

Diseño de un manual sectorial de funciones y perfiles de cargo de empresas del sector de alojamiento y hospedaje del Departamento de Boyacá

Lizetd Tatiana Chávez Diaz, Kelly Johana forero Téllez

Trabajo de grado para optar el título de Ingeniera Industrial

Director

Juan Carlos Cadena Sarmiento

Magister en Gestión de Organizaciones

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ingenierías y Arquitectura

Ingeniería Industrial

2022

Agradecimientos

Queremos agradecer principalmente a Dios por darnos la motivación para cumplir nuestros objetivos pese a las dificultades en el camino.

Un agradecimiento a nuestras familias por su confianza y apoyo incondicional.

Agradecer a la Universidad Santo Tomás y a los profesores de la facultad de Ingeniería Industrial por sus conocimientos, paciencia y apoyo prestado a lo largo de nuestra formación.

También, agradecer a las empresas vinculadas con el proyecto que nos colaboraron con su participación.

A todas las personas que contribuyeron e hicieron posible este gran paso para cumplir con nuestros sueños, muchas gracias.

Contenido

Introducción.....	12
1. Diseño de un manual sectorial de funciones y perfiles de cargo de empresas del sector de alojamiento y hospedaje del Departamento de Boyacá.....	13
1.1 Definición del problema.....	13
1.2 Descripción del problema.....	13
1.3 Justificación.....	15
2. Objetivos.....	17
2.1 Objetivo general.....	17
2.2 Objetivos específicos.....	18
3. Marco referencial.....	18
3.1 Marco teórico.....	18
3.1.1 Manual de unciones.....	20
3.1.1.1 Pasos para la construcción de un manual de funciones.....	20
3.1.1.1.1 Identificación del nivel jerarquico del empleo.	20
3.1.1.1.2 Contenido funcional del empleo.....	20
3.1.1.1.3 Conocimientos básicos o esenciales.....	20
3.1.1.1.4 Competencias comportamentales.....	21
3.1.1.1.5 Requisitos de formación académica y experiencia.....	21
3.1.1.1.6 Relaciones del cargo.....	21
3.1.1.1.7 Carácter de las funciones.....	21
3.1.2 Organizaciones ágiles.....	22
3.2 Marco conceptual.....	23
3.2.1 MYPES (Micro y Pequeñas Empresas).....	23

3.2.2 PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas).....	23
3.2.3 MIPYME(Micro, Pequeñas y Medianas Empresas).....	23
3.2.4 Puesto.....	23
3.2.5 Competencias.....	23
3.2.6 Manual de funciones.....	24
3.2.7 Conocimientos básicos o esenciales.....	24
3.2.8 Competencias laborales.....	24
3.3 Marco histórico.....	24
3.3.1 Historial del sector Económico-turístico de Boyacá.....	24
3.4 Marco legal.....	27
3.5 Antecedentes.....	28
4. Metodología.....	32
4.1 Diseño de la investigación.....	32
4.2 Tipo de investigación.....	32
4.3 Población y muestra.....	33
4.4 Instrumento.....	33
4.5 Fases metodológicas.....	33
4.5.1 Fase 1.....	33
4.5.2 Fase 2.....	34
4.5.3 Fase 3.....	34
4.5.4 Fase 4.....	34
5. Análisis de resultados.....	34
5.1 Diseño y validación del instrumento.....	34

5.2 Caracterización de las empresas hoteleras.....	35
5.3 Análisis funcional de los cargos.....	43
5.3.1 Análisis de cargos y funciones.....	44
5.3.1.1 Relación funciones del cargo con las competencias del perfil.....	46
6. Conclusiones.....	54
7. Recomendaciones.....	55
Referencias.....	57
Apéndices.....	62

Lista de figuras

Figura 1. <i>Participación de sectores económicos en el PIB de Boyacá</i>	23
Figura 2. <i>Participación porcentual de los sectores económicos de Boyacá</i>	24
Figura 3. <i>Antigüedad en años</i>	33
Figura 4. <i>Cantidad de empleados</i>	34
Figura 5. <i>Cargos</i>	34
Figura 6. <i>Tipo de contrato</i>	35
Figura 7. <i>Conformación de la empresa</i>	36
Figura 8. <i>Empresas con Registro mercantil</i>	36
Figura 9. <i>Tipo de empresa</i>	37
Figura 10. <i>Tipo de servicio que brinda la empresa</i>	37
Figura 11. <i>Activos totales de la empresa en pesos</i>	38
Figura 12. <i>Promedio gasto mensual de las empresas en pesos</i>	38
Figura 13. <i>Ingresos mensuales de las empresas en pesos</i>	39
Figura 14. <i>Empresas con Sistema de Planificación estratégica</i>	39
Figura 15. <i>Empresas con Sistema de Gestión de Calidad</i>	40
Figura 16. <i>Empresas con Sistema de Seguridad y Salud</i>	41

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Relación entre funciones y competencias del perfil de gerente hotelero.....</i>	46
Tabla 2. <i>Relación entre funciones y competencias del perfil de administrador hotelero.....</i>	48
Tabla 3. <i>Relación entre funciones y competencias del perfil del jefe de recepción hotelero....</i>	49
Tabla 4. <i>Relación entre funciones y competencias del perfil del supervisor hotelero.....</i>	50
Tabla 5. <i>Relación entre funciones y competencias del perfil de recepcionista hotelero.....</i>	51
Tabla 6. <i>Relación entre funciones y competencias del perfil del auxiliar de cocina hotelero...</i>	52
Tabla 7. <i>Relación entre funciones y competencias del perfil del auxiliar de limpieza hotelero</i>	54

Lista de apéndices

Apéndice A. <i>Cuestionario de caracterización aplicado en la encuesta</i>	50
Apéndice B. <i>Ficha de validación experto 1</i>	51
Apéndice C. <i>Ficha de validación experto 2</i>	53
Apéndice D. <i>Entrevista estructurada</i>	55
Apéndice E. <i>Manual de funciones para el perfil de gerente</i>	63
Apéndice F. <i>Manual de funciones para el perfil de administrador</i>	66
Apéndice G. <i>Manual de funciones para el perfil de jefe de recepción</i>	69
Apéndice H. <i>Manual de funciones para el perfil de supervisor</i>	72
Apéndice I. <i>Manual de funciones para el perfil de recepcionista</i>	75
Apéndice J. <i>Manual de funciones para el perfil de auxiliar de cocina</i>	78
Apéndice K. <i>Manual de funciones para el perfil de auxiliar de limpieza interna</i>	81

Resumen

En el marco de la pandemia por el Covid-19 muchas micro y pequeñas empresas del sector turístico se vieron afectadas y tuvieron muchas dificultades. El departamento de Boyacá con el fin de consolidar las bases para un turismo más sólido ha creado planes y proyectos en conjunto de instituciones educativas como la Universidad Santo Tomás. En este sentido, el presente trabajo estuvo vinculado a una investigación multicampus, a la cual también se vincularon varias empresas del sector de hospedaje y alojamiento. Teniendo en cuenta lo anterior, se realizó una investigación con enfoque cualitativo de tipo exploratorio-descriptivo que tuvo como propósito diseñar un manual de funciones y perfiles de cargo por competencias bajo la metodología de organizaciones ágiles. Los resultados arrojaron que el sector de hospedaje y hotelería en Boyacá está constituido, en su mayoría, por microempresas, en las cuales los empleados realizan varias funciones y ejecutan diferentes cargos. Esto demostró la pertinencia de la investigación y la implementación de un manual de funciones y perfiles de cargo en el sector de hospedaje y alojamiento en el departamento de Boyacá.

Palabras clave: manual de funciones, perfiles de cargo, competencias, organizaciones ágiles

Abstract

In the framework of the Covid-19 pandemic, many micro and small companies in the tourism sector were affected and had many difficulties. The department of Boyacá, in order to consolidate the bases for a more solid tourism, has created plans and projects in conjunction with educational institutions such as the Santo Tomás University. In this sense, the present work was linked to a multi-campus investigation, to which several companies in the lodging and lodging sector were also linked. Taking into account the foregoing, an investigation was carried out with a qualitative approach of an exploratory-descriptive type that had the purpose of designing a manual of functions and job profiles by competencies under the methodology of agile organizations. The results showed that the lodging and hotel sector in Boyacá is constituted, for the most part, by micro-enterprises, in which the employees carry out various functions and carry out different positions. This demonstrated the relevance of the investigation and the implementation of a manual of functions and job profiles in the lodging and lodging sector in the department of Boyacá.

Keywords: function's manual, job profiles, competencies, agile organizations

Introducción

El alojamiento y hospedaje en Boyacá hace parte del sector turismo, dicho sector se encuentra en crecimiento por lo que cualquier factor político-social puede afectar su desarrollo, en otras palabras, es vulnerable. Por esta razón, el departamento de Boyacá busca consolidarlo planificando proyectos de desarrollo, al que se suman algunas universidades como la Santo Tomás.

Esta investigación, tuvo como propósito contribuir a ese desarrollo del sector turístico en el departamento de Boyacá, a través del análisis funcional de algunas empresas del sector buscando realizar un manual de funciones y perfiles de cargos con el fin de brindar un perfil organizacional más específico que ayude a mejorar el servicio de hospedaje y alojamiento.

Teniendo esto en cuenta se estructuró el trabajo investigativo en cuatro partes: la primera, que abordó toda la idea del proyecto, donde se incluyeron el problema a tratar, la justificación y los objetivos; la segunda, contempló los antecedentes históricos político-económicos del sector, las bases teóricas que fundamentan el proyecto; la tercera, presentó el procedimiento metodológico de la investigación para llevar a cabo los objetivos propuestos, y por último en la cuarta parte, se presentaron los resultados y el análisis de los mismos y la elaboración del manual sectorial de funciones y cargos.

1. Diseño de un manual sectorial de funciones y perfiles de cargo de empresas del sector de alojamiento y hospedaje del Departamento de Boyacá

1.1 Definición del problema

La problemática de la investigación desarrollada radicó en que la mayor parte de las empresas de alojamiento y hospedaje del sector de Boyacá no cuentan con un manual de funciones que especifique de manera clara las características generales, las funciones específicas y las competencias de cada uno de los cargos que integran su estructura organizacional para permitirles prestar un servicio bioseguro a los turistas, y poder aumentar sus ingresos generando estabilidad económica que garantice mayores niveles de empleo. El espacio temporal en el cual analizó el problema estuvo comprendido entre el mes de mayo y agosto del año 2021, y a partir de la comprensión del contexto se buscó ofrecer soluciones a las pequeñas y medianas empresas del sector de alojamiento y hospedaje en el Departamento de Boyacá.

1.2 Descripción del problema

Dada la situación generada por la pandemia del COVID 19, las empresas medianas y pequeñas del sector de alojamiento y hospedaje del departamento de Boyacá sufrieron por una disminución de ingresos y de empleos. Las pérdidas estimadas en el sector de alojamiento y hospedaje a nivel nacional fueron de 3.6 billones de pesos [1]. Así mismo, se ha identificado que el sector turismo en Boyacá para el periodo de estudio señalado ha tenido una ocupación de menos del 3% en el último trimestre [2], y niveles de desocupación laboral que van más allá de 7000 empleos [3]. De acuerdo con el secretario de Turismo de Boyacá, Antonio Leguizamón, las pérdidas para el departamento se estiman en 90.000 millones de pesos [4], y la reactivación

económica del sector en el departamento en el corto plazo se verán condicionadas por la aplicación sistemática de las medidas biosanitarias establecidas en la Resolución 749 de 2020 [5] y su reconocimiento con sellos de “viaje seguro”.

En la misma línea, la Secretaría de Turismo departamental identificó que las pequeñas y medianas empresas del sector de hospedaje tienen tres principales problemáticas: a) ausencia de modelos organizacionales estructurados para responder a éstas necesidades dinámicas y adaptativas, b) ausencia de instrumentos de vigilancia de tendencias de consumidores en especial con las actuales y futuras situaciones de pandemia y, c) modelos y programas de apoyo permanente del sector que hagan posible adaptar de manera ágil sus operaciones a las nuevas necesidades de los clientes y las condiciones de bioseguridad [5].

Adicionalmente, los diferentes hoteles que apenas ingresan al sector no cuentan con el personal idóneo para el cubrimiento de las necesidades de los huéspedes y se evidencia la ausencia o falta del manual de funciones en el cual puedan ser especificadas las competencias que debe tener cada empleado a la hora de hacer la contratación; esto, genera una mala selección del personal como, por ejemplo, que no cuente con la habilidad de trabajo sobre presión cuando realmente si se requiere dicha habilidad. Estos hechos indican que las empresas hoteleras deben tener claridad de lo que quieren tanto en su misión como en su visión, facilitando de esta manera que cada una de las áreas que las integran estén en constante control y mejoramiento, evitando demoras o malos manejos de los recursos, y garantizando el cumplimiento de estándares de calidad y de atención al cliente.

Para lograr lo anterior, el recurso humano debe ser parte activa del funcionamiento de la empresa en términos de desempeño, y supervisión, es decir, debe adquirir y regirse bajo los principios de la empresa para que se sienta vinculado y permita un aporte significativo mediante

el compromiso e ideas, con lo cual, se lograría un crecimiento de la empresa y, de manera recíproca, el empleado se capacitaría y tendría un crecimiento dentro la organización.

En este orden de ideas, un manual de funciones constituye una herramienta muy importante para cualquier organización ya que facilita la gestión de los procesos internos y externos de una empresa pues se encuentran los cargos y funciones de cada empleado o área de la organización para una mejor función de las actividades de las pequeñas y medianas empresas del sector de alojamiento y hospedaje. Lo anterior cobra valor ya que, al identificar la falta de cargos y funciones que carecen estas empresas en el departamento de Boyacá, se puede plantear la realización objetiva de un manual de funciones y cargos, para que cada empresa obtenga más conocimiento, claridad y establezca una mejor estructura organizacional que le permita ofrecer un servicio óptimo a sus clientes.

1.3 Justificación

El cambio que se presenta en la economía del país permite que las empresas prestadoras de servicios al cliente, como los sectores hoteleros, gastronómicos, etc., estén innovando en las dinámicas de captación de clientes, lo cual, hace que el personal desarrolle competencias para que el trabajo sea eficiente y organizado, brindando así más confianza al usuario al ofrecer un buen servicio y confort, lo que permite que se innove en calidad y competitividad en el mercado hotelero.

El manual de funciones es muy importante y necesario para las empresas del sector de alojamiento y hospedaje ya que con esta herramienta las empresas de este sector podrán tener claro cuáles son sus funciones y cargos para que asuman sus respectivas actividades y roles para la reactivación de este.

Un manual de funciones es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada colaborador en sus 14 actividades cotidianas y puede ser elaborado técnicamente a partir de procedimientos, sistemas, y normas que resumen las orientaciones necesarias para desarrollar las labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa. Con un manual de funciones, los trabajadores podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, afrontando con claridad, y responsabilidad las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, en cuanto a sus requisitos, perfiles, e informes de labores que deben ser elaborados, por lo menos anualmente.

Estos tipos de documentos son una valiosa herramienta tanto cualitativa como cuantitativa que les permite a las empresas, analizar resumidamente las labores realizadas en un período determinado, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones. Los informes como productos del análisis de los manuales de funciones, les permiten a los superiores llevar una evaluación del recurso humano a cargo y garantizar una gestión de calidad en las organizaciones [6].

Ahora bien, el aporte de la micro, pequeña y mediana empresa industrial se refleja en la Encuesta Anual Manufacturera, que permite valorar la incidencia de la MIPYME en el panorama empresarial colombiano. Estos representan el 96.4% de los establecimientos, aproximadamente el 63% del empleo; el 45% de la producción manufacturera, el 40% de los salarios y el 37% del valor agregado. Son más de 650.000 empresarios cotizando en el sistema de seguridad social [7]. Lo anterior, también refleja la importancia de realizar un manual de funciones y cargos, ya que les permitirá a las pequeñas y medianas empresas tener una buena organización de las funciones para que de esta manera puedan ser más competitivas en el mercado, haciendo que cada empleado

conozca su perfil y función, también para que reconozca cuáles son sus responsabilidades para un óptimo rendimiento dentro de la compañía, pues saber cada uno sus roles generará un buen clima laboral y un orden jerárquico dentro de la empresa.

Por último, los beneficios de esta investigación fueron para las pequeñas y medianas empresas del departamento de Boyacá, las cuales, tuvieron una guía para la realización y/o organización de los cargos y funciones respectivos del sector de alojamiento y hospedaje, con la finalidad de que al interior de las empresas se lleve a cabo un buen funcionamiento y puedan alcanzar una mejor posición en el departamento de Boyacá. Hay que mencionar también que la finalidad del manual de cargos por competencias para los hoteles fue la de mejorar la calidad del servicio que se les presta a los clientes. Esta calidad está asociada con un buen trabajo, donde se tenga claridad de las funciones que cada empleado debe cumplir y las habilidades que debe tener para poder hacer un trabajo eficiente.

Finalmente, para el ingeniero industrial investigador, fue muy importante realizar este trabajo ya que le permitió adquirir nuevos conocimientos para la vida profesional y personal y alcanzar sus objetivos y metas. Además, le permitió aportar un manual de funciones y cargos para que cada empleado tenga conocimientos de sus responsabilidades y en ningún momento haya abuso de cargos o confusiones en las tareas de cada empleado y, así, se puedan disminuir las sobrecargas para estos, ahorrando tiempo y esfuerzos en la ejecución de las actividades laborales.

2 Objetivos

2.1 Objetivo general

Diseñar un manual de funciones y cargos para empresas de turismo del sector de alojamiento y hospedaje del departamento de Boyacá con los datos y herramientas consultadas a las pequeñas y medianas empresas, con el propósito de adaptar sus operaciones a las nuevas necesidades de los clientes y las condiciones de bioseguridad generadas por el COVID-19.

