PROPUESTA PARA LA CREACION DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA CASA HOTEL ALNOR S.A.S.

ERIKA PATRICIA TORRES MORA

FUNDACION UNIVERSITARIA LUIS AMIGÓ
ESCUELA DE POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EN TALENTO HUMANO
MEDELLÍN
2014

PROPUESTA PARA LA CREACION DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA CASA HOTEL ALNOR S.A.S.

ERIKA PATRICIA TORRES MORA

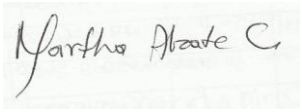
Trabajo de grado para optar el título de Especialista en Gerencia del Talento Humano

Asesora:
Mag. Martha Álzate Cárdenas

FUNDACION UNIVERSITARIA LUIS AMIGÓ
ESCUELA DE POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EN TALENTO HUMANO
MEDELLÍN
2014

Nota de aceptación

El Trabajo de grado contiene una propuesta acorde con el perfil de la Especialización en Gerencia del Talento Humano con un apoyo teórico adecuada y suficiente, análisis a profundidad teniendo en cuenta un diagnóstico con metodologías convenientes, un plan estratégico o táctico y claridad escritural que puede mirarse desde la coherencia, redacción y construcción de ideas.



_____

Martha Alzate Cárdenas

Docente asesora

Medellín, Noviembre de 2014

AGRADECIMIENTOS

Expreso mis especiales agradecimientos a:

Dra. Martha Álzate Cárdenas, Magister en educación, asesora de Trabajo de Grado asignada por la Fundación Universitaria Luis Amigó, quien siempre orientó todo el proceso con su profesionalismo y disposición.

Al señor Álvaro Mercado gerente del Hotel ALNOR y su esposa Nora Contreras, directora administrativa, por permitirme la realización del estudio en esa querida Empresa.

A todos los empleados del Hotel ALNOR, que de una u otra manera contribuyeron con el desarrollo exitoso de mi práctica.

A mi Familia, quienes día a día han sido Testigos y partícipes de mi empeño por conquistar nuevos sueños.

A DIOS, actor visible y permanente de los escenarios de nuestras vidas

Erika

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 12

1. DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL 20

1.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL 20

1.2. DELIMITACIÓN TEMPORAL 22

2. DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA DE INTERVENCIÓN ADMINISTRATIVA 23

3. OBJETIVOS DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN 24

3.1. OBJETIVO GENERAL 24

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 24

4. JUSTIFICACIÓN 25

5. MARCO REFERENCIAL 26

5.1. MARCO TEÓRICO 26
5.1.1 Talento Humano: 26
5.1.2 Gestión de Talento Humano: 27
5.1.3 Enfoque de la Gestión Humana: 28

5.2. MARCO CONCEPTUAL 29
5.2.1 Procesos de Gestión Humana. 29
5.2.2 Administración del personal y bienestar laboral. 33

5.4. MARCO CONTEXTUAL 45

6. DISEÑO DE METODOLOGÍA 47

6.1. METODOLOGÍA Y DIAGNÓSTICO INTERNO 48

6.2. METODOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO EXTERNO 50

7. ANALISIS DE RESULTADOS 56

7.1. DIAGNÓSTICO INTERNO 56

7.2. DIAGNÓSTICO EXTERNO 80

8. PROPUESTA ESTRATÉGICA 96

8.1. DISEÑO DE ESTRATEGIAS A PARTIR DE LA DOFA 96
8.1.1 Estrategias frene a las Amenazas y las Fortalezas del Hotel. 96

8.2. ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE GESTION HUMANA HOTEL ALNOR 100
8.2.1 Importancia. 100
8.2.2 Procesos de Gestión Humana. 101
8.2.3 Estructura Funcional. 102

LISTA DE TABLAS

pág.

Tabla 1. Aplicación Etapas Gestión Humana 93

Tabla 2. Amenazas 97

Tabla 3. Debilidades 99

Tabla 4. Descripción de cargos 104

Tabla 5. Proceso Reclutamiento 110

Tabla 6. Descripción proceso Reclutamiento 110

Tabla 7. Proceso Selección 111

Tabla 8. Descripción proceso Selección 112

Tabla 9. Proceso de Contratación 113

Tabla 10. Descripción proceso de Contratación 113

Tabla 11. Proceso de Inducción 114

Tabla 12. Descripción proceso de Inducción 115

Tabla 13. Proceso de Competencias 116

Tabla 14. Descripción Del Proceso De Gestión De Competencias 116
Tala 15. Descripción Del Proceso De CO 117
Tabla 16. Descripción Del Proceso De Gestión De CO 118
Tabla 17. Proceso de Remuneración Integral 119
Tabla 18. Descripción proceso de Remuneración Integral 119
Tabla 19. Proceso de Evaluación Del Desempeño 121
Tabla 20. Descripción Del Proceso De Evaluación Del Desempeño 121
Tabla 22. Descripción Proceso de Capacitación 123
Tabla 21. Capacitación 124
Tabla 23. Desarrollo y Plan de Carrera 126
Tabla 24. Descripción del Proceso de Desarrollo y Plan de Carrera 126
Tabla 25. Mejora Continua 128
Tabla 26. Descripción del Proceso de Mejora Continua 128
Tabla 27. Recursos financiamiento de la investigación 142
Tabla 28. Cronograma 142

LISTA DE GRÁFICOS

pág.

Gráfico 1. Aceptación 60

Gráfico 2. Capacitaciónsobre el cargo 61

Gráfico 3. Capacitación temas varios 62

Gráfico 4. Asociación motivación 64

Gráfico 5. Motivación actual 65

Gráfico 6. Clima laboral 67

Gráfico 7. Higiénicos 67

Gráfico 8. Expectativas 67

Gráfico 9. Tipo de estímulo 69

Gráfico 10. Compañerismo 70

Gráfico 11. Reconocimiento 71

Gráfico 12. Amiente de trabajo 72

Gráfico 13. Participación 73

Gráfico 14. Progreso 74

Gráfico 15. Percepción salario 75

Gráfico 16. Autonomía 76

Gráfico 17. Expectativas personales 77

Gráfico 18. Competencias 78

LISTA DE IMÁGENES

pág.

Imagen 1. Organigrama Casa Hotel ANOR 22

Imagen 2. Vista Externa 82

Imagen 3. Mapa localización 82

Imagen 4. Carta Orgánica Hotel Nutibara SA. 83

Imagen 5. Los Seis Procesos De La Gestión Del Talento Humano 91

Imagen 6. Proceso de Gestión Humana 102

Imagen 7. Estructura departamento de Gestión Humana 104

Imagen 8. Proceso selección 131

Imagen 9. Proceso Formación 135

Imagen 10. Evaluación Desempeño 137

LISTA DE ANEXOS

pág.

Anexo A. Carta de aceptación publicación de la empresa ALNOR 145

Anexo B. Proceso de Selección Hotel ALNOR 146

Anexo C. Proceso De Inducción Hotel ALNOR 146

Anexo D. Proceso De Contratación Hotel ALNOR 147

Anexo E. Proceso De Remuneración Hotel ALNOR 147

Anexo F. Proceso De Seguridad E Higiene En El Trabajo Hotel ALNOR 148

Anexo G. Hoja De Requisición De Personal 148

Anexo H. Modelo De Convocatoria Interna De Trabajo 150

Anexo I. Modelos Varios 151

Anexo J. sistema de remuneración por puntos 154

Anexo K. Carta aceptación publicación del estudiante 155

INTRODUCCIÓN

Esta propuesta tiene como objeto la creación del departamento de Talento Humano en la empresa Casa Hotel ALNOR, a través del diseño y documentación de los procesos relacionados con esta área.

Para poder llevar acabo esta propuesta fue necesario iniciar con el análisis de la situación actual de la Empresa, identificando los puntos críticos, y evaluando como se están llevando a cabo los diferentes procesos del área del Talento Humano y conocer cómo están afectando a otros procesos de la organización, con el fin de proponer el diseño, estructuración y documentación de nuevos procesos que permitan la optimización de los diferentes recursos, para que la organización sea más rentable y atractiva a sus clientes.

Para la empresa Casa Hotel ALNOR, contar con un departamento de Talento Humano los beneficiará en la planeación, control y seguimiento en sus procesos administrativos, para seleccionar el personal idóneo y capacitado profesionalmente que le permita a la Empresa desarrollar sus funciones y satisfacer las necesidades de sus clientes; resultado que se verá reflejado en la rentabilidad de la Empresa y, por ende sus accionistas, colaboradores y demás relacionados.

Para efectos metodológicos, el estudio se basó en un diagnóstico situacional tanto interno como externo; para el caso, a nivel interno se solicitó a la Empresa la información necesaria sobre la forma como se realizan los procesos; además, se implementó y se ejecutó una revisión documental de los procesos del área.

En forma simultánea se aplicó una Entrevista Estructurada a los directivos con el fin de conocer su percepción sobre la creación de esta importante área, pues su creación implica una reestructuración, no solo de su actual organigrama, sino de

los niveles jerárquicos en materia de autoridad y nuevos procesos, con costos adicionales para su montaje y mantenimiento.

A nivel de diagnóstico externo, se seleccionó un hotel de alto reconocimiento en el mercado y que se encuentre estructurado en su área de Gestión Humana, caso Hotel Nutibara. Para la recolección de esta información, se acudió a la técnica de Cliente Incognito por ser la información de tipo confidencial.

A partir de los datos recolectados, tanto a nivel interno como externo, se propone el rediseño del área de Gestión Humana y sus procesos, al igual el diseño de las actividades claves de la misma.

GLOSARIO

APORTES DE SEGURIDAD SOCIAL: la Ley 100/93 creo en Colombia el Sistema de Seguridad Social Integral (SSSI) constituido por tres regímenes: a. Régimen Pensional; b. Régimen salud; c. Régimen Riesgos Profesionales.

APORTES PARAFISCALES: De acuerdo con la Ley, todo empleador de carácter permanente que tenga trabajadores a su servicio, está obligado a pagar aportes parafiscales, equivalentes al 9% de su nómina mensual de salarios, los cuales son destinados al SENA, ESAP, EIIT, ICBF y las Cajas de Compensación Familiar.

AUXILIO DE ALIMENTACIÓN: Es el pago en dinero a empleados públicos que devenguen asignaciones básicas mensuales no superiores a $1.050.127.00, para la vigencia fiscal 2008. No se tendrá derecho a este subsidio cuando el respectivo empleado disfrute de vacaciones, se encuentre en uso de licencia, suspendido en el ejercicio de sus funciones o cuando la entidad suministre alimentación a los empleados que conforme a este artículo tengan derecho.

AUXILIO DE TRANSPORTE: Este es un derecho para aquellos trabajadores particulares y servidores públicos que devenguen mensualmente hasta dos salarios mínimos legales mensuales vigentes en los lugares donde se preste el servicio público de transporte.

BONIFICACIÓN DE RECREACIÓN: Es un reconocimiento a los empleados públicos equivalente a dos (2) días de la asignación básica mensual, los cuales se pagarán en el momento de iniciar el disfrute del respectivo período vacacional.

BONIFICACIÓN POR SERVICIOS PRESTADOS: Esta bonificación se reconocerá y pagará al empleado cada vez que cumpla un año continuo de labor en la misma entidad oficial, será equivalente al cincuenta por ciento (50%) de la asignación básica.

CESANTÍAS: Las cesantías son una prestación social consistente en el valor de un (1) mes de sueldo por cada año de servicios continuos o discontinuos y proporcionalmente por fracciones de año laboradas.

COMPROBANTE DE PAGO: Es un soporte que respalda el pago de determinada cantidad recibida, contiene los ingresos recibido y las deducciones que se le hicieron durante el mes.

COMPETENCIA LABORAL: capacidad de utilizar el buen juicio, los conocimientos, habilidades y actitudes para solucionar los problemas complejos que se presentan en distintos contextos en el campo de la actividad profesional.

CONTRATO POR DURACION DE LA OBRA O LABOR: El contrato dura tanto como la obra o labor encomendada. En fundamental consignar expresamente la

obra o la labor de que se trate. Esta modalidad de contrato es ampliamente utilizada n y no se debe usar para actividades que en marca un trabajo normal y rutinario como por ejemplo trabajos de administración.

CONTRATO A TÉRMINO FIJO: Debe celebrarse por escrito y su duración no puede ser mayor a tres (3) años. Admite al menos dos modalidades: el contrato a término fijo inferior a un (1) año, que no tiene termino mínimo de duración; y el contrato a término fijo de duración entre uno (1) y tres (3) años que es renovable in-definidamente.

CONTRATO A TÉRMINO INDEFINIDO: Se entiende celebrado de esta manera el contrato cuando las partes no determinan su duración. Esta modalidad de contrato puede celebrarse verbalmente o por escrito.

EMBARGOS DEL SALARIO: Son las deducciones que se le hacen al salario del trabajador por orden de un juez. Se debe tener en cuenta que: No es embargable el salario mínimo legal o convencional.

FONDO DE PENSIONES: Es un sistema a través del cual el Estado garantiza la paga de la pensión pública cuando llegue el momento de la jubilación

GESTASOFT: Software que integra los procesos administrativos, financieros y de talento humano, en el cual se realiza la liquidación de la nómina.

HORAS EXTRAS: Trabajo realizado en horas adicionales a la jornada ordinaria diurna o nocturna, o en días dominicales o festivos. El empleado deberá pertenecer al Nivel Técnico hasta el grado 09 o al asistencial hasta el grado 19.

LIBRANZA: Orden escrita, dada generalmente por carta, para que una persona pague determinada cantidad al sujeto a cuyo favor se expide este documento de crédito.

LICENCIA: Cuando un empleado se separa transitoriamente del ejercicio de su cargo, por solicitud propia, por enfermedad o por maternidad.

MOVIMIENTOS: Eventos que se presentan periódicamente que inciden en los ingresos y descuentos de nómina que se generan por instrucción de la institución o por ley; estos son: ingresos de nuevos empleados, incrementos de sueldo, porcentaje de seguridad social, porcentaje de retención en la fuente, subsidio de transporte, salario mínimo, etc.

NOVEDADES: Evento que se presentan mensualmente y que inciden en los ingresos y descuentos de nómina que son ocasionados y autorizados por el trabajador como son: libranzas, fondo de empleados, horas extras, embargos, etc.

NOMINA: Sistema que permite administrar información del capital humano de la Entidad, así como también manejar todos los conceptos salariales y no salariales que hacen parte del pago a los empleados, deducciones y aportes.

PERIODICIDAD DE NÓMINA: Periodo de pago al trabajador (semanal, decenal, catorcenal, quincenal, mensual)

PERFIL LABORAL: síntesis de competencias, aspectos destacables de formación académica y experiencia laboral, pero con énfasis en habilidades demostrables y logros obtenidos.

PERFIL PROFESIONAL: nivel de formación y conocimientos académicos adquiridos en:

- **Competencia técnica:** dominio como experto de las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo y los conocimientos y destrezas para ello.
- **Competencia metodológica:** sabe reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, que encuentra de forma independiente vías de solución y que transfiere adecuadamente las experiencias adquiridas a otros problemas de trabajo.
- **Competencia social:** sabe colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva, y muestra un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.
- **Competencia participativa:** sabe participar en la organización de su puesto de trabajo, es capaz de organizar y decidir, y está dispuesto a aceptar responsabilidades.

PERMISOS: Cuando medie justa causa pueden obtener permiso con goce de sueldo hasta por tres (3) días. Corresponde al jefe del organismo respectivo, o a quien se le haya delegado la facultad, el autorizar o negar los permisos.

PRESTACIÓN SOCIAL: Es lo que debe el patrono al trabajador en dinero, especie, servicios y otros beneficios, por ministerio de la ley, o por haberse pactado en convenciones colectivas o en pactos colectivos, o en el contrato de trabajo.

PRIMA DE NAVIDAD: Consiste en el pago que realiza el empleado al servidor, del equivalente a un mes de salario que corresponda al cargo desempeñado a treinta de noviembre de cada año y se pagará en la primera quincena del mes de diciembre.

RETENCIÓN EN LA FUENTE: Surge originalmente como un mecanismo de recaudo del Impuesto sobre la Renta anticipado, por el cual una persona natural o jurídica (agente retenedor) deduce a otra (retenido) un porcentaje determinado. En los meses de Julio y Enero se realiza el cálculo semestral de la retención en la fuente.

SOI: Sistema Operacional Integrado. Es un servicio de Proveedor de Tecnología creado por las Entidades Financieras y ACH COLOMBIA, con el propósito de que los Operadores de Información – Entidades Financieras provean a los aportantes y

administradoras, el Sistema de Presentación y Pago de Aportes a la Seguridad Social y Parafiscales.

TRABAJO OCASIONAL, ACCIDENTAL O TRANSITORIO: Son aquellos de corta duración, inferiores a un mes, siempre que se trate de labores además a las actividades normales del empleado.

RESUMEN

Esta propuesta tiene como objeto la creación del departamento de Talento Humano en la empresa **Casa Hotel ALNOR**, a través del diseño y documentación de los procesos relacionados con esta área.

Para poder llevar acabo esta propuesta fue necesario iniciar con el análisis de la situación actual de la Empresa, identificando los puntos críticos, y evaluando como se están llevando a cabo los diferentes procesos del área del Talento Humano.

A nivel de diagnóstico externo, se seleccionó un hotel de alto reconocimiento en el mercado y que se encuentre estructurado en su área de Gestión Humana, caso Hotel Nutibara. Para la recolección de esta información, se acudió a la técnica de Cliente Incognito por ser la información de tipo confidencial.

Palabras Claves: gestión humana, empoderamiento, liderazgo, capacitación y motivación.

ABSTRACT

This proposal aims in the creation of the Department of human resources at the company House Hotel ALNOR, through the design and documentation of processes related to this area.

To be able to carry out this proposal was necessary to start with the analysis of the current situation of the company, identifying critical points, and evaluating how different processes in the area of human talent is being conducted.

At the level of external diagnosis, case was selected a hotel of high recognition in the marketplace and that is structured in its human resources management area, Hotel Nutibara. For the collection of this information, he attended technique Incognito customer as confidential information.

1. DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL

El trabajo de grado se desarrolló en la empresa Casa Hotel ALNOR, cuya información fue tomada de la base de datos que posee la empresa (2014).

1.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL

Razón social
Nombre de la empresa: CASA HOTEL ALNOR.
Estas son las iníciales ALNOR de los nombres del gerente y administrador de la empresa Álvaro Mercado y Norma Contreras.
Identificación Tributaria
NIT. 900387659 – 9
Expedido por la DIAN en la ciudad de Medellín
Registrada en Cámara de Comercio: Inversiones ALNOR S.A.S.
Tipo de sociedad
Empresa Anónima Simplificada-SAS
Gerente: Sr. Álvaro Mercado
Administrador: Norma Contreras
Actividad económica:
Alojamiento de Hoteles, Hostales y Apartahoteles según código CIU 511.

Misión:
Prestar de forma integral el servicio de alojamiento y alimentación cumpliendo con las normas vigentes de calidad que garantice el bienestar físico y mental de nuestros usuarios y colaboradores.
Visión:
Posicionarnos en el 2.015 como la mejor opción en servicios de alojamiento y alimentación a nuestros usuarios de acuerdo a un plan de atención específico y ser reconocidos por el profesionalismo, amabilidad y calidad humana que siempre ha caracterizado a la Casa Hotel ALNOR.
Principios y valores corporativos:

- Responsabilidad
- Respeto
- Tolerancia
- Equidad
- Amabilidad
- Transparencia
- Mejoramiento continúo
- Eficacia
- Oportunidad
- Servicio con calidad

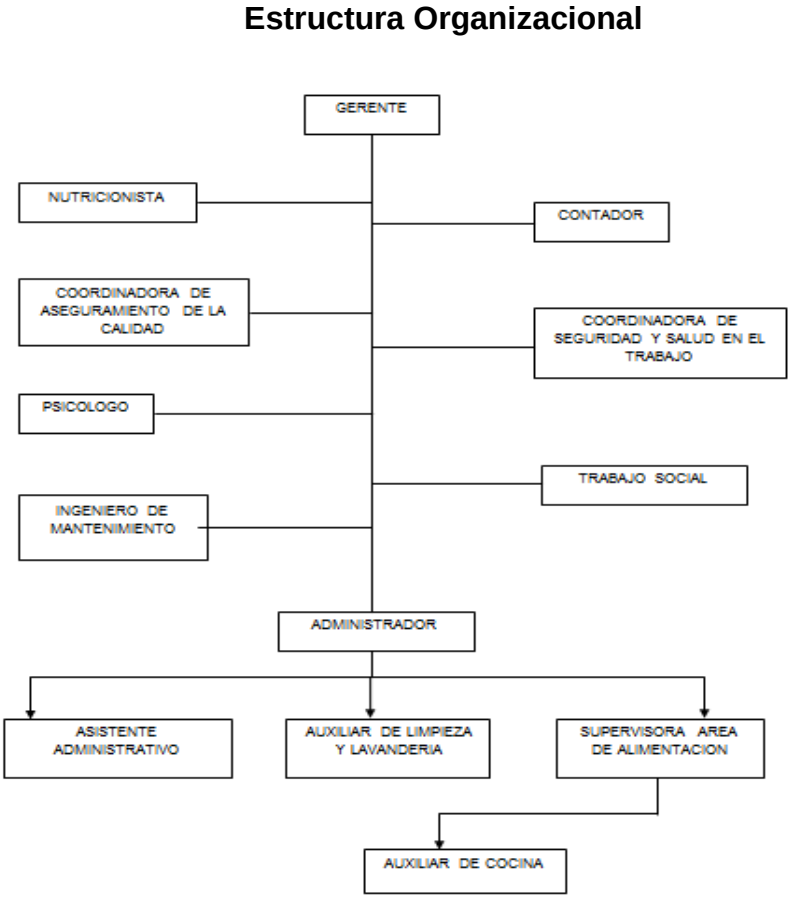
Políticas:

La Casa Hotel ALNOR, es una opción de alojamiento en la ciudad de Medellín, brindamos un ambiente familiar, cálido, cómodo, seguro y personalizado según su necesidad, trabajamos con los más altos estándares de calidad. Para la gerencia el recurso más importante son sus colaboradores y empleados, por ende se comprometen a destinar los recursos económicos, técnicos y humanos necesarios para el bienestar y seguridad en el desarrollo de sus actividades mediante el programa de salud ocupacional, higiene y seguridad.

Funciones que realiza la empresa Casa Hotel ALNOR:

- Habitaciones individuales y cómodas.
- Alimentación, platos variados, bien presentados, balanceados y supervisados por una nutricionista profesional.
- Servicio de limpieza, aseo impecable a las habitaciones y áreas comunes del hotel y lavado individual de ropa en días establecidos.
- En la parte administrativa prestar un servicio equitativo de calidad humana, respeto y dedicación.
- Que la empresa quedará reconocida como una de las mejores por su alta calidad en el servicio de alojamiento.
- Dispone de confortables habitaciones, dobles o sencillas, dotadas con su baño privado, closet, televisión por cable, teléfono, nevera auxiliar para uso privado del huésped

Imagen 1. Organigrama Casa Hotel ANOR



Fuente: elaboración propia.

1.2. DELIMITACIÓN TEMPORAL

La propuesta para la creación del departamento de Talento Humano en la empresa Casa Hotel ALNOR, se realiza a través de un cronograma de actividades enmarcado en un periodo comprendido del mes de febrero hasta y el mes de noviembre de 2014, el trabajo fue recibido a satisfacción por la empresa, según consta en el anexo A (Acta de entrega)

2. DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA DE INTERVENCIÓN ADMINISTRATIVA

La empresa Casa Hotel ALNOR, hoy en día no cuenta con un departamento de Talento Humano, lo cual crea deficiencias en este aspecto, situación que se ve agravada por el crecimiento de la Empresa, debido a la apertura de nuevas sedes.

De continuar el manejo empírico del personal, se seguirán presentando problemas por falta de una normatividad clara para desarrollar las actividades dentro de la Organización.

Con esta propuesta se pretende facilitar a la Empresa, una herramienta administrativa que ayude a la implementación de actividades propias del departamento que responden a un lineamiento estratégico con un personal calificado y comprometido con su organización.

Haciéndole un reconocimiento al talento humano de la empresa Casa Hotel ALNOR, se puede notar que el personal administrativo y laboral está en proceso de formación profesional en un gran porcentaje; unos cursan octavo semestre de contabilidad y finanzas, segundo semestre de educación infantil, décimo semestre en administración en salud, décimo semestre en artes plásticas, sexto semestre en gestión de calidad, y otros son técnicos y tecnólogos en diferentes áreas del conocimiento.

Por lo tanto es conveniente implementar una herramienta administrativa como la creación de un departamento de Talento Humano que permita a la empresa seleccionar el personal idóneo y capacitado profesionalmente para desarrollar sus funciones y satisfacer las necesidades de sus clientes; resultado que se verá en la rentabilidad de la Empresa y, por ende sus accionistas, colaboradores y demás relacionados.

3. OBJETIVOS DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN

3.1. OBJETIVO GENERAL

Presentar una propuesta para la creación del departamento de Talento Humano en la empresa Casa Hotel ALNOR, ubicada en la ciudad de Medellín, departamento de Antioquia.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Aplicar diagnóstico administrativo en el área de talento humano, en la empresa Casa Hotel ALNOR, tanto en el ámbito interno como externo.

Elaborar una herramienta administrativa en la empresa Casa Hotel ALNOR, como la creación de un departamento de Talento Humano que le permita desarrollar sus funciones y satisfacer las necesidades de sus clientes.

Comprender la base conceptual relacionada con el talento humano en la empresa Casa Hotel ALNOR, para adquirir el conocimiento necesario para la ejecución de la propuesta.

4. JUSTIFICACIÓN

Esta propuesta pretende proporcionar una guía o herramienta a la empresa Casa Hotel ALNOR, para crear el departamento de Talento Humano y ofrecer herramientas que le posibiliten continuar certificado en ISO 9001 y certificación SGS Colombia.

Implementar el departamento de Talento Humano le permitiría encaminar sus procesos de selección, capacitación, formación del personal y gestión del desempeño, entorno al sistema de gestión de calidad, lo que reflejará la optimización y mejora de sus diferentes procesos.

Para la empresa Casa Hotel ALNOR, contar con un departamento de Talento Humano los beneficiará en la planeación, control y seguimiento en sus procesos administrativos, para seleccionar el personal idóneo y capacitado profesionalmente que le permita a la empresa Casa Hotel ALNOR, desarrollar sus funciones y satisfacer la necesidades de sus clientes; resultado que se verá reflejado en la rentabilidad de la empresa y por ende sus accionistas, colaboradores y demás relacionados.

A nivel profesional se convierte en una clara oportunidad para liderar a futuro una institución perteneciente al sector de Hotelería y Turismo que día a día genera más empleo en el país, especialmente porque estas empresas de servicios están habidas de una adecuada gestión en el área de gestión humana, pues al tratarse de la prestación de un servicio bastante sensible al cliente, se demanda de un profesional experto en el manejo de personal.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1. MARCO TEÓRICO

5.1.1 Talento Humano.

*“El talento humano consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación, control de técnicas, capases de promover el desempeño eficiente del personal” (*Ivencevich*, 2004).* A la vez es el medio que permite a las personas que colaboren en ella, alcanzando los objetivos individuales relacionados directa o indirecta mente con el trabajo.

El talento humano hace referencia a las personas inteligentes aptas para determinada tarea u ocupación. Inteligente en el sentido que entiendan y comprendan la capacidad de resolver problemas, poseer habilidades y destrezas con experiencias necesarias aptas en el sentido que puedan operar competentemente en una actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación, con el fin de mejorar las condiciones laborales del personal de la organización de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico

En lo ético y social, el talento humano, a su vez, busaca penetrar el recurso humano con el proceso productivo de la empresa haciéndolo eficaz.

El talento humano corresponde a la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales, sostiene que es una actividad que depende de menos jerarquías, órdenes y mandatos, que señala la importancia de una participación activa de los trabajadores de la empresa. El talento humano se ha convertido en la clave para el éxito organizacional, ya que sin él sería imposible innovar y enfrentar las exigencias actuales del entorno, gestionarlos es el reto que tiene que afrontar la organización, para ellos es necesario incorporar una visión

más integrada en la mentalidad de los directivos y trabajadores de la diferentes organizaciones, para lograr la sinergia funcional del proceso.

