

**PROGRAMA DE RESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA
PARA LA EMPRESA HOTEL HOLLYWOOD DE
VALLEDUPAR – CESAR**

JENNIS FERNÁNDEZ VITOLA

LIBETH RUIZ CASTRO

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA

UNAD

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

VALLEDUPAR

2004

**PROGRAMA DE RESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA
PARA LA EMPRESA HOTEL HOLLYWOOD DE
VALLEDUPAR – CESAR**

JENNIS FERNÁNDEZ VITOLA

LIBETH RUIZ CASTRO

Proyecto de Grado para optar al Título de
Administrador de Empresas,

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA –

UNAD

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

VALLEDUPAR

2004

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Valledupar, Noviembre 15 de 2004

AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan sus agradecimientos a:

- Los docentes de la Universidad Nacional Cread Valledupar, por sus conocimientos adquiridos y transferidos para nuestro aprendizaje.
- A todas y cada una de las personas que contribuyen de una u otra forma en el proceso de elaboración de este proyecto de investigación

*Dedicamos la culminación de este paso
Importante en nuestra vida a:
Dios, ya que sin su bendición no podría ser
Posible. A nuestros familiares,
Por su apoyo incondicional*

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1. SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1.1 Planteamiento del problema	1
1.1.2. Formulación del problema	5
1.2. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA	6
1.3. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.3.1. Objetivo General	7
1.3.2. Objetivo Especifico	7
1.4. JUSTIFICACIÓN	8
1.4.1. Teórica	8
1.4.4. Metodología	8
1.4.3. Practica	9
1.5. MARCO REFERENCIA	9
1.5.1 Marco Teórico	9
1.5.2. Marco Conceptual	15
1.5.3. Marco Espacial	17
1.5.4. Marco Temporal	17
1.6. HIPÓTESIS DEL TRABAJO	17

1.6.1.	Hipótesis de primer grado	18
1.6.2.	Hipótesis de segundo grado	18
1.7.	ASPECTO METODOLOGICO	18
1.7.1.	Tipo de estudio	18
1.7.2.	Método de investigación	19
1.7.3	Fuente y técnica para la recolección de información	19
1.7.3.1.	Fuente secundaria	20
1.7.3.2.	Fuente primaria	20
1.8.	TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	20
2.	FILOSOFIA DE LA EMPRESA	21
2.1.	VISION	22
2.2.	MISIÓN	22
2.3.	VALORES CORPORATIVOS	23
3.	AJUSTE DEL AREA DE PRODUCCION FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS	25
3.1.	CARACTERÍSTICA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA	25
3.2.	OPERARIOS POR PRODUCCION	30
3.3.	TIEMPO CONSIDERADOS	33
3.4.	DEPARTAMENTO DE RECURSO HUMANO	38
3.4.1.	Asignación de la función	38
3.4.2.	Propósito	39

3.4.3. Funciones del departamento	40
3.4.4. Descripciones de cargo en el área de operación, funciones y procedimientos.	42
4. PLAN DE INCENTIVO POR PRODUCCION PARA EL PERSONAL DEL AREA OPERATIVO, BASADO EN LAS CARACTERÍSTICAS DEL RECURSO HUMANO Y COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA	50
4.1. EVOLUCION DE INGRESO DEL HOTEL	50
4.2. PLAN INCENTIVO	55
5. COMPROBACIÓN DE LOS RESULTADOS	57
5.1. VERIFICACIÓN DE PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	57
5.2. VERIFICACIÓN DE OBJETIVOS	58
5.3.VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	58
6. CONCLUSIONES	60
7. BIBLIOGRAFIA	62

LISTA DE ANEXO

Anexo A	65
Anexo B	66
Anexo C	67

LISTA DE GRAFICA

Grafica 1. Organigrama de la Empresa	30
Grafica 2. Ingresos Trimestrales	53
Grafica 3. Ingresos Sobre Competencia	54

LISTA DE CUADRO

Cuadro 1 Valores	26
Cuadro 2 Operaciones	

RESUMEN

El proyecto estableció un proceso estratégico para realizar un ajuste a corto plazo en el Hotel Hollywood de Valledupar en su área de operación, pues debido a un proceso de reestructuración en personal y una fuerte competencia la empresa está perdiendo porcentaje del mercado en los hoteles por hora. Una característica siempre presente: empresa de un solo dueño y dentro de un grupo de empresas.

Se estableció así una filosofía estratégica a tres años, con una reestructuración en el área de producción consistente en ampliar el número de operarios por turno y la creación de un cargo de supernumerario, implementando mejores tiempos en la preparación de habitaciones para no dejar "escapar" clientes, brindando mayor comfort y rapidez. Además se diseñó y especificó funciones del departamento de recursos humanos y comunicaciones, que hasta la fecha no existían en 25 años de vida de la empresa.

Para comenzar los cambios sobre la marcha se estableció un plan de incentivos por producción para involucrar a los operarios a mayor producción y mejores retribuciones, así como el aprovechamiento de estos en condiciones favorables de la infraestructura de recreación del grupo empresarial.

Se implementó un mejor ambiente para los operarios de la empresa.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo, el grupo de investigación ha plasmado de manera lógica y coherente la metodología requerida y exigida por la facultad de administración de empresas para el desarrollo de proyectos

de investigación en la fase profesional. Mediante esta aplicación presentamos descrito en forma sencilla el problema de coordinación entre las distintas áreas operativas de la empresa HOTEL HOLLYWOOD, que la han llevado a perder posición ante empresas similares y de competencia directa en la ciudad.

También se especifica aspectos de base como la selección de tema y por ende, del predominio teórico aprendido en cinco años de pregrado en la universidad, para enfocar el planteamiento de un pronóstico y control al pronóstico de la situación identificada, así como su justificación y elaboración de marcos. Además del desarrollo de hipótesis que nos permitirán comprobar si el posterior desarrollo de la investigación planteada da sus frutos en pro de enriquecer la teoría en la práctica. Es nuestro deseo que el lector de esta fase de anteproyecto, entienda que se propugna por un ajuste en el corto plazo, que tome el trasfondo de una situación planificada sistemáticamente para un período mediato. Esperamos que en estas páginas hayamos cumplido con las expectativas del tutor, comunidad y del grupo de investigación para con la materia Proyecto de investigación Profesional Fase II.

1. SELECCIÓN Y DEFINICION DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

El tema seleccionado por el grupo de investigación es el de reestructuración de la empresa HOTEL HOLLYWOOD de Valledupar, a través del enfoque estratégico de administración de personal y recursos humanos existentes en esta empresa, imprimir sostenibilidad a esta unidad empresarial.

1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1. Planteamiento del Problema. El Hotel HOLLYWOOD, es una empresa privada, que presta los servicios de alojamiento y

hospedaje en la ciudad de Valledupar, diseñados para satisfacer las necesidades del cliente en comodidad, horarios, instalaciones físicas, operación y servicios; alimentos y bebidas, así como servicios de reservas, recepción y lavandería.

Aunque el hotel cuenta con un ejercicio de Misión y Visión estratégica que promueven su realización y posicionamiento como el mejor servicio de hotelería en los siguientes cinco años, HOLLYWOOD, presenta problemas típicos de coordinación entre las diferentes áreas de la empresa: administración y operación. Estas falencias obedecen a que se cuenta con los elementos propios de la Planeación estratégica, pero no se realizó un diseño de estrategias consistentes, es decir, se cumplió con el precepto pero no se ejecuta, se sigue improvisando en una planeación día a día o basados en la experiencia de las temporadas, y curiosamente no en sus registros.

El proceso de planeación se realizó desde hace unos dos años, pero las características propias de este subsector de los servicios hoteleros personalizados y de relajación como es el objeto de HOLLYWOOD, sumado a la situación de crisis económica y social del entorno de la ciudad de Valledupar, condujeron a el dueño del hotel a realizar lo más sencillo: reducción de personal, sin tener en cuenta su vitalidad dentro

del sistema operativo de la empresa. Esta decisión fue tomada por la "excesiva" tranquilidad que daba el tener un monopolio en estos servicios, pues la competencia prácticamente no había comenzado su proceso de reestructuración física y representaba un 25 por ciento de los servicios especificados en la ciudad de Valledupar.

Pero en dos años, la situación ha cambiado sustancialmente, pues el subsector, no posee grandes barreras de entrada y HOLLYWOOD, junto a los otros hoteles del mismo dueño, pasaron a representar el 50 por ciento de los establecimientos y es previsible que sigan bajando en su participación. Por lo tanto las características monopólicas, atribuidas en el pasado para ciertas decisiones, han sido revaluadas en el corto plazo, colocando a HOLLYWOOD en desventajas de competencia.

