

**PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DE TRABAJO SOCIAL ORGANIZACIONAL  
PARA LA CREACIÓN DEL ÁREA DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO  
EN EL HOTEL CIUDAD BONITA**

**YANETH GUZMÁN SANTAMARÍA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL  
BUCARAMANGA  
2008**

**PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DE TRABAJO SOCIAL ORGANIZACIONAL  
PARA LA CREACIÓN DEL ÁREA DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO  
EN EL HOTEL CIUDAD BONITA**

**YANETH GUZMÁN SANTAMARÍA**

**Proyecto de Grado presentado como requisito para optar al título de  
Trabajadora Social**

**Directora**

**LUZ STELLA VIVIESCAS BELTRÁN  
Trabajadora Social**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL  
BUCARAMANGA**

**2008**

## DEDICATORIA

*A Dios por ser mi compañía y mi refugio siempre.*

*A mi mami, Mireya Santamaría por su gran amor y apoyo incondicional en todos mis proyectos.*

*A mi prima, Milena Flórez por el apoyo y confianza que me brindó haciendo posible la culminación de esta experiencia*

*A todas las personas que de alguna forma me han guiado y colaborado en este proceso.*

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad Industrial de Santander, porque a través de sus docentes, compañeros y amigos fortaleció mi formación como profesional y como persona.

Al Hotel Ciudad Bonita, por permitir la realización del proceso de intervención profesional.

A Luz Stella Viviescas, porque con su orientación permanente contribuyó a la culminación de este proyecto.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. EL HOMBRE EN LA ORGANIZACIÓN DESDE UNA VISIÓN SISTÉMICA	4
1.1 EL HOMBRE, ELEMENTO FUNDAMENTAL EN LA ORGANIZACIÓN	11
1.2 EL HOMBRE EN EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN	13
2. HOTELERÍA Y TURISMO, IMPORTANTE SECTOR PARA LA ECONOMÍA COLOMBIANA	19
2.1 POTENCIAL DESTINO TURÍSTICO	21
2.2 EL SECTOR Y SUS REGULADORES	23
2.2.1 Viceministerio del Turismo	23
2.2.2 Cotelco	23
2.2.3 Consorcio Administrador del Patrimonio Autónomo	24
2.2.4 Ley General de Turismo	24
2.3 EL TURISMO EN SANTANDER	25
2.3.1 Aspectos Turísticos	25
2.3.2 Hoteles en Santander	27
3. HOTEL CIUDAD BONITA, SU HOTEL EN BUCARAMANGA	29
3.1 ANTECEDENTES	29
3.2 UBICACIÓN Y SERVICIOS	29
3.3 UN RECORRIDO POR EL HOTEL	31
3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	32
3.5 EL TALENTO HUMANO	34
3.5.1 Perfil Demográfico	36
4. CARACTERIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA	41
4.1 DIAGNÓSTICO INICIAL	42

4.2 MATRIZ DOFA	44
4.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN	47
4.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA HOTEL CIUDAD BONITA	49
4.4.1 Provisión de Talento Humano	49
4.4.2 Mantenimiento y Conservación del Talento Humano	54
4.4.3 Evaluación del Talento Humano	58
5. EVALUACIÓN	60
6. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DIRIGIDA AL HOTEL CIUDAD BONITA, REESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RRHH	65
6.1 ÁREA DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO DEL DEPARTAMENTO DE RRHH EN EL HOTEL CIUDAD BONITA	68
6.1.1 Visión	68
6.1.2 Misión	68
6.1.3 Políticas	68
6.1.4 Objetivos	69
6.1.5 Funciones del área	70
6.1.6 Ubicación del área	71
6.1.7 Áreas de Intervención	71
CONCLUSIONES	81
RECOMENDACIONES	83
BIBLIOGRAFÍA	84
ANEXOS	87

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. El Hotel y sus subsistemas	10
Figura 2. Distribución de la población trabajadora por género	36
Figura 3. Distribución de la población trabajadora por áreas de trabajo	37
Figura 4. Distribución de la población trabajadora por estado civil	38
Figura 5. Distribución de la población trabajadora por edad	38
Figura 6. Distribución de la población trabajadora según el nivel de escolaridad	39
Figura 7. Distribución de la población trabajadora según la tenencia de la vivienda	40
Figura 8. Áreas internas de intervención profesional	48

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. El Hotel y sus áreas de trabajo	35
Tabla 2. Matriz Dofa	47

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Provisión – Procesos previos de provisión de personal	50
Cuadro 2. Provisión – Procesos de selección e inducción	52
Cuadro 3. Provisión – Información y caracterización del personal	53
Cuadro 4. Mantenimiento y conservación – Programa de salud ocupacional de personal	55
Cuadro 5. Mantenimiento y conservación – Programa de capacitación de personal	56
Cuadro 6. Mantenimiento y conservación – Clima laboral	58
cuadro 7. Evaluación – Desempeño	59

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Organigrama Hotel Ciudad Bonita	88
Anexo B. Entrevista Inicial	89
Anexo C. Perfil Ocupacional y Humano	91
Anexo D. Proceso de Selección de Personal	96
Anexo E. Instrumento “perfil humano” para selección de personal	99
Anexo F. Proceso de Inducción de Personal	102
Anexo G. Manual de Inducción	104
Anexo H. Visita Familiar	115
Anexo I. Prueba medición clima laboral	118
Anexo J. Evaluaciones de Desempeño	126

**TÍTULO:** PROPUESTA DE INTERVENCION DE TRABAJO SOCIAL ORGANIZACIONAL PARA LA CREACIÓN DEL ÁREA DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN EL HOTEL CIUDAD BONITA\*

**AUTOR:** GUZMÁN SANTAMARÍA, Yaneth.\*\*

**PALABRAS CLAVES:** Hotel Ciudad Bonita, Visión Sistémica, Desarrollo Humano, Provisión, Mantenimiento y Evaluación del Talento Humano.

**DESCRIPCIÓN O CONTENIDO:** Entender al hombre como un ser complejo, interdependiente, autónomo y en permanente interacción con su entorno, es fundamental para adelantar procesos de desarrollo de talento humano dentro de las organizaciones y de igual manera, reconocerlo como recurso fundamental para conseguirlo.

El proyecto describe la contribución de la teoría sistémica en el reconocimiento que tiene el talento humano en la empresa, en este caso, en el Hotel Ciudad Bonita, y en la importancia de generar espacios que procuren su desarrollo y bienestar integral. Siguiendo estos parámetros en el Hotel, se realizó un diagnóstico en donde se analizaron las necesidades y en general conocer el estado actual de la empresa y en consecución, se elaboró la planeación estratégica de acuerdo a las relaciones interpersonales del grupo humano que labora en el Hotel; por último se planteó una propuesta de reestructuración del departamento de Recurso Humano, creando el área de Desarrollo del Talento Humano que responda a las necesidades de la empresa y por supuesto de los empleados, a través de la provisión, el mantenimiento y evaluación de su Talento Humano.

La intervención profesional se constituyó como el primer paso en la consecución de espacios que proyecten el mejoramiento continuo de los empleados, así como el aumento de los niveles de productividad en el Hotel Ciudad Bonita.

---

\* Proyecto de Grado.

\*\* Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Trabajo Social.  
Beltrán.

Asesora: Luz Stella Viviescas

**TITLE:** PROPOSAL OF INTERVENTION OF SOCIAL WORK ORGANIZATIONAL FOR THE CREATION OF THE AREA OF DEVELOPMENT THE HUMAN TALENT IN THE HOTEL CIUDAD BONITA \*

**AUTHOR:** GUZMÁN SANTAMARÍA, Yaneth. \*\*

**KEY WORDS:** Hotel Ciudad Bonita, Systemic Vision, Development Human, Provision, Maintenance and Evaluation of the one Human talent.

**DESCRIPTION OR CONTENT:** To understand the man like a complex, interdependent, autonomous being and in permanent interaction with their environment, it is fundamental to advance processes of development of human talent inside the organizations and in a same way, to recognize it as fundamental resource to get it.

The project describes the contribution of the systemic theory in the recognition that has the human talent in the company, in this case, in the Hotel Ciudad Bonita, and in the importance of generating spaces that offer its development and integral well-being. Following these parameters in the Hotel, he/she was carried out a diagnosis where the necessities were analyzed and in general to know the current state of the company and in attainment, the strategic planning was elaborated according to the interpersonal relationships of the human group that he/she works in the Hotel; lastly he/she thought about a proposal of restructuring of the department of Human Resource, creating the area of Development of the Human Talent that he/she responds to the necessities of the company and of course of the employees, through the provision, the maintenance and evaluation of their Human Talent.

