

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS GERENCIALES ADMINISTRATIVOS Y NECESIDADES
DERIVADAS DE FORMACIÓN EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO DEL
ÁREA METROPOLITANA CENTRO-OCCIDENTE**

**LAURA MARÍA CAMPIÑO GARCÍA
COD. 1093219250**

**MARIANA LOSADA AGUDELO
COD.1088281115**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PEREIRA
2014**

**IDENTIFICACIÓN DE ESTILOS GERENCIALES ADMINISTRATIVOS Y NECESIDADES
DERIVADAS DE FORMACIÓN EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR HOTELERO DEL
ÁREA METROPOLITANA CENTRO-OCCIDENTE**

**LAURA MARÍA CAMPIÑO GARCÍA
COD. 1093219250**

**MARIANA LOSADA AGUDELO
COD.1088281115**

TRABAJO DE GRADO

Directora
INGENIERA MARIA ESPERANZA LÓPEZ

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PEREIRA
2014**

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	8
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	9
1.1 ANTECEDENTES DE LA IDEA	9
1.2 SITUACIÓN PROBLEMA	10
1.3 PROBLEMAS IDENTIFICADOS	12
1.4 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DEFINIDO.....	12
1.5 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	12
1.6 HIPÓTESIS O SUPUESTOS	12
1.7 HIPÓTESIS DEFINIDA	13
1.8 OBJETIVOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	13
1.8.1 Objetivo General.....	13
1.8.2 Objetivos Específicos.....	13
1.9 JUSTIFICACIÓN	14
1.10 BENEFICIOS A OBTENER	14
1.11 LIMITACIONES PREVISIBLES	15
2. MARCO REFERENCIAL.....	16
2.1 MARCO TEÓRICO.....	16
2.1.1 La Administración, Un Camino Al Éxito.....	16
2.1.2 Administración En Las Organizaciones	18
2.1.3 Desempeño Gerencial Y Organizacional	20
2.1.4 Modelos Administrativos Con Enfoque A Resultados.....	22
2.1.5 Obtención De Resultados Organizacionales A Través De La Historia Administrativa.....	26
2.1.6 Teorías Clásicas De La Administración	27
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	33
2.2.1 Productividad	33
2.2.2 Competitividad.....	34
2.2.3 Conceptos Básicos Sobre Innovación.....	36

2.2.4 La Innovación Empresarial: Un Nuevo Enfoque De Desarrollo.....	38
2.2.5 Outsourcing.....	40
2.2.6 Reingeniería	41
2.2.7 Gestión de Calidad	42
2.2.7.1 Evolución histórica del concepto de calidad.....	42
2.2.8 Gerencia del Servicio.....	42
2.3 MARCO NORMATIVO	43
2.3.1 Constitución Política De Colombia	43
2.3.2 Ley 300 De 1996.....	43
2.3.3 Decreto 2590 De 2009	44
2.3.4 Código Sustantivo Del Trabajo	44
2.4 MARCO SITUACIONAL	44
2.4.1 Características Del Sector Hotelero	45
2.4.2 Reseña Histórica Del Sector	46
2.4.3 Estadísticas Del Sector	47
2.4.4 Perspectivas Del Sector	50
3. DISEÑO METODOLÓGICO	52
3.1 POBLACIÓN O UNIVERSO	52
3.2 MUESTRA.....	52
3.2.1 Tipo De Muestreo	52
3.2.2 Diseño De La Muestra	53
3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN Y DE ESTUDIO	54
3.4 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO.....	54
3.4.1 ESPACIAL	54
3.4.2 DEMOGRÁFICA.....	54
3.4.3 TEMPORAL	55
3.4.4 TEMÁTICA.....	55
3.5 VARIABLES E INDICADORES DEL ESTUDIO	55
3.6 METODOLOGÍA A EMPLEAR EN EL ESTUDIO	56

3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	57
3.8 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	58
3.8.1 INFORMACIÓN DE LA EMPRESA.....	58
3.8.2 INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO	60
3.8.3 ÁREA COMERCIAL.....	62
3.8.4 ÁREA FINANCIERA	71
3.8.5 ÁREA DE CONOCIMIENTO DE PERSONAS	75
3.8.6 ÁREA TECNOLOGÍA (PROCESOS)	81
3.8.7 ORIENTACIÓN HUMANÍSTICA	84
3.8.8 ORIENTACIÓN TECNOCRÁTICA.....	88
3.8.9 ORIENTACIÓN PLANIFICADORA Y TOMA DE DECISIONES.....	89
3.8.10 ORIENTACIÓN DE LAS NORMAS Y REGLAMENTOS	92
3.9 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	95
3.10 DIAGNÓSTICO OBTENIDO	104
3.10.1 MATRIZ DOFA.....	110
3.11 ESTRATEGIAS Y PROPUESTAS DEL PROYECTO	112
3.11.1 ESTRATEGIAS DOFA.....	113
3.11.2 PROPUESTAS ADICIONALES	115
4. CONCLUSIONES	118
5. RECOMENDACIONES	120
6. BIBLIOGRAFÍA	122

RESUMEN

El sector turístico ha tenido un gran crecimiento en los últimos años en el país y el AMCO no ha estado al margen del crecimiento de este sector, ya que en la región se ha venido impulsando el turismo. Teniendo en cuenta la importancia que ha alcanzado este sector, el presente trabajo se ha enfocado en la identificación de los estilos gerenciales y administrativos de las empresas del sub-sector hotelero con el fin de determinar las necesidades de formación que requieran en los procesos o en el personal, con el fin de mejorar en un mercado altamente competitivo.

Para la realización de este trabajo se hizo un análisis del sector para determinar su situación actual en el mercado de servicios, posteriormente se continuo con la recopilación de información a través de fuentes directas seguido de un análisis para realización de propuestas apropiadas a las necesidades de las empresas del sector.

Palabras clave: AMCO, competitividad, estilos gerenciales, sector hotelero, formación

ABSTRACT

The tourism sector has grown greatly in recent years in the country and AMCO has not been left out of the growth of this sector because in the region the tourism has been promoted. The importance of this sector is the reason of this project, which has focused on identifying management and administrative styles firms in the hotel sub-sector to identify training needs requiring processes or staff to improve in a highly competitive market.

For the realization of this project, we made an analysis of the sector to determinate the actual situation in the service market, afterwards we continue with the recollection of information at the source and later we analyzed and made appropriate proposals for the necessities in the organizations.

Key Words: AMCO, competitive, management and administrative styles, hotel sub-sector, training.

INTRODUCCIÓN

La globalización que ha vivido la economía y los mercados ha hecho que las empresas deban mejorar día a día en calidad y competitividad para estar al nivel de los competidores internacionales afrontando las exigencias del mercado.

Uno de los factores importante dentro de las organizaciones para garantizar la competitividad de los procesos, es la forma en la cual los gerentes y administradores se encuentran direccionando la gente y las operaciones para alcanzar los objetivos propuestos.

En este proyecto se estudia la “Identificación de los estilos gerenciales utilizados por gerentes y directivos que afectan el clima organizacional, el ambiente laboral y la competitividad de las empresas de servicios que pertenecen al subsector de hotelero en el Área Metropolitana Centro-Occidente”, con el fin de establecer las falencia u oportunidades de mejora que existan dentro de las empresas, con el fin de mejorar la competitividad e impulsar este sector con calidad.

Para la realización de este estudio se determina una muestra de 122 Empresas del sector, a las cuales se les realiza una encuesta con el fin de obtener un diagnóstico claro de la situación actual de las organizaciones.

Finalmente, se establece las propuestas pertinentes para el desarrollo y fortalecimiento del servicio hotelero en el AMCO.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 ANTECEDENTES DE LA IDEA

La gerencia de una empresa es una actividad realizada por seres humanos cuyo comportamiento está mediado por sus características personales, biológicas, psicológicas y culturales inherentes a los grupos sociales¹, ante los cuales el individuo tiene la posibilidad de construir y definir su actuar y como tal, el hombre forma su personalidad gerencial influenciada por esos rasgos que determinan lo que se conoce como estilo gerencial.

Para cada tipo de negocio hay un estilo que maximiza resultados: el mejor es aquel que alcanza mayores logros eficaz y eficientemente, pues coincide frecuentemente con la manera de resolver las situaciones a las que se enfrenta y tiene la facilidad de adaptarse a las contingencias y retos con éxito.

En general los trabajos sobre estilos gerenciales en el sector comercial son escasos, principalmente los de carácter regional y municipal. Es por esto que se ve la necesidad de abordar un trabajo amplio de investigación con el propósito de describir algunas de las variables que determinan los estilos gerenciales en los principales sectores comerciales del Área Metropolitana Centro Occidente (Pereira, Dosquebradas y la Virginia).

Sin duda alguna un estilo gerencial es el elemento que subyace detrás de una organización exitosa o de una en extinción. Lo que marca la diferencia entre una y otra se condiciona al estilo gerencial: uno efectivo se asocia a organizaciones con alto grado de desarrollo, triunfantes; uno poco efectivo se relaciona con organizaciones entrópica² en posibilidad de reabastecerse de energía innovadora para evitar la amenaza de desaparecer.³

¹ TORO, Jacqueline. Desarrollo de la Personalidad emprendedora. Bogotá: EAN 2.000. Pág. 29.

² Entropía: proceso por el cual todas las formas organizacionales tienden a la extinción y a la desintegración, por la pérdida de energía.

³ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría general de la administración. México: Mc Graw -Hill, 2.000. Pág. 786

Por esta razón es necesario identificar los componentes de la organización más vulnerables al estilo gerencial, pues son los que deben tenerse en cuenta al momento de definir el perfil del gerente; éstos están dados por las demandas de los procesos y por las características de la gente que conforma el equipo de trabajo. Si cada gerente estuviera consciente de su propio estilo y de cómo éste impacta en los resultados, entonces tendría la posibilidad de hacer los ajustes necesarios para adecuarse al ambiente en el que se encuentra. El estilo gerencial es el componente del ambiente laboral que mayor influencia tiene sobre la motivación de las personas, el ambiente mismo y sobre los resultados en la cadena productiva.

1.2 SITUACIÓN DEL PROBLEMA

Pensar como un gerente es todo un proceso pues no se nace siendo gerente. Si bien se tienen cualidades y actitudes que son compatibles con las de un líder hay que desarrollarlas en un tiempo de formación, en un proceso de aprendizaje y de experiencia laboral. En ocasiones estas cualidades se imitan y en otras se trata de no imitar en lo absoluto el comportamiento de los directivos, de aquí que el proceso de formación de un gerente tenga aspectos empíricos y otros cognoscitivos.

Se puede decir con seguridad que un gerente debe moverse entre un estilo y otro de dirección según la situación a que este enfrentado: en ocasiones tendrá que utilizar todo su poder para ordenar o castigar y en otras solo deberá guiar y escuchar: dependiendo de la situación estará actuando siempre entre un estilo autocrático y uno más democrático. Los gerentes son seres humanos que pueden cometer errores; pensar en ellos como personas de la organización que no se equivocan y que toma todas las decisiones de su equipo de trabajo u organización es una equivocación.

El estilo gerencial de las organizaciones está fuertemente cruzado por una cultura tradicional de tipo autocrática, alimentada desde el núcleo familiar; este estilo es directamente proporcional al fracaso e inversamente proporcional al éxito. Sin embargo no

se puede asumir que el estilo de la gerencia de nuestro país es inerte, que no cambia o que es involutivo, hay una generación de gerentes que rápidamente se extiende por Latinoamérica; portadores de nuevas ideas que implican la adopción de los principios de responsabilidad, autoridad, y obligación de rendir cuentas delegadas. Esto se nota entre los más jóvenes y la realidad es que el éxito que ya se ha evidenciado como resultado de esto, da indicios muy marcados de que se producirá un cambio necesario para el éxito empresarial.

Lo anterior lleva a poner en perspectiva el estado de desarrollo y estilos de la gerencia a la luz de las teorías administrativas y la realidad cultural de nuestra región, ya que cada vez es más evidente que no se logran mejores resultados en las empresas que dominan sólo los aspectos técnicos, sino quienes saben interactuar con las personas e inspirarles entusiasmo por los objetivos comunes; en la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y sus directivos se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los nuevos rumbos, lo que tiene relevancia no sólo a nivel local sino mundial. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante nuevas realidades.

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica, la competitividad, son fenómenos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Por lo anterior el estudio se enfoca en identificar esos estilos, evaluarlos a la luz de las tendencias modernas administrativas para, desde el deber ser, elaborar propuestas de desarrollo tendientes a fortalecer la competitividad de cada sub-sector.

1.3 PROBLEMAS IDENTIFICADOS

El sector hotelero no se encuentra preparado para ser competitivo teniendo en cuenta los cambios que se están generando en el entorno

Es posible establecer los estilos gerenciales del subsector de servicios hoteleros en el Área Metropolitana Centro Occidente

1.4 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DEFINIDO

Identificación de los estilos gerenciales utilizados por gerentes y directivos que afectan el clima organizacional, el ambiente laboral y la competitividad de las empresas de servicios que pertenecen al subsector de hotelero en el Área Metropolitana Centro-Occidente

1.5 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los estilos gerenciales utilizados por gerentes y directivos que afectan el clima organizacional, el ambiente laboral y la competitividad de las empresas de servicios que pertenecen al subsector de hotelero en el Área Metropolitana Centro-Occidente?

1.6 HIPOTESIS O SUPUESTOS

Hipótesis de la investigación

Los gerentes y directivos de las empresas del sub-sector de servicios hoteleros en el AMCO poseen un estilo gerencial y administrativo de personas líderes, con un sentido humanista de la gerencia, a los que les interesan las opiniones de sus trabajadores. Este es un estilo gerencias estratégico, enfocado en metas y objetivos claros, con un alto conocimiento de la empresa y sus procesos, manteniendo un pensamiento sistémico. Es un estilo gerencias que exige pero a su vez sabe motivar a sus colaboradores. Estos líderes conocen ampliamente el sector en el que se desempeñan sus organizaciones y aplican herramientas para el control de los diferentes procesos de las empresas teniendo en cuenta sus debilidades y amenazas y potenciando sus fortalezas y oportunidades

Hipótesis Nula

Los gerentes y directivos de las empresas del sub-sector de servicios hoteleros en el AMCO ejercen un estilo gerencial y administrativo autocrático, donde tienen autoridad absoluta sobre las decisiones que se toman, además el nivel de motivación para los colaboradores es bajo. En este estilo, los gerentes solo están interesados en los resultados, así que dan instrucciones puntuales para llegar obtener los resultados esperados.

En este tipo de gerencia, se establecen jerarquías rígidas ya que están convencidos que la ausencia de esta afecta negativamente la operación de la empresa, afirman que un estilo estricto es el más adecuado para un mejor desempeño

1.7 HIPOTESIS DEFINIDA

Los gerentes y directivos de las empresas del sub-sector de servicios hoteleros en el AMCO poseen un estilo gerencial y administrativo de personas líderes, con un sentido humanista de la gerencia, a los que les interesan las opiniones de sus trabajadores.

1.8 OBJETIVOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1.8.1 OBJETIVO GENERAL

Conocer el estilo gerencial administrativo que se utilizan actualmente en las empresas del sub-sector de servicios “HOTELERO” DEL Área Metropolitana Centro – Occidente, con el fin de generar propuestas concretas de capacitación y mejoramiento de las empresas del sub-sector.

1.8.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Contextualizar administrativamente el sub-sector.
- Identificar los aspectos gerenciales administrativos que actualmente emplean los empresarios pertenecientes del sub-sector hotelero.

- Establecer la relación existente entre los estilos gerenciales y la competitividad de las empresas del sub-sector.
- Generar propuestas para el sector de acuerdo a las necesidades detectadas en el estudio.

1.9 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad tanto las grandes como medianas o pequeñas empresas se enfrentan constantemente a variaciones en diferentes factores internos y externos relacionados directamente con el mercado y las exigencias de los clientes, generando la necesidad de implementar diferentes metodologías para la optimización de los recursos, mejora de la calidad y el logro de productividad, competitividad e innovación.

Es por tanto que se busca abordar la necesidad de las empresas del sector hotelero del Área Metropolitana Centro – Occidente, de conocer las técnicas y herramientas gerenciales administrativas aplicadas actualmente en sus procesos y su efectividad en la calidad del servicio para el crecimiento en la participación del mercado, identificando las condiciones y fortalezas propias de las empresas para generar programas formativos que les permita ser más competitivas en el sector.

Esta investigación generará propuestas concretas para la identificación de modelos de administración aplicables al sector hotelero del Área Metropolitana Centro – Occidente obteniendo beneficios para las empresas al permitirles conocer los métodos administrativos implementados por sus dirigentes, sus ventajas y desventajas y las oportunidades de mejora identificadas a través de diferentes acciones que se puedan llevar a cabo para el mejoramiento continuo.

1.10 BENEFICIOS A OBTENER

La realización de este proyecto permite identificar las formas administrativas y gerenciales que actualmente se aplican en el subsector de servicios hoteleros, evidenciando las necesidades actuales de este sector en este aspecto para mejorar su competitividad organizacional a través de un adecuado direccionamiento.

De acuerdo a las limitaciones, los recursos, oportunidades y amenazas que se logren identificar en el subsector de servicios hoteleros en el Área Metropolitana Centro Occidente, se establecerán propuestas orientadas a mejorar el desempeño de las organizaciones mediante herramientas administrativas adecuadas.

Los gerentes, directivos y administrativos de las empresas de servicio del área Centro Occidente tendrán la posibilidad de reflexionar sobre su gestión y desempeño dentro de la organización, identificando debilidades o carencias.

Cabe aclarar que el tema central de la investigación no es la administración sino los estilos de gestión, ya que cada vez se debe ser más clara la función gerencial. Cada comportamiento en la gestión genera consecuencias que pueden afectar la estructura organizacional, los objetivos, la calidad de la respuesta de la organización, cuyas características se construyen de acuerdo a las formas de dirección en la empresa.

1.11 LIMITACIONES PREVISIBLES

Para este proyecto de investigación se utilizarán técnicas de recolección de datos, sin embargo existen limitantes que se pueden presentar durante la obtención de los datos y la interacción con quienes proporcionarán la información requerida. Algunas de las limitantes se presentan a continuación

- Inconvenientes en la obtención de bases de datos actualizadas
- Negativas por parte de los encuestados al momento de solicitar información
- Limitantes de tiempo para la realización de trabajo en campo
- Poca disponibilidad y/o interés por parte de gerentes
- Poco presupuesto para la realización del trabajo en campo
- Dificultad en la tabulación de los datos por la magnitud de la muestra

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

Existen diferentes teorías administrativas aplicables al proyecto para la definición de un modelo gerencial. Para el estudio del sector hotelero del Área Metropolitana Centro – Occidente se identifican los principales aportes de las ciencias administrativas y gerenciales que conforman el estado del arte al que se encuentra sujeto el proyecto.

2.1.1 La Administración, un camino al éxito⁴

A través de las diferentes etapas de la vida del ser humano surge la necesidad de integración y convivencia, agrupados en organizaciones organizadas como una institución educativa, un grupo político, comunidad religiosa, equipo deportivo o una empresa. Las empresas poseen estructuras organizacionales formales e informales, compuestas por un grupo de personas que trabajan juntas en busca de un bien común y el cumplimiento de una meta.

En el siglo XXI, donde la estrategia fundamental es el manejo de la información, las organizaciones deben propender por generar conocimiento que permita la toma de decisiones orientadas al beneficio de la organización y de la comunidad presente en su entorno.

La administración brinda herramientas necesarias para desarrollar actividades y lograr los objetivos propuestos de una organización, y los modelos de gerenciales que más se adecuan a su razón de ser.

La palabra administración viene del latín *ad* (dirección, tendencia) y *minister* (Subordinación u obediencia), y significa cumplimiento de una función bajo el mando de otro y prestación de un servicio a los demás.

⁴ Grupo de Investigación en Desarrollo Humano y Organizacional. Administración por resultados: un enfoque teórico práctico para organizaciones cambiantes. Pereira, Universidad Tecnológica de Pereira, 2004.

El concepto de administración puede ser visto bajo diferentes aspectos:

Ciencia:

- Estudia el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas laboran o trabajan en grupos con el fin de alcanzar los objetivos establecidos.

- José Antonio Fernández Arena, mexicano, afirma: *la administración es una ciencia social cuya meta es satisfacer los objetivos institucionales de cada medio a través de una estructura y del esfuerzo unificado.*

- Según Henry Fayol: *“Administrar es proveer, organizar, mandar, coordinar y controlar”.*

Arte:

- La administración es un arte donde se combinan óptimamente los recursos de la empresa para alcanzar sus objetivos.

- William J. MClarney, norteamericano indica que: *“La administración es la combinación más efectiva posible del hombre, materiales, maquinas, métodos y dinero para obtener la realización de los fines de una empresa”.*

- Koontz y O'Donell, matriculados en el enfoque neoclásico, aseguran que: *“La administración es el cumplimiento de los objetivos deseados mediante el establecimiento de un medio ambiente favorable a la ejecución por personas que operan en grupos organizados”.*

Profesión:

- Propende por la integración de los elementos del ciclo administrativo de planeación, organización, dirección y control de los diferentes recursos de la entidad.

- Robert F. Buchele, economista norteamericano, afirma: *“El administrador debe trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal”.*

- Según Isaac Guzmán Valdivia, mexicano: *“El administrador es quien orienta cual es la dirección eficaz de las actividades y de la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados”*.

- George R. Terry, asegura que: *“El administrador logra un objetivo mediante esfuerzo ajeno”*.

- Idalberto Chiavenato *“la administración es la conducción racional de las actividades de una organización, sea lucrativa o no lucrativa. La misma trata del planteamiento de la organización, (estructuración) de la dirección y del control de todas las actividades diferenciadas por la división del trabajo que ocurren dentro de una organización.*

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede definir *administración* como el proceso de planeación, organización, dirección y control del trabajo de los integrantes optimizando los recursos disponibles para alcanzar los fines establecidos.

2.1.2 Administración en las organizaciones

La administración es una disciplina nueva, su desarrollo se ha dado de manera rápida, por eso se considera un fenómeno universal en el mundo actual. Las organizaciones requieren tomar decisiones para el mejoramiento continuo basadas en la coordinación de actividades, dirección de personas, asignación de recursos y evaluación de los resultados para el cumplimiento de objetivos.

Figura 1: La Administración en la Organización⁵

⁵ Grupo de Investigación en Desarrollo Humano y Organizacional. Administración por resultados: un enfoque teórico práctico para organizaciones cambiantes. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira, 2004



Todo profesional maneja su especialidad gracias al conocimiento adquirido durante su etapa de aprendizaje, ya sea ingeniero, economista, médico, y cuando es promovido en su empresa como supervisor, jefe, gerente o director, se convierte en administrador. En su nuevo rol debe tener claro que no es un ejecutor si no el responsable del trabajo de otros; no puede darse el lujo de cometer errores o de recurrir a estrategias de ensayo y error, porque implicaría conducir a sus colaboradores por el camino menos indicado.

El administrador debe tener una formación amplia y variada para interactuar con diferentes disciplinas o ciencias como matemáticas, derecho, psicología, sociología, estadística; precisa tratar con personas que ejecutan tareas o que planean, organizan, controlan, asesoran, investigan y que jerárquicamente están en posiciones subordinadas, iguales o superiores a la suya.

Además debe estar atento a los eventos pasados y presentes así como a las previsiones futuras, ya que debe tener en cuenta que es responsable de la dirección de otras personas que siguen sus órdenes y orientaciones; debe tratar con eventos internos (dentro de la empresa); y externos (ubicados en el ambiente en que se realiza la tarea y en el entorno general de la organización); necesita ver más allá que los demás y estar identificado con los objetivos que pretende alcanzar a través sus acciones. Es así como la organización como ente de la acción conjunta debe contemplar los diferentes estados del tiempo:

- **Pasado:** Las organizaciones son patrones de las relaciones humanas ocurridas, y por tanto no deben alejarse de los sucesos que enfrentaron en el pasado.

- **Presente:** Propenden por el mejoramiento de la calidad de vida de las personas, que se relacionan con las organizaciones para satisfacer sus necesidades, primarias y secundarias. Este rol se asume viviendo el presente.

- **Futuro:** Se encaminan a alcanzar el futuro visualizándolo y orienta a que las personas también lo hagan. El mejoramiento de los procesos y productos actuales y la creación de nuevos productos son resultado de estudios que involucran gran parte de los miembros internos y externos. Entonces, se desea edificar el futuro.

2.1.3 Desempeño gerencial y organizacional

La administración consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones. Todas poseen personas que deben estar pendientes de alcanzar el fin común, conocidas como Directivas y/o Líderes. Los directivos (entrenadores, directores, ejecutivos) tienen la responsabilidad básica de servir para que otros miembros establezcan y alcancen una serie de objetivos y metas, sin importar la formalidad o informalidad.

El desempeño gerencial es la medida de la eficiencia y la eficacia de un directivo; es el grado en que determina o alcanza los objetivos apropiados. La eficiencia es la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos, y la eficacia es la capacidad para determinar los objetivos apropiados: “hacer lo que se debe hacer”.