Hoy día, se presentan problemas de operación propios del objeto social de la empresa, como es el servicio de aseo, preparación de habitaciones y de camareros, que están deteriorando la imagen posicionada en un largo tiempo por esta empresa, pues están originando malestar en los clientes, creciendo los niveles de insatisfacción en nuestros usuarios.

Esto tiene causa a que no se terminó de plantear la necesidad de reclutar personal capacitado en este servicio, se exige como mínimo bachillerato, pero no se está haciendo hincapié en la formación técnica

necesaria, entonces el proceso de aprendizaje lo va realizando con la práctica de su trabajo, ocasionando un mal servicio mientras se termina el correcto aprendizaje.

Actualmente la planta de trabajadores es de 21 personas, más dos que son recorridos adicionalmente por temporada; la estructura es la siguiente: seis personas en administración, dos en lavandería, dos en jardinería, uno en mantenimiento, dos en supervisión y ocho en operaciones básicas. Las necesidades de la empresa, indica que en esta área - operaciones básicas- son necesarias 12 personas todas capacitadas. A lo anterior se suma la posición del dueño, rígida en mantener la estructura de ocho, y sin un plan de incentivos adicionales por producción.

Los turnos eran laborados en la siguiente escala: de las 00:00 a las 08:00 horas, de las 08:00 a las 16:00 y de las 16:00 a las 00:00 horas, pero con un personal de 12, ahora los mismos turnos lo realizan ocho personas, bajando obviamente el nivel de producción. Esta coyuntura se aprecia en el desarrollo de las actividades que son ejecutadas diariamente en las distintas áreas funcionales del hotel, aspectos como el volumen de los ingresos percibidos por la empresa los

cuales han disminuido en un 3 por ciento y un 4 por ciento por año, en los últimos períodos contables 2001 y 2002, respecto al año 2000.

De seguir esta situación, Hotel HOLLYWOOD, presentaría serios problemas en su imagen posicionada, perdiendo paulatinamente mercado, pues la competencia es agresiva y cada vez con mejor adecuación física, que repercute en la situación de menores ingresos, deterioro del servicio y desmotivación de los mismos empleados, reflejando todo en un menor valor de la empresa y en las expectativas del dueño. Y lo como es una empresa unipersonal, se corre el riesgo de que la decisión de este en un mediano plazo sea cambiar de actividad, originando traumas en los recursos físicos, financieros y humanos combinados en esta empresa.

Es necesario retomar el proceso de planeación estratégica indicado, y poner en aplicación un plan estratégico de choque, cortoplacista que permita a la empresa construir unas condiciones apropiadas para terminar este proceso y fijar un programa sostenible que asegure a la empresa, primero dentro del grupo de hoteles del mismo dueño como una empresa líder y en franca competencia con ellas y con las demás del sector, emplazadas en Valledupar.

1.1.2. Formulación del Problema.

¿Cómo Afectan las deficiencias organizacionales, la calidad del servicio prestado al cliente y a los niveles esperados de rendimientos del Hotel HOLLYWOOD de Valledupar? ¿Puede un proceso de planeación incompleto afectar el andamiaje de la empresa?

1.2. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

¿Qué incidencia tiene un plan estratégico inconcluso en la sostenibilidad de la empresa en un largo plazo?

¿La ausencia de planificar de acuerdo al sistema de registros de la empresa conlleva a desaciertos en su política comercial y de promoción?

¿Qué tanto influye la característica de ser una empresa de un solo dueño en la calidad de las decisiones administrativas?

¿Cuáles son los niveles de competencia y de calidad de la toma de decisiones de los distintos departamentos de la empresa?

¿Será necesario establecer una política de incentivos para subsanar las falencias de personal y alcanzar la motivación necesaria y los niveles de rendimiento?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo General

Reestructurar administrativamente HOTEL HOLLYWOOD de Valledupar, mediante la reorganización de las áreas de recursos humanos existentes.

1.3.2. Objetivos Específicos

- ❖ Plantear la misión, visión y los valores corporativos de la empresa, como punto de partida para el ajuste planteado.

- ❖ Ajustar el área de operación, con sus funciones y procedimientos.

- ❖ Diseñar un plan de incentivos por producción para el personal del área operativa, basado en las características del recurso humano y comunicación en la empresa.

1.4. JUSTIFICACIÓN

1.4.1. Teórica. Es nuestro deseo aplicar en nuestro sitio de trabajo, los conceptos aprendidos de las distintas teorías de administración, desde los principios de Frederick Taylor y su enfoque científico, Henri Fayol con los postulados científicos y Peter Durcker con las teorías neoclásicas, resaltando el enfoque de William B. Werther Jr., a la Administración del Recurso Humano y Personal.; consideramos que así, estaremos desarrollando una mejor organización, aprovechando mejor los recursos y coadyuvando así a la organización en su papel de dinamizador de la sociedad. Formulando respuesta a la situación descrita por alternativas de acción coherente con los escenarios y las situaciones que originan problemas en la empresa.

1.4.2. Metodología. A través del desarrollo de la investigación, el grupo propone crear de lo conocido conceptos que se constituyan en aportes a los elementos básicos de investigación, sobre todo para empresas del sector hotelero de servicio reservado en la ciudad de Valledupar, o de acuerdo a características similares.

1.4.3. Práctica. La investigación propuesta ayudará a marcar un sendero cierto para crear una atmósfera ideal para un mejor proceso de toma de decisiones, sobre todo para una empresa de un solo dueño y con particularidades propias de este estilo de administración; además se constituirá en un paso temporal para la solución de un problema que amenaza con el buen nombre de la empresa, corrigiendo un camino duradero con mínima incertidumbre.

1.5. MARCO DE REFERENCIA

1.5.1. Marco Teórico. Con frecuencia, la decisión de efectuar ajustes a las estructuras se basa en criterios derivados de ciertas necesidades tales como el desarrollo de un nuevo programa, de una nueva función, de una disposición legal que modifica un ámbito de acción determinada o el redireccionamiento de los objetivos, sin

considerar la adaptación de la estructura existente para atender las nuevas responsabilidades, evitando su crecimiento o desaparición en forma congruente para evitar fallas en la operación institucional, con el consiguiente ahorro en costos, trámites y líneas de comunicación.

Por lo tanto es recomendable que la definición de una nueva estructura, o para efectuar ajustes en las existentes, se tiene en cuenta ciertos principios básicos expuestos en su mayoría por las doctrinas organizacionales (científica, clásica, neoclásica, burocrática, etc.) que basaron sus estudios en el análisis de las tareas y la estructura organizacional. Según Enrique Ogliastri, en su Manual de Planeación de Estrategia de Integración, dice: "que la estrategia de integración consiste en la inversión de recursos estratégicos para complementar los productos o capacidades existentes".¹

Tomando la definición conceptual de Ogliastri, se determina que es posible desarrollar un ajuste de corto plazo para acomodar las estructuras de funcionamiento operativo, recursos humanos y comunicación en la empresa, consiguiendo una relativa homogeneidad para luego si implementar un proceso a largo plazo, competitivo, dentro de la concepción de la planeación estratégica. Respecto a este párrafo,

¹ OGLIASTRI, Enrique, Manual de Planeación, Editorial Uniandes, Tercera edición, Bogotá, 1997. Pág. 10

se trae la definición al respecto de Ogliastri: “La Planeación estratégica fue un hermoso termino acuñado a principio de las décadas de los años setentas para hacer referencia a unas técnicas de planeación de productos y mercadeo de la empresa buscando ser más competitivo”.²

Es así que entre los elementos conceptuales y metodológicos con que se cuenta para organizar, ocupan un lugar importante, los principios de las escuelas administrativas. Los elementos prácticos de la teoría clásica y neoclásica, en general comprenden puntos tan importantes como la determinación y agrupación de actividades, lineamientos para la departamentalización, jerarquización, líneas de comunicación, unidad de mando, autoridad, responsabilidad, etc., todos los elementos y sus aplicaciones para el funcionamiento de las organizaciones en sus distintos ambientes y circunstancias, todas cambiantes en el tiempo, por efectos de la competencia.

