisor(a) Recepción/Alojamiento, Supervisor(a) Restaurante - Bar, Secretaria Auxiliar Contable, Auxiliar de Mantenimiento, Jardinero y Vigilante.
- Numero de turnos: jornada de ocho horas.
- Numero de personas que desempeñan el cargo: 1

- Definición del cargo: encargado de la planeación, dirección, organización, integración y control del buen funcionamiento de cada uno de los centros de responsabilidad de la empresa.
- Detalle de funciones:
  - Coordinar y supervisar a cada uno de los empleados que dependen directamente de su línea de autoridad.
  - Vinculación y contratación de personal.
  - Encargado del control de tiempo y del control disciplinario.
  - Realizar compras y recibo de suministros y activos de operación.
  - Responsable de tesorería, cajero principal y cuentas por pagar.
  - Encargado de liquidación de nómina quincenal, prestaciones, aportes y deducciones.
  - Revisar contabilidad fin periodo
- Responsabilidades:
  - Dinero caja principal.
  - Documentos confidenciales.
- Requerimientos:
  - Educación: Administrador o carreras afines.
  - Experiencia: mínimo un año en cargos similares.
  - Decisiones que puede tomar sin consultar: autonomía del cargo.
- Elementos de trabajo: equipo de oficina.
- Riegos del Cargo: ninguno.

## 2. Nombre del cargo - Secretaria Auxiliar Contable

- Centro de responsabilidad: Administración
- Nivel de responsabilidad: 3
- Línea de autoridad superior: Administrador
- Línea de autoridad inferior: - o -
- Numero de turnos: jornada de ocho horas.
- Numero de personas que desempeñan el cargo: 1
- Definición del cargo: encargada de registrar en libros cada uno de los movimientos contables de la empresa.
- Detalle de funciones:
  - Encargada de archivar documentos.
  - Registrar diariamente en libros cuentas huéspedes.
  - Responsable de la elaboración de la nomina de empleados.
  - Encargada de la facturación de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar.
  - Realizar flujo de caja.
  - Registro libro mayor de cuentas.
  - Recopilación de cuentas para cierre.
  - Presentación mensual de libros para auditoria contador.
- Responsabilidades:
  - Equipos de oficina, útiles de escritorio y papelería.
  - Documentos confidenciales.
- Requerimientos:

- Educación: estudios técnicos en secretariado auxiliar contable.
- Experiencia: mínimo un año en cargos similares.
- Decisiones que puede tomar sin consultar: - o -
- Elementos de trabajo: equipo de oficina.
- Riegos del Cargo: ninguno.

### **3.2.1.2. Centro de responsabilidad: Recepción/Alojamiento**

#### 1. Nombre del cargo - Supervisor(a) Recepción/Alojamiento

- Centro de responsabilidad: Recepción/Alojamiento
- Nivel de responsabilidad: 2
- Línea de autoridad superior: Administrador
- Línea de autoridad inferior: Camareras
- Numero de turnos: jornada de 12 horas (9:00 a.m. – 9:00 p.m.)
- Numero de personas que desempeñan el cargo: 1
- Definición del cargo: encargado de registro, control y salida de los huéspedes del hotel; inspección de las tareas de las camareras y control inventario suministros aseo y lencería.
- Detalle de funciones:
  - Organizar la información sobre el estado, disponibilidad y ocupación de las habitaciones.
  - Registro y asignación de habitaciones a los huéspedes.

- Supervisar las condiciones de aseo e higiene de las habitaciones y áreas comunes al servicio del huésped.
- Realizar control diario del inventario de suministros.
- Asignación de horarios de trabajo y control de entrada y salida de camareras.
- Manejar el flujo de dinero de la caja en recepción.
- Responsabilidades:
  - Dinero caja recepción.
  - Almacén de suministros.
  - Llaves habitaciones.
  - Equipos de oficina, útiles de escritorio y papelería de la recepción.
- Requerimientos:
  - Educación: estudios técnicos en administración o afines.
  - Experiencia: mínimo un año en cargos similares.
  - Decisiones que puede tomar sin consultar: asignación de horarios de trabajo y días libres a los empleados a su cargo.
- Elementos de trabajo: equipo de oficina.
- Riegos del Cargo: ninguno.

## 2. Nombre del cargo - Camarera

- Centro de responsabilidad: Recepción/Alojamiento
- Nivel de responsabilidad: 3

- Línea de autoridad superior: Supervisor(a) Recepción/Alojamiento
- Línea de autoridad inferior: - o -
- Numero de turnos: 3 Turno (7:00 a.m. – 3:00 p.m., 3:00 p.m. – 11:00 p.m. y 11:00 p.m. – 7:00 a.m)
- Numero de personas que desempeñan el cargo: 3
- Definición del cargo: responsabilidad en mantener las habitaciones y las áreas comunes al servicio del huésped en adecuadas condiciones de aseo e higiene.
- Detalle de funciones:
  - Reclamar los elementos de trabajo que en general son útiles de aseo personal y suministros de limpieza para las habitaciones, asignadas por la Supervisor(a) Recepción/Alojamiento.
  - Responsable del cambio, lavado y planchado de la lencería de las habitaciones asignadas en sus turnos de trabajo.
  - Efectuar en forma rápida y eficiente el arreglo de las habitaciones.
  - Comunicar inmediatamente al Supervisor(a) Recepción/Alojamiento, cualquier anomalía respecto a la ocupación de habitaciones y así mismo proporcionarle a ésta la información correcta sobre el estado de las mismas.
  - Informar al Supervisor si hay piezas que por su deterioro, en el caso de la lencería y mantelería, deban ser remplazadas.
  - Registro y asignación de habitaciones a los huéspedes a partir de la hora de salida del Supervisor(a) Recepción/Alojamiento

- Responsabilidades:
  - Útiles de aseo personal y suministros de limpieza entregados por el Supervisor en su turno.
  - Lencería de las habitaciones asignadas en sus turnos de trabajo.
  - Llaves habitaciones a partir de la hora de salida del Supervisor(a)
- Recepción/Alojamiento
- Requerimientos:
  - Educación: quinto de primaria.
  - Experiencia: un año.
  - Decisiones que puede tomar sin consultar: - o -
- Elementos de trabajo: uniforme completo, guantes, implementos de aseo (escoba, trapero, limpión, bolsas de basura, etc.)
- Riegos del Cargo: afecciones en las manos.

### **3.2.1.3. Centro de responsabilidad: Alimentos y Bebidas**

1. Nombre del cargo - Supervisor(a) Restaurante – Bar.

- Centro de responsabilidad: Alimentos y Bebidas.
- Nivel de responsabilidad: 2
- Línea de autoridad superior: Administrador
- Línea de autoridad inferior: Meseros y Cocinero.
- Numero de turnos: jornada de 12 horas (9:00 a.m. – 9:00 p.m.)

- Numero de personas que desempeñan el cargo: 1
- Definición del cargo: encargado de las compras, recibo y control del inventario de alimentos y bebidas; supervisión en los servicios sociales (Restaurante – Bar)
- Detalle de funciones:
  - Realizar compras y recibo de mercancías (alimentos y bebidas).
  - Registro diario del inventario de mercancías (alimentos y bebidas).
  - Estructuración del menú.
  - Supervisar las tareas de los empleados a su cargo.
  - Control de horarios de trabajo de los empleados a su cargo.
  - Realizar control diario del inventario de suministros.
  - Manejar el flujo de dinero de la caja Restaurante – Bar.
  - Control diario de facturas Restaurante – Bar.
- Responsabilidades:
  - Dinero caja Restaurante - Bar
  - Almacén de inventario
  - Mobiliario del restaurante
- Requerimientos:
  - Educación: estudios técnicos en administración.
  - Experiencia: mínimo un año en cargos similares.
  - Decisiones que puede tomar sin consultar: cantidad, calidad y precio de los artículos que se adquieren a través de una compra de alimentos y bebidas,

pero condicionado, a la autorización del Administrador para determinados productos. Asignación de horarios de trabajo y días libres a los empleados a su cargo.

- Elementos de trabajo: equipo de oficina.
- Riegos del Cargo: ninguno.

## 2. Nombre del cargo - Mesero

- Centro de responsabilidad: Alimentos y Bebidas.
- Nivel de responsabilidad: 3
- Línea de autoridad superior: Supervisor(a) Restaurante – Bar.
- Línea de autoridad inferior: - o -
- Numero de turnos: 2 Turno (7:00 a.m. – 3:00 p.m. y 3:00 p.m. – 11:00 p.m.)
- Numero de personas que desempeñan el cargo: 2
- Definición del cargo: responsabilidad en mantener las instalaciones del restaurante en adecuadas condiciones y atención servicio comedor y bar.
- Detalle de funciones:
  - Efectuar en forma rápida y eficiente el arreglo del área del restaurante.
  - Comunicar inmediatamente al supervisor cualquier anomalía que se presente en el área del restaurante.
  - Tomar y servir ordenes de pedidos a los clientes.
  - Cobro del servicio de restaurante- bar al cliente.

- Mantener las instalaciones del restaurante en adecuadas condiciones de orden y aseo.
- Manejar caja Restaurante – Bar a partir de la hora de salida del Supervisor(a) Restaurante – Bar.
- Cerrar las instalaciones del Restaurante al finalizar la jornada de trabajo.
- Responsabilidades:
  - Dinero recibido por concepto pago servicio de restaurante.
  - Dinero caja Restaurante – Bar a partir de la hora de salida del Supervisor(a) Restaurante – Bar.
- Requerimientos:
  - Educación: quinto de primaria.
  - Experiencia: un año.
  - Decisiones que puede tomar sin consultar: - o -
- Elementos de trabajo: uniforme completo.
- Riegos del Cargo: posibles caídas.

### 3. Nombre del cargo - Cocinero

- Centro de responsabilidad: Alimentos y Bebidas.
- Nivel de responsabilidad: 3
- Línea de autoridad superior: Supervisor(a) Restaurante – Bar.
- Línea de autoridad inferior: - o -
- Numero de turnos: 2 Turno (7:00 a.m. – 3:00 p.m. y 3:00 p.m. – 11:00 p.m.)