En la actualidad se requiere agilidad, movilidad, innovación y cambios necesarios para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades en un ambiente cambiante. Los procesos (aspectos dinámicos) se vuelven más importantes que los órganos (aspecto estático) que la conforman. Los departamentos o divisiones no son definitivos sino transitorios, y los cargos y funciones pasan a definirse y redefinirse en razón de los cambios que se producen en el ambiente y la tecnología, de tal manera que sus productos y servicios se adapten continuamente a las necesidades de los clientes.

Estas organizaciones necesitan dirigentes cada vez más capacitados, con una visión del mundo que les permita tomar decisiones participativas y apropiadas para el mejoramiento de la misma.

El desempeño organizacional, es la medida de la eficiencia y eficacia; el grado en que alcanza los objetivos acertados. Actualmente, las empresas están orientadas hacia el futuro y por lo tanto deben estar directamente relacionadas con los siguientes desafíos si quieren garantizar su sostenimiento.

- *Globalización*: visión mundial del negocio para analizar la competencia e identificar una posición relativa de los productos y servicios. La referencia competitiva deja de ser local o regional y se convierte en nacional e internacional llevando a un pensamiento global para actuar localmente.

- *Personas*: educar, capacitar, motivar y liderar a los integrantes de la organización, inculcándoles el espíritu emprendedor y ofreciéndoles una cultura participativa junto con el mejoramiento de la calidad de vida. Las personas son consideradas colaboradoras y no empleadas que cumplen con su horario.

- *Cliente*: conquistar, mantener y ampliar el mercado a través de la satisfacción de las necesidades y aspiraciones de tal forma que las interprete, comprenda y satisfaga continuamente.

- *Productos y servicios*: distinguir lo ofrecido, en términos de calidad y atención. La ventaja competitiva consiste en agregar elementos que los diferencien de sus competidores.

- *Conocimiento*: el recurso más importante es el capital intelectual; el conocimiento y su adecuada aplicación permiten captar la información disponible para todos y transformarla con rapidez en oportunidades antes que los competidores.

- *Tecnología*: evaluar y actualizar la organización para hacerle seguimiento y aprovechar los progresos tecnológicos. La preparación y la capacitación de las personas permiten sacar el máximo provecho de las herramientas de la organización, así estas no sean las más avanzadas y sofisticadas. Las personas aplican y operan lo existente en la organización y determinan la eficiencia real y la eficacia del proceso.

Asimismo tener en cuenta los tratados nacionales e internacionales que se expiden continuamente para eliminar y/o mejorar las barreras al comercio y por ende a la inversión. El desempeño organizacional debe generar acciones que permitan potencializar los desafíos que se le presentan en el día a día. Es por eso que la empresa de hoy

requiere estrategias de todo orden que les permitan alcanzar el éxito y permanecer en un mercado cada vez más competitivos.

2.1.4 Modelos administrativos con enfoque a resultados

La administración y las organizaciones son producto de su momento y su contexto histórico y social. Por tanto, la evolución se entiende en términos de cómo han resuelto las personas las cuestiones de sus relaciones en momentos concretos de la historia, dando lugar a tres modelos de administración: por objetivos, por procesos y por resultados.

La administración por objetivos⁶:

La Planeación estratégica y el establecimiento de los objetivos son los elementos principales para la medición y evaluación. La administración por objetivos se caracteriza por:

- Ser un sistema que permite establecer un conjunto de objetivos (metas, propósitos o finalidades) para cada departamento o posición.
- Permite la interrelación de los objetivos, generando énfasis en la medición y el control de los resultados.
- Requiere evaluación, revisión y modificación continuas de los planes donde se necesita una participación activa de los ejecutivos.



⁶ Grupo de Investigación en Desarrollo Humano y Organizacional. Administración por resultados, un Enfoque teórico práctico para organizaciones cambiantes. Universidad Tecnológica de Pereira.

Fuente: Grupo de Investigación en Desarrollo Humano y Organizacional.

Ventajas:

- Está focalizado en el presente visualizando lograr los objetivos futuros.
- La orientación hacia las personas, clientes y resultados permite un estilo participativo en la administración.
- Incrementa la innovación e iniciativa de los miembros ya que se maneja la delegación, incrementando la responsabilidad.
- Tiene énfasis en el “para qué”, evitando la pérdida de esfuerzos.
- Se fortalece a medida que el trabajo en equipo se realice en forma eficiente.

Desventajas:

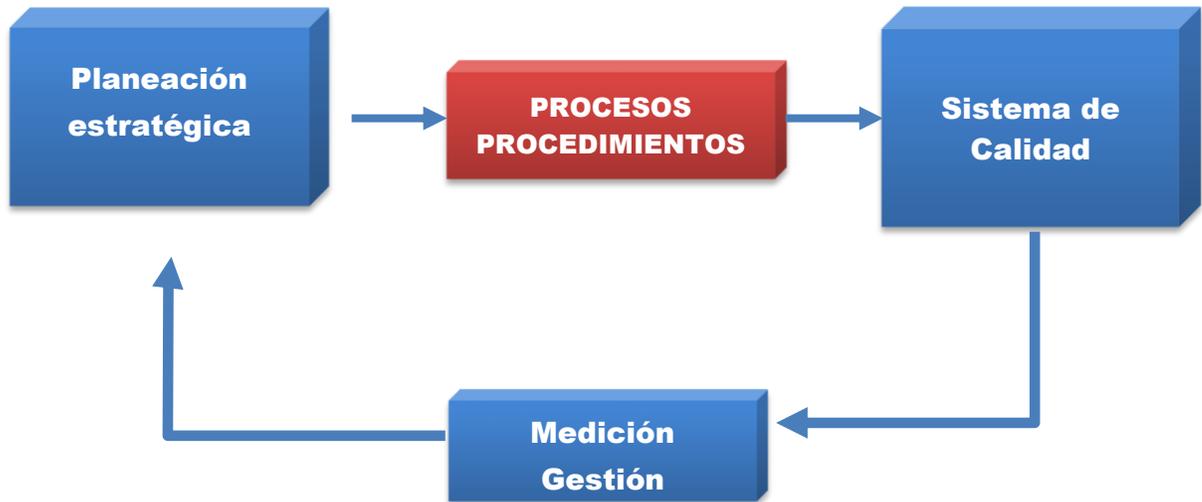
- Es un estilo de administración exigente, ya que los cambios en el entorno pueden generar cambios bruscos en el sistema.
- Las personas se tecnocratizan, es decir, se acostumbran a recibir la información no a analizar lo que realmente está pasando.

La administración por procesos⁷

Este modelo parte de la elaboración de la planeación estratégica, teniendo como fundamento para realizar el sistema de calidad, todos los procesos y procedimientos de la empresa. Sus principales características son:

- Comprende el diseño, control y mejora de los procesos, esto es, la secuencia de actividades necesarias para obtener resultados.
- Tiene énfasis en el valor agregado que se le está dando al cliente
- La gerencia se focaliza en la cantidad o en la calidad otorgando el soporte para identificar fácilmente la variación de los resultados.
- Es un sistema que requiere características específicas de liderazgo y persistencia, ya que exhorta el cambio en la manera de actuar de las personas.

⁷ Ibíd.



Ventajas:

- La gestión gerencial se centra en cumplir los estándares, procedimientos o protocolos establecidos para el proceso, verificando las condiciones del mismo y permitiendo así que los resultados satisfagan las necesidades y expectativas del cliente.
- El desarrollo de procesos implica trabajo en equipo, crítico para el éxito.
- Conlleva a un mejoramiento continuo en todas las actividades que se realizan.
- Los datos generados son cuantitativos, de fácil interpretación para las personas, que pueden analizarlos y medir los resultados.
- El énfasis principal es el valor agregado que se le está dando al cliente, generando una relación de mayor compromiso por parte de ambos.

Desventajas:

- La necesidad de explicitar el proceso de una manera detallada.
- Identificar en las salidas de los procesos el valor agregado a generar, que en muchos casos no es cuantificable.

La administración por resultados

Los resultados deben medir el quehacer de la empresa, y desde allí se parte la construcción de los procesos y procedimientos que generan los manuales de funciones para cada uno de los cargos de la organización.

Características:

- Tiene prevalencia en los resultados, en lo que realmente se desea obtener.
- Requiere toma de decisiones permanentes; de corrección y de ajuste que va graduando la forma en que se aproxima el cumplimiento de los objetivos y metas contenidos en la planeación corporativa.
- Es un sistema de planeación directivo - ejecutivo - operativo, íntimamente relacionado y derivado de la planeación estratégica general de la alta dirección, que requiere de una gran sincronización en el desarrollo de las actividades.



Ventajas:

- Es una práctica basada en el control implícito, el que realizan todos los implicados en el desarrollo o ejecución de las actividades.
- Tiene por objeto no sólo hacer más eficiente el desarrollo empresarial en su conjunto, sino que además, busca por sistema eliminar los desperdicios y la ineficiencia e ineficacia corporativos.

Desventajas:

- Como se trata de anticipar el futuro, la organización necesita mecanismos de ajuste y corrección permanentes.

- El control implícito demanda un cuidado y atención que se puede convertir en rutina, incrementando la posibilidad de error.

2.1.5 Obtención de resultados organizacionales a través de la historia administrativa⁸

El problema de obtención de resultados tangibles y concretos ha sido un aspecto relevante en cualquier parte del mundo, máxime en una época como la actual en que la productividad, la competitividad y la innovación son medidas de carácter internacional, con las cuales una organización se posiciona, sobrevive o simplemente desaparece.

El tema de los *Resultados Organizacionales* ha sido una constante a través de la historia administrativa, siendo principal preocupación en civilizaciones antiguas, medias, modernas y contemporáneas; se entiende por *Resultados* aspectos como:

- La obtención de rentabilidad
- El aumento de la eficiencia y de la eficacia.
- La solución de conflictos humanos e interpersonales.
- El mejoramiento de la productividad, la calidad y la disminución de costos.
- Mejores formas internas de organización para atender situaciones externas cambiantes.
- Sistemas y modelos operativos para el logro de objetivos definidos.

Estos problemas se han abordado desde siempre mediante fórmulas variadas, interesantes, útiles y prácticas, pero de carácter parcial, ya que al solucionar una situación específica existente aparecen nuevos retos que afrontar, situaciones por manejar, por lo que ninguna de ellas ha resuelto por sí misma tales complejidades.

De allí que sea importante generar pensamiento de carácter ecléctico y análisis de tipo situacional para ubicar el contexto específico en que una organización se encuentra; establecer qué fórmula administrativa responde a las exigencias particulares y entrar a diseñar modelos específicos de aplicación, de manera continua y consistente.

⁸ *Ibíd.*

Se ilustra sobre las escuelas clásicas de administración, y sobre seis corrientes administrativas contemporáneas; todas han ofrecido en su momento soluciones a necesidades y demandas existentes en las organizaciones de un mundo globalizado y en permanente proceso de cambio. Por tanto el propósito fundamental es ilustrar a interesados y estudiosos del tema en una visión diferente a la que tradicionalmente presentan textos y documentos y en el sentido de explicitar los aportes concretos presentados para obtención de resultados.

2.1.6 Teorías clásicas de la administración

Referenciadas dentro de seis escuelas de pensamiento administrativo, tradicionalmente reconocidas, a saber:

- Las propuestas de la escuela clásica

En el contexto de formulación de sus propuestas, las necesidades empresariales tenían que ver concretamente con la organización del trabajo, el aumento de la eficiencia y la eficacia, la disminución de costos, el aumento de la producción y el mejoramiento de las condiciones de seguridad. Para los clásicos - autores pragmáticos y empiristas - estos *Resultados* se obtuvieron mediante dos fórmulas de carácter diferente pero complementarias entre sí: el trabajo de detalle y la visión de conjunto, tal como se explica a continuación:

Los seguidores de la corriente de la Administración Científica (1880 - 1910) –cuyo principal exponente es el norteamericano Federico Taylor- establecen que los resultados en una organización se obtienen mediante:

- El mejoramiento permanente de la gestión rutinaria vía estudio de métodos de trabajo.
- El cálculo, normalización y estandarización de tiempos, búsqueda de la eficiencia y la eficacia.
- El mejoramiento permanente de la calidad.
- La disminución de costos y el aumento de la productividad en cada tarea.

- La supervisión funcional: existencia de diversos supervisores cada cual especializado en tareas básicas y con la autoridad funcional sobre los colaboradores.
 - La aplicación del denominado principio de excepción: preocuparse fundamentalmente de las excepciones, delegar los asuntos de rutina y atender a lo que sale de lo normalizado.
- Estos paradigmas de Taylor se conservan hasta nuestros días y en un momento se conocieron como la aplicación del método científico.

Sin embargo, Henri Fayol abordó el asunto de manera diferente, los resultados se obtienen si una Organización divide claramente el trabajo, especializando funciones mediante una estructura organizacional articulada alrededor de áreas funcionales: **Funciones técnicas, Funciones comerciales, Funciones financieras, Funciones de seguridad, Funciones contables, Funciones administrativas.**

Complementario a lo anterior propone el concepto de emplear un proceso administrativo compuesto por las siguientes etapas: *planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar*, agregando además que debe existir una proporcionalidad entre el cargo que se tiene y la función administrativa a desarrollar mediante

- Los humanistas

Para estos autores el problema fue diferente: ¿cómo resolver los conflictos organizacionales generados por conflictos humanos, debido a la aplicación intensiva e indiscriminada de los postulados y principios de la administración científica, que si bien incrementaron la productividad trajeron como consecuencia insatisfacción generalizada? El asunto se resuelve por diferentes postulados, Ordway Tead busca analizar la psicología del obrero al mostrar las relaciones que se dan entre ambiciones y temores y la realización de su trabajo. Desarrolló un interesante enfoque sobre el liderazgo en la administración, teniendo en cuenta que administrar es un arte que exige un conjunto de dotes especiales, para ser capaz de obtener un trabajo de colaboración, indispensable en la vida civilizada actual⁹.

⁹ TODD, Arthur J. *Reviewed of Instincts in Industry by Ordway Tead*. En *The American Journal of Sociology*, Chicago. Vol. 24, No. 4 (Jan., 1919), pp. 457-459

Mary Parker Follet (1.868 - 1.933) define la organización como resultado que tiene en cuenta un número infinito de posibilidades en torno a una situación específica. Posee fuerza viva, móvil y fluida y representa a personas que reaccionan y responden a estímulos. De esta manera todos los problemas de una organización consisten fundamentalmente en problemas de relaciones humanas¹⁰. Esta teoría supone actuar más por medio de resultados que por control sobre las personas en sí. Requiere diseñar y mantener sistemas de comunicaciones, asegurar la participación activa, atrayéndola hacia la relación cooperativa y a los propósitos, objetivos y fines de la empresa y del trabajo por realizar. La comunicación de estas funciones en un sistema de trabajo es lo que constituye una organización.

Con el advenimiento de la Teoría de las Relaciones Humanas un nuevo lenguaje pasa a dominar el repertorio administrativo: se empieza a hablar de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupos, etc. La empresa observa cómo sus trabajadores se valorizan cada vez más, ya por nivel educativo, por salario; mientras que simultáneamente se van degradando en su trabajo por la extensión e intensificación de la automatización y por un concepto de organización cada vez más preciso y detallado; las consecuencias son dobles: desestímulo a la productividad debido a la crisis motivacional y el desempleo del capital. Se necesita entonces aumentar la competencia de los administradores mediante el mejor trato interpersonal, en el sentido de adquirir condiciones para enfrentar con eficiencia los complejos problemas de la comunicación, así como adquirir franqueza y confianza en sus relaciones humanas. Los *resultados de una organización* solo se logran con el concurso decidido de las personas.

- Los estructuralistas

Para los estructuralistas (1940) el problema de la organización empieza a relacionarse con la necesidad de insertarse efectivamente en un mundo interconectado e interrelacionado en el que existen varios tipos de organizaciones y en el que empieza a

¹⁰ PARKER Follet, Mary. *The collect papers of Mary Parker Follett: Dynamic administration*. New York: Harper & Urwuick. p. 297

desaparecer la atención al entorno interno como único responsable de enfrentar y atender efectivamente a un mercado cautivo. Las organizaciones empiezan a ser consideradas como unidades grandes y complejas en las que interactúan muchos grupos sociales, algunos de ellos con objetivos compatibles con sus políticas y proyecciones e incompatibles con otros (por ejemplo, la distribución de utilidades).

Su principal interés es la estructura organizacional - en perjuicio de otras formas alternas - para reconocer, interpretar y manejar la realidad, empleando el método analítico y comparativo. Para ello se analizan internamente las formas organizacionales descomponiéndolas en elementos constitutivos, su disposición, sus interrelaciones de tal forma que permitan una comparación. Así dieron origen al concepto *Hombre Organizacional* como aquel que participa simultáneamente en varios escenarios, por lo que debe tener una personalidad flexible, alta resistencia a la frustración, capacidad para dejar de lado las recompensas (compensación hacia el trabajo rutinario) y un permanente deseo de realización mediante una personalidad cooperativa.

Con los estructuralistas nació una nueva preocupación en la ciencia administrativa: la visión de una sociedad de organizaciones en que para obtener resultados es necesario poner énfasis en la planeación (en detrimento de las libertades individuales), en las responsabilidades y órdenes (sobre los derechos naturales), y en los empleados más que en las oportunidades.

- Los neoclásicos

El problema principal tiene que ver con el fenómeno del cambio cada vez más rápido y exigente dados los procesos de desarrollo científico, tecnológico, político, económico y social y la necesidad de contar con objetivos claramente definidos. Los neoclásicos asumen este reto redimiendo las teorías clásicas, actualizándolas y adaptándolas a la nueva dimensión de los problemas administrativos y al tamaño de las organizaciones, imprimiéndoles nuevas dimensiones de acuerdo con las contingencias de la época en que florecieron (1.940). Enfatizan en la práctica de la administración mediante el logro de objetivos concretos y palpables -Administración por Objetivos-, sin despojarse de los aspectos teóricos de esta ciencia. Buscaron desarrollar sus conceptos de forma práctica y aplicable, con miras a la acción ejecutiva. En este enfoque la administración consiste básicamente en coordinar actividades grupales mediante un proceso de planeación,

organización, dirección y control de los esfuerzos de grupos de personas hacia objetivos comunes.

El buen administrador es aquel que facilita a un grupo alcanzar sus objetivos con el mínimo desgaste de recursos, cualquiera que sea la empresa y las actividades que involucra. Dado el surgimiento de una sociedad de organizaciones (fenómeno estudiado por los estructuralistas) que interactúan entre sí y son interdependientes, es manifiesto que ninguna de ellas puede existir por sí sola, tiene que convivir y trabajar con otras y poseer una dimensión administrativa común caracterizada por tres aspectos principales: los objetivos, la administración y el desempeño individual de las personas.

- Los conductistas

A partir de la década de 1.950 se desarrolla - inicialmente en los Estados Unidos – un nuevo concepto de Administración basado en el comportamiento humano dentro de la Organización, debido a la creciente necesidad de retomar los trabajos iniciados por los humanistas: traslado del concepto individual al concepto grupal y de trabajo en equipo, y esquemas colectivos de resultados que conduzcan al incremento de la productividad. Surge como un esfuerzo complejo encaminado a cambiar actitudes, valores, comportamientos y estructuras, de tal forma que la organización pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas: mercados, tecnologías, problemas y desafíos generados por una sociedad en desarrollo.

El Conductismo hace énfasis en el *Hombre Administrativo* quien busca la manera satisfactoria y no “la mejor manera” de hacer un trabajo, toma decisiones sin analizar todas las alternativas posibles y no desea el máximo de lucro, sino el lucro adecuado para satisfacer sus necesidades. Su principal preocupación es la de explicar y describir las características del comportamiento organizacional que incide en la obtención final de estos resultados y no en la de construir modelos y principios de aplicación práctica. Sus principales aportes fueron:

1. *La profundización de los estudios de la motivación humana* y su influencia en la vida organizacional en aspectos tales como la transformación rápida e inesperada del ambiente interno y el crecimiento de la Organización.

2. *La teoría de la motivación* como base de toda actividad administrativa. Cuando las personas satisfacen una necesidad surge otra en su lugar en un proceso continuo, que hace que se requiera estar atento a su incidencia interna.

3. *El concepto de desarrollo organizacional*: Como proceso esencialmente dinámico que de acuerdo con el grado deseado de cambio puede ser más o menos complejo. Abarca una serie de combinaciones estructurales y de comportamiento, que se complementan y respaldan unas a otras, en función de un resultado, que es el cambio de la eficiencia organizacional.

Los aportes de la escuela sistémica

Dentro del contexto en que fueron formulados sus aportes las necesidades fundamentales de la organización tenían que ver con la adquisición, sistematización, análisis y empleo de información, aprovechando el concepto de inter, trans y multidisciplinariedad abordado por la teoría de la cibernética. De esta manera una organización puede ser vista como un sistema claramente identificado por el análisis separado de cada una de sus partes y la comprensión de su interdependencia recíproca. La obtención de resultados se soporta en la comprensión y abstracción de una realidad determinada, modelándola, comprendiéndola e interviniéndola de tal manera que pueda verificarse el logro de los mismos. Sus principales aportes fueron:

1. *Cibernética*: Ciencia de la comunicación y del control que permite que los descubrimientos y conocimientos de una ciencia puedan tener condiciones de aplicación en otras.

2. *Teoría matemática de la administración*: Creación de modelos capaces de proponer soluciones a problemas empresariales, ya sea en el área del talento humano, producción, comercialización, finanzas o en la misma administración general. Es más conocida como *Investigación Operacional* y representa actualmente un fuerte sector de autores, seguidores y defensores, quienes plantean que con el empleo de modelos matemáticos se puede contar con sistemas bien estructurados en donde en vez de manejar personas imprevisibles y variables, el administrador diagnostica y soluciona problemas en forma analítica y objetiva.

3. *Teoría de sistemas*: Expuesta por primera vez con tal denominación en los años

1.951, 1.958 y 1.968, como una de las mayores contribuciones a la ciencia moderna, principalmente a la Administración. Busca primordialmente producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones aplicables a la realidad empírica. Valida un sistema como un conjunto integrado por diversas partes relacionadas entre sí, que trabajan en armonía unas con otras, con la finalidad de alcanzar una serie de objetivos y resultados tanto de la organización como de sus participantes.

Como se ha observado hasta ahora, los autores administrativos de finales del Siglo XIX y dos terceras partes del Siglo XX realizaron aportes que fueron válidos en su momento, resolviendo de manera efectiva el problema de obtención de resultados deseados y dejando bases sólidas que continúan siendo vigentes a la fecha y que han permitido derivar otras teorías y modelos que se publicitan y aplican en la actualidad.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Como se desprende de la lectura de los apartes anteriores, una constante en el mundo de las organizaciones del sector productivo – inicial y primordialmente – ha sido la búsqueda de tres elementos básicos y fundamentales que hoy en día tienen especial importancia por los fenómenos de la globalización e internacionalización de la economía. Ellos son la productividad, la competitividad y la innovación, aspectos que empiezan a describirse en detalle a continuación.

2.2.1 Productividad

Actualmente las organizaciones que no cumplan con calidad, producción, bajos costos, tiempos estándares, eficiencia, innovación, nuevos métodos de trabajo y tecnología, entre otros, están lejos de lograr competitividad. Que tan productiva sea o no una compañía determina la permanencia en el tiempo, mediante la cantidad de productos fabricados o servicios prestados, y un total de recursos utilizados. Una empresa o un negocio pueden incrementar su rentabilidad (utilidades) aumentando su productividad, lo que significa emprender acciones que acercan la misma a su meta, combinando la razón entre lo alcanzado y lo esperado y el grado en el que se alcanzan los objetivos.

La productividad se hace visible en la generación de utilidades y en la rentabilidad de cada negocio. No puede ser un fin en sí misma, sin embargo es la medida de la capacidad de una empresa para satisfacer su propósito; es el punto en que los conocimientos técnicos y los intereses humanos, la tecnología, la gestión y el medio ambiente social y empresarial convergen.

La productividad está afectada por diversos factores internos y externos: La interacción de la organización con el medio y su dependencia de los proveedores (disponibilidad y calidad de materia prima), del mercado laboral (mano de obra calificada), de los bancos (capital) y del gobierno (estipulaciones legales) – entre otros actores - hacen que deba afrontar amenazas u oportunidades que influirán en su resultado y que en gran medida están fuera de su control.

Para medir la productividad se deben construir una serie de indicadores que permitan a un gerente de empresa tomar decisiones que mantengan el nivel competitivo de la misma. La información que suministran estos indicadores no es independiente.