The professional intervention was constituted as the first step in the attainment of spaces that you/they project the continuous improvement of the employees, as well as the increase of the levels of productivity in the Hotel Ciudad Bonita.

---

\* Project of Grade.

\*\* Ability of Human Sciences. School of Social Work. It advises: Luz Stella Viviescas Beltrán.

## INTRODUCCIÓN

El mundo laboral está sujeto actualmente a grandes transformaciones que influyen en la naturaleza del Trabajo Social en la Empresa. Si algo hay que destacar en el proceso de transformación del Trabajo Social Organizacional de la Universidad Industrial de Santander, es el papel desempeñado por los trabajadores sociales, su contribución al cambio.

“Cualquier sistema social genera problemas y el entorno de la empresa no es ajeno a esta realidad. La empresa asume la responsabilidad no solo de la producción, también de los problemas sociales que surgen en ella. Los problemas de los trabajadores, a nivel individual y comunitario, repercutirán en su bienestar y por tanto en el rendimiento laboral. Las circunstancias laborales son responsabilidad y asunto de todos. Se pretende buscar el equilibrio entre la empresa y trabajador”<sup>1</sup>.

El Hotel Ciudad Bonita es un espacio de intervención nuevo (Marzo – Noviembre 2007), donde se pretende dar a conocer la labor del Trabajador Social en el área de Recurso Humano, promoviendo y aplicando los recursos que contribuirán a la mejora de las condiciones de trabajo y la calidad de vida de los trabajadores y sus respectivas familias.

Las actuaciones de la estudiante en práctica, van dirigidas a conseguir el mayor grado posible de bienestar social de los trabajadores, en beneficio de éstos, y por consiguiente de la propia empresa. Favorece a la integración de los trabajadores, mediante la satisfacción de sus necesidades.

---

<sup>1</sup> SOTO MARTÍNEZ, JOSEFINA C. El Trabajo Social de Empresa, un campo en proceso de cambio. Análisis de algunos factores que influyeron en su evolución. Escuela Universitaria de Trabajo Social, Universidad Complutense de Madrid. Cuadernos de Trabajo Social No 4-5, 1991-1992. p243

Debe ser un elemento importante en la política social de la empresa; sin olvidar que ésta es un sistema social complejo, donde todos sus elementos deben de estar integrados y, por lo que respecta al elemento humano, tiene que proporcionarle el mayor nivel de desarrollo profesional y de bienestar social. Este sería el principal ámbito de actuación del Trabajador Social.

El Trabajo Social, en este caso en el Hotel, debe ser un elemento integrador que forma parte de la estructura del Recurso Humano, tanto más competitivo, más útil y cuanto más capacitado se encuentre, para identificar las necesidades sociales que dificultan el bienestar social y procurar su satisfacción mediante la aplicación de recursos válidos y adecuados a las necesidades. Es una herramienta de motivación laboral, satisfacción e integración, potenciando la integración de los trabajadores hacia su mayor desarrollo humano y bienestar social.

Visto desde la organización y motivados desde la gerencia del Hotel, para la intervención de la profesión, como apoyo y orientación a los procesos internos llevados a cabo por parte del Departamento de RRHH y hacia su talento humano.

En este trabajo de grado se presenta la experiencia profesional, basada en estrategias de trabajo condensadas en una planeación que muestra el interés por iniciar procesos en pro del manejo adecuado del personal, así mismo, se estructura una propuesta donde se explica el nuevo direccionamiento de éste.

**Capítulo 1.** Comprende la fundamentación teórica en torno al desarrollo del hombre dentro de la organización, partiendo de una visión sistémica de las organizaciones.

**Capítulo 2.** Caracteriza el contexto de la experiencia, tanto general como particular. El general describe a nivel nacional, tanto la relación del sector hotelero y turístico con los procesos de globalización de la economía con las políticas que

se han dado desde el gobierno para el sector. El contexto particular se centra en la situación de la industria y específicamente del sector hotelero en el departamento de Santander.

**Capítulo 3.** Se centra en la caracterización de la organización “Hotel Ciudad Bonita”, tanto a nivel organización como de las personas que la integran.

**Capítulo 4.** Contiene la caracterización de la experiencia destacando el proceso metodológico, la matriz DOFA inicial y final de la misma.

**Capítulo 5.** Comprende la evaluación general de la práctica.

**Capítulo 6.** Concierno a la propuesta de intervención, consiste en la reestructuración del departamento de RRHH creando un área de desarrollo del talento humano.

Este proyecto tiene como finalidad identificar los logros alcanzados pero también las dificultades, y de ofrecer información valiosa para fortalecer intervenciones futuras, buscando con ello la optimización del desempeño profesional y de la incidencia de la Escuela de Trabajo Social y de la Universidad en desarrollo local y regional.

## 1. EL HOMBRE EN LA ORGANIZACIÓN DESDE UNA VISIÓN SISTÉMICA

El ser humano desde su creación, ha sido parte vital e importante de la evolución del mundo en una búsqueda constante por descubrir y dominar su entorno, perteneciendo a diversos sistemas que lo conforman y actuando de manera autónoma mas no independiente, convirtiéndolo así, en un individuo que se interrelaciona permanentemente con su ambiente.

A partir de esta perspectiva, el concepto sistémico conduce a la interrelación y a la interdependencia de todas las estructuras que conforman el mundo, incluyendo al hombre y a la organización; la visión sistémica nos ayuda a ver el todo, a apreciar sus interacciones, la energía presente, a descubrir sus características particulares, y a aceptar su complejidad.

Tomando la definición de Kast “el sistema es un todo organizado; un conjunto de combinación de cosas o de partes; que forman un todo complejo o unitario”<sup>2</sup> se puede comprender a la organización como un sistema complejo que se mantiene y produce resultados a partir del óptimo funcionamiento de sus subsistemas.

Del aprovechamiento de los recursos que cada subsistema realice, dependerán los resultados y el beneficio propio o colectivo. Los subsistemas son complementarios y todos se benefician o afectan dependiendo de la dinámica que alcance cada uno de ellos, por tal motivo, es importante procurar en cada subsistema los recursos, las condiciones, herramientas motivacionales, cumplimiento de objetivos y satisfacción de necesidades para que el subsistema funcione y produzca los resultados esperados por el sistema general.

---

<sup>2</sup> KAST, Fremont y ROSENZWEIG, James. Administración en las Organizaciones, Enfoque de Sistemas y Contingencias. Mc Graw-Hill Interamericana de México, S.A. 4ª Edición. México. 1988. p34

Chiavenato, por su parte define un sistema como “un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, en interacción, que desarrollan una actividad para lograr un objetivo o propósito, operando con datos/energía/materia tomados del medio ambiente que circundan el sistema en una referencia dada para propiciar información/energía/materia, resultados de procesos internos de operación del sistema”.<sup>3</sup>

Y por último, haciendo referencia a Bakke, quien define “la organización como un sistema continuo que es capaz de diferenciar e integrar actividades humanas que utilizan, transforman y unen un conjunto de recursos humanos, materiales y de otras clases, en un todo que consigue alcanzar unos objetivos deseados mediante la selección de una solución entre varias posibles”.<sup>4</sup>

A partir de estas premisas, se establece que los sistemas son cambiantes, dinámicos y no obstante buscan el logro de un equilibrio interno a medida que interactúan consigo mismo y con su entorno, definiendo el sistema como una serie de partes interdependientes que se relacionan entre sí, de modo que la interacción o efecto recíproco de cualquiera de los subsistemas (partes) afecta al todo.