2.1 Objetivos específicos

- Elaborar la caracterización de las pequeñas y medianas empresas del sector de alojamiento y hospedaje en el departamento de Boyacá.
- Elaborar la identificación de cargos de las empresas de alojamiento y hospedaje en el departamento de Boyacá.
- Establecer las funciones y competencias laborales de los cargos identificados en las empresas de alojamiento y hospedaje del departamento de Boyacá.
- Diseñar el manual de funciones con los datos y herramientas que se obtengan de la investigación en las pequeñas y medianas empresas.

3 Marco referencial

A continuación, se presentan los aspectos históricos, teóricos y normativos necesarios para ver el estado del alojamiento y hospedaje en Boyacá, para poder reconocer los sustentos que dieron forma al manual de funciones y cargos.

3.1 Marco teórico

A partir de la revisión documental se realiza una descripción teórica de manual de funciones, cargos, competencias y organizaciones ágiles.

De esta manera se parte de que los requisitos necesarios para que una empresa funcione son variados, pero hay dos fundamentales: tener unas actividades para realizar y un personal que las ejecute. Las actividades son el soporte técnico que da sentido a los cargos que se establecen en una organización y, a su vez, permiten procesos medibles y cuantificables que contribuyen a mejorar la eficiencia y productividad de una empresa [15]. El manual de funciones es entonces “una herramienta de gestión de talento humano que permite establecer las funciones y competencia laborales de los empleos que conforman la planta de personal de las instituciones” [16], además de determinar los requisitos en cuanto a conocimientos, experiencias y otras competencias necesarias para el desempeño laboral. Los manuales son necesarios para la ejecución de los procesos de planeación, ingreso, permanencia y desarrollo del talento humano en las empresas [16].

Ahora bien, ver estos manuales a partir de las competencias es demandar que los trabajadores van a responder de manera eficiente a los desafíos que se les presente de acuerdo con sus capacidades del ser, saber y hacer. A su vez, se distinguen competencias laborales genéricas y específicas las cuales están en función de los diferentes puestos de trabajos que se encuentran en una empresa. Las competencias genéricas se agrupan por: de desempeño y operativas; de ayuda y servicio; de influencia; directivas; cognitivas, y de eficacia personal. Las competencias específicas van a depender del puesto laboral que se ocupa: ejecutivos, directores o empleados; en los cuales hay una distinción en las habilidades que se necesitan [17].

De la misma forma, en los diseños de modelos corporativos por competencias laborales se definieron tres tipos de competencias: corporativas, habilidades y actitudes que deben poseer todos los miembros de la empresa pues reflejan los valores, pautas de conducta y servicios de la organización; técnicas, en este caso son los conocimientos, habilidades y destrezas que deben tener las personas para desempeñar una función determinada pero se clasifican por familias de puestos de trabajo o de forma individual por cada cargo; actitudinales o de gestión, son los componentes actitudinales individuales que demuestran la capacidad de obtener resultados rápidos y eficaces [17].

Otro aspecto para tener en cuenta es que para construir un manual de funciones se deben identificar y ubicar el empleo, el propósito principal y las funciones esenciales, los conocimientos básicos, las competencias comportamentales, los requisitos académicos y la experiencia. El cumplir esto hace más fácil el proceso de selección de las personas para sus cargos específicos y describir las tareas que deben realizar, además de que corresponden a los aspectos para una adecuada operación de la organización enmarcada en lineamientos de la política de talento humano [18].

3.1.1 Manual de funciones

El Manual específico de funciones y de competencias laborales consiste en una herramienta útil para gestionar el talento humano de una organización mediante la descripción de actividades relacionadas a un cargo en específico. Para tal herramienta, existen elementos importantes que la configuran de forma integral, estos son: conocimiento, experiencia y formación [6].

3.1.1.1 Pasos para la construcción de un manual de funciones.

3.1.1.1.1 Identificación del nivel jerárquico del empleo. En este sentido, se debe establecer si el cargo descripto corresponde a uno de los siguientes tipos: directivo, asesor, profesional, técnico, o asistencial.

3.1.1.1.2 Contenido funcional del empleo. En este aparte del manual se busca que el propósito principal y funciones del empleo queden lo más claro posible para quien cumpla con el rol del perfil demandado.

3.1.1.1.3 Conocimientos básicos o esenciales. Es el conjunto de conocimientos teóricos, principios, normatividad, técnicas, marco conceptual, manejo de información y otros componentes del saber que se hacen necesario dominar por parte de quien aspire a obtener un empleo en específico [7].

3.1.1.1.4 Competencias comportamentales. Corresponde al conjunto de características asociadas a la conducta del aspirante que son exigencias para cumplir estándares básicos del desempeño laboral. Tales características son dadas en función de la motivación, aptitudes, actitudes, habilidades, y rasgos que definen la personalidad del aspirante al cargo [8].

3.1.1.1.5 Requisitos de formación académica y experiencia. Conjunto de cursos básicos, profesionales y complementarios, adquiridos en la formación como profesional, y los adquiridos propiamente en el ejercicio de la profesión titulada [8].

3.1.1.1.6 Relaciones del cargo. Corresponde a las relaciones existentes del cargo ofrecido por una organización con los niveles más cercanos de dependencia. Generalmente, existen dos tipos de relaciones:

Jerárquicas. Corresponde a la relación existente entre el titular del cargo con su jefe inmediato, y sus subordinados [9].

Funcionales. Estas funciones son las que el empleado necesita tener en armonía constante con otras dependencias de la organización, y es de carácter colaborativo para alcanzar objetivos estratégicos misionales de la empresa [9].

3.1.1.1.7 Carácter de las funciones. Para obtener claridad de las tareas a realizar a nombre de la organización, es necesario definir el tipo de función bajo el cual opera un cargo,este,puede ser:

De ejecución. Es un conjunto de tareas orientadas a un fin concreto como puede ser: selección de proveedores, contratación de personal o programación de otras actividades asociadas a la operación de la empresa [9].

Directivas. Son tareas orientadas a la planificación,organización,control y dirección de la organización. Entre ellas pueden estar: presupuesto, políticas, reglamentación, estructura organizacional, toma de decisión, formación, comunicación, y medición del desempeño laboral [9].

Empresariales. Corresponden tales tareas a actividades relacionadas con la producción, comercialización, adquisición, finanzas e investigación y desarrollo [9].

3.1.2 Organizaciones Ágiles.

Siguiendo la directriz principal es necesario entender que las organizaciones ágiles son buscan brindar servicios de calidad que responsan a las necesidades de los clientes a partir de proyectos que se dividen en pequeñas partes que tienen que completarse en pocas semanas. Es necesario mencionar que su creación es por la industria del desarrollo de software la cual estaba teniendo problemas que conducían a entregables de mala calidad, pero luego de varias mejoras crearon un modelo de mejora continua en el que se planifica, se crea, se comprueba el resultado y se mejora.

La metodología ágil “constituye un enfoque iterativo de la gestión de proyectos que ayuda a los equipos a proporcionar valor a sus clientes más rápido y con menos inconvenientes” [19, p. 10.] Esta metodología prefiere un trabajo en incrementos pequeños pero que esté bien consolidado y aun así disponen de las medidas necesarias para responder con rapidez.

También se caracteriza por equipos autogestionados que requieren participación y compromiso mientras monitorean y actualizan el progreso del proyecto [19]. Para lo cual se emplean equipos multidisciplinarios que trabajen juntos, los cuales realizan sesiones diarias en las que cada miembro tiene que explicar qué tareas ha completado, cuáles va a hacer y, si los hay, señalar los impedimentos que no le han permitido avanzar. Es decir, es una metodología basada en calidad y trabajo en equipo que pone atención al cliente, permite innovar y aportar valor de forma global a la empresa [20].

3.2 Marco conceptual

3.2.1 *MYPES (Micro y Pequeñas Empresas)*

Unidad económica formada por personas jurídicas o naturales en las que se encuentran las micro y pequeñas empresas. Las microempresas están conformadas por 1 a 10 empleados y no deben superar 501 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes (SMMLV), y las pequeñas empresas van de 11 a 50 trabajadores y debe tener ventas anuales no superiores a 5.001 SMMLV [21]

3.2.2 *PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas)*

Es el acrónimo de pequeñas y medianas empresas. Estas últimas cuentan con un personal 51 y 200 trabajadores y tienen activos totales de entre 5.001 y 15.000 SMMLV. Estas empresas tienen una facturación moderada, además de que no poseen grandes recursos a diferencia de las empresas de mayor tamaño [21][22].

3.2.3 *MIPYME (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas)*

Aquí se agrupan las micro, pequeñas y medianas empresas las cuales se ajustan al régimen laboral especial y hace parte de los emprendimientos formales del país [23].

3.2.4 *Puesto*

Un puesto es una unidad que hace parte de la empresa y designa las obligaciones y responsabilidades que deben ser desempeñadas por un empleado. Para designar a alguien este

debe cumplir unos requisitos intelectuales, físicos y se deben tener en cuenta las responsabilidades que va a adquirir y las condiciones de trabajo [24].

3.2.5 Competencias

Son ciertas características que poseen las personas y que las diferencia de otras. Estas pueden ser visibles o requerir de observaciones profundas y solo se podrán distinguir en situaciones particulares que las harán destacar por su desempeño. A esas particularidades se les conoce como competencias, las cuales pueden calificarse en A (desempeño superior), B (estándar regular), C (puntaje necesario), D (insatisfactorio) [24].

3.2.6 Manual de funciones

Instrumento o herramienta que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrollará cada empleado en sus actividades laborales cotidianas. Además de las responsabilidades, obligaciones, requisitos, perfiles e informes de labores realizadas que conlleva cada cargo [24].

3.2.7 Conocimientos básicos o esenciales

Son los saberes indispensables que debe conocer un empleado para alcanzar los resultados esperados. Estas funciones esenciales incluyen teorías, principios, normas, técnicas, conceptos y otros aspectos [25].

3.2.8 Competencias laborales

Definidas en el decreto 812 de 2018 como las capacidades de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados. Esta

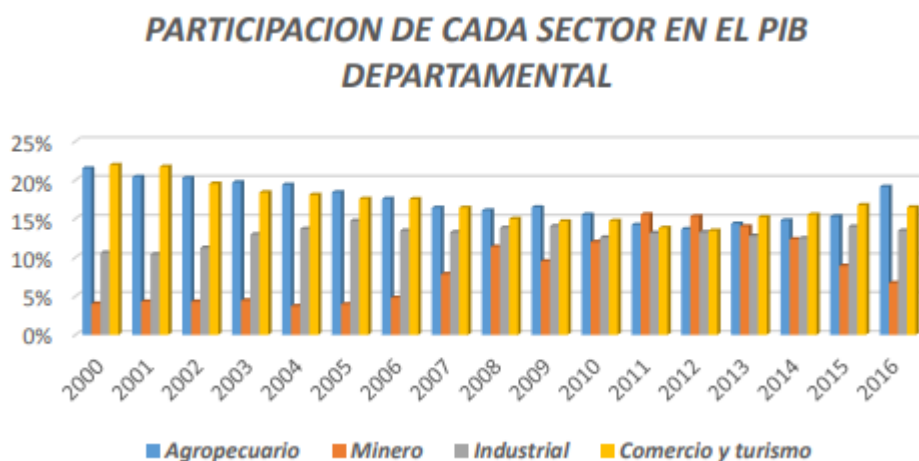
capacidad está determinada por conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer [25].

3.3 Marco histórico

3.3.1 Historial del Sector Económico-Turístico de Boyacá

En un principio la economía boyacense era dominada por el sector secundario, basado principalmente en la producción artesanal, pero debido a la rentabilidad de la producción de papa, el sector primario dominó con la agricultura, además de la ganadería y la minería artesanal, convirtiéndose en uno de los pilares económicos del departamento [8]. Sin embargo, con el paso del tiempo el sector terciario, compuesto por comercio, servicios y turismo, también le ha brindado una posibilidad estable de generar nuevos ingresos al departamento [Fig. 1].

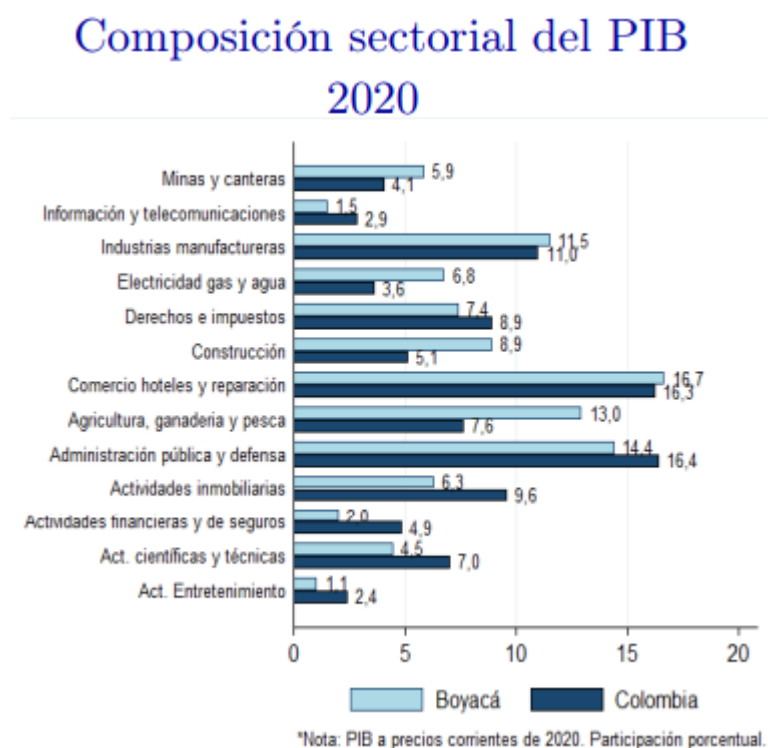
Figura 1. Participación de sectores económicos en el PIB de Boyacá



Tomado de [9]

Según la gobernación de Boyacá se “evidencia que la composición de la producción ha cambiado en las últimas décadas, mostrando una tendencia decreciente en la participación del sector primario [...]; mientras que los sectores secundario y terciario han repuntado con pequeños incrementos en la economía del departamento” [9]. A pesar de que el incremento de actividad económica del turismo, y todo lo que lo relacionado con él, representó un valor promedio menor [9], en el año 2013 resultó siendo un gran aporte para las diferentes empresas que participan en el sector como restaurantes y hoteles (3,2%) y transporte, almacenamiento y comunicaciones (6,4%) pues aumentó el Producto Interno Bruto (PIB) en un 1.4 puntos porcentuales [Fig. 2].

Figura 2. Participación porcentual de los sectores económicos de Boyacá



Tomado de [10]

Así es como el turismo (tomado como uno solo junto al comercio), se mantiene como una de las fuentes económicas del departamento de Boyacá. Algunos aspectos que motivan al turismo son sus recursos naturales e históricos, actividades culturales y folclóricas y diversidad de clima, ya que está ubicado en el centro oriente de Colombia y es atravesado, de Sur a Norte, por la cordillera oriental de la Región Andina. Asimismo, proporciona diferentes oportunidades de disfrutar el turismo religioso, familiar y extremo, por lo que hay mayores posibilidades de que sea del agrado de personas nacionales y extranjeras. Con tal potencial económico para el departamento, y por ende para el país, el gobierno estableció, poco antes del 2004 pero implementados a partir del mismo, diferentes planes de acción, para desarrollar todo su potencial, en los planes de desarrollo y planes sectoriales del departamento.

3.4 Marco legal

Dentro de las disposiciones legales se tiene en cuenta la Ley 99 de 1993 [26] que dispone la formulación de políticas ambientales para impulsar la relación de respeto y armonía entre hombre y naturaleza, puesto que para lograr el desarrollo económico y social de país no se puede dejar de lado la protección del medio ambiente. Además, como dicta el artículo 1 de la presente ley, la biodiversidad (no solo natural, animal y vegetal, sino cultural e histórica), debe ser protegida y puede ser aprovechada de forma sostenible.

Por otro lado, también, se tiene en cuenta la Ley 300 de 1996 [27] la cual menciona los principios generales que se dictan en la industria turística en Colombia. Allí se determina que el turismo cumple una función social y es esencial para el desarrollo del país y debe formar parte del Plan Nacional de Desarrollo, dándole prioridad a su promoción y desarrollo en todo el territorio nacional. También, se dispone del artículo 18 de la Ley 788 de 2002 [28] la cual señala que los

servicios de ecoturismo se entienden como actividades organizadas que comprenden: alojamiento y servicios de hospedaje, interpretación del patrimonio natural, transporte, alimentación y eco actividades. De la misma forma, la Ley 55 de 1993.

Ahora bien, teniendo en cuenta la regulación que deben tener los establecimientos y sobre los beneficios que les proporcionan a los clientes, se ponen en consideración: 1) La NTS-TS 002 [29], que establece los requisitos ambientales, socioculturales, económicos y de gestión para la sostenibilidad que deben tener los establecimientos de alojamiento y hospedaje; 2) y, la ISO 9001: 2015 [30], normativa que funciona como sistema de gestión de calidad para una organización y contribuye en su eficacia y eficiencia para lograr los resultados previstos, además, las ayuda a adquirir bases sólidas para su desarrollo sostenible.

3.5 Antecedentes

En el presente aparte de la investigación, se exponen los casos investigativos relacionados con la problemática planteada considerando sus objetivos, metodologías y resultados más importantes.

En el ámbito internacional, Miranda [1] desarrolló una investigación relacionada a la creación e implementación de un manual de procedimientos y mejora del manual de funciones para un hotel de 4 estrellas en Lima, Perú. El objetivo principal de tal trabajo investigativo, fue mejorar el plan de funciones de la empresa hotelera para formar un equipo de recurso humano destacado y referente en el sector hotelero.