Según Humberto Serna: “La mayor competencia se está traduciendo en el ingreso de productos nuevos al mercado, y en una puja más aguerrida en la que el establecimiento que mejor trato le de al cliente es el que sacará la mejor tajada”.³ Es decir, avoca la revolución en servicios, en manejo tanto para los clientes externos e internos de la

² OGLIASTRI, Enrique. Op. Cit., Pág. 11

³ SERNA, Humberto, Gerencia estratégica, Editorial 3R ediciones, séptima edición, Bogotá, año 2000, Pág. 45.

empresa, como estrategia primordial en el mantenimiento de la organización en el mercado; así como en el cumplimiento del objeto social y de la responsabilidad con la comunidad. Por lo tanto, el manejo de incentivos, comunicación y operación debe de conducirse por una etapa de ajuste, que no necesariamente conduzca a los resultados drásticos de estos, sino a una transición exitosa para sentar una necesaria homogeneidad en condiciones psicológicas, actitudinales, y de remuneración en el recurso humano que interviene en las empresas.

Estos elementos son complementados por las aportaciones de los estudios de la conducta, del estructuralismo, de la teoría de sistemas y el enfoque de contingencias; que en la actualidad proporcionan firmes marcos de decisión para llevar a cabo un marco administrativo. Según Idalberto Chiavenato, en su libro, *Administración del Recurso Humano*, dice: "La compensación salarial es la de producción, es el elementos esencial, tanto en la competencia de la organización, como en el mercado de trabajo, como en las reacciones de la organización con sus propios empleados".⁴

Existen diversos criterios sobre el concepto de organización, sin embargo, la mayoría de los autores modernos la interpretan como un

⁴ CHIAVENATO, Idalberto, *Administración recursos humano*, Editorial Mc Graw Hill, México, 1990, Pág.54.

proceso mediante el cual partiendo de la especialización y división del trabajo agrupa y asigna funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía para contribuir al logro de objetivos comunes a un grupo de personas, como lo expresa Omar Sabogal: "La organización es una de las funciones administrativas importantes para el éxito de la empresa".⁵

Si bien es cierto, que los avances empíricos de la organización han sido espectaculares, sobre todo en los últimos años, autores como Enrique Benjamín Franklin, reconocen que en aspectos teóricos la concepción tradicional continúa proporcionando criterios de organización estructural no desplazables.

Cuando se lleva a cabo un cambio de estructura, se afecta en forma directa toda la institución, ya que sus efectos se traducen en el ámbito horizontal y vertical en el organigrama, lo que repercute en toda la dinámica organizacional. Los cambios son susceptibles de producirse en forma gradual, en sentido de evolución: sana y fortalecida ante el medio ambiente; en cambio de la tan aplicada revolucionaria, que en nuestro medio produce conflictos internos, reflejados externamente en pérdida de clientes, desmejora en calidad de servicio y por ende en su

⁵ SABOGAL, Omar, Proceso administrativo, Editorial UNAD, Bogotá, 1998, Pág. 271

disminución de la pérdida de un mayor segmento de mercado, sobre todo para empresas de sectores altamente especializados como el de servicios de hotelería. Este sector tiene una peculiaridad: las barreras de entrada son mínimas, las formas de competencia cambian constantemente según las tecnologías y las técnicas de servicio; por lo tanto las barreras de salida, son mínimas.

Por lo tanto las organizaciones empresariales ubicadas en este sector, para un mercado considerado pequeño como el de Valledupar, debe configurar un plan de ajuste a corto plazo, que consolide a su grupo humano en otras formas de trabajar, aumentando productividad, cambiando mentalidad para luego implantar un proceso sano a largo plazo, en búsqueda de la necesaria sostenibilidad, anticipándose al cambio constante de su sector.

En este sentido, el desarrollo de una iniciativa global de reestructuración, puede encontrar su origen en variables originadas en dos vertientes: 1) Del conocimiento que se tenga de la empresa Hotel Hollywood, así como de los propósitos que persiga la misma., y 2) La determinación del direccionamiento estratégico, que permitirá enfocar la reestructuración administrativa hacia los propósitos que guían al Hotel. Y es este punto, lo que adecuamos de la teoría a la realidad: empresa

unipersonal, sin uso de asambleas de partes interesadas o socios, manejos peculiares en contratación y pagos, determinados por el servicio que se presta.

Tener una visión y misión de una organización es muy importante, debido a que las empresas se mueven en un mundo lleno de cambios, en incertidumbre: lo que ayer fue verdad hoy es historia, la globalización de la economía, la apertura de los mercados, el desarrollo de la tecnología, la aparición de nuevas formas de telecomunicaciones están destruyendo las barreras tradicionales.

Estos conceptos convergen en el enfoque estratégico de la administración de Personal y Recurso Humano, de William B. Werther, Jr., y Davis, Keith. (2000)⁶, quienes aplican el enfoque estratégico descrito a la administración del personal y los recursos humanos de la organización, sin perder el nexo entre el entorno cambiante, los objetivos organizacionales, corporativos, funcionales, personales y actitudinales con el desempeño y la compensación de los trabajadores hacia la organización inteligente y cambiante.

⁶ WERTHER, Jr. William B., y DAVIS Keith Administración de Personal y Recurso Humano. Mc Graw Hill, México 2000.

1.5.2. Marco Conceptual. Administración: ciencia que tiene por objeto de estudio a las organizaciones, busca la explicación, la comprensión y los porque, mediante teorías, modelos e hipótesis sobre la dinámica y evaluación de las organizaciones.

Administración estratégica: estilo de administración que orienta su mayor atención al análisis de los consumidores, competencia real, proveedores y competencia potencial y los escenarios nacionales e internacionales.

Comunicación: proceso de transmitir información, significado y conocimientos de una persona, lugar o cosa a otra.

Estrategia: sistema complejo y adoptivo que implica un conjunto de esfuerzos y el manejo de los recursos para alcanzar los objetivos generales.

Función: tarea o labor que debe desarrollarse en un cargo, obligaciones, demandas en un empleo; distinción de un trabajo respecto de otro.

Incentivo: estímulo de alguna naturaleza que motiva a la persona con algún fin u objetivo.

Motivación: inducir a las personas a actuar de la manera deseada, inculcada.

Organización: es el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y órganos pertinentes de su administración y establecer relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno.

Planeación o planificación: selección de misiones, objetivos y estrategias; políticas, programas y procedimientos, para lograrlo: tomas de decisiones, selección de un curso de acción entre varias opciones.

Productividad: es la expresión del nivel de eficiencia de un proceso productivo, determinado mediante diferentes relaciones tales como unidades por hora – hombre, o cantidad por unidad de moneda invertida en bienes de capital.

Sostenibilidad: proceso sinérgico, por el cual todas las partes de la organización en forma autónoma, disciplinada y consciente de sus funciones, interactúan para constantemente reiniciar el proceso productivo eficiente y eficazmente.

1.5.3. Marco Espacial. El trabajo se realizará en las instalaciones, domicilio del Hotel Hollywood, ubicado en la calle 44 21- 90 del barrio Valle Meza de la ciudad de Valledupar.

1.5.4. Marco Temporal. Para el desarrollo de esta investigación se cuenta con un período determinado de dos años: 2002 – 2004.

1.6. HIPOTESIS DEL TRABAJO

1.6.1. Hipótesis de Primer Grado. Las características de la dinámica operativa del Hotel Hollywood, permiten que se estructure un Departamento de Administración de Recursos Humanos y Personal, asignado en función a la administración del hotel.

1.6.2. Hipótesis de Segundo Grado. La dinámica y compenetración de las distintas áreas del Hotel Hollywood, promueve un ejercicio sencillo, para desarrollar una filosofía de vida empresarial, que cree las bases para adaptar planeación estratégica y empezar a configurar una sano nivel de competitividad para posicionarse en el sector.

1.7. ASPECTOS METODOLOGICOS

1.7.1. Tipo de Estudio. Este trabajo de investigación presentará un tipo de estudio explicativo, pues aunque sea para crear una solución duradera, se centra en crear condiciones sobre la marcha, en el corto plazo, de inmediatez, que necesitan ser descritas para crear proposiciones coherentes y lógicas que abarquen de la situación general

a la particular y de esta a una nueva generalidad. Todo esto, debido a que es necesario establecer una línea base, que permita implementar en un futuro inmediato un plan estratégico de largo plazo, necesario para sostener mejores condiciones de liderazgo en el negocio.

Además el estudio explicativo permitirá establecer las características del problema, y sus soluciones; identificando conductas y actitudes de las personas involucradas en las áreas operativa, de recurso humano y comunicación, determinando comportamientos y aspectos generales dentro de los cuales, se van a operacionalizar las variables que harán posible conducir a este trabajo de investigación a un nivel aceptable de cumplimiento en sus objetivos e hipótesis.

1.7.2. Método de Investigación. El método es explicativo por que se intercalaran distintos procesos: deducción, observación directa, análisis y comprobación de estrategia propuesta, se implementarán también métodos de cuantificación para la medición de logros; es decir se recurrirá a las herramientas con mayor sentido de aplicación y adaptación para la presente investigación, inculcando un buen sentido del rigor científico.