En la práctica realizada en el sector hotelero en cuanto a aplicación de conceptos y marco teórico general se refiere, es posible emplear esta visión sistémica; el sistema del Hotel cuenta con los siguientes subsistemas: subsistema comercial, de recepción y alojamiento, de alimentos y bebidas, de compras e inventario, de contabilidad, de recurso humano, de mantenimiento, el cliente externo/huésped y proveedores; al afectarse una de las partes, el hotel puede declinar, cada parte tiene funciones que solo puede cumplir ella, como por ejemplo, la función del

---

<sup>3</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana S.A. Santafé de Bogotá, Colombia. 2ª Edición. Colombia, 1994. p.8

<sup>4</sup> BAKKE, E. Whight (1940) The unemployed worked, a study of the task of making a living without a job. En: HUSE, Edgar F. y BOWDITCH, James L. El comportamiento Humano en la Organización. Fondo Educativo Interamericano S.A. España, 1976. p.35

check in (ingreso de huéspedes) es exclusiva del subsistema recepción o la función de venta de portafolio de servicios es del subsistema comercial. Pero la función principal de todos es el mantenimiento, conservación y desarrollo del recurso más importante e incalculable valor con el que cuenta el hotel: el Recurso Humano; todos los subsistemas centrales satisfacen y cumplen al cliente externo/huésped y proveedores.

Con el surgimiento del enfoque sistémico se replantea el verdadero sentido en la organización como promotor de procesos encaminados al desarrollo individual y colectivo de la humanidad.

El diseño organizacional adquiere nuevas dimensiones en cuanto a sus propósitos y objetivos que no sólo van encaminados a aumentar los niveles de productividad, sino a propiciar un desarrollo armónico, equilibrado e integral entre los subsistemas que la conforman y de estos con su entorno.

El hombre desde que nace hace parte de múltiples y diversas organizaciones de tipo social, económico, religioso, educativo, entre otras, que pertenecen a la sociedad moderna en la cual se desenvuelve y de las que dependen para vivir, aprender, trabajar y obtener todo lo que necesita como ser humano. Es entonces, cuando empezamos a tener una relación directa entre el hombre que posee una cultura propia, valores, costumbres, saberes, percepciones y motivaciones que interactúa constantemente con su entorno laboral, e inicia un intercambio entre los objetivos personales con los organizacionales.

“La organización como sistema social consta de partes interdependientes que se relacionan entre sí, este sistema es cambiante, dinámico y suele lograr un equilibrio interno a medida que interactúa consigo mismo y con su entorno, tiene

un propósito definido, es un organismo vivo y cambiante que se dinamiza y se proyecta económica y socialmente por su primordial contenido, el hombre”.<sup>5</sup>

Al igual que los seres vivos, las organizaciones son sistemas abiertos, debido a su relación dinámica con todos sus miembros, recibe insumos como materias primas, recursos humanos, financieros y tecnológicos que se transforman en productos y servicios.

Esta visión concibe al hombre como un subsistema que hace parte del sistema organización, su funcionamiento depende de la gente, de personas que con voluntad entregan su capacidad para lograr los propósitos que la organización comparte con ellos.

La organización como sistema posee características muy particulares que permiten entender su funcionamiento<sup>6</sup>:

- ♦ **Entradas – inputs**, algo que entra en el sistema procedente del entorno (recursos e insumos necesarios para su funcionamiento), cuando entra al sistema sufre una transformación.
- ♦ **Procesamiento**, transforma las entradas en salidas o resultados, se desempeñan las características de los sistemas abiertos.
- ♦ **Salidas – outputs**, es el resultado del proceso o transformación sufrida, resultado de la operación del sistema.
- ♦ **Retroalimentación – feedback**, se encarga de explicar el control y la comunicación entre el sistema, sus partes y el entorno.
- ♦ **Limites**, los sistemas necesitan un mínimo de energía procedente del exterior para mantenerse, dándose un proceso continuo de entrada y salida de energía a través de estos.

---

<sup>5</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw-Hill Interamericana S.A. Santafé de Bogotá, Colombia. 2ª Edición. Colombia, 1994. p.8

<sup>6</sup> *Ibíd.*, p113

- ♦ **Entropía & Homeóstasis**, la tendencia que tienen los sistemas al desgaste y el equilibrio que garantiza su adecuado funcionamiento.

“La complejidad de las fuerzas internas y externas que actúan sobre la organización hacen difícil que llegue a un equilibrio o que tenga solamente un objetivo, por lo que la organización a fin de funcionar necesita satisfacer objetivos organizacionales dados por el medio y por ella misma, demandando recursos materiales, técnicos y humanos”.<sup>7</sup>

Los subsistemas que la conforman se preocupan porque su labor o aporte sea el mejor para que la organización tenga un desarrollo integral, es decir, cada subsistema afecta a la organización en general, pero entre sí también son afectados positiva o negativamente.

En este sentido, se puede considerar a la organización como un sistema de elementos que interactúan y se relacionan entre sí para el logro de objetivos comunes, de tal manera que la falla de alguno repercute en el funcionamiento de los demás.

Para que este subsistema se desenvuelva en la organización se requiere establecer lo que ella desea de la persona y lo que la persona espera alcanzar. Se precisa afirmar, que por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización no va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros, por lo contrario, solo contará con él si perciben que esta actitud va a ser provechosa de alguna forma.

Dentro del funcionamiento del Hotel, se pueden observar diariamente los procesos que debe cumplir cada departamento, es así como se observa el funcionamiento individual que a su vez lleva al funcionamiento colectivo, dándose a través de

---

<sup>7</sup> TORRES SÁNCHEZ, Carlos Eduardo. Visión Sistémica del Hombre en la Organización. En Revista Humanidades UIS. Vol. 27, No.2. Julio-Diciembre de 1998. p.98

procesos que inician con insumos en el departamento de compras, la entrada se da en el momento que el cliente llega a recepción, solicita un servicio, se interrelaciona con los diferentes departamentos, si va a comer con el departamento de alimentos y bebidas, si va a hospedarse con alojamiento, si va a realizar un evento con comercial, y terminado el servicio, genera una salida donde se contabiliza en el departamento financiero.

Según el autor Fernando Arias, “si los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización los recursos humanos que posee y su máximo esfuerzo”<sup>8</sup>, entonces, la empresa debe aprender a conocer su recurso humano, sabiendo que de él obtendrá los mejores resultados para el desarrollo organizacional en la medida que le brinde las suficientes oportunidades de crecimiento a su interior.

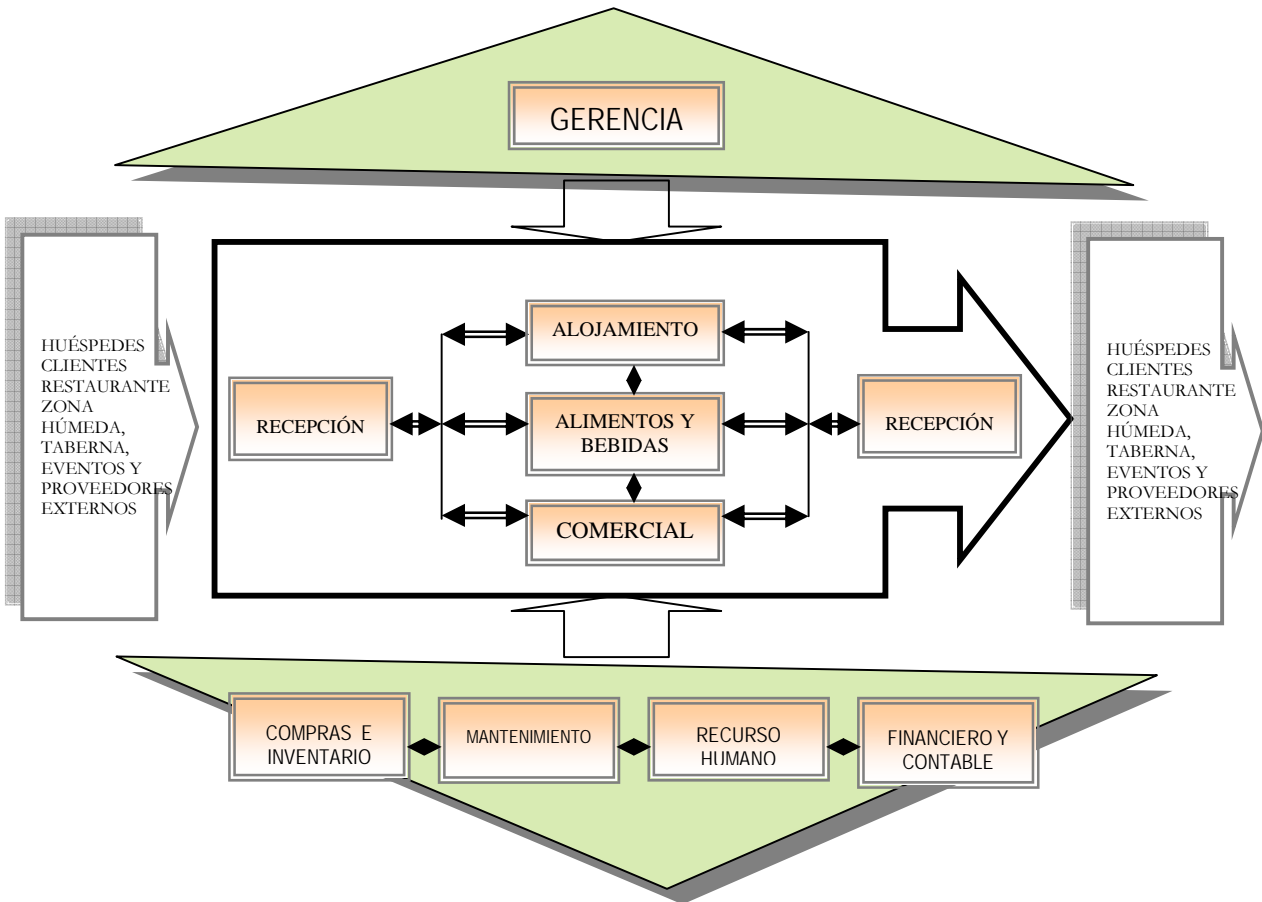
Teniendo en cuenta estos principios del funcionamiento organizacional, dentro del presente proyecto se contempla al Hotel Ciudad Bonita como un sistema, partiendo de que es un todo conformado por partes que se relacionan entre sí (departamentos) en búsqueda de la consecución de objetivos delimitados y si uno de ellos falla en su responsabilidad lo afectará todo.