El talento humano se define con un enfoque estratégico de dirección, y un enfoque de aplicación y prácticas; el enfoque de aplicación y prácticas de las actividades más importantes dentro de la organización o empresa, siendo el talento humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, las personas son las responsables de ejecutar las actividades por que los proyectos no se desarrollar por si solos.

El enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivos en el entorno actual y futuro.

5.1.2 Gestión de Talento Humano.

La gestión de talento humano es un proceso que surgió en los años 90 y se continúa adoptando por empresas que se dan cuenta lo que impulsa el éxito de su negocio solo el talento y las habilidades de sus empleados.

Las compañías que han puesto la gestión de talento humano en práctica lo han hecho para solucionar el problema de retención de empleados.

Un sistema de gestión de talento humano, a la estrategia de negocio requiere incorporarse y ejecutarse en los procesos diarios a través de toda la empresa; no puede dejarse en manos del departamento de recurso humano la labor de atraer y retener los colaboradores, sino que debe ser practicado en todos los niveles de la organización.

La gestión humana tubo un significado polémico para la fuerza laboral de una organización, pero a medida que ha cambiado la mentalidad del hombre dentro de una organización o empresa, gracias a la evolución e inclusión de nuevas teorías y

disciplinas en el estudio de la administración, hoy en día se conoce la importancia e impacto que poseen las personas en las organizaciones; la gestión humana se ha convertido en un factor determinante de la gestión estratégica.

Como lo expresa Chiavenato:

"La gestión de talento humano se puede definir como la capacidad que tienen las empresas para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a los profesionales más competentes, más capaces, más comprometidos, sobre todo de su capacidad para convertir el talento humano individual, a través de un proyecto ilusionante en talento organizativo" (Chiavenato, 2004, p.67)

Según la organización o la época han existido diferentes tipos de talento por ejemplo:

Existe el talento comercial, directivo, líder, técnico, administrativo y así dependiendo de sus funciones, adjetivos y aportes de valor a la organización, se destapa un tipo diferente de talento:

El innovador y emprendedor. Se trata de una clasificación trasversal que cualquier profesional desde su rol puede innovar.

Este tipo de profesionales son los que más valor aportan a la empresa.

Al respecto Gómez manifiesta que:

"El éxito de la gestión humana está en trasformar la cultura organizacional, donde sus colaboradores desarrollan competencias a través de los conocimientos y habilidades adquiridas donde se genere cada vez mayor sentido de pertenencia, se convierte en personas que generen valor agregado para la compañía" (Gómez, 2001, p.62)

5.1.3 Enfoque de la Gestión Humana:

La gestión humana presenta tres enfoques:

Enfoque humano: está encaminado al ser humano como persona o grupo de personas, es sus conocimientos, habilidades, sentimientos, valores, principios, comunicación y liderazgo.

Enfoque relacional: se analiza las relaciones entre las personas, que integran a la organización.

Enfoque estructural: comprende la interrelación con la misión, visión, objetivo, estrategias, valores, principios, policitas, reglamentos, estructura administrativa y funcional de la organización.

Dentro de los procesos que se maneja al interior de un área de gestión humana se puede tener: selección de personal, gestión de desempeño, formación, compensación, administración del personal y bienestar laboral.

5.2. MARCO CONCEPTUAL

5.2.1 Procesos de Gestión Humana.

Igualmente llamada Gestión del Talento Humano, se convierte hoy en el activo estratégico clave de cualquier organización. Como lo expresa (Chiavenato, 2000, p.7) *"La Gestión del Talento Humano en la actualidad, se aplica en un contexto de organizaciones y personas. Administrar talento humano significa tratar con personas que hacen parte de las organizaciones, más que esto significa administrar los demás recursos con el talento humano"*

A lo largo del tiempo se han homologado las diversas etapas que demanda todo proceso de Gestión Humana al interior de las organizaciones, independientemente de su tamaño y su actividad. Las etapas son las siguientes.

Selección del personal: tiene como importancia básicamente la elección más adecuada para el cargo adecuado.

Es escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados. Para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantenerlo, aumentando la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

La selección de personal es un proceso de precisión que procura más solicitantes, tentar éxito si se les contrata, y al mismo tiempo una comparación y una elección.

Para que pueda ser científica necesita basarse en los que el cargo vacante exige de su futuro ocupante (es decir exigencias del cargo o descripción del puesto)

Así el primer cuidado al hacer la solución de desconocer cuales son las exigencias del cargo que será ocupado.

La selección de personal es una comparación entre las cualidades de cada candidato por las exigencias del cargo, es elección entre los candidatos comparados; pero entonces, se hace necesario la aplicación de técnicas de selección del personal.

Varios candidatos solicitarán una posición, y la empresa contratará al que juzgue más idóneo.

La selección del personal cumple su finalidad cuando coloca los cargos de la empresa a los ocupantes adecuados a sus necesidades y pueden, a medida que adquieran mayores conocimientos y habilidades, ser promovidos a cargos más elevados que exigen mayores conocimientos y habilidades; es escoger a los candidatos más adecuados para el cargo del empleado, y no siempre el candidato más adecuado es aquel que posee las mejores calificaciones.

Técnica de sección de personal: obtenida la información básica respecto al cargo que se debe cumplir, también se debe obtener información de los aspirantes, el paso siguiente es la elección de técnicas de selección para escoger a los candidatos.

Entrevista: es un proceso de comunicación donde dos o más personas interactúan. Está el entrevistador, quien toma la decisión, y por otro lado el entrevistado.

Prueba de conocimiento de capacidad: son herramientas para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vigente.

Pruebas psicométricas: sirven para determinadas aptitudes de las personas, comportamientos ante diversas situaciones laborales; estas pruebas se basan en las diferencias individuales y analizan cuánto valían las actitudes de un individuo frente a las estadísticas obtenidas de las muestras.

Prueba de personalidad: revelan aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter o comportamiento. Investigan rasgos de la personalidad como equilibrio emocional, frustraciones, intereses y motivaciones.

Técnicas de simulación: son técnicas de dinámicas de grupo. Sustituyen el método verbal por la ejecución social. El punto de partida es el drama que busca construir un escenario para analizar cosibles comportamientos en la realidad.

Formación: es un proceso que se lleva a cabo cuando existen cambios en los sistemas y los colaboradores tienen que aprender nuevas habilidades.
Aunque la formación suele combinarse con el desarrollo son términos muy diferentes. La formación busca fomentar habilidades concretas en los colaboradores o corregir sus deficiencias en el rendimiento. El desarrollo busca preparar el recurso humano para las futuras demandas laborales.

Gestión de Desempeño: la gestión de desempeño son los pasos a seguir para el rendimiento de cada persona en la organización, su objetivo es el de establecer estrategias para solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.
Es importante destacar que no es una evaluación de la persona, lo que se evalúa es la actuación de esta y su resultados en un periodo definido.

La gestión de desempeño se ha convertido en los últimos años, en un concepto alternativo; las técnicas utilizadas tradicionalmente para comparar los resultados esperados, por lo que el trabajo se había planeado previamente debía ser objeto de evaluación.

Actualmente no existe un mecanismo de contra que permita corregir las desviaciones para asegurar que la ejecución de un plan se corresponda con lo planificado.

La dedición y concepto de gestión de desempeño, cuando es bien utilizado, es la valoración de los empleados, y lo más importante es el vínculo entre la remuneración y el desempeño. Se componen de un conjunto de procesos que apuntan a establecer un entendimiento compartido de los objetivos de negocios, y también la motivación de los empleados, con el fin de aumentar las oportunidades de negocios.

En el proceso de gestión de desempeño es más probable tener éxito si se considera como un objetivo integrado que garantiza que el empleado logre lo que la empresa quiere de él, que muestre su contribución en general, los *stakeholders* o inversionistas deben entender cómo será evaluado el desempeño, que sea capaz de afrentar y aceptar los retos que se proponen y que la empresa reconozca su importancia; por lo tanto, se establece una compensación adecuada del desempeño.

Se aplica a través de planificación estratégica, establecimientos de metas, indicadores, las prioridades y valores de la empresa, a través de los procesos y las personas; evaluaciones, plan de desarrollo personal y actividades de aprendizaje y desarrollo.

Las herramientas utilizadas para la gestión del desempeño son:

Características de gestión de desempeño: centrarse en la memoria continua, la evaluación y gestión del desarrollo del individuo el mayor problema en la determinación de la evaluación del desempeño de los empleados sucede cuando hay discriminación o perjuicio.

Por lo tanto, la gestión de desempeño es parte de un proceso más amplio empresarial, ya que permite revisar las estrategias, objetivos procesos de trabajo y

políticas de recursos humanos, entre otras, encaminadas a corregir las desviaciones del camino de la empresa.

5.2.2 Administración del personal y bienestar laboral.

Bienestar Laboral:se define como el estado deseado por el grupo de personas que laboran en una organización, esto se logra por medio de planes, programas y proyectos, que a partir de la gestión involucra elementos dinámicos que buscan mejorar la cotidianidad laboral a su vez la condición personal, familiar y social *(Rodríguez, 2002)*

Está orientada hacia la protección de derechos e intereses sociales de los empleados, la función es completar y apoyar las policitas generales de la organización hacia los cuales deben dirigirse los esfuerzos y directrices de las mimas. Es un proceso de construcción estable y participativa, que demanda la creación, el mantenimiento y el mejoramiento de las condiciones que favorezcan el desarrollo del trabajador, el mejoramiento de su nivel de vida y de su familia, que así mismo, acrecienta los niveles de satisfacción, eficiencia e identificación con su trabajo.
También se conoce como el conjunto de factores que participan en la calidad de vida de la persona y que hacen que su existencia posea todos aquellos elementos que dé lugar a la tranquilidad y satisfacción humana. El bienestar social es una condición no observable directamente, sino que es a partir de formulaciones como se comprende y se puede comparar de un tiempo o espacio a otro.

Es una de las áreas más importante de toda la organización, ya que es allí donde el ser humano pasa gran parte de su tiempo, buscando satisfacer necesidades económicas, sociales y personales que le permiten mejorar sus condiciones de vida.

Desarrollo de Bienestar: lo que se busca en el bienestar social laboral es:

- Buscar que el medio laboral respete al trabajador como persona y promocione los medios adecuados para su realización.
- Buscar la realización personal mediante el ejercicio del derecho al trabajo en condiciones de seguridad económica y personal.
- Buscar el adecuado funcionamiento del trabajador dentro del medio laboral.

Estos objetivos manifiestan una inclinación humanista que relaciona el entorno laboral como el espacio que brinda condiciones y oportunidades que faciliten apropiado desempeño, y las posibilidades de autorrealización del trabajador dentro del medio laboral.

La materialización o medio para lograr dicho bienestar social laboral de los empleados, es entonces los beneficios que recibe el trabajador de parte de la empresa y otras entidades pero no constituyen salario. Dicho beneficio puede ser de origen legal, y los extralegales o formulados voluntariamente por la organización.

Compensación:(sueldos, salarios, prestaciones sociales)
Compensación es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite, a la empresa atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado satisfacer las necesidades materiales, y seguridad de estatus, es decir, todos aquellos pagos en metálico o especie, con que la organización retribuye a quienes en ella trabaja.

Al considerar las empresas el sistema de compensación, lo hacen en términos costo/beneficio, esto es, cuando fija una remuneración o cuando establece un incentivo, espera un resultado de su inversión.

El hecho que se hable de un sistema de compensaciones está originado en la hipótesis de que los niveles de contribución de las personas o los resultados son distintos.

Es por eso que no se habla de un salario compensación propia de cada empresa y válida para todos sus empleados.

Respecto al impacto de cada puesto en los resultados globales, pueden diferenciarse de las compensaciones por niveles y puestos. Se asume que un gerente puede ganar más que el portero porque impacta más con sus decisiones y actitudes sobre los resultados de la empresa.

Un nivel adecuado de compensación puede afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral.

El deseo de obtener compensación puede disminuir el desempeño, incrementando el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Además, el caso interés, que despierta una función compensada pobremente y llevar al ausentismo y otras formas de protesta pasiva.

Los resultados de la falta de satisfacción también conducen a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de rentabilidad y competitividad de la organización.

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción, con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa, constituye el objetivo del departamento de personal en cuanto a retribución de la labor.

Lo que el administrador de compensación debe tener claro al cumplir su función:

- Procurar ofrecer el máximo nivel de satisfacción de las necesidades del empleado procurando que para la empresa resulte una relación atractiva de costo/beneficio.
- Cuando el empleado está insatisfecho con la compensación, puede tener menos atractivo el puesto, lo que puede ocasionar la rotación, el ausentismo, etc.

- La administración del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Aspectos relacionados con la compensación:

Salario: toda percepción económica que recibe el trabajador de su empresario como contra prestación por los servicios prestados, siendo indiferente que:

- Que retribuye el tiempo de trabajo efectivo a los periodos de descanso computables como de trabajo, a los que tenga derecho el trabajador.
- La forma de pago (en efectivo referencia a la ley 7/2012). Cheque o talón, ingreso o domiciliación bancaria, la modalidad de pago dinero especie 30% no podrá superar del salario que deba percibir el trabajador.

Estructura del salario:

La estructura del salario se ha determinado a través de un convenio colectivo en su defecto en el contrato individual. Dentro de los mismos se distinguen:

El salario base: parte del salario básico y fijo, establecido por convenio colectivo o contrato de trabajo para cada categoría profesional, por unidad de tiempo o por unidad de obra.

Complementos salariales: cantidad adicional al salario base, que se fija a situación en circunstancia relativas al propio trabajador, al trabajo realizado por la situación y resultados de la empresa.

Por lo tanto se pueden distinguirse en tres grupos:

Complementos personales: fijados en atención a las circunstancias o condiciones personales o profesionales del trabajador (complemento de antigüedad, complementos de idiomas, títulos o conocimientos especiales de carácter consolidables)

Complemento funcionales: estos complementos se determinan en función de ciertas características del puesto de trabajo, como peligrosidad, toxicidad, turnos, trabajos nocturnos.

Igualmente se puede establecer en razón de la calidad o cantidad de trabajo realizado. A si los pluses de actividad, asistencia y asiduidad.

Complementos de la empresa: fijados en atención a la situación y resultados de la empresa.

Complementos de participación en los beneficios de la empresa: depende de sus resultados económicos a fin de hacer partícipe al trabajador de la buena marcha de la producción no consolidable, lo tendrán aquellos complementos que acompañan al trabajador pese a la modificación afectada. Así son complementos los relativos a la persona del trabador.

Por contrario, no tiene ese carácter aquellos complementos cuya existencia se fundamenta en determinada característica del puesto de trabajo, por lo que si sobreviene un cambio del puesto de trabajo, en otro en el que no concurran las características bases de los complementos.

Los convenios colectivos en menor grado, los contratos individuales del trabajo son los instrumentos de los cuales se pacta en forma de retribución, su cuantía, su procedencia, y un último su carácter consolidable.

Gratificaciones extraordinarias a que el trabajador tiene derecho, como mínimo a dos gratificaciones extraordinarias al año, las pagas extras.

Incentivos Salariales: un incentivo es una parte variable del salario y se considera como un reconocimiento que premia un resultado superior al exigible.
Los incentivos permiten que un trabajador reciba más ingreso a la medida que su desempeño y rendimiento sean mejores.

Objetivos:

- Elevar la producción
- Disminuir costo unitario
- Disminuir la supervisión
- Aumentar la calidad
- Aprovechar mejor el tiempo trabajado
- Mayor puntualidad del trabajador
- Aumentar la productividad

Tipos de incentivos salariales:

Incentivos individuales: en los que se paga al trabajador según su desempeño individual. Habitualmente se garantiza un ingreso mínimo. Ejemplo: planes o destajos, planes de hora estándar.

Incentivos grupales: en donde se paga un número de trabajadores según el desempeño del grupo. Ejemplo: plan scalon, plan rucker, improshare, plan de participación de beneficio.

Clasificación:

- Incentivo en los que la remuneración varía en la misma proporción que rendimiento del trabajador.
- Incentivos en las que la remuneración varía en una proporción menor que el rendimiento del trabajador.
- Sistemas en las que la remuneración varía en una proporción mayor que el rendimiento del trabajador.
- Sistemas en los que la remuneración varía en una proporción mayor que el rendimiento del trabajador.

Sistema en la que la remuneración varía en proporción diversa según sus diferentes niveles de rendimiento.

Incentivos individuales:

- Remuneración varía en la misma proporción de rendimiento del trabajador.
- Sistema de pagos por pieza (destajo)
- Cada unidad de proporción tiene un valor monetario, el salario se computa multiplicando ese valor por el número de unidades producidas.

Salario = número de unidades producidas X valor de cada unidad.

Ventajas y desventajas:

Fácil de colocar y entender.
El trabajador recibe todo el beneficio directo del aumento de su esfuerzo.
Hacen al obrero individualista de su trabajo.
Pueden acarrear disminución de la calidad de los productos.
Puede conducir la producción en el exceso con el fin de obtener más ganancias.

Incentivos individuales: remuneración varía en proporción diferente al rendimiento del trabajador.

- Proporción menor.
- Sistema halsey
- Sistema badaux
- Proporción mayor
- Sistema de taza elevada X pieza
- Proporción variable
- Sistema de Gantt por tareas
- Sistema de tarifa diferencial de taylo
- Sistema de Emerson

Incentivos grupales:

También llamados planes de ganancias compartidas, se caracterizan por que se comparten los beneficios.

Se otorgan en función a la consecución de objetivos comunes que repercuten en la buena marcha de la empresa, como reducción de costos, incremento de la productividad, incremento de utilidades.

Fomentan el trabajo en equipo y la cooperación; para que mejoren las relaciones obreros – patronales.

Mejora la identificación del trabajador para la empresa.

Tipo de instintivos salariales:

- Plan scanlon
- Plan rucker
- Plan maroshare
- Plan de obtención de acciones
- Plan reparto de utilidades
- *Plan scanlon:* el plan costa de dos partes básicas; la forma de pagos incentivos, distribuye las ganancias logradas por la mejora de la productividad, proporcionalmente entre los trabajadores que contribuyen al logro.

Sistema de gestión basada en sugerencia.

- En cada departamento de la compañía se elige un comité de producción y supervisor.
- Se reúnen para evaluar las sugerencias individuales para formular planes generales de mejoramiento de la productividad.
- El plan se presenta el comité ejecutivo de la compañía que apruebe e implanta dicho plan.

Modalidades del salario:

Bajo la premisa de que se considera salario la totalidad de las prestaciones económicas de los trabajadores por la prestación de sus servicios laborales por cuenta ajena, a excepción de las prestaciones extras salariales, el artículo 26 estatuto de trabajadores vid=1,127058.3 establece la modalidades del salario que son en especie o en dinero.

Salario en dinero: constituye la forma esencial de pago. Debe realizarse en moneda de curso legal (artículo 165 C.T), y alcanzar al menos el mínimo legal, de manera que no es posible acudir a otras formas de pago.

Por ejemplo (el salario en especie) para completar dicho rubro, al respecto puede consultarse la sentencia No. 2005 – 00858 sala segunda.

Salario Emocional: Como un factorHigiénico dentro de los elementos motivadores del ser humano, según (Gómez, 2001, p.78), define el Salario Emocional como "*la remuneración que recibe el trabajador diferente al salario, que se le proporciona a un trabajador en su contribución laboral*". Es decir, no se atribuye a lo físicamente recibido en dinero sino a las percepciones del trabajador sobre lo que va a disfrutar al hacer uso de este.

***Salario en especie*:** constituye el salario en especie toda parte de la remuneración ordinaria y permanente que recibe el trabajador como contraprestación directa del servicio: tales como la alimentación, habitación o vestuario que el empleador suministra al trabajador o a su familia, salvo la estipulación prevista en el artículo 15 de esta ley.

El salario en especie debe valorarse expresamente en todo contrato de trabajo. A falta de estipulación o de acuerdo sobre su valor real se estimará parcialmente sin que puedan llegar a constituir y conformar más del 50% de la totalidad del salario.

No obstante cuando un trabajador devenga un salario mínimo legal el valor por concepto del salario en especie no podrán exceder del 30%, articulo 129 código sustantivo del trabajo; el artículo 129 es claro en el sentido en que el salario en especie solo puede ser como máximo el 50% y en ningún caso puede ser superior a ese porcentaje, y en todo caso se debe con anterioridad fijar la valoración de dos elementos entregados de pago. Establecido a la posibilidad que el empleador le paguen en especie con sus propios productos valorados a unos costos elevados o superiores al valor comercial de mercado, afectando la remuneración real del trabajador.

Prestaciones Sociales: "las prestaciones sociales son los dineros adicionales al salario que el empleador debe reconocer al trabajador vinculado mediante contrato de trabajo por sus servicios prestados, es el reconocimiento a su aporte en la generación de ingresos y utilidades en la empresa o unidad económica" *(Decenzo, 2001, p.13)*

Prima de servicio: toda empresa debe pagar a un empleado un salario mensual, del cual, quince días se deben pagar, por tardar el último día del mes de junio, y los restantes quince días en los primeros 20 días del mes de diciembre.
Según el artículo 307 del código sustantivo del trabajo, la prima de servicio no es salario ni se debe computar con salario en ningún caso, tratamiento que se le da a las demás prestaciones sociales.

En el caso que el empleador opere con un contrato de trabajo de término fijo, la prima de servicio se calculará en proporción al tiempo laborado, cualquiera que este sea.

En cuanto al auxilio de transporte este no es factor salarial, pero con monto o expreso en el artículo 7 de la ley 1 de 1963, este se considera incorporado al salario para todos los efectos de liquidación de prestaciones sociales. Es de tener

presente que este tratamiento del auxilio de trasporte es solo las prestaciones sociales, mas no para los aportes fiscales ni de seguridad social *(pensión, ARL)*

Cesantías: el trabajador tiene derecho a que se le pagueun salario mensual por cada año de trabajo o proporcionalmente a la fracción de año trabajado.

Para liquidar el auxilio de cesantías se toma como base el último salario mensual devengado por el trabajador siempre que no haya obtenido variación en los tres últimos meses, y en el de los salario variables se toma como base el promedio de lo devengado en el último año de servicio en todo el tiempo servido si fuere menor de un año.

En este caso también se tiene en cuenta el auxilio de trasporte como base para el cálculo de las cesantías y liquidación de las cesantías, se hará el último día de cada año o a finalizar el contrato.

Respecto a las empleadas domésticas, la base para las cesantías será la totalidad del salario, incluido el salario en especie, que es típico, en estos trabajadores.

El auxilio de cesantías debe ser consignado por el empleador antes del 15 de febrero del siguiente año en una cuenta individual de cada trabajador en el fondo que el empleador elija. De no consignarse oportunamente las cesantías, el empleador deberá pagar un día de salario por cada día de retraso en la consignación o pagos de las cesantías.

Como ya se dijo, el auxilio de cesantías se liquida al finalizar el año, caso el cual se consignará en un fondo o a la terminación del contrato.

Sin embargo, es posible hacer liquidaciones parciales de las cesantías siempre y cuando estas sean utilizadas para la construcción o mejoramiento de vivienda.

Si el empleador debe pagar por conceptos de intereses sobre las cesantías un 12% anual, o proporcionalmente al tiempo trabajado.

El empleador no obligado al pago de auxilio de cesantías excepción de la industria familiar, que trabajen en su propio establecimiento.

Dotación: "todo empleado que ocupe más de un trabajador permanente debe suministrar al empleado como dotación**,** cada 4 meses, un par de zapatos y un vestido, esta obligación es para con los empleados que devengan un sueldo hasta dos salarios mínimos, y tendrán derecho los trabajadores que a la fecha de la entrega de la dotación lleven laborando en la empresa como mínimo 3 meses" *(Ley 100 de 1993)*

Las fechas de entrega de la dotación será el 30 de abril, el 31 de agosto y el 20 de noviembre de cada año.

Está prohibido que el trabajador compense en dinero el valor correspondiente a la dotación, aunque en costumbre entre los empleadores, especialmente en oficinas y almacenes en los que no se requiere uniforme, entregar el dinero al empleado con el fin de que este adquiera por su cuenta y a su gusto las prendas que se ha de utilizar en su lugar de trabajo.

5.3. MARCO LEGAL

Antes de iniciar un proyecto es importante cumplir con algunos requerimientos formales que certifique la legalidad constitución y representación del departamento de Talento Humano a crear es determinante en este caso, cumplir con requisitos de tipo legal exigidos por el código del comercio para la creación de proyectos; a saber se encuentra como primer orden el registro ante cámara de comercio, el cual hace referencia a un certificado de representación y existencia. Así mismo, la obtención del RUT (Registro Único Tributario) expedido por la Dian, posteriormente la empresa Casa Hotel ALNOR, se le exige un tipo de licencia de funcionamiento, en este caso el sector económico donde está ubicada la empresa que es: Código CIU 511, alojamiento en hoteles, hostales y aparta hoteles.

Cabe resaltar aspectos legales que brindan a los colaboradores de la empresa, calidad de vida los cuales deben de ser los requisitos que la ley exige para su seguridad, así se pueden resaltar:

- EPS empresa promotora de salud
- ARL administradora de riesgos laborales
- Fondo de pensiones y cesantías
- Caja de compensación familiar.
- De otra manera se puede decir que la empresa Casa Hotel ALNOR, se encuentra certificada bajo las siguientes normas:
- Norma ISO 9001
- Certificación SGS Colombia.

De otra forma se deben identificar el tipo de sociedad donde se encuentra consolidada la empresa Casa Hotel ALNOR, el cual debe tener permanencia en el código de comercio de Colombia.

Por ende el tipo de sociedad que la empresa Casa Hotel ALNOR, mantiene vigente es: Sociedad Anónima Simplificada-SAS.

Por otra parte la empresa debe poseer el uso de una tecnología avanzada, ya que existen operativos para verificar la legalidad de software, para estar seguro de contar con equipos y programas legales.

5.4. MARCO CONTEXTUAL

Casa Hotel ALNOR, se encuentra en la localidad de Medellín, departamento de Antioquia, el domicilio social de esta empresa es calle 67 A Nº 51B – 17 Barrio Sevilla, zona céntrica de la ciudad de Medellín, cerca de las principales clínicas y hospitales, zona de acopio para el servicio de ambulancia, universidades y centro

de la ciudad, entidades bancarias, restaurantes, iglesias y centros religiosos de diferentes creencias, supermercados, droguería y farmacias, con fácil desplazamiento hacia cualquier punto de la ciudad y a pocos minutos de las principales estaciones del Metro y Metroplús.

Casa Hotel ALNOR, cuenta con apartamentos amoblados en el sector de Suramericana cerca al estadio Atanasio Girardot, universidades, zonas bancarias, restaurantes, almacenes de cadena, centros de estéticas, zonas verdes, bibliotecas, estación del Metro, droguería y farmacias.

Casa Hotel ALNOR, cuenta con otra sede en la parte central del Barrio Sevilla en la carrera 51 D Nº 67 – 26.

6. DISEÑO DE METODOLOGÍA

Una de la herramientas modernas al abordar el análisis estratégico, tanto el factor interno como externo, responde a la llamada Matriz *DOFA*; Según *(Kotler, 2002, p.174)* la define como "*una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (**D**ebilidades y **F**ortalezas) y su situación externa (**A**menazas y **O**portunidades) en una matriz cuadrada*". Proviene de lassiglas en inglés SWOT *(Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats)*

Es decir, la Matriz DOFA seconvierte en una herramienta de análisis que permite conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planear una estrategia de futuro.

El diseño de metodología fue mediante el proceso de análisis **FODA*(Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas),*** en el que se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo a la empresa, e inciden sobre su qué hacer interno, ya que potencialmente puede favorecer a ponerse en riesgo el cumplimiento de la misión institucional. La previsión de esas Oportunidades y Amenazas posibilitan la construcción de escenarios anticipados, que permiten reorientar el rumbo de la empresa Casa Hotel ALNOR.

Las *Fortalezas* y *Debilidades* corresponden al ámbito interno dentro del proceso de planeación se debe realizar el análisis de cuáles son esas Fortalezas con las que cuenta la empresa, y cuales Debilidades obstaculizan el cumplimento de sus objetivos estratégicos.

Ventajas que facilitan el tipo de análisis FODA.

Facilitan análisis del qué hacer institucional que por atribución debe cumplir la empresa Casa Hotel ALNOR, en apego al diagnóstico interno y externo; que faciliten la realización de un diagnóstico para la construcción de estrategias que permitan reorientar el rumbo de la empresa, a identificar la posición actual y la capacidad de la respuesta mínima.