1.7.3. Fuentes y Técnicas para Recolección de Información.

1.7.3.1. Fuentes Secundarias. Se recurrirá a los textos especializados, páginas web, para complementar el sentido propuesto a nuestro caso, sobre temas de Planeación estratégica, gerencia estratégica; documentación sobre hotelería y en fin, toda aquella que aporte conceptos y casos parecidos al que está propuesto desarrollar en esta investigación.

1.7.3.2. Fuentes Primarias. Se recurrirá a la aplicación de encuestas con los implicados directos en la investigación, para tomar los datos posibles que permitan la construcción de indicadores para comprobar el ejercicio propuesto en este trabajo.

1.8. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Con la información suministrada por la ejecución del trabajo de investigación, se procederá a realizar un proceso de recolección, tabulación ordenamiento y análisis para aplicar las técnicas estadísticas

que correspondan al caso. Para este procederemos con mediciones cuantitativas y cualitativas y su presentación será en documento escrito apoyado en los distintos resultados arrojados por la investigación.

2. FILOSOFIA DE LA EMPRESA HOTEL HOLLYWOOD DE VALLEDUPAR

De acuerdo a lo estipulado en los objetivos de la investigación, el punto de partida es el planteamiento de la filosofía de la empresa, pues hasta el momento, HOTEL HOLLYWOOD, carece de ella. Como resultado del ejercicio con el dueño, la administradora, el grupo de investigación y los empleados, se concluyó que la filosofía de la empresa se expresa en las siguientes frases, y que ellas deben conducir a la acción disciplinada de aplicarlas día a día para ser de esta empresa, la mejor de su ramo en Valledupar.

La filosofía de la empresa, se discutió, y se plasmó en tres sesiones:

- ❖ El 15 de junio, la visión; en ella intervinieron: el dueño, la administración, empleados y el grupo de investigación. **Ver Anexo A**

- ❖ La misión, el 20 de junio; en ella intervinieron el dueño, la administración, la revisoría fiscal y el grupo de investigación. **Ver Anexo B.**

- ❖ Los valores, el 25 de junio; en ella intervino: el dueño, la administración, revisoría fiscal, empleados y el grupo de investigación. **Ver Anexo C.**

El resultado de estas tres jornadas es:

2.1. VISION

Como la empresa líder del sector de hotelería por hora, con innovación permanente en el espacio y accesorios que conduzcan a la mayor satisfacción física, espiritual y sensorial de los deseos y necesidades de nuestros clientes.

Con un recurso humano profesional, altamente calificado y comprometido con los objetivos de la empresa.

2.2. MISIÓN

La misión de Hotel Hollywood es la satisfacción integral de nuestros clientes ofreciendo un espacio adecuado a las necesidades y expectativas de comodidad, bienestar y desarrollo de sus fantasías emotivas, con una dotación mobiliaria en las habitaciones de alta calidad, con precio justo y un excelente servicio.

Promover el mejoramiento de la calidad de vida del personal, impulsar la innovación y el desarrollo de nuevos servicios, acordes a las necesidades cambiantes de sus clientes que aseguran el permanente progreso de la empresa y la retribución adecuada y justa para los miembros de la organización, sus familias, los accionistas, la sociedad y el Estado.

2.3. VALORES CORPORATIVOS

Ver Cuadro 1.**Cuadro 1. Valores**

1. El Cliente	Valor agregado superior
2. Vocación de servicio	Disposición permanente Solidaridad Líder
3. Comportamiento ético	Respeto Solidaridad Liderazgo
4. Profesionalismo	Transparencia Honestidad Eficiencia en las relaciones con el cliente.
5. Innovación	Capacidad creativa, anticipación.
6. Rentabilidad	Altos niveles de productividad y rentabilidad.
7. Compromiso organizacional	

--	--

Fuente: Realizado por los investigadores

Con esta filosofía comienza la reestructuración administrativa del Hotel Hollywood de Valledupar.

3. AJUSTE DEL AREA DE PRODUCCIÓN, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS

3.1. CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA

Hotel Hollywood, es una empresa desarrollada sobre la marcha, de la experiencia del dueño, más no fruto de un proceso sistémico y organizado en el proceso puro de la administración. Realizado un análisis profundo al estilo de administración, encontramos las siguientes características:

- ❖ Es una administración tradicional, basada en una contabilidad de costos para mantener el margen considerado de ganancia que el dueño considera debe dar.

- ❖ No posee memoria sobre los hechos relevantes: comités y reuniones de directivos y empleados, por ejemplo.

- ❖ No existe un departamento propiamente dicho de recursos humanos, ni mucho menos de comunicaciones.

- ❖ No posee asesores externos en materia de imagen, mucho menos en desarrollo de producto. Sobre todo que es un sector donde el nuevo hotel siempre implementa servicios de satisfacción novedosos.

De acuerdo a las características de los hoteles, estilo motel: servicio por horas, la adecuación de las piezas, suites, bares, baños, luces, aromas y accesorios están regidas ahora por una feroz competencia de diseños ergonómicos, basados en estudio de sicología del comportamiento sexual. Ya no solo están determinados por las ventajas de antes: tabúes sexuales, machismo, y sobre todo, el servicio lo determinaba el diseño arquitectónico, ahora con la igualdad de género y las exigencias del público, las condiciones de competencia del sector han cambiado.

Pero también tiene particularidades de un gran negocio organizado, desde hace más de cinco años el dueño de la empresa, se fue del país y se radico en el extranjero, pero antes realizó una serie de inversiones en otras plazas de la Costa Caribe Colombiana, comprando unos 7 moteles y unos 2 hoteles de tres estrellas, en Barranquilla. Al momento de radicarse en otro país, el dueño deja montado una estructura

centralizada, que maneja en forma directa al Hotel Hollywood y el resto de las empresas del ramo:

- ❖ Centro de costos en Barranquilla. A través de un outsourcing, con una empresa de revisoría fiscal, se lleva mes a mes el seguimiento a la estructura de costos, pagos de impuestos, y relaciones de pagos a trabajadores, así como las rotaciones de inventarios.

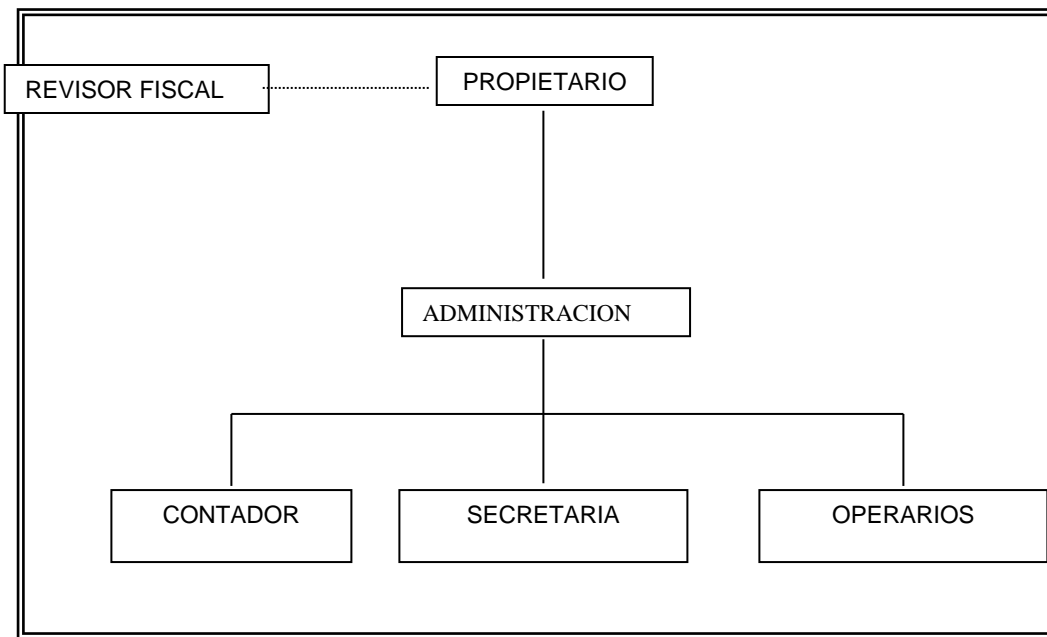
- ❖ Reglamentos de salud ocupacional y reglamento de trabajo, debidamente autorizados e inscritos para vigilancia en el ministerio de trabajo.

- ❖ Una estructura organizacional mínima para todos los hoteles, estilo hotel.