Para comprender mejor esta relación entre todos los subsistemas que conforma el sistema Hotel, se presenta el siguiente gráfico:

---

<sup>8</sup> ARIAS, Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México, 1976, p.25

Figura 1. El Hotel y sus subsistemas



Fuente: La autora

La idea de una organización abierta implica la necesidad de procesos plenamente establecidos y ajustados a cada área que hagan posible el mejoramiento de cada una de las partes del sistema. Esto implica cambios en la manera como se estructuran procesos, funciones o estrategias, en este caso, en cada departamento del Hotel.

## 1.1 EL HOMBRE, ELEMENTO FUNDAMENTAL EN LA ORGANIZACIÓN

De la misma manera que las organizaciones, los individuos que hacen parte de ella constituyen sistemas abiertos, en cuanto poseen un patrón de valores, percepciones y motivaciones que intercambia con el ambiente empresarial por medio de conocimientos, información, destrezas y habilidades, “el hombre en la visión sistémica es concebido como un sujeto activo, capaz de comparar, analizar y modificar su entorno, en contradicción con la concepción mecanicista que asimilaba al hombre a una máquina fabricada para la realización de trabajos cada vez más precisos, repetitivos y especializados, con un propósito netamente productivo”.<sup>9</sup>

El individuo tiene ciertas necesidades, objetivos, esperanzas, motivos y deseos que no siempre coincidirán con los de la organización, generando discrepancia entre las metas de éstos. El esfuerzo del que dispone este sistema para el funcionamiento de cualquier empresa es de gran importancia para que ella marche, obteniendo los mejores servicios, el desarrollo de sus objetivos de manera más eficaz, en menor tiempo y con métodos más económicos a través de los conocimientos que éstos poseen.

La persona entra a interactuar con un sistema mayor que es la organización, la cual depende de las personas para alcanzar sus metas y objetivos, por lo tanto estas constituyen su unidad básica y su recurso más valioso e importante. Es así como en el Hotel Ciudad Bonita a través de sus empleados ha logrado su propósito de consolidarse y mantenerse en el mercado durante sus 13 años como una empresa caracterizada por la calidad de su servicio; por ello la empresa debe invertir en su recurso humano en cuanto a su provisión, su mantenimiento, conservación y desarrollo.

---

<sup>9</sup> TORRES SÁNCHEZ, Carlos Eduardo. Visión Sistémica del Hombre en la Organización. En Revista Humanidades UIS. Vol. 27, No.2. Julio-Diciembre de 1998. p.86

Es importante resaltar entonces que en el Hotel Ciudad Bonita no existe por sí solo, existe por su recurso humano, el cual trabaja conjuntamente con miras a alcanzar unos objetivos mediante la combinación de sus capacidades, habilidades y conocimientos, de allí la importancia de preservarlo y brindarle mejores condiciones laborales.

Es allí entonces, donde es preciso identificar el talento humano como un factor clave, que dentro de la organización es cambiante, con grandes habilidades, capaz de desenvolverse en cualquier situación, con necesidades y proyectos de vida, inmerso en un mundo que lo afecta y al mismo tiempo le brinda las herramientas necesarias para desarrollar su conocimiento, ser motivado, reconocido y aceptado como un ser integral afectado por otros medios (familiar, social y cultural), que influyen en su desenvolvimiento.

La vida de los individuos es altamente influenciada por las organizaciones en la manera como las personas viven, se alimentan, se visten, crean sus sistemas de valores, expectativas y convicciones, a su vez, éstas también son influenciadas por la manera de pensar y sentir de sus integrantes.

La empresa y el individuo comparten unas características que facilitan la interrelación entre uno y otro, tales como: la sinergia, la equifinalidad y el feedback, los cuales llevan a la empresa a plantearse unos objetivos y propósitos que se lograrán con la constitución de recursos técnicos, físicos y humanos, al igual que el individuo plantea sus metas y objetivos para su realización personal, contando con la colaboración de la empresa en donde labora.

Dentro de estos sistemas hay una interrelación necesaria y constante que le garantiza su permanencia en el entorno productivo a la empresa, y al individuo, el cumplimiento de expectativas y satisfacción de necesidades físicas, emocionales y económicas, que de manera aislada, serían difíciles de alcanzar.

Para finalizar, se podría decir que a partir de la teoría sistémica, el hombre es el elemento fundamental en el engranaje organizacional, que sus expectativas van más allá de las aspiraciones económicas dentro de un sistema corporativo, y que él desea vivir en sociedad, ser aceptado y comprendido, sin olvidar que las organizaciones deben propiciar un ambiente adecuado permitiendo al individuo descubrir todo su potencial.

## **1.2 EL HOMBRE EN EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN**

El mundo empresarial de hoy no es el mismo de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen en las decisiones o en la administración de la organización; por ello, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios. Las organizaciones realizan usualmente grandes inversiones en infraestructura, maquinaria y equipos, pensando que a través de ellos pueden conseguir sus metas y encaminarse hacia el tan deseado desarrollo.

El desarrollo es mirado desde una perspectiva mecanicista, en términos de productividad y rentabilidad. Las empresas amplían sus oficinas, modernizan tecnología, adquieren equipos, etc., dejando a un lado el recurso máspreciado que tiene, el hombre. Por supuesto no podemos desconocer que la tecnología es indispensable al momento de hablar de productividad y competencia que hoy exige el medio, pero se observa también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de los conocimientos, habilidades y de la capacidad de innovación que tenga la gente que labora en la empresa.

Se requiere entonces del reconocimiento del papel que juega el hombre dentro de la organización, como medio vital para alcanzar su desarrollo. Es decir, el hombre, el factor humano dentro del Hotel Ciudad Bonita debe dejar de ser visto como un

recurso diseñado para cumplir con tareas e incapaz de generar ideas, para llegar a ser concebido como un ser complejo, que busca un equilibrio entre su mundo interno y externo.

El desarrollo del hombre en la organización se constituye en una búsqueda permanente del logro de sus potencialidades, tanto físicas, intelectuales y espirituales. Se requiere de empleados autónomos y participativos en la toma de decisiones, que aporten ideas innovadoras, que hagan uso de su creatividad e imaginación.

Pero esto será posible cuando la empresa adopte un sistema de valor más humanitario, que ofrezca a sus empleados un trato más equitativo y generoso, proporcionándole un ambiente de trabajo más agradable y seguro.

Las decisiones unilaterales tomadas para la empresa no es la mejor manera de servir a los objetivos de la organización, como la esta empleando actualmente el Hotel, porque esta forma de administración, a base de dirección y control, no crea el compromiso necesario para realizar plenamente los RRHH (Recursos Humanos). “El principio de integración exige que se reconozcan no solo las necesidades de la organización, sino también las del individuo”<sup>10</sup>.