De esta forma, el proceso de planeación estratégica se considera funcional cuando las Debilidades se ven disminuidas, las Fortalezas son incrementadas, el impacto de las Amenazas es considerado y atendido puntualmente, el aprovechamiento de las Oportunidades, es capitalizado en el alcance de los objetivos, misión y visión.
La dirección de la planeación integrará y actualizará el diagnóstico de la Empresa FODA con el apoyo de cada una de las áreas, mediante grupos de enfoque que guiarán la recopilación de la información y proyectarán los resultados.

6.1. METODOLOGÍA Y DIAGNÓSTICO INTERNO

Dentro del Marketing Estratégico, como lo plantea *(Jean-Jacques Lambin, 2003, p.99),* la auditoria interna, también llamada análisis de las “fuerzas y debilidades”, tiene por objetivo permitir a la empresa identificar el tipo de ventaja competitiva en la cual basar su estrategia de desarrollo. Las fortalezas de la empresa señalan ciertas estrategias que pueden ser exitosas para la empresa, y las debilidades para implementar medidas correctivas.

La metodología de *diagnóstico interno* se refiere a identificar las características internas sobre las que tiene el control y favorece o limitan el desarrollo eficaz de sus actividades.

En tal sentido serealizó un análisis de las Fortalezas y Debilidades de la empresa Casa Hotel ALNOR, aplicando el método de ***Entrevista Semiestructurada en profundidad*** dirigida a las directivas de la Compañía y la implementación de ***Encuesta Cerrada*** dirigida a los empleados de la misma a fin de conocer su percepción sobre el montaje del nuevo departamento de Gestión Humana y los programas que de allí se deben liderar.

Encuesta: esta corresponde a una serie de preguntas Cerradas para el personal de la Empresa, tanto de mandos medios como personal operativo o de base; dicha Encuesta se aplicó bajo la técnica de la llamada **Escala Likert**, es decir, donde se presentan opciones cerradas y de valoración como: Totalmente de Acuerdo, De Acuerdo, En Desacuerdo, Totalmente en Desacuerdo *(Cabrejos, 1999)* Adicionalmente se presentó un grupo de preguntas tipo control de tipo Dicotómicas (*una sola alternativa*) que permitieron validar las preguntas iniciales y contar con un mayor número de información que sirvió para perfilar de mejor manera el nuevo Departamento y las funciones que ha de desempeñar el nuevo líder de dicho departamento.

Entrevista:la Entrevista es una conversación entre dos o más personas, en la cual uno es el que pregunta (entrevistador) y quine responde (entrevistado) El entrevistado es la persona que tiene alguna idea o alguna experiencia importante que transmitir. El Entrevistador es el que dirige la Entrevista y debe dominar el diálogo, presenta al entrevistado el tema principal, hace preguntas adecuadas y cierra la Entrevista (*Briones, 2001)*

Por tratarse de información especializada, en el tema de la dirección de Gestión Humana, se hizo necesario acudir a la *Entrevista a Profundidad*. Es una técnica para obtener que una persona transmita oralmente al entrevistador su definición personal de la situación. La entrevista en *profundidad* es aquella en que el entrevistador, generalmente una persona especializada, interactúa con un

individuo y lo alienta para que exprese con entera libertad sus ideas sobre el tema abordado.

La principal ventaja radica en que se logra obtener respuestas más completas y básicas a preguntas que podrían contestarse a un nivel superficial si fueran planteadas en una encuesta normal *(Toro Iván, 2001)*

6.2. METODOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO EXTERNO

Consiste en identificar variables externas que pueden influir en forma de Oportunidades y Amenazas para la empresa Casa Hotel ALNOR.

Para esta vertiente se realizó una búsqueda de la información del entorno externo a la empresa, con el propósito de contar con una visión amplia del contexto al que se puede enfrentar el mismo y complementar a si el análisis de dichos factores.

El diagnóstico externo, permite identificar las Oportunidades y Amenazas de la organización.
A nivel de diagnóstico externo, como se expresó en la fase introductoria, se seleccionó un hotel de alto reconocimiento en el mercado y que se encuentra estructurado en su área de Gestión Humana, caso Hotel Nutibara. Para la recolección de esta información, se acudió a la técnica de ***Cliente Incognito*** por ser la información de tipo confidencial.

A partir de los datos recolectados, se propone el diseño del área de Gestión Humana y sus procesos, al igual el diseño de las actividades claves de la misma.

Instrumentos:
Para efectos metodológicos se abordan dos poblaciones:

Población 1. Directivos Casa Hotel ALNOR.

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Población 1. Directivos Casa Hotel ALNOR.

Cordial saludo: Mi nombre es Erika Patricia Torres Mora, estudiante de Especialización en Gerencia del Talento Humano de la Fundación Universitaria Luis Amigó. Actualmente me encuentro realizando la práctica empresarial en esta Empresa sobre Gestión del Talento Humano. Le agradezco la información que pueda suministrarme, la cual es totalmente confidencial y para el beneficio de todos.

1. Considerando la Visión la Empresa, ¿Cómo desea ver su empresa en los próximos cinco años?

2. En los objetivos estratégicos que ustedes han definido en la Compañía expresan la importancia del personal ¿Por qué razón o razones decidieron crear el departamento de Gestión Humana?

3. ¿Cuál consideran debe ser el Perfil Profesional y Ocupacional del nuevo director o directora de este nuevo departamento de Gestión Humana?

4. ¿Cuáles consideran deben ser las principales competencias o funciones que debe realizar este nuevo director o directora?
5. ¿Cuáles deben ser los factores al interior de la Empresa que se deben mejorar encaminados a lograr un adecuado clima laboral y un alto nivel motivacional del personal?

6. ¿Cómo identifican las necesidades laborales de su personal?

7. ¿Qué se entiende por gestión de la motivación de recurso humano vista desde el direccionamiento estratégico de la Empresa?

8. ¿Cuáles consideran deben ser los planes motivaciones y de incentivos para cubrir las necesidades laborales?

9. ¿Ustedes consideran que los planes motivaciones y de incentivos deben ser de tipo económico únicamente? ¿Qué otro tipo de factores motivacionales diferentes a los económicos les gustaría que diseñara el nuevo director o directora?

Gracias por su amable colaboración

Población 2. Personal mandos medios y de base.

ENCUESTA PERSONAL CASA HOTEL ALNOR

Cordial saludo: Mi nombre es Erika Patricia Torres Mora, estudiante de Especialización en Gerencia del Talento Humano de la Fundación Universitaria Luis Amigó. Actualmente me encuentro realizando la práctica empresarial en esta Empresa sobre Gestión del Talento Humano. Le agradezco la información que pueda suministrarme, la cual es totalmente confidencial y para el beneficio de todos.

I. IDENTIFICACIÓN:

Departamento o área:_____	**Cargo que desempeña:**_____
Tiempo en el cargo: _____	**Personal a cargo:** _____
Sexo: M: __ F: __	**Sucursal en que labora:** _____

II. CONTENIDO

1. La creación del nuevo departamento de Gestión Humana encargado de todo lo que tenga que ver con el personal, para Usted es:

a. muy importante	b. importante	c. poco importante	d. no es importante.

2. Una de las funciones del nuevo departamento será la capacitación para el personal. Para Usted la capacitación sobre temas relacionados con su área, los considera:

a. muy importante	b. importante	c. poco importante	d. no es importante.

3. Otros temas de capacitación diferentes a su área los considera:

a. muy importante	b. importante	c. poco importante	d. no es importante.

4. ¿En cuál o cuáles temas le gustaría que le capacitaran, diferentes a los de su área?

a.	b.	c.	d.

5. ¿Con cuáles de las siguientes palabras asocia usted el concepto de motivación?

a. capacitación	b. dinero	c. buen trato	d. otro, ¿cuál?: _____

6. La manera como actualmente lo motiva la Empresa para Usted es:

a. muy importante	b. importante	c. poco importante	d. no es importante.

7. El actual Clima Laboral (las relaciones entre ustedes y con los superiores, para Usted es:

a. muy positivo	b. positivo	c. poco positivo	d. muy negativo

8. Usted considera que los incentivos económicos son:

a. muy importantes	b. importantes	c. poco importantes	d. no es importante.

9. ¿Qué factores considera Usted debería tener en cuenta el nuevo director o directora del nuevo departamento pata estimularlo en su trabajo?

a. antigüedad	rendimiento en el trabajo	c. compromiso con la Empresa	d. otro ¿cuál?: _____

10. ¿Cómo prefiere ser estimulado en la Empresa? Por favor mencione al menos 3 factores.

a. tiempo para estudiar	b. descanso	c. prestamos	d. capacitación
a. mayor sueldo	b. bonificaciones	c. ascenso	d. otro ¿cuál?_____

III. Preguntas dicotómicas (una sola respuesta)

11. ¿Cree que en la Empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los empleados?	
a. si	**b. no**

12. ¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros y jefes?	
a. si	**b. no**

13. ¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas?	
a. si	**b. no**

14. ¿Considera que la Empresa tiene en cuenta las opiniones o sugerencias del empleado?	
a. si	**b. no**

15. ¿Cree que trabajando como lo viene haciendo tiene posibilidad de progresar en la Empresa?	
a. si	**b. no**

16. ¿Considera que el salario recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?	
a. si	**b. no**

17. ¿Considera que cuenta con la suficiente autonomía para desempeñar su trabajo?	
a. si	**b. no**

18. ¿Siente que sus metas y expectativas personales se han cumplido en su trabajo?	
a. si	**b. no**

19. ¿Considera que el trabajo que realiza satisface sus expectativas en cuanto a sus capacidades y habilidades?	
a. si	**b. no**

Gracias por su amable información

Instrumentos para diagnóstico externo:

Igualmente como instrumento a emplear se utilizó la ***Entrevista Semiestructurada***, con la empresa par, es decir, con El Nutibara. Esta entrevista es similar a la aplicada a las directivas de la Casa Hotel ALNOR.

Población 1. Directivos Hotel Nutibara.

Cordial saludo: Mi nombre es Erika Patricia Torres Mora, estudiante de Especialización en Gerencia del Talento Humano de la Fundación Universitaria Luis Amigó. Actualmente me encuentro realizando mi Tesis sobre Gestión del Talento Humano. Por lo tanto he seleccionado su Empresa por su alto reconocimiento en el mercado y su liderazgo en la gestión de personal. Le agradezco la información que pueda suministrarme, la cual es totalmente confidencial y para fines académicos.

1. Considerando la Visión la Empresa, ¿Cómo desea ver su empresa en los próximos cinco años?

2. En los objetivos estratégicos que ustedes han definido en la Compañía expresan la importancia del personal ¿Por qué razón o razones decidieron crear el departamento de Gestión Humana?

3. ¿Cuál consideran debe ser el Perfil Profesional y Ocupacional de un director o directora del departamento de Gestión Humana?

4. ¿Cuáles consideran deben ser las principales competencias o funciones que debe realizar este nuevo director o directora?

5. ¿Cuáles deben ser los factores al interior de la Empresa que se deben mejorar encaminados a lograr un adecuado clima laboral y un alto nivel motivacional del personal?

6. ¿Cómo identifican las necesidades laborales de su personal?

7. ¿Qué se entiende por gestión de la motivación de recurso humano vista desde el direccionamiento estratégico de la Empresa?

8. ¿Cuáles consideran deben ser los planes motivaciones y de incentivos para cubrir las necesidades laborales?

7. ANALISIS DE RESULTADOS

Como se había manifestado, el diagnóstico para la empresa Casa Hotel ALNOR, obedece a dos enfoques: el primer enfoque atiende al *Diagnóstico Interno* de la Empresa mediante las visitas realizadas y la aplicación de instrumentos para la recolección de la información, tanto por parte de las directivas como por parte de Los empleados.

En una segunda etapa se construyó el *Diagnóstico Externo* a través de la recolección de información Primaria en el *Hotel Nutibara* de Medellín, aplicando el mismo instrumento a las directivas y a través de la Observación que permitió evidenciar algunos elementos como su organigrama, instalaciones físicas, presentación del personal, y algunas conversaciones con varios empleados de dicho Hotel.

A continuación se presentan los resultados que se originaron en dicho estudio paraculminar con la construcción de la Matriz *DOFA* o de diagnósticoadministrativo.

7.1. DIAGNÓSTICO INTERNO

Entrevista Directivos Casa Hotel ALNOR.

1. Considerando la Visión la Empresa, ¿Cómo desea ver su empresa en los próximos cinco años?

Las visión de la casa Hotel ALNOR para los próximos 5 años, es dejar de ser casa hotel y configurarnos como *hotel de talla nacional* donde los servicios de alojamiento y alimentación a nuestros usuarios obedezcan a un plan de atención, no solo a la clase de usuarios que hoy se manejan, sino también a usuarios de todo tipo y seguir siendo *reconocida como elprimero*, en amabilidad y calidad humana que siempre lo ha caracterizado.

2. En los objetivos estratégicos que ustedes han definido en la Compañía expresan la importancia del personal ¿Por qué razón o razones decidieron crear el departamento de Gestión Humana?

Fue una necesidad que se detectó debido a que la planta de personal sigue en aumento lo cual garantizará que al *recurso humano* se le cumpla con todas sus necesidades tanto laborales como sociales. Lo cual conlleva a que laboren con un ambiente armónico.

3. ¿Cuál consideran debe ser el Perfil Profesional y Ocupacional del nuevo director o directora de este nuevo departamento de Gestión Humana?

El perfil profesional y ocupacional del nuevo director del departamento de Gestión Humana debe ser un profesional en el área de la salud, con énfasis en liderazgo y servicio al cliente.

4. ¿Cuáles consideran deben ser las principales competencias o funciones que debe realizar este nuevo director o directora?

Hacer dirección al personal a cargo, crear programas de lúdica, incentivar la educación continuada del personal o cliente interno.

5. ¿Cuáles deben ser los factores al interior de la Empresa que se deben mejorar encaminados a lograr un adecuado clima laboral y un alto nivel motivacional del personal?

Los factores a mejorar son:

- Manejo de la comunicación
- Incentivar con bonificaciones
- Crear concursos del mejor empleado del mes y al final del año.
- Mantener al día las dotaciones de elementos de trabajo.
- Cumplir con todas las leyes establecidas por el Ministerio de Trabajo.

6. ¿Cómo identifican las necesidades laborales de su personal?

- A través de encuestas
- Visita domiciliaria
- Entrevista al personal
- Observación directa en el puesto de trabajo

7. ¿Qué se entiende por gestión de la motivación de recurso humano vista desde el direccionamiento estratégico de la Empresa?

Es crear programas encaminados a mejorar el *clima laboral* y por ende mejorar la prestación del servicio al usuario que hace uno de nuestros servicios.

8. ¿Cuáles consideran deben ser los planes motivaciones y de incentivos para cubrir las necesidades laborales?

- Mandar al recurso humano a cursos de crecimiento personal, educación continuada relacionada con su quehacer diario.
- Dar bonificaciones de acuerdo a la solvencia de la empresa.
- Hacer préstamos personales.
- Tener en cuenta fechas especiales como cumpleaños, día de la madre, día del padre, etc.
- Programas para favorecer la integración.

9. ¿Ustedes consideran que los planes motivaciones y de incentivos deben ser de tipo económico únicamente? ¿Qué otro tipo de factores motivacionales diferentes a los económicos les gustaría que diseñara el nuevo director o directora?

Considero que incentivos económicos es importante pero lo es más el de las motivaciones de tipo social.

Otro tipo de incentivos diferentes al económico puede ser:

Bonificaciones en eventos sociales, ejemplo: ferias, bingos, rifas y tómbolas.
Fomentar el descanso por buen rendimiento.
Ofrecer la posibilidad de estudios superiores adecuando los horarios y haciendo préstamos para acceder a los estudios superiores.

ENCUESTA AL PERSONAL CASA HOTEL ALNOR

Cordial saludo: Mi nombre es Erika Patricia Torres Mora, estudiante de Especialización en Gerencia del Talento Humano de la Fundación Universitaria Luis Amigó. Actualmente me encuentro realizando el Trabajo de Grado II en esta Empresa sobre Gestión del Talento Humano. Le agradezco la información que pueda suministrarme, la cual es totalmente confidencial y para el beneficio de todos.

I. IDENTIFICACIÓN:

Departamento o área:_____	**Cargo que desempeña:**_____
Tiempo en el cargo: _____	**Personal a cargo:** _____
Sexo: M: __ **F:** __	**Sucursal en que labora:** _____

Vale la pena destacar en este punto que de 13 empleados que laboran actualmente con la Empresa, 8 de ellos expresaron su interés en la participación del presente proceso. Es decir, 6 de ellos manifestaron su rechazo al presente estudio al expresar su descontento total con esta Empresa.

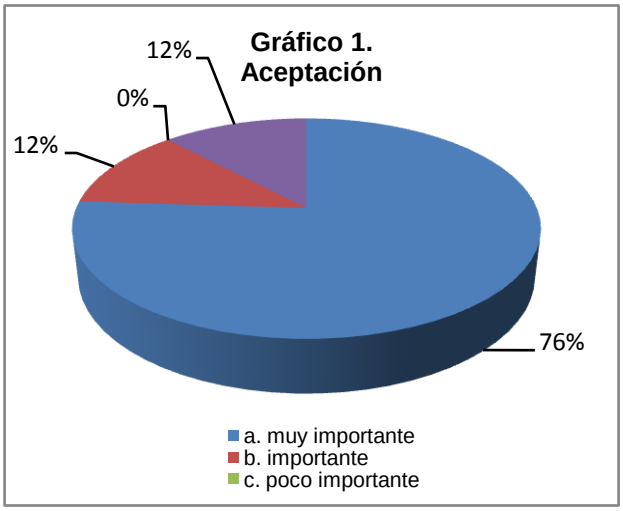
Esta población es representada muy proporcionalmente por hombres y mujeres jóvenes con edades que oscilan entre los 20 y 35 años, con una antigüedad promedio de 2 años.

II. CONTENIDO

1. La creación del nuevo departamento de Gestión Humana encargado de todo lo que tenga que ver con el personal, para Usted es:

Variable (Aceptación)	Frecuencia absoluta Fx.	Frecuencia relativa fx (%)
a. muy importante	6	76
b. importante	1	12
c. poco importante	0	0
d. no es importante.	1	12
TOTAL	**8**	**100%**

Al indagar sobre la importancia que representa un departamento de *gestión humana* para la Empresa ALNOR, se destaca como en su mayoría, 88%, consideran esta como una importante decisión en cuanto a la administración o gestión del personal.



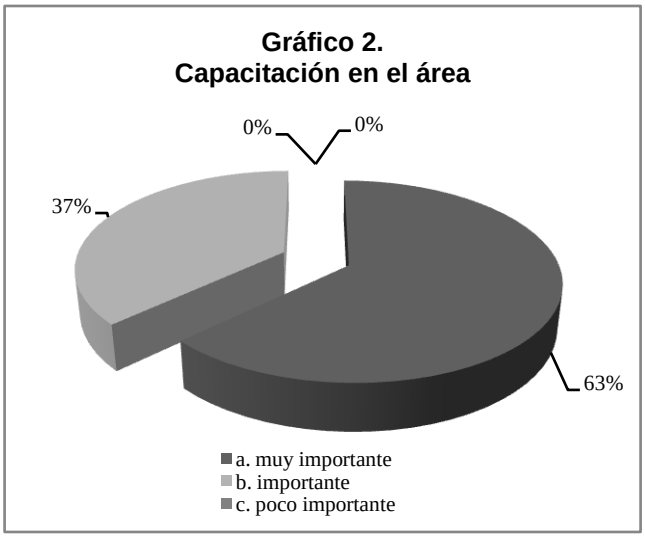
Fuente: construcción propia.

Lo anterior pone de presente el interés sobre un área que pese a que actualmente no existe en la Empresa, los trabajadores tienen conocimiento sobre su función básica.

2. Una de las funciones del nuevo departamento será la capacitación para el personal. Para Usted la capacitación sobre temas relacionados con su área, los considera:

Variable (Capacitación)	Frecuencia absoluta Fx	Frecuencia relativa fx (%)
a. muy importante	5	63%
b. importante	3	37%
c. poco importante	0	0%
d. no es importante.	0	0%
TOTAL	**8**	**100%**

Los perfiles actuales del *cliente interno* obedecen básicamente a las labores secretariales, mucamas, vigilancia y aseo, muchas de ellas denominadas bajo el concepto de "oficios varios", para la población en general, perciben de alta importancia la función de capacitación de la nueva área de Gestión Humana.



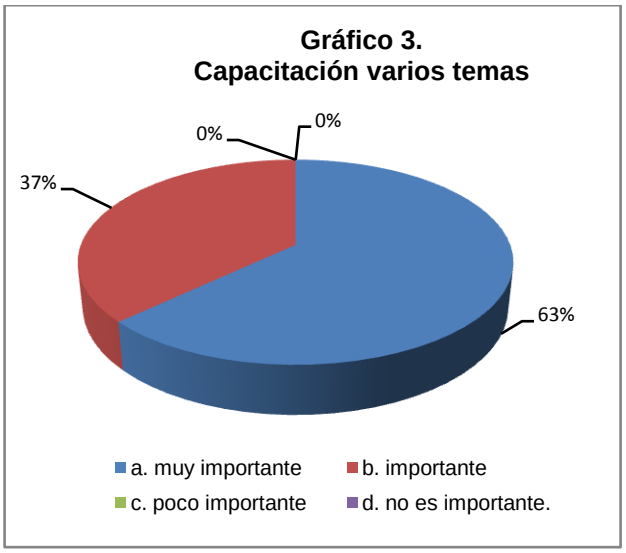
Fuente: construcción propia.

Es de destacar que este interés por la capacitación obedece al deseo de mejorar las *competencias laborales* de cada trabajador en su actual función desempeñada.

3. Otros temas de capacitación diferentes a su área los considera:

Variable (Capacitación varia)	Frecuencia absoluta Fx	Frecuencia relativa fx (%)
a. muy importante	5	63%
b. importante	3	37%
c. poco importante	0	0%
d. no es importante.	0	0%
TOTAL	**8**	**100%**

A parte de la pregunta anterior, y con la misma participación de importancia, los empleados reclaman igualmente otros temas de interés en materia de capacitación.



Fuente: construcción propia.

4. ¿En cuál o cuáles temas le gustaría que le capacitaran, diferentes a los de su área?

Temas de interés:

Administración

Relaciones humanas

Talento humano
Seguridad industrial
Servicio al cliente

Complementario al interés de capacitarse en sus actuales áreas de desempeño, se manifestó la preferencia en otras áreas del conocimiento.

En orden de importancia los temas preferidos obedecen a temas relacionados con Administración, Relaciones Humanas, Talento Humano, Seguridad Industrial y Servicio al Cliente.

Como se aprecia las expectativas de los trabajadores se direccionan hacia temas muy gerenciales en las áreas de Gestión Humana y Mercadeo.

5. ¿Con cuáles de las siguientes palabras asocia usted el concepto de motivación?

Variable (Asociación motivación)	Frecuencia absoluta Fx	Frecuencia relativa fx (%)
a. muy importante	0	0%
b. importante	0	0%
c. poco importante	7	92%
d. no es importante.	1	8%
TOTAL	**8**	**100%**

Llama la atención como para la mayoría de los trabajadores, con un 92%, de participación, asocian el concepto de *motivación* con el “buen trato”

Tal parece que el nivel de desmotivación que se evidencia al interior de la empresa tiene que ver con un problema de ambiente y clima laboral.

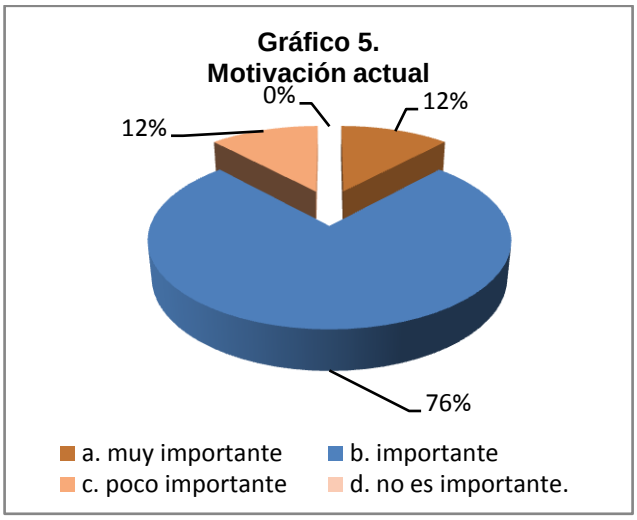
Fuente: construcción propia.

Igualmente llama la atención como ninguno de los trabajadores asoció el concepto motivacional con *factores económicos.*

6. La manera como actualmente lo motiva la Empresa para Usted es:

Variable (Motivación actual)	Frecuencia absoluta Fx	Frecuencia relativa fx (%)
a. muy importante	1	12%
b. importante	6	76%
c. poco importante	1	12%
d. no es importante.	0	0%
TOTAL	**8**	**100%**

En términos generales se manifiesta la aceptación, con el 88% de los empleados, que están de acuerdo con la forma como actualmente los motiva la Empresa.



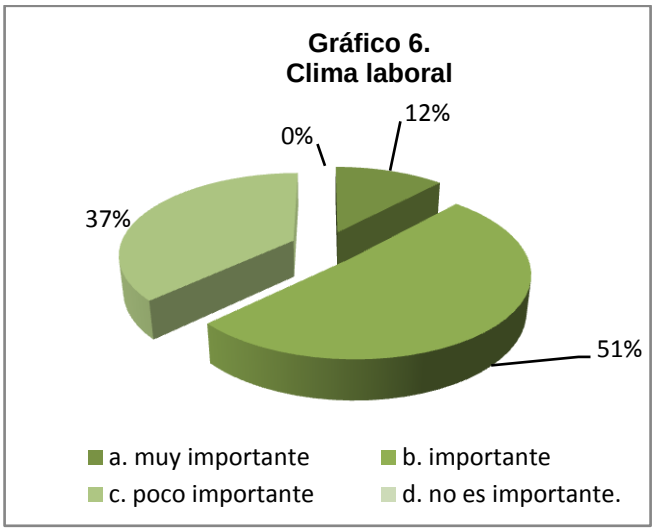
Fuente: construcción propia.

La apreciación anterior se refleja en un escenario de conformismo ante la situación actual de los trabajadores, pues muchos de ellos adolecen de garantías laborales legales, percibiendo únicamente el pago por día trabajado.

7. El actual Clima Laboral (las relaciones entre ustedes y con los superiores), para Usted es:

Variable (Clima laboral)	Frecuencia absoluta Fx	Frecuencia relativa fx (%)
a. muy importante	1	12%
b. importante	4	51%
c. poco importante	3	37%
d. no es importante.	0	0%
TOTAL	**8**	**100%**

Aunque para el 63% de los empleados que puede considerarse una mayoría, y que se encuentran satisfechos en las relaciones personales internas de la Empresas, a la luz de las Relaciones humanas, un 37% en este caso que percibe como poco positivo dicho clima laboral, es un claro atenuante de una problemática en este campo.



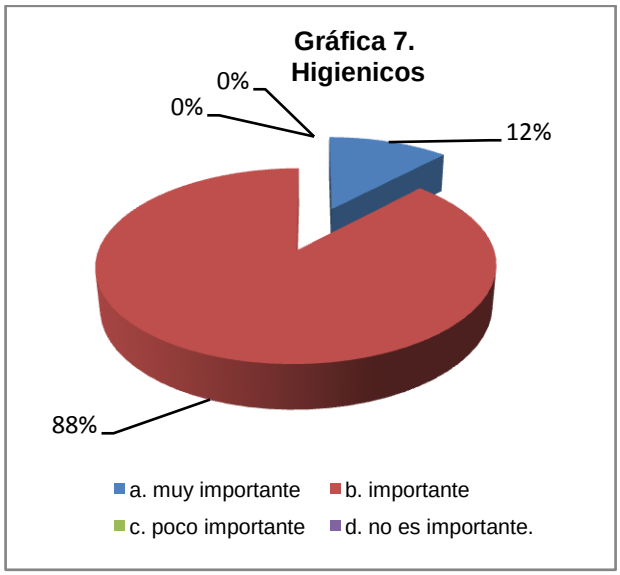
Fuente: construcción propia.