El investigador citado utilizó una metodología descriptiva para revisar el estado inicial de los puestos de trabajo basados en las funciones específicas acorde a cada perfil. De igual manera, empleó una investigación de tipo cualitativo implementando entrevistas no estructuradas para

recolectar información complementaria a la observada previamente. Como resultado de la investigación, el autor referenciado entregó a la compañía hotelera un Manual de Organización y Funciones (MOF), cuyos objetivos eran: guiar al trabajador dentro de la empresa, ser un manual de apoyo ante cualquier consulta para el personal, y sentar un documento base para futuros cambios, y mejoramiento en el proceso de toma de decisiones para el departamento de recursos humanos.

Por otra parte, [2] en su investigación sobre las áreas funcionales en las organizaciones, particularidades en las organizaciones turísticas, tuvieron como objetivo principal elaborar un documento estándar para las empresas hoteleras de Argentina, considerando al cliente hiperconectado. La metodología utilizada siguió un enfoque mixto, por un lado, descriptivo para analizar las competencias con las cuales cuenta el personal de servicio de las empresas hoteleras argentinas, y por otro lado cualitativo, para consultar gerentes y funcionarios del ministerio de turismo del país. Como resultado anexo a la investigación, se generó un modelo basado en la complejidad del sector, y abordado desde tres componentes, diferenciación horizontal, diferenciación vertical, y dispersión espacial. Es importante destacar, que el termino complejidad, implica un manual de funciones estándar que contempló la asignación de funciones y actividades, el establecimiento de relaciones jerárquicas y de dependencia, y la concentración geográfica de las empresas hoteleras analizadas.

En otro estudio llevado a cabo por: Denegri y Rosero [14] se evidenció una investigación para elaborar un manual de funciones y procedimientos que pretende optimizar y fortalecer la estructura administrativa del área de hospedaje del Hotel Oro Verde, en Guayaquil. Las autoras se basaron en los procesos de hospedaje y en las competencias (genéricas y específicas) para elaborar

el manual de procedimientos que permitirá la consulta permanente por parte del personal y que servirá como instrumentos de inducción para el personal que se vaya integrando.

En el contexto nacional, se encontraron algunos trabajos sobre la creación de manual de funciones, los cuales en su mayoría fueron trabajos de grado. Entre ellos, Durán [13] identificó la estructura organizacional del Hotel Abadía, en Neiva, para realizar diez perfiles de cargos basados en las competencias del personal y las que se requieren en cada puesto de trabajo; con el fin de mejorar la calidad del servicio ofrecido a los huéspedes. Para garantizar la investigación, primero se recopiló información de los funcionarios internos y externos del hotel y, luego, los perfiles unieron la información de campo y la teórica para poder elaborar el manual de funciones por competencias.

En la misma línea, [3] realizaron un estudio sobre la elaboración de un manual de funciones y diseño de la descripción de cargos como herramienta para cumplir los procedimientos y normas de Hoteles Decamerón Cartagena en la línea de Apartahotel Don Blas S.A. El objetivo principal del estudio estuvo dirigido hacia el diseño de un documento tipo manual de funciones que permitiera el desempeño exitoso en cada cargo de la estructura organizativa, y que representara una herramienta de gestión para los procesos llevados a cabo en el área de gestión humana.

La metodología de investigación utilizada fue cualitativa, utilizando entrevistas no estructuradas para recopilar directamente de los empleados del hotel la descripción directa de cada perfil existente en la compañía, y por otro lado, fue cuantitativa, por lo que, se estimaron factores y condiciones importantes de los procesos de gestión humana en relación a las funciones asociadas a cada cargo. Como resultado más relevante del proyecto, se elaboró un manual de funciones con descripción de cargos basado en la información real de la empresa hotelera, orientado hacia una gestión de competencias eficiente y eficaz.

Otro estudio realizado a nivel nacional con respecto a la temática planteada fue el de [4], quien elaboró un manual de funciones para el personal del Hotel Casa Murillo en San Juan del Cesar, La Guajira. El investigador citado, en su estudio tuvo como objetivo principal diseñar un manual de funciones y descripción de cargos, orientado a la consecución de los objetivos empresariales establecidos por el hotel. La metodología utilizada fue de tipo cuantitativo en la que se describió cada actividad realizada en el negocio, al igual, fue de tipo cualitativo mediante la observación directa. Esto permitió desarrollar el documento manual de funciones con descripción de cargos. Se destaca como conclusión en el estudio referenciado, que tal documento dejó planteada una herramienta de gestión para el hotel Casa Murillo, ya que al momento no disponía de ningún tipo de manual tanto para cargos operativos como para cargos administrativos.

En el contexto local se tuvieron en cuenta tanto el impacto económico del turismo en Boyacá, y la creación de un manual de funciones. Para el primero se consideró a Rodríguez y Granados [11] quienes realizaron un diagnóstico del turismo de Boyacá, teniendo en cuenta siete destinos turísticos seleccionados a partir del plan de Desarrollo 2012-2015, y se efectuaron trecientas sesenta y ocho (368) entrevistas a empresarios, turistas, habitantes y al gobierno.

En la investigación se encontraron varios problemas que presenta el sector y entre ellos: es necesario fortalecer la capacitación del personal y mejorar la fluidez en idiomas extranjeros, además de corregir falencias en la infraestructura vial y aérea. También, las autoras, encontraron que los microempresarios necesitan capacitación sobre mercado, finanzas y gestión de empresas. Bajo el mismo criterio se tiene en cuenta a Roa, Lesmes y Callejas [12], quienes, a través de un análisis documental, propusieron un modelo sostenible turístico (relacionado con la cultura, historia y patrimonio de Boyacá), para darle a Boyacá una oportunidad de crecimiento económico

y fortalecimiento de su sector turístico. Para ello, se propone el turismo experiencial en los que se tienen que unir diferentes entes como el educativo, gubernamental y las empresas privadas.

Por último, se encontró un estudio realizado en Sogamoso por [5] cuyo objetivo general fue generar una propuesta de mejoramiento en el direccionamiento estratégico de la empresa Hotel Tobacá Ltda. En tal estudio de inteligencia de negocios, se contempló analizar un mediante un enfoque prospectivo todas las actividades y funciones de la empresa para poder documentarla y construir una herramienta útil de gestión que puede ayudarle al área de recursos humanos plantear estrategias de acuerdo al rol que cada colaborador ejerce en el hotel.

Las referencias encontradas mediante la búsqueda de bibliografía permitieron el diseño de un modelo propio para las empresas analizadas en el estudio desarrollado.

4 Metodología

4.1 Diseño de la investigación

Esta investigación partió de un proyecto de investigación FODEIN (Fomento de la Investigación, Creación e Innovación Tomasina) multicampus de la Universidad Santo Tomas, titulado “Diseño de un programa de fortalecimiento empresarial para el sector de alojamiento y hospedaje del departamento de Boyacá basado en la teoría de organizaciones ágiles”. Este proyecto general tuvo como fin mejorar las habilidades de pequeñas y medianas empresas del sector turístico del departamento de Boyacá para su sostenimiento empresarial. Dicho proyecto estuvo guiado bajo la teoría de las organizaciones ágiles para el fortalecimiento empresarial y la reactivación económica. Partiendo de lo anterior se asignó un proyecto específico que consistía en el “Diseño de un manual sectorial de funciones y perfiles de cargo de empresas del sector de

alojamiento y hospedaje del departamento de Boyacá” el cual es el que da el título a esta investigación.

4.2 Tipo de investigación

Esta investigación presentó un enfoque cualitativo y de tipo exploratorio-descriptivo puesto que los pocos manuales con los que cuentan algunos hoteles de Boyacá no están actualizados y no definen con exactitud los cargos y funciones específicos, además, dentro de las investigaciones académicas se encontró que no se han desarrollado investigaciones relacionadas en esta área. Además, fue descriptiva pues según Arias [31] “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”.

Así, se especificaron las características y rasgos importantes que componen el manual de funciones y perfiles de cargo con base en una metodología por competencias y teniendo en cuenta el concepto de organizaciones ágiles.

4.3 Población y muestra

La Universidad Santo Tomás de Aquino mediante sus sedes: Principal, Bucaramanga, Villavicencio, y Tunja, diseñó un programa de fortalecimiento empresarial basado en la teoría de organizaciones ágiles para el sector de alojamiento y hospedaje donde empresas ubicadas en el Departamento de Boyacá fueron beneficiarias del acompañamiento empresarial que brindó la institución en conjunto con la Cámara de Comercio de Boyacá.

Al ser un proyecto multicampus, y considerando que las empresas del sector podrían tener diferentes necesidades en función de su ubicación geográfica, para el Departamento de Boyacá se identificó mediante un árbol de problemas que las principales falencias de los negocios era la baja

estructuración funcional, falta de definición de roles, cargos y responsabilidades. A partir de lo anterior, las empresas que fueron identificadas del sector constituyeron una población de tamaño 18, de la cuales 10 fueron contactadas concretando su participación en el estudio, entre ellas están: Cabañas Peña Blanca, Posada Ecoturística Villa Rouse S.A.S, Tacama Camping, Posada Rural Casa del Aire, Hotel Santa Viviana, Libélula Cabaña & Glamping, Hostal Chocuy, Hipermercado R&R, SPA Posada 4 Esquinas, y Villa Terracota.

4.4 Instrumento

Como técnica de recolección de datos se realizó una encuesta escrita para la cual se formularon 16 preguntas [apéndice A]. La encuesta fue aplicada a empresas asociadas con el proyecto multicampus [apéndice B].

4.5 Fases metodológicas

4.5.1 Fase 1

Inicialmente para dar respuesta a los objetivos propuestos se determinó la muestra a ser analizada en la investigación, y luego se diseñó un instrumento tipo encuesta, el cual, fue validado por expertos mediante el juicio de especialistas. Una vez validado tal cuestionario, se llevó a cabo la recolección de los datos, utilizando la herramienta tecnológica Google Forms.

4.5.2 Fase 2

Posteriormente a la primera fase, se identificaron los cargos encontrados en las empresas hoteleras participantes del estudio mediante un análisis descriptivo. En la presente etapa del

estudio, se pudo obtener un diagnóstico directo de la distribución de funciones que existe en tales hoteles.

4.5.3 Fase 3

En la tercera fase del proyecto, se establecieron las funciones para los cargos identificables en la caracterización considerando aspectos extrínsecos de cada perfil existente en las empresas.

4.5.4 Fase 4

Por último, se diseñó un manual de funciones para las empresas hoteleras analizadas a partir de la información recolectada en cada una de ellas. Se propuso en tal etapa, realizar el informe final a partir de los resultados obtenidos del análisis de datos, y dejar elaborados manuales de función que representaran una herramienta de gestión del talento humano que ayudara a dirigir de mejor manera los procesos de selección del talento humano en cada hotel.

5 Análisis de resultados

5.1 Diseño y validación del instrumento

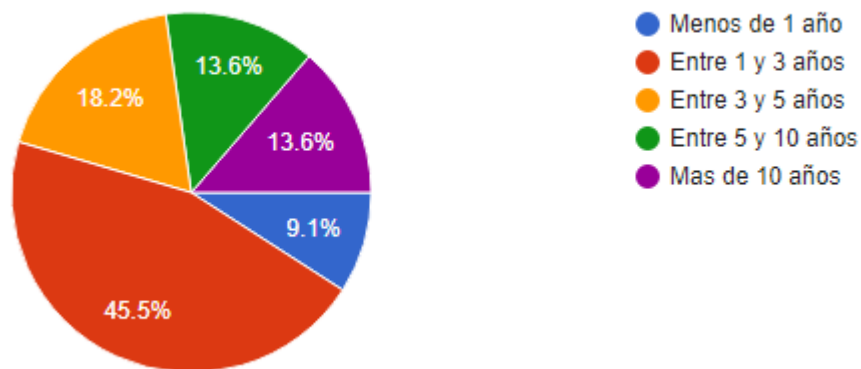
Para abordar la problemática planteada en la investigación, se diseñó un instrumento que tuviera como objetivo caracterizar 22 empresas del sector de alojamiento y hospedaje del departamento de Boyacá, en función de su estructura, organización y experiencia en el sector. Sobre tal cuestionario, se realizó una validación de expertos que puntuaron en una escala de 0 a 100 considerando criterios como: claridad, objetividad, actualidad, organización, suficiencia, intencionalidad, coherencia, metodología, y pertinencia.

El instrumento, estuvo estructurado en ítems de tipo nominal, ordinal, y preguntas abiertas que permitieron recopilar la mayor información posible sobre el tema indagado. Ante la estructura propuesta del instrumento, los validadores dieron su calificación y opinión al respecto, lo cual, fue de mucha ayuda para mejorar su contenido. El instrumento utilizado, puede observarse en el apéndice A, y las fichas de validación en los apéndices B,y C.

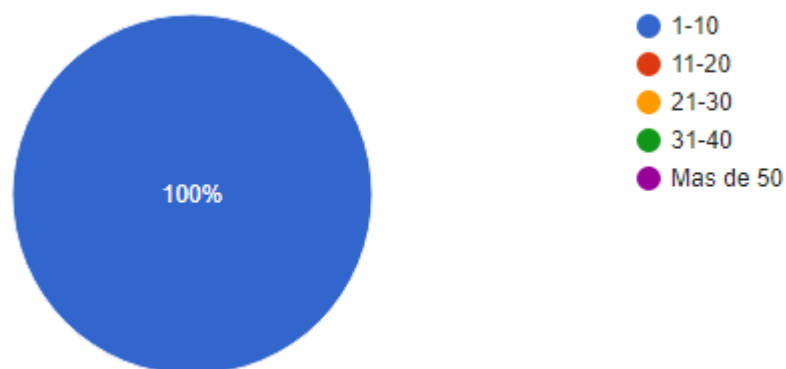
5.2 Caracterización de las empresas hoteleras

Las empresas encuestadas pertenecen al sector de alojamiento y hospedaje del departamento de Boyacá. Se tuvo en cuenta la antigüedad, número de empleados, cargos y tipos de contratos de los empleados y datos administrativos.

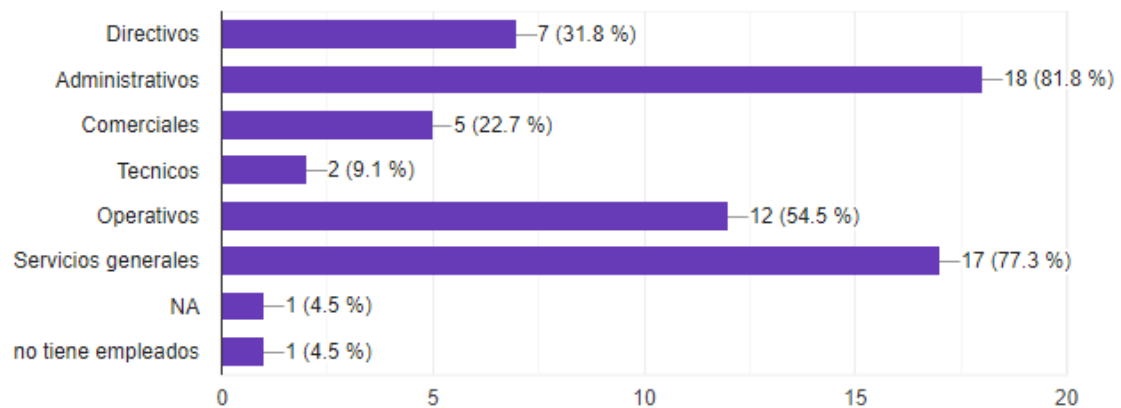
Empresas con antigüedad en años [Fig. 3] en los rangos de 1 a 3 años son 10 empresas que equivalen al 45,5% de los encuestados, en los rangos de 3 a 5 años son 4 empresas que equivalen al 18,2 % de los encuestados, en los rangos de 5 a 10 años y más de 10 años son 6 empresas que equivalen al 13,6% de los encuestados, en el rango de menos de 1 año son 2 empresas que equivalen al 9,1% de los encuestados.

Figura 3. *Antigüedad en años*

Las empresas encuestadas del sector de alojamiento y hospedaje del departamento de Boyacá en su totalidad están en el rango de 1 a 10 empleados [Fig. 4].

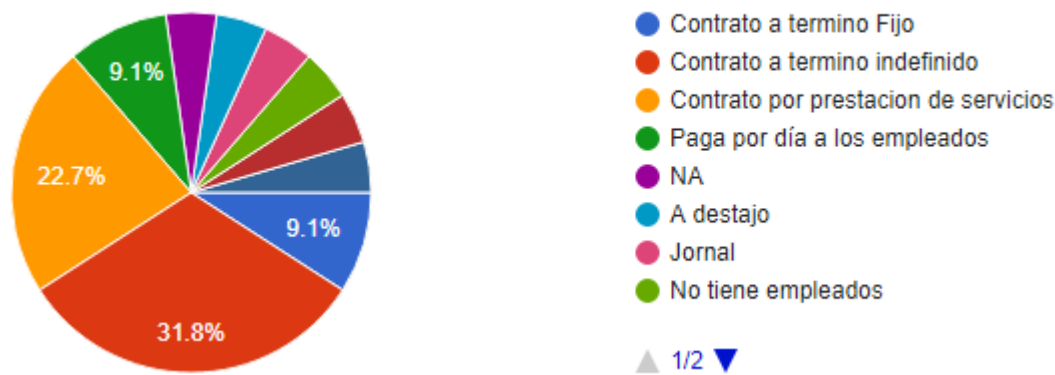
Figura 4. *Cantidad de empleados*

Los cargos más frecuentes en las empresas encuestadas son administrativos con un 81,8% el cual consiste en ordenar, organizar todo aquello que se encuentre bajo su responsabilidad y seguido de este se encuentra servicios generales con un 77,3% el cual consiste en hacer reparaciones de electricidad, portería, mensajería etc. Responder por el mantenimiento y conservación de los elementos de trabajo a su cargo en las empresas.