Las personas esperan que la organización reconozca su complejidad como ser único, con intereses y motivaciones particulares, es así como el trabajo representa para el hombre el medio para satisfacer las necesidades y expectativas que ha adquirido a lo largo de su vida, además de la oportunidad de crecer y desarrollarse en el ámbito laboral, social, familiar e individual.

---

<sup>10</sup> Mc GREGOR, Douglas. El Lado Humano de las Organizaciones. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Santafé de Bogotá, Colombia. 1994. p.51

Es evidente que existe una estrecha relación entre el empleado y el Hotel, una interacción constante en donde el empleado por medio de sus conocimientos, destrezas y habilidades pretende alcanzar transformaciones económicas y sociales que lo llevarán a construir un desarrollo personal y que a su vez incrementará la productividad de la empresa.

Con la teoría de integración de Mc Gregor, se ve reflejado este aspecto, en el que se deben crear condiciones que permitan que los miembros de la organización realicen mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa.

En este sentido, la teoría Y propone un cambio de mentalidad de los empleados para ver su trabajo como una oportunidad de realización profesional y no como una obligación, esto se logrará cuando disfruten de su labor y reconozcan que por medio de ella podrán satisfacer sus necesidades básicas y expectativas de vida, llegando a ser empleados que generen a la empresa grandes ventajas ya que se tratarán de alcanzar los objetivos de ésta sabiendo que de igual manera serán conseguidos los propios.

Para que se de este cambio, es necesario que la empresa, en este caso, el Hotel Ciudad Bonita, sea estructurado en sus procesos y transparente con sus empleados que ingresan a laborar, dándoles a conocer la dinámica organizacional en la cual van a laborar, los objetivos y lo que ella requiere y espera de su gente, así como se debe aclarar las responsabilidades que tendrán y se les proporcionará un espacio en donde puedan generar ideas creadoras. Y de la misma forma, reforzar estos procesos con los empleados que ya laboran en la empresa.

Teniendo en cuenta a su vez, que este cambio solo se puede hacer realidad mediante el desarrollo del recurso humano, que requiere de fortalecimiento,

motivación, mejor preparación, que sumado a la integración de la empresa, ofrezca herramientas e instrumentos adecuados que permitan un desempeño eficaz.

Para que el desarrollo humano sea proyectado en todas sus dimensiones, deben existir dentro de la organización las condiciones necesarias y un ambiente favorable donde el individuo se sienta valorado y reconocido como ente importante y vital, que lo llevará a afianzar su sentido de pertenencia y un alto grado de responsabilidad con todos los compromisos adquiridos en su trabajo. Como por ejemplo el subsistema dentro del Sistema Hotel en que se identifica el empleado es el Departamento de RRHH, en el cual se podrá encaminar hacia la implementación de todos los mecanismos necesarios para esta nueva perspectiva.

A la par de este nuevo direccionamiento del departamento, debe existir un compromiso en todos los niveles jerárquicos que propicie la descentralización y amplíe los sentimientos de confianza y credibilidad de todos los empleados, para que sean ellos mismos los responsables de ejercer una autodirección y autocontrol para lograr los objetivos de la organización, en la medida que estén comprometidos con dichos objetivos.

Solo en la medida en que el hombre se conoce a sí mismo y aprende a valorarse, puede satisfacer sus necesidades y llevar a cabo la realización de sus expectativas laborales y personales, además de afianzar su sentido de pertenencia dentro del Hotel y de sentirse tenido en cuenta, aportando ideas que conduzcan al logro de objetivos individuales que de una u otra forma contribuirán al desarrollo organizacional.

El desarrollo humano del individuo en la organización está constituido por subsistemas interdependientes que forman un proceso a través del cual el talento humano logra estructurar su propio proceso de crecimiento dentro de la

organización, el cual está orientado a lograr una transformación permanente hacia el mejoramiento y construcción de la calidad de vida. Dicho proceso implica los siguientes aspectos<sup>11</sup>:

♦ **Diseñar políticas organizacionales para proveer el talento humano**, a partir de la definición de un perfil humano que estructura la persona con características propias de personalidad y de individualidad, que de acuerdo a la misión de la empresa, podrán demostrar habilidades muy particulares tales como, trabajar en equipo, expresar actitud hacia el cambio permanente y manifestar aciertos para tomar decisiones y un perfil ocupacional que determine las habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos de las personas, de manera que se concrete un mecanismo adecuado de reclutamiento y selección de personal que logre encontrar la gente que reúna los requisitos exigidos por la empresa, o hacer énfasis en rediseñar cargos y su medio físico de tal manera que se adecue a las capacidades y limitaciones de las personas.

♦ **Establecer un proceso de socialización** del hombre en la organización, que sugiere un entrenamiento, es decir, el aprendizaje del empleado sobre las habilidades técnicas que necesita para desempeñar de manera eficiente su trabajo, y un proceso de inducción o aprendizaje del funcionamiento organizacional. Este proceso es el más importante en su formación y comportamiento organizacional, porque aquí “se le vende” al nuevo empleado la misión, visión, valores y el contenido cultural de la empresa, de modo tal que no sea una simple bienvenida o presentación rutinaria de la empresa. Se requiere que desde su inicio aprenda a magnificarla, quererla y a comprometerse con los principios y valores presentados para el logro de la misión.

---

<sup>11</sup> TORRES SÁNCHEZ, Carlos Eduardo. Visión Sistémica del Hombre en la Organización. En Revista Humanidades UIS. Vol. 27, No.2. Julio-Diciembre de 1998. p.98

♦ **Se estructuran mecanismos de conservación y desarrollo del hombre dentro de la organización;** que le permitan satisfacer sus expectativas a través de tratamiento digno de la persona, que brinde facilidades para el trabajo, oportunidades de crecer y aprender más, que le permita saber cómo se están haciendo las cosas y garanticen su seguridad ocupacional, además de lograr la satisfacción de las expectativas implícitas de la organización, es decir, que el empleado esté motivado. Sin embargo, para que las condiciones mencionadas se mantengan, es necesario llevar un control sobre ellas.

♦ **Se construirá un proceso de realimentación o evaluación** que se constituya en la base para la elaboración de una planeación que mejorará los resultados alcanzados por la organización y los individuos como sistema. La evaluación debe basarse en supuestos organizacionales que implican tener en cuenta que la empresa maneje una visión compartida, es decir, que se tengan imágenes similares entre sus miembros, para que la acción evaluativa refleje el compromiso de la gente para pensar sobre los problemas complejos y se logre establecer un proceso de participación de las actitudes y conocimientos individuales proyectados hacia una acción innovadora que permita modificar y mejorar la organización en todos sus aspectos, garantizando así el desarrollo sistémico individuo – organización.

♦ **Responsabilidad Social**, otro aspecto que se involucra en el sistema organizacional, entendido como la obligación moral que adquiere una organización de contribuir a la satisfacción de las expectativas creadas a partir de su relación con los sectores con los cuales debe interactuar para el cumplimiento de su razón social.

Para finalizar, se puede añadir que el desarrollo del hombre dentro de un sistema social, solo es posible si se reconoce su complejidad como ser biológico, psíquico, cultural y social; permitiéndole ir más allá de los enfoques mecanicistas tradicionales para trascender como un verdadero ser humano.

## 2. HOTELERÍA Y TURISMO, IMPORTANTE SECTOR PARA LA ECONOMÍA COLOMBIANA

*"En Colombia, por fin abrieron los ojos y se dieron cuenta de que el turismo es negocio, que es una industria. Hasta hace poco, hablarle a un gobernador sobre turismo era ofensivo, hoy se pelean por hablar con uno"*

Ricardo Lozano  
Presidente de Anato<sup>12</sup>

Según el Informe de Gestión Segundo Semestre de 2006 Comportamiento de la Economía, el desempeño económico del país fue sobresaliente durante el segundo semestre de 2006. El producto interno bruto se incrementó a 7,68% en el tercer trimestre del año, siendo este crecimiento el más alto alcanzado después del año 1993 cuando obtuvo 7,8%.

Los sectores que propiciaron el importante crecimiento del tercer trimestre del año 2006 fueron en su orden, el sector de la construcción, al lograr un aumento del 18,96%, seguido por el sector de la industria manufacturera con un crecimiento de 13,30%, el de comercio, servicios de reparación, hotelería y restaurantes, que creció el 11,53%, transporte, almacenamiento y comunicaciones, el 7,52% y el sector agropecuario, 5,93%.