2.2.2 Competitividad

Uno de los conceptos que mayor relevancia ha tenido en los últimos años es el de *Competitividad*. El interés por dicho asunto cobra cada día más fuerza en las empresas, sectores industriales, países, gobernantes, empresarios y planificadores. A raíz de la apertura económica, de la organización y de los procesos de reconversión iniciados en la década pasada en el país, se está obligando a una gestión internacional de la tecnología, lo que quiere decir que las empresas deben utilizar eficientemente sus recursos e innovar, manejando estándares internacionales, no sólo para sus productos sino también en sus procesos, y crear estrategias para adaptarse exitosamente al ambiente de competencia mundial. Algunas definiciones de Competitividad son:

- Conquistar, mantener y ampliar la participación en los mercados¹¹

¹¹ MULLER, G. El caleidoscopio de la competitividad. En Revista de la CEPAL. Santiago de Chile. No. 56. 1995; p. 137 - 148.

- Conjunto de habilidades y condiciones requeridas para el ejercicio de la competencia, entendida esta última como la rivalidad entre los grupos de vendedores y como parte de la lucha económica.
- Capacidad de un país, un sector o una empresa particular, de participar en los mercados extremos.
- Habilidad sostenible de obtener ganancias y mantener la participación en el mercado.¹²

Dado lo anterior la competitividad se asocia con la capacidad para conquistar, ampliar y/o mantener, de forma sostenida, participación en los mercados; puede referirse al nivel nacional, sectorial y empresarial e involucra conceptos de progreso técnico, innovación tecnológica, productividad, rentabilidad, equidad y sostenibilidad entre otros. Así mismo, existen diversos enfoques de competitividad, tales como la competitividad sistemática, territorial, sectorial, entre otras. Lo importante a partir de la metodología participativa con los diferentes actores es construir una “Definición Operativa”, que sea la utilidad en la consecución de los objetivos comunes y esté acorde con la misión compartida del grupo.

La competitividad industrial es el producto de la interacción compleja y dinámica entre cuatro niveles económicos y sociales de un sistema nacional, que son los siguientes:

- El nivel micro de las empresas que buscan simultáneamente eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción, estando muchas de ellas articuladas en redes de colaboración mutua; el nivel meso, correspondiente al Estado y los actores sociales, que desarrollan políticas de apoyo específico, fomentan la formación de estructuras y articulan los procesos de aprendizaje a nivel de la sociedad;
- El nivel macro, que ejerce presiones sobre las empresas mediante exigencias de desempeño;
- El nivel meta, que se estructura con sólidos patrones básicos de organización jurídica, política y económica, suficiente capacidad social de organización e integración y de los actores para la integración estratégica. Al respecto, la competitividad de una empresa se basa en el patrón organizativo de la sociedad en su conjunto y por lo tanto es sistémica.

¹² TAMAMES, R. Diccionario de economía. Madrid: Alianza 1988

2.2.3 Conceptos básicos sobre innovación

Según Frascati “La innovación es la transformación de una idea en un producto vendible nuevo o mejorado o en un proceso operativo en la industria y en el comercio o en nuevo método de servicio social”¹³. En otras palabras la innovación es una idea que se vende. Con esta breve definición se pretende insistir en el aspecto comercial de la innovación, en el sentido propio de la palabra. Es decir, una idea, una invención o un descubrimiento se transforman en una innovación en el instante en que se encuentra una utilidad al hallazgo.

Cada vez que se habla de innovación se suele asociar con temas tecnológicos. Innovar no sólo abarca temas de tecnología, comprende también los ámbitos organizativos y comerciales. *Innovación tecnológica* es cuando se utiliza la tecnología como medio para introducir el cambio; comprende los cambios introducidos en los productos y en los procesos:

- La innovación de producto consiste en fabricar y comercializar nuevos productos (innovación radical) o productos ya existentes mejorados (innovación gradual).
- La innovación de proceso corresponde a la instalación de nuevos procesos de producción que, por lo general, mejorarán la productividad, la racionalización de la fabricación y, por consiguiente, la estructura de costos.

Una de las clasificaciones de tipologías de innovación, utiliza como criterio precisamente el grado de novedad: llama **Innovación incremental** a pequeños cambios dirigidos a incrementar la funcionalidad y las prestaciones de la empresa, pero que si se suceden de forma acumulativa pueden constituir una base importante de progreso; e **Innovación radical** a aquella que implica una ruptura con lo ya establecido, nuevos productos o procesos que no pueden entenderse como una evolución natural de los ya existentes.

Por otro lado, la investigación científica y el desarrollo tecnológico conducen normalmente a procesos de innovación pero la actividad de I+D no es suficiente porque si no llega al

¹³ OCDE, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. *Manual de Frascati* 2002. España: FECYT. 2002

mercado no hay innovación. En muchos casos, los resultados de la I+DE no son utilizados nunca. Tampoco es estrictamente necesaria. Parte de los procesos de innovación tecnológica y los que no lo son no descansan en actividades de I+D sino en una actividad de mejora tras la observación de deficiencias y posibles soluciones.

De acuerdo al área de la empresa que afecte la innovación, se puede decir que existen innovaciones en el producto, en el proceso y en la organización. Para el caso del producto ésta se da cuando es posible añadir nuevas características al bien o al servicio o cuando se es capaz de reducir los costos del bien a través del mejoramiento del proceso de elaboración; por su parte innovación en el proceso se refiere a modificar o introducir nuevos métodos productivos mediante la incorporación de tecnología.

Finalmente la innovación organizativa es aquella que afecta positivamente a toda la organización bajo la cual se desarrollan las actividades administrativas, productivas y comerciales. La innovación organizativa debe facilitar el acceso al conocimiento, el mejor aprovechamiento de los recursos, el bienestar y fortalecimiento del talento humano, el acercamiento efectivo al cliente y la generación de redes de apoyo.

Las diferentes estrategias que puede adoptar una empresa ante la innovación, son:

- **Estrategia innovadora “ofensiva”**: Es aquella que pretende conseguir el liderazgo técnico y de mercado posesionándose primero frente a sus competidoras, llevando la delantera en la introducción de nuevos productos y procesos. Las empresas que tienen esta estrategia son intensivas en investigación, dependen en gran medida de la investigación y desarrollo que ellas mismas produzcan.

- **Estrategia innovadora “defensiva”**: La diferencia con la estrategia está en la naturaleza y en el ritmo de las innovaciones. El innovador defensivo no tiene como objetivo ser el primero, pero tampoco quiere “quedarse” atrás del cambio. No quiere asumir el riesgo de ser el primero en innovar o no posee los medios para hacerlo, sin embargo no copia las cosas tal cual, sino que saca ventaja de los errores de los demás y mejora sus diseños. El innovador “defensivo”, si no puede pasar a sus competidores, al menos es capaz de seguir el juego.

- **Estrategia “imitativa”**: La organización “imitativa” no tiene como objetivo pasar a las demás, ni siquiera “mantenerse en el juego”. Se conforma con marchar atrás de las líderes.

- **Estrategia “dependiente”**: La organización dependiente tiene un papel satélite, subordinado en relación a otras organizaciones más fuertes. Este tipo de empresas no intenta iniciar o incluso imitar cambios técnicos en su producto, a no ser que sus clientes o la casa matriz se lo pidan específicamente. Muchas veces son organizaciones sub - contratistas.

- **Estrategia “tradicional”**: La organización tradicional se diferencia de la dependiente en que su producto cambia poco o no cambia nada. El producto de la organización dependiente puede cambiar muchísimo pero siempre en respuesta a una iniciativa y una especificación desde afuera. En cambio la tradicional no ve motivo para cambiar su producto, porque el mercado no lo pide y la competencia no la empuja a hacerlo. Aunque sí cambia su diseño muchas veces, esto le da fuerza aunque no realice cambios técnicos.

- **Estrategia “oportunista” o “de nicho”**: Existe siempre que un empresario detecte alguna oportunidad en un mercado rápidamente cambiante, que le permite encontrar un nicho importante y ofrecer un servicio o producto que los consumidores necesitan, pero que nadie más pensó en suministrarlo. De esta forma se constata que el factor innovador actúa como un criterio de selección y las empresas que sobreviven son las que hacen una mejor lectura de estos condicionantes tecnológicos que impulsan el desarrollo de la industria.

2.2.4 La innovación empresarial: un nuevo enfoque de desarrollo

Como se ha dicho hasta el momento la innovación consiste en lograr que los productos o servicios desarrollados, lleguen realmente al mercado y sean adquiridos por los clientes. La innovación es característica de un empresario exitoso. En la mayoría de los casos se combinan viejas ideas en nuevas formas, se une la tecnología con el mercado, se hacen mejoras a productos o servicios existentes. La opción es implementar una idea convirtiéndola en oportunidad real de negocios que genere utilidades.

El empresario en este caso tiene un gran sentido práctico y su creatividad se enfoca en asociar una necesidad existente con su solución. A nivel internacional se da

continuamente un movimiento innovador en todos los sectores de la economía, en algunos casos empleando tecnología avanzada, tecnología básica o desarrollos tecnológicos, siendo estas dos últimas las más utilizadas en nuestro medio. En un país de avanzada, por lo general se establece una clara relación entre desarrollo económico e innovación tecnológica, razón por la cual se asignan importantes presupuestos a la investigación, soportándola con infraestructuras adecuadas, ya que se considera que la prosperidad económica y la competitividad internacional se basan en la habilidad de la economía para introducir nuevos productos, servicios o procesos que sean comercialmente exitosos.

Peter Drucker (1997) en su libro *“La innovación y el empresario innovador”* señala siete fuentes básicas de innovación, a saber:

1. *Lo inesperado, la sorpresa:* Ningún campo ofrece oportunidades más ricas para la innovación que el éxito inesperado.
2. *Lo incongruente, la diferencia entre lo que es y lo que debería ser:* Una incongruencia o desfase consiste en la diferencia entre lo que una organización anuncia y lo que realmente ofrece; es una oportunidad para innovar, al identificar los defectos existentes e invitar para trabajar en algo diferente, que genere mejoría.
3. *La necesidad de mejorar procesos existentes:* Aparece con el trabajo que hay que realizar, su foco está más en la tarea que en la situación misma. Permite perfeccionar procesos que ya existen, reemplazar eslabones débiles, rediseñar procesos antiguos sobre la base de un nuevo conocimiento.
4. *Los cambios o transformaciones radicales de las estructuras del mercado y/o del Sector:* Permiten liberarse de tradiciones y costumbres que limitan la creatividad e iniciativa para abordar nuevas ideas fuera del sistema formal establecido.
5. *Los cambios demográficos:* Fundamental estar atento a estos fenómenos, que van marcando la pauta sobre el tipo de población a atender, gustos, preferencias y necesidades.
6. *Los cambios de percepción, modalidad y significado en contextos determinados:* Referido a la forma como la comunidad va dando valor a las exigencias, demandas y necesidades que espera le sean satisfechas.

7. *Los nuevos conocimientos, tanto los naturales como los de carácter científico:* Fuente generadora por excelencia de la innovación, al proponer nuevas formas y desafíos en su transferencia, adaptación y asimilación.¹⁴

2.2.5 Outsourcing

Los ejecutivos de hoy en día se enfrentan a una gran cantidad de cambios y tendencias sin precedentes. Estos incluyen la necesidad de ser globales, crecer sin usar más capital, responder a las amenazas y oportunidades de la economía, reducción de costos y batallar por el pensar del consumidor con la innovación y el desarrollo. Parte de estas tendencias actuales es el *Outsourcing*, que aunque no es una nueva por ser una práctica que data desde el inicio de la era moderna, cada día va cobrando más vigencia por formar parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial.

El *Outsourcing* se origina cuando una organización contrata y transfiere a largo plazo, la propiedad de uno o más procesos o servicios no críticos para la misma, a un proveedor o tercero más especializado que con recursos exteriores a la empresa, realiza actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos, con el objetivo de agilizarlo, optimizar su calidad y/o reducir sus costos, consiguiendo una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión.

Así la empresa transfiere los riesgos a un tercero que pueda dar garantías de experiencia y seriedad en el área. En cierto sentido este prestador pasa a ser parte de la empresa, pero sin incorporarse formalmente. La metodología del Outsourcing es parte de la toma de decisiones gerenciales, la misma incluye los pasos de todo proceso administrativo de evaluación, plantación y ejecución, ayuda a planear y fijar expectativas de negocios e indica aquellas áreas donde se necesitan conocimientos especializados para realizar las distintas actividades de la organización.

¹⁴ **DRUCKER, Peter.** *La innovación y el empresario innovador.* España: Ediciones Apóstrofe S.L. 1997

Áreas de la empresa que no deben pasar a outsourcing

Algunas áreas de las empresas no deberían ejercer subcontratación por Outsourcing, como por ejemplo la Administración de la planeación estratégica, la tesorería, el control de proveedores, la administración de calidad, el servicio al cliente y la distribución y ventas.

2.2.6 Reingeniería

Examinaremos a continuación el concepto de *Reingeniería* desde la perspectiva de algunos autores: *Michael Hammer* y *Steven Stanton*: La reingeniería es repensar de manera fundamental los procesos de negocios y rediseñarlos radicalmente, con el fin de obtener dramáticos logros en el desempeño.

Thomas H. Davenport, plantea que la reingeniería es solo una parte de lo que es necesario en un cambio radical de procesos, por cuanto se refiere específicamente al diseño del nuevo proceso.

James Champy: el único elemento absolutamente indispensable en todo proyecto de reingeniería es que se dirija a un proceso y no a una función. Mientras se cumpla este requisito, prácticamente todo lo demás se reduce a técnica -lo que equivale a decir que es bueno si funciona para usted, y malo en caso contrario.

La Reingeniería es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan para optimizar los flujos del trabajo y la actividad de una organización. Un proceso es una serie de actividades relacionadas entre sí que convierten insumos en productos. Los procesos se componen de tres tipos principales de actividades; las que agregan valor (actividades importantes para los clientes); actividades de trabajo (las que mueven el flujo de trabajo a través de fronteras que son principalmente funcionales, departamentales u organizaciones); y actividades de control (las que se crean en su mayor parte para controlar los traspasos a través de las fronteras mencionadas).

La reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales sino de dar saltos gigantescos en rendimiento. Un proceso de negocios es un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. Lo que importa en la reingeniería es como queremos organizar hoy el trabajo, dadas las exigencias de los mercados actuales y el potencial de su tecnología.

2.2.7 Gestión de calidad

2.2.7.1 Evolución histórica del concepto de calidad

La calidad ha sufrido numerosos cambios a lo largo de la historia que conviene reflejar en su evolución. Para ello, se describe cada una de las etapas el concepto que se tenía de la calidad y cuáles eran los objetivos a perseguir.

Esta evolución ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente y, en definitiva, a la sociedad; y cómo poco a poco se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin. La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia.

La Calidad es la totalidad de las características y especificaciones de un producto o servicio que tiene importancia sobre su capacidad de satisfacer las necesidades dadas de un cliente, bien sea interno o externo.

2.2.8 Gerencia del servicio

El *Servicio al Cliente* debe ser considerado como algo más profundo y delicado que sólo enseñar a sonreír al personal, ya que de su adecuada gestión depende que se cumpla en buena medida con una de las más importantes orientaciones del Mercadeo: la conservación del cliente, en otras palabras, asegurar su fidelidad a la compañía, a sus productos y servicios. De aquí que se defina la *Gerencia del Servicio* como dirigir todos los programas, proyectos, estrategias y actividades de una organización para crear una

cultura del servicio que logre satisfacer las necesidades de sus clientes a través de productos que conlleven calidad y excelente atención antes, en el momento y después del intercambio; en otras palabras significa darle un vuelco total a la organización y convertirla en un negocio dirigida hacia el cliente.

La Gerencia del Servicio está identificada como una estrategia efectiva de Mercadeo en el proceso de estimular la demanda y mantener la fidelidad de los clientes, pero que requiere además de un decidido liderazgo por parte de los directivos de la empresa, necesita de una metodología basada en técnicas desarrolladas de manera que se consideren elementos como la definición del Programa de Trabajo, con su estrategia, responsables, metas, sistemas de operación y evaluación, identificación de momentos de verdad, culturización (capacitación), comunicaciones, entre otros.

2.3 MARCO NORMATIVO

2.3.1 CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA

Artículo 78: La ley regulará el control de calidad de bienes y servicios ofrecidos y prestados a la comunidad, así como la información que debe suministrarse al público en su comercialización.

Serán responsables, de acuerdo con la ley, quienes en la producción y en la comercialización de bienes y servicios, atenten contra la salud, la seguridad y el adecuado aprovisionamiento a consumidores y usuarios. El Estado garantizará la participación de las organizaciones de consumidores y usuarios en el estudio de las disposiciones que les conciernen. Para gozar de este derecho las organizaciones deben ser representativas y observar procedimientos democráticos internos.

2.3.2 Ley 300 de 1996

Artículo 78º. DE LOS ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS O DE HOSPEDAJE. Se entiende por Establecimiento Hotelero o de Hospedaje, el conjunto de bienes destinados por la persona natural o jurídica a prestar el servicio de alojamiento no permanente inferior

a 30 días, con o sin alimentación y servicios básicos y/o complementarios o accesorios de alojamiento, mediante contrato de hospedaje.

2.3.3 Decreto 2590 de 2009

Artículo 1°. De los prestadores de servicios de vivienda turística. Cualquier persona natural o jurídica que entregue la tenencia de un bien inmueble para uso y goce a una o más personas a título oneroso por lapsos inferiores a treinta (30) días calendario, en forma habitual, se considera prestador de servicios turísticos.

Parágrafo primero. Inscripción ante el Registro Nacional de Turismo: De conformidad con el artículo 62 de la Ley 300 de 1996, modificado por el artículo 12 de la Ley 1101 de 2006, las viviendas turísticas y otros tipos de hospedaje no permanentes, en su condición de inmuebles destinados a la prestación de servicios turísticos, deben estar inscritos ante el Registro Nacional de Turismo.

La obtención del registro constituye requisito previo y obligatorio para que el inmueble pueda ser utilizado como vivienda turística.

2.3.4 CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO. Constituye la reglamentación básica del trabajo, su contratación, remuneración, así mismo las obligaciones, responsabilidades y derechos que cobijan a toda persona vinculada laboralmente con una empresa y a trabajadores independientes. A continuación se listan una serie de leyes y resoluciones que cobijan o aplican para este sector en lo referente a la salud ocupacional.

En la resolución 1016 de 1989 resuelve que “todos los empleados públicos, oficiales, privados, contratistas y subcontratistas esta obligadas a organizar un programa de salud ocupacional”.

2.4 MARCO SITUACIONAL

Gracias al apoyo del gobierno para fomentar el turismo nacional y regional a través de diversas políticas y acuerdos, se ha visto generado consecuentemente el crecimiento del sector hotelero en los últimos años reflejado en la constante entrada de grandes cadenas

hoteleras como lo son Marriot, Royal e Intercontinental, Sheraton, Floresta entre otros, exigiendo una competencia cada vez más fuerte en cuanto a la excelencia de los servicios.

2.4.1 Características del sector hotelero

En las empresas hoteleras se ofrecen diversos servicios de acuerdo a las necesidades de cada cliente, es por tanto que sus actividades son de naturaleza heterogénea diferenciadas principalmente por servicios de alojamiento y restauración. La hotelería puede encontrarse enmarcada en las empresas dedicadas de modo profesional o habitual al alojamiento de personas con o sin otros servicios complementarios como recorridos turísticos, transporte o demás.

Los ingresos por venta de alojamiento varían según al tamaño físico del hotel, los servicios ofrecidos, comodidad, temporada y los clientes objetivos a los cuales se dirige. Dadas las características anteriores, el sector puede clasificarse en diferentes establecimientos hoteleros: Hoteles, Hoteles – apartamentos, moteles y pensiones.

Los primeros son aquellos lugares que facilitan el alojamiento con otros servicios complementarios diferentes de las otras modalidades, y la calidad del servicio se define de acuerdo a la categoría obtenida por estrellas doradas con el símbolo H, siendo la categoría cinco la de mayor nivel. Para hoteles de montaña, balnearios o de alojamiento de empresarios puede existir otro tipo de regulaciones específicas por servicios prestados.

Para los hoteles – apartamentos, sus características son muy similares a los hoteles sin embargo, su principal diferencia radica en que su estructura permite tener instalaciones adecuadas para la conservación, elaboración y consumo de alimentos dentro de un lugar de alojamiento. Igualmente, se clasifican en cinco categorías con estrellas doradas HA

Los moteles son lugares para estadías cortas que se encuentran ubicados en las proximidades de carreteras. La categoría de estos establecimientos corresponde a la de un hotel dos estrellas identificadas con la letra M.

Por último, las pensiones son establecimientos con ambientes más familiares y que por lo tanto no reúnen las condiciones del grupo de hoteles, aunque también tienen

clasificaciones en dos categorías con la letra P. Este tipo de alojamiento se ha convertido con los años en uno de los más llamativos para los turistas que buscan comodidad y costos más bajos.

Dado lo anterior, existen diferentes tipos de hoteles de acuerdo a su clasificación los cuales han evolucionado en la metodología de prestar e innovar sus servicios, encontrándose los siguientes¹⁵:

- Hoteles de cadena que pertenecen a una misma marca o empresa, distribuidos en diferentes países o ciudades conforme a su naturaleza nacional o internacional. Con este tipo de administración se logra una mayor participación, cobertura y posicionamiento en el mercado, además del reconocimiento y rentabilidad. A nivel nacional ya existen diferentes prestigiosas cadenas hoteleras internacionales posicionadas que van desde tres hasta cinco estrellas.
- Hoteles boutique son aquellos de menor tamaño en los cuales los clientes pueden comprar cualquier artículo que se encuentren en sus instalaciones, y obtener privacidad, servicios personalizados y ambientes modernos.
- Pequeños hoteles con un grado de encanto para sus huéspedes en cuanto a la exclusividad, altos estándares de calidad, diseño y comodidad. Por lo general se encuentran en lugares con escenarios naturales o históricos. Este tipo de alojamiento aún no se encuentra contemplado en alguna de las clasificaciones de hoteles, aunque es uno de los tipos que atrae gran cantidad de turistas.
- Los hoteles de naturaleza han aumentado su crecimiento gracias a la gran demanda turística ecológica y que buscan la preservación del medio ambiente. Estos hoteles verdes poseen como política primordial la conservación de zonas naturales, disminución del consumo de energía y establecerse en lugares alejados de la población.

2.4.2 Reseña histórica del sector

La evolución del sector hotelero en Colombia, se dio a medida de la necesidad de los comerciantes por encontrar un lugar donde quedarse durante la realización de sus negocios. El Hotel América en la ciudad de Honda (1889) es considerado el primero de la

¹⁵ Análisis Sectorial: Sector hotelero en Colombia. Universidad ICESI, Santiago de Cali.

hotelería nacional y actualmente se encuentra en funcionamiento. Surgió como obligación de los puertos fluviales de construir hospedajes para los visitantes que llegaban a comercializar sus mercancías en todo el territorio nacional alrededor el río Magdalena.

En adelante, se crearon nuevos hoteles en la ciudad capital, con habitaciones que tenían baños privados, los empleados utilizaban uniformes de corte inglés y botones dorados dando un ambiente lujoso y distinguido. De aquí en adelante se inicia la construcción de hoteles en todas las ciudades del país.

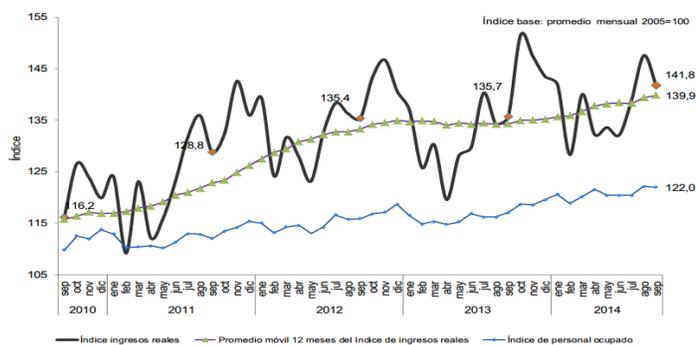
En el año 1981 se inaugura el primer hotel cinco estrellas de Bogotá, en el centro de la capital, considerado como un establecimiento de verdadera atracción y descanso, sofisticado y elegante, con clientes provenientes de otros países como Venezuela, Panamá, España y Alemania.

2.4.3 Estadísticas del Sector

El sector hotelero se encuentra comprendido dentro del sector turístico, sin embargo se cuenta con el análisis estadístico específico para éste con el fin de evaluar su crecimiento, diagnóstico y participación en el PIB nacional, a través de la Muestra Mensual de Hoteles creada por el DANE para la realización de esta investigación.

Dado lo anterior, se identificó que en el año 2013 los ingresos de los hoteles aumentaron 0,6% frente al año anterior, relacionada con el incremento del número de visitantes por motivo de asistencia a convenciones, ocio o entretenimiento. Para el año 2014 el incremento ha sido más significativo, ya que de acuerdo a la Muestra Mensual de Hoteles los ingresos reales aumentaron 4,5% y el personal ocupado el 4,2%.