- Numero de personas que desempeñan el cargo: 2
- Definición del cargo: encargado de la preparación de las comidas y distribución y almacenamiento de los alimentos.
- Detalle de funciones:
  - Preparación de las comidas según la orden de los pedidos.
  - Clasificar y distribuir los alimentos en los lugares de conservación de acuerdo al producto.
  - Mantener el área de la cocina, vajilla y cristalería en adecuadas condiciones de aseo.
- Responsabilidades:
  - Mantener en perfectas condiciones vajillas y cristalería.
  - Estado de conservación de los alimentos.
- Requerimientos:
  - Educación: quinto de primaria.
  - Experiencia: un año.
  - Decisiones que puede tomar sin consultar: - o -
- Elementos de trabajo: uniforme completo con gorro, utensilios de cocina.
- Riegos del Cargo: quemaduras y heridas causadas por utensilios filosos.

#### **3.2.1.4. Centro de responsabilidad: Servicios Generales**

1. Nombre del cargo - Auxiliar de Mantenimiento

- Centro de responsabilidad: Servicios Generales
- Nivel de responsabilidad: 3
- Línea de autoridad superior: Administrador.
- Línea de autoridad inferior: - o -
- Numero de turnos: jornada de ocho horas.
- Numero de personas que desempeñan el cargo: 1
- Definición del cargo: encargado del arreglo, renovación e instalación de equipos, reparaciones locativas y de elementos de servicio, decoración de las habitaciones y áreas públicas, mueble y encerados en restaurante - bar y todo lo relacionado con los elementos que sean reparables
- Detalle de funciones:
  - Realizar mantenimiento eléctrico de las instalaciones y de los equipos de la empresa.
  - Realizar mantenimiento hidro - sanitario de las instalaciones del hotel.
  - Realizar mantenimiento pintura del establecimiento.
  - Reparación de muebles y encerados averiados.
  - Aplicación de mantenimiento preventivo con miras a mantener la calidad de los servicios.
- Responsabilidades: herramientas de trabajo (pinzas, martillo, brochas, destornilladores, etc.) entregados por el administrador.
- Requerimientos:
  - Educación: bachiller

- Experiencia: un año en cargos similares.
- Decisiones que puede tomar sin consultar: - o -
- Elementos de trabajo: uniforme completo, guantes y herramientas de trabajo.
- Riegos del Cargo: caídas o heridas causadas por artefactos filosos.

## 2. Nombre del cargo - Vigilante

- Centro de responsabilidad: Servicios Generales
- Nivel de responsabilidad: 3
- Línea de autoridad superior: Administrador.
- Línea de autoridad inferior: - o -
- Numero de turnos: 2 Turnos (7:00 a.m. – 7:00 p.m. y 7:00p.m. – 7:00 a.m.)
- Numero de personas que desempeñan el cargo: 2
- Definición del cargo: responsabilidad en mantener la seguridad de los huéspedes y de las instalaciones del hotel.
- Detalle de funciones:
  - Mantener la seguridad en el establecimiento.
  - Controlar la entrada y salida de personas a las instalaciones.
  - Controlar la entrada y salida de vehículos al Parqueadero.
- Responsabilidades: dotación (arma de fuego, bastón de mando, linterna) entregados por el administrador.
- Requerimientos:
  - Educación: bachiller reservista

- Experiencia: un año en cargos similares.
- Decisiones que puede tomar sin consultar: - o -
- Elementos de trabajo: uniforme completo y dotación.
- Riegos del Cargo: heridas de bala o arma blanca ocurridas durante el desempeño de su trabajo.

### 3. Nombre del cargo - Jardinero

- Centro de responsabilidad: Servicios Generales
- Nivel de responsabilidad: 3
- Línea de autoridad superior: Administrador.
- Línea de autoridad inferior: - o -
- Numero de turnos: jornada de 8 horas.
- Numero de personas que desempeñan el cargo: 1
- Definición del cargo: mantener en buen estado las zonas arborizadas en el establecimiento.
- Detalle de funciones:
  - Podar y regar las plantas de las zonas verdes del hotel.
  - Recoger cosecha de hortalizas, tubérculos y arboles frutales plantados en las instalaciones del hotel.
  - Preparar la tierra para otros sembrados.
  - Fumigar contra plagas e insectos las plantas y los arboles de las zonas verdes.

- Responsabilidades: implementos de jardinería (rastrillo, tijeras, mangueras, carretilla, machete, etc.) entregados por el administrador.
- Requerimientos:
  - Educación: quinto de primaria.
  - Experiencia: un año.
  - Decisiones que puede tomar sin consultar: - o -
- Elementos de trabajo: uniforme completo, guantes, botas y herramientas de jardinería.
- Riesgos del Cargo: afecciones en las manos, heridas causadas por herramientas filosas o intoxicación por inhalación de sustancias para la fumigación contra plagas e insectos.

## **4. INTEGRACIÓN DEL RECURSO HUMANO**

La tarea de la integración es cubrir los puestos creados en la organización, para este efecto se procederá en el siguiente orden: reclutamiento de personal, selección, contratación, capacitación, ascensos y despidos.

### **4.1. NECESIDADES DE PERSONAL**

Para establecer las necesidades en materia de personal que requiere el hotel Monteverde para su funcionamiento, cada supervisor de área debe informar a la administración sobre las necesidades de empleados que se necesiten, permanentes o temporales; por medio del documento “Requerimiento de Personal”. Formato por medio del cual se especifica el nombre del cargo requerido, área de desempeño, sexo, tipo de trabajo y motivo del requerimiento. (Cuadro 14)

### **4.2. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

Es el punto de partida del proceso de cubrir una vacante, incluyendo la evaluación de requerimiento de la misma, la consideración de fuentes que proveen candidatos apropiados, el contacto con estos y la obtención de solicitud de empleo por parte de los interesados.

Para cumplir una buena labor de reclutamiento es necesario conocer ante todo el origen de la vacante y determinar la fuente de reclutamiento para cubrirla.

La consecución de candidatos se procederá de la siguiente forma:

1. Se llenara un formato de requerimiento de personal donde se especifique nombre del cargo, necesidades del cargo, cantidad de personas requeridas para el cargo, motivo del requerimiento; el cual será estudiado por el administrador.
2. El administrador se encargara de analizar las fuentes de reclutamiento interno y externo para escoger él o los posibles candidatos que pueden llenar dicha vacante. En el reclutamiento interno se estudiaran las hojas de vida de empleados que pueden ser aptos para el cargo y ser transferidos a otro puesto y como fuente de reclutamiento externo se podrá utilizar recomendaciones de empleados actuales, archivos de candidatos que es presentan espontáneamente y/o publicidad en prensa local, que a pesar de ser un medio más costoso es más efectivo.

En el anuncio en prensa se debe especificar claramente los parámetros necesarios para el desempeño del cargo como son: titulo del puesto, educación, experiencia, condiciones de trabajo, limite de edad y acciones a

seguir por parte del interesado (escribir, llamar, solicitar entrevista, etc.); para aprovechar adecuadamente dicha publicación.

#### Cuadro 14. Requerimiento de Personal

Hotel Monteverde	
Requerimiento de Personal	
Fecha: _____	No. _____
De Centro de responsabilidad: _____	
Referencia: Solicitud de Personal	Cargo: _____
Sexo: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	No. de empleados requeridos: _____
Clase: Permanente <input type="checkbox"/>	Temporal <input type="checkbox"/>
Reemplazo <input type="checkbox"/>	
Empleado(s) que se reemplaza(n).	
Nombre: _____	Fecha de salida: _____
Nombre: _____	Fecha de salida: _____
Nombre: _____	Fecha de salida: _____
Por aumento de capacidad instalada <input type="checkbox"/>	
Motivos del aumento: _____	
Firma: _____	

3. Registro de aspirante. En este registro se anotarán los datos de las solicitudes recibidas, el cual deberá tener un código asignado a cada candidato, fecha de recepción, cargo aspirado y nombre completo. (Cuadro 15)

Cuadro 15. Registro de Aspirantes

Hotel Monteverde		
Registros de Aspirante		
Nombre del Cargo: _____		
Fecha recepción	Código Aspirante	Nombre
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