Actualmente, "el turismo es una industria esencial para el desarrollo del país y en especial de las diferentes entidades territoriales, regiones, provincias, que cumple una función social, como se manifiesta en el artículo primero de la ley de turismo,

---

<sup>12</sup> Disponible en Internet, Pág. Web, Portafolio, Casa Editorial el Tiempo, \_Sitio oficial de el Portal de Economía y Negocios. <http://www.portafolio.com.co>

además del compromiso por parte del Estado en cuanto a la especial protección en razón de su importancia para el desarrollo nacional”.<sup>13</sup>

La hotelería colombiana se ha ido adaptando a las nuevas tendencias internacionales en traducción al inglés, sitios de información turística en las principales ciudades y lugares turísticos, servicios eficientes, seguros de transporte y una mayor oferta hotelera con estándares internacionales.

Entre los retos para esta industria están una mayor internacionalización de la infraestructura hotelera colombiana y más alianzas estratégicas con aerolíneas, empresas transportadoras y agencias de viajes para ofrecer paquetes turísticos más integrales.

La prueba más contundente de la recuperación que ha venido experimentando el sector hotelero durante los últimos cuatro años, es la creciente inversión de las cadenas colombianas en el exterior, especialmente en Centroamérica, Ecuador, Perú y Venezuela.

“Los hoteleros coinciden en señalar que la favorable evolución de la economía y el renovado clima de negocios han sido determinantes para que este segmento reaccione positivamente. Sumado a esto, el ministro de comercio, industria y turismo de Colombia Luis Guillermo Plata, consideró importante el crecimiento registrado en ocupación hotelera que para el 2007 alcanzó un 63%. En su opinión, es una cifra importante si se compara con la de 2006, cuando se situó en el 59%”.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> NORMATIVIDAD DEL TURISMO EN COLOMBIA LEY 300 DE 1996 Y LEY 1101 DE 2006. Artículo 1. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo República de Colombia, Viceministerio de Turismo. XVI Encuentro de Autoridades. Bucaramanga, 14 -16 febrero 2008

<sup>14</sup> VIVIR & VIAJAR. Revista Cotelco, N° 17. Colombia. Junio de 2006. p 4

“En cuanto a las divisas que recibió el país por concepto de turismo internacional, el ministro Plata estimó que el monto por este concepto fue de 2.500 millones de dólares, para la vigencia de 2007. Gracias a la puesta en marcha de la nueva Ley de Turismo, el país recaudó, durante el año, más de \$9.900 millones, cifra que le da nuevas herramientas al país para fortalecer la actividad turística nacional e internacional y a lo que se refiere a la balanza de pagos, 2007 presentó un superávit de 42 millones de dólares, frente a un déficit de 20 millones de dólares correspondientes a 2006, referente a la cuenta de servicios de transporte aéreo de pasajeros”.<sup>15</sup>

## **2.1 POTENCIAL DESTINO TURÍSTICO**

“El sector turístico colombiano pasó el 2007 con las mejores notas, tanto por el comportamiento de los indicadores que dan cuenta de la masiva movilización de viajeros, a lo largo y ancho del país, como por los ingresos que se lograron recaudar gracias a la nueva Ley de Turismo”<sup>16</sup>.

Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, al cierre del año ingresaron 1.266.000 turistas extranjeros al país, lo que representa un aumento del 15% frente al 2006, cuando habían entrado 1.052.117. Además, el crecimiento entre ambos años también es mayor al promedio de 6% que se dio a escala mundial en el 2007.

El ministro Luis Guillermo Plata expresó que con estas cifras el país está volviendo a los niveles que tenía en 1980 en materia de visitantes extranjeros. Sin embargo, enfatizó que en los últimos cinco años se han registrado crecimientos históricos, pues en 2002 el número de visitantes sólo llegaba a los 565.286. Buena parte de

---

<sup>15</sup> Disponible en Internet, Pág. Web, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, \_Sitio oficial de la Oficina de Comunicaciones. <http://www.mincomercio.gov.co>

<sup>16</sup> *Ibíd.*

visitantes extranjeros llegaron a través de 99 cruceros que atracaron en los puertos del Caribe con 126.000 pasajeros. Esa cifra refleja un incremento de 86% frente al 2006, cuando habían arribado 56 cruceros al país.

Actualmente, el Gobierno y el sector privado avanza importantes inversiones en promoción turística e infraestructura hotelera para obtener la meta de cuatro millones de turistas internacionales en el año 2010.

A este hecho se debe sumar el mayor flujo de turistas nacionales que se desplazan por las diferentes regiones del país y que están aumentando los niveles de ocupación hotelera en los destinos colombianos, principalmente en Cartagena y Bogotá y en nuevos destinos como Santander, el Eje Cafetero y San Agustín.

“El mejoramiento de las condiciones de seguridad, que motivan a las personas a salir de casa, y la mayor oferta temática, como el turismo de aventura, ecológico y cultural, estimularon el consumo de este tipo de servicios propiciando un proceso de consolidación sostenido, a partir de 2002. Sin embargo, todavía hay un gran potencial de crecimiento, por cuanto el aporte de esta actividad al PIB nacional es del apenas el 4%, mientras que países europeos y del Caribe participan hasta con el 12%”.<sup>17</sup>

En este sentido, la Asociación Nacional Hotelera de Colombia, COTELCO, es optimista en conseguir el duplicado del flujo de extranjeros y mantener una ocupación promedio del 65%. La meta, según lo ha manifestado el gremio, es llegar al millón y medio de turistas internacionales y crecer de manera sostenida de modo que en 2010 el país logre recibir a unos 4 millones de visitantes al año.

---

<sup>17</sup> VIVIR & VIAJAR. Revista Cotelco, N° 17. Colombia. Junio de 2006. p 4

## 2.2 EL SECTOR Y SUS REGULADORES

Dentro de este sector existen diferentes entes reguladores que avalan todo lo relacionado para su desarrollo garantizando su competitividad en el mercado nacional e internacional, estos son:

**2.2.1 VICEMINISTERIO DEL TURISMO<sup>18</sup>:** El sector Hotelería y Turismo estaba bajo la vigilancia del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, pero en atención a que este sector requería de un cuidado especial para su desarrollo, promoción, fortalecimiento e incentivos, se creó por medio del decreto 2785 de Agosto de 2006, el Viceministerio del Turismo. Uno de sus principales propósitos es el de recuperar la posición que tenía el país como destino turístico apetecido, sobre todo por los extranjeros.

**2.2.2 COTELCO<sup>19</sup>:** Asociación Hotelera de Colombia (Cotelco), es la entidad sin ánimo de lucro creada en 1954 para fortalecer y agrupar los establecimientos que se ocupan de la industria hotelera. El gremio forma parte y está en contacto permanente con las organizaciones internacionales del turismo y la hotelería mundial. Cotelco pertenece al Consejo Empresarial de la Organización Mundial del Turismo (OMT), a la Asociación Mundial de Hoteles y Restaurantes (IHRA) y a la Asociación Latinoamericana de Gremios de la Hotelería.

Cotelco agrupa a los más importantes y representativos hoteles de la industria del alojamiento en el país. Cerca de 500 establecimientos, tanto urbanos como rurales a lo largo y ancho del país, forman parte de esta gran familia hotelera.

---

<sup>18</sup> Disponible en Internet, Pág. Web, Senado de la República de Colombia, Sitio oficial de la Oficina de Información y Prensa. <http://www.senado.gov.co>

<sup>19</sup> Disponible en Internet, Pág. Web, Cotelco, Asociación Hotelera de Colombia, Sitio oficial. <http://www.cotelco.org>

**2.2.3 CONSORCIO ADMINISTRADOR DEL PATRIMONIO AUTÓNOMO:** es el encargado de administrar los recursos del Fondo de Promoción Turística de Colombia, creado por el artículo 42 de la Ley General de Turismo y reglamentado por los decretos 505 de 1997 y 1336 de 2002, como una cuenta especial, con carácter de patrimonio autónomo.

Su objetivo es administrar los recursos provenientes de la contribución parafiscal, los cuales se destinan exclusivamente a los planes de promoción y mercadeo turístico y además a fortalecer y mejorar la competitividad del sector para incrementar el turismo nacional e internacional, recursos que se someten a los lineamientos de la Policía de Turismo definidos por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

**2.2.4 LEY GENERAL DE TURISMO (Ley 300 DE 1996 y su reforma Ley 1101 de 2006):** en esta ley se encuentran todas las disposiciones y principios de la industria hotelera y turística. En ella se contempla el turismo como una industria esencial para el desarrollo del país y en especial de las diferentes entidades territoriales, regiones, provincias y que cumple una función social.