Índice de ingresos reales y personal ocupado
Total nacional
2010 – 2014 (septiembre)^P



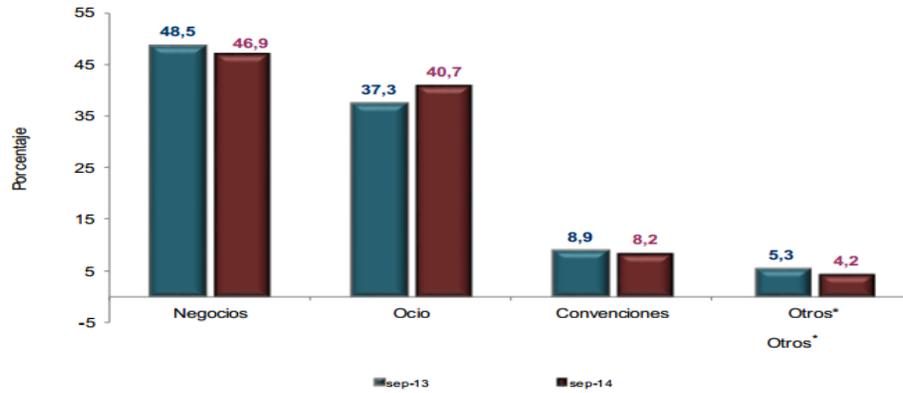
Fuente: DANE – Muestra Mensual de Hoteles MMH
p: provisional

En cuanto al personal ocupado, se hace referencia a todas las personas que laboran en los hoteles desempeñando tarea relacionadas con la actividad principal de la empresa durante temporadas o de manera permanente. Su crecimiento se ve reflejado directamente por el incremento en todo el sector turístico.

Las actividades relacionadas con el sector turismo y hotelería son grandes generadoras de empleos directos e indirectos. Sin embargo, los perfiles adecuados para ocupar los cargos y posiciones requeridos en estas actividades han variado de acuerdo a los cambios tecnológicos, tendencias de comportamientos de los turistas y las innovaciones en materia de servicio. Todas estas variaciones demandan profesionales competentes y autónomos que sirvan para posicionar las empresas (hoteles) en el sector al igual que aumentar la capacidad competitiva en la prestación de los servicios.

Por otra parte, al verificar el principal motivo de viaje de los huéspedes, se encontró que el 46,9% se ha alojado por motivos de negocios, el 40,7% por ocio y el 8,2% por convenciones o actos empresariales.

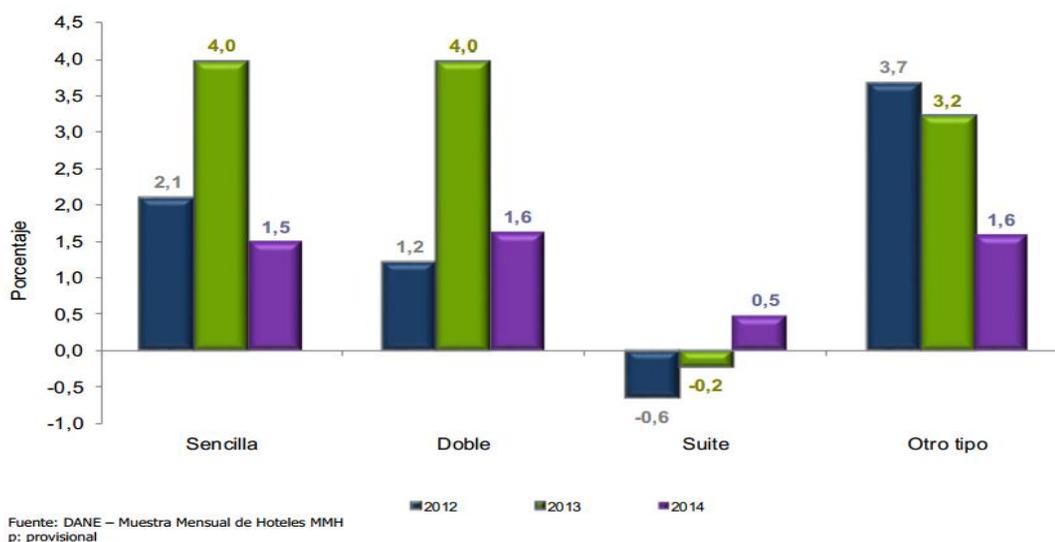
Motivo de viaje de huéspedes
 Total nacional
 Septiembre 2013 – 2014^P



Fuente: DANE – Muestra Mensual de Hoteles MMH
 p: provisional
 *Otros: hace referencia a salud, amercos y al rubro "otros motivos"

Es por tanto, que la tasa de ocupación de los hoteles fue de 54,2% en general. Para los hoteles con capacidad de más de 150 habitaciones presentaron una tasa de ocupación más elevada, seguidos de los hoteles con 101 y 150 habitaciones. Sin embargo, aunque las cifras son positivas, se ha evidenciado una disminución frente al año 2013.

Por otra parte, se tienen establecidas tarifas según el tipo de habitación ofrecida y los servicios adquiridos por los clientes, las cuales también presentaron variaciones durante el año 2014.



2.4.4 Perspectivas del sector

A partir de la aplicación de la ley 300 “Ley General del Turismo”, se fomentó aún más el desarrollo e inversión extranjera en nuevos proyectos, contribuyendo al ingreso de cadenas hoteleras en las principales ciudades. Durante los últimos veinte años el crecimiento del sector hotelero ha hecho que se convierta en uno de los motores de la economía colombiana, mejorando a su vez la imagen del país en el exterior.

El reciente crecimiento de la economía Colombiana y la apertura económica que ha logrado y que espera lograr el país en los siguientes años, situó a la ciudad de Bogotá como una de las ciudades Latinoamericanas más importantes para los turistas internacionales que quieren conocer gastronomía, cultura, arquitectura, religión y moda, los cuales se pueden encontrar en un solo lugar. No obstante, es necesario tener en cuenta factores externos que pueden afectar el comportamiento del sector hotelero:

- Colombia es el mayor reformador en mejoras de ambiente de negocios en Latinoamérica, y el 42 a nivel mundial. Es el quinto país a nivel mundial en cuanto Protección al inversionista, y el primero en Latinoamérica.

- La competencia puede fortalecerse cada vez más debido a los diversos tratados internacionales de comercio que tiene Colombia con importantes países como Canadá, Estados Unidos, México, Brasil, Argentina, Chile, Perú, Suiza, Panamá, entre otros.
- Uno de los principales motivos de incentivo es la reforma tributaria que creó el gobierno mediante la Ley 788 de 2002 que permitió que las nuevas inversiones o remodelaciones que se hagan, hasta el año 2017, gozaran de una exención del 30 por ciento del impuesto de renta, un beneficio que ha resultado muy atractivo para los inversionistas dinamizadores del sector turismo.
- Beneficios tributarios y aduaneros

Las cadenas con presencia en el país, tanto nacionales como extranjeras, se vienen preparando para afrontar la nueva competencia con incrementos en su oferta de valor. Además de grandes inversiones en remodelación y ampliación de infraestructura, los colombianos fortalecen conceptos como calidez en el servicio entre sus fortalezas frente a los competidores extranjeros.

Por otro lado, las perspectivas de los expertos señalan a la hotelería colombiana como la segunda más rentable de América Latina en los siguientes seis meses, después de Brasil, medida por el ingreso por habitación disponible. Pero las expectativas de rentabilidad para los próximos dos años se diluyen un poco y Colombia se mueve al tercer puesto, después de Brasil y México.

3. EL DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 POBLACIÓN O UNIVERSO

La población o universo se refiere al conjunto de unidades o elementos claramente definido para el que se obtienen las estimaciones, es decir el conjunto de todos los elementos que cumplen ciertas propiedades y entre los cuales se desea estudiar un determinado fenómeno. Para este caso específico se tiene una población compuesta por 179 empresas de sector servicios CIIU 5511, hoteles los cuales se encuentran dentro del AMCO

3.2 MUESTRA

3.2.1 Tipo de muestreo: El muestreo es una herramienta estadística que permite seleccionar una porción o muestra representativa de una población. Para que esta muestra represente verdaderamente las características de la población, debe seleccionarse a través de un método que garantice que todas las posibles estimaciones del mismo tamaño contenidas en la población tengan la misma posibilidad de ser seleccionados.

El tipo de muestreo empleado es el Aleatorio Simple; se eligió este por ser el más acorde para las características que presenta la base de datos final, donde se tienen un total de 156 establecimientos en Pereira, 8 en la Virginia y 15 Dosquebradas, siendo la primer ciudad la que más empresas de esta actividad económica aporta al Área Metropolitana Centro Occidente.

Con este tipo de muestreo, se selecciona una representación del total de la población para el propósito de inferencia estadística. Ya que solo se toma un ejemplar, se debe garantizar que la muestra sea lo suficientemente grande para obtener una conclusión acertada. De acuerdo al diseño empleado se obtuvo una representación poblacional de 122 empresas, las cuales se obtuvieron por aleatoriedad.

3.2.2 Diseño de la muestra.

La muestra es el subconjunto de la población que es estudiado y a partir de la cual se sacan conclusiones sobre las características de la población; esta debe ser representativa, en el sentido de que las obtenidas deben servir para el total de la población.

Para obtener una muestra representativa se llevó a cabo el siguiente proceso:

Paso 1. Se identificó la población.

Paso 2. Se definió el marco muestral del cual se seleccionaría la muestra.

Paso 3. Se calculó el tamaño de la población, como para este estudio este desconocido se aplicó la siguiente fórmula:

$$N = \frac{Z^2 pq}{e^2}$$

Dónde:

Z=1,96

p=q=0,5

e=0,05

Tomando p = q = 0,5 para obtener el mayor número de muestra posible, y una cuota de error de e=0,05.

$$N = \frac{(1,96)^2 0,5 * 0,5}{(0,05)^2} = 384,16$$

Paso 4. Se determinó el tamaño de la muestra, a través de la aplicación de la siguiente ecuación:

$$n = \frac{384,16}{1 + \frac{384,16}{179}} = 122,1$$

$$n = \frac{N}{\left(1 + \frac{N}{Población}\right)}$$

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN Y DE ESTUDIO

Para la realización del proyecto se lleva a cabo una investigación de tipo exploratoria descriptiva, ya que inicialmente busca obtener un análisis preliminar de las características del sector para poder realizar una adecuada toma de decisiones. De acuerdo a los resultados logrados a través de encuestas, se realizará una descripción, análisis e interpretación de la situación actual, estableciendo los mecanismos necesarios para alcanzar un adecuado estilo gerencial que contribuya al desarrollo y la competitividad.

3.4 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO

3.4.1 Espacial

El estudio se realiza en las ciudades del Área Metropolitana Centro Occidente, que incluye Pereira, Dosquebradas, La Virginia, que por su crecimiento y desarrollo hace apropiado este estudio.

3.4.2 Demográfica

Se tomará la información de las fuentes primarias conformada por los Dirigentes Organizacionales de las empresas del sector, cuyo número será determinado por el tamaño de la muestra.

3.4.3 Temporal

La investigación se realizará entre los meses de junio de 2014 y diciembre de 2014

3.4.4 Temática

Los temas a abordar están enmarcados en la ciencia administrativa, el proyecto está encaminado a generar herramientas que permitan conocer y optimizar los estilos gerenciales utilizados en la actualidad por las empresas.

3.5 VARIABLES E INDICADORES DEL ESTUDIO

ÁREA	VARIABLE	INDICADOR
Comercial y Mercadeo	Dimensión del mercado	Consumidores
		Participación en el mercado
	Enfoque de marketing	Plan de mercadeo
		Estudio de mercados
		Percepción del cliente
	Promoción y publicidad	Posicionamiento
		Imagen
Planes de mercadeo	Alianzas con empresas del sector	
Administrativa	Planeación	Misión
		Visión
		Valores
		Objetivos
		Políticas
		Resultados
		Estrategias
		Toma de decisiones
	Organización	Estructura
		Funciones
		Procesos
		Procedimientos
		Leyes
	Certificaciones	
	Dirección	Mecanismos para estimular el desarrollo

		personal
		Sistema de capacitación
		Procesos de selección de personal
		Estilo de dirección
		Autoridad
		Toma de decisiones
	Control	Sistemas de control
		Políticas
		Normas
Recursos	Humano	Salarios e incentivos
		Motivación
		Trabajo en equipo
		Colaboración
		Satisfacción en el trabajo
		Salud
	Físicos	Crecimiento y desarrollo profesional
		Ubicación
		Instalaciones
		Infraestructura
		Equipos
	Tecnológicos	Bienes
Sistemas de comunicación		
Plataformas informáticas		
Sistemas de gestión		
Financiera	Prácticas financieras	Estados financieros
		Presupuestos
		Conocimiento de entidades financieras
		Análisis de rentabilidad
		Utilización de herramientas financieras

3.6 METODOLOGÍA A EMPLEAR EN EL ESTUDIO

Al ser una investigación de tipo exploraría – descriptiva, se tendrán en cuenta los siguientes resultados para la obtención de la información necesaria.

1. Elección del tema

2. Planteamiento del problema
3. Definición del plan de trabajo
4. Recopilación de la información en organismos e instituciones dedicadas al estudio de la actividad de prestación de servicios, esta información será utilizada para determinar las muestras representativas para la realización de entrevistas y/o encuestas
5. Estudio y análisis de las teorías y tendencias administrativas
6. Diseño y elaboración de las encuestas que serán realizadas a los prestadores del servicio determinados en la muestra
7. Aplicación de la encuesta
8. Recopilación y tabulación de la información obtenida. Estudio y análisis de los aspectos gerenciales administrativos actuales y de las necesidades derivadas de formación que afectan su competitividad.
9. Presentación del diagnóstico de las empresas dedicadas a la actividad de prestación de servicios
10. Generación de propuestas para el sector de acuerdo a las necesidades detectadas en el estudio.
11. Elaboración del documento final.

3.7 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La recolección de datos se refiere a las herramientas utilizadas para obtener la información requerida para la investigación, para este estudio, se hace uso de la encuesta como instrumento de recolección de información, que se basa en un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población previamente determinada, con el fin de obtener estados de opinión o hechos específicos. La encuesta está estructurada de forma que el encuestado la comprenda fácilmente y pueda responder de forma sincera.

La encuesta está estructurada en dos grande grupos de cuatro áreas cada uno, el primero hace referencia a las diferentes áreas que conforman la empresa con preguntas relacionadas con la organización y el segundo está relacionado directamente con la

orientación gerencial de las personas encuestadas. Inicialmente, la encuesta contiene una serie de preguntas que permiten caracterizar las empresas dentro del subsector.

Dentro del primer grupo de preguntas, en la primera parte se hace referencias al área comercial, permitiendo identificar factores que afecten el adecuado funcionamiento de la organización, la segunda parte hace referencia al área contable y financiera, en donde se identificarán problemas que obstaculicen el crecimiento y desarrollo de la empresa, en la tercera parte se hace referencia a los colaboradores, al conocimiento que las empresas tienen de ellos y por último, se hace referencia a la tecnología, que busca identificar falencias a nivel tecnológico y de documentación.

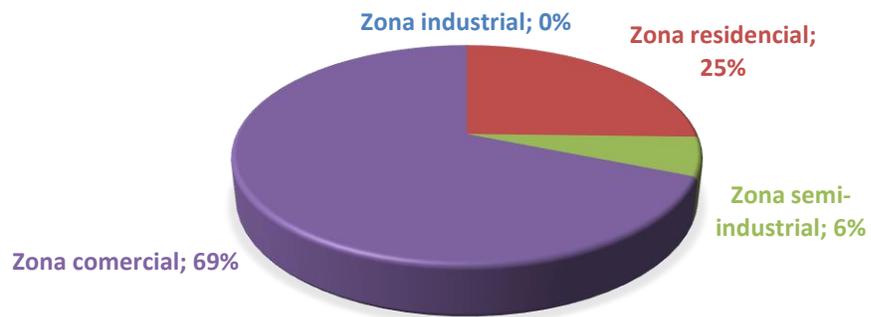
En el segundo grupo de preguntas, la primera parte busca rasgos de orientación humanista en las personas encuestadas; en la segunda parte se identifica la orientación tecnocrática, resaltando la importancia de la documentación, control y de la tecnología en los procesos; la tercera parte se refiere a la orientación planificadora en el cual se enfatiza en la importancia de la planeación estratégica, por último, la cuarta parte se orienta hacia las normas y reglamentos, donde si evidencia el pensamiento de los directivos con la rigidez normativa y el desempeño de las empresas.

3.8 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

3.8.1 INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

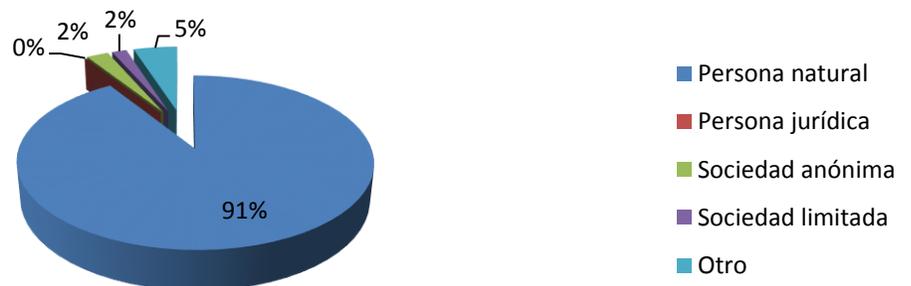
Ubicación de la empresa			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Zona industrial	0	0%	0%
Zona residencial	31	25%	25%
Zona semi-industrial	7	6%	31%
Zona comercial	84	69%	100%
Total	122	100%	

UBICACIÓN DE LA EMPRESA



Naturaleza jurídica de la empresa			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Persona natural	111	91%	91%
Persona jurídica	0	0%	91%
Sociedad anónima	3	2%	93%
Sociedad limitada	2	2%	95%
Otro	6	5%	100%
Total	122	100%	

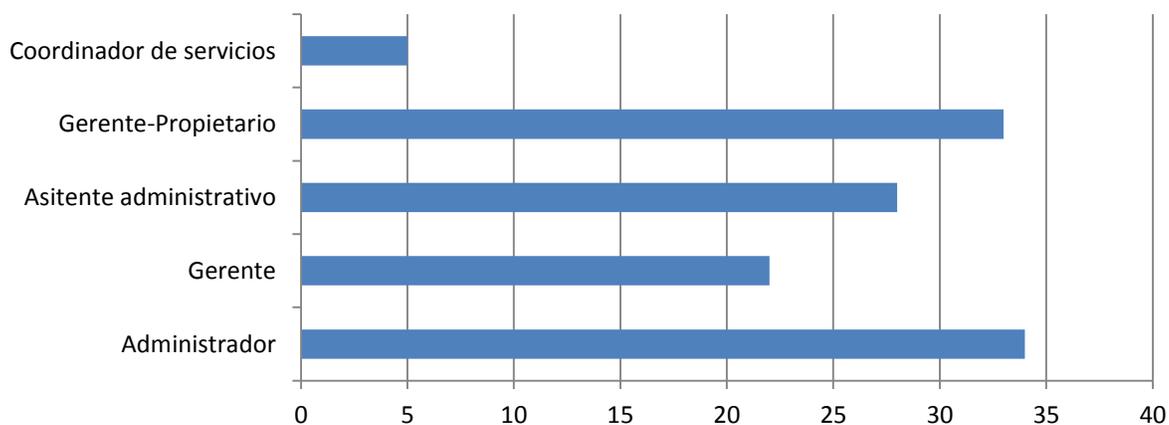
Naturaleza jurídica de la empresa



3.8.2 INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO

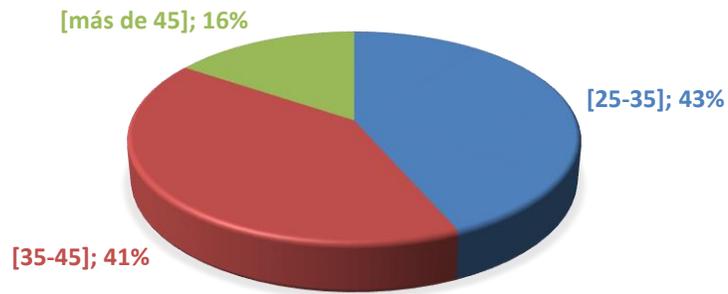
Cargo del encuestado			
Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Administrador	34	28%	28%
Gerente	22	18%	46%
Asistente administrativo	28	23%	69%
Gerente-Propietario	33	27%	96%
Coordinador de servicios	5	4%	100%
Total	122		

Cargo del encuestado



Edad del encuestado			
Variables	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
[25-35]	53	43%	43%
[35-45]	50	41%	84%
[más de 45]	19	16%	100%
Total	122	100%	

EDAD DEL ENCUESTADO



Nivel de educación del encuestado			
Variabes	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bachiller	8	7%	7%
Técnico	20	16%	23%
Tecnológico	15	12%	35%
Profesional	73	60%	95%
Postgrado	3	2%	98%
Ninguno	3	2%	98%
Total	122	100%	

NIVEL DE EDUCACIÓN DEL ENCUESTADO

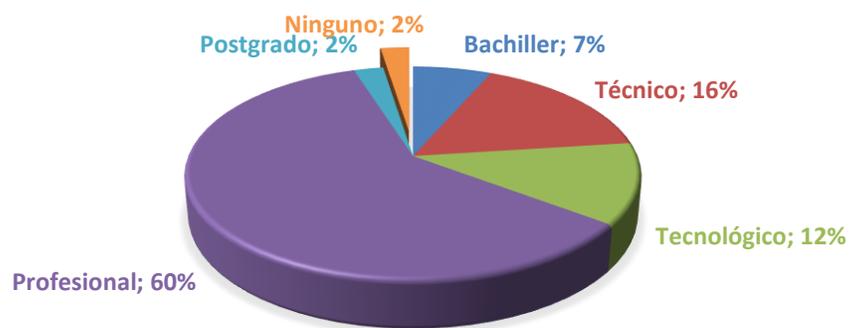


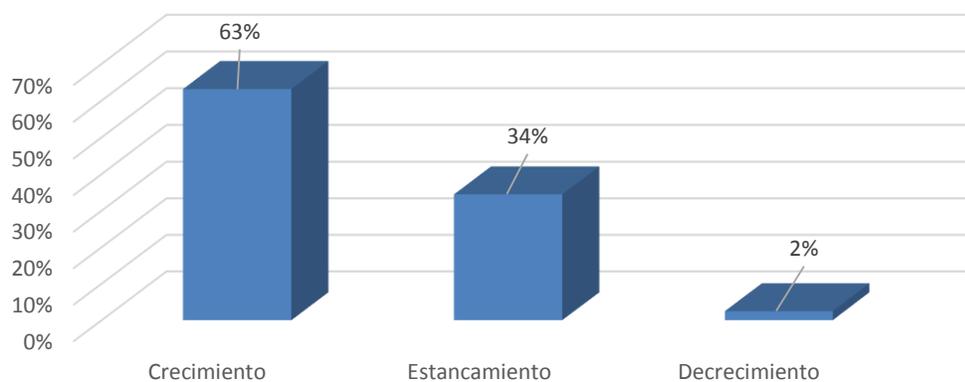
Tabla de contingencia: Cargo del encuestado vs. Edad del encuestado		Edad del encuestado			Total
		[25-35]	[35-45]	[más de 45]	
Cargo del encuestado	Administrador	18	16		34
	Gerente	4	14	4	22
	Asistente administrativo	23	5		28
	Gerente-Propietario	4	14	15	33
	Coordinador de servicios	4	1		5
Total		53	50	19	122

Tabla de contingencia: Nivel de educación vs. Cargo del encuestado		Nivel de educación del encuestado					Total	
		Bachiller	Técnico	Tecnológico	Profesional	Postgrado		Ninguno
Cargo del encuestado	Administrador	1	3	3	27		34	
	Gerente			2	18	2	22	
	Asistente administrativo	3	10	4	11		28	
	Gerente-Propietario	4	4	4	17	1	3	33
	Coordinador de servicios		3	2				5
Total		8	20	15	73	3	3	122

3.8.3 ÁREA COMERCIAL

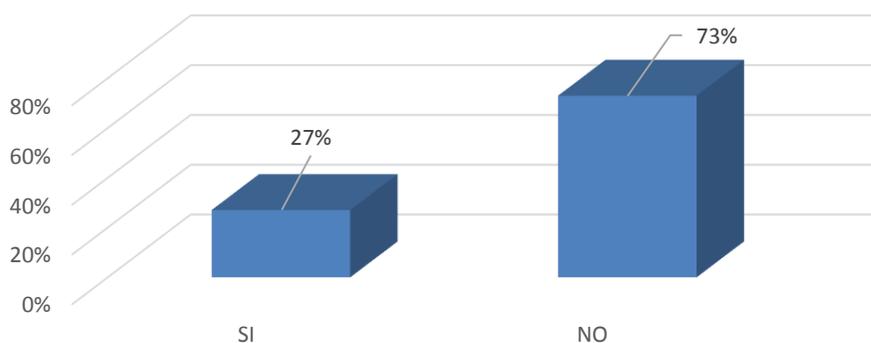
¿Cómo se encuentran las ventas de sus servicios?			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Crecimiento	77	63%	63%
Estancamiento	42	34%	98%
Decrecimiento	3	2%	100%
Total	122	100%	

¿Cómo se encuentran las ventas de sus servicios?