8. Usted considera que los incentivos económicos son:

Variable (Higiénicos)	Frecuencia absoluta Fx	Frecuencia relativa fx (%)
a. muy importante	1	12%
b. importante	7	88%
c. poco importante	0	0%
d. no es importante.	0	0%
TOTAL	**8**	**100%**

Contrariamente a la pregunta número 5 en la cual no se asoció el *concepto motivacional* con *factores económicos*, en la pregunta actual, todos los empleados manifestaron la importancia que para ellos representa los incentivos económicos o monetarios.

Y es precisamente por la condición laboral actual de algunos de los empleados al no recibir un justo pago y legal ante la labor desempeñada.

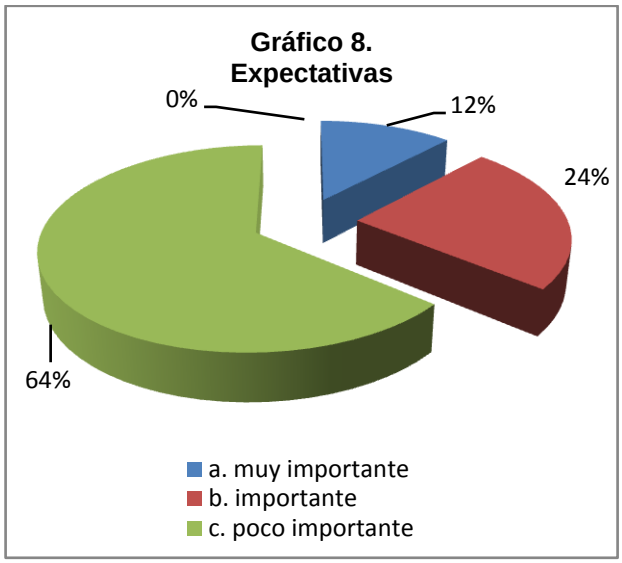


Fuente: construcción propia.

9. ¿Qué factores considera Usted debería tener en cuenta el nuevo director o directora del nuevo departamento para estimularlo en su trabajo?

Variable (Expectativa)	Frecuencia absoluta Fx	Frecuencia relativa fx (%)
a. antigüedad	1	12%
b. rendimiento laboral	2	24%
c. compromiso	5	64%
d. otros	0	0%
TOTAL	**8**	**100%**

El compromiso con la Empresa es percibido por el 64% de los empleados como el principal factor a tener en cuenta por el nuevo departamento de Gestión Humana para estimular el trabajo de los empleados.



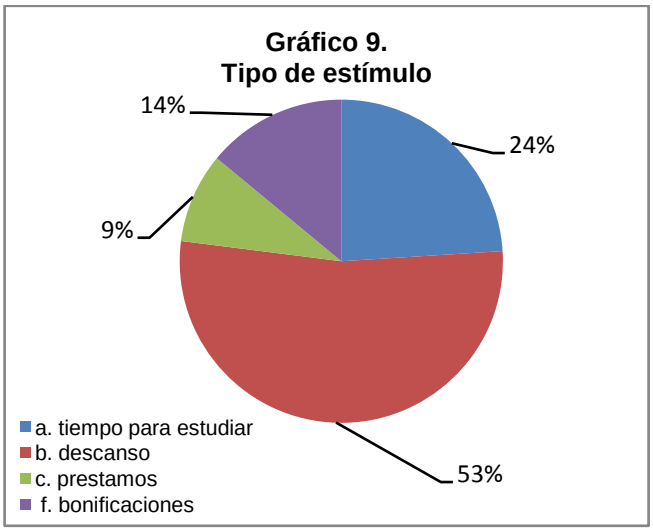
Fuente: construcción propia.

Seguidamente, con un 24% los empleados consideran que el rendimiento que ellos logran en el desempeño de sus actividades, igualmente debe de ser la base para los diferentes programas que pretendan estimularlos.

10. ¿Cómo prefiere ser estimulado en la Empresa? Por favor mencione al menos 3 factores.

Variable (Tipo estímulo)	Frecuencia absoluta Fx	Frecuencia relativa fx (%)
a. tiempo para estudiar	5	24%
b. descanso	11	53%
c. prestamos	2	9%
f. bonificaciones	3	14%
TOTAL	**21**	**100%**

En su orden de importancia el *descanso, tiempo para estudiar, las bonificaciones y los préstamos,* son percibidos como las mejores prácticas que podría implementar la Empresa para motivar su personal.



Fuente: construcción propia.

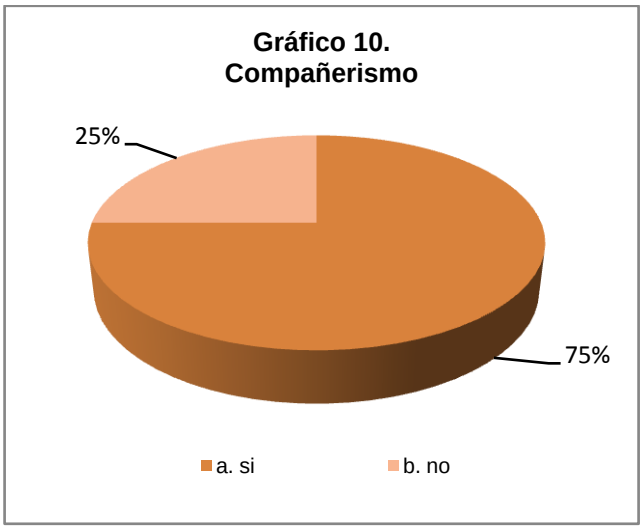
Aquí nuevamente se destacan 2 factores monetarios y 2 no monetarios, es decir, aquellos estímulos económicos que asocian con la motivación, y el tiempo para estudio y descanso como motivadores no económicos.

III. Preguntas dicotómicas (una sola respuesta)

11. ¿Cree que en la Empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los empleados?

EVENTO (Compañerismo)	Frecuencia absoluta Fx	Frecuencia relativa fx (%)
a. si	6	75%
b. no	2	25%
TOTAL	**8**	**100%**

El compañerismo y la unión entre los empleados es un fiel reflejo del *clima laboral*, que si bien no es el resultado de estímulos económicos, si estimula la productividad interna.



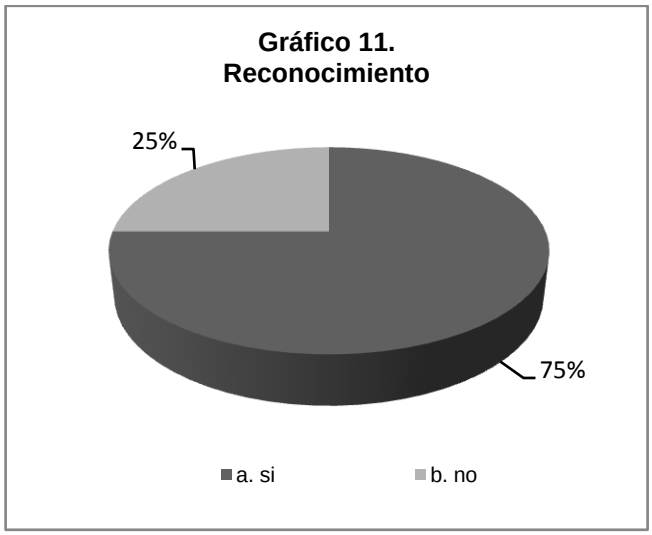
Fuente: construcción propia.

En la Empresa, esta percepción es positiva por el 75% de los empleados al considerar que se fomentan estas prácticas de buen clima laboral.

12. ¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros y jefes?

Variable (Reconocimiento)	Frecuencia absoluta Fx	Frecuencia relativa fx (%)
a. si	6	75%
b. no	2	25%
TOTAL	**8**	**100%**

El reconocimiento es un elemento motivador en el desempeño laboral, el cual puede estar asociado a estimuladores económico y no económico.



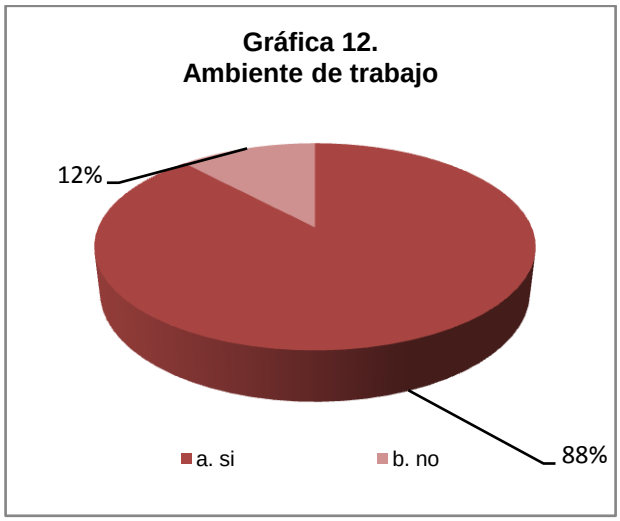
Fuente: construcción propia.

Igual que en la pregunta anterior, el 75% de los empleados considera un reconocimiento justo a la labor desempeñada.

13. ¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas?

EVENTO (Ambiente de trabajo)	Frecuencia absoluta Fx	Frecuencia relativa fx (%)
a. si	7	88%
b. no	1	12%
TOTAL	**8**	**100%**

El ambiente de trabajo está relacionado directamente con el *clima organizacional*, por lo tanto para el caso encuentra su relación con la pregunta 11, ya que el 88% de los empleados percibe positivo dicho ambiente de trabajo.

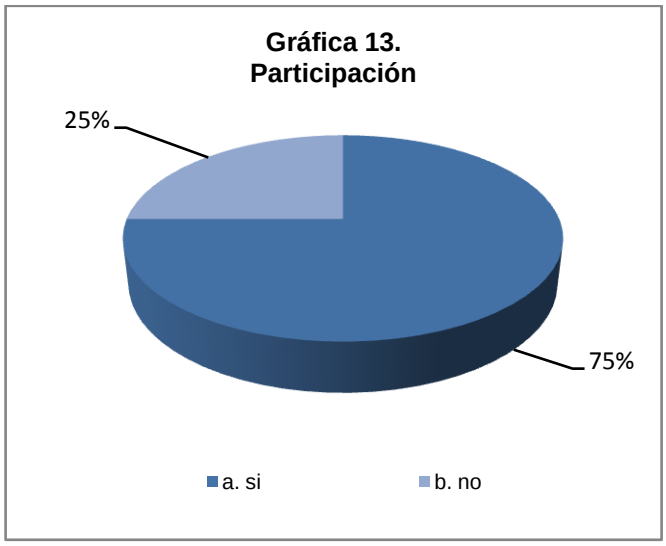


Fuente: construcción propia.

14. ¿Considera que la Empresa tiene en cuenta las opiniones o sugerencias del empleado?

Variable (Participación)	Frecuencia absoluta Fx	Frecuencia relativa fx (%)
a. si	6	75%
b. no	2	25%
TOTAL	**8**	**100%**

Cuando se considera por parte de las directivas de la Empresa las opiniones o sugerencias de los empleados, esto se convierte en un *factor motivador* para el cliente interno.



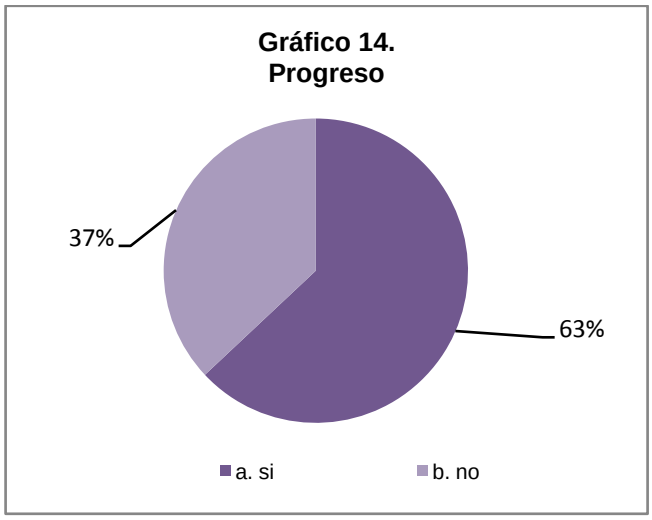
Fuente: construcción propia.

Es así como el 75% de los empleados manifiesta el interés de la empresa ante los trabajadores para que participen activamente con sus aportes y opiniones.

15. ¿Cree que trabajando como lo viene haciendo tiene posibilidad de progresar en la Empresa?

Variable (Progreso)	Frecuencia absoluta Fx	Frecuencia relativa fx (%)
a. si	5	63%
b. no	3	37%
TOTAL	**8**	**100%**

El trabajo se convierte definitivamente en el medio más visible o tangible del alcance de las *metas del ser humano.*



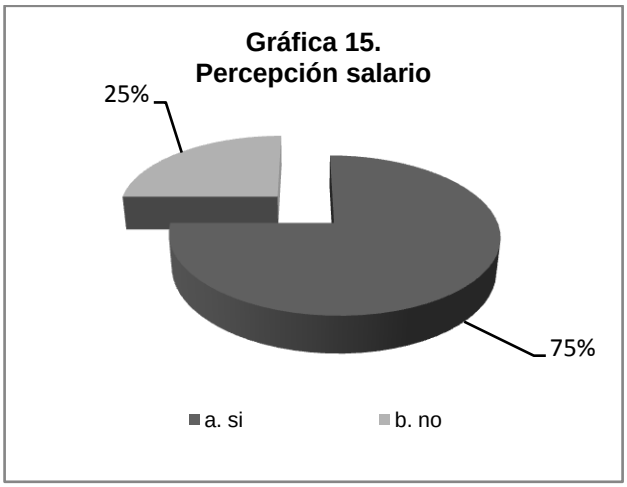
Fuente: construcción propia.

En la Empresa ALNOR en su gran mayoría, el 75% de los empleados, considera que gracias a su desempeño laboral podrá alcanzar las metas que se ha propuesto como empleado.

16. ¿Considera que el salario recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?

(Variable Percepción salario)	Frecuencia absoluta Fx	Frecuencia relativa fx (%)
a. si	6	75%
b. no	2	25%
TOTAL	**8**	**100%**

Pese a las condiciones laborales y la forma de pago por día trabajado como se viene practicando en ALNOR, el 75% de los empleados percibe justa su retribución económica.

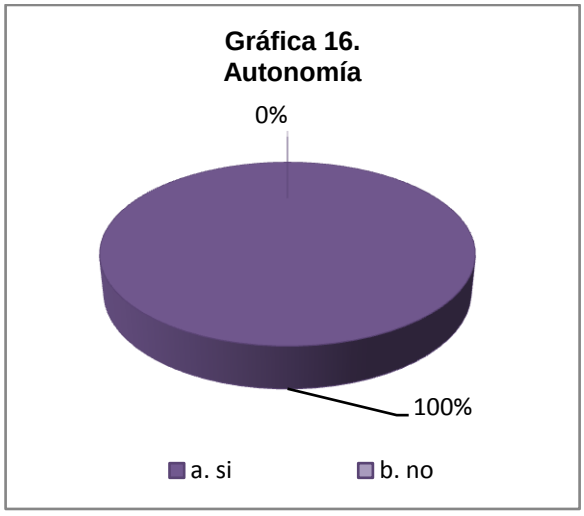


Fuente: construcción propia.

17. ¿Considera que cuenta con la suficiente autonomía para desempeñar su trabajo?

Variable (Autonomía)	Frecuencia absoluta Fx	Frecuencia relativa fx (%)
a. si	8	100%
b. no	0	0%
TOTAL	**8**	**100%**

La autonomía que ofrece el jefe o líder a sus subalternos es el medio de lograr su propio *empoderamiento* y confianza con las funciones realizadas.



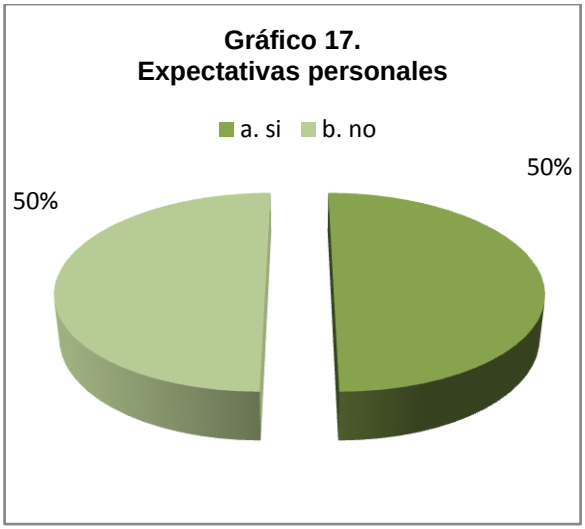
Fuente: construcción propia.

En este orden de ideas, todos los empleados de ALNOR (*al menos los que contestaron la encuesta*) consideran que gozan de dicho empoderamiento o autonomía al desempeñar su trabajo.

18. ¿Siente que sus metas y expectativas personales se han cumplido en su trabajo?

Variable (Expectativas personales)	Frecuencia absoluta Fx	Frecuencia relativa fx (%)
a. si	4	50%
b. no	4	50%
TOTAL	**8**	**100%**

Las aspiraciones personales, como metas y objetivos de superación encuentran su mayor espacio en el *escenario laboral.*



Fuente: construcción propia.

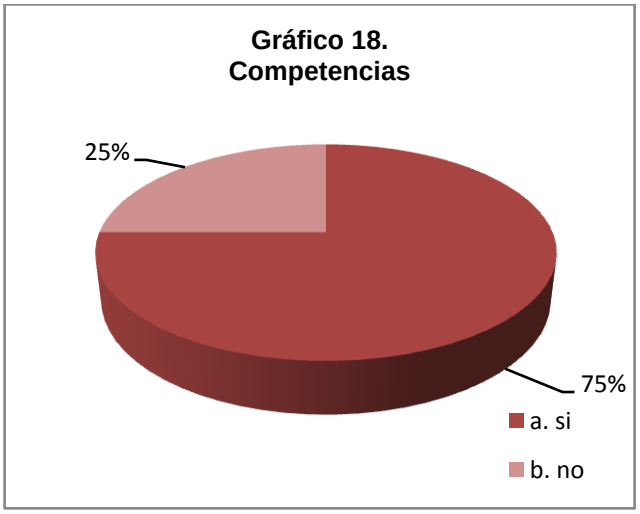
En *ALNOR* se perciben dos posiciones encontradas: la mitad de los empleados que considera que sus metas se han cumplido al interior de su trabajo, y otro tanto igual que consideran lo contrario.

La posición anterior da a entender que pese al *clima laboral positivo* y a la autonomía que encuentra el trabajador para realizar sus funciones, no se constituyen en importantes elementos que logren impactar sus metas desde lo personal y familiar.

19. ¿Considera que el trabajo que realiza satisface sus expectativas en cuanto a sus capacidades y habilidades?

Variable (Competencias)	Frecuencia absoluta Fx	Frecuencia relativa fx (%)
a. si	6	75%
b. no	2	25%
TOTAL	**8**	**100%**

Cuando se presenta una relación en el *perfil ocupacional* el trabajador con sus *competencias laborales,* esto permite una mayor productividad en el desempeño de las funciones, debido a que el trabajador o empleado está desempeñando en su puesto de trabajo realmente lo que sabe hacer.



Fuente: construcción propia.

En ALNOR la situación anterior se presenta en forma positiva, es decir, el 75% de los empleados considera que su cargo actual se corresponde con las habilidades para desempeñarlo.

Análisis de Diagnóstico interno:

Como se pude apreciar, la precepción que tiene el gerente del Hotel coincide con los términos que normalmente utiliza un directivo con una *orientación social* manifestando el interés por su cliente interno.

Resalta de esta entrevista la Visión empresarial de las directivas hacia la conversión de su negocio en una *verdadera empresa* del sector servicios hoteleros, más aún, enfocándose a un crecimiento integral y ambicioso, hasta el punto de considerar que puede lograr ser el *Primero a nivel nacional*, diversificando su portafolio actual de servicios y direccionándose en la búsqueda de nuevos mercados, pues el segmento que atiende actualmente obedece a los pacientes remitidos por algunas IPS de la ciudad, lo que lo ha especializado en este tipo de públicos.

Pese a *las falencias* o puntos por mejor en el Hotel, su gerente es consciente de los cambios que debe hacer, y de hecho su interés es la creación del departamento de *Gestión Humana* para que lidere a todo el personal y diseñe los diferentes programas que, convencionalmente se realizan en una organización que cumple con los *estándares de calidad* en materia de procesos de gestión de talento humano, como factores de capacitación, motivación y compensaciones o mejoras salariales.

Con respecto a los*empleados,*como se había manifestado, 7 de ellos no quisieron participar en el proceso, por lo tanto de los encuestados se rescatan

variassituaciones:

En general en ellos se encontró toda su *disposición y optimismo* por los cambios que desea hacer la administración mediante la creación del departamento de *Gestión Humana,* para que puedan gozar de un mejor acompañamiento y encuentren eco en sus apreciaciones y recomendaciones.

Se aprecia un buen *clima laboral*, que pese a haber manifestado cierta inconformidad frente a su *retribución económica o salarial*, la mayoría de ellos manifestó estar satisfechos con su situación laboral actual en términos de reconocimiento, ambiente laboral y remuneración.

Obviamente con los empleados que fueron renuentes a participar en el proceso, seguramentetendrían unaposicióncontraria a los resultadosobtenidos por el personal encuestado.

En conclusión podría decirse y afirmarse que actualmente el Hotel, tanto a nivel de directivos como empleados, goza de una gran ventaja para emprender los nuevos retos a través de todo un proceso de *Gestión Humana,* y es que directivos y empleados *(los encuestados*) coinciden en un ambiente y escenario propicio para lograr cualquier cambio, pues se considera, bajo la *teoría administrativa*, y especialmente en el área de gestión humana, que el éxito en que cualquier proyecto que se emprenda lo que requiere es de una actitud positiva y proactiva respecto los objetivos que se quieren lograr.

En este punto es importante retomar de la teoría de gestión Humana o administración del talento Humano, al padre de la teoríaMotivacional.

Para Chiavenato Idalberto, “Administración de Recursos Humanos” (2002, pág. 6-7) manifiesta que

“Es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adopta, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”.

En este sentido, para el Hotel ALNOR, que pretende involucrase en la gestión del talento humanodebe generar estrategias para buscar, atraer, seleccionar, capacitar, desarrollar, retener, promover, y movilizar a los empleados en la organización. Las investigaciones realizadas para medir el valor de sistemas como estos dentro de las empresas, descubren beneficios en estas áreas económicas críticas: utilidades, satisfacción al cliente, calidad, productividad, costos, duración del ciclo de los procesos, y capitalización de mercado. Este abordaje del manejo del recurso humano busca no sólo emplear al personal más calificado y valioso, si no también enfatizar la retención de sus empleados.

Con respecto al planteamiento anterior, aunque se aborde al menos una *recomendación,* que será objeto del final de este trabajo, vale la pena advertir a las directivas de ALNOR, que ante el descontento y la actitud negligente de más de la mitad de su personal, deben tomar claras acciones y decisiones drásticas para concertar con dichos empleados, o en el peor de los casos prescindir de ellos para que no se rompa ese actual ambiente de trabajo positivo que reconocen los empleados encuestados.

7.2. DIAGNÓSTICO EXTERNO

En respuesta la Visión que tiene los directivos de su Casa Hotel ALNOR, de verlo convertido en uno de los hoteles más importantes a nivel nacional, se optó por analizar uno de los Hoteles podría decirse emblemáticos a nivel nacional por su liderazgo y que se ha convertido en un verdadero *referente y patrimonio cultural* no solo a nivel de Medellín sino a nivel nacional e internacional. ***El Hotel Nutibara.***

Al tratar de recolectar información en esta empresa fuebastantedifícil por la confidencialidad que exigen y por qué en estos momentos están en un proceso de DireccionamientoEstratégico con cambios importantesal interior de la Organización.

Más sin embargo con la ayuda de un allegado a las directivas del Hotel se logró extraer al menos aquellosaspectos básicos que aportan el diagnóstico externo.

Hotel Nutibara:

Ubicación:

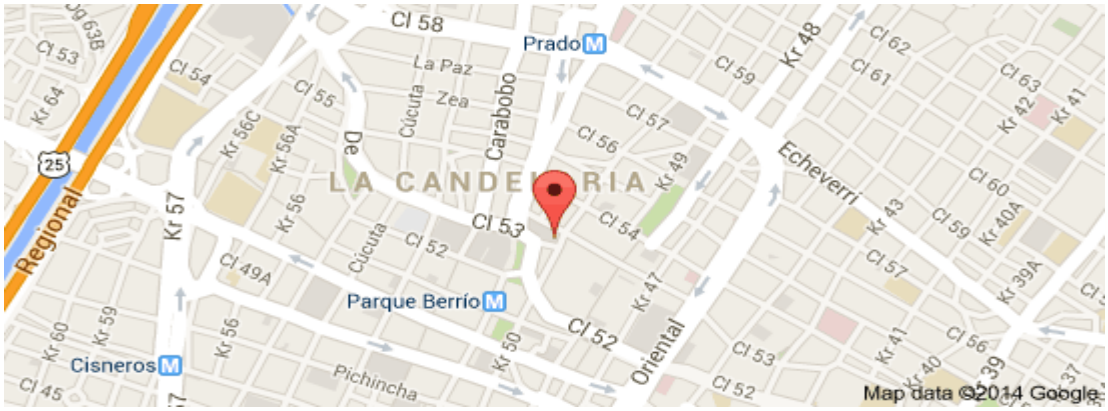
El Hotel Nutibara está situado estratégicamente en el centro de Medellín, a una cuadra de la estación de metro Parque Berrio, a 40 minutos del aeropuerto internacional José María Córdova y 15 minutos del aeropuerto Olaya Herrera.

Dirección: Cl 52ª 50-46 - Medellín, Colombia.

Imagen2. Vista Externa.

Fuente: www.hotelnutibara.com

Imagen 3. Mapa localización.



Fuente: www.hotelnutibara.com

Historia:

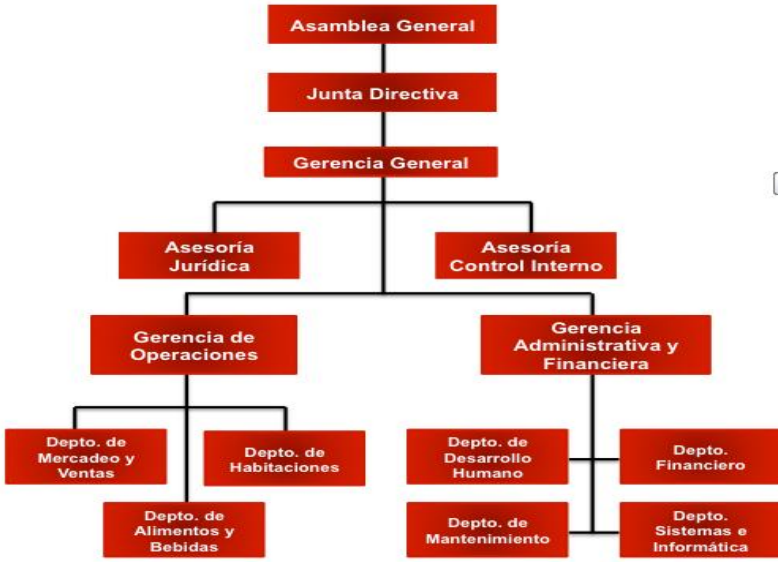
Apenas contaba Medellín con 150.000 habitantes, en el año 1937, cuando surgió la idea de construir en la ciudad un gran hotel; la Asamblea de Antioquia, mediante ordenanza número 10, determinó autorizar al gobernador de entonces, Doctor Alberto Jaramillo Sánchez, para promover la construcción de un hotel sin precedentes, éste sería llamado HOTEL NUTIBARA.

Se dio cumplimiento a dicha disposición y para el caso se reunieron verdaderos pioneros del civismo, hombres de empresas con visión futurista como Bernardo Mora, Gonzalo Mejía, Martín Rodríguez, Pedro Olarte Sañudo, Jorge de Bedout, Germán Saldarriaga, Jesús Mora y otros, a fin de configurar la sociedad que diera vida al proyecto.

Desde su fundación en el año de 1945, el HOTEL NUTIBARA ha sido parte de la historia de la ciudad y del país, pues a lo largo de sus 66 años de funcionamiento ha sido testigo y protagonista del surgimiento de una raza pujante y del nacimiento de una ciudad líder en cultura, calidad de vida, comercio y diversas actividades que fortalecen día a día la cadena productiva de Medellín y de Antioquia.