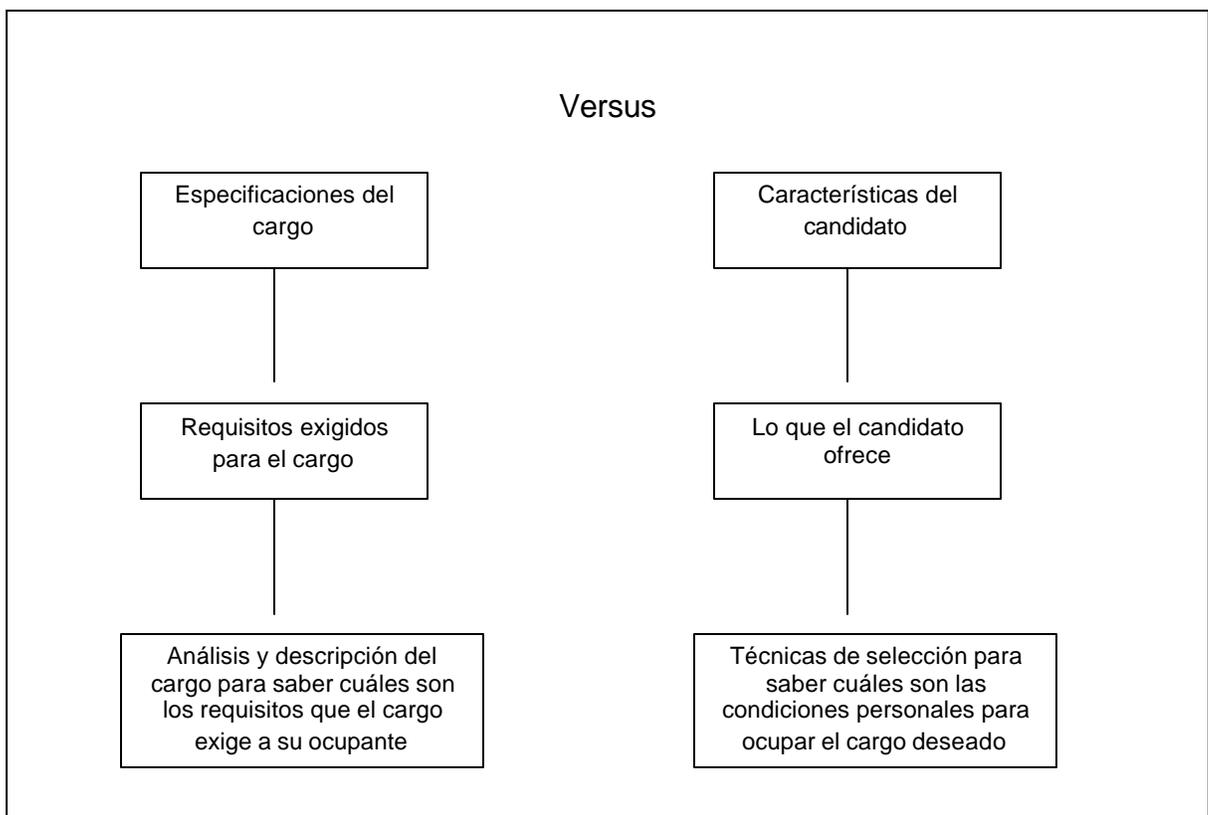
#### 4.3. SELECCIÓN DE PERSONAL

La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados, a aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien.

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre los requisitos del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan.

Los requisitos del cargo se obtienen a través del análisis y descripción del cargo (Anexo C) y el perfil de las características de los candidatos se logra por medio de la aplicación de técnicas de selección. (Cuadro 16)

Cuadro 16. Selección de personal como proceso de comparación.



Luego de haber establecido la comparación entre las características exigidas por el cargo y la de los candidatos, existe la posibilidad que no uno, sino varios aspirantes cumplan las exigencias y sean postulados como candidatos a ocupar el cargo vacante. En el proceso de decisión, la selección de personal implica el

modelo de selección que se fundamenta en varios candidatos para cubrir una vacante. Cada candidato se compara con los requisitos exigidos por el cargo vacante; aquí se presenta dos alternativas: que se apruebe o se rechace. Si sucede ésta última, simplemente sale del proceso, por que hay varios aspirantes a ocupar el cargo y sólo uno de ellos puede ser aceptado.

Luego de tener la lista de los candidatos escogidos se procede a aplicar las técnicas de selección mas adecuadas. Las técnicas que se aplicaran son: la entrevista de selección y prueba de conocimiento o capacidad especifica.

**4.3.1. Entrevista de Selección.** La clase de entrevista que se utilizara en el proceso de selección de personal será de tipo no dirigido, donde las preguntas son libres y su desarrollo y orientación dependen por completo del entrevistador; en este caso será el administrador (propietario) quien realice las entrevistas.

Algunas de las preguntas más frecuentes para este tipo de entrevistas después de realizadas las preguntas de carácter personal son las siguientes:

- Describa su trabajo ideal
- ¿Por qué desea trabajar en nuestro establecimiento?.
- ¿Cuál cree usted que es un salario adecuado?.
- ¿Conoce todos los servicios que se ofrecen en la empresa y que opina de ellos?

- Describa su último empleo y cuáles fueron las causas de su retiro
- ¿Cómo se siente trabajando con otras personas?.
- ¿Cómo se siente más a gusto trabajando, individualmente o en grupo?

**4.3.2. Prueba de Conocimiento o Capacidad Especifica.** Esta prueba es basada en la realización y consiste en asignarle a los candidatos unas tareas específicas que debe realizar en un tiempo determinado; el administrador, que es quien realiza esta prueba anotara los resultados en una ficha de observación. (Cuadro 17)

**4.3.3. Proceso de evaluación de resultados y elección del candidato.** Para la evaluación de los resultados se asignaran puntajes a la entrevista y a la prueba de conocimiento de cada uno de los candidatos.

El puntaje de la entrevista es subjetivo; el administrador de acuerdo a su criterio asignara un puntaje no mayor de 100. En la prueba de conocimiento luego de haber asignado el puntaje para cada factor, se suman los puntajes y el total se divide entre el número de factores tenidos en cuenta. El puntaje obtenido en cada una de las técnicas se sumara y se dividirá entre dos; el resultado obtenido debe medirse con la misma escala de grados expuesta y debe superar los 70 puntos.

Se selecciona al candidato con el mayor puntaje; para los casos donde dos o más candidatos tengan el mismo puntaje, se repetirá la prueba de conocimiento con mayor exigencia.

Cuadro No. 17. Ficha de observación

Hotel Monteverde					
Prueba de Conocimiento Específica basada en la Realización					
Fecha:					
Nombre:			Código		
Cargo:			Centro de responsabilidad:		
Factor	Grados				Total
	Excelente 76 – 100	Bueno 51 – 75	Regular 26 – 50	Malo 0 - 25	
Destreza en el desarrollo de la actividad					
Manejo del Tiempo en el la actividad asignada					
Creatividad en el desempeño de la tarea					
<b>Puntaje Final</b>					

#### 4.4. PROCESO DE CONTRATACIÓN

De acuerdo a las políticas trazadas, concluidos y aprobados todos los pasos del proceso de vinculación, se procede a legalizar la situación del futuro empleado

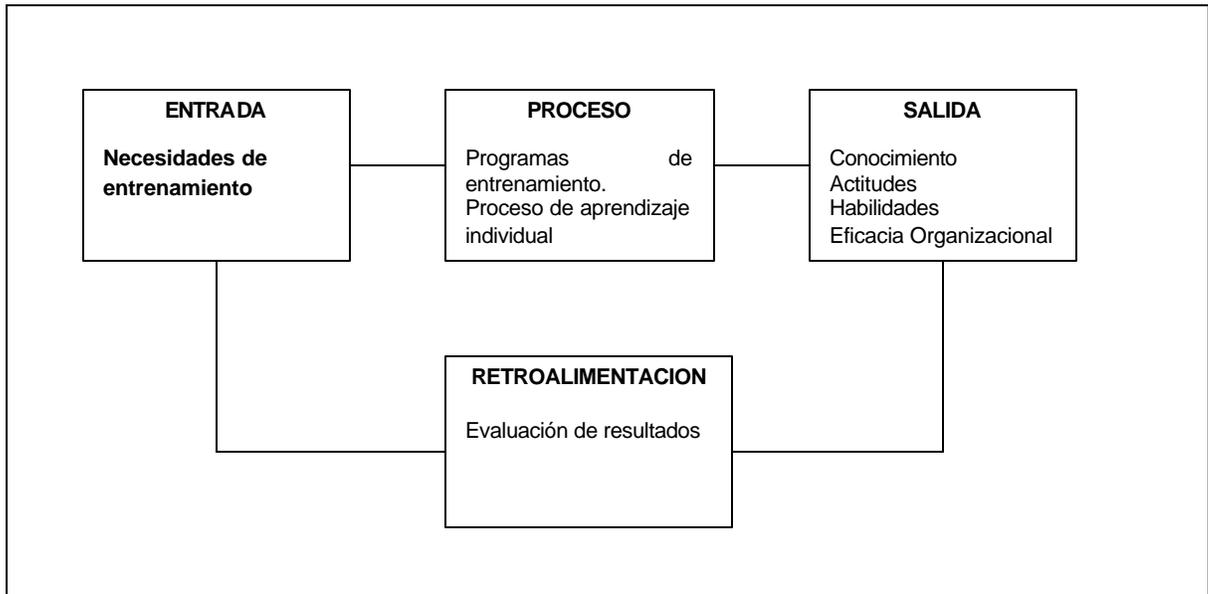
mediante el contrato de trabajo forma Minerva No.10 -10 (Anexo D) que será a termino definido a un año, teniendo en cuenta todas las exigencias de ley; vigilando que se cumplan todos los pasos intermedios (documentos de identidad, examen medico, certificado judicial vigente, etc.) y se verifiquen las referencias, confirmando que exista siempre una prueba física (escrita) de las mismas y no simplemente una información telefónica. Se le entregara el carnet de identificación y se procede a que comience su inducción como nuevo colaborador del hotel.

El periodo de prueba será de dos (2) meses, teniendo en cuenta la cláusula sexta del contrato de trabajo (Forma Minerva No.10-10). El periodo de prueba debe ser evaluado con la mayor objetividad y para tal efecto la mejor ayuda es un plan de introducción claro, concreto y completo en lo que concierne a todas las áreas y actividades del hotel. Al empleado se le entregará su dotación de trabajo y será presentado al personal del hotel.

#### **4.5. ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL**

El siguiente esquema ilustra como se procederá para en entrenamiento y desarrollo de personal.

Cuadro 18. Entrenamiento y Desarrollo de personal



**4.5.1. Inventario de necesidades de entrenamiento.** Este diagnostico se realizara por medio de reuniones semanales con los empleados en donde se determinara que actividades están débiles y necesitan ser reforzadas. Inicialmente se brindara capacitación en:

Empoderamiento: para tomar decisiones ágiles en el desempeño de las funciones.

Atención al Cliente: para reforzar las habilidades en la atención que se les brinda a los huéspedes.

**4.5.2. Desarrollo de Personal.** El hotel Monteverde, es una empresa pequeña con pocos cargos a desempeñar, por lo tanto no hay posibilidades de una carrera ascendente; de tal forma que se tomara como desarrollo el entrenamiento que los pueda convertir en excelentes trabajadores de la hotelería y turismo.