Sobre el papel no existe una planeación estructurada, ni valores corporativos, sólo se dejó una estructura para mantener la maximización de utilidades del negocio para el dueño, es decir, la relación dueño – negocio, las relaciones entre clientes internos y la capacidad de estos para responder a las exigencias en cambios del ambiente y la competencia, se dejó totalmente desarticulada.

El organigrama del hotel es relativamente plano, se distinguen dos fases de poder y decisiones, pero en la práctica, dado lo rutinario del negocio tiende a no demarcar las líneas de jerarquía, sino de crear un ambiente horizontal. **Ver gráfica 1.**

Gráfica 1. Organigrama de la Empresa.



Fuente: De los autores

Sin embargo los beneficios que Hotel Hollywood, ofrece a sus trabajadores es buena, la remuneración es según producción para los empleados de la parte operativa, pero es encima del salario mínimo mensual legal vigente, poseen auxilio de transporte, seguridad social y demás prestaciones; hasta acceso al SENA y a las Cajas de Compensación, lamentablemente estas opciones no se han utilizado

nunca. Además la fama de buen patrón es innegable, no hay deuda laboral que no se haya cumplido.

Una ventaja presenta el sector de estos hoteles en la ciudad, y es que son un cártel en fijación de precios y defensa mutua: anualmente se reúnen para fijar precios de tarifas y establecer políticas comunes o defensas ante propósitos que lesionen sus ingresos, como por ejemplo el fuerte lobby que realizaron ante la pasada administración del municipio para que se les excluyera de ajustarse a la llamada Ley zanahoria.

En conclusión, Hotel Hollywood, es una empresa que está manejada dentro de una agrupación de empresas, en integración horizontal y especializada, que no posee un nivel de autonomía lo suficientemente adecuado para establecer sus estrategias de acuerdo a las exigencias de un sector de fuerte competencia, pero que posee unas buenas bases para lanzarse a realizar un período de transición, crear en el un estilo de administración, de ajuste para el mediano plazo.

Eso sí una clara desventaja el personal que opera actualmente está exigido según requisitos mínimos y no, en máximos, lo que presenta una desventaja para una empresa con la trayectoria que posee. Esta

desventaja es claramente apreciable en el estudio de tiempos del hotel, respecto a otros del mismo dueño en las ciudades de Barranquilla y Cartagena, donde las exigencias del mercado y la competencia presentan matices diferentes, más elevado es el compromiso.

El estudio realizado, muestra los siguientes resultados:

3.2. OPERARIOS POR PRODUCCIÓN

Lo componen cinco camareras y cuatro meseros, de los cuales ocho de estos operarios están sujetos a remuneración por producción, solamente una camarera está bajo sueldo básico. Estos operarios son encargados de generar el 90% de los ingresos de la empresa, el restante 10% se origina en la posición del negocio y su buen nombre, así como en la publicidad y los clientes referenciados por el dueño o la administración, bajo precios preferenciales.

Hotel Holywood, tiene como requisito mínimo de formación exigir el bachillerato completo a sus operarios del área de producción, todos tienen formación mínima básica, más no técnica en el área de servicios de hotelería y turismo. Es la falencia más grave que posee la empresa y es la que obstaculiza la mejor prestación del servicio.

Estos nueve operarios están repartidos en tres turnos de ocho horas cada uno, con un promedio de 1.174,5 habitaciones por mes, lo que significa al Hotel ingresos promedios de \$15.268.500.00 por turno al mes, de los que los operarios reciben un 6 por ciento de lo generado al mes, es decir, su nivel de ingresos es equivalente a dos salarios mínimos mensuales legales vigentes. Para un nivel de estudio mínimo es una excelente remuneración, incluido prestaciones sociales de Ley.

La descripción actual de la relación de tiempo en producción de los operarios, están distribuidos así:

- Turno A: 08:00 a las 16:00 horas, corresponde a un trío de: una Camarera y dos meseros.
- Turno B: 16:00 a las 00:00 horas, corresponde a un trío: dos camareras y un meseros.
- Turno C: 00:00 a las 08:00 horas., corresponde a un cuarteto de: dos camareras y dos meseros.

De acuerdo a la descripción de producción, las habitaciones rotadas por turnos durante el mes, por turno son:

- Turno A: 1.150 habitaciones /mes
- Turno B: 1.192 habitaciones/ mes
- Turno C: 1. 200 habitaciones / mes

En promedio, los turnos dan un promedio de 2.360 habitaciones mes, sobre un número de habitaciones disponibles de 35 habitaciones sencillas y 2 suites. Según estas condiciones, cada habitación sencilla rota 35 veces al mes en promedio.

Pero las necesidades de competir en servicio, frente a otros hoteles de la ciudad, han conducido a implementar en el Hotel, durante los últimos seis meses: la adecuación y puesta al público de las habitaciones suites, con jacuzzi, discoteca, bar y cama, apropiadas para eventos como despedida de soltero, noches de boda, y otros al gusto del cliente, cuyo precio es cinco veces superior a la de una habitación sencilla; el precio hora de una habitación sencilla es de \$13.000,00 mientras una hora de las suites, Panamá y Costa Rica, ascienden a \$60.000,00 hora, y

demandan un promedio mayor de tiempo para su adecuación durante el respectivo turno.

Como siempre, estas adecuaciones no corresponden a un estudio de necesidades, sino a las percepciones que el dueño tiene sobre el mercado. Tampoco se analizó el impacto de esta implementación en el personal operativo del hotel, solamente la situación económica de la región, caracteriza hasta el momento que su ocupación sea por reservas; ocasionalmente llegan clientes para estas suites, siendo su indicador de rotación muy pequeña. Aunque los ingresos por eventos deja unos ingresos considerables. De todas formas los operarios tienen que duplicar sus esfuerzos para cubrir su operación y sostener su ritmo de producción.

3.3. TIEMPOS CONSIDERADOS

La puesta en marcha de las suites con servicios integrados, y la cada vez mayor competencia, han traído consigo que se desnude una falencia: la poca preparación en los operarios y la demora en el alistamiento de las habitaciones está desmejorando la imagen del hotel y por lo tanto está creando una serie de clientes insatisfechos, que ante la oferta de otros hoteles, no dudan en cambiarse.

Para la cantidad de operarios que hay en planta, las operaciones básicas son: **Ver Cuadro 2**

Cuadro 2. Operaciones

No.	ACTIVIDAD
1.	Destendida de la cama
2.	Aseo de pisos y baños
3.	Desinfectar lavamanos y batería sanitaria.
4.	Tendida de la cama
5.	Arreglo del sofá fijo.
6.	Poner juego de toallas limpias
7.	Colocar jabones
8.	Apagar televisor y radio
9.	Arreglo del bar – nevera, reponer los productos consumidos
10.	Aromatizar habitación.

Fuente: Realizada por los investigadores del proyecto.

En estas 10 actividades básicas, en promedio por habitación los operarios se están gastando unos ocho minutos, y en casos de congestión y cuellos de botellas, como salidas o desocupadas de

habitaciones múltiples, en el mismo momento y presionados con llegadas de clientes, se demoran hasta 14 minutos, pues los brazos no dan abasto; además la regla es dejar la habitación bien presentada.

El grupo de investigación realizó el estudio de tiempos, bajo las dos escenas comentadas arriba, esto fue lo que encontró:

❖ Situación normal

Los operarios se demoran en llegar a la habitación un minuto, después de que el cliente ha salido.

Actividades	Tiempo
1. Destendida de la cama	0:40 minutos
2. Aseo de pisos y baños	2:00 minutos
3. Desinfectar lavamanos y batería sanitaria	1:45 minutos
4. Tendida de la cama	0: 45 minutos
5. Arreglo del sofá fijo	0:30 minutos
6. poner juego de toallas	0:10 minutos
7. Colocar jabones	0:10 minutos
8. Apagar televisores y radio	0:10 minutos
9. Arreglo bar	1:50 minutos

10. Aromatizar habitación	0:20 minutos
Tiempo normal	7 minutos y 10 segundos.
Tiempo total	8 minutos y 10 segundos.

❖ Situación de congestión

Los operarios llegan cuatro minutos después de que el cliente ha llegado.

Actividades:	Tiempo
1. Destendida de la cama	0:41 minutos
2. Aseo de pisos y baños	1:50 minutos
3. desinfectar lavamanos y batería	1:40 minutos
4. Tendida cama	0:30 minutos
5. Arreglo del sofá fijo	0:32 minutos
6. Poner juegos de toallas	0:12 minutos
7. Colocar jabones	0:05 minutos
8. Apagar televisor y radio	0:06 minutos
9. Arreglo bar	1:25 minutos
10. Aromatizar habitación	0:15 minutos
Tiempo en congestión	cinco (5) minutos y 46 segundos

Tiempo total 9 minutos y 46 segundos.