Durante estos años, el *HOTEL NUTIBARA CONFERENCE PLAZA* ha recibido miles de viajeros, turistas y visitantes que se han visto atraídos por esta imponente edificación de estilo californiano, que engalana el maravilloso sector del centro de Medellín y por el esmerado servicio y atención del extraordinario equipo humano que conforma el hotel.

Imagen 4. Carta Orgánica Hotel Nutibara SA.



Fuente: Gestión Humana, Hotel Nutibara, 2014.

Entrevista Gerente Administrativo y Financiero.

Se logró la Entrevista con el GerenteAdministrativo y Financiero de la Empresa porque en ese momento la Directora del Departamento de Desarrollo Humano se encontraba en un curso en la ciudad de Cali. Pero esa Dirección dependedirectamente de esta Gerencia.

1. Considerando la Visión la Empresa, ¿Cómo desea ver su empresa en los próximos cinco años?

La Compañía ya incursiona en otros formatos y sitios, como el caso *Hotel Nutibara Poblado Suites*y la nueva Unidad de Negocios aquí en el centro de Medellín denominada *Hotel Nutibara Express* que se ha orientado a una población citadina y con un portafolio más juvenil pero de clase internacional.

Para los próximos 5 años le estamos apostando a fortalecerme el nuevo formato del Poblado con una posibilidad de hacer de dicho formato una marca nacional e internacional.

2. En los objetivos estratégicos que ustedes han definido en la Compañía expresan la importancia del personal ¿Por qué razón o razones decidieron crear el departamento de Gestión Humana?

El departamento de *Gestión Humana* fue creado hace solo 15 años, con las Visión que implica la gerencia del talento humano como lo hemos venido manejando, pues hasta entonces se denominada *Departamento de Personal*, y su función básicamente era la de nómina y relaciones con el empleado pero en temas netamente relacionados con la parte contractual, pero poco le invertíamos a aspectos de capacitación, motivación, compensaciones, etc., esos temas ya hoy son nuestra prioridad.

Podríamos decir, con humildad, que el departamento de gestión Humana, que nosotros lo llamamos de *Desarrollo Humano* es uno de los más consolidados del sector hotelero a nivel nacional, pues su diseño involucra todo los factores relacionados con el trabajador y sus familias, es decir, es un departamento realmente estratégico para la Organización.

En cuanto a la relación de la *Formación Empresarial* con la Gerencia o Planeación Estratégica, no necesariamente tiene que coexistir las dos, es decir, consideramos que una empresa puede formar su personal interno sin necesidad de estar haciendo planeación estratégica.

3. ¿Cuál consideran debe ser el Perfil Profesional y Ocupacional de un director o directora del departamento de Gestión Humana?

Debe ser un profesional con*amplias competencias* en sus relaciones humanas. Primero tiene que ver con todas aquellas competencias que las personas deben

desarrollar en un proceso de aprendizaje permanente; segundo, debe estar relacionada con el desarrollo personal, donde intervienen el autoconocimiento, la autoestima, los valores y el proyecto de vida de los trabajadores. Un tercera función muy importante, la relación sana con todos los empleados, ya que en la medida de esta interacción con los demás, el conocimiento personal se incrementa y un aspecto decisivo en la relación con los demás es el poder de desarrollar un *inteligencia emocional* óptima que permita a las personas interactuar generado una Sinergia al interior de la Organización.

4. ¿Cuáles consideran deben ser las principales competencias o funciones que debe realizar este nuevo director o directora?

En general, como la tenemos concebido aquí en la Compañía, debe asistir, gestionar y hacer seguimiento de políticas, estrategias, planes, programas y proyectos del Hotel, así como el talento humano que contribuyan a mantener una conexión entre las diferentes áreas del Hotel y a la potencialización, a nivel profesional e intelectual de los empleados, para lograr el cumplimiento de la misión y los objetivos organizacionales.

En el campo netamenteoperativo hay funciones muy cotidianas como Procesos de Selección, Reporte Novedades de Nómina y elaboración de la misma, Certificaciones Laborales, Trámites de Incapacidades, Capacitación a todo el personal. Procesos Disciplinarios, Dotación, Salud Ocupacional, Evaluación de Desempeño y demás responsabilidades inherentes al Proceso de Gestión Humana, funciones que normalmente recaen en los asistentes y axilares del Departamento de Desarrollo Humano por ser operativas, excepto la Capacitación que si la lidera la Directora.

5. ¿Cuáles deben ser los factores al interior de la Empresa que se deben mejorar encaminados a lograr un adecuado clima laboral y un alto nivel motivacional del personal?

Nosotros tenemos muy afinados los *factores motivacionales* de todo el personal,

pero nunca faltará que mejorar.Combinamos todos aquellos factores que permiten un excelente *Clima Laboral* y eso lo hemos logrado gracias al trabajo que venimos haciendo sobre una Cultura Organizacional que se basa en las sanas relaciones y el respeto por los demás, no solo al interior de la Organización sino con todos nuestros públicos.

Contamos con *programasmotivacionales* muy agresivos, tanto económicoscomo no económicos sino de tipo social, especialmente el trabajo que hacemos con las familias de los trabajadores se haconvertido en un gran elemento motivador.

6. ¿Cómo identifican las necesidades laborales de su personal?

La Dirección de Desarrollo Humano está en permanente contacto con los empleados, y mediante reuniones colectivas e individuales estamos interpretando las necesidades reales de nuestros empleados y en la medida de lo posible se las tratamos de satisfacer o al menos mitigarlas cuando tienen problemas que no podemos intervenir.

7. ¿Qué se entiende por gestión de la motivación de recurso humano vista desde el direccionamiento estratégico de la Empresa?

Mire, cuando la empresa está orientada hacia las personas, pues la Cultura de nuestra organización, su filosofía general y su cultura organizativa se reflejarán en este enfoque humano que conlleva a la *Motivación* como elemento estimulante para la labor diaria. La gestión de talento humano en las organizaciones es la función que permite estimular la colaboración eficaz de las personas, recurso humano, talento humano o cualquier denominación utilizada para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. Es decir, ningún plan estratégico puede concebirse si no tienecomocentro y objetivo principal el desarrollo y crecimiento de su clienteinterno, y eso lo tenemos muy claro en nuestraMisión y Visióncorporativas.

8. ¿Cuáles consideran deben ser los planes motivaciones y de incentivos para cubrir las necesidades laborales?

Como lo expresé, cuando se trata de motivar al empleado hay que jugar con todas las estrategias que lo puedan motivar, cuidándose, eso sí, de no sobre dimensionarse con *incentivos únicamente económicos*, pues esos deben responder a indicadores de productividad, y no vista la productividad solo desde lo económico, porque para nosotros hay productividad en todos los proceso, en clima laboral, en relaciones internas, proceso de mercadeo, satisfacción de nuestros clientes, etc.

Análisis Externo.

Es innegableque el Hotel Nutibara es un *verdaderoreferente* en cuanto al manejo de las relaciones laborales y todo proceso que tenga que ver con Gestión Humana.

Al comparar el Hotel ALNOR con el Hotel Nutibara, no se trata de encontrar las grandes y lógicas diferencias, se trata más bien de ofrecer al Hotel ALNOR un claro ejemplo de las *buenas prácticas laborales* que se presentan en una organización líder como el Hotel Nutibara, y pese a esas grandes brechas de diferencia, no deja de convertirse en un importante referente para ALNOR proyectarse y aprender de esta experiencia, porque de eso se trata el *Benchmarking,* de compararse pero frente a los líderes, en este caso del mismo sector de servicios hoteleros.

Es importante tener claro para las directivas de ALNOR, que la capacidad de una empresa para reclutar y mantener una buena fuerza laboral es el principal obstáculo para salir adelante en todos los procesos de la empresa, y es precisamente el problema actual del Hotel, que cuenta con más de la mitad de sus empleados que no creen en este proceso.

Al diseñar e implementar la nueva estructura del Departamento de Gestión Humana para Alnor, la gestión de talento humano tomará importancia ya que a través de ella con la visión moderna que tiene su gerente, se propone mantener y motivar al capital humano de la Empresa y además mantenerlo para evitar la rotación. Todos estos cambios organizacionales hacen que la empresa logre sus objetivos y además el éxito propuesto pero no solo al Hotel como organización sino también sus socios en este caso el talento humano que es el principal actor que contribuirá directamente al éxito organizacional a través de su entusiasmo y dinamismo.

Por lo tanto el gerente está consciente y sensibilizadoque deberá actuar como persona clave en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Así mismo, que considerará la posibilidad de hacer un cambio radial de sus políticas de contratación y de manejo de su personal.

Y son precisamente estos los Objetivos de la Gestión de Talento Humano, tal como las define Chiavenato, Idalberto, (2002, Pág. 9) manifiesta que las *"personas constituyen el principal activo de las organizaciones: de ahí la necesidad de que esta sea más consistente y esté más atenta a los empleados. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos sus socios, en especial de los empleados".*

Chiavenato deja claro, tal como lo argumentaba el Gerente del HotelNutibara, que no puede concebirseningún*Plan Estratégico* si no se cuenta con el talento humano al interior de la organización que sea competente y comprometido con los procesos. Por esta y otras razones, paraque ALNOR tenga éxito en su nueva estructura, tendrá que decidir sobre el nuevo perfil y las competencias laborales que deben tener sus empleados, porque en la situación que se encuentra buena

parte de su planta de personal sería un desperdicio económico y de tiempo iniciar cualquier proceso de cambio.

Lo anterior se sustenta en la medida en que las personas pueden aumentar o disminuir las *fortalezas y debilidades* de una organización dependiendo de la manera como se les trate. Para que los objetivos de la gestión del talento humano puedan alcanzarse es necesario que los gerentes traten a las personas como activos estratégicos de su organización.

Vale la pena recordar los *objetivos* de la gestión del talento humano los cuales deberán contribuir para dar el correcto cumplimiento a la Misión y la Visiónempresarial:

Ayudará a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
Proporcionará competitividad a la organización.
Suministrará a la organización empleados bien entrenados y motivados.
Permitirá el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
Administrará el cambio.
Establecerá políticas, éticas y desarrollará comportamientos socialmente responsables.

Como se puede apreciar, la *gestión del talento humano* es de suma importancia gracias a la *eficiencia y eficacia* de los empleados miembros de una empresa que ayudarán al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Matriz *DOFA.*

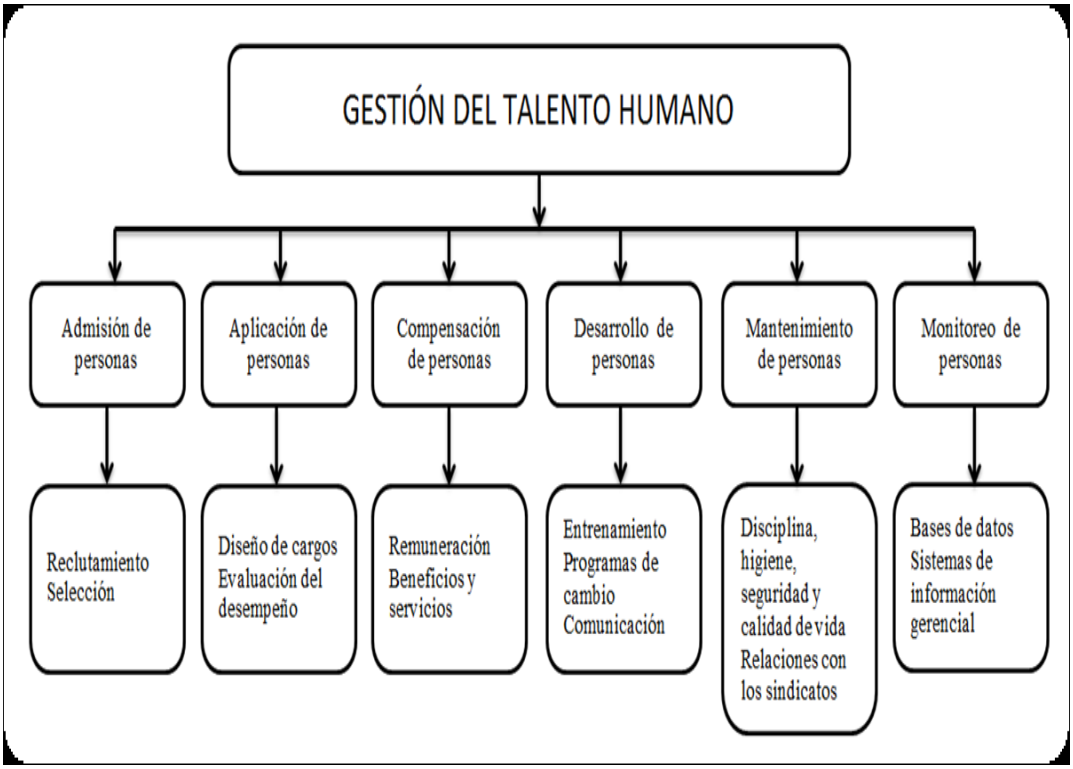
En el Macro teórico se hizo referencia a Chiavenato como referente importante del presente trabajo, por lo tanto para efectos de análisis y la construcción de la Matriz

DOFA, se parte de la *Estructura del Moldeo* plateado por él y a aplicarse al caso del Hotel ALNOR Y Hotel Nutibara.

Modelo Según Chiavenato Idalberto.

Según Chiavenato Idalberto, "Administración de Recursos Humanos" (2002, pág. 12) el modelo a seguir en la gestión del talento humano es el siguiente:

Imagen 5. Los Seis Procesos De La Gestión Del Talento Humano.



Fuente: CHIAVENATO Idalberto, Gestión del talento humano

Según Chiavenato Idalberto, *"La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación del talento humano, reclutamiento selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar".*

A continuación se dará a conocer un breve definición de cada uno de los procesos según Chiavenato, Idalberto *(2002, pág. 15)*

***Admisión de Personas*:** Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas. Incluyen reclutamiento y selección de personas.

***Aplicación de Personas*:** Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar a acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.

Compensación del Personal: Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales.

Desarrollo del Personal: Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

Mantenimiento del Personal: Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de relaciones sindicales.

Evaluación del Personal: Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.

Todos estos procesos están muy relacionados entre sí, de manera que se entrecruzarán y se influyen recíprocamente. Cada proceso tenderá a beneficiar o perjudicar a los demás, dependiendo de si se utilizarán bien o mal. Si el *proceso de admisión* de personas no se realiza bien, se requerirá un proceso de desarrollo de personas más intenso para compensar las fallas. Si el proceso de *recompensa de personas* no es completo, exige un proceso de *mantenimiento de personas* más intenso. Además, estos procesos se diseñarán según las exigencias de las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas para lograr mayor compatibilidad entre sí.

Tabla 1. Aplicación Etapas Gestión Humana.

Etapa	HotelNutibara	Casa hotel ALNOR
***Admisión de Personas*:**	Programa exhaustivo de búsqueda de candidatos con perfiles y competenciasclaramentedefinidas. Intervención de sicólogos para mediar aptitudes y comportamiento emocional del aspirante.	No se cuenta con un programa definido que permita perfilar los nuevos empleados de acuerdo a apolíticas de competencia laboral. Se recluta por conveniencia sin realizar filtro alguno a loscandidatos.
***Aplicación de Personas*:**	Todos losprocesosconcernientes a gestión humana estándebidamente construidos como indicadores de medición y control y están siendo revisados permanentemente.	Se cuentan con manuales de funciones obsoletos que no están acompañados de losmanuales de procedimientosparacada cargo. Por lo anterior los manualesno se constituyen en indicadores de evaluación de desempeño.
Compensación del Personal:	Existenprogramas Motivacionales basados en FactoresHigiénicos o Económicos y No Higiénicos, como el manejo social y desarrollo del grupo familiar.	No se tiene un plan definido a nivel de Motivación, ni económica ni social, razón por la

	Cuentan con una claraestructura o curva salarial para el manejo del plan de Compensacioneseconómicas.	cual se presenta un equipo totalmente dividido en intereses, generando un negativo clima laboral.
Desarrollo del Personal:	Se están aplicando en formapermanenteprogramasMotivacionales para el crecimiento laboral, personal y familia, como estrategias que han logrado superar los estándares de calidad en todo el procesodonde intervine el cliente interno.	No existe un programa de Capacitación ni de Motivación que mejore las relaciones internas de los empleados, al igual ante la ausencia de Capacitación, la productividad del Hotel en sus diferentes procesos es cada día más baja debido al negativo clima laboral y las inadecuadas relaciones entre empleados, y de algunos de ellos con los directivos.
Mantenimiento del Personal:	Debido a los programasMotivacionales y al mejoramientomediantecapacitación de las competencias laborales, que a muchosempleados les ha permitido ascender en la mismaorganización, se ha evitado al máximo la deserción o retiro delosempleados. Los programas se han orientado a generar un Proyecto de Vida de los trabajadores en sus puestos de trabajo.	Debido a la ausencia de políticas sanas en el manejo de personal ha sido una constante la rotación de los mismos, pues como se aprecia en las encuestas, el promedio de antigüedad laboral solo es de 2 años, para una empresa que lleva en operación tantos años.
Evaluación del Personal:	En forma mensual la Dirección de Desarrollo Humana hace una evaluación participativa con las diferentes áreas y en forma individual, de dichas evaluaciones se originan lo que ellos denominan “Proceso de Mejoramiento Continuo”, en los cuales los empleados firman sus cartas de compromiso y las socializan con las demás áreas para generar mayor compromiso.	El proceso que se viene realizando en el Hotel es netamente verbal y solo obedece a llamados de atención cuando no se cumple con las funciones establecidas, pero esta labor es netamente correctiva, al no haber un programa de

		Mejoramiento Continuo, que involucre a todo el personal incluyendo las directivas.

Fuente: estudiopropio.

***De lo anterior, se presenta el resumen de la Matriz* DOFA**

Debilidades:

- Ausencia de un Plan Estratégico que direccione las demás áreas de la Empresa.
- Manuales de funciones obsoletos que no cumplen su papel de control como indicadores de evaluación de desempeño.
- Programas de capacitación y de mejoramiento continuo que permitan un mayor compromiso del cliente interno.
- División del equipo de trabajogenerando bajos niveles de productividad y mal servicio.
- Carencia de perfiles y políticas laborales para el ingreso de nuevo personal.
- Desintegración del equipo de trabajo generando un clima laboral hostil y dividido.
- Resistencia al cambio porescepticismoal proceso de mejoramiento por más del 60% de losempleados.

Oportunidades:

- Creación del Departamento de Gestión Humana que lidere y direccione la empresa hacia la competitividadempresarial.
- Hoteles de la misma o similarcategoría como los del sector de Laureles que ya se han ajustado a los nuevos parámetros de Gestión Humana y de orden administrativo.
- Capacitación por parte del gremio a bajoscostos y con perfiles pedagógicoscertificados.
- Contratación económica por parte de expertos de la disciplina del Talento Humano.

Fortalezas:

- Curva de experiencia que los ha acreditado comoHotel de adecuado servicio.
- Intención positiva del personal paraapostarle a la nueva estructura.
- Músculo financiero que permite que la nueva estructura o departamento de Gestión Humana cumpla con losperfiles y competencias adecuadas. Así mismo para emprender todo un programa de ajuste a la gestión del personal.
- Cada empleadoconoce muy bien sus funciones, aun así sean informales.
- Perfil de empleados que actualmenterealizan estudios superiores podrían ser buenos

aliados para emprender un programa de liderazgo y competencias.

Amenazas:

- Deserción de trabajadores ante sus altos niveles dedesmotivación podrían degradar el servicio.
- La competencia ha incursionado en el campo de la Gestión Humana con personal capacitado que viene liderando dichas áreas.
- Pérdida de clientes ante la evidentedesmotivación de algunos empleados.
- Pérdida de rentabilidad ante la prestación de un servicio cada vez másdeteriorado.
- Deterioro de la imagen en el sector ante comentarios que están haciendo algunos empleados sobre el mal trato del gerente.

8. PROPUESTA ESTRATÉGICA

El presente capítulo se contextualiza alrededor de la creación del nuevo departamento de Gestión del Talento Humano para el Hotel, por lo cual se hace necesario, inicialmente, retomar el diagnóstico elaborado en el cual se aplicó la Matriz DOFA, para el posterior diseño de las estrategias de acuerdo a los resultados obtenidos.

8.1. DISEÑO DE ESTRATEGIAS APARTIR DE LA DOFA

8.1.1 Estrategias frene alas Amenazas y las Fortalezas del Hotel.

Tabla 2. Amenazas.

Amenaza	Estrategia	Objetivo	Actividades	Responsable	Recursos físicos y humanos	Inversión aprox.
Deserción de trabajadores ante sus altos niveles de desmotivación podrían degradar el servicio.	Diseñar la curva salarial por competencias	GenerarfactoresHigiénicos (económicos) para motivar el personal.	Charla escala de competencia laboral. Determinarfactores de ascenso e incentivos.	Director de GestiónHumana. Apoyo: Gerencia y contador.	Personal interno y externo (contador)	Generar la política de acuerdo con el sector hotelero

Amenaza	Estrategia	Objetivo	Actividades	Responsable	Recursos físicos y humanos	Inversión aprox.
La competencia ha incursionado en el campo de la Gestión Humana con personal	Perfilar candidatos con amplia experiencia en el sector.	Identificarvacantes con alto perfil en el sector de hotelería y turismo a través de	Establecerremuneración al nuevo director. Búsqueda del candidato (a) a través del gremiohoteler	Gerente	Personal de COTELCO y Manpower	$2.000.000 más prestaciones sociales.

capacitado que viene liderando dichas áreas.		COTELCO como gremio.	o. búsqueda a través de Manpower (experta en contratación de alto perfil)			

Amenaza	Estrategia	Objetivo	Actividades	Responsable	Recursos físicos y humanos	Inversión aprox.
Pérdida de clientes ante la evidente desmotivación de algunos empleados.	Diseño e implementación del Plan de Carrera (para fidelizar al cliente interno)	Cualificar al clienteinterno (empleado) en sus capacidades cognitivas.	Clasificar los empleados de acuerdo con su perfil académico. Buscar asesoría externa para el diseño del Plan de Carrera (experto en GestiónHumana)	Nuevo director. Experto externo.	Nuevas instalaciones para el Director. Nuevo director. Experto externo.	Asesoría por 2 meses: $6.000.000

Amenaza	Estrategia	Objetivo	Actividades	Responsable	Recursos físicos y humanos	Inversióna prox.
Pérdida de rentabilidad ante la prestación de un servicio cada vez más deteriorado.	Relanzamiento de la nueva imagen corporativa del Hotel.	Generar un impacto positivo en el público externo frente a un Hotel renovado de categoría nacional.	Negociar con una agencia de publicidad o experto en marketing. Diseñar el nuevo Manual de Identidad Visual o Manual Corporativo del Hotel.	Gerente y jefes de área.	Instalaciones. Todo el personal de la Empresa. Experto externo.	Para una pyme la nueva campaña cuestaaproximadamente $10.000.000

Amenaza	Estrategia	Objetivo	Actividades	Responsable	Recursos físicos y humanos	Inversióna prox.
Deterioro de la imagen en el sector ante comentarios que están haciendo	Empoderar al cliente interno mediante tiempo para estudiar.	Lograr sentido de pertenencia en los trabajados mediante la firma de contratos a término	Búsqueda de supernumerarios para cubrir los permisos de los que estudian. Realizarel estudio financiero sobre	Gerente y contador.	Gerente y contador.	Secuantifica de acuerdo al tiempo muerto por los permisos.

algunos empleados sobre el mal trato del gerente.		indefinido.	el costo de la estrategia.			

8.1.2 Estrategias frente a lasDebilidades y Oportunidades del Hotel.

Tabla 3. Debilidades.

Debilidades	Estrategia	Objetivo	Actividades	Responsable	Recursos físicos y humanos	Inversión aprox.
Ausencia de un Plan Estratégico que direccione las demás áreas de la Empresa.	Diseñar un plan de Direccionamiento estratégico basado en Comunicación asertiva y Alineamiento organizacional.	Sustituirel modelo clásico gerencial actual por la Gerencia y Direccionamiento estratégico.	Contratar un experto en gerencia. Elaborar un cronograma de trabajo: sensibilización, grupos de trabajo, jefes líderes.	Gerente Jefes de área. Consultor externo.	Lo mismo.	Para seis meses de asesoría: $15.000.000*

*empresa Cursos y Capacitaciones, a un costo de $2.500.000/mes

Debilidades	Estrategia	Objetivo	Actividades	Responsable	Recursos físicos y humanos	Inversión aprox.
Manuales de funciones obsoletos que no cumplen su papel de control como indicadores de evaluación de desempeño.	Contratarpracticantes de Eafit en administración de empresas paraelaboración de perfiles y manuales de funciones.	Optimizar los recursos financieros de la empresa aprovechando estudiantes de altas competencias en el área de Gestión Humana.	Revisiónmanuales actuales. Contratointerinstitucional con EAFIT para estudiantes de práctica.	Director de GestiónHumana.	Adecuar oficina para practicante.	6 meses de práctica (4 lectivos) $4.000.000

Debilidades	Estrategia	Objetivo	Actividades	Responsable	Recursos físicos y humanos	Inversión aprox.
Programas de capacitación y de mejoramiento continuo que permitan un mayor	Estimular el plan de carrera mediante la vinculación de todos los empleados a	Cualificar al trabajador de acuerdo a sus expectativas personales, profesionale	Realizarplan de estudios según institucióunversitaria. Compromiso verbal con el	Los empleados favorecidos.	Sala de estudio con 2 computadores para los empleados. Las	Se otorgará el 20% de la matrículalse mestral. De acuerdo a los perfiles

compromiso del cliente interno.	la universidad: técnicos, tecnólogos, profesionales.	s y laborales.	trabajador para cumplir con sus estudios.		institucionesuniversitarias.	actuales serían $10.000.000 semestrales.

Debilidades	Estrategia	Objetivo	Actividades	Responsable	Recursos físicos y humanos	Inversiónaprox.
División del equipo de trabajo generando bajos niveles de productividad y mal servicio.	Implementar el programa de motivaciónternobasado en liderazgo.	Articular el equipo de trabajo con los objetivos empresariales.	Charlas diarias sobre motivación. Crear el equipo de futbol y de baile. Crear la caminata ecológica para todas las familias en forma trimestral (integración)	Director de Gestión Humana y practicante.	Auditorio. Comfama. Recreacionistas. Proceso de futbol y de baile.	Para 3 trimestres: $12.000.000/ año.

Debilidades	Estrategia	Objetivo	Actividades	Responsable	Recursos físicos y humanos	Inversión aprox.
Carencia de perfiles y políticas laborales para el ingreso de nuevo personal.	Aprovechar las capacidades del nuevo Director.	Involucrar al nuevo Director con todo el personal de la empresa.	Análisis de hojas de vida actuales. Restructuración manual de funciones y procedimientos. Crear políticas de Gestión Humana para el proceso total: preselección, selección, entrenamiento, reentrenamiento, capacitación.	Director de Gestión Humana, practicante-	La empresa.	En el salario del Director de GestiónHumana como función del cargo.

Debilidades	Estrategia	Objetivo	Actividades	Responsable	Recursos físicos y humanos	Inversión aprox.
Resistencia al	Igual al Plan	Ídem.	Ídem.	Ídem.	Ídem.	Ídem.

cambio por escepticismo al proceso de mejoramiento por más del 60% de los empleados	de carrera.					

8.2. ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE GESTION HUMANA HOTEL ALNOR

8.2.1 Importancia.

Para entender mejor que es el talento humano o el capital humano, se estimaque es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada conmejoras en las capacidades de los trabajadores. Estas capacidades realizadasse adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere alconocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidasde un individuo que lo hacen potencialmente más competitivo. El término capitalhumano fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversiónde recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas,máquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad del trabajo y de la"inversión" en la educación o el entrenamiento de la mano de obra comomedios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar laproductividad.

La creciente importancia de la productividad y la competitividad, han obligado alas empresas a asumir su compromiso con el mejoramiento continuo de lacapacidad de los recursos humanos. El adiestramiento y desarrollo del personales una de lastareas estratégicas de toda organización que pretenda serexitosa.