De acuerdo con esta ley, la industria turística se regirá con base en algunos principios generales como: concertación, coordinación, descentralización, planeación, protección al ambiente, desarrollo social, libertad de empresa, protección al consumidor y fomento. Y con la reforma (Ley 1101 de 2006) se quiere conseguir más recursos para promoción y competitividad, ampliando los sectores contribuyentes de la parafiscalidad, y creando el impuesto al turismo.

En esta ley se encuentran todas las políticas, disposiciones y aspectos operativos por la que el sector se debe regir bajo vigilancia del Viceministerio de Turismo.

## 2.3 EL TURISMO EN SANTANDER

El turismo se constituye hoy en día en una de las actividades económicas más importantes para el desarrollo de Santander, lo importante es saber aprovechar esta oportunidad y crear condiciones para que se pueda lograr este desarrollo.

“Santander esta localizado al nororiente del país, sobre la cordillera Oriental y el valle del Magdalena. Cuenta con 30.537 Km.<sup>2</sup> y limita con los departamentos del Cesar, Norte de Santander, Boyacá, Antioquia y Bolívar. Su territorio se divide aproximadamente por la mitad en dos grandes regiones: al occidente la llanura del Río Magdalena, de relieve plano a suavemente ondulado y clima cálido y húmedo; al oriente la vertiente occidental montañosa de la cordillera Oriental, surcada por profundos cañones y caracterizada por climas variados – templados. Fríos y paramunos – generalmente de tendencia seca”.<sup>20</sup> “El departamento se caracteriza por un importante desarrollo de la agricultura; en la mayor parte del territorio se produce cacao, tabaco, piña y guayaba, y en menor proporción fique, papaya y palma africana. En el sector industrial se destaca la producción de alimentos y bebidas; en cuanto a la explotación minera, sobresale la del petróleo por ser Barrancabermeja el complejo petrolero más importante del país”<sup>21</sup>.

**2.3.1 ASPECTOS TURÍSTICOS<sup>22</sup>:** El inventario turístico de Santander presenta la siguiente composición: 32.78% bienes culturales, 22.63% sitios naturales, 19.97% acontecimientos programados, 13.31% realizaciones contemporáneas y 11.31% etnográficos y de folclor. Santander posee el 34.83% de las cuevas y cavernas del país, constituyéndose en el mayor potencial para el desarrollo de la espeleología. Bucaramanga es la capital del departamento y es el principal polo de desarrollo

---

<sup>20</sup> SANTANDER TERRA DE OPORTUNIDADES, Entorno Natural. Aspectos físicos, generalidades. [www.misantader.com](http://www.misantader.com)

<sup>21</sup> AGENDA INTERNA DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD. Gobernación de Santander y Cámara de Comercio. Bucaramanga, Marzo 31 de 2005. Pág. 4.

<sup>22</sup> PLAN PROSPECTIVO CIENCIA Y TECNOLOGÍA PARA SANTANDER. Prospectiva del Subsector Turismo. Gobernación de Santander, Secretaría de Planeación. 1997-2005. Bucaramanga. p 9

económico, educativo y cultural. Entre otros cabe destacar algunos municipios como:

- ♦ **Barbosa**, con acogedores balnearios naturales a orillas del río Suárez.
- ♦ **Barichara**, entre sus atractivos se encuentra el salto del Mico, el balneario de la Chorrera y la cueva de Macaregua.
- ♦ **Barrancabermeja**, con sus ciénagas y el Museo Nacional del Petróleo.
- ♦ **Curití**, con atractivos como el pozo Pescaderito y las cuevas del Yeso, La Vaca y del Santuario.
- ♦ **Floridablanca**, entre sus atractivos están la Mesa de Ruitoque, la huella arqueológica de la Piedra del Sol y el Jardín Botánico Eloy Valenzuela.
- ♦ **Girón**, ciudad que ha sido declarada monumento nacional porque conserva celosamente su pasado colonial y en donde destacan el Museo de Arte Religioso y la capilla del Corregidor.
- ♦ **Guane**, célebre por su museo arqueológico y paleontológico.
- ♦ **Lebrija**, capital piñera de Colombia, presenta atractivos naturales como los pozos del Águila y la Angula y sitios para acampar.
- ♦ **Los Santos**, al borde del cañón del Chicamocha, tienen en sus cercanías la cueva de los Gaches, el salto del Duende y la mesa de los Santos.
- ♦ **Piedecuesta**, famosa por sus celebraciones en semana santa.
- ♦ **San Gil**, puede admirarse el balneario Pozo Azul, el parque Gallineral, con gran cantidad de cuevas como La Antigua y la del Alumbre y además de contar con uno de los colegios más antiguos de Colombia, San José de Guanentá, por cuyo claustro pasaron auténticas glorias de la patria.
- ♦ **Vélez**, es la capital folclórica del departamento y famosa por la producción de bocadillos.

Además de “la construcción de la primera etapa del Parque Nacional del Chicamocha, ubicado en la vía Bucaramanga – San Gil sobre el kilómetro 54, donde se disfruta de la agreste geografía de la región a través de actividades

como el parapente, el canotaje, el cablevuelo, las cabalgatas y las caminatas, entre otras".<sup>23</sup> Con este proyecto la afluencia de turistas ha incrementado y próximamente se dará inicio a la siguiente etapa, la construcción de un teleférico y de un hotel.

Actualmente el departamento busca explotar las variedades de turismo, posicionándose cada vez más en el turismo alternativo con: el ecoturismo, turismo histórico, turismo rural, turismo cultural y acuaturismo.

**2.3.2 HOTELES EN SANTANDER:** "El servicio de alojamiento y recepción para los viajeros cronológicamente en Santander, se inició con la creación del Hotel Savoy, Colombia y el Rosedal en 1936, progresivamente, Bucaramanga se convirtió en el centro de recepción de un gran éxodo de la gente del campo provocando un acelerado aumento en la población que desbordó la meseta, ampliando así, el proceso de urbanización que llamo la atención de mas turistas que propiciaron el ambiente perfecto para la creación de los primeros hoteles en Bucaramanga, entre estos los hoteles Ritz, A.B. y el Hotel Príncipe en 1937. En 1940 se crea el Hotel Bucarica, albergue para presidentes, gobernadores, embajadores, congresistas, reinas de belleza entre otros ilustres visitantes, constituyéndose como el más elegante hotel de la ciudad".<sup>24</sup>

Actualmente la planta hotelera en Santander está conformada por aproximadamente 246 hoteles, los cuales brindan empleo a por los menos 1.660 personas. La oferta hotelera en Bucaramanga es muy variada, se puede obtener desde casas campestres con acceso a un excelente campo de golf hasta elegantes suites con servicio cinco estrellas.

---

<sup>23</sup> VIVIR & VIAJAR. Revista Cotelco, N° 20. Abril de 2007. p 26

<sup>24</sup> DIAGNÓSTICO DEL SECTOR HOTELERO EN EL AREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA. Holguer Edmundo, Reina Suárez y Omaira Quintero. Tesis UNAB. 1989. p 16

“Se puede destacar en Bucaramanga una clara ampliación de la capacidad hotelera, ya que en los últimos años se han creado nuevos hoteles de excelente categoría como son el Dann, el Ciudad Bonita, el Casablanca y el Guane, entre otros”.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> PLAN PROSPECTIVO CIENCIA Y TECNOLOGÍA PARA SANTANDER. Prospectiva del Subsector Turismo. Gobernación de Santander, Secretaría de Planeación. 1997-2005. Bucaramanga. p 21

### **3. HOTEL CIUDAD BONITA, SU HOTEL EN BUCARAMANGA**

#### **3.1 ANTECEDENTES**

En diciembre de 1984 el economista Benjamín Flórez Flórez adquirió una casa grande, con local comercial donde funcionaba el Hotel Zulima, más exactamente en la carrera 22 # 35 – 01, el cual venía en decadencia y por lo tanto debía dejar de funcionar, allí funda el Hotel Asturias que empieza operaciones con 14 habitaciones y un pequeño local destinado a pizzería y restaurante.