**4.5.3. Proceso en el entrenamiento y desarrollo de personal.** Será de manera interna y externa.

Interna: dependiendo de la magnitud de la necesidad se podrán programar programas de entrenamientos para una o dos sesiones durante la semana en las instalaciones del hotel. Los programas de entrenamiento deben ser claros, concisos y suficientes en información, para que permitan mejores y objetivas evaluaciones.

Externas: los programas de capacitación son siempre una inversión para el hotel ya que una preparación técnica de los empleados siempre se reflejará en un mejor rendimiento. A demás en nuestro medio esta capacitación es bastante aceptable si se realiza a través de los cursos de extensión y capacitación del SENA.

**4.5.4. Resultados y retroalimentación en el entrenamiento.** Los conocimientos adquiridos en los programas de entrenamiento por parte de los trabajadores se reflejaran en las actitudes y habilidades que presenten frente a diversas

situaciones, así mismo se reflejara en la eficiencia de éstos al efectuar sus funciones.

Por otra parte, en las reuniones semanales que se realicen se analizara el desempeño de los trabajadores y se determinarán puntos débiles observados después de haber recibido la capacitación para poder reforzarlos a través de nuevos programas de entrenamiento y de procesos de aprendizaje individual.

#### **4.6. ASCENSOS**

Tomando como punto de partida el organigrama propuesto en este trabajo, se puede observar que son casi nulas las posibilidades de ascenso dado el tamaño de la empresa, donde los tres únicos cargos de autoridad por ser una empresa familiar tienden a ser ocupados por miembros de ésta.

La promoción de los empleados se da únicamente en forma horizontal por lo que pueden ser transferidos o trasladados de un cargo a otro, pero siempre permaneciendo en el mismo nivel de responsabilidad.

Al momento de escoger al empleado que será transferido se tendrá en cuenta la evaluación de los méritos relativos, las capacidades y la antigüedad. A cada empleado transferido previamente se le entrenara y adiestrara en el nuevo cargo asignado; lo que se busca con el traslado de empleados, es que éstos tengan un

conocimiento profundo y una amplia experiencia en los diferentes cargos del hotel y que además les sirva como medio de motivación.

#### **4.7. DESPIDOS**

Los despidos se pueden presentar en las siguientes circunstancias:

Cuando los empleados no se adapten a los procedimientos de trabajo del hotel e incumplan continuamente el reglamento y su contrato de trabajo. En este caso, se le notificara del despido al empleado una vez se hallan estudiado las causas del incumplimiento.

Cuando el hotel no pueda reducir sus costos de mano de obra por ningún otro medio o cuando su nivel de ocupación promedio mensual se encuentre por debajo del 35% durante un periodo no menor a dos meses; y se le notificara del despido al(los) empleado(s) con un mes de anticipación.

La persona encargada de los despidos será el administrador del hotel, quien informara personalmente a cada uno de los empleados las causas de la destitución del cargo y proporcionara información por escrito sobre el pago de prestaciones y/o indemnizaciones en caso de que sea necesario su pago.

## 5. SISTEMA DE DIRECCIÓN

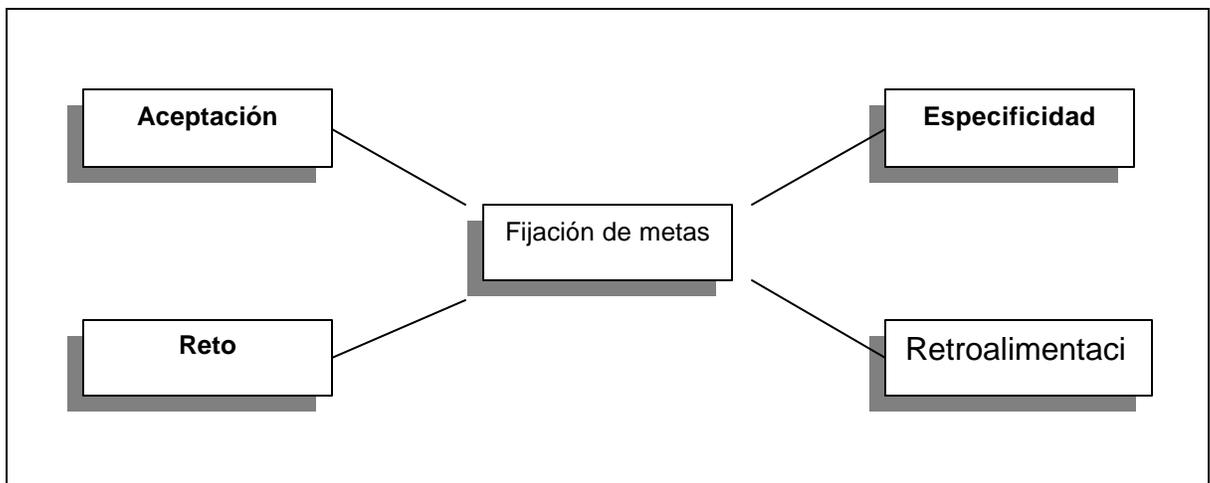
Se propone un sistema de dirección basado en los conceptos de motivación, liderazgo y comunicación.

### 5.1. MOTIVACIÓN

El modelo que se utilizara será el de la motivación para el logro, el cual consiste en asignar metas y retos que el trabajador debe alcanzar.

La fijación de metas se hace siguiendo el siguiente esquema:

Cuadro 19. Fijación de Metas



**5.1.1. Aceptación de la meta.** Las metas eficientes tienen que ser aceptadas. Los jefes inmediatos deben explicar a sus empleados el propósito detrás de las metas y la necesidad que la empresa tiene de ellas. Para una mayor aceptación, el administrador - propietario debe involucrar a los empleados en el proceso de fijación de metas.

**5.1.2. Especificidad.** Las metas deben ser tan específicas, claras y susceptibles de evaluación como sea posible para que los empleados sepan cuando se alcanza la meta. Además permite a los empleados saber qué buscan, así como la posibilidad de medir su propio progreso.

**5.1.3. Reto.** Las metas difíciles presentan un reto que incide en el impulso de logro de muchos empleados; sin embargo deben ser alcanzables, si se consideran la experiencia de las personas y los recursos disponibles.

**5.1.4. Retroalimentación sobre el desarrollo.** Una vez que los empleados hayan participado en la fijación de metas bien definidas y que presenten retos, necesitan retroalimentación sobre la manera en que se están desempeñando. La retroalimentación sobre el desempeño tiende a fomentar un mejor trabajo y la motivación autogenerada es una herramienta motivacional particularmente poderosa.

Alternamente al modelo de motivación para el logro se tendrá en cuenta el modelo de equidad, teniendo como base un sistema de recompensas justo en lo psicológico, material y social, para que los trabajadores sientan que están recibiendo lo que merecen por el trabajo que realizan. Este modelo estará implícito en el proceso de selección y durante la permanencia del trabajador en la empresa; asignando salarios y recompensas de acuerdo con lo que ofrece y hace el trabajador.

Los motivadores psicológicos, materiales y sociales que se tendrán en cuenta para mantener un nivel de motivación en los trabajadores serán:

#### Motivadores Psicológicos.

- Estabilidad Laboral
- Buen trato
- Responsabilidad

#### Motivadores Materiales.

- Los empleados se recompensaran económicamente cuando se supere el 60% de ocupación en promedio durante el mes; con un incentivo que será determinado según el criterio del administrador.

- Se premiara al empleado con mejor desempeño durante el mes con parte de la cosecha de las hortalizas, tubérculos y arboles frutales de temporada, que se encuentran plantados en las instalaciones del hotel.
- En el mes de Diciembre se celebrara fiesta infantil con entrega de obsequios para los hijos de los empleados del hotel.

Motivadores Sociales.

- Hacer parte de la planta de personal de una empresa reconocida en el mercado por su calidad y servicio.
- Reconocimiento.

## **5.2. LIDERAZGO**

El sistema administrativos de una empresa es algo que depende, entre otras cosas, del tipo de negocio, de su tamaño y de la naturaleza legal de la misma; el ambiente de trabajo normalmente es una combinación diferente de cada uno de estos rasgos.

Es por eso, que cada organización tiene su manera de hacer las cosas; el estilo personal de los gerentes, lo que está bien o mal visto dentro de la empresa, lo que es premiado o castigado y la relación entre jefes y subalternos. No existe una sola manera válida de dirigir la empresa, por muy eficaz que resulte en otras

organizaciones. A cada una corresponde crear o diseñar su propio estilo, guiado por las teorías y los sistemas administrativos existentes.

Teniendo en cuenta lo anterior y partiendo de los hechos de que el hotel Monteverde, es una empresa de tipo familiar donde el administrador – propietario es quien toma la mayoría de las decisiones regido por un marcado estilo de liderazgo autocrático y que su estructura organizacional es de tipo centralizada en línea; se sugiere como guía, aplicar inicialmente en el hotel los fundamentos de un sistema administrativo autocrático benevolente, en el que a pesar de que la administración es centralizada permite una pequeña delegación en cuanto a las decisiones de menor tamaño y de carácter rutinario y repetitivo, que se basan en rutinas y prescripciones sujetas a aprobación posterior; en cuanto a la comunicación prevalece la de tipo vertical descendente, así la administración se oriente con comunicación ascendente venida de los escalones más bajos; se mantienen las sanciones y las medidas disciplinarias, pero el sistema es menos arbitrario y ofrece algunas recompensas materiales y salariales, y en ciertas ocasiones hay recompensas de tipo social; ya que un cambio radical de liderazgo en cualquier organización sin un previo proceso puede generar conflictos en la empresa además de suscitar incertidumbre en los empleados.

Sin embargo, las empresas no son estáticas y pueden cambiar con el liderazgo de un buen jefe que conozca las necesidades y realidades de la organización en

particular, lo que significa que con el tiempo la empresa puede ir adoptando otro sistema administrativo y estilo de liderazgo.

### **5.3. COMUNICACIÓN**

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si ésta no existe, los empleados no pueden saber lo que están haciendo sus compañeros de trabajo, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones. La coordinación del trabajo es imposible y la organización no puede subsistir sin ella. La cooperación también se torna imposible, por que la gente no puede comunicar sus necesidades y sentimientos a otros.