Generalmente, los inicios de un departamento de recursos humanos seestablecen para cumplir con unas funciones básicas. Luego que la empresacomienza su

proceso normal de crecimiento, los gerentes y administradores de ésta, empiezan a sentir la necesidad de contar con un área especializada enciertas funciones que se van haciendo progresivamente complicadas.

Las exigencias administrativas, obligan a las organizaciones a especializartodas las áreas, especialmente la de recursos humanos, debido a que éstaproporciona, cualifica e implementa estrategias para que el capital humanogenere productividad.

Esta área cumple con el desarrollo de las personas en la organización, de igualmanera crea procesos encaminados hacia el mejoramiento continuo delpersonal, alineados con el crecimiento organizacional.

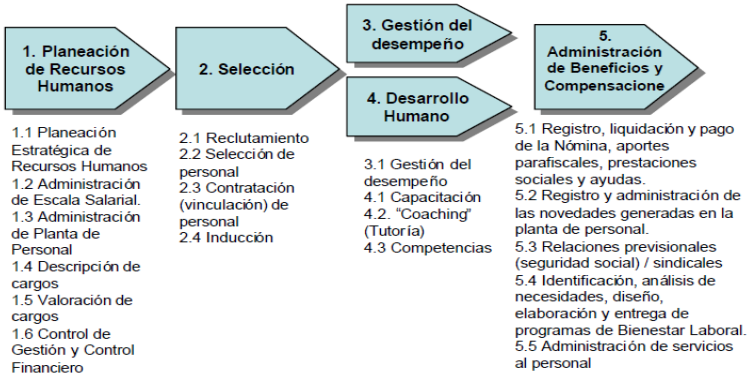
A medida que crece la organización y sus demandas el departamento deGestión Humana adquiere más importancia y complejidad*(Mathis, 2003)*

8.2.2 Procesos de Gestión Humana.

Se hace necesaria en las organizaciones la implementación de procesos paracumplir con los procedimientos del área de Gestión Humana.

El siguiente es el diagrama que representa cada una de las etapas del procesode Gestión Humana y que puede ser incorporado a cualquier tipo de organización por estar homologado por expertos del área:

Imagen 6. Proceso de Gestión Humana.



Fuente: Mathis, 2003

8.2.3Estructura Funcional.

En vista de que el Hotel ALNOR no cuenta con un Departamento de Talento Humano, se ha visto conveniente su implementación dentro de la empresa ya que este departamento es el que se encargará de dirigir, orientar e identificar la forma del manejar al personal eficientemente para lograr las metas y objetivos de la empresa, y a la vez mejorar la calidad de vida laboral.

Además el Hotel ALNOR, deberá contar con un Departamento de Talento Humano, ya que este es la unidad encargada de planificar, administrar, organizar, dirigir y controlar estratégicamente el reclutamiento, la selección, la contratación, la inducción, la formación, la evaluación, los incentivos, las motivaciones, la comunicación y el seguimiento permanente de todo el personal del Hotel ALNOR, satisfaciendo de esta manera las exigencias y necesidades del servicio de todos sus niveles y clientes internos utilizando tecnología sofisticada e innovadorasherramientas.

Este departamento se dedicará a mantener las relaciones laborales y personales entre todos los empleados dela Empresa para optimizar los servicios y hacer las

actividades lo más eficiente posible, además de que tendrá que reclutar y capacitar al personal necesitado, e inducir correctamente a los nuevos empleados.

En la presentación de la Empresa ALNOR, se pudo reflejar en su actual organigrama una clara departamentalización, adicional a al cual se propone una sencilla implementación con el área o Departamento de Gestión Humana, tal como, lo tienen concebido su Gerente, en el cual el único cargo nuevo es el de Director del Departamento de Gestión Humana, pues todos los demás cargos ya existen.

Imagen 7. Estructuradepartamento de Gestión Humana.

Fuente: construcción propia.

Como se puede apreciar es una estructura bastante sencilla donde el nuevo Director tiene una dependencia directa con el Gerente de ALNOR, y al cual le responde bajo subordinación la Trabajadora Social y un Practicante Auxiliar que se encarga de toda la documentación del personal.

8.2.3.1 Objetivos Fundamentales del Departamento de Talento Humano:

- Medir el potencial humano.

- Mejorar el desempeño y estimular la productividad.
- Oportunidades de crecimiento y participación de todos los miembros de la organización.
- Definir la contribución de los empleados.

8.2.3.2 Responsabilidades del Departamento de Talento Humano: estedepartamento será responsable de:

- Diseño o rediseño de los puestos de trabajo
- Análisis de los puestos de trabajo
- Valoración de los puestos de trabajo.
- Reclutamiento del personal
- Selección del personal
- Formación del personal
- Establecimiento de planes de carrera
- Evaluación del rendimiento del talento humano
- Crear un enfoque hacia el cliente
- Institucionalizar la rotación de puestos de trabajo

8.2.3.3 Política del Calidad: la Política de Gestión Humana ALNOR se basa en el desarrollo de competencias y contribuye desde la dimensión humana al logro de la estrategia empresarial, a la dignificación de la vida de sus trabajadores y a la promoción de comportamientos socialmente responsables en sus actuaciones.

En coherencia con lo anterior, ALNOR y sus empleados propician conjuntamente el crecimiento laboral y personal a través de un entorno de trabajo estructurado a partir de una cultura de alto desempeño, los valores organizacionales, la ética, calidad de vida, bienestar, normatividad laboral y las disposiciones nacionales e internacionales acogidas en el marco de los derechos humanos.

8.2.3.4 Lineamientos:

Selección de talento humano: ALNOR promueve la igualdad de condiciones y transparencia en los procesos de selección, asegurando la participación de la sociedad en éstos e identificando y vinculando a aquellas personas que contribuyan a materializar la estrategia y permitan consolidar una cultura de alto desempeño basada en las competencias, los valores y los compromisos éticos.

Administración de la nómina y prestaciones sociales: ALNOR garantiza el pago oportuno y correcto de los salarios y prestaciones sociales del personal activo y las mesadas pensionales de los jubilados o sus beneficiarios, de acuerdo con la normatividad vigente que regula la materia.

Administración de asuntos de seguridad social: ALNOR vela de manera continua por el cumplimiento de los derechos de la seguridad social de los empleados y jubilados, brindando la adecuada atención a sus demandas legales.

Administración de la compensación: ALNOR guía sus prácticas de compensación atendiendo siempre criterios de equidad interna y competitividad externa para beneficio de sus empleados y el mejoramiento de su calidad de vida.

Gestión del desempeño y del desarrollo del talento humano: ALNOR propende por la alineación de las contribuciones individuales de sus empleados con los objetivos de la organización, propiciando las condiciones y mecanismos para el desarrollo de las personas y reconociéndoles las capacidades y contribuciones que le generan a la organización.

*Gestión del conocimiento e innovación en*ALNOR: ALNOR orienta la gestión del conocimiento y la innovación hacia el desarrollo de capacidades organizacionales, integrando programas, acciones y mecanismos que incrementen su capital intelectual y contribuyan al logro de la estrategia empresarial.

Administración de la salud ocupacional: Para ALNOR es fundamental conservar, mejorar y promover la salud física y mental de sus empleados, mediante la aplicación de técnicas y acciones de identificación, evaluación, prevención y

control de los riesgos ocupacionales y mantenimiento de ambientes de trabajo de acuerdo con las normas vigentes en Colombia.

8.2.3.5 Maula de funciones: para responder a las necesidades de gestión humana, el siguiente es el manual de funciones propuesto para el nuevo Director del departamento de Gestión Humana.

Tabla 4. Descripción de cargos.

Nombre Del Cargo
Director Gestión Humana

Ubicación
Sección: Administrativa **Cargo Del Cual Depende**: Gerente **Cargos Que Supervisa:** Trabajo social, Practicante.
Perfil Del Cargo
Profesional en administración, derecho, preferencia especialista en áreas de Gestión Humana, gerencia, administrativas.

Relación Laboral/Tipo Contrato
Vinculación contrato a término indefinido.

Misión del Cargo
Distribuir responsabilidades de funciones a empleados administrativos, trabajadores y de servicios que laboran en las diferentes áreas que se encuentran, bajo su dirección, con el propósito de optimizar su desempeño en el ejercicio de sus funciones, buscar mecanismos para seleccionar al personal idóneo.

Requisitos indispensables

Experiencia mínima en este cargo de tres años
Amplios conocimientos en asuntos legales y administrativos
Excelentes relaciones interpersonales y capacidad de liderazgo
Persona líder, dinámica y con conocimientos de gestión organizacional

Funciones estratégicasdel Cargo
• Formular la política, dirección y supervisión del desarrollo de la función administrativa especializada en la administración de personal, dentro de los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad. • Anticipar de forma proactiva las necesidades de la organización para disponer de las personas adecuadas en tiempo y plazo. • Identificar los perfiles, conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad, actitudes y valores que deberán tener los postulantes. • Facilitar la incorporación e integración de las personas dentro del Hotel ALNOR. • Estimular, involucrar y fidelizar a las personas para favorecer su compromiso con la organización a través del salario justo. • Crear canales de relación vertical, horizontal y transversal entre todos los miembros de la organización. • Establecer las características del desempeño y evaluar “el qué y el cómo”. • Desarrollar sus competencias para que cada vez sean mejores profesionales.

Funciones específicas del Cargo
• Elaborar y/o supervisar los estudios de mejoramiento de la estructura administrativarelacionada con el área de Gestión Humana, manuales del sistema de gestión administrativa, manuales de funciones y competencias, escalas de salarios y plantas de empleos de ALNOR. • Elaborar el Plan Estratégico de Gestión Humana de la Administración en general de ALNOR. • Elaborar el Plan Anual de vacantes para su remisión al Departamento Administrativo y utilización en la planeación y formulación de políticas de gestión humana. • Determinar los perfiles de los empleos que deberán ser provistos mediante el proceso de selección por méritos, y cualquier otra modalidad de vinculación. • Dirigir y supervisar el diseño y adopción de acciones para el mejoramiento y mantenimiento de un adecuado clima organizacional, que facilite el desarrollo de una

cultura institucional orientada al mejoramiento de la calidad en la prestación de los servicios.

- Dirigir y supervisar el diseño, elaboración, adopción, ejecución y control de los planes anuales de formación y capacitación, de bienestar del talento humano.

- Dirigir el acceso, la permanencia y el retiro de empelados, con fundamento en las disposiciones constitucionales y legales sobre la materia y los principios que rigen la administración de personal.

- Administrar las nóminas y las prestaciones sociales de los empleados, con base en las normas constitucionales y legales aplicables a cada caso.

- Dirigir y supervisar la actualización del registro y control de novedades administrativas en las historias laborales de los empleados.

- Dirigir y supervisar el desarrollo del sistema de salud ocupacional en beneficio de losempleados.

- Dirigir y supervisar la presentación de las políticas generales y el Plan Estratégico de ALNOR, y coordinar la elaboración y presentación de los Planes Funcionales en materia de Gestión Humana y el informeperiódicos para decisiones gerenciales.

- Implantar los procesos de gerencia de gestión de personal y evaluación del desempeño que deban ser periódicamente efectuados en la Empresa en coordinación con las metas fijadas en los planes de acción, como instrumento de seguimiento al Plan Estratégico de la Empresa y velar por su estricta aplicación.

- Organizar y administrar el Registro Sistematizado del Talento Humano, que permita la formulación de programas internos y la toma de decisiones.

- Dirigir y supervisar, en coordinación con las demás dependencias, la implementación y desarrollo del sistema de gestión de calidad en los procesos que se realizan desde la administración, de acuerdo con las directrices establecidas por el Departamento Administrativo y la Gerencia de ALNOR.

8.2.4 Proceso de GestiónHumanahotel ALNOR.

8.2.4.1 Reclutamiento: en la actualidad las organizaciones y especialmente el Hotel ALNOR tratan de captar a las personas para obtener la debida información para de esta manera llenar las vacantes solicitadas; de esta forma se puede decidir sobre la necesidad de admitirlos o no, para lo cual se deberá seguir los siguientes pasos:

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Macroproceso	Proceso	Subproceso
Gestión Del Talento Humano	Captación	Reclutamiento

Tabla 5. Proceso Reclutamiento.

Requerimiento	Reclutamiento Interno	Reclutamiento Externo
• Definir capacidades competitivas para el éxito**.** • Implantar requerimientos del Talento Humano. • Identificación o asignación del proceso. • Establecer el perfil mínimo.	• Verificar existencia en nómina de candidato interno. • Calificación de candidato interno. • Constatación y verificación. Cumplimiento perfil mínimo	• Constatación de no existir en nómina. • Convocatoria externa.

Tabla 6. Descripción procesoReclutamiento.

Actividad	Área/Responsabilidad	Descripción
Planificar necesidades del talento humano.	Jefes departamentales.	Conseguir los requerimientos de los departamentos del Hotel ALNOR y provisionar las contrataciones necesarias.
Detectar vacantes.	Jefes departamentales.	Prever las necesidades del talento humano o llenar los cupos ya existentes conforme los cargos asignados al departamento.
Llenar requisición del Talento Humano.	Analista.	Completar todos los datos requeridos en el formato de requisición del Talento Humano*(Ver Anexos)*
Receptar y analizar los requisitos.	Dirección de Talento Humano. Secretaria.	Receptar todos los requisitos solicitados y revisar si cumple con los requerimientos establecidos (*Ver Anexos)*
Autorizar cobertura de	Gerencia.	Se refiere tener autorización

vacante y publicación de convocatoria.		para comenzar la búsqueda del Talento Humano solicitado como la publicación de la convocatoria correspondiente.
Receptar carpetas y/o personas.	Dirección de Talento Humano. Secretaria	Receptar las carpetas de los candidatos interesados tanto personalmente como vía correo electrónico, mail para cubrir las vacantes.
Crear base de datos.	Dirección de Talento Humano.	Utilizar información de las carpetas receptadas para tener una base de datos como referencia*(Ver Anexos)*
Delegar responsable de selección.	Dirección de Talento Humano.	Delegar la responsabilidad del proceso de selección.

8.2.4.2 Selección: en el proceso de selección se encuentra la recopilación de la información sobre los candidatos a llenar una vacante y además la determinación a quien se va a contratar mediante las diferentes actividades que se detallan a continuación:

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN

Macroproceso	Proceso	Subproceso
Gestión Del Talento Humano	Captación	Selección

Tabla 7. Proceso Selección.

Preselección	Selección	Aviso
• Clasificación de candidatos por calificación. • Entrevista. • Evaluación de competencias. Preselección.	• Entrevista final. • Análisis entrevista final. • Evaluación. • Calificación final. • Selección final.	• Comunicar a la persona seleccionada. • Negociación. • Registro en Base de Datos del Hotel.

Tabla 8. Descripción proceso Selección.

Actividad	Área/Responsable	Descripción
Analizar carpetas de los candidatos.	Dpto. talento humano y jefe Dpto. solicitante.	Revisar requisitos mínimos y la presunción de las competencias de los candidatos conforme a los datos de las carpetas *(Ver anexos)*
Convocar a entrevista preliminar.	Departamento Talento Humano.	Coordinar citas y organizar el trabajo de la entrevista preliminar.
Realizar entrevista.	Departamento Talento Humano.	Elaborar preguntas para abordar a los candidatos preseleccionados y establecer el tipo de trabajo.
Calificar carpetas.	Dpto. talento humano y jefe Dpto. solicitante.	Calificar las carpetas de los candidatos seleccionados de acuerdo a sus documentos presentados.
Analizar nivel de puntaje.	Dpto. talento humano y jefe Dpto. solicitante.	Asignar el puntaje y elegir aquellos que cumplan con los parámetros establecidos*(Ver anexos)*
Evaluación prueba /entrevista final.	Departamento Talento Humano.	Implica realizar preguntas claves referentes a la vacante que se necesita ocupar para determinar los conocimientos de los candidatos*(Ver anexos)*
Calificar pruebas, entrevistas y experiencia.	Departamento Talento Humano.	Escoger los candidatos más competentes para llenar el puesto vacante*(Ver anexos*)
Redactar informe y recomendar candidato del finalista.	Departamento Talento Humano.	Elaborar un esquema estándar de informe y presentar a la Gerencia los documentos que le hacen competitivo.
Designar ganador.	Gerencia.	Disponer la contratación del ganador.

*8.2.4.3 Contratación:*en este punto del Macro proceso de la Gestión del Talento Humano se lleva a cabo todas las actividades a realizarse con el nuevo personal concerniente a laambientación dentro del área y otros aspectos que se dará a conocer a continuación:

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN

Macroproceso	Proceso	Subproceso
Gestión Del Talento Humano	Captación	Contratación

Tabla 9. Proceso de Contratación.

Preselección	Contratación	Firma Contrato	Legalización
• Reunir toda la documentación requerida. • Aprobación.	Solicitud de documentos de soporte y requisitos al seleccionado Informe final del seleccionado.	• Tramitar contrato. • Análisis de cláusulas del contrato • Firma.	• Legalización contrato. • Aviso de entrada. • Registro.

Tabla 10. Descripciónproceso de Contratación.

Actividad	Área/Responsable	Descripción
Aviso, notificación.	Contratado.	Se comunica al candidato designado para ocupar la vacante notificando la fecha y hora que iniciará las actividades.
Completar documentación.	Contratado.	El candidato seleccionado entregará la documentación que faltare conforme a requerimientos de la administración.
Enviar nueva notificación.	Contratado.	En caso de que el candidato seleccionado no se presentara se procederá a notificar al segundo candidato.
Elaborar contrato.	Departamento Talento Humano.	Elabora, registra y firman el contrato (original y 2 copias), en el departamento Talento Humano, y al contratado. (*Ver Anexos)*
Ingresar información	Departamento Talento	Se registra la información concerniente

para registro del rol.	Humano.	al sueldo, cargo, beneficios, etc. propias de la relación contractual acordada por ambas partes.
Iniciar inducción del contrato.	Dpto. Talento Humano y Jefe Dpto. solicitante.	El nuevo empleado inicia el proceso de inducción.
Empezar labores.	Jefe de departamento solicitante.	Iniciar la inducción del contratado en las funciones a desempeñar.

8.2.4.4 Inducción: dentro del proceso de la inducción se da a conocer al nuevo miembro que se integrará al equipo así como da a conocer las instalaciones del Hotel ALNOR, el lugar de trabajo, conocer al jefe, entre otras actividades que se le otorgará más adelante.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

Macroproceso	Proceso	Subproceso
Gestión Del Talento Humano	Captación	Inducción

Tabla 11. Proceso de Inducción.

Relacionarse	Información	Inducción
• Empleado recién contratado se presenta con el resto del personal. • Conocer ficha de inducción.	• Dar a conocer aspectos generales del Hotel ALNOR: historia, cultura organizacional, objetivos, etc. • Informar de las principales actividades y funciones del cargo a desempeñar.	Inducir en la cultura organizacional para evitar posibles confusiones u errores en la ejecución de las actividades asignadas en el sitio de trabajo.

Tabla 12. Descripción proceso de Inducción.

Actividad	Área/Responsable	Descripción
Preparar los materiales e información para la	Jefe departamento solicitante.	Proporcionar la mayor información posible acerca del Hotel ALNOR: reglamento interno de trabajo,

inducción.		reglamento de Seguridad e Higiene, descripción de actividades de los diferentes cargos (*Ver Anexos*)
Primer día de trabajo.	Contratado.	Acude a las instalaciones del Hotel para desarrollar durante toda la jornada inducción de actividades propias de su puesto de trabajo.
Presentación.	Contratado.	Se presentará al nuevo miembro del Hotel ALNOR ante sus compañeros de trabajo y jefe inmediato.
Designar responsable de inducción.	Jefe del área seleccionada.	El jefe del área o departamento seleccionado será quien desarrolle el proceso de inducción.
Recorrido por las instalaciones del Hotel ALNOR.	Dpto. Talento Humano y personal encargado de realizar dicha actividad.	El contratado realizará un recorrido por las instalaciones físicas de la empresa conjuntamente con la persona encargada recibiendo instrucciones del uso y servicios que en ella se desarrollan, de manera que se familiarice con ella.
Segundo día de trabajo, especificaciones generales de funciones	Jefe Talento Humano y personal encargado de realizar dicha actividad	Se dará a conocer los detalles de cómo realizar las diferentes actividades correspondientes a su cargo, prioridades, responsabilidades y/o atribuciones.

8.2.5Gestión Del Talento Humano.

*8.2.5.1 Gestión de Competencias:*por gestión de competencias se entiende a la identificación de los conocimientos, las capacidades y las actitudes del equipo de trabajo a que la competencia es una característica en el individuo que está casualmente relacionada con un estándar de efectividad, es por eso que se dará a conocer los pasos que se deben seguir.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE GESTION DE COMPETENCIAS

Macroproceso	Proceso	Subproceso
Gestión Del Talento	Gestión Humana	Gestión De Competencias

Humano		

Tabla 13. Proceso de Competencias.

Metodología	Levantamiento	Análisis	Interrelaciones
• Determinación de habilidades, destrezas, conocimientos y valores de la persona. • Establecer nivel de aplicación. • Definir roles de los participantes.	• Planificar aplicación. • Definir y aplicar cronograma. • Comunicar a participantes. • Levantar perfiles por competencias. • Revisar resultados.	• Ingresar datos en software especializado. • Elaboración de perfiles según sea el caso.	Elaborar formatos requisitos de selección.

Tabla 14. Descripción Del Proceso De Gestión De Competencias

Actividad	Área/Responsable	Descripción
Determinación de habilidades, destrezas, conocimientos y valores de la persona.	Dpto. de talento humano.	Involucra la definición de cómo aplicar la gestión de competencias en sí resplandecer las habilidades, destrezas, conocimientos, competencias y valores del personal.
Planificar el levantamiento de la información.	Dpto. de talento humano.	Ejecución de las acciones necesarias para poder establecer en documentos las competencias de todos los cargos.
Determinar estándares de competencias.	Dpto. de talento humano y jefe departamental.	Establecer porcentajes de rendimiento de acuerdo a su desempeño y comportamiento en contribución a los objetivos trazados.
Proporcionar información.	Personal del Hotel ALNOR	En reuniones dar a conocer sobre la metodología de seguimiento y desarrollo de la carrera.
Establecer mecanismo de	Dpto. de talento	Prepara planes de desarrollo de

desarrollo integral.	humano.	habilidades y conocimientos, destrezas y valores (competencias)
Aplicar recomendaciones para el desempeño.	Jefe departamental.	El responsable de cada departamento aplica las recomendaciones con la participación de su personal.

8.2.5.2 Gestión de Cultura Organizacional-CO-: la gestión de la Cultura Organizacional-CO- es la que se utiliza como elemento fundamental para las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral ya que se refiere a las características del medio ambiente de trabajo que a continuación se describirá:

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CO

Macroproceso	Proceso	Subproceso
Gestión Del Talento Humano	Gestión Humana	Gestión De Competencias

Tala 15. Descripción Del Proceso De CO.

Instrumento /Encuesta	Mejorías
• Determinar política y procedimiento • Elaborar encuesta • Seleccionar muestra representativa • Aplicar encuesta • Tabular datos • Análisis de resultados • Acciones a emprender	• Definición de puntos críticos • Priorizar puntos críticos • Identificación de causas • Plan de mejorías • Seguimiento

Tabla 16. Descripción Del Proceso De Gestión De CO

Actividad	Área/Responsable	Descripción
Determinar política y procedimiento.	Dpto. de talento humano.	Implica determinar responsables jefes de cada uno de los departamentos para aplicar semestralmente las encuestas.

Elaborar encuestas.	Dpto. de talento humano y jefe departamental.	Establecer una encuesta modelo “Inventario de cultura organizacional”
Seleccionar una muestra representativa.	Dpto. de talento humano y jefe departamental.	Establecer una muestra estratificada sistemáticamente en cada uno de los departamentos (dependencias)
Aplicar encuestas.	Dpto. de talento humano, jefe departamental y personal.	Se debe responder cada una de las preguntas garantizando su veracidad.
Tabular datos.	Jefe talento humano.	Recolectar y tabular las encuestas aplicadas en sus departamentos.
Análisis e interpretación de resultados	Jefe talento humano y jefe departamental	Determinar puntos críticos de la información obtenida.
Acciones a emprender	Jefe talento humano y jefe departamental y gerencia	Aplicar correcciones sobre los puntos críticos.

8.2.5.3 Remuneración Integral: la remuneración integral es el salario y sueldo que debe ganar el empleado y trabajador de la Empresa pero siempre y cuando esté conforme a los reglamentos de la ley en este caso para el sector privado que viene establecido por el Ministerio de Trabajo y la protecciónSocial y de acuerdo a la sectorización hotelera, el proceso se lo muestra a continuación:

Tabla 17. Proceso de Remuneración Integral.

Valoración De Carga	Administración Nómina
Herramienta: • Establecer factores de valoración. • Mínimos y máximos por cargo. • Definir puntaje por cargo. • Establecer puntaje total. **Aplicación:**	Apertura de nómina del mes. Captura de datos mensuales Nómina Revisar datos ingresados por totales Imprimir nómina Depósito en cuentas o elaboración de listado para emisión de cheques. Recepción de firmas de pago de sueldos y salarios en el rol mensual Archivo de datos de pago.

• Otorgar un responsable para la valoración. • Capacitar al responsable de la valoración. • Planificar ejecución. • Evaluar en grupo según las áreas.	

Tabla 18. Descripción proceso de Remuneración Integral.

Actividad	Área/Responsable	Descripción
Definir factores de valoración.	Dpto. de talento humano (área de valuación puestos)	Elegir de entre las competencias detectadas las indispensables para elaborar un Valorador de Cargos.
Definir puntaje por cargo.	Dpto. de talento humano (área de valuación puestos)	Construir una escala de puntuación para la valoración de cargos.
Nombrar responsable para la valoración.	Dpto. de talento humano (área de valuación puestos)	Designar un grupo de responsables y coordinadores para que manejen el modelo de valoración desarrollado para valorar cada cargo de cada departamento.
Capacitar al responsable de la valoración.	Dpto. de talento humano (área de valuación puestos)	Los miembros de cada Comité deben ser capacitados Tanto en la herramienta como en el mecanismo elegido para valorar.
Construir escalas y niveles salariales.	Dpto. de talento humano (área de valuación puestos)	Obtener escalas de sueldos y salarios por puntos de acuerdo al cumplimiento de parámetros establecidos*(Ver Anexos)*
Apertura nómina del mes.	Dpto. de talento humano (área de valuación puestos)	Receptar la información de valoración para ingresarla como datos generales de sueldos base, iniciar cada mes la captura de datos para pago.
Digitar datos al sistema.	Dpto. de talento humano (área de valuación puestos)	Ingresar datos manuales o captura de datos digitalizados o enviados por otros sistemas internos.
Imprimir nómina.	Dpto. de talento humano.	Imprimir los comprobantes de

		pago individuales (roles individuales) y roles generales conforme a codificaciones internas.
Elaborar cheques.	Dpto. de talento humano.	Conforme a listados efectuar los restantes pagos en los casos autorizados de cheque y número depósito en cuenta.
Receptar firmas de pago haberes mensuales.	Departamento de Administración.	Entregará cada coordinador de unidad los correspondientes roles para la recepción de firmas y Archivo de los mismos.

8.2.6 Desarrollo Humano.

8.2.6.1 Evaluación del Desempeño: la evaluación del desempeño es una herramienta que facilita la toma de decisiones ya que permite evaluar como el personal pone en práctica sus conocimientos y experiencia adquirida así como su manejo en las relaciones interpersonales es por eso que se da a conocer diferentes actividades a seguir:

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CO

Macroproceso	Proceso	Subproceso
Gestión Del Talento Humano	Desarrollo Humano	Evaluación Del Desempeño

Tabla 19. Proceso de Evaluación Del Desempeño.

Política De Evaluación	Evaluación	Ccompromiso	Registro
• Definir políticas de evaluación. • Responsables, Tiempo. • Manejo de la Información. • Acciones y decisiones. • Seleccionar Indicadores de desempeño. • Seleccionar valores	• Aplicar evaluación. • Reunión para revisión de resultados con los participantes. • Identificar no conformidades y acciones correctivas. • Elaborar Plan Individual de Desarrollo	Firmar Compromiso de Mejora con el Plan Individual de Desarrollo.	Registrar resultados, plan de desarrollo individual y compromiso en el archivo personal del departamento del Talento

estratégicos a evaluar.			Humano.