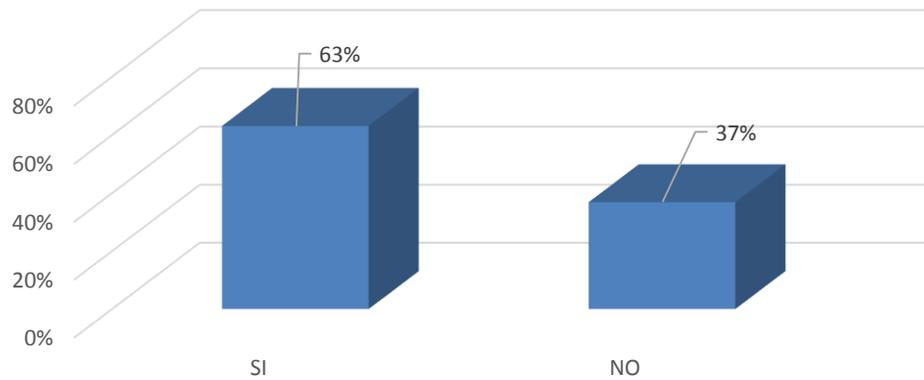
¿Conoce sus competidores?			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	33	27%	27%
NO	89	73%	100%
Total	122	100%	

¿Conoce sus competidores?



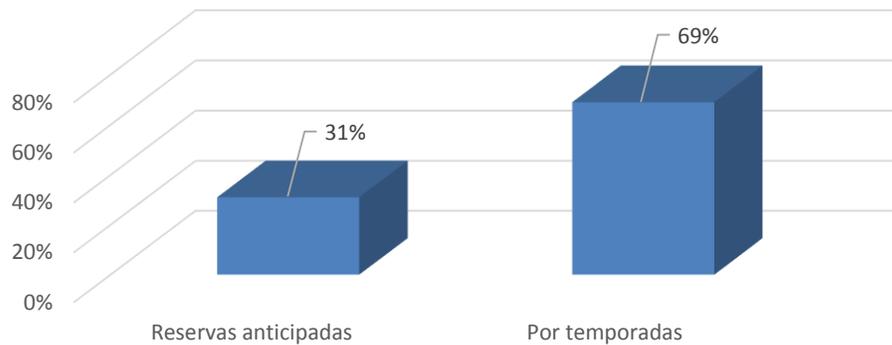
¿Otorga descuentos a sus usuarios?			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	77	63%	63%
NO	45	37%	100%
Total	122	100%	

¿Otorga descuentos a sus usuarios?



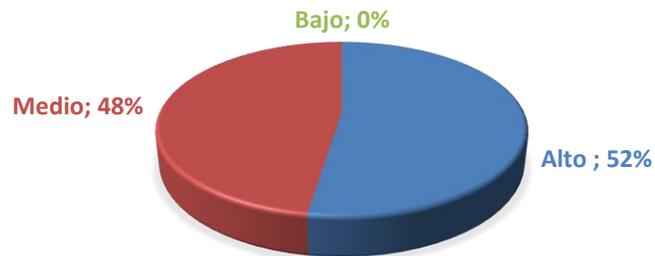
Tipo de descuento			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Reservas anticipadas	27	31%	31%
Por temporadas	60	69%	100%
Total	87	100%	

Tipo de descuento



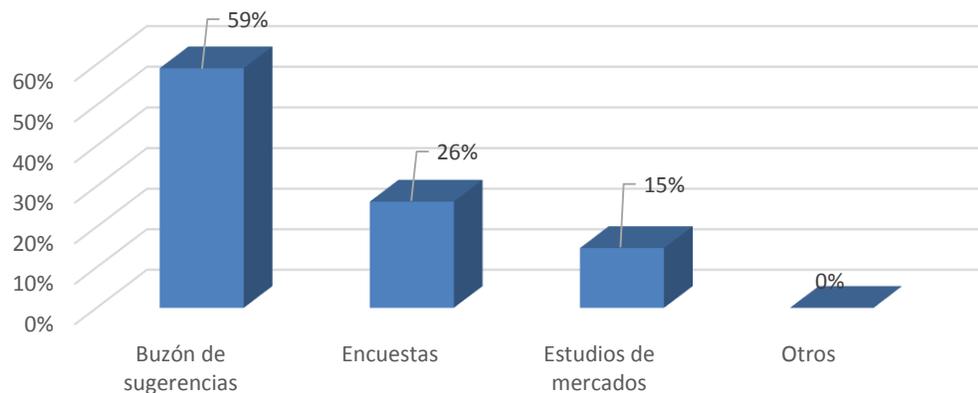
¿Cómo percibe el nivel de satisfacción de sus clientes?			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Alto	64	52%	52%
Medio	58	48%	100%
Bajo	0	0%	100%
Total	122	100%	

¿CÓMO PERCIBE EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE SUS CLIENTES?



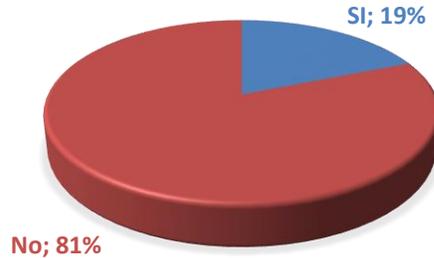
Percibe la satisfacción del cliente a través de			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Buzón de sugerencias	72	59%	59%
Encuestas	32	26%	85%
Estudios de mercados	18	15%	100%
Otros	0	0%	100%
Total	122	100%	

Percibe la satisfacción del cliente a través de



Está en su estructura organizacional el Área Comercial/Mercadeo definida			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	23	19%	19%
No	99	81%	100%
Total	122	100%	

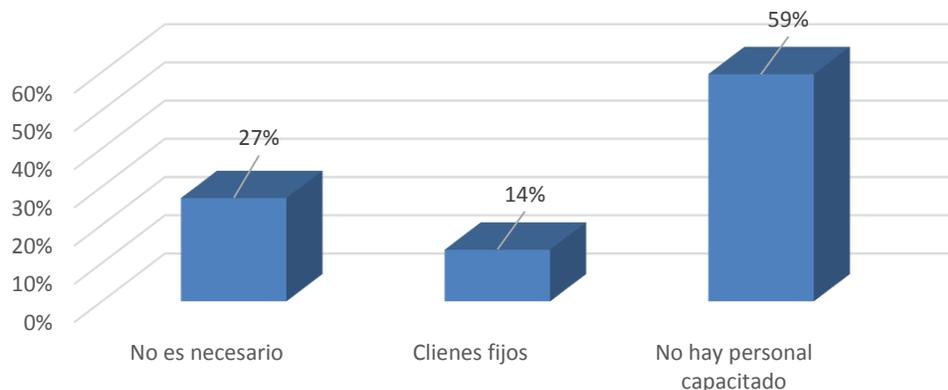
ESTÁ EN SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EL ÁREA COMERCIAL/MERCADEO DEFINIDA



¿Con qué frecuencia elabora planes de mercadeo?			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Semestral	5	4%	4%
Anual	29	24%	28%
Otros	20	16%	44%
No realiza	68	56%	100%
Total	122	100%	

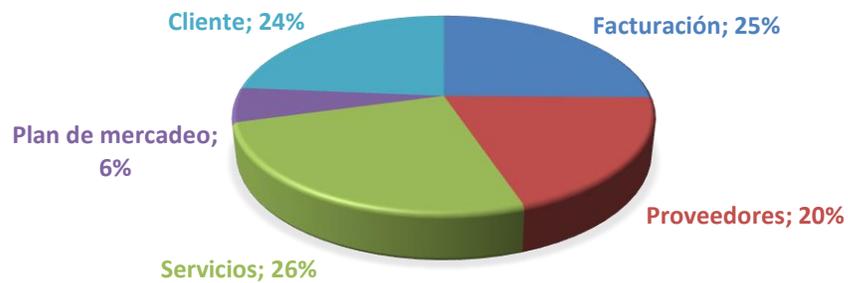
¿Por qué no elabora planes de mercadeo			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No es necesario	10	27%	27%
Clienes fijos	5	14%	41%
No hay personal capacitado	22	59%	100%
Total	37	100%	

¿Por qué no elabora planes de mercadeo



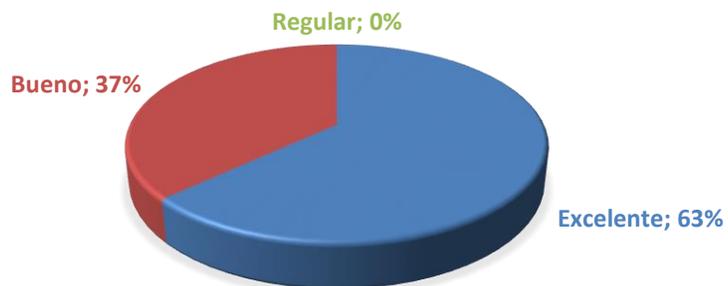
¿Existen sistemas de control en los siguientes aspectos?			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje de casos
Facturación	112	25%	92%
Proveedores	87	20%	71%
Servicios	115	26%	94%
Plan de mercadeo	25	6%	20%
Cliente	105	24%	86%
Total	444	100%	

¿EXISTEN SISTEMAS DE CONTROL EN LOS SIGUIENTES ASPECTOS?



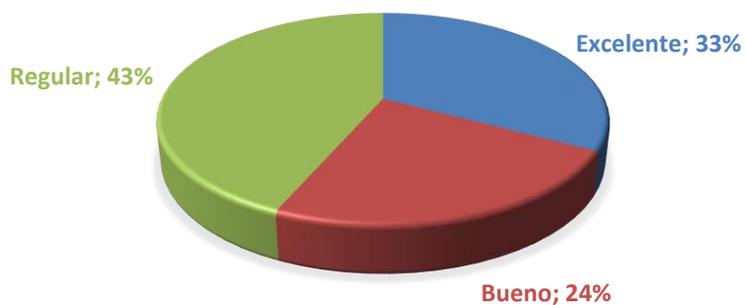
Califique la variable Servicio dentro de su empresa			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Excelente	77	63%	63%
Bueno	45	37%	100%
Regular	0	0%	100%
Total	122	100%	

CALIFIQUE LA VARIABLE SERVICIO DENTRO DE SU EMPRESA



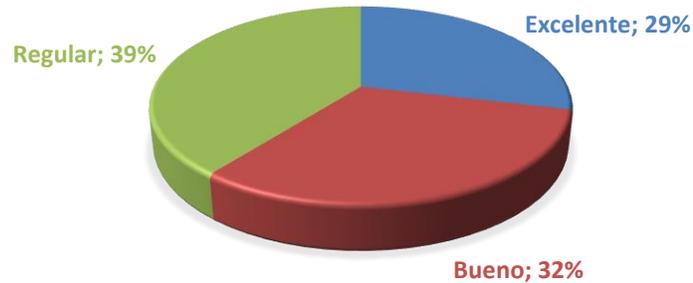
Califique la variable Publicidad dentro de su empresa			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Excelente	40	33%	33%
Bueno	29	24%	57%
Regular	53	43%	100%
Total	122	100%	

CALIFIQUE LA VARIABLE PUBLICIDAD DENTRO DE SU EMPRESA



Califique la variable Promoción dentro de su empresa			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Excelente	35	29%	29%
Bueno	39	32%	61%
Regular	48	39%	100%
Total	122	100%	

CALIFIQUE LA VARIABLE PROMOCIÓN DENTRO DE SU EMPRESA



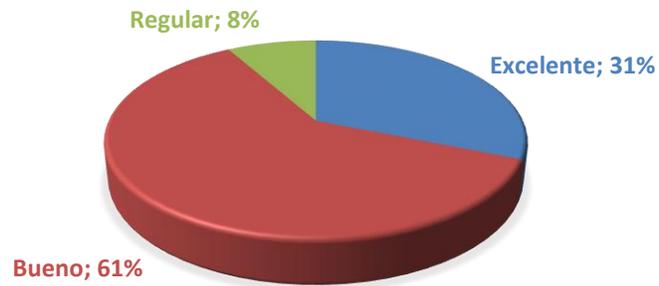
Califique la variable Precio dentro de su empresa			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Excelente	65	53%	53%
Bueno	54	44%	98%
Regular	3	2%	100%
Total	122	100%	

CALIFIQUE LA VARIABLE PRECIO DENTRO DE SU EMPRESA



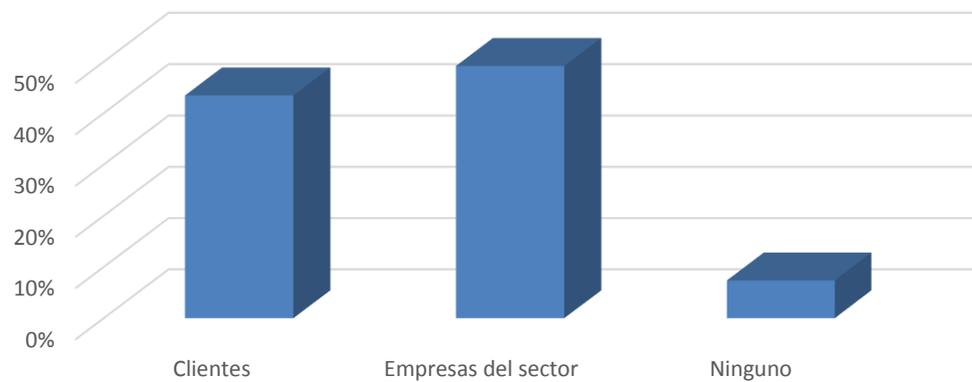
Califique la variable Plaza dentro de su empresa			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Excelente	38	31%	31%
Bueno	74	61%	92%
Regular	10	8%	100%
Total	122	100%	

CALIFIQUE LA VARIABLE PLAZA DENTRO DE SU EMPRESA



Tiene acuerdos o alianzas vigentes			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Clientes	53	43%	43%
Empresas del sector	60	49%	93%
Ninguno	9	7%	100%
Total	122	100%	

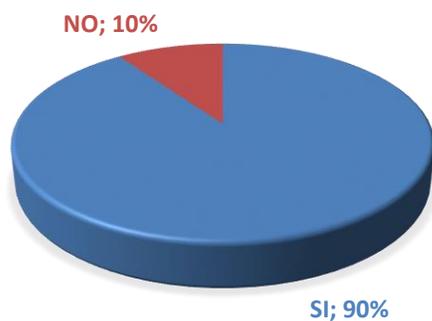
Tiene acuerdos o alianzas vigentes



3.8.4 ÁREA FINANCIERA

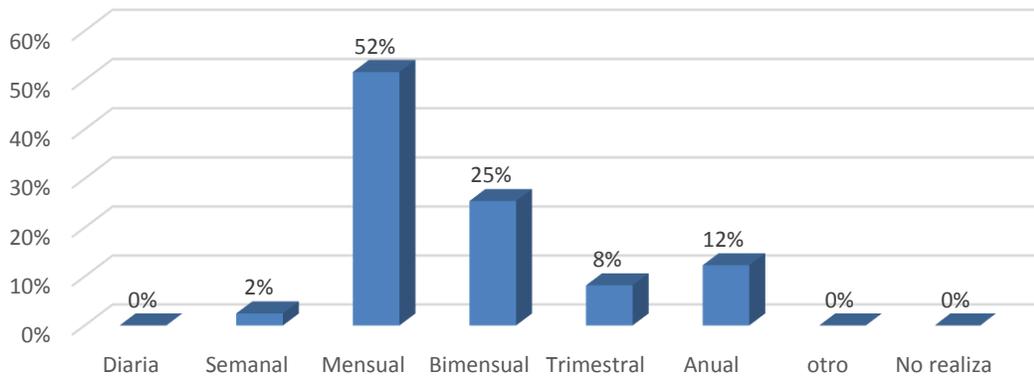
La información de los estados financieros le permite tomar decisiones sobre el negocio			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	110	90%	90%
NO	12	10%	100%
Total	122	100%	

LA INFORMACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS LE PERMITE TOMAR DECISIONES SOBRE EL NEGOCIO



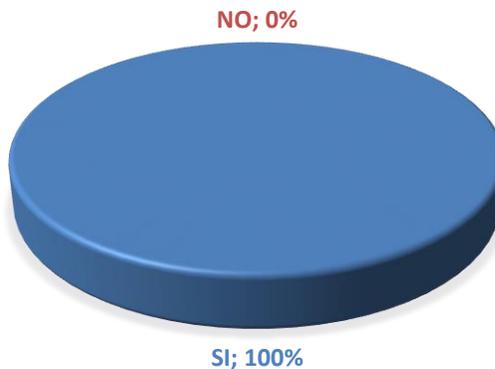
Periodicidad de los presupuestos			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Diaria	0	0%	0%
Semanal	3	2%	2%
Mensual	63	52%	54%
Bimensual	31	25%	80%
Trimestral	10	8%	88%
Anual	15	12%	100%
otro	0	0%	100%
No realiza	0	0%	100%
Total	122	100%	

Periodicidad de los presupuestos



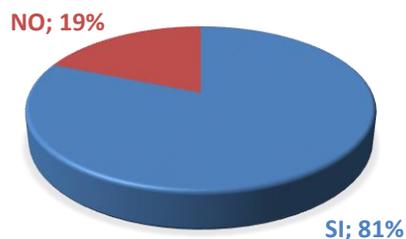
¿Tiene claro cuánto es su pasivo?			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	122	100%	100%
NO	0	0%	100%
Total	122	100%	

TIENE CLARO CUÁNTO ES SU PASIVO?



Conoce entidades que otorguen créditos y/o recursos económicos para desarrollar su empresa			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	99	81%	81%
NO	23	19%	100%
Total	122	100%	

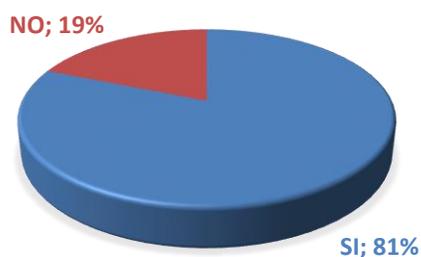
CONOCE ENTIDADES QUE OTORGUEN CRÉDITOS Y/O RECURSOS ECONÓMICOS PARA DESARROLLAR SU EMPRESA



Conoce entidades están otorgando créditos para el desarrollo económico	¿cuáles son las entidades que otorgan créditos para el desarrollo económico de su empresa					Total
	Bancos	Bancolombia	WWB	BBVA	Corporaciones	
	53	12	23	22	12	122

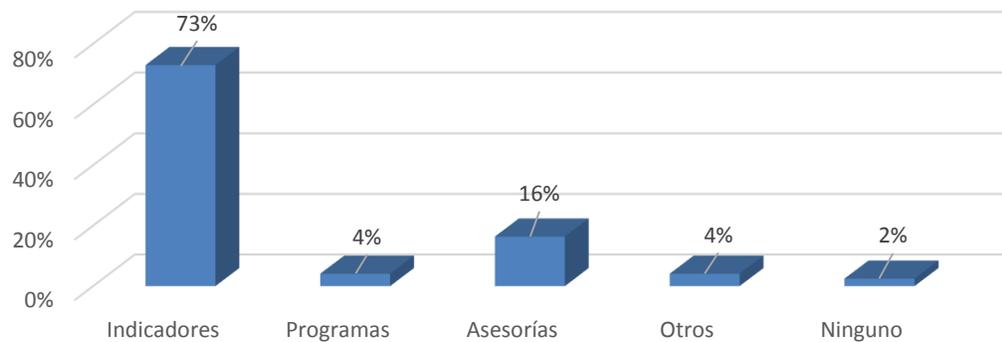
¿Ha realizado algún análisis que le permita conocer la rentabilidad del negocio?			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	99	81%	81%
NO	23	19%	100%
Total	122	100%	

¿HA REALIZADO ALGÚN ANÁLISIS QUE LE PERMITA CONOCER LA RENTABILIDAD DEL NEGOCIO?



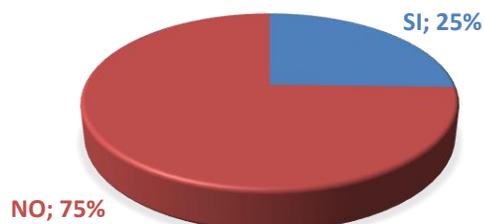
¿Qué tipo de herramienta utiliza para determinar si su negocio es bueno financieramente?			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Indicadores	89	73%	73%
Programas	5	4%	77%
Asesorías	20	16%	93%
Otros	5	4%	98%
Ninguno	3	2%	100%
Total	122	100%	

¿Qué tipo de herramienta utiliza para determinar si su negocio es bueno financieramente?



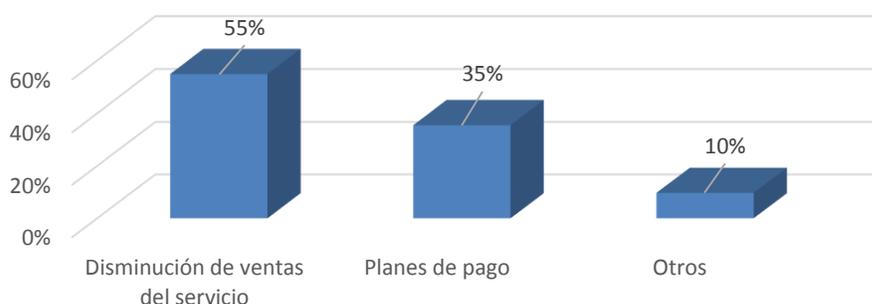
Existen algunos aspectos que impidan cumplir con sus obligaciones			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	31	25%	25%
NO	91	75%	100%
Total	122	100%	

EXISTEN ALGUNOS ASPECTOS QUE IMPIDAN CUMPLIR CON SUS OBLIGACIONES



Aspectos que impiden cumplir con las obligaciones oportunamente			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Disminución de ventas del servicio	17	55%	55%
Planes de pago	11	35%	90%
Otros	3	10%	100%
Total	31	100%	

Aspectos que impiden cumplir con las obligaciones oportunamente



3.8.5 ÁREA DE CONOCIMIENTO DE PERSONAS

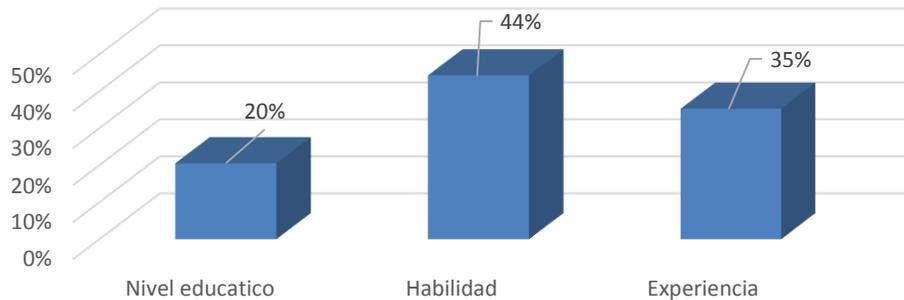
¿Cuál es el rango salarial promedio de sus colaboradores operativos?			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1 SMLV	102	84%	84%
Entre 1,1-3 SMLV	20	16%	100%
Entre 3,1-6 SMLV	0	0%	100%
Más de 6,1 SMLV	0	0%	100%
Total	122	100%	

¿Cuál es el rango salarial promedio de sus colaboradores administrativos?			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1 SMLV	13	11%	11%
Entre 1,1-3 SMLV	105	86%	97%
Entre 3,1-6 SMLV	4	3%	100%
Más de 6,1 SMLV	0	0%	100%
Total	122	100%	

¿Cuál es el rango salarial promedio de sus colaboradores Directivos?			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1 SMLV	0	0%	0%
Entre 1,1-3 SMLV	75	61%	61%
Entre 3,1-6 SMLV	47	39%	100%
Más de 6,1 SMLV	0	0%	100%
Total	122	100%	

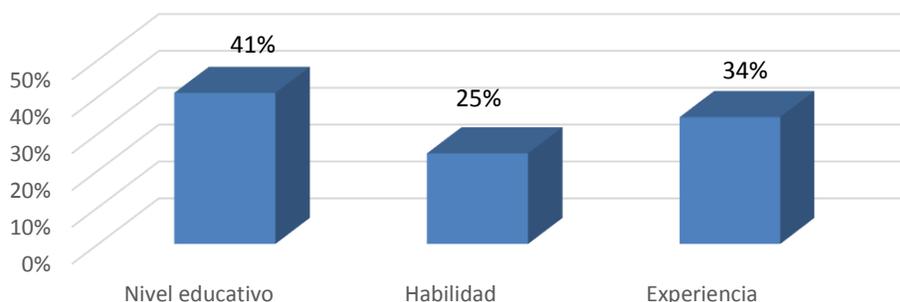
Al momento de contratar un colaborador operativo lo más importante para usted es			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nivel educativo	25	20%	20%
Habilidad	54	44%	65%
Experiencia	43	35%	100%
Total	122	100%	