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo; para que esto se lleve a cabo es esencial la aplicación de la comunicación descendente y ascendente, apoyados en la retroalimentación.

**5.3.1. Comunicación Descendente.** La comunicación descendente en una empresa significa que el flujo se realiza de una autoridad superior a otra de menor nivel; lo que quiere decir que se lleva a cabo de la administración a empleados. En el hotel esta comunicación se desarrollará a través de una reunión semanal con el personal donde el administrador directamente dará información oficial a los miembros sobre acontecimientos y planes en la empresa, que también se

publicaran en una cartelera donde se recuerde y se presente nueva información. Además se darán instrucciones referentes al trabajo de los empleados y se retroalimentara su desempeño.

**5.3.2. Comunicación Ascendente.** Para que la administración no pierda contacto con los empleados y no le falte información para tomar buenas decisiones es necesaria la comunicación ascendente, donde son los empleados quienes inician el proceso de comunicación. En el hotel esta comunicación se impulsara a través de un buzón de sugerencias de los empleados para la administración que serán discutidas en las reuniones semanales. En las reuniones se estimula a los empleados para que hablen de sus problemas de trabajo, y de las condiciones que les ayuden a mejorar su desempeño laboral.



## **6. SISTEMA DE CONTROL**

La función del control es la de evaluar para corregir los desvíos de los planes; entre las acciones a tener en cuenta está el desempeño de las actividades de los empleados para asegurar que los objetivos se están llevando a cabo; consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones impartidas y los principios establecidos. Tiene por objeto señalar las debilidades y los errores, para rectificarlos y evitar que vuelvan a ocurrir. Los tipos de control que existen y que se implementaran en el hotel son: control previo, control posterior y control concurrente.

### **6.1. CONTROL PREVIO**

El control previo intenta anticiparse a los problemas o desviaciones de las normas con anticipación a su ocurrencia. Es el tipo más deseable de control, ya que previene los problema de manera anticipada.

En la práctica son deseables los controles previos por que permiten a la dirección superior evitar problemas, en lugar de tener que solucionarlos posteriormente. Por exigencia, este tipo de control requiere de información oportuna y precisa que con

frecuencia es difícil de desarrollar. Como resultado, los administradores frecuentemente tienen que usar alguno de los otros dos tipos de control<sup>4</sup>.

El control previo en el hotel Monteverde, se llevara a cabo a través de presupuestos de ingresos, egresos y mano de obra que permitan dirigir los recursos en forma racional y optima. En la dirección de personal será importante, por que de manera anticipada se puede establecer el uso de la mano de obra, generando información a los miembros de la organización sobre el uso y la cantidad de recursos necesarios.

### 6.1.1. Fichas para el Control Previo.

Cuadro 20. Fichas de control para presupuesto de ingresos.

Hotel Monteverde	
Presupuesto de Ingresos	
Mes:	Año:
Concepto del Ingreso	Valor
Habitación	
Restaurante – Bar	
Lavandería	
Parqueadero	
Otros	
<b>Total Mes</b>	

<sup>4</sup> RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Introducción a la Administración con enfoque de sistemas.

Cuadro 21. Fichas de control para presupuesto de egresos

Hotel Monteverde	
Presupuesto de Egresos	
Mes:	Año:
Concepto del Egreso	Valor
<b>INSUMOS:</b>	
Habitación	
Restaurante – Bar	
Lavandería	
<b>MANTENIMIENTO:</b>	
Edificación (pintura, acabados y carpintería)	
Maquinaria y Equipo	
Instalaciones eléctricas	
Instalaciones hidro – sanitarias	
<b>MANO DE OBRA:</b>	
<b>OTROS:</b>	
<b>TOTAL EGRESOS</b>	

Cuadro 22. Fichas de control para presupuesto de Mano de Obra

Hotel Monteverde			
Presupuesto de Mano de Obra			
Mes:		Año:	
Tipo Mano de Obra	Cantidad de hora mensual	Valor x Hora	Valor Total
<b>TOTAL</b>			

## **6.2. CONTROL CONCURRENTENTE**

Este ocurre, cuando está teniendo lugar una actividad. El control se establece mientras el trabajo se realiza, la administración puede corregir los problemas, antes de que vuelvan demasiado costosos.

El modo mejor conocido de control concurrente, es la supervisión directa. Cuando un administrador supervisa de manera directa las acciones de un subordinado, el administrador puede vigilar de manera concurrente, las actividades de los subalternos y corregir los problemas, a medida que puedan presentarse. Obviamente que hay cierta demora entre la actividad y la respuesta correctiva del administrador, esta demora es mínima<sup>5</sup>.

El control concurrente se llevara a cabo por medio de supervisión directa por parte de los supervisores de cada área hacia las funciones realizadas por los empleados a su cargo y así corregir cualquier problema que se presente en el desarrollo de las actividades y en la prestación de los servicios. También se utilizará para el manejo de la rotación de inventario de insumos que permita orientar en forma adecuada su uso.

**6.2.1. Fichas para el control Concurrente.**

**Cuadro 23. Fichas control de tiempo**

Hotel Monteverde			
Reporte Control de Tiempo			
Fecha:			
Centro de Responsabilidad:			
Nombre	Hora de entrada	Hora de salida	Firma
Firma Supervisor:			

**Cuadro 24. Fichas de control de Entrada y Salida de Insumos**

Hotel Monteverde					
Control de Entrada y Salida de Insumos					
Fecha	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad		Acumulado
			Entrada	Salida	

---

<sup>5</sup> Ibid. Pag. 572

### **6.3. CONTROL POSTERIOR**

El control posterior es el tipo de control más común en la práctica y es histórico. Esto es, la actividad medida ya ha ocurrido, y no es posible regresar para corregir el desempeño, para igualarlo a la norma. En cambio, las correcciones deben ocurrir después del hecho.

El principal inconveniente de este tipo de control es que, en el momento en que el administrador tiene la información, el daño ya está hecho.

El control posterior tiene dos ventajas sobre los tipos de control previo y concurrente. La primera, la retroalimentación ofrece a los administradores información significativa sobre la efectividad de su esfuerzo de planeación. Si la retroalimentación señala poca variación, entre el desempeño planeado y el real, es evidencia de que la planeación en general estaba sobre el objetivo. Si la desviación es mayor, el administrador puede utilizar esta información cuando formule nuevos planes, para hacerlos más eficientes. Segundo, el control posterior puede mejorar la motivación de los empleados. Las personas también desean información, sobre la manera como se han desempeñado. Este tipo de control ofrece esta información<sup>6</sup>.

El control posterior se aplicara implantando un sistema contable, en donde se establezca un registro de todas las transacciones que pormenoricen los ingresos y

las salidas. De igual forma permita consignar en libros el uso de los insumos, el movimiento de los diferentes servicios que brinda el hotel, ganancias o posibles perdidas, la situación general de la empresa y el desempeño de la organización. Este tipo de control también será útil para evitar mal gastos en los servicios públicos como agua y energía tratando de disminuir los consumos y evitar los excesos, generando en los empleados la cultura del ahorro.

**6.3.1. Ficha para el control Posterior**

Cuadro 25. Ficha control consumo servicios públicos

Hotel Monteverde					
Control consumo servicios públicos					
Tipo de servicio:					
Fecha	Hora	Lectura		Consumo diario	Consumo acumulado
		Actual	Anterior		

---

<sup>6</sup> Ibid. Pag. 572.

Cuadro 26. Fichas control Activos Fijos

Hotel Monteverde						
Control activos fijos						
Tipo de activo	Cantidad	Fecha de ingreso	Fecha de retiro	Cantidad retirada	Motivo del retiro	Observaciones

Cuadro 27. Ficha control unitario para la depreciación y vida útil de los activos

Hotel Monteverde		
Nombre del activo:		
Fecha de ingreso:		Vida útil estimada (meses):
Valor inicial	Depreciación mensual	Saldo

## **7. ESTRATEGIA CORPORATIVA PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DEL HOTEL MONTEVERDE**

### **7.1. ESTRATEGIA GENERAL**

Alcanzar el desarrollo organizacional del Hotel Monteverde para los próximos 5 años.

### **7.2. ESTRATEGIAS ESPECIFICAS**

1. Crear un programa comercial en la Terminal de Transporte terrestre de la ciudad que permita aumentar el número de usuarios.

La estrategia se puede desarrollar a través de un punto de atención en la Terminal de Transporte, donde se promocionen los servicios del hotel desarrollando las siguientes actividades:

- Colocar un stand cerca de la zona de llegada de pasajeros, el cual será atendido por una joven debidamente uniformada que suministrará información acerca de los servicios que ofrece el hotel. Esta persona estará atenta del arribo de los pasajeros y conductores.

- Realizar publicidad por medio de folletos que se repartirán en las instalaciones de la Terminal de Transporte.
2. Atraer clientes ocasionales durante los meses de temporada baja (Febrero – Mayo y Agosto – Noviembre).

La estrategia se puede desarrollar realizando descuentos en fechas especiales de acuerdo al calendario comercial, haciendo publicidad a través de los taxistas y dando a conocer los descuentos dentro de las instalaciones del hotel a los clientes ocasionales que visitan las instalaciones.

3. Iniciar programa de construcción áreas de recreación, que permitan ofrecer nuevos servicios y atraer a un mayor número de clientes.

La estrategia se puede desarrollar realizando las siguientes actividades:

- Diseñar en planos las áreas de recreación para aprovechar al máximo la extensión de terreno disponible.
- Establecer con cual de los proyectos iniciar el programa de construcción de las áreas de recreación de acuerdo a los gustos y necesidades del mercado.

- Realizar estudio de las diferentes opciones de financiación que ofrece el mercado financiero, que implique menores riesgos y mayores beneficios de la inversión.
4. Iniciar un programa de capacitación y desarrollo de personal que mejore la calidad del servicio.