Se observó que en congestión los operarios están más preparados para actuar enseguida, tienen el barril de aseo con los implementos listos, lo nocivo es que en ese lapso de cuatro minutos se fueron del hotel tres clientes al no encontrar habitación. Esta observación fue realizada a las 9:30 p.m.

A las 10:40 p.m., ya los brazos están más cansados y el tiempo se extiende a unos 13 minutos, además toca recurrir al portero para que colabore en la llevada de cuentas y traídas de pagos y vueltos, dejando al hotel cerrado por unos segundos, en los que se pierde un cliente al pensar que el establecimiento está completamente lleno.

En congestión el hotel pierde unos cinco a seis clientes, afectando la rotación de las habitaciones y sus ingresos, y toca esforzar al máximo personal de otras funciones para terminar realizar las tareas pertinentes de cierre de un servicio.

Se encontró además que los bares no están arreglados para que el usuario observe y se provoque a consumir, sino todo lo contrario, para que sólo satisfaga sus necesidades básicas de sed o coma algo ligero

como galletas o menta, perdiendo la empresa ingresos en mayores ventas de licores o cigarrillos.

En comparación a los hoteles de este estilo motel de propiedad del mismo dueño, ubicados en Barranquilla y Cartagena, se encontró que el tiempo normal es de cinco minutos y en congestión sube levemente a seis y medio minutos, incluido el tiempo de llegada. Claro está manejan un personal de experiencia en el sector hotelero y capacitados en formación técnica, además de que el personal está sujeto a cuartetos por turnos.

3.4. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

3.4.1. Asignación de la Función. Por la descripción del objeto de la empresa HOTEL HOLLYWOOD, en su mecánica diaria no es necesario aún crear una gerencia o una dirección de recursos humanos y de administración de personal en este lapso, por el contrario, es una función que puede asumir la administración, pues el establecimiento cuenta con un sistema implantado de remuneración por producción y los perfiles no exigen un alta grado de preparación académica, más si técnica, de destreza pragmática.

El Departamento adscrito en funciones a la administración de la empresa, tendrá las siguientes funciones:

- ❖ Planeación de recursos humanos.
- ❖ Relaciones con los empleados.
- ❖ Selección.
- ❖ Capacitación y desarrollo.
- ❖ Evaluación
- ❖ Ubicación
- ❖ Retroalimentación.

Lo anterior enmarcado dentro de los objetivos corporativos de cumplir con las obligaciones legales, proporcionar prestaciones y mantener en mejor condición las relaciones entre los empleados y la empresa. También debe en el plano personal, establecer los métodos de evaluación, ubicación y retroalimentación, y por supuesto en plena gerencia del conocimiento por énfasis estratégico debe planificar y ejecutar las actividades propias de capacitación y desarrollo, su evaluación, ubicación, compensación y retroalimentación.

3.4.2. Propósito. El propósito del departamento, es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera

que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

3.4.3. Funciones del Departamento. Son funciones del Departamento de recursos humanos y administración del personal del Hotel Hollywood, las siguientes:

❖ De Administración de Recursos Humanos:

- Adecuar y planificar plan de trabajo con los operarios y demás empleados de la organización.
- Adecuar la oferta de capacitación existente alas necesidades del HOTEL HOLLYWOOD en destrezas para un mejor servicio, con calidad y velocidad.
- Establecer en conjunto con el dueño, el nivel aceptable, racional y sin violar la Ley, las compensaciones y protección de los empleados.
- Establecer incentivos por logros (de acuerdo a la aceptación del dueño), no tradicional de la empresa.

- Coordinar con un asesor externo, es necesario una sicóloga con experiencia en relaciones industriales o internas, para ajustar la oferta –aprovechable- de capacitación en el medio y mejorar continuamente la actitud del operario hacia la empresa.

❖ De Comunicaciones

- Implantar la periodicidad para realizar reuniones informativas.
- Desarrollar los medios necesarios para que la comunicación de las decisiones administrativas fluyan hacia los operarios y permanezca entre ellos, como refuerzo.
- Manejar la actitud de los empleados hacia los objetivos corporativos.
- Mostrar a los empleados los beneficios que ofrece la empresa en cuanto a:

- Opciones del mercado financiero (por parafiscales que la empresa cumple) en oportunidades para vivienda, vacaciones, cajas de compensaciones.
 - Opciones recreativas por la caja de compensación o por disponibilidad de los demás hoteles del dueño en ciudades como Barranquilla, Fundación y Cartagena.
- generar un clima de familia en la organización
 - Cumpleaños con torta y felicitación.
 - Promover días de campo.
 - Informar sobre el resultado de visitas de entes de regulación a la empresa: DIAN, salud municipal en cumplimiento de la Ley 9 de 1979, Policía aduanera, etc.

3.4.4. Descripción de Cargos en el área de Operación, Funciones y Procedimientos. Los cargos necesarios del área de operación de HOTEL HOLLYWOOD, son los siguientes:

- Camareras
- Mesero

Auxiliares o periféricos: celadores o de control al acceso y salida del establecimiento, que no son propiamente del área de operación, pero son fundamentales para el control del flujo de clientes. También están las operarias de lavandería, que no están inmersas en producción, pero que su inventario diario da un control de la ocupación del establecimiento.

❖ **Camarera:**

Función: es el operario que tiene por cargo el arreglo de las habitaciones: aseo, desinfección, cambio de implementos de aseo y aromatización del cargo.

Procedimiento: las actividades que debe realizar son:

- Quitar tendidos y colocarlos en la canasta del carrito auxiliar de implementos de aseo y recambio de sábanas y toallas.

- Vaciar canecas del cuarto y baño.

- Limpiar vidrios del baño.

- Desinfectar el lavamanos, esterilizar el inodoro y secar la ducha.

- Colocar toallas y jabones en el baño.

- Tender la cama.

- Mechar con desinfectante el piso de la habitación.

- Aromatizar el teléfono y el cuarto

Requisitos: mujeres, con formación mínima en bachillerato, preferiblemente capacitada en menesteres de aseo y manipulación de equipos para agilizar el aseo, con conocimiento en arreglos y presentaciones de tendidos de cama. Con excelente manejo del lenguaje, buena presentación, que sepa leer y escribir.

❖ **Mesero**

Función: debe servir como auxiliar al cobro de cuenta, apertura de las puertas de las habitaciones y servir el bar de las habitaciones.

Procedimiento: las actividades que debe realizar son:

- Llevar la cuenta solicitada desde la oficina de recepción hasta la ventanilla de la habitación.
- Trasladar el pago hasta recepción y devolver los vueltos en la ventanilla de la habitación al cliente.
- Una vez abierto el portón eléctrico de la habitación, debe supervisar el consumo reportado telefónicamente por el cliente sobre el bar e

inmediatamente comunicar su satisfacción o no, sobre el reporte a recepción, para que esta ordene o no la apertura de la salida.

- Inmediatamente debe ir hasta el carrito auxiliar y reponer en la nevera del bar, aquellas bebidas alcohólicas y de refresco que el cliente consumió.
- Así mismo debe limpiar y ajustar el botellón de agua y colocar los vasos desechables.
- Una vez, está desocupado debe colocarse en la vía de acceso a las habitaciones y dirigir al nuevo cliente a una zona del hotel donde esté una habitación disponible.
- Una vez, el cliente en automóvil o taxi, entre a satisfacción en la habitación, el camarero debe accionar el cierre de las puertas.

Requisitos: hombre no mayor de 35 o 40 años, en excelente estado físico, con requisito académico mínimo de bachillerato, preferiblemente

con formación técnica en manejo de mesas y etiqueta. Con excelente manejo del lenguaje, facilidades de expresión, buena escritura y comprensión.

Se propone como ajuste, la figura de un supernumerario.

❖ **Supernumerario**

Función: encargado de alistar los carritos, revisar su estado mecánico, los inventarios diarios de toallas, jabones y elementos de aseo, además de sábanas y fundas; necesarias para el inicio del turno de camareras y meseros.

Debe además suplir y colaborar con las actividades propias de las camareras y meseros en su movimiento diario, en el respectivo turno.

Actividades: las actividades son:

- Supervisar el alistamiento de los elementos de aseo y bar, para las habitaciones.

- Revisar el estado mecánico de los carritos auxiliares.

- Colaborar en el momento que así lo requiera la rotación de clientes, con las actividades de la camarera.

- Colaborar en el momento que así lo requiera la rotación de clientes, con las actividades del mesero.