Al momento de contratar un colaborador operativo lo más importante para usted es



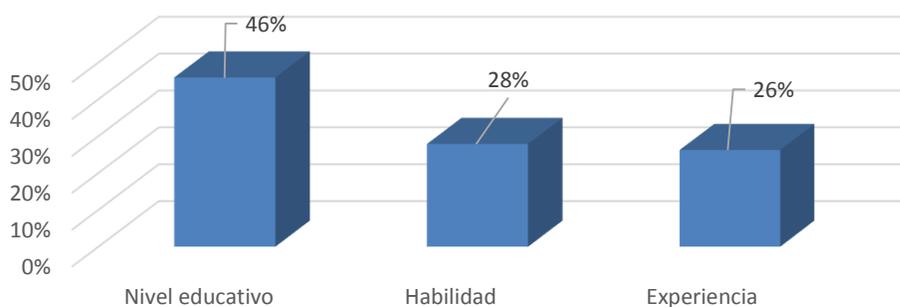
Al momento de contratar un colaborador administrativo lo más importante para usted es			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nivel educativo	50	41%	41%
Habilidad	30	25%	66%
Experiencia	42	34%	100%
Total	122	100%	

Al momento de contratar un colaborador administrativo lo más importante para usted es



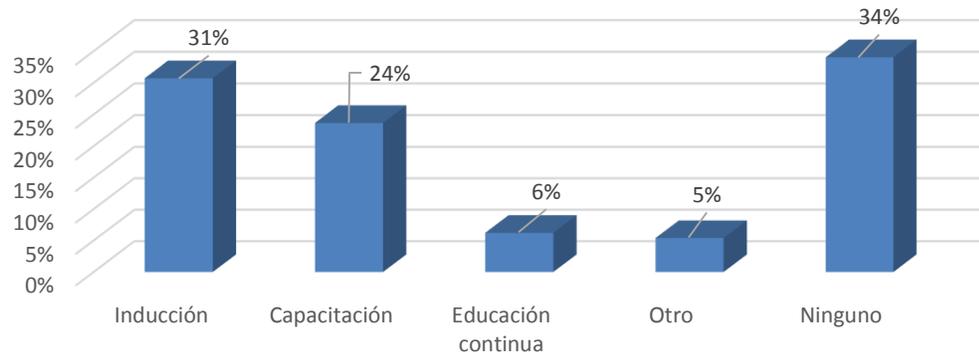
Al momento de contratar un colaborador directivo lo más importante para usted es			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nivel educativo	56	46%	46%
Habilidad	34	28%	74%
Experiencia	32	26%	100%
Total	122	100%	

Al momento de contratar un colaborador directivo lo más importante para usted es



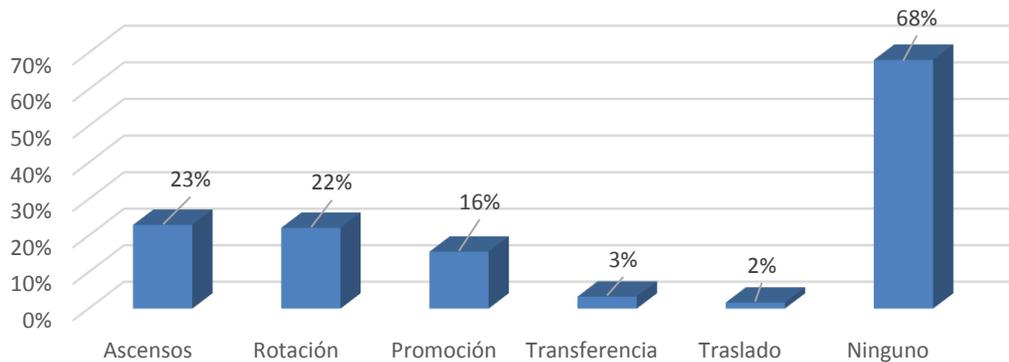
La empresa realiza programas de			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje de casos
Inducción	74	31%	61%
Capacitación	57	24%	47%
Educación continua	15	6%	12%
Otro	13	5%	11%
Ninguno	82	34%	67%
Total	241	100%	

La empresa realiza programas de



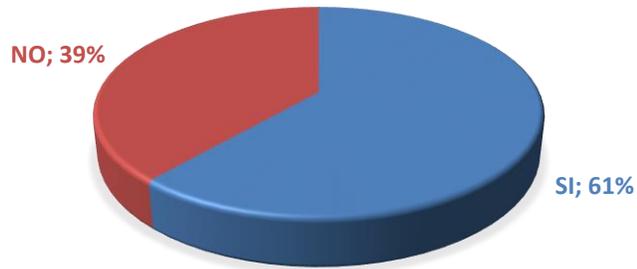
Tiene planes escritos que permitan realizar			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje de casos
Ascensos	28	17%	23%
Rotación	27	17%	22%
Promoción	19	12%	16%
Transferencia	4	2%	3%
Traslado	2	1%	2%
Ninguno	83	51%	68%
Total	163	100%	

Tiene planes escritos que permitan realizar



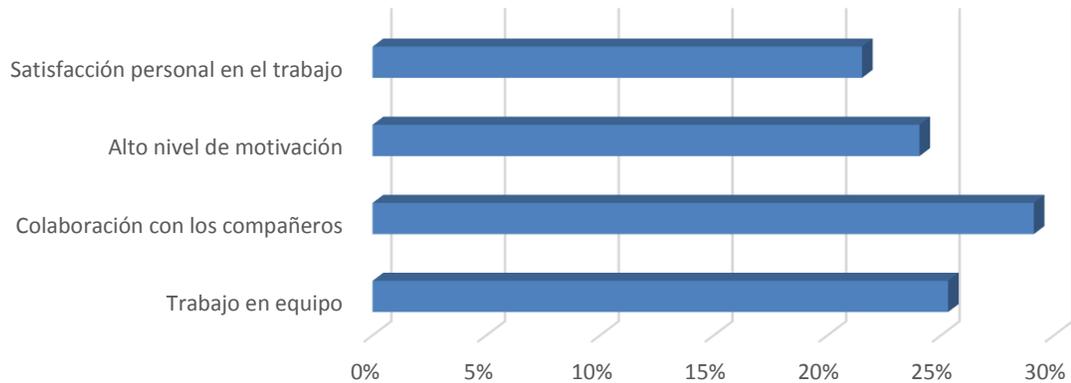
Posee planes de incentivos			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	75	61%	61%
NO	47	39%	100%
Total	122	100%	

POSEE PLANES DE INCENTIVOS



Detecta o identifica en su personal			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje de casos
Trabajo en equipo	100	25%	82%
Colaboración con los compañeros	115	29%	94%
Alto nivel de motivación	95	24%	78%
Satisfacción personal en el trabajo	85	22%	70%
Total	395	100%	

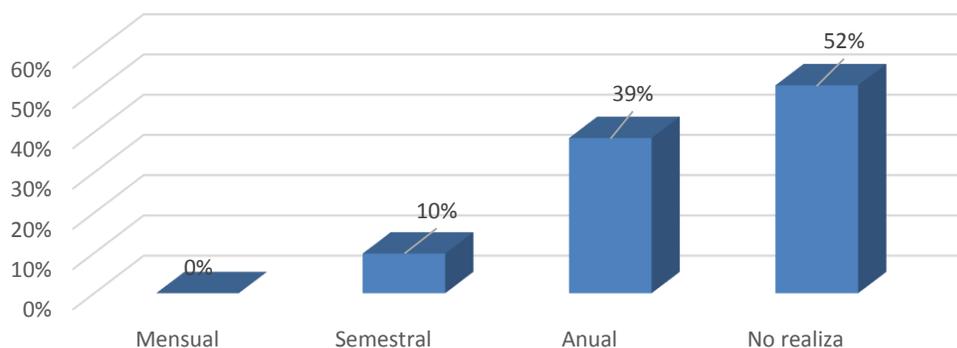
Detecta o identifica en su personal



Periodicidad de realización de evaluación del desempeño			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Mensual	0	0%	0%
Semestral	12	10%	10%
Anual	47	39%	48%

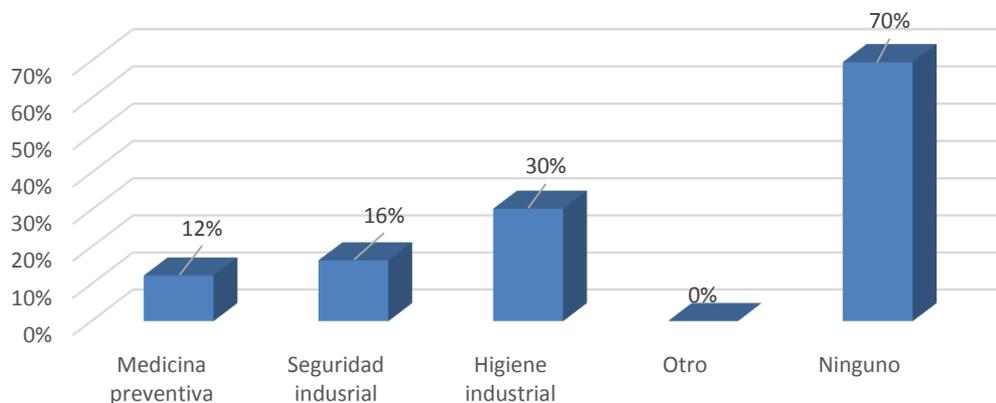
No realiza	63	52%	100%
Total	122	100%	

Periodicidad de realización de evaluación del desempeño



Tiene programas de			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje de casos
Medicina preventiva	15	10%	12%
Seguridad industrial	20	13%	16%
Higiene industrial	37	24%	30%
Otro	0	0%	0%
Ninguno	85	54%	70%
Total	157	100%	

Tiene programas de

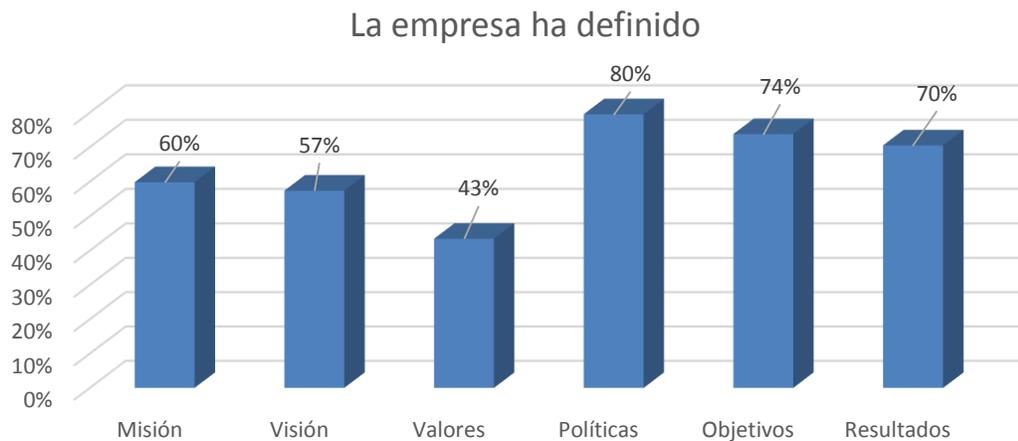


Tiene programas de bienestar			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje de casos
Educativo	22	14%	18%
Familiar	20	13%	16%
Cultural	11	7%	9%

Deportivo	4	3%	3%
Otro	0	0%	0%
Ninguno	102	64%	84%
Total	159	100%	

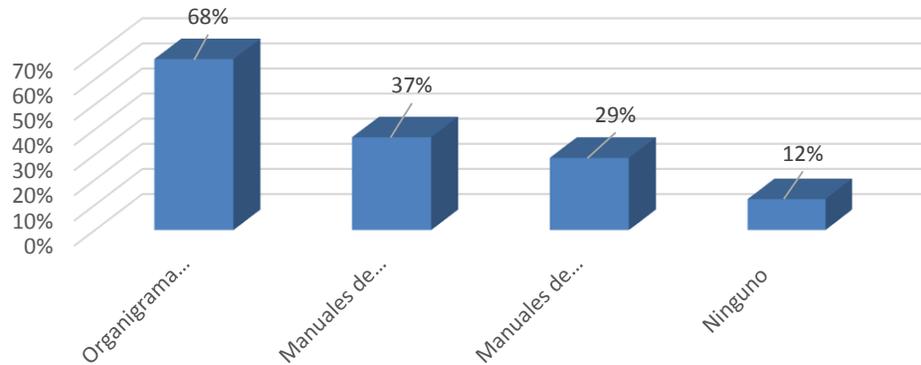
3.8.6 ÁREA TECNOLOGÍA (PROCESOS)

La empresa ha definido			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje de casos
Misión	73	16%	60%
Visión	70	15%	57%
Valores	53	11%	43%
Políticas	97	21%	80%
Objetivos	90	19%	74%
Resultados	86	18%	70%
Total	469	100%	



La empresa cuenta por escrito con			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje de casos
Organigrama actualizado	83	47%	68%
Manuales de funciones	45	25%	37%
Manuales de procesos/procedimientos	35	20%	29%
Ninguno	15	8%	12%
Total	178	100%	

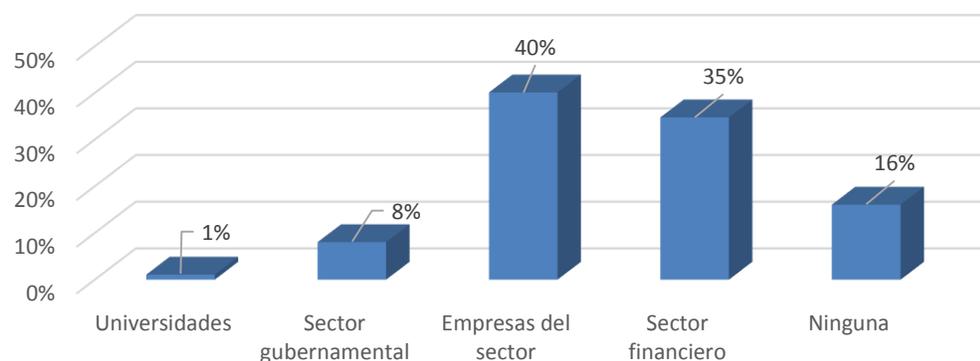
La empresa cuenta por escrito con



¿Cuántos años de uso en promedio tienen sus equipos?			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
0-5 años	17	14%	14%
5-10 años	103	84%	98%
10-15 años	2	2%	100%
Más de 15 años	0	0%	100%
Total	122	100%	

La empresa mantiene relaciones con			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Universidades	2	1%	2%
Sector gubernamental	15	8%	12%
Empresas del sector	75	40%	61%
Sector financiero	65	35%	53%
Ninguna	30	16%	25%
Total	187	100%	

La empresa mantiene relaciones con

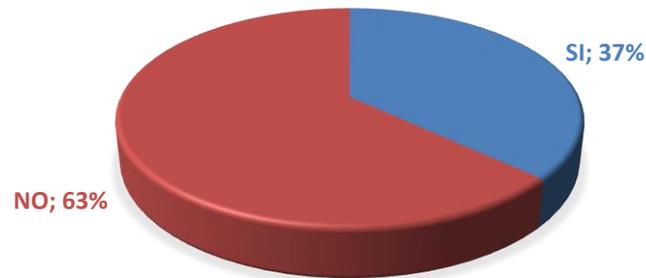


Nivel de mejora de bienes y servicios de la empresa			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Excelente	12	10%	10%
Alto	65	53%	63%
Moderado	40	33%	96%
Bajo	5	4%	100%
Nulo	0	0%	100%
Total	122	100%	

La empresa observa cambios tecnológicos y los adapta a su organización			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Excelente	12	10%	10%
Alto	56	46%	56%
Moderado	51	42%	98%
Bajo	2	2%	99%
Nulo	1	1%	100%
Total	122	100%	

Tiene la empresa algún tipo de certificación			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	45	37%	37%
NO	77	63%	100%
Total	122	100%	

TIENE LA EMPRESA ALGÚN TIPO DE CERTIFICACIÓN

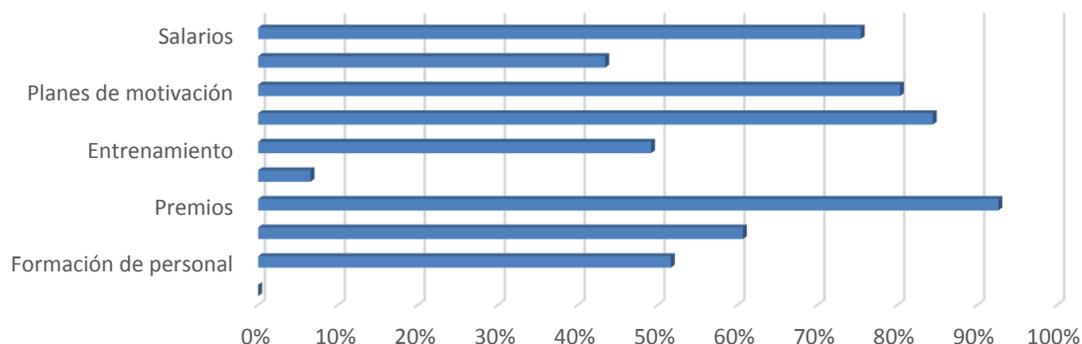


3.8.7 ORIENTACIÓN HUMANÍSTICA

¿Qué tan importante considera usted el proceso de selección de personal?			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Alto	60	49%	49%
Regular	40	33%	82%
Bajo	22	18%	100%
Total	122	100%	

¿Qué mecanismos considera importantes para estimular y desarrollar su personal?			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje de casos
Salarios	92	63%	75%
Capacitación técnica	53	37%	43%
Planes de motivación	98	68%	80%
Incentivos	103	71%	84%
Entrenamiento	60	41%	49%
Inducción/reinducción	8	6%	7%
Premios	113	78%	93%
Reentrenamientos	74	51%	61%
Formación de personal	63	43%	52%
Ninguno	0	0%	0%
Total	145	100%	

¿Qué mecanismos considera importantes para estimular y desarrollar su personal?



¿Posee usted información acerca de cada uno de sus colaboradores?			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje de casos
Nivel académico	122	26%	100%
Estado civil	118	25%	97%
Número de hijos	110	24%	90%
Tiempo en la empresa	115	25%	94%
Total	465	100%	

Implementa programas de capacitación dirigidos al trabajador			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje de casos
Técnica	56	31%	46%
Crecimiento y desarrollo personal	46	26%	38%
Salud	76	43%	62%
Total	178	100%	

Implementa programas de capacitación dirigidos a las familias			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje de casos
Técnica	12	40%	10%
Crecimiento y desarrollo personal	10	33%	8%
Salud	8	27%	7%
Total	30	100%	

¿Cuáles son las acciones específicas con las que empodera a sus trabajadores?			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje de casos
Delegar toma de algunas decisiones.	111	26%	91%
Escuchar opiniones	119	28%	98%
Delegar responsabilidades	104	24%	85%
Reconocimiento al buen trabajo	85	20%	70%
Ninguna	10	2%	8%
Total	429	100%	

¿Da usted la posibilidad de negociar ciertas políticas o normas de le empresa?			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	89	74%	74%
NO	32	26%	100%
Total	121	100%	

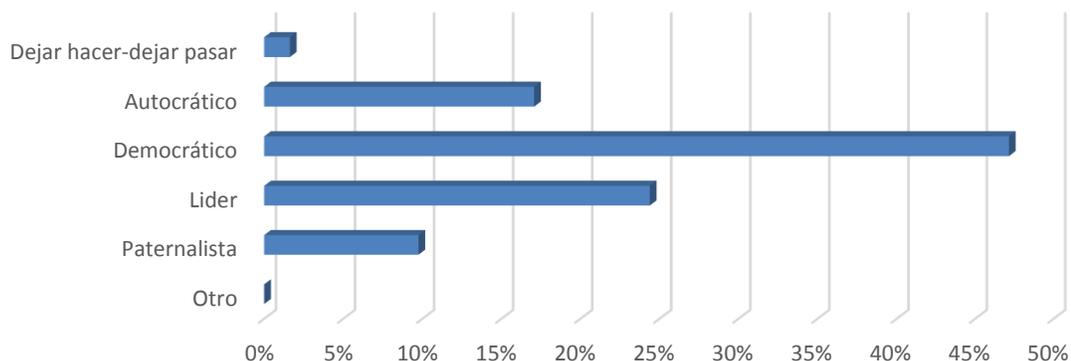
Tabla de contingencia ¿Da usted la posibilidad de negocias ciertas políticas o normas de le empresa? Vs. ¿Por qué no negocia ciertas políticas?	Por qué no negocia ciertas políticas						
	Todo está establecido por la empresa	Son requisitos mínimos que cumplir	Establecidas desde gerencia	Condiciones de la empresa	Ya son claras, se sabe lo que se debe hacer	No es necesario	total
¿Da usted la posibilidad de negocias ciertas políticas o normas de le empresa?	13	4	6	4	3	2	32

¿Considera usted que sus trabajadores aman la empresa en la cual trabaja?			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	100	83%	83%
NO	20	17%	100%
Total	120	100%	

¿Encuentra algún beneficio al trabajo en equipo?			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SI	112	92%	92%
NO	10	8%	100%
Total	122	100%	

¿Cómo definiría su estilo de administración?			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Dejar hacer-dejar pasar	2	2%	2%
Autocrático	21	17%	19%
Democrático	58	47%	66%
Líder	30	24%	90%
Paternalista	12	10%	100%
Otro	0	0%	100%
Total	123	100%	

¿Cómo definiría su estilo de administración?



3.8.8 ORIENTACIÓN TECNOCRÁTICA

¿Considera importante para su empresa contar con un sistema de comunicación?			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si y lo utilizo	62	51%	51%
Si pero no lo utilizo	43	35%	35%
No pero lo utilizo	13	11%	11%
No y no lo utilizo	4	3%	3%
Total	122	100%	

¿Considera importante para su empresa contar con un manual de funciones?			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si y lo utilizo	52	43%	43%
Si pero no lo utilizo	63	52%	94%
No pero lo utilizo	5	4%	98%
No y no lo utilizo	2	2%	100%
Total	122	100%	

¿Considera importante para su empresa contar con un manual de procedimientos?			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si y lo utilizo	50	41%	41%
Si pero no lo utilizo	65	53%	94%
No pero lo utilizo	3	2%	97%
No y no lo utilizo	4	3%	100%
Total	122	100%	

¿Considera importante para su empresa contar con un control de procesos?			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si y lo utilizo	48	39%	39%
Si pero no lo utilizo	68	56%	95%
No pero lo utilizo	3	2%	98%
No y no lo utilizo	3	2%	100%
Total	122	100%	

¿Considera importante para su empresa contar documentación de métodos de trabajo?			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si y lo utilizo	36	30%	30%

Si pero no lo utilizo	72	59%	89%
No pero lo utilizo	4	3%	92%
No y no lo utilizo	10	8%	100%
Total	122	100%	

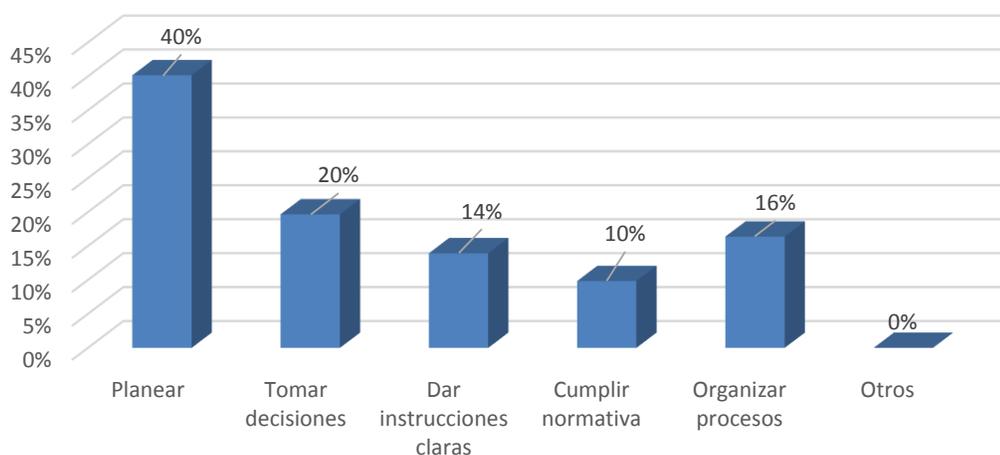
¿Considera importante para su empresa invertir en tecnología moderna?			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si y lo utilizo	23	19%	19%
Si pero no lo utilizo	68	56%	75%
No pero lo utilizo	19	16%	90%
No y no lo utilizo	12	10%	100%
Total	122	100%	

¿Considera importante para su empresa contar con una plataforma informática?			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si y lo utilizo	45	37%	37%
Si pero no lo utilizo	74	61%	98%
No pero lo utilizo	2	2%	99%
No y no lo utilizo	1	1%	100%
Total	122	100%	

3.8.9 ORIENTACIÓN PLANIFICADORA Y TOMA DE DECISIONES

¿A qué le da más importancia como gerente?			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Planear	49	40%	40%
Tomar decisiones	24	20%	20%
Dar instrucciones claras	17	14%	14%
Cumplir normativa	12	10%	10%
Organizar procesos	20	16%	16%
Otros	0	0%	0%
Total	122	100%	

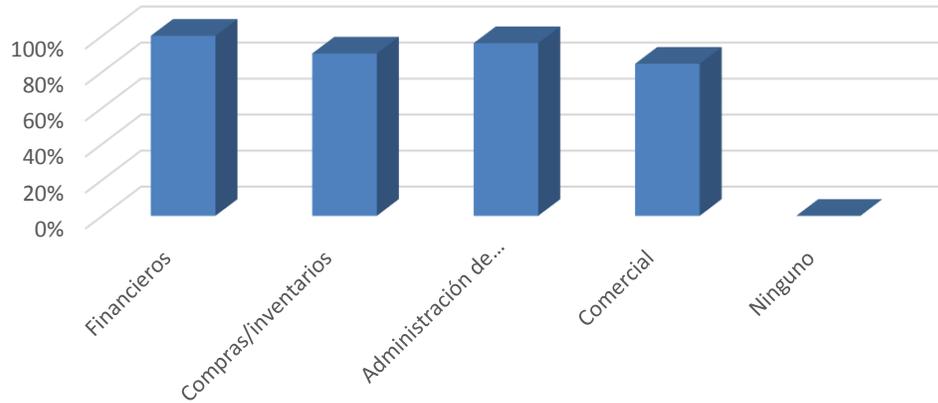
¿A qué le da más importancia como gerente?