La estrategia se puede desarrollar realizando las siguientes actividades:

- Supervisar tareas diarias de empleados.
  - Seleccionar temas y cronograma de capacitación.
  - Realizando reuniones semanales de retroalimentación.
5. Implementación de un programa contable y financiero que permita estar más acorde con el medio empresarial en el que se desenvuelve.

La estrategia se puede realizar organizando toda la información contable, a través de las siguientes actividades:

- Recopilación de facturas, recibos de pago, consignaciones y retiros en cuenta.
- Control y registro de pago de nomina, pago servicios públicos, pago impuestos y pago obligaciones en caso de que las haya.

## **8. CONCLUSIONES**

Al terminar el estudio se llegó a las siguientes conclusiones:

A través del análisis interno y externo de la empresa se conoció la situación actual del hotel, donde se notó que aunque le va bien teniendo muchos puntos en los que esta fallando. Fallas que si no se corrigen a tiempo puede llevar a la empresa al fracaso.

El modelo planteado es el que más se ajusta al comportamiento administrativo de la empresa y su aplicación es factible dentro de las limitaciones conceptuales, humanas y técnicas del administrador propietario.

El hotel necesita generar un cambio en su comportamiento administrativo actual para asegurar su supervivencia en los últimos años.

## RECOMENDACIONES

A pesar de que el hotel, ha obtenido resultados a través de una administración empírica, se recomienda la aplicación de este estudio para lograr beneficios en la empresa y en su personal.

Se recomienda al propietario del Hotel Monteverde señor Pedro Roque Mosquera, que para la Implementación de este diseño administrativo es necesario ir cambiando paulatinamente su estilo de pensamiento y pasar de un estilo de administración empírica a un estilo de administración guiada por conceptos, modelos y estilos administrativos.

## BIBLIOGRAFIA

BRAIDOT, Nestor. SOTO, Eduardo. Las pymes Latinoamericanas. Herramientas competitivas para un mundo globalizado – 2a ed. México: IFEMA, 1999. 252p.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos – 5ª ed. Colombia: Mc Graw Hill, 2000. 699p.

\_\_\_\_\_ Introducción a la Teoría General de la Administración – 4ª ed. Colombia: Mc Graw Hill, 1995. 880p.

DAVIS, Keith. NEWSTROM, John W. El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional – 8ª ed. México: Mc Graw Hill, 1996. 734p.

EQUIPO DE CONSULTORES. Biblioteca practica de Negocios – Tomo I, II. Administración Moderna. Colombia: Mc Graw Hill, 1998. 228-253p.

GOMEZ-MEJIA, Luis R. BALKIN, David B. CARDY, Robert L. Gestión de Recursos Humanos – 6ª ed. España: Prentice Hall, 1998. 623p.

HERNANDEZ SAMPIEN, Roberto. FERNANDEZ COLLADO, Carlos. BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la Investigación – 2ª ed. México: Mc Graw Hill, 1999. 501p.

KOONTZ, Harol. WEIHRICH, Heinz. Administración para una Perspectiva Global – 10ª ed. México: Mc Graw Hill, 1996. 745p.

ROSENBERG, Jerry M. Diccionario de Administración y Negocios. México: Ventura Ediciones S.A. de Cv, 1995. 529p.

SCHEEL MAYERNBERGER, Adolfo. Enciclopedia de Hotelería y Restaurantes – Tomo I, II. Colombia: Edinter, 1992. 175-179p.

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión – Teoría y Metodología – 7ª ed. Bogotá: 3R Editores, 2000. 385p.

SHERMAN JR, Arthur W. BOHLANDER, George W. Administración de los recursos Humanos – 9ª ed. México: Grupo Editorial Iberoamérica, 1994. 654p.

TAMAYO y TAMAYO, Mario. El proceso de la hvestigación científica – 4ª ed. México: Limusa – Noriega editores, 2001. 253p.

# ANEXOS

Anexo A. Encuesta para analizar la competencia

Nombre del establecimiento: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

- A parte del servicio de habitación, que otro servicio se ofrece en el establecimiento.  
Restaurante  
Bar  
Parqueadero  
Lavandería  
Otro. Cuál: \_\_\_\_\_
- Que tipo de personas frecuenta el establecimiento:  
Viajeros  
Conductores  
Ocasionales  
Otros. Cuál: \_\_\_\_\_
- Por cuanto tiempo se ofrece el servicio de habitación en el establecimiento:  
Por horas  
Por días  
Otro. Cuál: \_\_\_\_\_
- De acuerdo a los servicios que ofrece el establecimiento, cual es el horario de atención.

Horario                      7:00 a.m. – 3:00 p.m.      7:00 a.m. – 11:00 p.m.      7:00 a.m. – 7:00 a.m.

Habitación \_\_\_\_\_

Restaurante \_\_\_\_\_

Bar \_\_\_\_\_

Parqueadero \_\_\_\_\_

Lavandería \_\_\_\_\_

Otro. Cuál: \_\_\_\_\_

**Para uso exclusivo del encuestador**

- Estado de las instalaciones del establecimiento

Bueno                      Regular                      Malo

---

Habitación

---

Restaurante

---

Bar

---

Parqueadero

---

Lavandería

---

Otro.  
Cuál: \_\_\_\_\_

- Estado de la seguridad en las instalaciones del establecimiento

Bueno                      Regular                      Malo

---

Habitación

---

Restaurante

---

Bar

---

Parqueadero

---

Lavandería

---

Otro.  
Cuál: \_\_\_\_\_

- Presentación personal de los empleados del establecimiento.

Bueno                      Regular                      Malo

---

Habitación

---

Restaurante

---

Bar

---

Parqueadero

---

Lavandería

---

Otro.

Cuál: \_\_\_\_\_

Fecha:

Nombre del encuestador: \_\_\_\_\_

Anexo B. Encuesta Estructura Organizacional

- Identificación

Cargo: \_\_\_\_\_

Área a la cual pertenece el cargo: \_\_\_\_\_

Cargo del jefe inmediato: \_\_\_\_\_

- Inducción del cargo

1. Para el desarrollo de su cargo actual, se le dieron a conocer sus funciones:

Verbalmente

Por escrito en manual de funciones

Por medio de audiovisuales

Otros

Ninguno

- Descripciones de funciones

1. Describa en forma clara y precisa las funciones o actividades que ejecuta en el curso normal de su trabajo, indicando la periodicidad de la ejecución: diaria (D), semanal (S), quincenal (Q), mensual (M).

---

ACTIVIDADES	FRECUENCIA			
	D	S	Q	M
_____				
_____				
_____				

2. ¿Cuáles de las actividades que usted desarrolla cree que no son necesarias o concernientes a su cargo:

---

ACTIVIDADES	FRECUENCIA			
	D	S	Q	M
_____				
_____				
_____				

3. ¿Qué actividades debería hacer y no se realizan a través de su cargo?

ACTIVIDADES	FRECUENCIA			
	D	S	Q	M

• Requisitos necesarios para el desempeño del cargo:

1. Educación

Indique la formación necesaria para desempeñar correctamente en el cargo:

- Primaria
- Secundaria
- Técnico
- Tecnólogo
- Universitario

2. Experiencia

Indique el tiempo de experiencia que cree usted requiere un persona para desempeñar con idoneidad el cargo.

- Ninguna
- Hasta tres meses
- De tres a seis meses
- De seis meses a un año
- Más de un año

3. Adiestramiento

Indique el tiempo de entrenamiento previo que se necesita para desempeñar el cargo.

- Ninguna
- Hasta tres meses
- De tres a seis meses
- De seis meses a un año
- Más de un año

4. Iniciativa y creatividad

De acuerdo a la forma de desarrollar su trabajo se requiere de creatividad.

- Con mucha frecuencia
- Con alguna frecuencia
- Rara vez
- Nunca

5. Esfuerzo

Para la ejecución de las labores de su cargo usted requiere de un esfuerzo:

---

ESFUERZO	INTENSO	NORMAL	RARA VEZ	NINGUNO
<hr/> MENTAL				
<hr/> VISUAL				
<hr/> FISICO				

---

6. Responsabilidad

En desarrollo de sus labores usted debe responder por el trabajo de otros en cuanto a:

- Asignaciones de trabajos
- Supervisión
- Sugerir normas
- Dar instrucciones
- Coordinar trabajo con otras personas

7. Responsabilidad

Tiene usted responsabilidad por los siguientes:

VALORES	INFORMACION
Documentos confidenciales	Datos financieros
Títulos valores	Datos del personal
Prendas o joyas	Contratos
Dinero	Correspondencia
Equipos de oficina	Archivos
Materiales e Inventarios	Otros. Cuáles _____
Herramientas	
Otros. Cuáles _____	

8. Con qué cargos tiene relación su trabajo

CARGO	ÁREA DE TRABAJO
<hr/>	
<hr/>	
<hr/>	

- Condiciones del trabajo

1. Determine las condiciones en las cuales regularmente se ejecuta su trabajo:

FACTORES	CONDICIONES		
	Normales	Regulares	Malas
Iluminación			
Ventilación			
Humedad			
Ruido			
Olores			
Limpieza			
Implementos de trabajo			