Tabla 20. Descripción Del Proceso De Evaluación Del Desempeño

Actividad	Área/Responsable	Descripción
Definir política de evaluación.	Jefe de Talento Humano	Definir propósitos de evaluación, establecer un mecanismo integral de evaluación que incluya indicadores, proyectos y valores a evaluar; así como ajustar a las normativas de evaluación dadas en las reglamentaciones correspondientes.
Definir responsables, periodicidad, manejo de la información, acciones y decisiones deseadas.	Jefe de Talento Humano y jefes departamentales	Registrar a los responsables, la periodicidad de evaluar, el manejo acceso de la información y la consecuencia, acciones y decisiones derivada.
Selección de indicadores de evaluación por parte del jefe departamental.	Jefe de Talento Humano y jefes departamentales.	El responsable de cada proceso debe definir indicadores de rendimiento por cargo para la medición dentro de su departamento.
Seleccionar valores estratégicos a evaluar.	Jefe de Talento Humano y jefes departamentales.	Elegir los valores que deben ser descritos para convertirlos en factores de evaluación.
Seleccionar proyectos a evaluar.	Jefe de Talento Humano y jefes departamentales.	Cada coordinador o responsable de gestión puede ser evaluado conforme a los proyectos internos en los que esté participando.
Elaborar un plan de evaluación.	Jefe de Talento Humano.	Planear por escrito el proceso de recolección de información para la evaluación.
Seleccionar métodos de evaluación.	Jefe de Talento Humano.	Indicar por escrito qué métodos son aplicables para recabar la información*(Ver Anexos)*
Seleccionar indicadores de gestión y tarjetas de control para medición.	Jefe de Talento Humano.	Establecer indicadores de gestión directamente relacionados con el desempeño de cada uno de los ocupantes del cargo. Se utilizará una metodología única para definir los

		indicadores en toda la organización.
Construir matrices de evaluación.	Jefe de Talento Humano.	Elaborar en algún medio informático las matrices que permitan un óptimo manejo de los formatos de aplicación, tabulación y registro de datos.
Aplicar auto evaluación.	Personal Hotel ALNOR.	Recibir el formato y auto aplicarse conforme las variables designadas para la medición.
Aplicar evaluación en equipo.	Personal Hotel ALNOR.	Recibir y aplicar el formato de evaluación de los logros del equipo más que el del desempeño individual.
Aplicar evaluación vertical.	Jefe de Talento Humano.	Recibir y aplicar el formato de evaluación de los logros del equipo más que el del desempeño individual.
Completar evaluación.	Jefe de Talento Humano.	Aplicar la evaluación horizontal, vertical ascendente y descendente.
Revisar resultados en forma participativa.	Jefe de Talento Humano.	Imprimir los resultados obtenidos y revisarlos en una sola reunión con todos los evaluados.
Identificar no conformidades y acciones correctivas.	Jefe de Talento Humano.	Resumir los aspectos críticos y/o no conformes para su socialización con el personal y la obtención de compromiso de manejo.
Elaborar plan individual de desarrollo.	Jefe de Talento Humano y jefes departamentales.	Para cada caso de inconformidad y acción correctiva definir las acciones derivadas, los plazos y el apoyo que debe recibir cada persona para su auto superación.
Firmar compromiso de mejora con el plan individual de desarrollo.	Jefe de Talento Humano.	Recabar la firma y el compromiso de mejora con el Plan Individual de Desarrollo.
Registrar el personal.	Jefe de Talento Humano.	Llevar registro de lo realizado y de los compromisos adquiridos.

8.2.6.2 Capacitación: la capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus trabajadores y empleados por lo cual se da a conocer algunas actividades a seguir.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CO

Macroproceso	Proceso	Subproceso
Gestión Del Talento Humano	Gestión Humana	Capacitación

Tabla 21. Capacitación.

Identificación De Necesidades	Programación	Coordinación	Desarrollo	Promoción
• Definir políticas de capacitación. • Responsable, periodicidad • Manejo de la información. • Detectar necesidades de capacitación. • Determinar tipo de capacitación.	• Plan de Capacitación. • Separación de capacitación interna, externa • Aprobación	• Negociación de contratación de servicios. • Hacer la difusión en el personal. • Compromiso de capacitación. • Inscripción en los proyectos de capacitación.	• Ejecución • Evaluación • Registro	• Documentos aprobación • Registro

Tabla 22. Descripción Proceso de Capacitación.

Actividad	Área/Responsable	Descripción
Definir Política de Capacitación.	Director de Talento Humano.	Definir propósitos de la capacitación.
Definir responsables de Capacitación.	Director de Talento Humano.	Registrar a los responsables, el manejo y acceso de la información y las consecuencias, acciones y decisiones derivadas.
Detectar necesidades de Capacitación.	Director de Talento Humano.	Remitirse a los resultados de evaluación del desempeño, cultura organizacional y/o desarrollo y plan carrera.
Determinar tipo de eventos a desarrollar e inversión necesaria	Director de Talento Humano.	Seleccionar los tipos de eventos a desarrollar dando énfasis en eventos vivenciales.

Diseñar el programa de Capacitación y su presupuesto.	Director de Talento Humano.	Resumir en formatos adecuados los cursos a desarrollar cuyo ordenamiento genera el plan de capacitación(*Ver Anexos*)
Analizar disponibilidad de recursos propios.	Director de Talento Humano.	Revisar el inventario de recursos físicos (instalaciones), materiales y humanos para implementar los eventos a desarrollar y/o seleccionar.
Aprobar contratación recurso externo.	Director de Talento Humano.	Obtener las aprobaciones correspondientes, sobre todo en cuanto recursos ya que la calidad del recurso recomendado debe ser dada desde el departamento de talento humano.
Negociar contratos de servicios externos.	Dpto. Talento Humano y gerencia.	Cotizar y ajustar los servicios requeridos con los ofrecidos por el mercado.
Aplicar capacitación externa.	Dpto. Talento Humano.	Consecuencia de no contar con los recursos indispensables se debe seleccionar los recursos externos necesarios para la ejecución del plan de capacitación.
Difundir programación de eventos.	Dpto. Talento Humano.	Elaborar material para difusión, incluye presentaciones de plan decapacitación y avances obtenidos.
Realizar inscripción en evento deseado/necesitado.	Personal Hotel ALNOR.	El Cliente Interno debe tener igualdad de oportunidades de inscripción y elección; adicionalmente los eventos recomendados conforme a la de lección de necesidades deben ser comunicados a quienes se comprometieron con su plan individual de desarrollo.
Ejecutar eventos.	Dpto. Talento Humano.	Mantener registros de ingreso y salida de participantes e instructores, así como otros necesarios para verificar cumplimiento de estándares de calidad de eventos.
Asistir al evento.	Personal del Hotel ALNOR.	Cumplir la capacitación en asistencia puntualidad y aprobación.
Evaluar resultados	Dpto. Talento	Los participantes llenan en el registro de

dentro y fuera del evento.	Humano.	evaluación de los contenidos del evento, los instructores, la logística Y el material recibido.
Responder por resultados de evaluación.	Personal del Hotel ALNOR.	Asumir las consecuencias previamente establecidas por los resultados de la evaluación y/o recibir los reconocimientos debidos a excelentes resultados.
Elaborar y entregar certificados.	Dpto. Talento Humano.	Imprimir los certificados conforme las listas de registro de asistencia y/o aprobación.
Retroalimentar resultados del Plan.	Dpto. Talento Humano.	Recabar nueva información proveniente de la detección de nuevas necesidades de capacitación.

8.2.6.3 *Desarrollo y Plan de Carrera:* este proceso consiste en hacer que los nuevos colaboradores tengan un programa de inducción, el cual debe orientar al nuevo colaborador sobre la forma en que el rendimiento del trabajo contribuye al éxito de la organización y cómo los bienes, servicios y valores agregados que genera la organización, contribuye al beneficio de la sociedad.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CO

Macroproceso	Proceso	Subproceso
Gestión Del Talento Humano	Gestión Humana	Desarrollo y Plan De Carrera

Tabla 23. Desarrollo y Plan de Carrera.

Desarrollo vertical	Desarrollo Horizontal	Desarrollo Individual
• Definir criterios del plan. • Establecer políticas de Desarrollo y carrera profesional. • Cadena de mando vertical por ordenamiento de cargos.	• Análisis horizontal de Competencias requeridas. • Establecer Política de rotación dentro del mismo departamento. Rotar para asumir los roles de	• Conseguir insumos de Evaluación del desempeño. • Seleccionar eventos y acciones de desarrollo individual. • Aplicar acciones de desarrollo individual.

• Auditar niveles de cadena de mando.	responsabilidad.	• Evaluar acciones.

Tabla 24. Descripción del Proceso de Desarrollo y Plan de Carrera.

Actividad	Área/Responsable	Descripción
Definir criterios del Plan.	Dpto. administración y Dpto. Talento Humano.	Establecer los lineamientos generales de desarrollo vertical (estructura organizacional) y sobre todo el desarrollo horizontal de competencias de las personas.
Establecer políticas para el Desarrollo y carrera Profesional.	Dpto. Talento Humano.	Definir propósitos del Plan Carrera así como ajustar a las normativas y políticas dadas en las reglamentaciones correspondientes.
Establecer cadena de mando vertical por ordenamiento de cargos en 3 niveles.	Dpto. Talento Humano y jefes departamentales.	Diseñar y/o actualizar cargos conforme a la Metodología para la Clasificación de cargos en el Hotel.
Analizar verticalidad en todos los departamentos.	Dpto. Talento Humano y jefes departamentales.	Verificar ajustes a la nueva estructura organizacional en todos los departamentos del Hotel.
Mantener verticalidad.	Dpto. Talento Humano y jefes departamentales.	Efectuar ajustes y no permitir un uso mayor de niveles de verticalidad de cargos.
Analizar niveles de competencia horizontales del departamento.	Dpto. Talento Humano y jefes departamentales.	Adquirir de los perfiles de cargo por competencias aquellas relevantes de cada departamento y ejecutar acciones de ajuste vía capacitación.
Establecer políticas de rotación en el departamento.	Dpto. Talento Humano y jefes departamentales.	El responsable del área deberá ajustar la rotación interna dirigida de modo que cada servidor de primera línea asuma nuevas y progresivas responsabilidades y competencias.
Analizar desarrollo de roles de liderazgo.	Dpto. Talento Humano y gerencia.	Detectar personas con potencialidad de liderazgo y ajustar en cada departamento el desarrollo de dicho potencial vía incremento de responsabilidad y poder de decisión controlado en menor nivel cada vez.

Rotar para asumir los roles de liderazgo.	Dpto. Talento Humano y gerencia.	Ejercer acciones puntuales para la toma de decisiones impartidas e independientes por las personas con potencial de liderazgo.
Recabar insumos de evaluación de desempeño por personas.	Dpto. Talento Humano y gerencia.	Recolectar sugerencias del plan individual de desarrollo que no se puedan resolver vía capacitación y que si se puedan enfrentar a través de acciones de desarrollo de cada persona de su departamento.
Clasificar eventos y acciones para desarrollo individual.	Dpto. Talento Humano y jefes departamentales.	El responsable del departamento deberá clasificar y asumir la responsabilidad de la ejecución de acciones para el desarrollo de cada persona de su departamento.
Efectuar acciones en el mismo departamento.	Dpto. Talento Humano y jefes departamentales.	Apoyar y verificar el cumplimiento de las acciones es decir el desarrollo individual planificado.
Evaluación de resultados.	Dpto. Talento Humano y jefes departamentales.	Analizar ajuste planificación Ejecución y completar la evaluación con las persecuciones de resultados obtenidos por los ejecutores y actores.

8.2.6.4 *Mejora Continua:* en el sector hotelero y demás actividades empresariales es necesario monitorear las actividades que se vienen realizando ya que siempre existe la posibilidad de modificar proceso y/o redirecionar algunas actividades que se estén desviando o no estén cumpliendo con lo esperado, es por lo que se plantea una mejora continua (*Kinicki, 2005*)

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE CO

Macroproceso	Proceso	Subproceso
Gestión Del Talento Humano	Gestión Humana	Mejora Continua

Tabla25. Mejora Continua.

Indicadores de Gestión	Aplicación	Políticas de Mejora Continua

Diseñar indicadores para el departamento. Establecer tiempo periódicos de medición. Determinar factores	Adquirir software para su aplicación. Establecer consecuencias de medición. Medir y derivar causas y correctivos.	Definir alternativas de decisión y analizarlas. Tomar decisiones correctivas por proceso.

Tabla 26. Descripción del Proceso de Mejora Continua.

Actividad	Área/Responsable	Descripción
Política de mejor continua.	Dpto. administración y Dpto. Talento Humano	Estudiar, analizar y aplicar el reglamento interno que rige el funcionamiento de la gestión de talento humano.
Diseñar indicadores por cargo.	Dpto. Talento Humano.	Considerar las necesidades sentidas o medidas de cada departamento para la implantación de mejora continua.
Establecer factores.	Dpto. Talento Humano y jefes departamentales.	Realizar estudios de las necesidades en base a factores y escalas. Organizar la información disponible y dando valor a cada uno.
Aplicar software.	Dpto. Talento Humano y jefes departamentales.	Adquirir un software para la aplicación, ingresando datos al sistema de cómputo para alinearse con el proceso.
Efectuar seguimiento.	Dpto. Talento Humano y jefes departamentales.	Establecer periodicidad de medición en los departamentos que se aplique mejora continua.
Efectuar consecuencia de medición.	Dpto. Talento Humano y jefes departamentales.	Aplicar parámetros de medición para identificar las posibles alternativas.
Medir y definir causas y acciones correctivas.	Dpto. Talento Humano y jefes departamentales.	Realizar una relación de costo beneficio.

8.3. RESUMEN DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

8.3.1 Objetivos.

- Reconocer la importancia del Recurso Humano en el logro de los objetivos corporativos.

- Conocer los principales procesos de administración de personal en las empresas.

- Identificar los elementos clave que permiten desarrollar y mejorar la gestión de PERSONAS en las empresas.

8.3.2 Procesos.

SELECCIÓN
Concepto básico: cada empresa define sus políticas de gestión humana, éstas deben ser coherentes con la estrategia y estructura organizacionales, creando un marco de referencia que sirve para definir los criterios de planeación, implementación y control aplicado a cada uno de los procesos de GRH. **Condicionantes externos:** • Desafíos externos: sociales, políticos, legales • Cambios tecnológicos • Competencias • Decisiones organizacionales • Cambios en la fuerza de trabajo

Proceso de Planeación:
• Definición de las áreas de las necesidades reales o potenciales de RH • Evaluación de las características del cargo y de las personas que pueden cubrirlo. • Definición del Perfil • Determinar fuentes de reclutamiento: interna y externa • Selección • Vinculación **Análisis del Cargo:** es el proceso inicial en la tarea de ubicar las personas adecuadas para la organización, esencialmente busca identificar los rasgos característicos de cada cargo: • **Descripción del cargo**: Relación escrita de lo que hace el cargo, cómo y para qué lo hace. • **Especificación del cargo**: Establece las condiciones de la persona que va a desempeñar el cargo. • **Perfil del cargo**: Incluye las características obligatorias y deseables del cargo. **Reclutamiento: i**dentificar candidatos capacitados para cubrir las necesidades de personal de la empresa.

- Disponibilidad interna y externa de recursos humanos
- Presupuesto Vs. Recursos
- Políticas de recursos humanos

Fuentes:

Internas: los empleados tienen la opción preferencial, es una forma de garantizar la carrera profesional interna.

Externas:

- Recomendados por los empleados
- Anuncios de prensa
- Agencias de empleos
- Headhunters
- Instituciones educativas
- Asociaciones profesionales
- Agencias de suministro temporal

Resultado:

• Hojas de vida de candidatos que potencialmente pueden ser evaluados para los cargos.

• **Hoja De Vida**

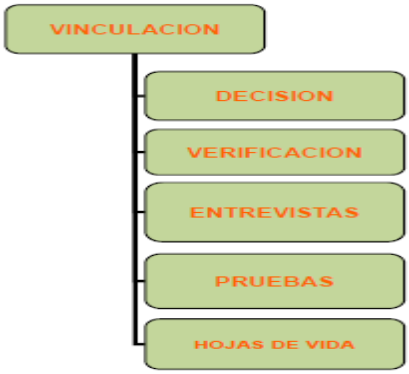
-Perfil
-Datos personales
-Formación
-Experiencia laboral
-Conocimientos específicos

• **Evaluación de Hojas de Vida y verificación inicial de datos.**

Selección: cada empresa dependiendo de sus necesidades define el tiempo y los recursos que están en capacidad de invertir en la selección.

Proceso:

Imagen 8. Proceso selección.



Fuente: Construcción propia.

Pruebas: instrumentos que evalúan la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto:

- **Pruebas psicológicas**: exploran las actitudes características de personalidad coherentes con el análisis de cargos.

- **Pruebas Técnicas**: Evalúan los conocimientos y las destrezas especificas requeridas por el cargo.

Entrevista: es un proceso formal de intercambio de información.

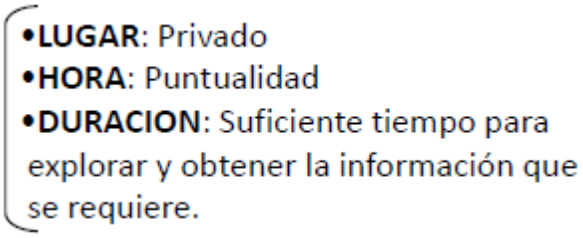
Objetivos:

- Comprobar que el candidato cumple los requisitos exigidos por el cargo.
- Suministrar información al candidato acerca de la empresa y del cargo.

Etapas:

Preparación:

• Definir los objetivos
• Enfoque de la entrevista
• contenido
• Sistema de evaluación y
• Aspectos logísticos:



Realización:

Entrada: reduce la tensión, establece un nivel de comunicación y clima que facilita el desarrollo de la entrevista.

Desarrollo: obtener la información deseada y cumplir el objetivo previsto animando al entrevistado a participar.

Cierre: comentar que se ha obtenido la información deseada, agradecer la participación. Dar oportunidad al entrevistado de preguntar o expresar información relevante.

Evaluación:

• Elabora un resumen de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis e interpretación de la información obtenida y de lo observado.

• Emitir un juicio que permita tomar decisiones.

Preguntas:

¿Cómo identificar los cargos (puestos) claves en el área de producción para que su empresa sea más productiva?

¿Cómo está seleccionando a su personal? ¿Qué criterios está utilizando y qué aspectos cree que debe mejorar de acuerdo con lo observado?

INDUCCIÓN

Objetivo general:

Facilitar el proceso de adaptación e integración del personal que ingrese a la empresa así como proporcionar el desarrollo de su sentido de pertenencia en la propia empresa.

Objetivos Específicos:

• Establecer las relaciones que mantendrán al nuevo empleado con la empresa
• Dar a conocer al personal la filosofía y políticas de la empresa
• Dar a conocer al personal las normas de disciplina y de seguridad industrial
• Incrementar la integración grupal
• Mejorar los procesos de comunicación

• Maximizar la calidad de las contribuciones individuales
• Crear una actitud favorable hacia la empresa
• Impulsar la intensificación personal con la visión y objetivos de la empresa
• Ahorrar tiempo y trabajo al nuevo empleado y a la empresa

Beneficios:

• Reduce sentimientos de aislamiento, temor y ansiedad
• El trabajador entra a formar parte de la organización con mayor rapidez
• Mayor seguridad y pertenencia en el cargo a desempeñar
• Mejor rendimiento y menor probabilidad de abandonar el empleo

Inducción a la empresa:

• Historia de la empresa
• Filosofía misión y valores
• Organigrama general
• Políticas generales de la empresa

Inducción al cargo:

• Productos de la empresa
• Procesos:
  Proceso general
  Calidad
  Sistemas de trabajo
• Relaciones de trabajo
• Seguridad e higiene industrial
• Rutina diario del empleado
• Recorrido por su área de trabajo
• Presentación del jefe inmediato
• Presentación de sus compañeros y colaboradores
• Descripción del trabajo

Deficiencias Comunes:

• Mucha información en corto tiempo
• Tareas iniciales de baja categoría
• Exceso de manuales de lectura
• Permitir que se inicie el trabajo con una orientación deficiente
• Diferencia en información dada por el departamento de personal y el supervisor

Preguntas:

¿Cómo realiza usted la inducción en su empresa para que los nuevos empleados reciban la información necesaria para hacer bien su trabajo?

¿Qué fallas de producción, de relaciones interpersonales, satisfacción de clientes, de accidentes de trabajo se pudieron evitar con una adecuada inducción?

FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

Formación:

• Podemos entender el concepto de Formación de Personal, como un proceso de interpretación que permite comprender la realidad, desarrollarse como persona y transformar su realidad.

• Es el aprendizaje de las habilidades necesarias para su desarrollo personal y profesional.

• La formación requiere del compromiso de la persona con su desarrollo con el apoyo de la organización.

Capacitación:

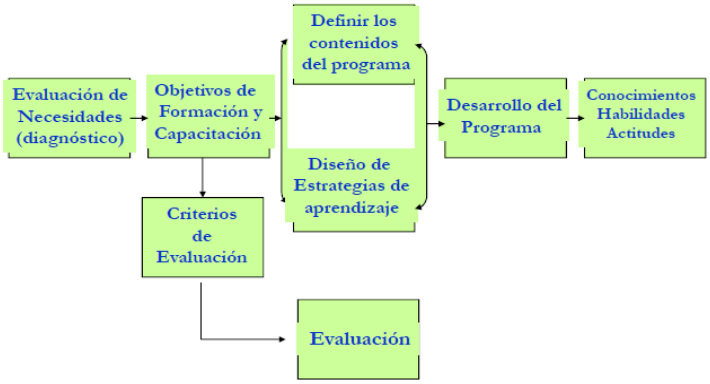
- Actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual.
- Capacitación en laboratorio (Grupos T): Capacitar en grupo para animar las habilidades de socialización.
- Capacitación en el lugar de trabajo: Práctica y guía directa del instructor.
- Capacitación por Simuladores: Con equipo y condiciones similares a las reales se garantiza un aprendizaje que no interfiere en las operaciones reales.

Beneficios:

• Conduce a rentabilidades más altas y actitudes más positivas.
• Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
• Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
• Mejora la relación jefe colaborador.
• Ayuda en la preparación de guías de trabajo.
• Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de nuevas políticas.
• Proporciona información respecto a necesidades personales.
• Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
• Promueve el desarrollo con vista a la promoción.
• Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Imagen 9. Proceso Formación.

PROCESO



Fuente: Chiavenato, 2003.

Efectividad:

Depende de:

- Efectividad respecto al costo
- Contenido del programa
- Recursos
- Preferencias y nivel de aprendizaje de los participantes
- Preferencias y capacidad del formador
- Principios de aprendizaje utilizados

Evaluación del Proceso:

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados del proceso. Los capacitadores se interesan especialmente en los resultados que se refieren a:

- Las reacciones de los participantes al contenido del programa y al proceso en general.
- Los conocimientos adquiridos mediante el proceso de capacitación.
- Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
- Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización, como menor tasa de rotación, de accidentes o de ausentismo.

Preguntas:

¿Qué impacto ha tenido la capacitación en su empresa, y qué resultados concretos ha tenido la capacitación?
¿Qué deben mejorar en el proceso de capacitación para que se convierta en una inversión que genere retorno a la inversión para la empresa?

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El Desempeño:

- La Evaluación del Desempeño tiene por objetivo poder hacer una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades de sus puestos de trabajo.
- Surge como un sistema mediante el cual, la empresa puede apreciar la integración de las personas en sus puestos, mejorar sus actuaciones futuras y, con ello, mejorar los resultados de la empresa.
- Disponer en la empresa de un procedimiento y soporte técnico para la Evaluación del Desempeño permite que el proceso alcance niveles objetividad y homogeneidad.

Sistemas de Evaluación del Desempeño:

• La pregunta fundamental es:

¿Cómo conoce el desempeño de sus colaboradores y que hace con la información obtenida?

Elementos Claves: Visión General

Imagen 10. Evaluación Desempeño.

Fuente: Construcción propia.

¿Qué evaluar?

• El desempeño del empleado (los procesos y los resultados)
• Rasgos personales del empleado y su efecto en la organización.

¿Para qué evaluar?

• Conocer fortalezas y aspectos por mejorar de los empleados.
• Identificar necesidades de capacitación y potencialidades.
• Reconocer el desempeño satisfactorio.
• Determinar posibilidades de desplazamiento de la gente en la organización.

Pasos básicos del proceso de evaluación:

• El área responsable determina los aspectos que va a evaluar.
• Definir el tiempo y los recursos con los que evaluará.
• Aplicar la evaluación.
• Retroalimentar y llegar a acuerdos.
• Establecer indicadores de evaluación.

Instrumentos de evaluación:

• Guía de evaluación escrita.
• Entrevista directa con el empleado.
• Evaluación del equipo de trabajo.
• Autoevaluación.

Evaluación funcional:

• El empleado debe conocer lo que se espera de él.
• Debe conocer las reglas de juego de la evaluación con anticipación.
• Debe existir coherencia entre lo que se le dice al empleado que se pretende con la evaluación y las acciones resultado de las mismas.
• Debe propiciar espacio para aclarar.

¿Por qué fracasan los sistemas de evaluación?

• Desconocimiento de las reglas de juego.
• Manejo subjetivo y no ético de parte del jefe derivada de una inadecuada percepción.
• No existe una cultura de evaluación.

Calificación:

***Cuantitativa*:** cuando el evaluador pondera con una nota numérica en una escala válida para todos el desempeño del colaborador.

Cualitativa: cuando la valoración es en términos de opiniones explicativas acerca del desempeño del colaborador.

Cierre de la evaluación:

• Retroalimente a las personas evaluadas.
• Determine las áreas fuertes y débiles de desempeño.
• Defina el plan de capacitación y desarrollo.
• Establezca recomendaciones.
• Compare con evaluaciones anteriores.

Preguntas:

¿Hace su empresa evaluación de desempeño? ¿Cómo conoce los resultados del desempeño de sus colaboradores y qué hace con la información obtenida?
¿Establece acuerdos de mejoramiento con sus colaboradores?
¿Cómo mejorar o crear el proceso para conocer lo que hacen sus colaboradores?

BIENESTAR

Definición: “el término Bienestar Social Laboral hace referencia al estado de satisfacción que logra el empleado en el ejercicio de sus funciones, producto de un ambiente laboral agradable y del reconocimiento de su trabajo, lo cual repercute en un bienestar familiar y social”*(Hermes, 2003)*

Bienestar:

• Desarrollo de lineamientos para asegurar el bienestar de sus empleados
• Es una forma de motivar a los empleados para que valoren lo que la empresa puede aportar personal y laboralmente.
• Los beneficios pueden ser enfocados a acciones generales que cubren necesidades de todos los empleados.
• También pueden ser Beneficios que solo se otorgan en situaciones específicas: licencias de maternidad, paternidad, seguros familiares y que mejoran la calidad de vida de los empleados.
• Los planes de Bienestar deben ser conocidos por los empleados además de los criterios de aplicación de los mismos, para que sean percibidos como estrategias equitativas.
• Adicionalmente deben plantearse actividades flexibles que puedan adaptarse a las diversas situaciones de los empleados.
• Los planes de bienestar serán realmente efectivos cuando responden a las necesidades y expectativas de los empleados.

Preguntas:

¿Hace actividades orientadas al bienestar del personal?
¿Considera que hacen falta otras actividades a implementar para mejorar en su empresa el bienestar laboral?
¿Cómo hace extensivo el programa de bienestar a los familiares de los empleados?

Reflexiones personales:

• Debe reflejar los valores y principios de cada organización, de haber una coherencia tanto interna como externa, si existen políticas de beneficios para los clientes y/o usuarios deben existir de igual forma para los empleados, que el trabajador sienta que es tan importante para la compañía como sus mismos clientes.

• El programa debe partir de las necesidades reales de los trabajadores y no de lo que crean conveniente determinado número de personas, y para ello es necesario hacer un diagnóstico, esto no quiere decir que todo lo deseado sea procurado, la empresa decide cómo y cuándo de acuerdo a los recursos tanto económicos, de infraestructura como humanos.

• Todo programa requiere de una inversión en dinero, una vez se obtienen los resultados del diagnóstico se evalúan los posibles costos, el reconocimiento informal, no requiere de mayor inversión, sólo del compromiso de los directivos con personal a cargo.