Figura 5. Cargos

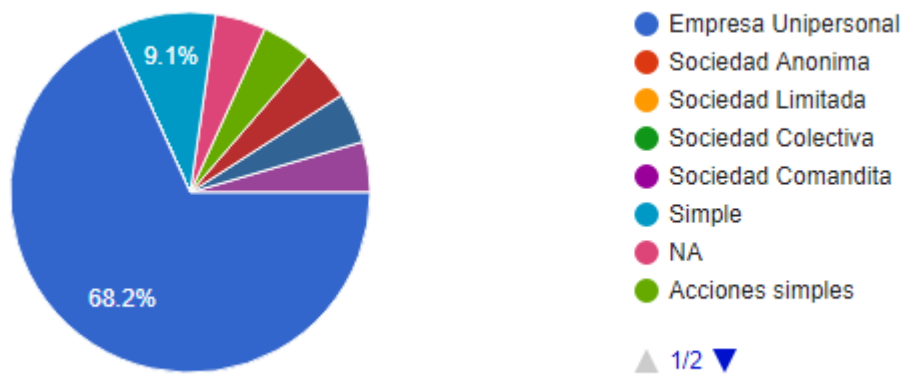
El tipo de contratación más empleado por las empresas encuestadas es el contrato a término indefinido con un 31,8%, este tipo de contrato no pacta una fecha de terminación, es decir, no se define en el contrato cuando se terminara ni cuánto durará, contrato por prestación de servicios con un 22,7%, este tipo de contrato es de naturaleza civil o comercial es utilizado para la contratación de personal por parte de las empresas, paga por día a los empleados con un 9,1% este contrato es utilizado por aquellas empresas que no necesitan un empleado frecuentemente y contrato a término fijo con un 9,1%, este tipo de contrato se pacta una duración limitada con un máximo de 3 años.

Figura 6. Tipo de contrato



Las empresas encuestadas están constituidas con un 68,2% empresa unipersonal la cual están conformadas solo por una persona, es decir un único dueño de la empresa, un 9,1% como empresa simple el cual consiste en unificar el pago de varios impuestos a fin de simplificar el cumplimiento de las obligaciones tributaria del contribuyente.

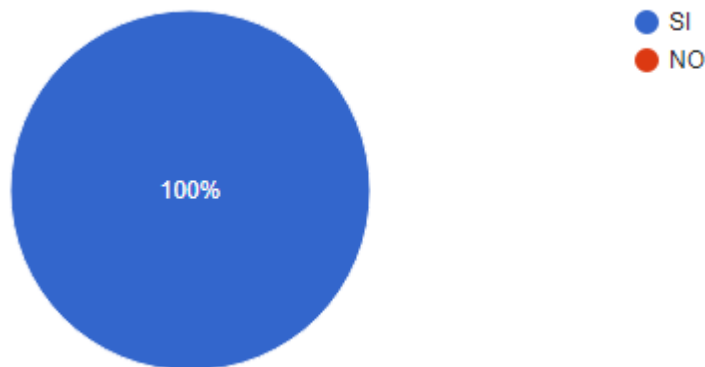
Figura 7. Conformación de la empresa



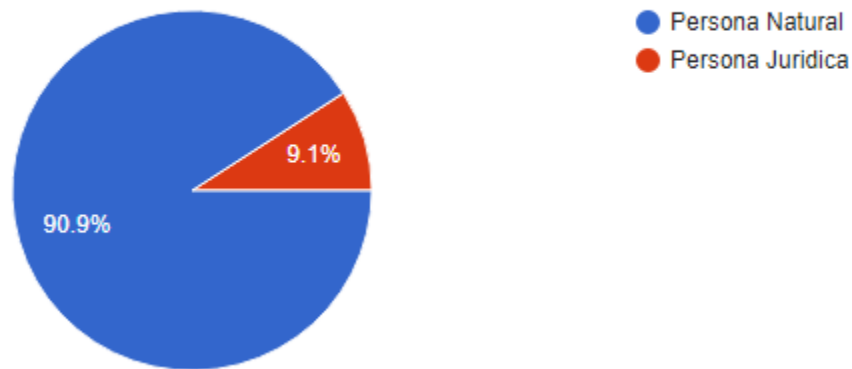
Las empresas encuestadas en su totalidad están registradas en la cámara de comercio ya que esta entidad es la encargada de fomentar el desarrollo empresarial de la región, suministrar

información comercial, y de manera especial cumple con la función pública de llevar el registro mercantil.

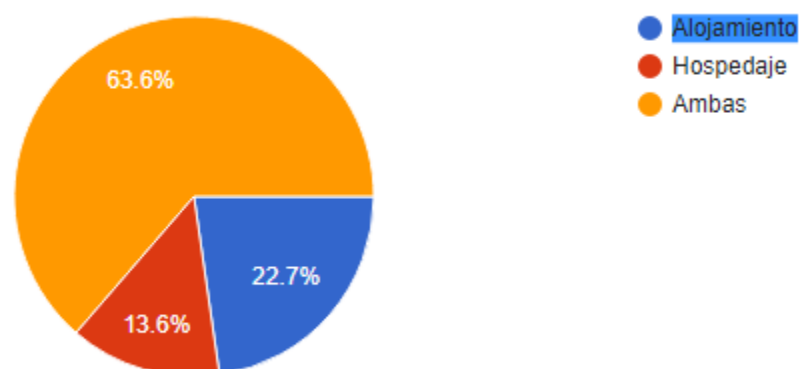
Figura 8. *Empresas con Registro mercantil*



Las empresa encuestadas el 90,9% se encuentra registrada como persona natural esto quiere decir que un individuo que al actuar en su propio nombre se ocupa de alguna o algunas actividades que la ley considera mercantiles y el 9,1% como persona jurídica la cual consiste en una organización o grupo de personas naturales a la que la ley reconoce personalidad independiente y diferenciada de la de cada uno de sus miembros o componentes, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones, y de ser representada judicial y extrajudicialmente.

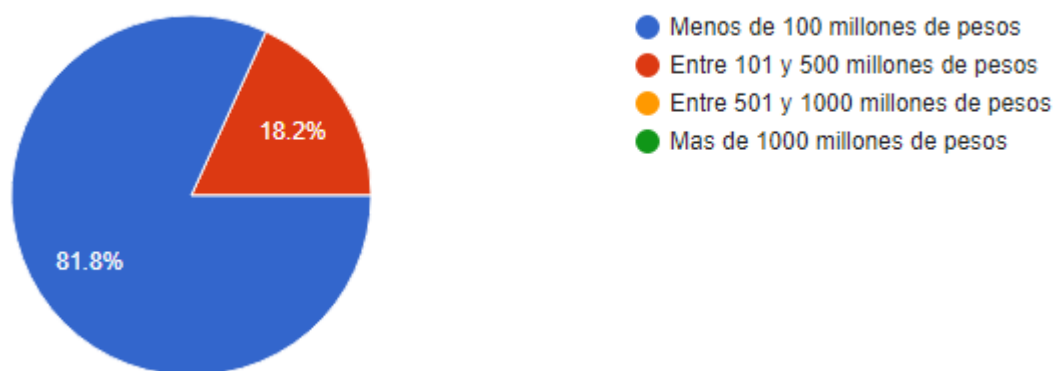
Figura 9. *Tipo de empresa*

Los servicios ofertados por las empresas encuestadas con mayor porcentaje son alojamiento y hospedaje con el 63,6%, alojamiento con el 22,7% el cual está constituido como alojamiento aquella entidad que proporciona hospedaje a cambio de un precio, pudiendo ofrecer otros servicios complementarios como alimentación, recreación, lavandería, entre otros y hospedaje con el 13,6% que hace referencia al servicio que se presta en situaciones turísticas.

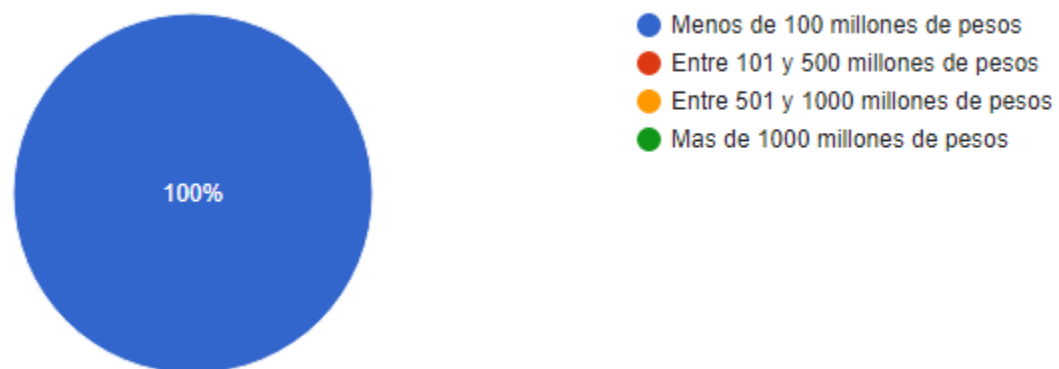
Figura 10. *Tipo de servicio que brinda la empresa*

El tamaño de las empresas según sus activos es todo lo que tiene el negocio y posee valor. Corresponde al total de recursos con que dispone la empresa para llevar a cabo sus operaciones; representa todos los bienes y derechos que son propiedad del negocio, son del 81,8% menos de 100 millones de pesos y el 18,2% entre 101 y 500 millones de pesos.

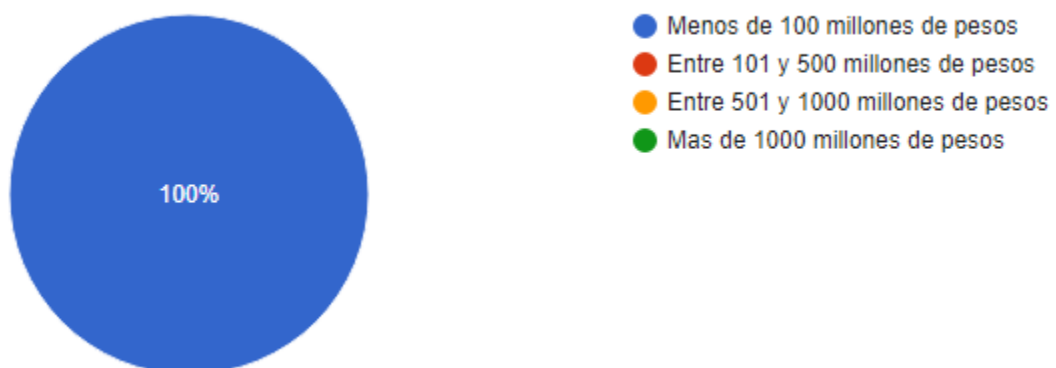
Figura 11. *Activos totales de la empresa en pesos*



El gasto mensual promedio corresponde a todas las salidas de dinero o pagos requeridos para el desarrollo de la actividad económica del negocio, por ejemplo: servicios públicos, la renta o alquiler, transporte, etc... es de menos de 100 millones de pesos.

Figura 12. *Promedio gasto mensual de las empresas en pesos*

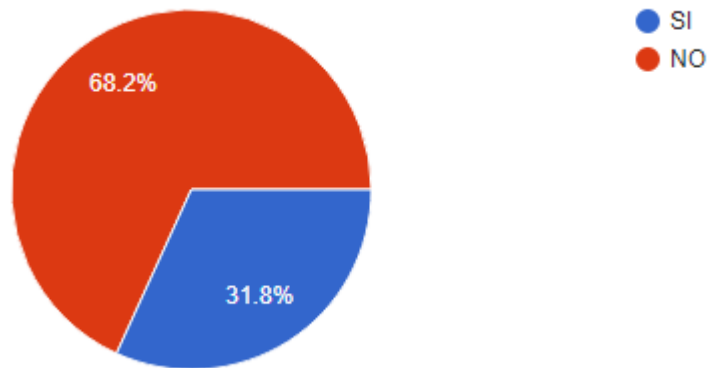
Los ingresos mensuales promedio corresponden a todas las entradas de recursos financieros que obtiene la microempresa en un periodo de tiempo determinado. las empresas encuestadas en su totalidad son de menos de 100 millones de pesos.

Figura 13. *Ingresos mensuales de las empresas en pesos*

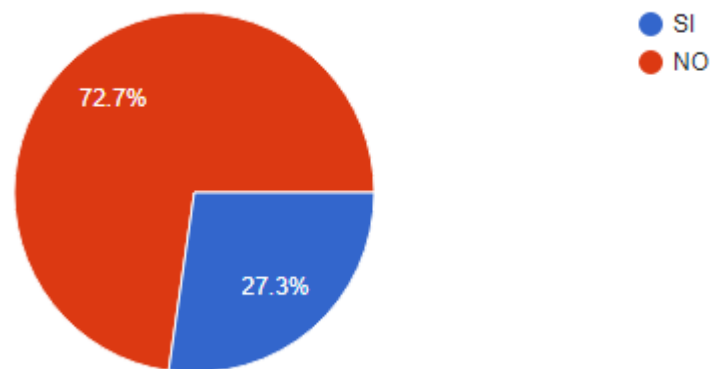
El 68,2% de las empresas encuestadas no cuenta con un sistema de planeación estratégica que es la herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer

las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. y el 31,8% cuenta con este sistema.

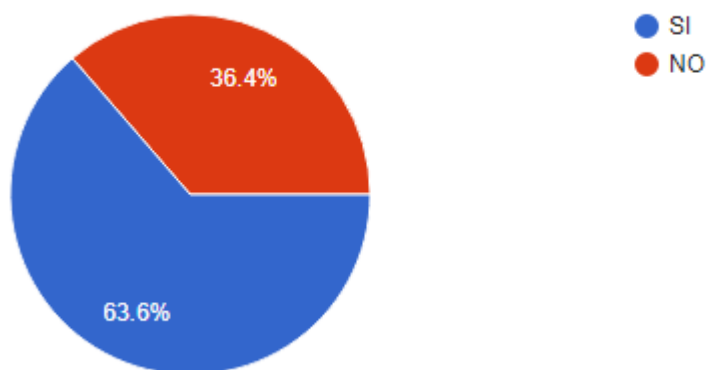
Figura 14. *Empresas con Sistema de Planificación estratégica*



El 72,7% de las empresas encuestadas no cuentan con un sistema de gestión de calidad y el 27,3% cuenta con este sistema. Este sistema es una herramienta perfecta para aquellas organizaciones que desean que sus productos y servicios cumplan con los máximos estándares de calidad y así lograr y mantener la satisfacción de sus clientes.

Figura 15. *Empresas con Sistema de Gestión de Calidad*

El 63,6% de las empresas encuestadas cuentan con sistema de seguridad y salud en el trabajo y el 36,4% no cuentan con este sistema. El Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo está basado en el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) y consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua y que incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y salud en el trabajo.

Figura 16. *Empresas con Sistema de Seguridad y Salud*

5.3 Análisis funcional de los cargos

Mediante una entrevista estructurada a los colaboradores de las 10 empresas hoteleras encuestadas se pudo identificar que, si bien todas ellas tienen en común el servicio de hospedaje, cada una de ellas debe tener su propia misión, visión, filosofía, valores y objetivos corporativos y portafolio de productos y servicios acorde al funcionamiento del negocio. Se encontró en las respuestas descriptivas de perfiles operativos, asistenciales, y administrativos que, no hay una relación coherente entre algunos cargos, y los requerimientos del perfil.

Se pudo evidenciar que, en algunos de hoteles el administrador hacía todas las labores desde atender, tender la cama hasta preparar la comida. Otros casos, pusieron en manifiesto que la administradora adicionalmente de llevar las cuentas del negocio hacía de atención del cliente y la programación interna de las actividades relacionadas con la logística del servicio. En otros casos, la responsabilidad recaía sobre el personal operativo más que en los mismos propietarios o administradores. Las demás respuestas descriptivas asociadas a la entrevista estructurada se pueden observar en el apéndice D.

Ahora bien, una de las inferencias más importantes a partir del diagnóstico descriptivo realizado fue que, para desarrollarse verdaderamente como empresa hotelera cada una de ellas, debe tener claro que su personal humano necesita orden. Por esto, es necesario definir de forma estándar y de acuerdo sus propias necesidades, la función de los cargos, las tareas asociadas a cada perfil, y las responsabilidades que trae consigo el ejercicio de cada actividad laboral.

Dentro de los cargos identificados, se pudo determinar que los perfiles que más necesitan tener claridad en términos de las funciones, y su propia descripción son: gerente, administrador, jefe de recepción, supervisor, recepcionista, auxiliar de cocina, limpieza interna y conserje.

Para darle objetividad a cada cargo anteriormente mencionado, se elaboró un manual de funciones para cada uno de acuerdo las funciones y los requerimientos asociados a cada perfil que actualmente utilizan las empresas hoteleras en su prestación de servicios diaria.

5.3.1 *Análisis de cargos y funciones*

Para realizar el respectivo análisis de cargos y funciones, inicialmente se identificaron mediante una caracterización del recurso humano los principales perfiles en las empresas hotelera, entre los más frecuentes estuvieron: Recepción (81,8%), Gerente (72,7%), Jefe de recepción y Recepcionista (45,5%), Auxiliar de cocina (27,3%), Auxiliar de limpieza interna (18,2%).

Para establecer cada una de las funciones relacionadas a cada tipo de cargo se consideraron factores del análisis de puestos como: nivel jerárquico del empleo (directivo, asesor, profesional, técnico y asistencial), conocimientos básicos (manejo de información, normatividad), relacionamiento del cargo (jerárquico, funcional), y carácter del cargo (ejecución, directivo, empresarial).