2. Esta expuesto a sufrir accidentes.

Con frecuencia

Rara vez

Nunca

Anexo C. Descripción y Análisis de Cargos

<b>1. IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b> Administrador	<b>ÁREA</b> Administración
<b>CARGO SUPERIOR INMEDIATO</b> Ninguno	<b>CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA</b> Supervisor Recepción /Alojamiento Supervisor Restaurante – Bar Secretaria Auxiliar contable Auxiliar de Mantenimiento Jardinero Vigilante
<b>2. PROPOSITO DEL CARGO</b> Responsable de la planeación, dirección, organización, integración y control del buen funcionamiento de cada uno de los centro de responsabilidad del hotel.	
<b>3. RELACIONES</b>	
<b>INTERNAS</b> Supervisor Recepción /Alojamiento Supervisor Restaurante – Bar Secretaria Auxiliar contable Auxiliar de Mante nimiento Jardinero Vigilante	<b>EXTERNAS</b> Proveedores Bancos Clientes o huéspedes
<b>4. DESCRIPCION DEL CARGO</b>	<b>FRECUENCIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar y supervisar a cada uno de los empleados que dependen directamente de su línea de autoridad</li> <li>• Control de tiempo y control disciplinario</li> <li>• Encargado de Tesorería, Caja principal y cuentas por pagar.</li> <li>• Liquidación nomina, prestaciones, aportes y deducciones.</li> <li>• Realizar compras de suministros</li> <li>• Revisar contabilidad fin periodo</li> <li>• Vinculación y contratación de personal.</li> </ul>	<p>Diario</p> <p>Diario</p> <p>Diario</p> <p>Quincenal</p> <p>Quincenal</p> <p>Mensual</p>
<b>5. REQUISITOS INTELECTUALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación: Administrador o carreras afines, conocimientos en manejo de personal, servicio al cliente.</li> <li>• Experiencia: Un año (por lo menos); periodo que se juzga necesario para adquirir las habilidades y familiarizarse por completo con su campo de actividad.</li> <li>• Aptitudes: Inteligencia, facilidad de expresión, sociable, espíritu critico y creativo, rapidez de reacción ante los estímulos.</li> </ul>	

6. REQUISITOS FISICOS Ninguno
7. RESPONSABILIDAD <ul style="list-style-type: none"><li>• Responsabilidad económica por concepto de ingresos, egresos, títulos, valores y otros.</li><li>• Responsabilidad directa por los resultados finales de la organización.</li><li>• Responsabilidad por el contacto con el público.</li></ul>
8. CONDICIONES DEL TRABAJO <ul style="list-style-type: none"><li>• Ambiente: Condiciones de iluminación y ventilación excelentes.</li><li>• Riesgo: Ninguno.</li></ul>

<b>1. IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b> Secretaria Auxiliar Contable	<b>ÁREA</b> Administración
<b>CARGO SUPERIOR INMEDIATO</b> Administrador	<b>CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA</b> Ninguno
<b>2. PROPOSITO DEL CARGO</b> Registrar en libros cada uno de los movimientos contables del hotel	
<b>3. RELACIONES</b>	
<b>INTERNAS</b> Administrador Supervisor Recepción /Alojamiento  Supervisor Restaurante – Bar	<b>EXTERNAS</b> Proveedores Bancos
<b>4. DESCRIPCION DEL CARGO</b>	<b>FRECUENCIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Archivar documentos</li> <li>• Llevar libros oficiales</li> <li>• Realizar flujo de caja</li> <li>• Facturación cuantas por cobrar y cuentas por pagar</li> <li>• Realizar nota débito de proveedores</li> <li>• Elaboración nomina empleados</li> <li>• Recopilación de cuentas para cierre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diario</li> <li>Diario</li> <li>Diario</li> <li>Diario</li> <li>Semanal</li> <li>Quincenal</li> <li>Mensual</li> </ul>
<b>5. REQUISITOS INTELECTUALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación: Estudios técnicos en secretariado auxiliar contable, conocimientos de sistemas.</li> <li>• Experiencia: Un año (por lo menos); periodo que se juzga necesario para adquirir las habilidades y familiarizarse por completo con su campo de actividad.</li> <li>• Aptitudes: Inteligencia, facilidad de expresión, espíritu critico y creativo, agudeza visual.</li> </ul>	
<b>6. REQUISITOS FISICOS</b>	
Ninguno	
<b>7. RESPONSABILIDAD</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad de documentos confidenciales</li> <li>• Responsabilidad directa por los elementos que les corresponde manejar en el desempeño de sus labores.</li> </ul>	
<b>8. CONDICIONES DEL TRABAJO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente: Condiciones de iluminación y ventilación excelentes.</li> <li>• Riesgo: Ninguno.</li> </ul>	

1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO Supervisor(a) Recepción/Alojamiento	ÁREA Recepción/Alojamiento
CARGO SUPERIOR INMEDIATO Administrador	CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA Camarera
2. PROPOSITO DEL CARGO Registro, control y salida de los huéspedes del hotel. Inspección tareas camarera. Control inventario suministros.	
3. RELACIONES	
INTERNAS Administrador Secretaria auxiliar contable Camarera	EXTERNAS Clientes o huéspedes
4. DESCRIPCION DEL CARGO	FRECUENCIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar información sobre estado, disponibilidad y ocupación de las habitaciones.</li> <li>Supervisar condiciones de aseo e higiene de las habitaciones y áreas comunes al servicio del huésped.</li> <li>Realizar control inventario suministro.</li> <li>Asignación de horarios de trabajo y control de entrada y salida de camareras.</li> <li>Manejar flujo de caja recepción.</li> </ul>	<p>Diario</p> <p>Diario</p> <p>Diario</p> <p>Diario</p> <p>Diario</p>
5. REQUISITOS INTELECTUALES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Educación: Estudios técnicos en administración o afines, conocimientos en manejo de personal y servicio al cliente.</li> <li>Experiencia: Un año (por lo menos); periodo que se juzga necesario para adquirir las habilidades y familiarizarse por completo con su campo de actividad.</li> <li>Aptitudes: Inteligencia, facilidad de expresión, espíritu critico y creativo, agudeza visual, rapidez de reacción ante los estímulos, sociable.</li> </ul>	
6. REQUISITOS FISICOS	
Ninguno	
7. RESPONSABILIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilidad económica - dinero caja recepción.</li> <li>Responsabilidad directa por los elementos que les corresponde manejar en el desempeño de sus labores.</li> <li>Responsabilidad materiales e inventarios</li> <li>Responsabilidad directa con el público.</li> </ul>	
8. CONDICIONES DEL TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ambiente: Condiciones de iluminación y ventilación excelentes.</li> <li>Riesgo: Ninguno.</li> </ul>	

1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO Camarera	ÁREA Recepción/Alojamiento
CARGO SUPERIOR INMEDIATO Supervisor(a) Recepción/Alojamiento	CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA Ninguno
2. PROPOSITO DEL CARGO Mantener las habitaciones y las áreas comunes al servicio del huéspedes en adecuadas condiciones de aseo e higiene.	
3. RELACIONES	
INTERNAS Supervisor(a) Recepción/Alojamiento	EXTERNAS Clientes o huéspedes
4. DESCRIPCION DEL CARGO	FRECUENCIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclamar útiles de trabajo</li> <li>• Arreglo de las habitaciones.</li> <li>• Cambiar, lavar y planchar lencería de las habitaciones.</li> <li>• Comunicar cualquier anomalía respecto a la ocupación de habitaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diario</li> <li>Diario</li> <li>Diario</li> <li>Diario</li> </ul>
5. REQUISITOS INTELECTUALES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación: Primaria. Conocimientos de materiales utilizados en el lavado y planchado de lencería y ropa huéspedes.</li> <li>• Experiencia: Un año (por lo menos); periodo que se juzga necesario para adquirir las habilidades y familiarizarse por completo con su campo de actividad.</li> <li>• Aptitudes: Inteligencia, facilidad de expresión, creativo, agudeza visual, sociable, resistencia a la fatiga física.</li> </ul>	
6. REQUISITOS FISICOS	
Movimiento constante de brazos y piernas, agacharse, levantarse, subir y bajar escaleras; el trabajo se ejecuta de pie.	
7. RESPONSABILIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad sujeta a instrucciones y rutinas establecidas con supervisión.</li> <li>• Responsabilidad directa por los elementos que les corresponde manejar en el desempeño de sus labores.</li> <li>• Responsabilidad directa con el público.</li> </ul>	
8. CONDICIONES DEL TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente: Condiciones ligeramente desagradable debido a la presencia de polvo, emanación de olores y calor. (condiciones externas de trabajo)</li> <li>• Riesgo: Afecciones en las manos y posibles caídas.</li> </ul>	

1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO Superviso(a) Restaurante - Bar	ÁREA Restaurante - Bar
CARGO SUPERIOR INMEDIATO Administrador	CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA Mesero Cocinero
2. PROPOSITO DEL CARGO Supervisar servicios sociales. Comprar, recibir y controlar inventario de alimentos y bebidas.	
3. RELACIONES	
INTERNAS Administrador Secretaria auxiliar contable Mesero Cocinero	EXTERNAS Proveedores Clientes o huéspedes
4. DESCRIPCION DEL CARGO	FRECUENCIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar las tareas de los empleados a su cargo.</li> <li>• Control de horario de trabajo de los empleados a su cargo.</li> <li>• Registro del inventario de alimentos y bebidas.</li> <li>• Manejar el flujo de dinero caja restaurante – bar</li> <li>• Control de facturas.</li> <li>• Realizar compra mercancías.</li> <li>• Estructuración del menú</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diario</li> <li>Diario</li> <li>Diario</li> <li>Diario</li> <li>Diario</li> <li>2 veces x semana</li> <li>Mensual</li> </ul>
5. REQUISITOS INTELECTUALES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación: Estudios técnicos en administración o afines, conocimientos básicos de culinaria , manejo de personal y servicio al cliente.</li> <li>• Experiencia: Un año (por lo menos); periodo que se juzga necesario para adquirir las habilidades y familiarizarse por completo con su campo de actividad.</li> <li>• Aptitudes: Inteligencia, facilidad de expresión, espíritu critico y creativo, agudeza visual, rapidez de reacción ante los estímulos, sociable.</li> </ul>	
6. REQUISITOS INTELECTUALES Ninguno	
7. RESPONSABILIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad económica - dinero caja restaurante – bar.</li> <li>• Responsabilidad directa por los elementos que les corresponde manejar en el desempeño de sus labores.</li> <li>• Responsabilidad materiales e inventarios</li> <li>• Responsabilidad directa con el público.</li> </ul>	
8. CONDICIONES DEL TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente: Condiciones de iluminación y ventilación excelentes.</li> <li>• Riesgo: Ninguno.</li> </ul>	