- Controlar el movimiento de las sábanas, fundas y toallas que se remiten por turno a la lavandería del establecimiento.

- Manejo racional del inventario de insumos para aseo y bar de las habitaciones.

- Las demás actividades que dentro de su turno, la administración le exija.

Requisito: hombre o mujer, de edad entre los 30 y 40 años, en excelente estado físico, con formación técnica en hotelería, glamour,

excelente presentación, manejo de las normas de urbanidad, con conocimiento de sistemas, manejo correcto de escritura y lectura.

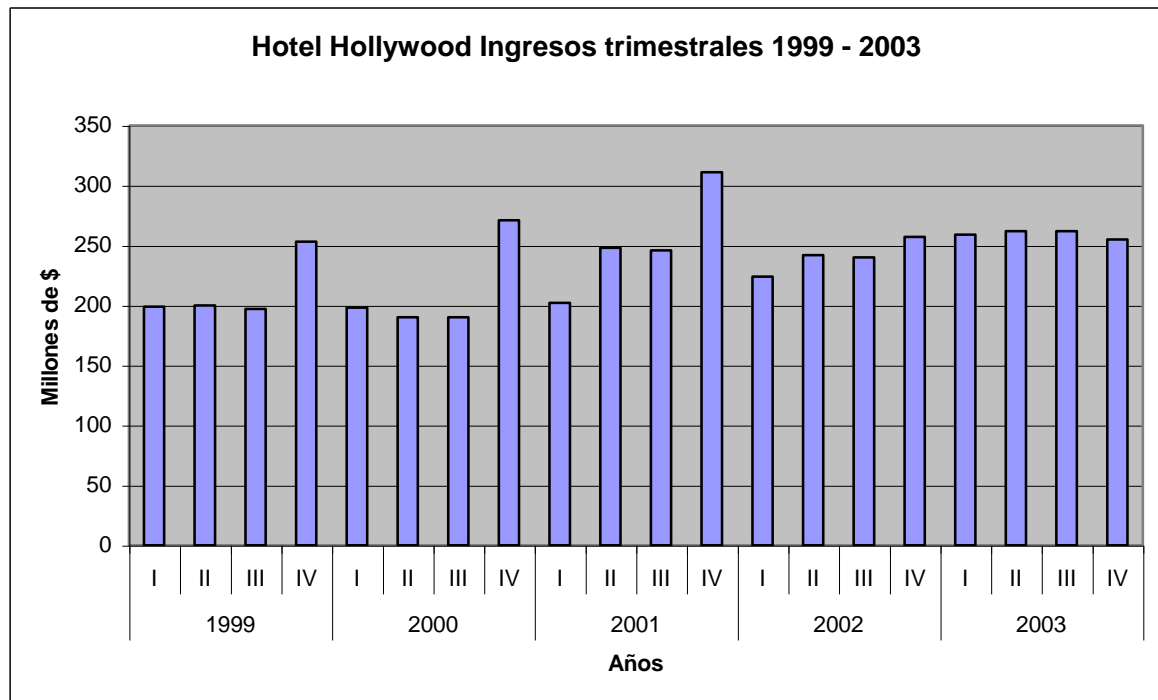
Actualmente, esta figura no existe en el personal de la empresa, debe implementarse, para ensanchar la planta física de los operarios en producción, es preferible dos: uno para el turno de la tarde y otro para la noche.

4. PLAN DE INCENTIVOS POR PRODUCCIÓN PARA EL PERSONAL DEL AREA OPERATIVA, BASADO EN LAS CARACTERÍSTICAS DEL RECURSO HUMANO Y COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

4.1. EVOLUCION DE INGRESOS DEL HOTEL HOLLYWOOD

Los ingresos del Hotel Hollywood en los últimos cinco años y su división en trimestres, indican que los ingresos han sufrido un crecimiento rápido y acelerado para los años 1999, 2000 y 2001. con una tendencia a recogerse en el 2002 y luego a aplanarse en el ejercicio contable del año pasado. La gráfica siguiente, así lo demuestra. **Ver gráfica 2.**

Gráfica 2. Ingresos Trimestrales



Fuente: construcción del grupo de investigación con base en los datos de la contadora y avalados por la revisoría fiscal de la empresa.

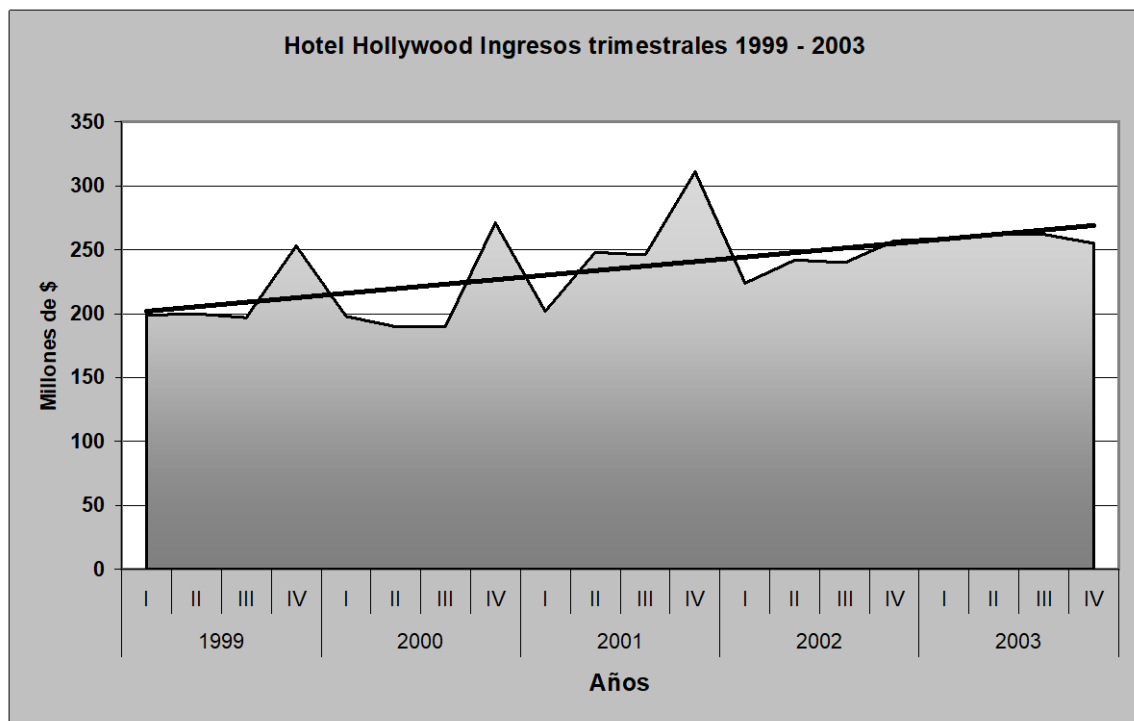
Hasta el año 2001 la evolución de ingresos del Hotel Hollywood es ascendente, pero en el 2002 y 2003, tiende a decrecer y a mantenerse, esta situación se refleja por las siguientes causas:

- La entrada en funcionamiento de tres hoteles tipo motel, con otros servicios adicionales y suites con otros accesorios.
- La competencia desleal con hoteles tipo alojamiento por día, quienes ante la situación social y económica de crisis en la región

han decidido captar ingresos en la misma forma que los hoteles tipo motel.

La gráfica de tendencias, demuestra que la aparición en el contexto local de estas circunstancias, ha golpeado el crecimiento ascendente de la empresa. **Ver gráfica 3.**

Gráfica 3. Ingresos sobre competencia



Fuente: construcción del grupo de investigación con base en los datos de la contadora y avalados por la revisoría fiscal de la empresa.

Para el presente trabajo de investigación, nos sirve el análisis de la gráfica en áreas con línea de tendencia para observar que la inclinación

de la curva de tendencia es acostarse sobre los datos, sin embargo se observa en ambas gráficas que de todos los años el mejor trimestre es el comprendido en los meses de octubre, noviembre y diciembre, o sea el trimestre IV de los años.

Consultando los ingresos contables, se encuentra que durante ese período los indicadores de rotación han subido hasta 2.500 habitaciones /mes, aproximadamente unas 140 habitaciones más que el promedio.

El grupo procedió a consultar en las distintas dependencias del gremio Hotelero y de Turismo en la ciudad de Valledupar, para tomar un esclarecimiento más detallado sobre las causas reales de las caídas en los ingresos, consultados los promotores de turismo, se encontró:

- Qué Valledupar, realiza un solo evento turístico y cultural al año, que realmente vende a la ciudad: el festival Vallenato y es un fin de semana, para nuestro análisis, ocurre en el segundo trimestre del año.
- Qué en la región no se realiza una feria agroindustrial por excelencia, que tenga características propias, que incite a venir.