Además de lo anterior, se tuvo en cuenta una clasificación por competencias del perfil considerando las siguientes categorías: Competencias estratégicas, competencias funcionales, y competencias del conocimiento o intelectuales.

A continuación, se describen los factores más determinantes utilizados para establecer las funciones, competencias, y demás elementos de los perfiles anteriormente mencionados:

Cargo: Gerente

Descripción: Dirigir la empresa del sector de alojamiento y hospedaje ubicada en el departamento de Boyacá, siguiendo las respectivas políticas de la empresa y siendo así el representante legal de esta.

Nivel de jerarquía: Directivo

Relacionamiento interno: Todas las áreas de la empresa

Relacionamiento externo: Proveedores, agentes de control, otros.

Objetivo del cargo: Recibir informes del funcionamiento de la empresa, y tomar decisiones basadas en el funcionamiento real del negocio.

Competencias del cargo: para el análisis del cargo de gerente se tuvieron en cuenta competencias como: a) Estratégica: esta competencia considera habilidades como la adaptabilidad, creatividad e innovación, orientación al cliente, trabajo en equipo y calidad del trabajo. b) Funcional: bajo esta competencia, se busca que el profesional manifieste acciones relacionadas al liderazgo, pensamiento estratégico, compromiso, atención al cliente, comunicación, trabajo bajo presión, e iniciativa propia. c) Conocimientos: para la competencia conocimientos, el aspirante a gerente debe poseer habilidades intelectuales que le permitan tener un pensamiento crítico, solucionar problemas, conocimiento técnico, y capacidad de comunicar eficientemente información.

Responsabilidad del cargo: la responsabilidad del cargo de gerente se definió a partir de la decisión tomada la cual puede ser de nivel alto si la acción ejecutada por el directivo impacta interna y externamente a la empresa; de nivel medio si la decisión tomada impacta su área de trabajo, y de nivel bajo si la decisión tomada se encuentra limitada por la política establecida por la empresa.

5.3.1.1 Relación funciones del cargo con las competencias del perfil. Al recopilar información cualitativa en el proceso de caracterización del recurso humano de las 10 empresas hoteleras, se establecieron funciones que condensaran de forma clara las acciones del perfil de gerente considerando el tipo de responsabilidad que este asume al iniciar en el cargo. Las funciones establecidas del cargo guardan una relación con la competencia que se determina en la Tabla 1.

Tabla 1. *Relación entre funciones y competencias del perfil de gerente hotelero*

Función del cargo	Competencia
Representar a la empresa de alojamiento y hospedaje ante instituciones públicas o privadas, nacionales o extranjeras.	Estratégica
Supervisar frecuentemente las actividades realizadas por los otros departamentos.	Funcional
Administrar los recursos de la empresa.	Conocimiento
Realizar la toma de decisiones legales de la empresa o específicamente en otro departamento si lo requiere.	Funcional,
Asignar las tareas de sus subordinados	Conocimiento
Atender las contingencias que puedan surgir dentro de la empresa.	Funcional
	Conocimiento
Evaluar el desempeño de los empleados, así como las tareas que estos realizan a los fines de los objetivos generales de la empresa.	Estratégica,
Informarse del QSRP de los clientes.	Conocimiento
	Funcional
Realizar entrevistas y seleccionar personal competente para el cargo requerido.	Estratégica,
	Conocimiento
	Funcional, Estratégico

Cargo: Administrador

Descripción: Administrar la empresa del sector de alojamiento y hospedaje ubicada en el departamento de Boyacá, cumpliendo las tareas de planificar, organizar y controlar la empresa respectivamente.

Nivel de jerarquía: Directivo

Relacionamiento interno: Todas las áreas de la empresa

Relacionamiento externo: Proveedores, agentes de control, otros.

Objetivos del cargo: Verificar que cada empleado este en su correspondiente puesto de trabajo, presentar informes al gerente. Autorizar los pagos referentes a la empresa, manejo de proveedores, actualización de sistemas integrados

Competencias del cargo: para el análisis del cargo de administrador se tuvieron en cuenta competencias como: a) Estratégica: esta competencia considera habilidades como la adaptabilidad, creatividad e innovación, orientación al cliente, trabajo en equipo y calidad del trabajo. b) Funcional: bajo esta competencia, se busca que el profesional manifieste acciones relacionadas al liderazgo, pensamiento estratégico, compromiso, atención al cliente, comunicación, trabajo bajo presión, e iniciativa propia. c) Conocimientos: para la competencia conocimientos, el aspirante a gerente debe poseer habilidades intelectuales que le permitan tener un pensamiento crítico, solucionar problemas, conocimiento técnico, y capacidad de comunicar eficientemente información.

Responsabilidad del cargo: la responsabilidad del cargo de administrador se definió a partir de la decisión tomada la cual puede ser de nivel alto si la acción ejecutada por el directivo impacta interna y externamente a la empresa; de nivel medio si la decisión tomada impacta su área

de trabajo, y de nivel bajo si la decisión tomada se encuentra limitada por la política establecida por la empresa.

En lo que respecta al cargo de administrador, en la Tabla 2 se puede observar el relacionamiento entre funciones del cargo y las competencias requeridas.

Tabla 2. *Relación entre funciones y competencias del perfil de administrador hotelero*

Función del cargo	Competencia
Organizar el debido sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo y darlas a conocer a los demás departamentos.	Conocimientos
Realizar activamente capacitaciones a los demás departamentos de la empresa.	Estratégica
Aplicar evaluaciones de desempeño a los empleados de la empresa.	Estratégica
Motivar a la práctica de métodos seguros de trabajo.	Funcional, Estratégica
Asignar las tareas de sus subordinados.	Funcional, Estratégica
Llevar a cabo el cumplimiento del reglamento interno de trabajo.	Funcional
Responsabilizarse por la seguridad integral del área y el personal a su cargo.	Funcional, Estratégica
Informarse del QSRP de los clientes.	Funcional
Realizar entrevistas y seleccionar personal competente para el cargo requerido.	Estratégica, Conocimiento
Mantener contacto continuo con los proveedores.	Funcional, Estratégico

Cargo: jefe de recepción

Descripción: Coordinar y verificar que se cumplan las actividades establecidas en cada cargo.

Nivel de jerarquía: Profesional

Relacionamiento interno: Relación directa con administrador

Objetivos del cargo: Entregas de informes del funcionamiento de la empresa al administrador y verificar que las actividades sean cumplidas. Verificar la comodidad de los clientes.

Competencias del cargo: Para el cargo de jefe de recepción en el sector de alojamiento y hospedaje analizado, se requiere tener las competencias ya mencionadas anteriormente, es decir, estratégica, funcional, y conocimientos.

Responsabilidad del cargo: La responsabilidad del cargo jefe de recepción de acuerdo al análisis realizado fue orientada considerando los tres niveles ya mencionados anteriormente, siendo estos, directamente proporcional a la decisión tomada del encargado en su respectivo puesto.

En la Tabla 3, se establece la relación entre cada función del cargo para el perfil de jefe de recepción con las competencias requeridas.

Tabla 3. Relación entre funciones y competencias del perfil del jefe de recepción hotelero

Función del cargo	Competencia
Dar cumplimiento de los objetivos y políticas establecidas.	Funcional
Ejecutar las directrices determinadas por la administración para realizar las actividades laborales.	Funcional
Hacer cumplir las prohibiciones como: fumar, beber y comer en áreas restringidas.	Funcional
Entregar informes a la administración de las actividades realizadas	Funcional
Guardar rigurosamente la moral en las relaciones con sus compañeros.	Estratégica
Atender las contingencias que puedan surgir dentro de la empresa	Funcional
Observar las medidas preventivas higiénicas por las autoridades y observar con suma diligencia y cuidado las instrucciones y ordenes preventivas de accidentes o de enfermedades.	Funcional
Informarse del QSRP de los clientes	Funcional
Realizar entrevistas y seleccionar personal competente para el cargo requerido	Estratégica, Conocimiento
Mantener contacto continuo con los proveedores.	Funcional, Estratégico

Cargo: Supervisor

Descripción: Inspeccionar y verificar que las actividades establecidas sean realizadas por cada uno de los cargos.

Relacionamiento interno: Relación directa con administrador.

Objetivos del cargo: Recibir informe del funcionamiento de la empresa. Autorizar los pagos referentes a la empresa, manejo de proveedores, actualización de sistemas integrados.

Competencias del cargo: Para el cargo de Supervisor en el sector de alojamiento y hospedaje analizado, se requiere tener las competencias ya mencionadas anteriormente, es decir, estratégica, funcional, y conocimientos.

Responsabilidad del cargo: La responsabilidad del cargo Supervisor de acuerdo al análisis realizado fue orientada considerando los tres niveles ya mencionados anteriormente, siendo estos, directamente proporcional a la decisión tomada del encargado en su respectivo puesto.

Cada función establecida para el cargo de supervisor hotelero guarda una relación con cada una de las competencias requeridas del cargo, este puede observarse en la Tabla 4.

Tabla 4. *Relación entre funciones y competencias del perfil del supervisor hotelero*

Función del cargo	Competencia
Supervisar y coordinar todos los eventos en el hospedaje.	Funcional
Organizar y distribuir el trabajo de limpieza en el area	Funcional, Estratégica
Dar materiales y suministro para las actividades y funciones del personal a su cargo	Estratégica
Verificar continuamente que cada quien este laborando en el orden debido.	Funcional
Verificar la limpieza, en los eventos, baños, oficinas, pasillos, habitaciones, área de cocina; así como también el estacionamiento se encuentre en buen estado.	Funcional
Resolver problemas y apoyar a los empleados.	Funcional, Estratégica, Conocimiento
Dirige y evalúa de forma sistemática el trabajo de sus subordinados.	Estratégica
Informar a sus superiores cualquier irregularidad.	Funcional
Exige a sus subordinados aspecto personal y cumplimiento del horario de trabajo.	Estratégica
Permanecer en su área para dar solución al trabajo asignado.	Funcional

Cargo: Recepcionista

Descripción del cargo: Proporcionar todo tipo de información general al cliente.

Relacionamiento interno: Relación directa con el jefe de recepción.

Objetivos del cargo: Dar informes de las habitaciones ocupadas y cumplimiento del horario. Brindar un excelente servicio a los clientes y recibir los insumos que llegan al hospedaje.

Competencias del cargo: Para el cargo de Recepcionista en el sector de alojamiento y hospedaje analizado, se requiere tener las competencias ya mencionadas anteriormente, es decir, estratégica, funcional, y conocimientos.

Responsabilidad del cargo: La responsabilidad del cargo Recepcionista de acuerdo al análisis realizado fue orientada considerando los tres niveles ya mencionados anteriormente, siendo estos, directamente proporcional a la decisión tomada del encargado en su respectivo puesto.

Las funciones definidas para el perfil de recepcionista hotelero fueron relacionadas con su respectiva competencia. Lo anterior, puede observarse en la Tabla 5.

Tabla 5. *Relación entre funciones y competencias del perfil de recepcionista hotelero*

Función del cargo	Competencia
Mantener el control de las personas que entran y salen del hospedaje.	Funcional
Atender llamadas y reservaciones de los clientes.	Funcional
Ser atento y cortés con los clientes.	Estratégica
Pedir documentación a los clientes para registrarlos a la base de datos y asignarles una llave en su estadía dentro del hospedaje.	Funcional
Facturar los productos que consume el cliente.	Funcional
Resolver dudas o inconformidades de los clientes con respecto a las habitaciones.	Estratégica
Evitar toda conducta que pueda constituir acoso laboral y reportarlo ante su superior.	Estratégica
Prestar la colaboración posible ante cualquier siniestro o riesgo inminente que afecte o amenace las personas o cosas de la empresa.	Funcional, Estratégica
Realizar laborales de comunidad turística.	Estratégica
Guardar rigurosamente la moral ante sus compañeros.	Estratégica

Cargo: Auxiliar de cocina

Descripción del cargo: Realizar una adecuada y segura manipulación de alimentos.

Relacionamiento interno: Relación directa con el supervisor.

Objetivos del cargo: Informar acerca del estado de los alimentos preparados.

Competencias del cargo: Para el cargo de auxiliar de cocina en el sector de alojamiento y hospedaje analizado, se requiere tener las competencias ya mencionadas anteriormente, es decir, estratégica, funcional, y conocimientos.

Responsabilidad del cargo: La responsabilidad del cargo auxiliar de cocina de acuerdo al análisis realizado fue orientada considerando los tres niveles ya mencionados anteriormente, siendo estos, directamente proporcional a la decisión tomada del encargado en su respectivo puesto.

Una vez definidos los criterios asociados para el perfil de auxiliar de cocina, en la Tabla 6 se puede ver la relación existente entre cada función del cargo y su respectiva competencia.

Tabla 6. Relación entre funciones y competencias del perfil del auxiliar de cocina hotelero

Función del cargo	Competencia
Verificar que los alimentos se encuentren en buen estado.	Funcional
Preparar los ingredientes y cocinar menús.	Funcional
Seleccionar y manipular los insumos alimenticios.	Funcional
Seleccionar y manipular los insumos alimenticios.	Funcional
Servir los platos de los clientes.	Funcional
Seguir los estándares de higiene y utilizar tapabocas, gorro, y guantes.	Funcional, Conocimiento
Realizar el aseo pertinente a la cocina.	Funcional
Tener el menú listo a la hora establecida por el jefe general.	Funcional
Limpiar, picar o limpiar los alimentos.	Funcional
Organizar los alimentos en el sitio adecuado.	Funcional
Gestionar el control de pedidos e informar al supervisor.	Funcional, Estratégica

Cargo: Auxiliar de limpieza interna

Descripción del cargo: Realizar las actividades diarias de lavandería y aseo general a las habitaciones y pasillos de acuerdo a las normas del Hotel.

Relacionamiento interno: Relación directa con el supervisor

Objetivos del cargo: Mantener en total limpieza las áreas encargadas, administrar de forma adecuada los suministros de limpieza.

Competencias del cargo: Para el cargo de auxiliar de limpieza interna en el sector de alojamiento y hospedaje analizado, se requiere tener competencias como: estratégica, funcional

Responsabilidad del cargo: La responsabilidad del cargo auxiliar de limpieza interna de acuerdo al análisis realizado fue orientada considerando los niveles de impacto medio, y bajo de las decisiones tomadas por el auxiliar en su respectiva jornada laboral. El hecho de que una acción laboral tenga impacto medio implica que solamente afecta su área de trabajo, y al tener impacto bajo, significa lo que de acuerdo a las políticas de cada empresa está permitido hacer.

Para las funciones definidas en el cargo de auxiliar de limpieza, se estableció una relación entre cada una de ellas, y su respectiva competencia. Esto puede observarse en la Tabla 7.

Tabla 7. Relación entre funciones y competencias del perfil del auxiliar de limpieza hotelero

Función del cargo	Competencia
Revisar y asegurarse que las áreas de trabajo asignadas queden completamente limpias.	Funcional
Seguir las reglas asignadas cuando se manipule químicos, desinfectantes, etc.	Funcional
Realizar las tareas diarias de lavandería.	Funcional
Doblar las toallas, sabanas, y demás prendas.	Funcional
Suministrar toallas y sabanas a las habitaciones.	Funcional
Llevar todas las toallas, sabanas y demás prendas a la bodega.	Funcional
Realizar el aseo pertinente a la cocina.	Funcional
Cumplir con las responsabilidades asignadas en el SG-GGT.	Funcional

Cada manual elaborado, puede observarse en los apéndices E,F,G,H,I,J,K.

6 Conclusiones

Esta investigación desde su inicio tenía por objetivo la formulación de estrategias organizacionales de las empresas de alojamiento y hospedaje del departamento de Boyacá, a través

del diseño de un manual de funciones y perfiles de cargos. A continuación, se enuncian las conclusiones más relevantes que resultaron de llevar a cabo el estudio:

- La caracterización de las 10 empresas hoteleras participantes del estudio arrojó que en su mayoría (90,9%), tal grupo corresponde a empresas constituidas bajo persona natural, que cuentan en su totalidad con registro mercantil, y una planta reducida de empleados (1-10). Adicionalmente, se pudo identificar una muestra de unidades productivas que en gran parte (68,2%) carecía de planificación estratégica, lo cual, resultó un contexto ideal para generar herramientas de estandarización relacionadas a la estructuración y definición de funciones, roles, y responsabilidades de los principales puestos de trabajo identificados.
- Puntualmente, al abordar el segundo objetivo específico se pudo identificar que los perfiles más utilizados en el recurso humano de los hoteles son: Recepción (81,8%), Gerente (72,7%), Jefe de recepción y Recepcionista (45,5%), Auxiliar de cocina (27,3%), Auxiliar de limpieza interna (18,2%), siendo estos, el punto de partida para la elaboración del manual de funciones pertinente a las empresas participantes del estudio. Lo anterior, pudo validar lo que visualmente se percibe en el sector, donde un empleado hace varias tareas a la vez cayendo en sobrecarga laboral.
- El análisis del puesto de trabajo mediante factores como: nivel jerárquico del empleo, carácter del empleo, relacionamiento, requerimiento físico e intelectual, y el análisis de competencias, hizo posible definir roles, funciones y responsabilidades considerando lo demandado por lo requerido por cada una de los hoteles participantes del estudio.
- Para cada empresa hotelera, se realizó un manual de funciones que contempla desde la descripción del puesto de trabajo, objetivo del cargo, hasta la definición de funciones y responsabilidades por niveles de impacto bajo, medio y alto de acuerdo a la decisión

tomada desde la ejecución de actividades relacionadas a cada uno de los perfiles analizados.

Lo anterior, se llevó a cabo con la intención de construir una herramienta de gestión del talento humano, que le permitirá a la empresa una mejor planificación estratégica de su planta de colaboradores.