Tiene conocimiento actualizado a nivel nacional/ internacional sobre			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje de casos
Aspectos legales	105	23%	86%
Productividad y competitividad	98	21%	80%
Competencia	88	19%	72%
Innovación y tecnología	74	16%	61%
Medio ambiente	84	18%	69%
Ninguno	15	3%	12%
Total	464	100%	

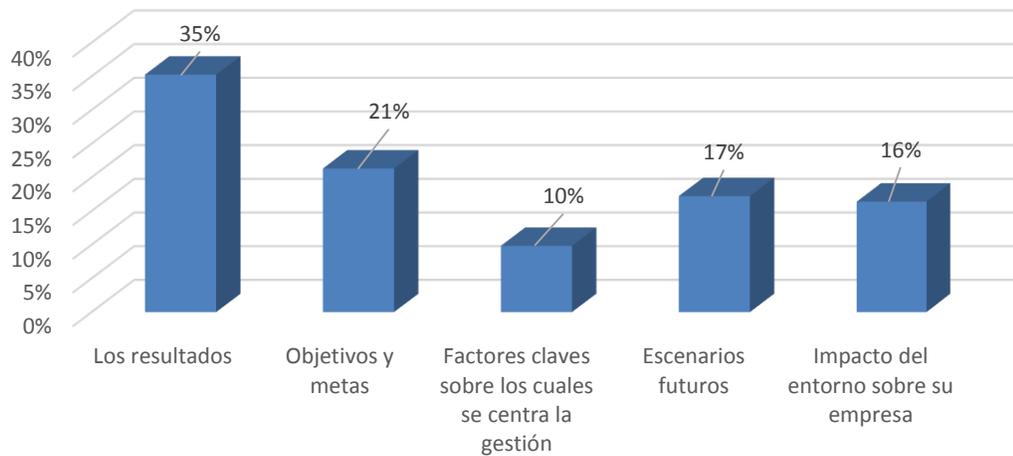
Tiene conocimiento actualizado sobre los siguientes procesos de su empresa			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje de casos
Financieros	122	27%	100%
Compras/inventarios	110	24%	90%
Administración de personal	117	26%	96%
Comercial	103	23%	84%
Ninguno	0	0%	0%
Total	452	100%	

Tiene conocimiento actualizado sobre los siguientes procesos de su empresa



En el momento de planear, usted le da más importancia a			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Los resultados	43	35%	35%
Objetivos y metas	26	21%	57%
Factores claves sobre los cuales se centra la gestión	12	10%	66%
Escenarios futuros	21	17%	84%
Impacto del entorno sobre su empresa	20	16%	100%
Total	122	100%	

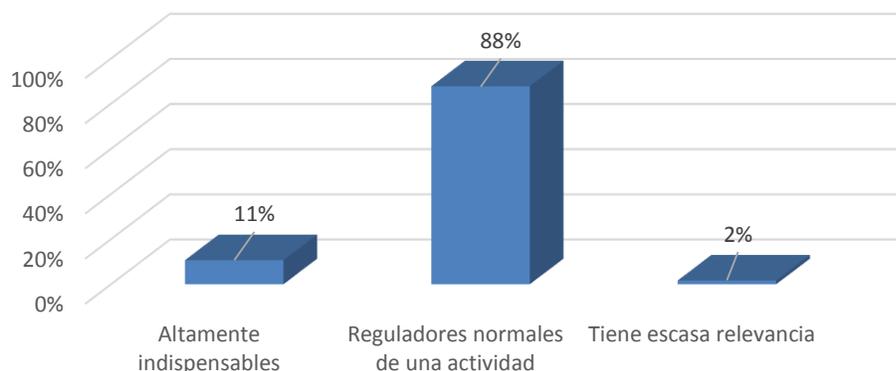
En el momento de planear, usted le da más importancia a



3.8.10 ORIENTACIÓN DE LAS NORMAS Y REGLAMENTOS

Considera que las normas y reglamentos son:			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Altamente indispensables	13	11%	11%
Reguladores normales de una actividad	107	88%	98%
Tiene escasa relevancia	2	2%	100%
Total	122	100%	

Considera que las normas y reglamentos son:



Tiene establecidas jerarquías y conductos regulares			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
De manera clara, precisa y por escrito	13	11%	11%
Existe, pero no se tienen registradas	103	84%	95%
No se le da demasiada importancia	6	5%	100%
Total	122	100%	

Los procesos, procedimientos y actividades, tienen alto valor si están en manuales y documentos			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	17	14%	14%
Medianamente de acuerdo, lo importante es que se conozcan	97	80%	93%

No se encuentran establecidos formalmente	8	7%	100%
Total	122	100%	

El concepto de autoridad está muy bien establecido en su organización, todos sabe quién manda			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Absolutamente de acuerdo	18	15%	15%
Parcialmente de acuerdo	97	80%	94%
No estoy de acuerdo	7	6%	100%
Total	122	100%	

Qué opinión merece la expresión "Si yo no estoy presente, las cosas no funcionan tan bien como debería"			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Completamente de acuerdo	6	5%	5%
Parcialmente de acuerdo	53	43%	48%
No estoy de acuerdo	63	52%	100%
Total	122	100%	

En la organización que dirige, las personas dependen por completo de sus órdenes e instrucciones			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	10	8%	8%
No en todas las ocasiones, a veces toman su propias decisiones	60	49%	57%
Completamente en desacuerdo, se trabaja en equipo	52	43%	100%
Total	122	100%	

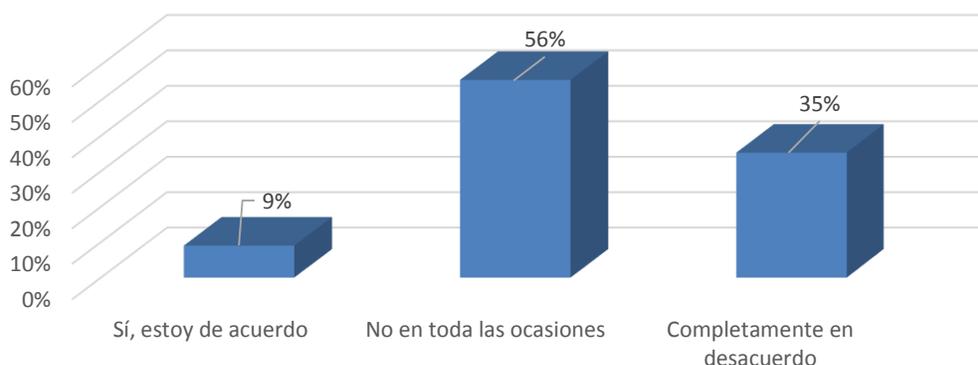
¿Cree usted que sus colaboradores les falta iniciativa y toma de decisiones?			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Cierto, solo hacen lo que se les ordena	12	10%	10%
A veces tienen ideas propias, no es común	65	53%	63%
No, tienen autonomía y manejan sus propios espacios	45	37%	100%
Total	122	100%	

¿Las personas tienen un alto grado de especialización? ¿Cada persona tiene un cargo con funciones establecidas?			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Cierto, ha sido una de las principales acciones desarrolladas	8	7%	7%
Parcialmente cierto. Se procura la rotación en diferentes oficios	46	38%	44%
No se tiene esa cultura, todos son polifuncionales	68	56%	100%
Total	122	100%	

¿Cuál es su opinión sobre la tendencia actual a entregar poder en las organizaciones a los colaboradores o empleados?			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	52	43%	43%
Parcialmente de acuerdo	63	52%	94%
Totalmente en desacuerdo	7	6%	100%
Total	122	100%	

¿Cree usted que un estilo directivo fuerte y direccionador, es el adecuado para que una organización funcione de la mejor manera?			
Variable	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Sí, estoy de acuerdo	11	9%	9%
No en toda las ocasiones	68	56%	65%
Completamente en desacuerdo	43	35%	100%
Total	122	100%	

¿Cree usted que un estilo directivo fuerte y direccionador, es el adecuado para que una organización funcione de la mejor manera?



3.9 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Información general

- Se observa que el 69% de los hoteles se encuentran ubicados en zonas comerciales, un 25% en zonas residenciales y solo un 6% en zonas semi-industriales.
- Se encuentra que el 91% de los hoteles en Pereira se encuentran conformados bajo la naturaleza jurídica de persona natural, el 5% se encuentran en otras formas como comanditas y acción simplificada, y la conformación como sociedad anónima y limitada representan cada una el 2%.

Información del encuestado

- Dentro de las personas encuestadas, se tiene que el 28% corresponden a administradores de los hoteles, el 27% son gerentes – propietarios, el 23% son asistentes administrativos, 18% son gerentes y solo el 4% se desempeñan como coordinadores de servicios.

- Se observa que el 74% de las personas encuestadas son mujeres y el 26% son hombres.
- El 43% de los encuestados se encuentra en edades entre los 25 y 35 años, el 41% se encuentra entre los 35 y 45 años y los mayores de 45 representan un 16% del total.
- Entre los encuestados se tiene que el 60% son profesionales, el 16% son técnicos, el 12% son tecnólogos, el 7% son bachilleres, el 2% tiene estudios de postgrado (especializaciones, maestrías, etc.) y un 2% no ha poseen ningún título académico de nivel superior.
- Se observa que

Información comercial

- Las ventas del servicio de hospedaje del 63% de los hoteles encuestados se encuentra en crecimiento, el 34% en estancamiento y el 3% afirman que se encuentran en decrecimiento.
- Se encuentra que el 73% de los hoteles encuestados no conoce a sus competidores.
- El 63% de los hoteles otorgan descuentos a sus clientes, estos descuentos son otorgados en un 69% dependiendo de la temporada y el 31% restante se realiza por reservas anticipadas que realicen los clientes.
- El 52% de las empresas tiene la percepción de que la satisfacción de sus clientes es alta y el 48% cree que se encuentran en un nivel medio de satisfacción a sus clientes. EL nivel de satisfacción de los clientes es medido a través de buzones de sugerencias en un 59%, siendo el más utilizado, el 26% a través de encuestas y el 15% por medio de estudios de mercados.
- Se encuentra que el 81% de los hoteles no tienen claramente definida el área comercial.
- El 56% de las empresas hoteleras no realizan planes de mercadeo, el 24% realizan planes anualmente, el 16% realizan planes en otros tiempos o de forma no periódica y el 4% realiza planes semestralmente. Del porcentaje de empresas que no realizan se tiene que el 59% no realizan planes porque no cuentan con

personal capacitado para ello, el 27% considera que no son necesarios y el 14% indica que cuentan con clientes fijos.

- Se observa que el 92% de las empresas poseen sistemas de control para la facturación, 71% tiene controles en cuanto a proveedores, 94% sobre los servicios, 20% sobre los planes de mercadeo y el 86% tiene controles sobre los clientes.
- Se encuentra que el 63% de los encuestado califica su servicio como excelente y 37% como bueno
- El 33% de los hoteles considera que su publicidad es excelente, 24% que es buena y 43% la califica como regular
- De las empresas encuestadas el 29% califica como excelente la variable promoción, el 32% dice que es buena y el 39% afirma que es regular
- Se observa que el 53% de las empresas afirman que su precio es excelente, el 44% lo califica como bueno y el 2% dice que es regular
- El 61% de los encuestados califica su variable plaza como buena, el 31% la califica como excelente y el 8% como regular
- De las empresas encuestadas, el 43% tiene acuerdos o alianzas vigentes con clientes, 49% con empresas del sector y 7% no tiene ningún tipo de acuerdo.

Área financiera

- El 90% de las empresas indica que los estados financieros les permite tomar decisiones sobre el negocio
- El 52% de las empresas realiza presupuestos mensualmente, 25% los realiza de forma bimensual, 12% anualmente, 8% los realiza trimestralmente y el 2% maneja presupuestos semanalmente
- El 100% de las empresas conocen su pasivo
- El 81% de los hoteles está informado acerca de entidades que otorguen créditos o recursos para el desarrollo del negocio, 53 hoteles hacen referencia dentro de estas entidades a bancos, 12 hacen referencia a Bancolombia, 23 a WWB, 22 al BBVA y 12 empresas hace referencia a corporaciones

- El 81% de las empresas ha realizado algún tipo de análisis que le permita conocer la rentabilidad del negocio
- El 73% de los hoteles utilizan indicadores financieros para determinar si negocio es bueno financieramente, el 16% hace uso de asesorías para este fin, el 4% utiliza algún tipo de programa, 4% hace uso de otros métodos y el 2% no utiliza ninguna herramienta para obtener esta información
- El 75% de los hoteles cumplen con el pago de sus obligaciones, el 25% restante indica que existen factores como la disminución de las ventas del servicio con un 55% y los planes de pago con un 35% que impiden cumplir con sus obligaciones.

Área de conocimiento de personas

- De los colaboradores operativos en las empresas, el 84% gana un salario mínimo y el 16% gana entre 1,1 y 3 salarios mínimos
- De los colaboradores en el área administrativa en los hoteles, el 86% gana entre 1,1 y 3 salarios mínimos, el 11% gana un salario mínimo y el 3% gana entre 3,1 y 6 salarios mínimos
- En las empresas, el 61% de los directivos ganan entre 1,1 y 3 salarios mínimos y el 39% ganan entre 3,1 y 6 salarios mínimos
- Lo más importante al contratar trabajadores para el área operativa para las empresas es la habilidad con un 44%, seguido de la experiencia con un 35% y por último el nivel educativo con un 20%
- Al momento de contratar trabajadores para el área administrativa lo más importante para las empresas es el nivel educativo con un 41%, la experiencia con un 34% y la habilidad con un 25%
- Lo más importante para las empresas al momento de contratar colaboradores del área directiva es el nivel educativo con el 46%, la habilidad con un 28% y la experiencia con un 26%
- El 61% de las empresas hoteleras realizan programas de inducción, el 47% realizan programas de capacitación, el 12% realizan programas de educación, el 11% realiza otro tipo de programas y el 67% no realizan ningún tipo de programa.

- El 23% de las empresas tienen planes escritos que permiten realizar ascensos, el 22% rotación, el 16% promoción, el 3% transferencias, el 2% traslados y el 68% no tiene planes escritos para ninguno de los anteriores.
- El 61% de las empresas hoteleras tiene planes de incentivos
- El 94% de los encuestados identifica en su personal la colaboración con los compañeros, el 82% identifica el trabajo en equipo, el 78% identifica el alto nivel de motivación de su personal y el 70% identifica la satisfacción personal en el trabajo
- Del total de empresas encuestadas, el 39% realiza evaluaciones de desempeño de forma anual, el 10% las realiza de forma semestral y el 52% no realiza
- El 30% de las empresas encuestadas realiza programas de higiene industrial, el 16% de seguridad industrial, el 12% de medicina preventiva y el 70% no realiza ningún tipo de programa.
- De las empresas encuestadas, el 18% implementa programas de educación, el 16% programas familiares, el 9% programas culturales, el 3% programas deportivos y el 84% no implementa ninguno de estos programas.

Área de tecnología (Procesos)

- El 60% de las empresas hoteleras han definido su misión, el 57% tienen definida su visión, el 43% ha definido sus valores, el 80% las políticas, el 74% los objetivos y 70% ha definido resultados.
- El 68% de las empresas encuestadas cuentan con organigrama actualizado, el 37% cuenta con manuales de funciones, el 29% con manuales de procesos y procedimientos y el 12% no cuenta con ninguno
- De los equipos usados en las empresas, el 84% tienen entre 5 y 10 años, el 14% tienen menos de años y solo el 2% tiene más de 10 años
- El 61% de los hoteles mantiene relaciones con empresas del sector, el 53% con el sector financiero, el 12% con el sector gubernamental y el 2% con universidades
- El nivel de mejora de bienes y servicios de las empresas es alto para un 53%, es moderado para el 33%, es excelente para el 10% y es bajo para el 4%

- Las empresas observa cambios tecnológicos y los adapta a la organización excelente para el 46%, moderado para el 42%, excelente para el 10%, bajo para el 2% y nulo para el 1%.
- Las empresas mejoran o adquieren sistemas de gestión en un nivel moderado el 61%, en un nivel alto 22%, en un nivel excelente 15% y en un nivel bajo el 2%
- El 77% de las empresas del sector tienen algún tipo de certificación

Orientación humanística

- Se encontró que el proceso de selección de personal tiene un nivel de importancia bajo de 18% y regular de 40%, y en la mayoría de hoteles encuestados se considera importante este proceso con una calificación alta de 49%.
- Para los administradores, gerentes o líderes de los hoteles estudiados, los mecanismos más importantes para estimular el personal es el otorgamiento de premios o recompensas con un resultado de 93% e incentivos con 84%, seguido de desarrollo de planes de motivación 80% y los salarios 75%. Sin embargo, mecanismos como reentrenamientos (61%), entrenamientos (49%) y formación de personal (52%) son considerados con igual importancia para estimular a sus colaboradores.
- De acuerdo a los resultados obtenidos, el 100% de los casos analizados conocen información académica de sus empleados, el 97% posee información del estado civil y respecto al tiempo laborando en la empresa el 94%. Se posee menor información sobre el número de hijos por empleado (90%).
- Solo el 46% de las empresas encuestadas realizan capacitaciones técnicas a su personal y el 38% son dirigidas a su crecimiento y desarrollo, resultados que podrían estar sujetos al valor que debe invertirse en estos procesos. La mayor cantidad de capacitación se da en temas de salud 62%.
- El 10% implementan programas de capacitación técnica dirigidos a las familias y el 90% no lo hace. En temas de crecimiento y desarrollo de personal el 8% lo hace. En salud solo el 7% brinda estas capacitaciones a familias.
- Las acciones específicas implementadas para empoderar a los empleados son principalmente escuchando sus opiniones cuando es pertinente 98% , delegando

toma de decisiones 91%, delegar responsabilidades 85% y reconocimiento al buen trabajo 70%. Solo 10 de los hoteles no realizan ninguna acción.

- El 74% de las empresas son flexibles con las políticas o normas impuestas a sus empleados permitiendo su negociación siempre y cuando no afecte el desarrollo normal de sus procesos, y el 26% no permite este tipo de alteraciones.
- De los 32 hoteles que no dan posibilidad de negociar ciertas políticas o normas, 13 lo hacen porque se encuentra establecido por la empresa, 4 considera que son requisitos mínimos que se deben cumplir, 6 explican que las reglas están establecidas desde gerencia, 4 porque las condiciones de la empresa, 3 definen que las políticas y normas son claras y las personas saben que lo deben hacer y 2 porque no es necesario negociar.
- El 83% de los trabajadores se encuentran incentivados con su trabajo y poseen sentido de pertenencia por la empresa, resultado relacionado a los premios y reconocimientos otorgados según las respuestas de los encuestados. Se considera que solo el 17% de los hoteles poseen colaboradores que no aman la empresa.
- Las personas encuestadas definen que poseen un estilo de administración democrático 47% y líder 24% principalmente. Por otra parte algunos hoteles manejan un estilo autocrático 17%, paternalista 10% y dejar hacer- dejar pasar 2%.

Orientación tecnocrática

- Para los hoteles bajo estudio se encontró que el 51% consideran que es importante tener un sistema de comunicación y lo utilizan, sin embargo el 35% tienen la misma opinión pero no los implementan. El 11% no consideran los sistemas de comunicación importantes y pero los utilizan, mientras que el 3% no le dan importancia a estos elementos.
- El 43% de las personas consideran importante para su empresa contar con manuales de funciones y lo utilizan, 52% piensan que son importantes pero no los utilizan, mientras que el restante de las personas no consideran importantes estos manuales.

- De las personas encuestadas, el 41% dan importancia a tener manuales de procedimientos y los implementan en sus empresas, el 53% consideran que es importante pero no lo utilizan, el 2% no lo considera importante pero lo utiliza, el 3% no lo considera importante y no lo utiliza.
- El 39% considera importante para su empresa contar con un control de procesos y lo utilizan, el 56% también lo consideran importante pero no lo utilizan, el 2% no lo considera importante pero lo utiliza, y el 2% no lo considera importante y no lo utiliza.
- La mayoría de empresas no invierten en tecnología moderna de acuerdo a los resultados, el 56% lo consideran importante pero no lo utilizan, el 19% lo consideran importante y lo utilizan, y el 26% no lo consideran importante.
- El 37% consideran importante para su empresa tener una plataforma informática y la utilizan, el 61% también tienen la misma opinión pero no lo utilizan, el 2% no y pero lo utilizan y el 1% no y no lo utilizan.

Orientación planificadora y toma de decisiones

- Como gerente o líder de la empresa hotelera le da más importancia a la planeación 40%, toma de decisiones un 20% y organización de procesos el 16%. Las variables con menor importancia son las instrucciones claras 14% y cumplir con las normas 10%.
- Se observa que en general se posee conocimiento actualizado a nivel nacional e internacional sobre aspectos legales (86%), productividad y competitividad (80%), competencia (72%), innovación y tecnología (61%) y medio ambiente (69%).
- Las personas encuestadas poseen un alto conocimiento de los procesos de sus empresas, reflejado en los resultados de la siguiente forma: financiero el 100%, compras 90%, administración de personal 96% y comercial 84%.
- Al momento de planear le dan el 35% de importancia a los resultados que se van a obtener, 21% a los objetivos o metas propuestas, 17% a los escenarios futuros y 16% al impacto sobre la empresa.

Orientación a las normas y reglamentos

- Solo el 11% de los administradores consideran que las normas y reglamentos son altamente indispensables en sus empresas, y el 88% lo consideran como reguladores normales de una actividad.
- Los hoteles encuestados tienen establecidas jerarquías y conductos regulares de manera clara, precisa y por escrito en un 11%, existen pero no se tienen registradas 84% y no se le da importancia el 5%.
- Como gerentes se encuentran medianamente de acuerdo con que los procesos, procedimientos y actividades estén documentadas con el 80%, razón por la cual anteriormente se evidenció que no implementan demasiada documentación de sus procesos. Solo el 15% están totalmente de acuerdo con esta afirmación.
- El 15% cree estar absolutamente de acuerdo en que se tiene muy bien establecido en su organización el concepto de autoridad, mientras que el 80% se encuentra parcialmente de acuerdo con que se conozca claramente que manda en su empresa.
- El 8% de las personas encuestadas están totalmente de acuerdo con que los colaboradores dependen por completo de sus órdenes e instrucciones, el 49% afirman que no en todas las ocasiones los empleados son dependientes y el 43% creen que en su organización se trabaja en equipo y las personas no dependen de su dirección.
- De acuerdo a los resultados, los gerentes consideran que en su empresa las personas le falta iniciativa y solo hacen lo que se le ordena con un 10% y el 53% piensan que a veces se evidencia toma de decisiones por ideas propias. Por otro lado se obtuvo un 37% de consideración en que se presenta autonomía en sus empleados.
- En cuanto al grado de especialización del personal, se obtuvo un resultado superior de 56% correspondiente a la falta de cargos polifuncionales debido a que no se tiene esta cultura, el 38% manifestaron que se procura la rotación de oficios y solo el 10% consideran que poseen un alto grado de especialización.
- En general, se observa una percepción positiva frente a la tendencia de entregar poder a los empleados para el mejor funcionamiento de una organización.

3.10 DIAGNÓSTICO OBTENIDO

Información general

Las zonas hoteleras en Pereira se encuentran ubicadas en su mayoría concentradas dentro de una misma zona en Pereira, lo que hace que el mercado sea competitivo, por otra parte se entiende esta ubicación puesto que este tipo de negocios tiende a ubicarse dentro de zonas comerciales con el fin de que los turistas puedan ubicar mejor los sitios de interés y/o los productos del mercado que necesiten para su estadía.