• La divulgación del programa a todos los niveles de la empresa, es fundamental para su real aprovechamiento y lograr un verdadero bienestar, satisfacción y compromiso en el trabajo.

• Es necesario un seguimiento, control y permanente evaluación de resultados, para así medir el impacto en la organización y evitar caer en la rutina de simples actividades aisladas.

• No siempre el programa que mayor número de beneficios y dinero invierta es el mejor, comúnmente actividades de reconocimiento informal pueden tener mayor valor para los miembros del equipo de trabajo, que un pago extra en su salario.

• Los beneficios no siempre deben ser iguales para todos los trabajadores, los incentivos que tenga establecidos la compañía deben ser consecuentes con el plan de beneficios general.

• La estructuración de un programa de esta importancia debe estar correctamente orientado a satisfacer las necesidades del personal y generar un valor adicional a la compañía, ya sea por la responsabilidad social que esto implica y por los rendimientos financieros que genera.

• El personal encargado de la ejecución, control y seguimiento del programa debe estar capacitado para tal fin, ya que las actividades de soporte social del programa requieren de un manejo profesional.

9. RECURSOS PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

9.1. RECURSOS HUMANOS

Los recursos para la propuesta de la creación del departamento de talento humano fue ejecutado por:

Erika Patricia Torres Mora, estudiante de la especialización gerencia de talento humano.

Acompañado por asesor metodológico Martha Álzate Economista Universidad de Antioquia.

Apoyo de la organización Casa Hotel ALNOR, donde se realizó la investigación, por facilitar la información necesaria para el desarrollo de la propuesta.

Apoyo del licenciado y especialista en informática y telemática Daniel Alfonso Torres Doria por sus asesorías y orientación en algunos conceptos, para sacar adelante la propuesta.

9.2. RECURSOS INSTITUCIONALES

Los recursos institucionales para propuesta de la creación del departamento de talento humano en la empresa Casa Hotel ALNOR.

- Universidad Luis Amigo gerencia de talento humano
- Universidad UPB Medellín facultad de ciencias humanas

9.3. RECURSOS FINANCIEROS

Recursos financieros para la creación del departamento de talento humano para la empresa Casa Hotel ALNOR, municipio de Medellín, departamento de Antioquia.

Tabla 27. Recursos financiamiento de la investigación.

Conceptos	Valor

Matricula 1 semestres de la especialización	3.357.494
Papelería, fotocopias, trascripción, documentos, empastada	750.000
alimentación	800.000
Movilizaciones, imprevistos, consulta a internet	800.000
Total	**5.707.494**

9.4. CRONOGRAMAS DE ACTIVIDADES

Tabla 28. Cronograma.

cronograma	Feb	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto 15-30	Sep. 1-15-30	Oct. 1-15-30	Nov. 1-15-30
Propuesta Fase I										
Marco teórico										
Vistas periódicas Hotel.										
Análisis de documento, diseño y redacción de instrumento.										
Encuesta a los usuarios de la empresa Casa Hotel ALNOR.										
Primer análisis datos y ajustes de los instrumentos a utilizar.										
Análisis de datos de la encuesta.										
Redacción del informe.										
Revisión y análisis de la encuesta.										
Reunión con ALNOR para informar los										

resultados.										
Entrega parcial										
Entrega final										

CONCLUSIONES

El modelo propuesto busca la creación de un Departamento de Talento Humano dentro del Hotel ALNOR como un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia, generadas de una mayor competitividad del talento humano; basándose en el diseño de los procesos de Talento Humano que facilitarán en primera instancia establecer un proceso formal, que garantice la captación del personal requerido,

donde la correcta atención a la definición del puesto es un paso positivo para lograr una selección adecuada y ubicación de las personas en los puestos y sobre todo retener ese personal capaz de llevar al éxito a la empresa, ofreciéndoles posibilidades de desarrollo personal acorde a las necesidades de éstos y del Hotel ALNOR.

El análisis del puesto permitirá determinar el trabajo que se llevará a cabo de acuerdo con las actividades necesarias para que las metas del Hotel ALNOR puedan ser alcanzadas, así resulta pertinente escribir el análisis del puesto, para así establecer los parámetros de desempeño, este incluye la recopilación de todos los hechos que guardan alguna relación con el trabajo a desempeñar y así satisfacer las características del perfil laboral.

El modelo está basado directamente en los puestos de trabajo que tiene bajo su administración el Hotel ALNOR y no implica de ninguna manera a la personas, para evitar alguna discriminación por parte de los empleadores o por los mismos trabajadores de esta empresa.

El diseño de este modelo de gestión de talento humano ayuda a reducir las falencias detectadas en el manejo del personal mediante un manual de recursoshumanos que sirve de herramienta guía para optimizar los procesos relacionados con el personal de la empresa y las actividades que realizan cada uno de ellos.

RECOMENDACIONES

Se debe establecer una excelente relación y comunicación entre jefes y empleados del Hotel ALNOR, ofrecer una buena calidad de vida laboral, dar a conocer los objetivos y políticas de la empresa a los empleados e involucrarlos para el cumplimiento óptimo de los mismos.

El Departamento de Talento Humano por intermedio de su nuevo Director debe de buscar nuevas formas de administrar el Talento Humano en el Hotel ALNOR, es por esto que la Gestión de Talento Humano por Competencias es una innovadora y eficaz decisión de implementar este tipo de Gestión.

La Gerencia y demás personal administrativo del Hotel están en el deber de liderar este proceso de cambio mediante una sensibilización al personal, máxime cuando o más de la mitad de ellos fueron renuentes al proceso, lo que requiere de una decisión gerencial y en apoyo con el nuevo Director de Talento Humanaos, para que todos los empleados se alineen con la nueva misión y visión del área de Talento humano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BETANCUR, Cabrejos (1999). Investigación de Mercadeo. Colombia: EAFIT. p.213

COVEY (1996). Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. Edit. Paidos. México

CHAMBERS; HANFIELD; MICHELS (1998). THE WAR FOR TALENT", The McKinsey Quarterly, Number 3, pp. 44 – 57.

CHIAVENATO, Idalberto. (2004) *Gestión de talento humano*, pagina 699-730. Mc Graw Hill: Colombia.

DECENZO, David. (2001) *Administración de recursos humanos*, Pagina 450-458. Limusawilley: México.

GÓMEZ – MEJÍA, Luis R. (2001) *Dirección y gestión de recursos humanos*, página 694 – 699. Prentice Hall: España.

KOTLER, Philip (2002) Marketing Estratégico. México: McGraw Hill, 382 p.

IVENCEVICH, Jhon. (2004) *Administración de recursos humanos*, pagina 664-668. MC GRAW Hill: México D.F.

LAMBIN, Jean (2003). Marketing Estratégico. México DC: McGraw Hill. p.234

RODRIGUEZ, Joaquín. (2002) *Administración moderna del personal*, pagina 418-450. Ed. Thomson: México D.F.

TORO, Iván (1999) Investigación de Mercadeo. Colombia: EAFIT. p.199

Ministerio de la Seguridad y la ProtecciónSocial. Ley 100 de 1993. [En línea] Disponible en: http://www.bing.com/search?q=ley+100+de+1993&src=IE-SearchBox&FORM=IE8SRC. Consultado el 20-11-2014

ANEXOS

Anexo A. Carta de aceptación publicación de la empresa ALNOR.

Medellín, Noviembre 27 de 2014
SEÑORES

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGÓ

Atn: Escuela de Posgrados

Medellín

Asunto: Carta de aprobación

Respetado director (a)

De acuerdo con el asunto, como gerente de la empresa Hotel ALNOR donde fue realizada la práctica de intervención de la estudiante: **ERIKA PATRICIA TORRES MORA,** del estudio titulado ***"PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA CASA HOTEL ALNOR S.A.S.*** y de acuerdo con los requisitos y directrices de esa institución educativa, manifiesto la **Aprobación** del mismo, toda vez que dicho estudio aplicado cumple con los parámetros investigativos de tipo metodológico y técnico que demanda la Modalidad aplicada como requisito de grado.

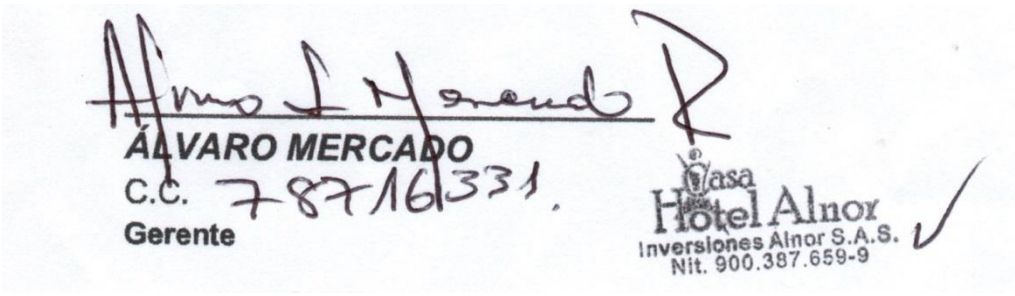
Adicionalmente aprecio su contenido en la medida en que se convierte en un importante documento práctico para la Empresa, como un excelente aporte por parte de la estudiante y la institución.

Igualmente **AUTORIZO** la publicación del estudio para los fines que ustedes a bien lo consideren.

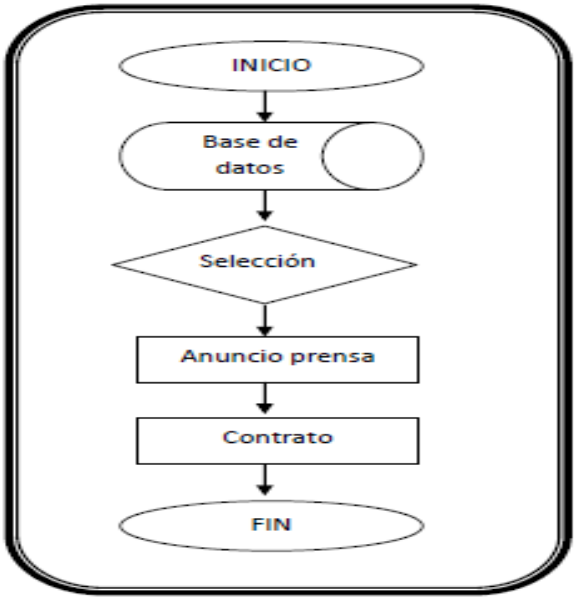
Agradeciendo nuevamente la oportunidad en este proceso.

La presente se expide a la solicitud de la estudiante para fines académicos.

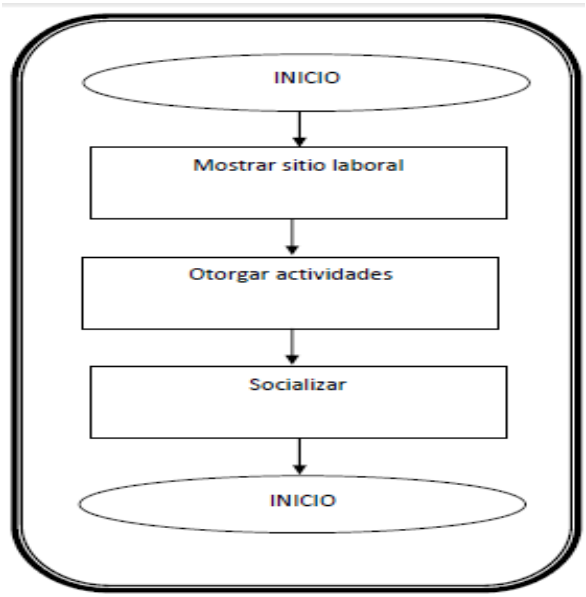
Cordialmente



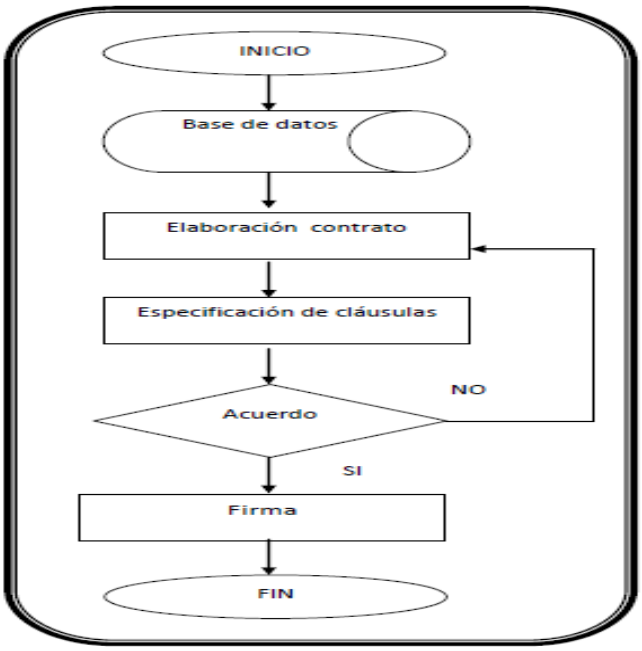
Anexo B. Proceso de Selección Hotel ALNOR



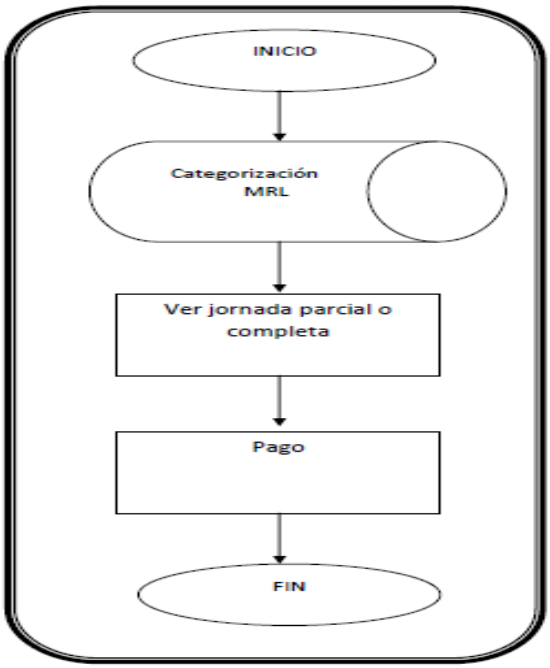
Anexo C. Proceso De Inducción Hotel ALNOR..



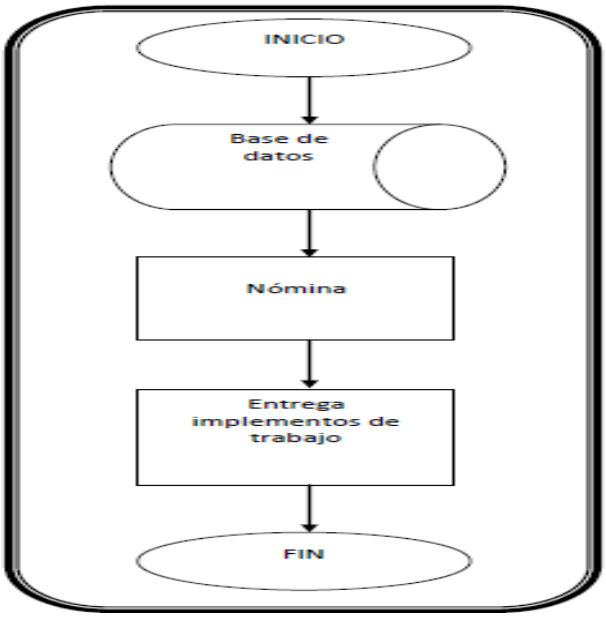
Anexo D. Proceso De Contratación Hotel ALNOR



Anexo E. Proceso De Remuneración Hotel ALNOR



Anexo F. Proceso De Seguridad E Higiene En El Trabajo HotelALNOR



Anexo G. Hoja De Requisición De Personal.

FORMULARIO DE REQUISICION DE PERSONAL										
DEPARTAMENTO SOLICITANTE					REQUISICION DE PERSONAL		FECHA			
							AÑO	MES	DIA	
					AREA		DENOMINACION DEL PUESTO			
CONTRATO						MOTIVO DE LA CONTRATACION				
TIPO					DURACIÓN (MESES)					
EVENTUAL						CREACIÓN				
REEMPLAZO						VACANTE				
PASANTIA						VACACIONES				
TIEMPO PARCIAL						MATERNIDAD				
HONORARIOS						LICENCIA				
N°. DE PERSONAS REQUERIDAS										
OBJETIVO DEL PUESTO										
PERFIL DEL PUESTO										
GENERO	F		M		AÑOS DE EXPERIENCIA					
EDAD										
ESTADO CIVIL	S	C	V	D	UL	HORARIO SEMANAL		HORAS EXTRAS		
NIVEL DE INSTRUCCIÓN						TURNOS				
ESPECIALIDAD					RANGO SALARIAL PROPUESTO					
CONOCIMIENTOS ADICIONALES										
SOLICITADO POR	FECHA		AUTORIZADO POR	FECHA	TRAMITADO POR	FECHA				

FICHA DE ESPECIFICACION DE CARGO
NOMBRE:
DEPARTAMENTO:
DESCRIPCION DEL CARGO:
EXPERIENCIA PROFESIONAL:
CONDICIONES DE TRABAJO:
TIPO DE TAREA:
CARACTERISTICAS PSICOLOGICAS:
CARACERISTICAS FISICAS:
CARACTERISTICAS HUMANAS:
CONOCIMIENTOS NECESARIOS:
PRUEBA O TEST QUE SE APLICARA:
INDICACIONES:
CONTRADICCIONES:

Anexo H. Modelo De Convocatoria Interna De Trabajo.

Proceso de reclutamiento de Personal, para la búsqueda de _____ (puesto vacante)
Los aspirantes deben tener el siguiente perfil:

Cargo: _____
Ubicación: _____
Responsabilidad: _____
Requisitos Indispensables: _____
Perfil: _____
Otros Conocimientos Requeridos: _____

En el caso de que alguna persona desee ser parte de este proceso de selección por favor comentarlo al responsable del área de Talento Humano, luego de haber tratado el tema con su jefe inmediato: hasta (año/mes/día)

Saludos,

Firma

Coordinación de Talento Humano

Anexo I. Modelos Varios.

Macroproceso: Gestión Del Talento Humano
Proceso: Captación
Subproceso:
Reclutamiento
Detalles Generales

1. DETALLES GENERALES

MISIÓN DEL PUESTO			
DENOMINACIÓN DEL PUESTO		**ROL DEL PUESTO**	

2. DESGLOSE DE PARÁMETROS

ASPECTOS A CONSIDERAR				
INSTRUCCIÓN FORMAL	**EXPERIENCIA ESPECÍFICA**	**CAPACITACIÓN ESPECÍFICA**	**COMPETENCIAS TÉCNICAS DEL PUESTO**	**CALIFICACIÓN**
			HABILIDADES: DESTREZAS: CONOCIMIENTOS:	CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS

PRUEBAS	ENTREVISTA	PONDERACION DE ESTA FASE
65%	35%	
(20 ptos.) Pruebas Teóricas, (25 ptos.) Pruebas Prácticas y (20 ptos.) Psicotécnicas	Se realizará en función del requerimiento del Puesto	**100 PUNTOS**

SOLICITUD DE EMPLEO								
FECHA								**FOTO**
INFORMACION PERSONAL								
NOMBRES Y APELLIDOS COMPLETOS								
PROFESION				**EDAD**	**TELEFONO**			
DIRECCION DEL DOMICILIO				**CEDULA**	**AFILIADO AL IESS**			
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO								
ESTADO CIVIL	**SOLTERO ( )**	**CASADO ( )**	**DIVORCIADO ( )**	**VIUDO ( )**	**UNION LIBRE**			
INFORMACION FAMILIAR								
NOMBRES Y APELLIDOS DEL CONYUGE				**LUGAR DE TRABAJO**	**DIRECCION Y TELEFONO**	**CARGO**		
NOMBRES Y APELLIDOS HIJOS E HIJAS				**EDAD**	**FECHA DE NACIMIENTO**	**NIVEL DE ESTUDIOS**		
NOMBRES Y APELLIDOS DE LOS PADRES	**DIRECCION Y TELEFONO**				**OCUPACION ACTUAL**			
PADRE								
MADRE								

NOMINA DE ASPIRANTES QUE HAN CUMPLIDO CON LOS REQUISITOS SOLICITADOS						
FECHA:						
CARGO:						
Nº.	NOMBRES Y APELLIDOS	NIVEL DE EDUCACION	EDAD	DIRECCIÓN	TELÉFONO	MAIL

Evaluación de la Entrevista Personal.

NOMBRE:_____ FECHA:_____

CARGO:_____

	FAVORABLE	MEDIO	DESFAVORABLE
PRESENTACIÓN PERSONAL			
EXPERIENCIA LABORAL			
Estabilidad laboral			
Cargos desempeñados			
Adaptabilidad			
Eficiencia			
Motivación en el trabajo			
Relación con compañeros			
Relación con superiores			
Liderazgo			
Responsabilidad			

DESENVOLTURA			
DATOS FAMILIARES			
Nivel Socioeconómico			
Responsabilidad			
Relaciones familiares			
Ingresos familiares			
INTERESES			
Actividades sociales			
Intereses y metas			
Valores			
manejo de tiempo y dinero			
Alcoholismo			
Pretensiones económicas			

Tabla de calificación de la entrevista.

CANDIDATO	NOMBRES Y APELLIDOS	PUNTAJE OTORGADO			PUNTAJE TOTAL	PUNTAJE PROMEDIO
		HOJA DE VIDA	ENTREVISTA PERSONAL	PRUEBAS REALIZADAS		
1						
2						
3						
3						
.						
.						
.						
.						
N						

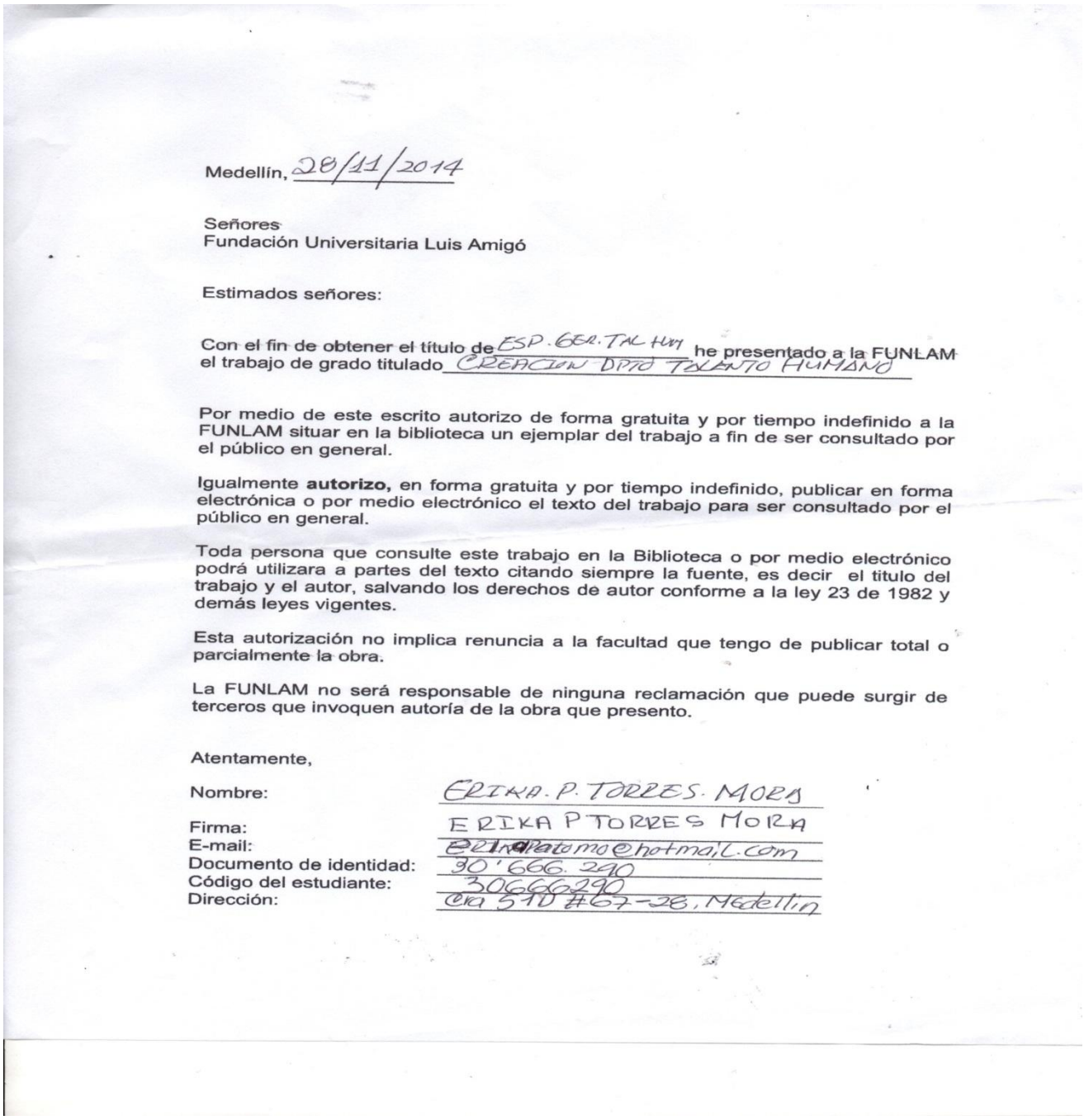
Anexo J. sistema de remuneración por puntos.

FACTOR	GRADO	DESCRIPCIÓN	VALOR
REQUISITOS INTELECTUALES	A	EDUCACIÓN BÁSICA	15
	B	BACHILLER	30
	C	TECNOLOGÍA	45
	D	INGENIERÍA	70
	E	CUARTO NIVEL	90
	TOTAL		**250**
REQUISITOS FÍSICOS, METAS Y HABILIDADES	A	ESFUERZO FISICO Y NECESARIO	70
	B	INICIATIVA	95
	C	CONCENTRACIÓN MENTAL	85
	TOTAL		**250**
RESPONSABILIDADES	A	SUPERVISIÓN DE PERSONAL	90
	B	MANEJO DE MATERIALES O EQUIPOS	75
	C	MANEJO DE DINERO, DOCUMENTOS	85
	TOTAL		**250**
CONDICIONES DE TRABAJO	A	AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO	95
	B	RIESGOS IMPLÍCITOS	80
	C	HORAS DE ACTIVIDAD	75
	TOTAL		**250**
TOTAL PUNTOS			**1000**

CUADRO DE RESUMEN SISTEMA DE REMUNERACIÓN INTEGRAL

REQUISITOS INTELECTUALES	GRADOS	A	B	C	D	E	TOTAL
	PUNTOS	15	30	60	60	75	250
REQUISITOS FÍSICOS, METAS Y HABILIDADES	GRADOS	A	B	C			
	PUNTOS	70	85	95			250
RESPONSABILIDADES	GRADOS	A	B	C			
	PUNTOS	90	75	85			250
CONDICIONES DE TRABAJO	GRADOS	A	B	C			
	PUNTOS	95	80	75			250

Anexo K. Carta de aceptación publicación del estudiante.



Medellín, 28/11/2014

Señores
Fundación Universitaria Luis Amigó

Estimados señores:

Con el fin de obtener el título de ESP. GER. TAL HUM he presentado a la FUNLAM el trabajo de grado titulado CREACION DPTO TALENTO HUMANO

Por medio de este escrito autorizo de forma gratuita y por tiempo indefinido a la FUNLAM situar en la biblioteca un ejemplar del trabajo a fin de ser consultado por el público en general.

Igualmente **autorizo,** en forma gratuita y por tiempo indefinido, publicar en forma electrónica o por medio electrónico el texto del trabajo para ser consultado por el público en general.

Toda persona que consulte este trabajo en la Biblioteca o por medio electrónico podrá utilizara a partes del texto citando siempre la fuente, es decir el titulo del trabajo y el autor, salvando los derechos de autor conforme a la ley 23 de 1982 y demás leyes vigentes.

Esta autorización no implica renuncia a la facultad que tengo de publicar total o parcialmente la obra.

La FUNLAM no será responsable de ninguna reclamación que puede surgir de terceros que invoquen autoría de la obra que presento.

Atentamente,

Nombre: ERIKA. P. TORRES. MORA

Firma: ERIKA P TORRES MORA

E-mail: erikatorres@hotmail.com

Documento de identidad: 30'666.290

Código del estudiante: 30666290

Dirección: CRA 51D #67-38, Medellín