7 Recomendaciones

Dado que la problemática de estudio considerada en esta investigación es una temática en la que pocas veces se tiene información primaria disponible como la que en esta oportunidad se ha tenido, se recomienda a las entidades patrocinadoras como lo son la Cámara de Comercio de Boyacá, y la Universidad Santo Tomás de Aquino tomar en cuenta los resultados presentados para generar nuevos espacios de solución empresarial para el sector hotelero en Boyacá.

Así mismo, es de suma importancia sugerir a las empresas hoteleras tener iniciativas de mayor participación en espacios investigativos como el abordado, ya que estos escenarios les sirven para mantenerse más actualizadas en el mercado y resultar beneficiarias de los acompañamientos de mejoramiento empresarial que en el marco de una política de emprendimiento se vienen dando a nivel nacional, y que tiene como objetivo impulsar el turismo en Colombia, lo cual, guarda mucha relación con el sector hotelero.

Se recomienda por otra parte a la Universidad Santo Tomás de Aquino, llevar estos casos a los espacios académicos de la ingeniería industrial para que desde la misma dinámica del aprendizaje, los estudiantes de mayor nivel en el programa puedan irse inmiscuyendo en las problemáticas reales que presenta el sector hotelero en el país, y se pueda tener una serie de alternativas empresariales que pueden llegar a ser refinadas con el fin de generar gran impacto social y económico en las regiones donde la institución tiene presencia.

Adicionalmente, cabe mencionar que una mejor articulación del programa de ingeniería industrial USTA con proyectos macro de orden nacional como el que dio origen a la problemática abordada, representa una mayor generación de conocimiento para el sector hotelero, por lo que se recomienda a la Universidad, y cada organización asociada al gobierno nacional promover espacios más incluyentes en el que se puedan investigar en mayor medida casos reales como este, en los que se dejan un referente de literatura para mejorar a futuro en líneas de investigación a fines al trabajo realizado.

Referencias

- [1] Ministerio del Interior, DECRETO 990, Congreso de la República de Colombia, Bogotá, julio 9 de 2020.
- [2] Dinero, Cotelco: La Pandemia Tomó a la Hotelería Colombiana “Rezagada Tecnológicamente”, Semana, Colombia, junio 12 de 2020 [En línea].
<https://www.semana.com/empresas/articulo/cotelco-hoteleria-en-colombia-esta-rezagada-tecnologicamente/289580/>
- [3] Economía, “Crisis Hotelera por Covid-19 ha Dejado sin Empleo a más de 7.000 Personas en Colombia”, noticias RCN, Colombia. junio 08 de 2020 [En línea].
<https://www.noticiasrcn.com/economia/crisis-hotelera-por-covid-19-ha-dejado-sin-empleo-7000-personas-en-colombia-358111>

- [4] J. Herrera, “Pérdidas por más de \$50.000 millones en el Turismo de Boyacá deja Crisis de la COVID-19”, Wradio, Colombia. mayo 20 de 2020 [En línea].
<https://www.wradio.com.co/noticias/regionales/perdidas-por-mas-de-50000-millones-en-el-turismo-de-boyaca-deja-crisis-de-la-covid19/20200520/nota/4039925.aspx>
- [5] Ministerio de Salud y Protección Social, Resolución 0000749, Congreso de la República de Colombia, Bogotá, mayo 13 de 2020.
- [6] D. Bonilla Aranda, L. M. Martínez Hortúa y L. A. Vargas Godoy, “Elaboración del Manual de Funciones por Competencias como Estrategia de Mejoramiento de los Procesos Administrativos de la Empresa “AIS S.A.S.””, Universidad Cooperativa de Colombia, Neiva, 2018.
https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6421/1/2018_manual_competencias_mejoramiento.pdf
- [7] BusinessCol, “Sección PYMES”, 2020 [En línea].
<https://businesscol.com/empresarial/pymes/>
- [8] J A. Triviño Pedraza, “Evolución del Sector Turismo y su Incidencia en el Crecimiento Económico del Departamento de Boyacá Durante el Periodo 2000-2016”, Fundación Universitaria de América, Bogotá, Colombia, 2020.
<https://hdl.handle.net/20.500.11839/7742>
- [9] Gobernación de Boyacá, “Ordenamiento Territorial Departamental de Boyacá”, Tunja, Colombia, 2018 [En línea]. <https://www.dapboyaca.gov.co/wp-content/uploads/2018/09/DIAGNOSTICO-ECONOMICO.pdf>
- [10] Oficina de Estudios Económicos, «Información: Perfiles Económicos Departamentales», enero de 2022 [En línea].

- <https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=4bebf02-33f4-48a2-be6d-ce426752f76d>
- [11] D C. Rodríguez Moreno y P N. Granados Ávila, “Diagnóstico de Competitividad del Turismo en Boyacá (Colombia)”, *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, vol. XXV, No. 2, pp. 193-205, 2017.
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/909/90952679012/html/index.html>
- [12] N Y. Callejas Rodríguez y L V. Lesmes Ortiz, “Los anillos turísticos como factor generador de turismo en los municipios de Boyacá”, *Investigación con impacto regional: nuevas tendencias administrativas*, Tunja, Colombia: *Ediciones Usta*, vol. 8, no. 1, pp. 180-192, 2018. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/35464>
- [13] L F. Durán Córdoba, “Elaboración del Manual de Funciones de Cargos por Competencias para el Hotel Abadí en el Municipio de Neiva”, Tesis de Grado, Facultad de Ingeniarías, Universidad Cooperativa de Colombia, Neiva, Colombia, 2019.
https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/13962/1/2019_hotel_Abad%C3%AD_Neiva.pdf
- [14] M P. Denegri Lozano y S J. Rosero Romero, “Diseño del Manual de Funciones y Procedimientos para Hotel Oro Verde”, Tesis de grado, Universidad de Guayaquil, Colombia, 2018.
- [15] J C. Hernández, “Manual de funciones por competencias laborales”, ISHI intercol [En línea]. <https://actiweb.one/ishiintercol/archivo3.pdf>
- [16] Función pública, “Manual de funciones y competencias laborales”, Portal único del estado colombiano [En línea]. https://funcionpublica.gov.co/preguntas-frecuentes/-/asset_publisher/sqxafjubsrEu/content/manual-de-funciones-y-competencias-

laborales#:~:text=El%20Manual%20Espec%C3%ADfico%20de%20Funciones%20y%20de%20Competencias,dem%C3%A1s%20competencias%20exigidas%20para%20el%20desempe%C3%B1o%20de%20estos.

- [17] A M. Narváez Mosquera, “Diseño del manual de perfiles de cargos y funciones en una empresa de confecciones en Cali”, pasantía institucional, Universidad Autónoma de Occidente, Colombia, 2019.
- [18] Función Pública, “Guía para establecer o modificar el manual de funciones y de competencias laborales”, abril de 2018 [En línea].
<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/34645357/0/Gu%C3%ADa+para+establecer+o+modificar+el+manual+de+funciones+y+de+competencias+laborales+-+Versi%C3%B3n+2+-+Abril+2018.pdf/248575a2-5148-ab46-6a5c-ed172c781817?t=1642024003685>
- [19] G. Kociuk, “Organizaciones ágiles: Estudio exploratorio para comprender el contexto, las características y las expectativas en la implementación de la agilidad a nivel organizacional”, Trabajo de grado, Universidad de San Andrés, Buenos Aires, julio de 2021.
- [20] M. Tena, “¿Qué es la metodología ‘ágiles’?”, BBVA [En línea].
<https://www.bbva.com/es/metodologia-agile-la-revolucion-las-formas-trabajo/>
- [21] Jelpit, “Pymes: su importancia y datos que debes saber”, junio 25 de 2021 [En línea].
<https://www.jelpit.com/blog/empresas/emprendimiento/pymes-en-colombia-todo-lo-que-debes-conocer/>
- [22] Mypes.pe, “¿Sabes qué son las pymes y en qué se diferencian de las mypes?” [En línea].
<https://mypes.pe/noticias/sabes-que-son-las-pymes-y-en-que-se-diferencian-de-las-mypes>

- [23] Symcontadores, “¿Qué son las MYPES y PYMES?” [En línea].
<https://symcontadores.com/que-son-las-mypes-y-pymes/>
- [24] M P. Denegri Lozano y S J. Rosero Romero, “Diseño del manual de funciones y procedimientos para hotel Oro Verde”, Trabajo de grado, Universidad de Guayaquil, marzo de 2018.
- [25] Servicio Civil Distrital, “Elaboración o Modificación del Manual Especifico de Funciones y de Competencias Laborales”, Alcaldía Mayor de Bogotá, 2018 [En línea].
https://serviciocivil.gov.co/sites/default/files/documentos/Guia_Tecnica_Manual_Funciones_11_2019.pdf
- [26] Congreso de Colombia, Ley 99 de 1993, Congreso de la República de Colombia, Bogotá, diciembre 22 de 1993.
- [27] Congreso de la Colombia, Ley 300 de 1996, Congreso de la República de Colombia, Bogotá, julio 30 de 1996.
- [28] Congreso de Colombia. Ley 788 de 2002, Congreso de la República de Colombia, Bogotá, diciembre 27 de 2002.
- [29] Icontec, “Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje. Requisitos de Sostenibilidad”, noviembre 05 de 2014 [En línea].
https://www.citur.gov.co/upload/publications/documentos/120.NTS_TS_002.pdf
- [30] ISO 9001, “Sistemas de Gestión de la Calidad- Requisitos”, 2015 [En línea].
<https://www.iso.org/obp/ui#!iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- [31] F G. Arias, *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*, 5ª edición. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme, 2006. [En línea].

https://www.academia.edu/9103795/Fidias_G_Arias_El_Proyecto_de_Investigaci%C3%B3n_5ta_Edici%C3%B3n

- [32] M. A. Hinojosa, “Diagrama de Gantt”, Producción, procesos y operaciones, 2003 [En línea].

<http://www.colegioisma.com.ar/Secundaria/Apuntes/Mercantil/4%20Mer/Administracion/Diagrama%20de%20Gantt.pdf>

Apéndices

Apéndice A. Cuestionario de caracterización aplicado en la encuesta

Cuestionario

1. Empresa
2. Antigüedad:
3. Cargo que desempeña en la empresa:
4. Cuántos años de experiencia tiene en el cargo que desempeña:
- 5.Cuál es su nivel de formación:
6. Qué tipo de contrato tiene con la empresa:
7. Podría redactar detalladamente cuáles son sus funciones en la empresa:
8. Qué cargo desempeña su jefe inmediato:
9. En qué área desempeña sus actividades laborales:
10. Le han entregado un documento donde inscritas sus funciones:
11. Conoce si existe un documento donde se describan las funciones de los cargos:
12. Como se llama el documento:
13. ¿Realiza actividades que No son acordes con el cargo que desempeña?
14. Si la respuesta a la pregunta anterior fue SI, Especifique cuales actividades:
15. ¿Cree importante tener un documento que le indique detalladamente las funciones que usted debe desempeñar?
16. ¿Si le pidieran realizar tareas de un cargo diferente al suyo, pero dentro del área de hospedaje, cree poder hacerlo?

Apéndice B. Ficha de validación experto 1**Ficha de validación del instrumento**

Cuestionario para la caracterización de empresas del sector de alojamiento y hospedaje en el Departamento de Boyacá

1. Datos generales**1.1 Título del trabajo de investigación**

Diseño de un Manual Sectorial de Funciones y Perfiles de Cargo de Empresas del Sector de Alojamiento y Hospedaje del Departamento de Boyacá.

1.2 Investigador(a)(es):

Lizet Tatiana Chávez Díaz

Kelly Johana Forero Téllez

2. Aspectos a validar

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Baja 21-40	Regular 41-60	Buena 61-80	Muy buena 81-100
Claridad	El cuestionario presenta un lenguaje apropiado				70	
Objetividad	El cuestionario está expresado en conductas observables					85
Actualidad	El cuestionario se adapta a un contexto actual				80	
Organización	El cuestionario presenta una construcción secuencial y lógica			60		
Suficiencia	El cuestionario comprende los aspectos en cantidad y calidad				75	
Intencionalidad	El cuestionario está dirigido hacia el tema abordado					85
Consistencia	El cuestionario comprende aspectos teóricos que respalden el contenido de cada			50		

	ítem					
Coherencia	Existe coherencia en los ítems utilizados en el cuestionario			70		
Metodología	El cuestionario permite establecer una metodología de investigación clara para el cumplimiento de los objetivos			75		
Pertinencia	El cuestionario es útil y adecuado para la investigación					81

3.Opinión de aplicabilidad:

El instrumento debe incluir una breve descripción de su objetivo, esto orientará a quien lo diligencia. Las instrucciones de la pregunta 10, 11 y 12 deben ser revisadas puesto que están relacionadas, es decir, si el encuestado no sabe si existe el documento, claramente no sabrá su nombre y tampoco puede estar seguro si está realizando las funciones acordes a su cargo, la pregunta está orientada a lo que esa persona cree que debe realizar en sus funciones.

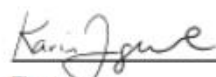
En general se puede aplicar el instrumento.

4.Datos del experto

Nombres y apellidos: Karin Aguilar Imitola

Grado académico: MSc en Ingeniería Industrial

Formación profesional: Ingeniería Industrial


Firma

17/08/2022
Fecha

Apéndice C. Ficha de validación experto 2**Ficha de validación del instrumento**

Cuestionario para la caracterización de empresas del sector de alojamiento y hospedaje en el Departamento de Boyacá

1. Datos generales**1.1 Título del trabajo de investigación**

Diseño de un Manual Sectorial de Funciones y Perfiles de Cargo de Empresas del Sector de Alojamiento y Hospedaje del Departamento de Boyacá.

1.2 Investigador(a)(es):

Lizetd Tatiana Chávez Díaz

Kelly Johana forero Téllez

2. Aspectos a validar

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Baja 21-40	Regular 41-60	Buena 61-80	Muy buena 81-100
Claridad	El cuestionario presenta un lenguaje apropiado				X	
Objetividad	El cuestionario está expresado en conductas observables				X	
Actualidad	El cuestionario se adapta a un contexto actual				X	
Organización	El cuestionario presenta una construcción secuencial y lógica				X	
Suficiencia	El cuestionario comprende los aspectos en cantidad y calidad				X	
Intencionalidad	El cuestionario está dirigido hacia el tema abordado				X	
Consistencia	El cuestionario comprende aspectos teóricos que respalden el				X	

	contenido de cada ítem					
Coherencia	Existe coherencia en los ítems utilizados en el cuestionario				X	
Metodología	El cuestionario permite establecer una metodología de investigación clara para el cumplimiento de los objetivos				X	
Pertinencia	El cuestionario es útil y adecuado para la investigación				X	

3.Opinión de aplicabilidad: Las preguntas son objetivas y cumplen con el fin de poder construir un documento importante y vinculante con el departamento de Talento Humano de la organización y los colaboradores, generando un buen clima organizacional percibido por todos los colaboradores y creando un buen ambiente laboral.

4.Datos del experto

Nombres y apellidos: VICTOR MANUEL MENDEZ MARQUEZ

Grado académico: Mg Educación y Mg en Administración

Centro de trabajo:

Formación profesional: Ingeniero Industrial



Firma

21 agosto de 2.022

Fecha

Apéndice D. Entrevista estructurada

- Empresa

Cabañas Peña Blanca

- Antigüedad:

5 y 10 años

- Cargo que desempeña en la empresa:

Desempeña todos los cargos en la empresa

- Cuántos años de experiencia tiene en el cargo que desempeña:

Más de 10 años

- Cuál es su nivel de formación:

Técnico

- Qué tipo de contrato tiene con la empresa:

No maneja contrato

- Podría redactar detalladamente cuáles son sus funciones en la empresa:

Las funciones realizadas dentro de la empresa son estar pendiente de las habitaciones con su correcto cuidado y aseo así mismo de la comida y la preparación de esta, de la atención brindada a los clientes.

- Qué cargo desempeña su jefe inmediato:

Está pendiente de la atención que brinda a sus clientes

- En qué área desempeña sus actividades laborales:

Oficina, recepción, cocina, habitaciones

- Le han entregado un documento donde inscritas sus funciones:

Sí

- Conoce si existe un documento donde se describan las funciones de los cargos:

Sí

- Como se llama el documento:

Sostenibilidad

- ¿Realiza actividades que No son acordes con el cargo que desempeña?

No

- Si la respuesta a la pregunta anterior fue SI, Especifique cuales actividades:

○ ¿Cree importante tener un documento que le indique detalladamente las funciones que usted debe desempeñar? Sí ○ ¿Si le pidieran realizar tareas de un cargo diferente al suyo, pero dentro del área de hospedaje, cree poder hacerlo? Sí
○ Empresa Posada Ecoturística Villa Rouse SAS ○ Antigüedad: 1 y 3 ○ Cargo que desempeña en la empresa: Administradora y líder de sostenibilidad ○ Cuántos años de experiencia tiene en el cargo que desempeña: 4 años ○Cuál es su nivel de formación: Especialización ○ Qué tipo de contrato tiene con la empresa: Contrato a término indefinido ○ Podría redactar detalladamente cuáles son sus funciones en la empresa: Las funciones realizadas dentro de la empresa son estar pendiente de las habitaciones con su correcto cuidado y aseo así mismo de la comida y la preparación de esta, de la atención brindada a los clientes. También es el encargado de la parte de administración, contratación, nominas, apoyo financiero, cartera (legal y jurídica) comercial, atención al usuario, programación interna ○ Qué cargo desempeña su jefe inmediato: Representante legal ○ En qué área desempeña sus actividades laborales: Administrativo y operativo ○ Le han entregado un documento donde inscritas sus funciones: Sí

○ Conoce si existe un documento donde se describan las funciones de los cargos: Sí ○ Como se llama el documento: Manual de funciones ○ ¿Realiza actividades que No son acordes con el cargo que desempeña? No ○ Si la respuesta a la pregunta anterior fue SI, Especifique cuales actividades: ○ ¿Cree importante tener un documento que le indique detalladamente las funciones que usted debe desempeñar? Sí ○ ¿Si le pidieran realizar tareas de un cargo diferente al suyo, pero dentro del área de hospedaje, cree poder hacerlo? Sí
○ Empresa Tacama Camping ○ Antigüedad: 1 año ○ Cargo que desempeña en la empresa: Atención al cliente ○ Cuántos años de experiencia tiene en el cargo que desempeña: Más de 10 años ○Cuál es su nivel de formación: Profesional ○ Qué tipo de contrato tiene con la empresa: Prestación de servicios ○ Podría redactar detalladamente cuáles son sus funciones en la empresa: Las funciones realizadas dentro de la empresa son estar pendiente de las habitaciones con su correcto cuidado y aseo así mismo de la comida y la preparación de esta, de la atención brindada a los clientes. También el tema de marketing y ventas.