<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b> Mesero	<b>ÁREA</b> Restaurante-Bar
<b>CARGO SUPERIOR INMEDIATO</b> Supervisor(a) Restaurante – Bar	<b>CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA</b> Ninguno
<b>PROPOSITO DEL CARGO</b> Mantener las instalaciones del restaurante en adecuadas condiciones. Atención servicio comedor y bar.	
<b>RELACIONES</b>	
<b>INTERNAS</b> Supervisor(a) Restaurante-Bar Cocinero	<b>EXTERNAS</b> Clientes o huéspedes
<b>4. DESCRIPCION DEL CARGO</b>	<b>FRECUENCIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arreglo del área del restaurante</li> <li>• Tomar y servir ordenes de pedidos a clientes.</li> <li>• Cobro del servicio de restaurante-bar al cliente.</li> <li>• Informar anomalías que se presenten el área de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diario</li> <li>Diario</li> <li>Diario</li> <li>Diario</li> </ul>
<b>5. REQUISITOS INTELLECTUALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación: Primaria. Operaciones con números y conocimientos en servicio al cliente.</li> <li>• Experiencia: Un año (por lo menos); periodo que se juzga necesario para adquirir las habilidades y familiarizarse por completo con su campo de actividad.</li> <li>• Aptitudes: Inteligencia, facilidad de expresión, creativo, agudeza visual, sociable, resistencia a la fatiga física.</li> </ul>	
<b>6. REQUISITOS FISICOS</b>	
Movimiento constante de brazos y piernas, agacharse, levantarse, subir y bajar escaleras; el trabajo se ejecuta de pie.	
<b>7. RESPONSABILIDAD</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad sujeta a instrucciones y rutinas establecidas con supervisión.</li> <li>• Responsabilidad directa por los elementos que les corresponde manejar en el desempeño de sus labores.</li> <li>• Responsabilidad dinero recibido por concepto pago servicio de restaurante – bar.</li> <li>• Responsabilidad directa con el público.</li> </ul>	
<b>8. CONDICIONES DEL TRABAJO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente: Condiciones de iluminación y ventilación buenas.</li> <li>• Riesgo: Posibles caídas.</li> </ul>	

1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO Cocinero	ÁREA Restaurante-Bar
CARGO SUPERIOR INMEDIATO Supervisor(a) Restaurante – Bar	CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA Ninguno
2. PROPOSITO DEL CARGO Preparación de comidas. Distribución y almacenamiento de alimentos.	
3. RELACIONES	
INTERNAS Supervisor(a) Restaurante-Bar Mesero	EXTERNAS Ninguno.
4. DESCRIPCION DEL CARGO	FRECUENCIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Preparación de las comidas según la orden de pedidos.</li> <li>Mantener el área de la cocina, vajilla y cristalería en adecuadas condiciones de aseo.</li> <li>Clasificar y distribuir los alimentos en los lugares de conservación de acuerdo al producto.</li> </ul>	Diario Diario 2 veces x semana
5. REQUISITOS INTELECTUALES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Educación: Primaria. Conocimientos en culinaria y repostería; conservación de alimentos</li> <li>Experiencia: Un año (por lo menos); periodo que se juzga necesario para adquirir las habilidades y familiarizarse por completo con su campo de actividad.</li> <li>Aptitudes: Inteligencia, creativo, agudeza visual, sociable, resistencia a la fatiga física.</li> </ul>	
6. REQUISITOS FISICOS	
Movimiento constante de brazos y piernas, agacharse, levantarse; el trabajo se ejecuta de pie.	
7. RESPONSABILIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilidad sujeta a instrucciones y rutinas establecidas con supervisión.</li> <li>Responsabilidad directa por los elementos que les corresponde manejar en el desempeño de sus labores.</li> <li>Responsabilidad del estado de conservación de los alimentos.</li> </ul>	
8. CONDICIONES DEL TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ambiente: Condiciones ligeramente insoportables de olores, frío y calor.</li> <li>Riesgo: Posibles quemaduras y heridas causadas por utensilios filosos.</li> </ul>	

IDENTIFICACION DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO Auxiliar de Mantenimiento	ÁREA Servicios Generales
CARGO SUPERIOR INMEDIATO Administrador	CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA Ninguno
PROPOSITO DEL CARGO Arreglo, renovación e instalación de equipos, reparaciones locativas y de elementos de servicio, decoración de las habitaciones y áreas públicas, mueble y encerados en restaurante-bar y todo lo relacionado con los elementos que sean reparables	
RELACIONES	
INTERNAS Administrador	EXTERNAS Ninguna
4. DESCRIPCION DEL CARGO	FRECUENCIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestar servicio de reparación de todo tipo de daño que puedan presentarse en las instalaciones, maquinaria y equipos del hotel.</li> <li>• Mantenimiento preventivo para mantener la calidad de los servicios.</li> <li>• Mantener informado al administrador sobre el estado en general de los equipos, instalaciones y maquinaria.</li> </ul>	<p>Diario</p> <p>Mensual</p> <p>Mensual</p>
5. REQUISITOS INTELECTUALES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación: Bachiller, con conocimientos en el manejo y funcionamiento de las diferentes máquina, equipos e instalaciones, así como de materiales y herramientas de uso más corriente en la labor de mantenimiento.</li> <li>• Experiencia: Un año (por lo menos); periodo que se juzga necesario para adquirir las habilidades y familiarizarse por completo con su campo de actividad.</li> <li>• Aptitudes: Inteligencia, iniciativa, creativo, resistencia a la fatiga física, destreza manual, rapidez de reacción ante los estímulos, agudeza visual.</li> </ul>	
6. REQUISITOS FISICOS	
Movimiento constante de brazos y piernas, agacharse, levantarse, subir y bajar escaleras; coordinación de movimientos, firmeza en el pulso, el trabajo se ejecuta de pie.	
7 RESPONSABILIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad sujeta a instrucciones y rutinas establecidas con supervisión.</li> <li>• Responsabilidad directa por los elementos que les corresponde manejar en el desempeño de sus labores.</li> </ul>	
8 CONDICIONES DEL TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente: Condiciones ligeramente desagradables debida a la presencia de polvo, olores, ruidos, frío y calor.</li> <li>• Riesgo: Posibles caídas, excoriaciones y pequeños corte de poca gravedad.</li> </ul>	

1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO Vigilante	ÁREA Servicios Generales
CARGO SUPERIOR INMEDIATO Administrador	CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA Ninguno
2. PROPOSITO DEL CARGO Mantener la seguridad de los huéspedes y de las instalaciones del hotel.	
3. RELACIONES	
INTERNAS Administrador	EXTERNAS Clientes o huéspedes.
4. DESCRIPCION DEL CARGO	FRECUENCIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener la seguridad en el establecimiento.</li> <li>Controlar la entrada y salida de personas a las instalaciones.</li> <li>Controlar la entrada y salida de vehículos al parqueadero.</li> </ul>	Diario Diario Diario
5. REQUISITOS INTELECTUALES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Educación: Bachiller reservista.</li> <li>Experiencia: Un año (por lo menos); periodo que se juzga necesario para adquirir las habilidades y familiarizarse por completo con su campo de actividad.</li> <li>Aptitudes: Inteligencia, iniciativa, creativo, resistencia a la fatiga física, destreza manual, rapidez de reacción ante los estímulos, agudeza visual.</li> </ul>	
6. REQUISITOS FISICOS	
Movimiento constante de brazos y piernas, coordinación de movimientos, firmeza en el pulso, el trabajo se ejecuta de pie.	
7 RESPONSABILIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilidad sujeta a instrucciones y rutinas establecidas con supervisión.</li> <li>Responsabilidad directa por los elementos que les corresponde manejar en el desempeño de sus labores.</li> </ul>	
8 CONDICIONES DEL TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ambiente: Condiciones ligeramente de calor o frío.</li> <li>Riesgo: Posibles caídas, heridas de bala o arma blanco ocurridas durante el desempeño de su labor.</li> </ul>	

1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO Jardinero	ÁREA Servicios Generales
CARGO SUPERIOR INMEDIATO Administrador	CARGOS BAJO DEPENDENCIA DIRECTA Ninguno
2. PROPOSITO DEL CARGO Mantener en buen estado las zonas arborizadas en el estableciendo.	
3. RELACIONES	
INTERNAS Administrador	EXTERNAS Ninguno
4. DESCRIPCION DEL CARGO	FRECUENCIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podar y regar las plantas de las zonas verdes del hotel.</li> <li>• Recoger cosecha de hortalizas, tubérculos y arboles frutales plantados en las instalaciones del hotel.</li> <li>• Preparar la tierra para otros sembrados.</li> <li>• Fumigar contra las plagas e insectos las instalaciones, plantas y arboles de las zonas verdes.</li> </ul>	Diario Diario Mensual Mensual
5. REQUISITOS INTELECTUALES	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación: Primaria, con conocimientos en jardinería.</li> <li>• Experiencia: Un año (por lo menos); periodo que se juzga necesario para adquirir las habilidades y familiarizarse por completo con su campo de actividad.</li> <li>• Aptitudes: Inteligencia, iniciativa, creativo, resistencia a la fatiga física, destreza manual, rapidez de reacción ante los estímulos, agudeza visual.</li> </ul>	
6. REQUISITOS FISICOS	
Movimiento constante de brazos y piernas, coordinación de movimientos, firmeza en el pulso, el trabajo se ejecuta de pie.	
7. RESPONSABILIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad sujeta a instrucciones y rutinas establecidas con supervisión.</li> <li>• Responsabilidad directa por los elementos que les corresponde manejar en el desempeño de sus labores.</li> </ul>	
8. CONDICIONES DEL TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente: Condiciones ligeramente desagradables de polvo, olor y calor,</li> <li>• Riesgo: Posibles caídas, afecciones en las manos, heridas causadas por herramientas filosas o intoxicación por inhalación de sustancias para la fumigación contra plagas e insectos.</li> </ul>	

Anexo D. Contrato individual de trabajo a termino fijo inferior a un año