- Qué la ciudad no se vende por parte de sus administradores locales como punto de turismo, ni si quiera por ser la capital del Vallenato.

- No hay promoción continúa de ella, y su vida nocturna se reduce en buen movimiento los días viernes y sábados y con mayor dinamismo al termino de las respectivas quincenas (esta teoría la viene desarrollando FENALCO, seccional Valledupar, basado en sus encuestas mensuales a los establecimientos de comercio afiliados).

- La recesión del sector agropecuario, que no genera la cantidad de jornales de antes y ha reducido la capacidad de consumo de la región, en general.

Es decir, que el sector se está ensanchando –entrada de nuevos Hoteles, estilo motel- por que hacía él se está dirigiendo un flujo de inversiones que no encuentra destino en el otrora pujante sector agropecuario, que se blinda con la cuantiosa inversión en activos fijos que requiere un hotel y espera pacientemente que el público lo acredite.

Lo anterior indica que el Plan de Incentivos a implementar tiene que ser un basado en estas características:

- ❖ Establecimiento de un tarifas y planes especiales para nuestros clientes carnetizados.

- ❖ Promoción en los meses de febrero – marzo y mayo – junio de la famosas paga una y disfruta tres horas.

4.2. PLAN DE INCENTIVOS

El plan de incentivos, la remuneración esta basada en premiar a los turnos que sobrepasen su producción en las temporadas descritas en un 10% de la rata normal de producción, para este fin, el dueño, la administración y el grupo de investigación:

- ❖ El grupo de trabajo establecido en turno, que sobrepase en las temporadas establecidas un rendimiento superior a la normal en un 10% de sobrejecución, se le dará un pago por ahorro de tiempo, equivalente al 5% del total devengado por los integrantes del turno.

❖ El grupo de trabajo establecido por turno, que sobrepase en las temporadas establecidas un rendimiento superior a la normal en un índice superior al 10% de sobrejecución, HOTEL HOLLYWOOD, establecerá un bono de producción, por aumento de productividad respecto al promedio, equivalente al 10% del total devengado por los integrantes del turno.

Este bono será pagadero a los componentes del turno en los primeros días del mes de Diciembre.

5. COMPROBACION DE LOS RESULTADOS

5.1. VERIFICACIÓN DE PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

todas las preguntas del proceso de sistematización, fueron resueltas en el transcurso de la investigación pues se comprobó:

- ❖ Qué la empresa presenta particularidades administrativas por ser de un solo dueño, tema no tratado en teoría por los especialistas en empresa de familia.

- ❖ Qué está basada en la experiencia, más no en la planeación estratégica, sin embargo los resultados en generación de ingresos dan prueba de un manejo exitoso de la empresa en un escenario muy competido y lleno de variables externas no controlables.

- ❖ Es necesario establecer un plan de incentivos para estimular la producción por operario, pues hasta el momento no se maneja, y la competencia es agresiva en este sector.

- ❖ Las decisiones administrativas son de calidad: pues la empresa está inmersa en un grupo de empresas similares, con un manejo

centralizado de la revisoría fiscal, quién es responsable de la maximización contable del objeto.

5.2. VERIFICACIÓN DE OBJETIVOS

- ❖ Se anexan los actas de asistencia a los eventos realizados durante el mes de junio, para el desarrollo en conjunto del objetivo No. 1, qué es la filosofía de la empresa.

- ❖ Se anexa el visto bueno del dueño, para el establecimiento del departamento de recursos humanos y de comunicación.

- ❖ Se anexa el visto bueno del dueño, para el establecimiento del sencillo plan de incentivos para los operarios del departamento de producción.

5.3. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

- ❖ La hipótesis de primer grado se cumple en su totalidad, pues al ser una empresa de un solo dueño, el sigue direccionando las decisiones, en este caso permitió la implementación del departamento de recursos humanos en función de la administración.

- ❖ La hipótesis de segundo grado también se cumplió, pues se plasmaron los elementos filosóficos de la empresa.

6. CONCLUSIONES

Por los efectos cambiantes de la competencia entre empresas del mismo sector con distintos grados de desarrollo y de múltiples formas de competencia es posible llegar a un consenso claro sobre la adopción de un plan estratégico para competir en el mercado en empresas de un solo propietario. Integrando en este proceso a un grupo asesor, órgano fiscales y de control, parte administrativa y operarios, como un caso sui generis en empresas de un solo propietario en un negocio rutinario, técnico pero de ganancias sustanciosas.

La reestructuración administrativa de Hotel Hollywood, rompe con los canones establecidos en la actual tendencia de las empresas, pues esta direcciona un aumento en el personal de producción, un plan de incentivos que mejora las expectativas laborales y una reasignación de funciones para un departamento que no existía en la empresa.

Es necesario además, realizar una evaluación ex – post al proceso de reestructuración administrativa y de incentivos al grupo de producción para medir el impacto de la estrategia en las finanzas de la empresa,

entendiendo esta como el resumen de un nuevo modelo gerencial y gestión que abarca a todas las áreas en la consecución de un fin: maximización del valor de la empresa y mantenimiento de su posición dentro de los hoteles por hora en la ciudad.

Para las partes interesadas, es urgente, en un lapso de tiempo inmediato, Hotel Hollywood, cuente con una asesoría psicológica que haya medido el impacto del servicio en las necesidades fisiológicas y síquicas de los clientes para estructurar un concepto diferenciador del bien ofrecido por el hotel y marcar pauta en la rutina de este negocio. Luego debe derivarse un proceso de planeación que de ser necesario trascienda en un proyecto de reestructuración física y de accesorios.

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto. Administración del Recurso Humano, Mc Graw Hill, México, 1990.

CONTRERAS BUITRAGO, Marco Elías. Fenomenología de la Empresa, Editorial UNAD, Bogotá, 1995.

GARZON CASTRILLON, Manuel Alfonso. Planeación Estratégica, Editorial UNAD, Bogotá, 2000.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación, Mc Graw Hill, Bogotá, 2003.

OGLIASTRI, Enrique. Manual de Planeación, Editorial Uniandes, Bogotá, 1997.

SABOGAL, Omar. Procesos Administrativos, Editorial UNAD, Bogotá, 1998.

TAYLOR, Frederick Winslow. Principios de la Administración Científica, Buenos Aires, Editorial El Ateneo, 5ª edición., 1973.

WERTHER, Jr. William B., y DAVIS, Keith. Administración de Personal y Recurso Humano. Mc Graw Hill, México, 2000.

ANEXO A:**ACTA 1**

En la ciudad de Valledupar a los días del mes de junio de 2004 se reunieron en la oficina del Hotel Hollywood, José Maestre propietario, Ciria Mendoza, quien en la actualidad desempeña el cargo de administradora, Jennis Fernández, Libet Ruiz, quienes conforman el grupo de investigación y empleados. Con el fin de plasmar la visión del Hotel.

Asistentes:

JOSE MAESTRE DAZA

CIRIA MENDOZA M

JENNIS FERNÁNDEZ VITOLA

LIBET RUIZ CASTRO

OLIVIA ROMERO

YANCY CONTRERAS

SIRLE BARRERA

ANEXO B: ACTA 2

En la ciudad de Valledupar a los 20 días del mes de junio de 2004 se reunieron en la oficina del Hotel Hollywood, José Maestre propietario. Ciria Mendoza, quien en la actualidad desempeña cargo de Administradora, Jennis Fernández, Libet Ruiz, quienes conforman el grupo investigación y Mirledy Salazar contadora. Con el fin de plasmar la Misión de la Empresa.

Asistentes:

JOSE MAESTRE DAZA

CIRIA MENDOZA

JENNIS FERNÁNDEZ VITOLA

LIBET RUIZ

MIRLEDY SALAZAR

ANEXO C:**ACTA 3**

En la ciudad de Valledupar a los 20 días del mes de junio de 2004 se reunieron en la oficina del Hotel Hollywood, José Maestre propietario, Ciria Mendoza, quien en la actualidad desempeña cargo de administradora, Jennis Fernández, Libet Ruiz, quines conforman el grupo de investigación, Mirledy Salazar contadora y empleados con el plasmar de valores de la empresa.

Asistentes:

JOSE MAESTRE DAZA

CIRIA MENDOZA

JENNIS FERNÁNDEZ VITOLA

LIBET RUIZ

MIRLEDY SALAZAR

YANCY CONTRERAS

SIRLE BARRERA

ALFONSO PALOMINO