○ Qué cargo desempeña su jefe inmediato: No tiene jefe inmediato ○ En qué área desempeña sus actividades laborales: Administrativo y operativo ○ Le han entregado un documento donde inscribas sus funciones: Sí ○ Conoce si existe un documento donde se describan las funciones de los cargos: Sí ○ Como se llama el documento manual de funciones ○ ¿Realiza actividades que No son acordes con el cargo que desempeña? No ○ Si la respuesta a la pregunta anterior fue SI, Especifique cuales actividades: ○ ¿Cree importante tener un documento que le indique detalladamente las funciones que usted debe desempeñar? Sí ○ ¿Si le pidieran realizar tareas de un cargo diferente al suyo, pero dentro del área de hospedaje, cree poder hacerlo? Sí
○ Empresa Posada Rural Casa del Aire ○ Antigüedad: 1 y 3 años ○ Cargo que desempeña en la empresa: Administradora ○ Cuántos años de experiencia tiene en el cargo que desempeña: 2 años ○Cuál es su nivel de formación: Profesional

○ Qué tipo de contrato tiene con la empresa: No tiene ○ Podría redactar detalladamente cuáles son sus funciones en la empresa: Las funciones realizadas dentro de la empresa son estar pendiente de las habitaciones con su correcto cuidado y aseo así mismo de la comida y la preparación de esta, de la atención brindada a los clientes. También Administra, se encarga de contrato a personas, y el área contable. ○ Qué cargo desempeña su jefe inmediato: No tiene ○ En qué área desempeña sus actividades laborales: Todas ○ Le han entregado un documento donde inscritas sus funciones: No ○ Conoce si existe un documento donde se describan las funciones de los cargos: ○ Como se llama el documento: ○ ¿Realiza actividades que No son acordes con el cargo que desempeña? Sí ○ Si la respuesta a la pregunta anterior fue SI, Especifique cuales actividades: Podar el jardín ○ ¿Cree importante tener un documento que le indique detalladamente las funciones que usted debe desempeñar? Sí ○ ¿Si le pidieran realizar tareas de un cargo diferente al suyo, pero dentro del área de hospedaje, cree poder hacerlo? Sí
○ Empresa Hotel Santa Viviana ○ Antigüedad: Más de 15 años ○ Cargo que desempeña en la empresa:

Administrador

- Cuántos años de experiencia tiene en el cargo que desempeña:

3 años

- Cuál es su nivel de formación:

Profesional y especialización

- Qué tipo de contrato tiene con la empresa:

Contrato a término indefinido

- Podría redactar detalladamente cuáles son sus funciones en la empresa:

Las funciones realizadas dentro de la empresa son estar pendiente de las habitaciones con su correcto cuidado, se encarga de la atención brindada a los clientes. También se encarga de la administración y afiliaciones dentro de la empresa

- Qué cargo desempeña su jefe inmediato:

Gerente

- En qué área desempeña sus actividades laborales:

Recepción

- Le han entregado un documento donde inscribas sus funciones:

Si

- Conoce si existe un documento donde se describan las funciones de los cargos:

Sí

- Como se llama el documento:

Manual de funciones

- ¿Realiza actividades que No son acordes con el cargo que desempeña?

No

- Si la respuesta a la pregunta anterior fue SI, Especifique cuales actividades:
- ¿Cree importante tener un documento que le indique detalladamente las funciones que usted debe desempeñar?

Si

- ¿Si le pidieran realizar tareas de un cargo diferente al suyo, pero dentro del área de hospedaje, cree poder hacerlo?

Si

- Empresa

Libelula Cabaña & Glamping

- Antigüedad:

10 meses

- Cargo que desempeña en la empresa:

Administrador

- Cuántos años de experiencia tiene en el cargo que desempeña:

2 años

- Cuál es su nivel de formación:

Profesional

- Qué tipo de contrato tiene con la empresa:

No tiene

- Podría redactar detalladamente cuáles son sus funciones en la empresa:

Las funciones realizadas dentro de la empresa son estar pendiente de las habitaciones con su correcto cuidado y aseo así mismo de la comida y la preparación de esta, de la atención brindada a los clientes.

- Qué cargo desempeña su jefe inmediato:

No tiene

- En qué área desempeña sus actividades laborales:

Oficina

- Le han entregado un documento donde inscritas sus funciones:

No

- Conoce si existe un documento donde se describan las funciones de los cargos:
- Como se llama el documento:
- ¿Realiza actividades que No son acordes con el cargo que desempeña?

No

- Si la respuesta a la pregunta anterior fue SI, Especifique cuales actividades:
- ¿Cree importante tener un documento que le indique detalladamente las funciones que usted debe desempeñar?

Sí

○ ¿Si le pidieran realizar tareas de un cargo diferente al suyo, pero dentro del área de hospedaje, cree poder hacerlo? Nelson Sí
○ Empresa HOSTAL CHOCUY ○ Antigüedad: 4 años ○ Cargo que desempeña en la empresa: Administradora ○ Cuántos años de experiencia tiene en el cargo que desempeña: 8 años ○Cuál es su nivel de formación: Técnico ○ Qué tipo de contrato tiene con la empresa: No tiene ○ Podría redactar detalladamente cuáles son sus funciones en la empresa: Las funciones realizadas dentro de la empresa son estar pendiente de las habitaciones con su correcto cuidado y aseo así, es el encargado de la atención brindada a los clientes, la recepción y reservas de los clientes ○ Qué cargo desempeña su jefe inmediato: No tiene ○ En qué área desempeña sus actividades laborales: Habitaciones, recepción, oficina ○ Le han entregado un documento donde inscribas sus funciones: No ○ Conoce si existe un documento donde se describan las funciones de los cargos: ○ Como se llama el documento: ○ ¿Realiza actividades que No son acordes con el cargo que desempeña? No

○ Si la respuesta a la pregunta anterior fue SI, Especifique cuales actividades: ○ ¿Cree importante tener un documento que le indique detalladamente las funciones que usted debe desempeñar?
Sí ○ ¿Si le pidieran realizar tareas de un cargo diferente al suyo, pero dentro del área de hospedaje, cree poder hacerlo?
Sí ○ Empresa HIPERMERCADO R&R ○ Antigüedad: ○ Cargo que desempeña en la empresa: Operaria ○ Cuántos años de experiencia tiene en el cargo que desempeña: 2 años ○Cuál es su nivel de formación: Bachiller ○ Qué tipo de contrato tiene con la empresa: Indefinido ○ Podría redactar detalladamente cuáles son sus funciones en la empresa: Las funciones realizadas dentro de la empresa son estar pendiente de las habitaciones con su correcto cuidado y aseo así mismo de la comida y la preparación de esta, de la atención brindada a los clientes. ○ Qué cargo desempeña su jefe inmediato: Administrador ○ En qué área desempeña sus actividades laborales: Habitaciones ○ Le han entregado un documento donde inscribas sus funciones: No ○ Conoce si existe un documento donde se describan las funciones de los cargos: Como se llama el documento:

○ ¿Realiza actividades que No son acordes con el cargo que desempeña? No ○ Si la respuesta a la pregunta anterior fue SI, Especifique cuales actividades: ○ ¿Cree importante tener un documento que le indique detalladamente las funciones que usted debe desempeñar? Sí ○ ¿Si le pidieran realizar tareas de un cargo diferente al suyo, pero dentro del área de hospedaje, cree poder hacerlo? Sí
○ Empresa SPA POSADA 4 ESQUINAS ○ Antigüedad: 2 años ○ Cargo que desempeña en la empresa: Administrador ○ Cuántos años de experiencia tiene en el cargo que desempeña: 2 años ○Cuál es su nivel de formación: Profesional ○ Qué tipo de contrato tiene con la empresa: Ninguno ○ Podría redactar detalladamente cuáles son sus funciones en la empresa: Las funciones realizadas dentro de la empresa son estar pendiente de las habitaciones con su correcto cuidado y aseo así mismo de la comida y la preparación de esta, de la atención brindada a los clientes. Es el encargado de Ventas, marketing, recepción. ○ Qué cargo desempeña su jefe inmediato: Dueña ○ En qué área desempeña sus actividades laborales: Todas

○ Le han entregado un documento donde inscritas sus funciones: Sí ○ Conoce si existe un documento donde se describan las funciones de los cargos: Sí ○ Como se llama el documento: Manual interno de trabajo ○ ¿Realiza actividades que No son acordes con el cargo que desempeña? No ○ Si la respuesta a la pregunta anterior fue SI, Especifique cuales actividades: ○ ¿Cree importante tener un documento que le indique detalladamente las funciones que usted debe desempeñar? Sí ○ ¿Si le pidieran realizar tareas de un cargo diferente al suyo, pero dentro del área de hospedaje, cree poder hacerlo? Sí
○ Empresa Villa terracota ○ Antigüedad: 14 años ○ Cargo que desempeña en la empresa: Administradora ○ Cuántos años de experiencia tiene en el cargo que desempeña: 14 años ○Cuál es su nivel de formación: Técnico ○ Qué tipo de contrato tiene con la empresa: No tiene ○ Podría redactar detalladamente cuáles son sus funciones en la empresa:

Las funciones realizadas dentro de la empresa son estar pendiente de las habitaciones con su correcto cuidado. Es el encargado de la atención brindada a los clientes, las ventas y marketing.

- Qué cargo desempeña su jefe inmediato:

Gerente

- En qué área desempeña sus actividades laborales:

Recepción

- Le han entregado un documento donde inscribas sus funciones:

Sí

- Conoce si existe un documento donde se describan las funciones de los cargos:

Sí

- Como se llama el documento:

Manual de funciones

- ¿Realiza actividades que No son acordes con el cargo que desempeña?

No

- Si la respuesta a la pregunta anterior fue SI, Especifique cuales actividades:
- ¿Cree importante tener un documento que le indique detalladamente las funciones que usted debe desempeñar?

Sí

- ¿Si le pidieran realizar tareas de un cargo diferente al suyo, pero dentro del área de hospedaje, cree poder hacerlo?

Sí

Apéndice E. Manual de funciones para el perfil de gerente

FUNCIONES				
GERENTE				
AREA	ALOJAMIENTO Y HOSPEDAJE	DEPARTAMENTO	HOSPEDAJE	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	N° REVISIÓN:	FECHA
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
Título del cargo: GERENTE				
Ubicación del cargo				
Reporta a: GERENTE				
MISIÓN DEL CARGO				
Dirigir la empresa del sector de alojamiento y hospedaje ubicada en el departamento de Boyacá, siguiendo las respectivas políticas de la empresa y siendo así el representante legal de esta.				
FUNCIONES DEL CARGO				
1. Representar a la empresa de alojamiento y hospedaje ante instituciones públicas o privadas, nacionales o extranjeras				
2. Supervisar frecuentemente las actividades realizadas por los otros departamentos.				
3. Administrar los recursos de la empresa				
4. Realizar la toma de decisiones legales de la empresa o específicamente en otro departamento si lo requiere.				
5. Asignar las tareas de sus subordinados				

6. Atender las contingencias que puedan surgir dentro de la empresa			
7. Evaluar el desempeño de los empleados, así como las tareas que estos realizan a los fines de los objetivos generales de la empresa			
8. Informarse del QSRP de los clientes			
9. Realizar entrevistas y seleccionar personal competente para el cargo requerido			
10. Mantener contacto continuo con los proveedores.			
FORMACIÓN			
Formación académica (Nivel máximo de formación)	Básica primaria	Secundaria	Técnico
	Tecnólogo	Profesional	Especialista
	Doctorado	Maestría	
Área: Graduado en cualquiera de las ramas de la administración (ingeniería industrial, economía, contaduría, administración financiera). Conocimientos en alojamiento y hospedaje.			
Documentos de soporte: Diploma, acta de grado, tarjeta profesional			
EXPERIENCIA LABORAL			
Tres (3) años de experiencia profesional			
Documentos de soporte: certificaciones			
REQUISITOS INTELECTUALES			
Idiomas: inglés, hablado y escrito 100%			
Disponibilidad: Horario de 8 horas, con posibilidad de extenderse			
REQUISITOS FISICOS			
Edad: superior de 27 años		Género: indistinto	
Estado civil: indistinto	Esfuerzo físico requerido: medio	Concentración visual: medio	
CONDICIONES DE TRABAJO			
Ambiente laboral: agradable		Horario: ocho (8) horas	
Riesgos de trabajo: No aplica		Accidentes de trabajo: medio	
TOMA DE DECISIONES (NIVEL DE RESPONSABILIDAD)			
ALTA: Toma de decisiones estratégicas que impactan internamente y externamente en la empresa.			
MEDIO: Toma de decisiones que impactan su área de trabajo			
BAJO: Toma de decisiones limitadas por política institucional			
RELACIONES DEL CARGO			
INTERNAS			
Contacto	Frecuencia	Propósito	
Administrador	Diario	Recibir informes del funcionamiento de la empresa	
EXTERNAS			
Contacto	Frecuencia	Propósito	
Clientes, Proveedores, Entidades de control	Continuamente		

		Autorizar los pagos referentes a la empresa, manejo de proveedores, actualización de sistemas integrados
COMPETENCIAS		
ESTRATÉGICAS	APLICA	N/A
Adaptabilidad	X	
Creatividad e innovación	X	
Orientación al cliente	X	
Trabajo en equipo	X	
Calidad del trabajo	X	
FUNCIONALES		
Liderazgo	X	
Pensamiento estratégico	X	
Compromiso	X	
Atención al cliente	X	
Comunicación	X	
Trabajo bajo presión	X	
Iniciativa	X	
CONOCIMIENTOS		
Solución de problemas	X	
Pensamiento crítico	X	
Conocimiento técnico	X	
Comunicación	X	

Apéndice F. *Manual de funciones para el perfil de administrador*

FUNCIONES				
ADMINISTRADOR				
AREA	ALOJAMIENTO Y HOSPEDAJE	DEPARTAMEN TO	HOSPEDAJ E	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	N° REVISIÓN:	FECHA
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
Titulo del cargo: ADMINISTRADOR				
Ubicación del cargo				
Reporta a: GERENTE				
MISIÓN DEL CARGO				
Administrar la empresa del sector de alojamiento y hospedaje ubicada en el departamento de Boyacá, cumpliendo las tareas de planificar, organizar y controlar la empresa respectivamente.				
FUNCIONES DEL CARGO				
1. Organizar el debido sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo y darlas a conocer a los demás departamentos.				
2. Realizar activamente capacitaciones a los demás departamentos de la empresa.				
3. Aplicar evaluaciones de desempeño a los empleados de la empresa.				

4. Motivar a la práctica de métodos seguros de trabajo.			
5. Asignar las tareas de sus subordinados.			
6. Llevar a cabo el cumplimiento del reglamento interno de trabajo.			
7. Responsabilizarse por la seguridad integral del área y el personal a su cargo.			
8. Informarse del QSRP de los clientes			
9. Realizar entrevistas y seleccionar personal competente para el cargo requerido			
10. Mantener contacto continuo con los proveedores.			
FORMACIÓN			
formación académica (Nivel máximo de formación)	Básica primaria	Secundaria	Técnico
	Tecnólogo	Profesional	Especialista
	Doctorado	Maestría	
Área: Graduado en cualquiera de las ramas de la administración (ingeniería industrial, economía, contaduría, administración financiera). Conocimientos en alojamiento y hospedaje.			
Documentos de soporte: Diploma, acta de grado, tarjeta profesional			
EXPERIENCIA LABORAL			
Dos (2) años de experiencia profesional			
Documentos de soporte: certificaciones			
REQUISITOS INTELECTUALES			
Idiomas: ingles, hablado y escrito 75%			
Disponibilidad: Horario de 8 horas. Posibilidad de extenderse			
REQUESITOS FISICOS			
Edad: superior de 27 años		Género: indistinto	
Estado civil: indistinto	Esfuerzo físico requerido: medio	Concentración visual: medio	
CONDICIONES DE TRABAJO			
Ambiente laboral: agradable		Horario: ocho (8) horas	
Riesgos de trabajo: No aplica		Accidentes de trabajo: mínimo	
TOMA DE DECISIONES (NIVEL DE RESPONSABILIDAD)			
ALTA: Toma de decisiones estratégicas que impactan internamente y externamente en la empresa.			
MEDIO: Toma de decisiones que impactan su área de trabajo			
BAJO: Toma de decisiones limitadas por política institucional			
RELACIONES DEL CARGO			
INTERNAS			
Contacto	Frecuencia	Propósito	

Todos los empleados de la empresa	Diario	Verificar que cada empleado este en su correspondiente puesto de trabajo, presentar informes al gerente
EXTERNAS		
Contacto	Frecuencia	Propósito
Clientes, Proveedores, Entidades de control	Ocasionalmente	Autorizar los pagos referentes a la empresa, manejo de proveedores, actualización de sistemas integrados
COMPETENCIAS		
ESTRATÉGICAS	APLICA	N/A
Adaptabilidad	X	
Creatividad e innovación	X	
Orientación al cliente	X	
Trabajo en equipo	X	
Calidad del trabajo	X	
FUNCIONALES		
Liderazgo	X	
Pensamiento estratégico	X	
Compromiso	X	
Atención al cliente	X	
Comunicación	X	
Trabajo bajo presión	X	
Iniciativa	X	
CONOCIMIENTOS		
Solución de problemas	X	
Pensamiento crítico	X	
Conocimiento técnico	X	
Comunicación	X	

Apéndice G. Manual de funciones para el perfil de jefe de recepción

FUNCIONES				
JEFE DE RECEPCIÓN				
AREA	ALOJAMIENTO Y HOSPEDAJE	DEPARTAMENTO	HOSPEDAJE	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	Nº REVISIÓN:	FECHA
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
Título del cargo: JEFE DE RECEPCIÓN				
Ubicación del cargo				
Reporta a: ADMINISTRADOR				
MISIÓN DEL CARGO				
Coordinar y verificar que se cumplan las actividades establecidas en cada cargo.				
FUNCIONES DEL CARGO				
1. Dar cumplimiento de los objetivos y políticas establecidas.				