En el mercado de Dosquebradas y la Virginia, los establecimientos son un poco más dispersos y menores en cantidad, ya que la tendencia del turismo es concentrarse en ciudades centrales o capitales, sin embargo se encuentran sitios que gracias a beneficios en ubicación lejos del movimiento de la ciudad ofrecen tranquilidad y obtienen ventajas antes su competencia por su ubicación

Información del encuestado

De los establecimientos encuestados, mucho se encuentran dirigidos por propietarios debido al tamaño de los negocios.

Por otra parte, se observa que las mujeres ocupan la mayor cantidad de cargos dentro de este sector, lo cual ha sido tendencia en este rubro debido a la calidad en la atención que se necesita y que suelen ser las mujeres quienes se encuentran mejor capacitadas para esto.

En su mayoría, el nivel académico de los empleados es profesional, lo que se acomoda a las necesidades de un ambiente cambiante y más en este sector que requiere un trato profesional con clientes de diferentes nacionalidades, sin embargo, se observa que existen pocos programas de capacitaciones de los trabajadores, lo cual es necesario ante el entorno competitivo

Área comercial

La venta de servicios hoteleros crecen en temporadas vacacionales como diciembre o junio por lo que al momento de realizar las encuestas las reservaciones en hoteles para la temporada decembrina estaban en aumento, durante el resto de año las ventas suelen estar estables debido a las campañas realizadas desde sectores gubernamentales para incentivar el turismo en la región.

Una gran cantidad de empresas no tiene claro quiénes son su competidores lo cual genera desventajas, sin embargo, existe la tendencia entre los hoteles de otorgar descuentos a sus clientes logrando recibir una alta satisfacción de los mismo por el servicio prestado, lo cual se evidencia a través de los comentarios por lo clientes y las recomendación que hacen a clientes potenciales, cabe resaltar las herramientas que se utilizan para conocer las opiniones de los clientes como son los buzones de sugerencias y las encuestas.

No está claramente definida el área comercial dentro de las empresas, por lo que no es común la realización de planes de mercadeo por lo que no se está teniendo en cuenta los beneficios que estos pueden traer para el desarrollo de la empresa.

No se realizan controles de proveedores, tampoco se realizan adecuadas estrategias para la promoción y publicidad necesarias para un buen posicionamiento, sin embargo las variables servicio y precio son manejadas de forma óptima logrando que los clientes se sientan satisfechos en este aspecto.

Existen buenas alianzas con otras empresas del sector turístico y con clientes, lo que ha sido un factor clave al momento de ofrecer planes o paquetes turísticos.

Área financiera

Existe un adecuado manejo de la información financiera, permitiendo una adecuada toma de decisiones de acuerdo a los resultados obtenidos por el negocio, además se realizan presupuesto lo que indica que en general las empresas tienen claro su situación financiera y la rentabilidad del negocio actualmente.

Los encargados de las empresas tienen claro las entidades que pueden otorgar ayudas financieras como créditos para el desarrollo de los negocios, lo cual es de resaltar ya que en momentos adecuados se puede empezar un crecimiento apoyados en estas entidades con la ventaja de que en su mayoría las empresas manejan historiales de cartera bueno puesto que cumplen con sus obligaciones crediticias.

Área de conocimiento (personas)

Se encuentra que los trabajadores operativos se encuentran en general con un salario mínimo legal y los administrativos entre 1.1 y 3 SMLV lo cual está dentro de los rangos salariales promedio de la región de acuerdo a la experiencia y nivel educativo, además se encuentra que estos salarios son acordes con el tamaño de las empresas, donde las empresas de mayor tamaño exigen responsabilidades mayores y por tanto personal más capacitados por esto pueden pagar mejores salarios, sin embargo son mucho más las empresas de tamaño pequeño donde los salarios no se encuentran establecidos dentro de escalas salariales y los salarios se establecen de acuerdo a las capacidades de pago del negocio.

Se observa que los programas de capacitación, inducción, educación continua son poco implementados dentro de las empresas, siendo la parte de inducción la que es más común que se implemente, también se evidencia una alta falta de planes escritos sobre la forma en que se realizan ascensos, traslados, promociones, rotaciones o transferencias al igual que se observa una ausencia de programas de medicina preventiva, de higiene y seguridad industrial y/o programas de bienestar. Estos programas contribuyen al alto rendimiento de los colaboradores dentro de la organización para el cumplimiento de objetivos, el refuerzo de conocimientos o la actualización de los mismos mejoran la calidad y eficiencia del servicio prestado. Actualmente no se le está dando la importancia necesaria al talento humano lo cual es un factor de gran importancia ya que impacta directamente en los resultados de la empresa, la identificación de necesidades de capacitación y diseños de planes para los mismos debe ser un punto de relevante para la empresa. También es notorio la falta de realización de evaluaciones de desempeño, lo cual es consecuente con lo dicho anteriormente, es necesarios que las organizaciones

empiecen a preocuparse más por su persona, el desempeño y las falencias que tiene para actuar oportunamente

Es de destacar el uso de planes de incentivos para la motivación del personal, además de la detección y reconocimiento al trabajo en equipo y a la colaboración entre compañeros.

Área de tecnología (Procesos)

Se encuentra que las empresas en general no tienen establecidas su misión, visión, políticas, valores, objetivos y resultados, pero existe una tendencia clara a la implementación de estos debido a las tendencias de mercado que exigen una claridad en el direccionamiento estratégico, además de contribuir en la toma de decisiones al conocer los objetivos a largo plazo, a lo que se dedica el negocio y hacia donde se quiere llegar.

Las empresas en general no cuentan con organigramas actualizados, manuales de funciones, de procesos y procedimientos, los cuales son herramientas que facilitan la comunicación en toda la organización, posibilitando la transmisión de la información de forma ordenada y coherente para quien la reciba, sin embargo, al igual que con el direccionamiento estratégico, se empieza a ver una tendencia a la implementación de los mismos ya que el mercado les exige certificaciones con las que en el momento muchas empresas no cuentan, las cuales solo se obtiene por medio de un proceso ordenado y controlado.

Las empresas actualmente mantienen relaciones con empresas en alto porcentaje con empresas del mismo sector por estrategia y con empresas del sector financiero, las relaciones con el sector gubernamental y con universidades a pesar de que existen son muy bajas.

Orientación humanista

Gran cantidad de los hoteles presentan un elevado interés en llevar a cabo un adecuado proceso de selección orientado a la consecución de personal capacitado en servicio al cliente para garantizar el aumento de la satisfacción de sus usuarios. Igualmente, se

evidencia la importancia dada al talento humano teniendo conocimiento de su información personal, académica y laboral para el mejoramiento de la motivación y sentido de pertenencia hacia la empresa a través de implementación de programas de capacitación y desarrollo personal estimulado con incentivos, salarios, premios y reentrenamientos principalmente.

Además, es relevante considerar que gran porcentaje de las empresas estudiadas generan acciones para empoderar a sus trabajadores delegando responsabilidad, toma de decisiones o escuchando sus opiniones para el desarrollo de nuevas propuestas que impulsen el crecimiento organizacional. De esta manera, se genera igualmente la satisfacción laboral de las personas reconociendo el buen trabajo y la importancia que cada uno tiene en las áreas que se desempeñan.

Se identifica que en la mayoría de los hoteles consideran tener un estilo administrativo democrático, teniendo en cuenta el tamaño de la empresa y la cantidad de procesos se encuentra necesario la toma de decisiones con el apoyo de las opiniones, ideas y conocimientos de los colaboradores, no solo para fortalecer el trabajo en equipo sino también para demostrar la habilidad que como líder se tiene. Igualmente, se debe tener en cuenta que este resultado puede verse sesgado por el desconocimiento de las personas encuestadas de los otros tipos de administración que tal vez pueda deberse a los requerimientos de capacitación técnica. Por otra parte, el estilo de administración puede estar relacionado con la negociación de las normas y políticas de la empresa, las cuales brindan flexibilidad a los empleados para otorgar permisos siempre y cuando solo sean buscando su bienestar.

Orientación tecnocrática (tecnología y procesos)

Este tipo de orientación es crítica en las empresas hoteleras debido a que se evidenció que muchas empresas no realizan implementación de la documentación de los procesos, procedimientos o funciones a pesar de considerarlo importante para el efectivo desarrollo de sus actividades. Se debe considerar la mejora de esta variable ya que permite el

conocimiento de los métodos utilizados y el soporte para realizar un seguimiento efectivo al funcionamiento del negocio.

En cuanto a la implementación de sistemas informáticos, tecnológicos y de comunicación, una cantidad importante de empresas no utilizan estas herramientas a pesar de considerar la importancia para el desarrollo de sus actividades. Además teniendo en cuenta que este sector realiza los planes de marketing principalmente a través de plataformas informáticas, se debe considerar realizar sensibilizaciones a los líderes de procesos con el fin de fomentar la continua mejora de sus sistemas tecnológicos para atraer más usuarios y lograr el crecimiento del sector.

Orientación planificadora y toma de decisiones

En el estudio realizado se observó que las personas encargadas de la dirección o administración de los hoteles dan mayor importancia a la planeación más que a la toma de decisiones u organización de los procesos, lo anterior está directamente relacionado a la falta de interés hacia la documentación y control de sus procesos. Además, el enfoque a planear correctamente se debe al estilo de liderazgo y dirección del personal, brindando un plan seguro para desarrollar sus actividades antes de tomar una decisión que afecte la organización.

En cuanto al conocimiento de las variables internas y externas para la toma de decisiones, los gerentes se mantienen actualizados y a la vanguardia con información relevante de aspectos legales, productividad y competitividad, medio ambiente y competencia a nivel nacional, dado que la mayoría se orienta a la planificación de sus labores. Para el ámbito internacional, de acuerdo a los resultados del estudio, se evidencia conocimiento incierto sobre oportunidades o afectaciones de cambios externos.

Así mismo, los gerentes poseen información actualizada de sus procesos financieros, compras, comercial y administración de personal, necesaria para tener un buen manejo de su empresa y claridad al momento de realizar cambios que afecten el ambiente laboral y resultados de productividad a los cuales se les da mayor importancia al momento de

planear. Aun así no se considera relevante el impacto del entorno sobre la empresa, lo cual también es importante para el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos.

Orientación de las normas y reglamentos

Los gerentes consideran indispensables las normas y reglamentos para el funcionamiento de sus empresas, sin embargo estos lineamientos son vistos principalmente como elementos que ayudan a regular las actividades de sus procesos y las relaciones laborales entre empleados generando claridad en los procedimientos disciplinarios y exigencias aplicables a todos los cargos para una mejor convivencia y condiciones de bienestar social.

Dado lo anterior, existen conductos regulares al interior de la organización pero no se encuentran claramente documentados para el conocimiento preciso de los empleados, restándole importancia a estas directrices. Es importante tener en cuenta que el registro y publicación de estos elementos generan sensibilización, sentido de pertenencia y buen funcionamiento de la empresa.

El concepto de autoridad se encuentra bien definido en las empresas hoteleras, generando en sus colaboradores la conciencia suficiente de las personas a las cuales deben responder y presentar resultados de manera jerárquica. El nivel de conocimiento del mando es importante para el control y seguimiento de las funciones, sin embargo está ocasionado gran dependencia de órdenes para realizar las actividades, y poca iniciativa al momento de tomar decisiones.

3.10.1 MATRIZ DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• No existe el área de mercadeo definida en una estructura organizacional• No se tiene conocimiento acerca	<ul style="list-style-type: none">• Disponibilidad para acceder a créditos para crecimiento de negocios• Incremento del turismo en la

<p>de los competidores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baja capacitación del personal • Ausencia de control en planes de mercadeo y proveedores • Escaso manejo de publicidad y promoción de los servicios • Deficiente desarrollo de programas de capacitación y educación continua • Insuficiencia en la definición del direccionamiento estratégico y falta de una adecuada documentación de procesos y procedimientos. • Desconocimiento en los aspectos ambientales 	<p>región</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beneficios tributarios • Ubicación estratégica de la región • Disponibilidad de software para la gestión de hoteles
<p>AMENAZAS</p>	<p>FORTALEZAS</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Alta cantidad de competidores con iguales servicios y precios competitivos • Ingreso de grandes cadenas hoteleras a la región • Región catalogada como insegura • Servicios sustitutos (hostales, camping, cabañas y alquiler de casas) 	<ul style="list-style-type: none"> • En general, existe un buen nivel académico de los directivos de los hoteles • Existe alto nivel de satisfacción de los clientes con los servicios prestados • Existen buenas políticas de precios • Se tiene alianzas estratégicas con clientes, empresas del sector y entidades financieras • Claridad sobre las situación financiera para la toma de decisiones • Cumplimiento en pagos a las

	<p>obligaciones financieras</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementa planes para estimular el personal y desarrollar el personal • Se identifica alto nivel de trabajo en equipo, colaboración y motivación • Se realizan evaluaciones de desempeño • Adaptación a cambios tecnológicos • Se empodera a los trabajadores escuchando opiniones, delegando responsabilidades y reconociendo el buen trabajo • Personal motivado • Se cuenta con sistemas de comunicación • La planeación se considera una herramienta importante para la organización • Conocimiento de los directivos sobre los procesos de las empresas
--	---

3.11 ESTRATEGIAS Y PROPUESTAS DEL PROYECTO

A partir de análisis realizado a la MATRIZ DOFA, se establecen las siguientes estrategias a aplicar por cada área y orientación estudiada en el proyecto, además de propuestas adicionales definidas teniendo en cuenta los resultados de las encuestas y análisis del sector hotelero.

3.11.1 ESTRATEGIAS DOFA

Área comercial

1. ESTRATEGIA DA: Capacitar a los administradores del sector sobre la generación de planes de mercadeo, estudios de mercados, promoción y ventas para mantener un conocimiento actualizado sobre las necesidades de los clientes y como está actuando la competencia, con el fin de obtener una ventaja competitiva.
2. ESTRATEGIA FO: Fortalecer las alianzas estratégicas con clientes y empresas del sector a través de la generación de paquetes promocionales de turismo, con empresarios a través de descuentos por contratar el servicio de forma regular para eventos y/ hospedajes, con el fin de aumentar la competitividad y disminuir el impacto causado en el mercado por el ingreso de grandes competidores.
3. ESTRATEGIA DA: Desarrollar investigación de mercados que permita conocer a los competidores y las estrategias de promoción y publicidad que manejan con el fin de crear nuevos planes que permitan competir en el mercado.
4. ESTRATEGIA DA: Fomentar convenios con universidades que contribuyan en la realización de estudios para la medición de los impactos del entorno sobre la empresa y planes de mercadeo acordes con las necesidades del sector, con el fin de mejorar la competitividad de las empresas.

Área financiera

1. ESTRATEGIA FA: Reforzar los conocimientos que se tienen en cuanto elaboración de estados financieros, es necesario ampliar la información sobre la importancia que estos tienen en la toma de decisiones ya que aún existen empresas que no elaboran estados financieros y desconocen su situación financiera.

2. ESTRATEGIA DO: Realizar convenios con universidades que permitan realizar formaciones de refuerzo sobre temas financieros y la importancia en el sector del manejo adecuado de los mismos.

Área conocimiento

1. ESTRATEGIA FA: Concientizar a las organizaciones sobre la importancia de tener programas de bienestar para los colaboradores, ya que esto genera un impacto positivo en la productividad de los mismo, mejora su estado de ánimo lo que es de gran importancia para este sector puesto que la satisfacción del cliente a través de una excelente atención es el objetivo principal, y un personal motivado transmite esto a los clientes. Estos programas de bienestar pueden lograrse a través de convenios con cajas de compensación.

Área tecnológica (Procesos)

1. ESTRATEGIA DA: A través de la generación y fortalecimiento de las relaciones con universidades, se pueden crear planes de asesoría que contribuyan en la formación del direccionamiento estratégico de las empresas
2. ESTRATEGIA DA: Sensibilizar sobre la importancia de implementar sistemas de gestión para afianzar las credibilidad del servicio ante los clientes, además de crear cursos de certificación dirigidos a los directivos de las empresas hoteleras, estos cursos se pueden realizar a través de convenios con instituciones de educación superior y/o entidades gubernamentales.

Orientación tecnocrática

1. ESTRATEGIA DO: Realizar proyectos en los cuales se evidencia la factibilidad y las ventajas de implementar sistemas informáticos, tecnológicos y de comunicación en las empresas para el desarrollo de sus actividades y mejoramiento de la competitividad, principalmente el uso de plataformas informáticas para intercambio de información.

Orientación planificadora y toma de decisiones

1. ESTRATEGIA DA: Capacitar a los directivos sobre las herramientas para la planeación enfocada en la organización de los procesos teniendo en cuenta el direccionamiento estratégico que es hacia dónde va la empresa.

Orientación a las normas y reglamentos

1. ESTRATEGIA FO: Fomentar entre los colaboradores la participación y proactividad a través de su asistencia a reuniones de la empresa donde se tomen decisiones que impliquen cambios operativos y por medio de programas de sensibilización sobre el tema de iniciativa, ya que ellos son quienes están en contacto directo con los clientes y pueden dar recomendaciones para mejorar el servicio.

3.11.2 PROPUESTAS ADICIONALES

Área Comercial

- Definir claramente el área de comercial/mercadeo aprovechando el buen nivel académico del personal administrativo para la implementación de planes de marketing que impulsen la promoción de los servicios o la búsqueda de un proveedor que realice estas funciones

Área Conocimiento

1. Crear conciencia de la importancia de salarios adecuado de acuerdo a las funciones, educación y/o experiencia de los colaboradores, ya que este influye en la motivación de estos.
2. Implementar las escalas salariales dentro de las empresas del sector, a fin de tener salarios que sean acordes a las responsabilidades de los cargo al igual que perfiles de cargo para tener a personas idóneas en los cargos que requeridos.
2. Estructurar la forma en la que un colaborador puede aspirar a ascenso, traslados, promociones, rotaciones, con el fin de tener perfiles adecuados y exista la posibilidad de que el colaborador que cumpla con los perfiles requeridos conozca el procedimiento que debe seguir para obtener algún cambio de cargo dentro de la organización.

Área tecnológica (Procesos)

1. Se hace necesaria la participación por parte de las empresas en foros ofrecidos por universidades y entidades gubernamentales sobre temas ambientales y la forma adecuada de cómo reducir los impactos ambientales desde el sector servicio, además del manejo adecuado de los desperdicios que se generan.

Orientación humanista

1. Se considera apropiado estructurar y reforzar los planes de incentivos que se tienen en las empresas, ya que es adecuado tener directrices bajo las cuales se realizan ciertos incentivos

Orientación tecnocrática

1. Se hace necesario fomentar la importancia de la documentación de los procesos y procedimientos que realizan con el fin de tener control sobre estos, mediante convenios con instituciones de educación superior se pueden crear prácticas en las que sea centro el tema de control y seguimiento a los procesos, de esta forma se iniciaría una documentación adecuada de acuerdo a las necesidades del negocio.

Orientación a las normas y reglamentos

1. Definir claramente un reglamento interno de trabajo, donde se especifiquen las jerarquías, conductos regulares y deberes de los directivos y empleados, además de dar a conocer al personal esta normatividad, ya que actualmente se tienen establecida una reglamentación pero no se encuentran registradas de forma en que pueda ser consultada en cualquier momento.

4. CONCLUSIONES

1. El subsector hotelero en el Área Metropolitana Centro – Occidente ha incrementado sus ventas en los últimos años gracias al fomento del turismo en la región a través de eventos empresariales. Sin embargo, durante la realización de la investigación se evidenció el requerimiento de la ayuda que el gobierno debería ofrecer para impulsar a este subsector a través de tasas aeroportuarias que posibiliten la movilidad de los turistas y el dinamismo del servicio hotelero.
2. Existen grandes oportunidades de crecimiento para las empresas hoteleras gracias a algunos beneficios tributarios ofrecidos por el gobierno para incentivar este sector, esto a su vez ha generado la llegada de cadenas hoteleras de gran tamaño que hacen que la competencia del sector sea cada vez más compleja, por lo tanto es necesario un adecuado conocimiento de las amenazas externas que puedan afectar el crecimiento de los negocios locales por medio de implementación de herramientas tecnológicas.
3. Se encuentra que actualmente en el sector tienen estilos gerenciales democráticos y líderes principalmente, el primero contribuye a la toma de decisiones con la participación de los colaboradores para establecer metas y objetivos aunque este estilo puede presentar inconvenientes al momento de llegar a un acuerdo para actuar. El segundo estilo se enfoca en la participación de todo el personal pero es el gerente quien se reserva el derecho a la toma de decisiones finales y el control, en este estilo el líder fomenta el trabajo en equipo para la consecución de los objetivos.
4. El estilo gerencial de líder permite a las organizaciones mantener una interacción con el personal, mejorando la motivación y satisfacción de los mismos, además de lograr un mayor conocimiento de todas las áreas y las debilidades u oportunidades de mejora que existan, este estilo gerencial acompañado de una adecuada organización, estructuración documentación y control puede contribuir a incrementar la competitividad en especial en los pequeños hoteles para contrarrestar el impacto que genera la llegada de grandes cadenas hoteleras.

5. En las empresas del sector se debe mejorar el análisis de la competitividad que permita un mayor crecimiento de las organizaciones, esto a través de la identificación de las ventajas comparativas y competitivas que se tienen frente a la competencia previamente identificada.
6. De acuerdo a la investigación realizada se concluye que el éxito de una buena estrategia se encuentra ligada a la inversión en tecnología, infraestructura y manejo de sistemas de comunicación y a su vez tener en cuenta la educación de las personas encargadas de prestar el servicio. Hoy en día el mercado exige mayor educación del personal en aspectos de hotelería, además de la creación e identificación de cargos directivos para la planeación y diseño de estrategias que permitan obtener ventajas competitivas en el competitivo sector de la hotelería. Por lo tanto se hace necesario involucrar instituciones educativas para una adecuada formación de personal y para la creación de proyectos de investigación enfocada en mercados y proyectos de factibilidad de los negocios del sector.

5. RECOMENDACIONES

1. para la implementación de las propuestas realizadas en el estudio, es necesario el compromiso por parte de las personas encargadas ya que se requiere una cultura de cambio para garantizar la efectividad de los planes de acción que conlleven al mejoramiento de los negocios y aumento de la competitividad antes las grandes cadenas hoteleras.
2. es importante una formación oportuna y asesorías sobre aspectos gerenciales, relacionados con el desarrollo de estrategias para su mejoramiento de tal manera que se garantice la permanencia en el mercado y se disminuya el impacto de los acelerados cambios del entorno.
3. se recomienda a los dirigentes de las organizaciones implementar de forma herramientas de medición y análisis en el área comercial, para identificar la satisfacción de acuerdo a lo indicado en las propuestas.
4. se debe prestar atención a servicios sustitutos como los hostales y el mercado que están abarcando por las soluciones económicas y comodidad que ofrecen, ya que muchos turistas prefieren gastar poco dinero en hospedaje. Sería interesante que en los hoteles se creen proyectos con el que puedan recuperar este mercado que ha incrementado en los últimos años en el país.
6. para promocionar efectivamente y de forma rápida los servicios prestados, se recomienda el uso de herramientas web con nuevas aplicaciones digitales que permiten cerrar negocios y transacciones directamente con el consumidor llegando a diferentes mercados objetivos y rompiendo la barrera de las distancias geográficas, teniendo en cuenta que actualmente gran número de clientes prefieren utilizar estos medios para buscar información y hacer sus reservas.

6. es necesario trabajar en conjunto con EPS y ARL para la realización de capacitaciones y programas de bienestar laboral, con el fin de incrementar la motivación dentro de las empresas.

7. BIBLIOGRAFÍA

- BASE DE DATOS CÁMARA DE COMERCIO DE PEREIRA Y DOSQUEBRADAS
- CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME DE TODAS LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS. Revisión 4 adaptada para Colombia CIIU Rev.4 A.C.
- CHIAVENATO Adalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Editorial Mc Graw - Hill. Quinta edición 1982.
- DRUCKER, Peter. La innovación y el empresario innovador. España: Ediciones Apóstrofe S.L. 1997.
- GRUPO DE INVESTIGACIÓN: DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL. Administración por Resultados: Un enfoque teórico práctico para organizaciones cambiantes. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira, 2004.
- HAROLD KOONTZ, HEINZ WEIHRICH. Elementos de administración. México: McGraw Hill. 1995
- MULLER, G. El caleidoscopio de la competitividad. En Revista de la CEPAL. Santiago de Chile. No. 56. 1995; p. 137 - 148.
- OCDE, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. Manual de Frascati 2002. España: FECYT. 2002
- PARKER Follet, Mary. The collect papers of Mary Parker Follett: Dynamic administration. New York: Harper & Urwuick. p. 297
- TAMAMES, R. Diccionario de economía. Madrid: Alianza 1988.

- TODD, Arthur J. Reviewed of Instincts in Industry by Ordway Tead. En The American Journal of Sociology, Chicago. Vol. 24, No. 4 (Jan., 1919), pp. 457-459.
- VARELA V., Rodrigo. La innovación empresarial. Un nuevo enfoque de desarrollo. Publicaciones ICESI.