2. Ejecutar las directrices determinadas por la administración para realizar las actividades laborables.			
3. Hacer cumplir las prohibiciones como: fumar, beber y comer en áreas restringidas.			
4. Entregar informes a la administración de las actividades realizadas			
5. Guardar rigurosamente la moral en las relaciones con sus compañeros.			
6. Atender las contingencias que puedan surgir dentro de la empresa			
7. Observar las medidas preventivas higiénicas por las autoridades y observar con suma diligencia y cuidado las instrucciones y ordenes preventivas de accidentes o de enfermedades.			
8. Informarse del QSRP de los clientes			
9. Realizar entrevistas y seleccionar personal competente para el cargo requerido			
10. Mantener contacto continuo con los proveedores.			
FORMACIÓN			
formación académica (Nivel máximo de formación)	Básica primaria	Secundaria	Técnico
	Tecnólogo	Profesional	Especialista
	Doctorado	Maestría	
Área: Tecnólogo en hotelería y turismo.			
Documentos de soporte: Diploma, acta de grado			
EXPERIENCIA LABORAL			
Un (1) año de experiencia profesional			
Documentos de soporte: certificaciones			
REQUISITOS INTELECTUALES			
Idiomas: español, hablado y escrito 100%			
Disponibilidad: Horario de 8 horas, con posibilidad de extenderse			
REQUISITOS FISICOS			
Edad: superior de 25 años		Género: indistinto	
Estado civil: indistinto	Esfuerzo físico requerido: medio	Concentración visual: medio	
CONDICIONES DE TRABAJO			
Ambiente laboral: agradable		Horario: ocho (8) horas	
Riesgos de trabajo: No aplica		Accidentes de trabajo: medio	
TOMA DE DECISIONES (NIVEL DE RESPONSABILIDAD)			
ALTA: Toma de decisiones estratégicas que impactan internamente y externamente en la empresa.			
MEDIO: Toma de decisiones que impactan su área de trabajo			
BAJO: Toma de decisiones limitadas por política institucional			
RELACIONES DEL CARGO			

INTERNAS		
Contacto	Frecuencia	Propósito
Administrador, repcionista	Diario	Entregas de informes del funcionamiento de la empresa al administrador y verificar que las actividades sean cumplidas.
EXTERNAS		
Contacto	Frecuencia	Propósito
Cientes	Continuamente	Verificar la comodidad de los clientes.
COMPETENCIAS		
ESTRATÉGICAS	APLICA	N/A
Adaptabilidad	X	
Creatividad e innovación	X	
Orientación al cliente	X	
Trabajo en equipo	X	
Calidad del trabajo	X	
FUNCIONALES		
Liderazgo	X	
Pensamiento estratégico	X	
Compromiso	X	
Atención al cliente	X	
Comunicación	X	
Trabajo bajo presión	X	
Iniciativa	X	
CONOCIMIENTOS		
Solución de problemas	X	
Pensamiento crítico	X	
Conocimiento técnico	X	
Comunicación	X	

Apéndice H. Manual de funciones para el perfil de supervisor

FUNCIONES				
GERENTE				
AREA	ALOJAMIENTO Y HOSPEDAJE	DEPARTAMENT O	HOSPEDAJE	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	N° REVISIÓN:	FECHA
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
Titulo del cargo: SUPERVISOR				
Ubicación del cargo				
Reporta a: ADMINISTRADOR				
MISIÓN DEL CARGO				
Inspeccionar y verificar que las actividades establecidas sean realizadas por cada uno de los cargos.				
FUNCIONES DEL CARGO				
1. Supervisar y coordinar todos los eventos en el hospedaje.				

2. Organizar y distribuir el trabajo de limpieza en el area			
3. Dar materiales y suministro para las activades y funciones del personal a su cargo			
4. Verificar continuamente que cada quien este laborando en el orden debido.			
5. Verificar la limpieza, en los eventos, baños, oficinas, pasillos, habitaciones, area de cocina; así como también el estacionamiento se encuentre en buen estado.			
6. Resolver problemas y apoyar a los empleados.			
7. Dirige y evalúa de forma sistemática el trabajo de sus subordinados.			
8. Informar a sus superiores cualquier irregularidad.			
9. Exige a sus subordinados aspecto personal y cumplimiento del horario de trabajo.			
10. Permanece en su area para dar solución al trabajo asignado.			
FORMACIÓN			
formación académica (Nivel máximo de formación)	Básica primaria	Secundaria	Técnico
	Tecnólogo	Profesional	Especialista
	Doctorado	Maestría	
Área: Técnico en el area de hotelería y turismo.			
Documentos de soporte: Diploma, acta de grado.			
EXPERIENCIA LABORAL			
Un (1) años de experiencia profesional			
Documentos de soporte: certificaciones			
REQUISITOS INTELECTUALES			
Idiomas: español, hablado y escrito 100%			
Disponibilidad: Horario de 8 horas, con posibilidad de extenderse			
REQUESITOS FISICOS			
Edad: superior de 25 años		Género: indistinto	
Estado civil: indistinto	Esfuerzo físico requerido: medio	Concentración visual: medio	
CONDICIONES DE TRABAJO			
Ambiente laboral: agradable		Horario: ocho (8) horas	
Riesgos de trabajo: No aplica		Accidentes de trabajo: medio	
TOMA DE DECISIONES (NIVEL DE RESPONSABILIDAD)			
ALTA: Toma de decisiones estratégicas que impactan internamente y externamente en la empresa.			
MEDIO: Toma de decisiones que impactan su área de trabajo			
BAJO: Toma de decisiones limitadas por política institucional			

RELACIONES DEL CARGO		
INTERNAS		
Contacto	Frecuencia	Propósito
Administrador, jefe de recepción, jefe de atención al cliente y jefe de servicios generales	Diario	Dar informes del funcionamiento de los respectivos cargos.
EXTERNAS		
Contacto	Frecuencia	Propósito
Clientes	Diario	Verificar la comodidad y la permanencia de los clientes en el hospedaje
COMPETENCIAS		
ESTRATÉGICAS	APLICA	N/A
Adaptabilidad	X	
Creatividad e innovación	X	
Orientación al cliente	X	
Trabajo en equipo	X	
Calidad del trabajo	X	
FUNCIONALES		
Liderazgo	X	
Pensamiento estratégico	X	
Compromiso	X	
Atención al cliente	X	
Comunicación	X	
Trabajo bajo presión	X	
Iniciativa	X	
CONOCIMIENTOS		
Solución de problemas	X	
Pensamiento crítico	X	
Conocimiento técnico	X	
Comunicación	X	

Apéndice I. Manual de funciones para el perfil de recepcionista

FUNCIONES				
GERENTE				
AREA	ALOJAMIENTO Y HOSPEDAJE	DEPARTAMENTO	HOSPEDAJE	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	Nº REVISIÓN:	FECHA
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
Título del cargo: RECEPCIONISTA				
Ubicación del cargo				
Reporta a: JEFE DE RECEPCION				
MISIÓN DEL CARGO				
Proporcionar todo tipo de información general al cliente.				
FUNCIONES DEL CARGO				
1. Mantener el control de las personas que entran y salen del hospedaje.				

2. Atender llamadas y reservaciones de los clientes.			
3. Ser atento y cortes con los clientes.			
4. Pedir documentación a los clientes para registrarlos a la base de datos y asignarles una llave en su estadía dentro del hospedaje.			
5. Facturar los productos que consume el cliente.			
6. Resolver dudas o inconformidades de los clientes con respecto a las habitaciones.			
7. Evitar toda conducta que pueda constituir a acoso laboral y reportarlo ante su superior.			
8. Prestar la colaboración posible ante cualquier siniestro o riesgo inminente que afecte o amenace las personas o cosas de la empresa.			
9. Realizar labores de comunidad turística.			
10. Guardar rigurosamente la moral ante sus compañeros.			
FORMACIÓN			
formación académica (Nivel máximo de formación)	Básica primaria	Secundaria	Técnico
	Tecnólogo	Profesional	Especialista
	Doctorado	Maestría	
Área: Graduado en Administración de empresas y/o en hotelería y turismo; conocimientos o experiencia en la rama de hospedaje.			
Documentos de soporte: Diploma, acta de grado			
EXPERIENCIA LABORAL			
Un (1) años de experiencia			
Documentos de soporte: certificaciones			
REQUISITOS INTELECTUALES			
Idiomas: español, hablado y escrito 100%			
Disponibilidad: Horario de 8 horas, con posibilidad de extenderse			
REQUISITOS FISICOS			
Edad: superior de 25 años		Género: indistinto	
Estado civil: indistinto	Esfuerzo físico requerido: medio	Concentración visual: medio	
CONDICIONES DE TRABAJO			
Ambiente laboral: agradable		Horario: ocho (8) horas	
Riesgos de trabajo: No aplica		Accidentes de trabajo: medio	
TOMA DE DECISIONES (NIVEL DE RESPONSABILIDAD)			
ALTA: Toma de decisiones estratégicas que impactan internamente y externamente en la empresa.			
MEDIO: Toma de decisiones que impactan su área de trabajo			
BAJO: Toma de decisiones limitadas por política institucional			
RELACIONES DEL CARGO			
INTERNAS			

Contacto	Frecuencia	Propósito
Jefe de recepción, supervisor	Diario	Dar informes de las habitaciones ocupadas y cumplimiento del horario
EXTERNAS		
Contacto	Frecuencia	Propósito
Clientes, Proveedores	Diario	Brindar un excelente servicio a los clientes y recibir los insumos que llegan al hospedaje.
COMPETENCIAS		
ESTRATÉGICAS	APLICA	N/A
Adaptabilidad	X	
Creatividad e innovación	X	
Orientación al cliente	X	
Trabajo en equipo	X	
Calidad del trabajo	X	
FUNCIONALES		
Liderazgo	X	
Pensamiento estratégico	X	
Compromiso	X	
Atención al cliente	X	
Comunicación	X	
Trabajo bajo presión	X	
	X	
CONOCIMIENTOS		
Solución de problemas	X	
Pensamiento crítico	X	
Conocimiento técnico	X	
Comunicación	X	

Apéndice J. Manual de funciones para el perfil de auxiliar de cocina

FUNCIONES				
GERENTE				
AREA	ALOJAMIENTO Y HOSPEDAJE	DEPARTAMENT O	HOSPEDAJE	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	N° REVISIÓN:	FECHA
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
Título del cargo: AUXILIAR DE COCINA				
Ubicación del cargo				
Reporta a: SUPERVISOR				
MISIÓN DEL CARGO				
Manipulación de alimentos				
FUNCIONES DEL CARGO				
1. Verificar que los alimentos se encuentren en buen estado.				

2. Preparar los ingredientes y cocinar menús.			
3. Seleccionar y manipular los insumos alimenticios.			
4. Servir los platos de los clientes.			
5. Seguir los estándares de higiene y utilizar tapabocas, gorro, y guantes.			
6. Realizar el aseo pertinente a la cocina.			
7. Tener el menu listo a la hora establecida por el jefe general.			
8. Limpiar, picar o limpiar los alimentos.			
9. Organizar los alimentos en el sitio adecuado.			
10. Gestionar le control de pedidos e informar al supervisor.			
FORMACIÓN			
formación académica (Nivel máximo de formación)	Básica primaria	Secundaria	Técnico
	Tecnólogo	Profesional	Especialist a
	Doctorado	Maestría	
Área: Técnico en culinaria o auxiliar de cocina.			
Documentos de soporte: Diploma, acta de grado			
EXPERIENCIA LABORAL			
Un (1) años de experiencia profesional			
Documentos de soporte: certificaciones			
REQUISITOS INTELECTUALES			
Idiomas: español, hablado y escrito 100%			
Disponibilidad: Horario de 8 horas, con posibilidad de extenderse			
REQUISITOS FISICOS			
Edad: superior de 23 años		Género: indistinto	
Estado civil: indistinto	Esfuerzo físico requerido: medio	Concentración visual: medio	
CONDICIONES DE TRABAJO			
Ambiente laboral: agradable		Horario: ocho (8) horas	
Riesgos de trabajo: No aplica		Accidentes de trabajo: medio	
TOMA DE DECISIONES (NIVEL DE RESPONSABILIDAD)			
ALTA: Toma de decisiones estratégicas que impactan internamente y externamente en la empresa.			
MEDIO: Toma de decisiones que impactan su área de trabajo			
BAJO: Toma de decisiones limitadas por política institucional			
RELACIONES DEL CARGO			

INTERNAS		
Contacto	Frecuencia	Propósito
Jefe de recepción, supervisor	Diario	Informar acerca de los estados de los alimentos
EXTERNAS		
Contacto	Frecuencia	Propósito
Clientes, Proveedores, Entidades de control	Continuamente	Autorizar los pagos referentes a la empresa, manejo de proveedores, actualización de sistemas integrados
COMPETENCIAS		
ESTRATÉGICAS	APLICA	N/A
Adaptabilidad	X	
Creatividad e innovación	X	
Orientación al cliente	X	
Trabajo en equipo	X	
Calidad del trabajo	X	
FUNCIONALES		
Liderazgo	X	
Pensamiento estratégico	X	
Compromiso	X	
Atención al cliente	X	
Comunicación	X	
Trabajo bajo presión	X	
Iniciativa	X	
CONOCIMIENTOS		
Solución de problemas	X	
Pensamiento crítico	X	
Conocimiento técnico	X	
Comunicación	X	

Apéndice K. *Manual de funciones para el perfil de auxiliar de limpieza interna*

FUNCIONES				
GERENTE				
AREA	ALOJAMIENTO Y HOSPEDAJE	DEPARTAMENTO	HOSPEDAJE	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	N° REVISIÓN:	FECHA
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
Título del cargo: LIMPIEZA INTERNA				
Ubicación del cargo				
Reporta a: SUPERVISOR				
MISIÓN DEL CARGO				
Realizar las actividades diarias de lavandería y aseo general a las habitaciones y pasillos de acuerdo a las normas del Hotel.				
FUNCIONES DEL CARGO				
1. Revisar y asegurarse que las áreas de trabajo asignadas queden completamente limpias.				
2. Seguir las reglas asignadas cuando se manipule químicos, desinfectantes, etc.				
3. Realizar las tareas diarias de lavandería.				

4. Doblar las toallas, sabanas, y demás prendas.			
5. Suministrar toallas y sabanas a las habitaciones.			
6. Llevar todas las toallas, sabanas y demás prendas a la bodega.			
7. Cumplir con las responsabilidades asignadas en el SG-GGT.			
FORMACIÓN			
formación académica (Nivel máximo de formación)	Básica primaria	Secundaria	Técnico
	Tecnólogo	Profesional	Especialista
	Doctorado	Maestría	
Área: N/A.			
Documentos de soporte: Diploma, acta de grado			
EXPERIENCIA LABORAL			
N/A			
Documentos de soporte: N/A			
REQUISITOS INTELECTUALES			
Idiomas: español, hablado y escrito 100%			
Disponibilidad: Horario de 8 horas, con posibilidad de extenderse			
REQUISITOS FISICOS			
Edad: superior de 23 años		Género: indistinto	
Estado civil: indistinto	Esfuerzo físico requerido: medio	Concentración visual: medio	
CONDICIONES DE TRABAJO			
Ambiente laboral: agradable		Horario: ocho (8) horas	
Riesgos de trabajo: No aplica		Accidentes de trabajo: medio	
TOMA DE DECISIONES (NIVEL DE RESPONSABILIDAD)			
ALTA: Toma de decisiones estratégicas que impactan internamente y externamente en la empresa.			
MEDIO: Toma de decisiones que impactan su área de trabajo			
BAJO: Toma de decisiones limitadas por política institucional			
RELACIONES DEL CARGO			
INTERNAS			
Contacto	Frecuencia	Propósito	
Supervisor	Diario	Cumplir con su turno, suministro de insumos	
EXTERNAS			
Contacto	Frecuencia	Propósito	
	Semestral	Mantenimiento y reparación de lavadora	

Mantenimiento de lavadoras		
COMPETENCIAS		
ESTRATÉGICAS	APLICA	N/A
Adaptabilidad		X
Creatividad e innovación	X	
Orientación al cliente		X
Trabajo en equipo	X	
Calidad del trabajo	X	
FUNCIONALES		
Liderazgo	X	
Pensamiento estratégico	X	
Compromiso	X	
Atención al cliente	X	
Comunicación	X	
Trabajo bajo presión	X	
Iniciativa	X	
CONOCIMIENTOS		
Solución de problemas		X
Pensamiento crítico		X
Conocimiento técnico		X
Comunicación		X