Con pequeños arreglos a la planta física y al mobiliario, el hotel comienza a posicionarse en el mercado y en muy poco tiempo se ve la necesidad de ampliar a 20 el número de habitaciones las cuales fueron insuficientes para satisfacer la demanda, teniendo que proyectar una segunda ampliación para finalmente lograr un total de 34 habitaciones con capacidad para 76 personas, todas con un baño privado, teléfono, ventilador y algunos con aire acondicionado, TV, antena parabólica y discado directo desde la habitación.

Ésta situación motivó a incursionar en otro proyecto del mercado y de ahí nació el Hotel Ciudad Bonita.

#### **3.2 UBICACIÓN Y SERVICIOS**

Ubicado en la meseta de Bucaramanga, el Hotel Ciudad Bonita se encuentra cerca del sector financiero, comercial e histórico de Bucaramanga en la calle 35 con carrera 22 esquina.

El Hotel Ciudad Bonita es una empresa con alta trayectoria en la prestación de servicios hoteleros y gastronómicos, con un alto índice de ocupación tanto a nivel local y nacional como internacional, ofreciendo y cubriendo las necesidades del cliente en la prestación de un excelente servicio.

La dirección del Hotel está en manos del economista Benjamín Flórez como Gerente General, junto con sus hijas Milena Flórez, Representante de Gerencia y Andrea Flórez, Directora de Mejoramiento Continuo.

El Hotel Ciudad Bonita se constituye dentro del contexto hotelero de la ciudad como una alternativa diferente, de alta calidad con un servicio que garantiza confort y tranquilidad para sus huéspedes y visitantes, garantizándoles el apoyo y la eficiencia que todo ejecutivo espera cuando viaja a Bucaramanga por negocios o placer.

Cuenta con 65 habitaciones comprendidas entre Suite y Estándar las cuales están equipadas con aire acondicionado, nevera, minibar, TV Cable, discado directo, nacional e internacional, jacuzzi y periódico. Además de brindar el servicio de lavandería y room service.

En los restaurantes Doña Petrona y Terraza Trinitarios se puede disfrutar platos de comida nacional e internacional, adicionalmente el Departamento de Alimentos y Bebidas ofrece el servicio de Banquetes con un amplio catálogo de menús para eventos sociales, seminarios y reuniones de trabajo.

En la taberna Las Cigarras, se puede disfrutar de variados cócteles, de una amplia gama de licores, música, karaoke y videos en pantalla gigante. El Centro de Negocios presta el servicio de Internet, fotocopiadora, fax y parqueadero vigilado para los huéspedes y visitantes. Las instalaciones deportivas y recreativas constan

de piscina, gimnasio, sauna, sala de masajes y juegos de salón para que las visitas a la ciudad sean todo un placer.

### **3.3 UN RECORRIDO POR EL HOTEL**

Actualmente el complejo hotelero consta de siete pisos y dos sótanos, y fue concebido de acuerdo con el programa de necesidades, normas urbanísticas y criterios arquitectónicos. El edificio consta de:

- ♦ Parques: su acceso se logra por la calle 35, consta de dos niveles (sótanos), con una capacidad de 50 carros.
- ♦ Primer piso: Zona social del Hotel; consta del lobby o acceso general, recepción, Restaurante Doña Petrona, cocina, oficinas, salón de belleza, centro de negocios y escalera de acceso al Mezanine para el salón de conferencias y taberna.
- ♦ Segundo piso: ésta zona consta de dos salones de conferencias: Aquileo Parra y Andrés Páez Sotomayor, un star o zona de acceso a recibo del Mezanine donde está ubicada la entrada a la taberna, al salón de conferencias y servicios de baño al público.
- ♦ Tercer piso: dividido en dos zonas:

*Zona social:* piscina, servicio de cafetería en el Restaurante Terraza Trinitarios, salón de juegos, sauna, turco, sala de masajes y gimnasio.

*Zona privada:* agrupación de nueve alcobas, con vista interna.

- ♦ Cuarto y Quinto piso: destinado a zona de alcobas agrupadas en catorce unidades.
- ♦ Sexto y Séptimo: habitaciones y suites. El pasillo o galería remata en dos cuartos de servicios para utilería y cuarto de aseo.

### **3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

**MISIÓN:** Nuestra Casa Hotelera tiene como filosofía brindar un servicio de excelente calidad fundamentado en los valores de la organización para que los huéspedes y visitantes puedan disfrutar de la tranquilidad, comodidad, seguridad, atención personalizada y ambiente distinguido en nuestras instalaciones en Bucaramanga.

**VISIÓN:** El Hotel Ciudad Bonita será reconocido a partir del año 2005 por huéspedes y visitantes a nivel Nacional e Internacional como la alternativa ideal para los negocios y el descanso, obteniendo el Liderazgo en el compromiso del Mejoramiento Continuo soportado en la implementación de un sistema de gestión de la calidad certificado bajo la norma ISO 9001:2000, que aseguren complacer en todo momento las exigencias y expectativas de la demanda de los clientes y las partes interesadas.

**POLITICA DE CALIDAD:** En el Hotel Ciudad Bonita estamos comprometidos a actuar en forma responsable y ejemplar para garantizar que la calidad, el ambiente, la seguridad y la salud ocupacional sean propios de nuestros servicios buscando la satisfacción de nuestros clientes y el mejoramiento continuo.

## OBJETIVOS DE CALIDAD

- ♦ Asegurar el oportuno suministro de materias primas, insumos y requerimientos con base en estándares en la selección de proveedores.
- ♦ Reducir el consumo de insumos, agua, energía y recursos naturales no renovables en la realización de nuestra actividad.
- ♦ Asegurar la atención de sugerencias, quejas y reclamos del cliente en un plazo máximo de 8 días.
- ♦ Implementar planes de mejoramiento en los aspectos críticos para la satisfacción de nuestros clientes, con un cumplimiento de éste del 100%.

**VALORES:** Como filosofía del Hotel Ciudad Bonita, está el respeto por el SER HUMANO, la Calidad en el Servicio y la Atención Personalizada. En todo su accionar, mantienen como principios inmodificables los valores promulgados por sus colaboradores como son:

Importancia central del ser humano: la atención hacia el individuo, ya sea como cliente, colaborador o ciudadano esta al centro de nuestras decisiones.

El Respeto al prójimo: la valoración de las diferencias culturales y el empeño constante para el crecimiento personal de nuestros colaboradores.

Responsabilidad: tener en cuenta, en un contexto social, el empeño en la protección del medio ambiente y velar por la seguridad del ser humano y de los productos / servicios ofrecidos.

Integridad: que fundamenta sus bases en la rectitud, la honestidad y la sinceridad, que permite que se desarrolle la confianza siendo esta esencial para que nuestra organización trabaje en conjunto y con sus clientes de una forma cooperativa.

Calidad: el enfoque de calidad del Hotel ciudad Bonita está centrado en los valores. Nuestro personal buscará mejorarse a si mismo continuamente, mejorará los productos y los servicios de la empresa y los procesos que los involucran. Es la conciencia de la calidad a este nivel orgánico lo que lleva a los grandes logros.

Justicia: la justicia contribuye a la armonía de nuestra organización. Si nuestro personal siente que se le esta tratando con justicia tendrán una alta satisfacción en el trabajo, lo cual a fin de cuentas lleva a un desarrollo del trabajo y a la utilización efectiva del talento humano.

Medio ambiente: el empeño constante por disminuir el impacto nocivo al ambiente en la realización de nuestra actividad, en términos de una reducción del consumo de insumos, agua, energía y recursos naturales no renovables.

### **3.5 EL TALENTO HUMANO**

El Hotel Ciudad Bonita como empresa, para su normal funcionamiento necesita de la interacción permanente del recurso humano que la conforma, el empleado es el eje central de la red de relaciones que se producen en el Hotel y del cual depende en gran medida su eficacia en el medio externo.

El talento humano dentro del Hotel Ciudad Bonita se encuentra constituido por un total de 57 empleados, distribuidos en tres grupos: (Ver Tabla 1)

**Tabla 1. El Hotel y sus áreas de trabajo**

ÁREA DIRECTIVA	ÁREA ADMINISTRATIVA	ÁREA OPERATIVA
Directora de Meioramiento Continuo Gerente General Líder de Calidad Representante de Gerencia	Auditor Nocturno Contador Coordinadora Comercial Directora de Compras e Inventarios Directora de Recurso Humano Directora Financiera y Contable Representante Servicio al Cliente Tesorera	Ama de Llaves
		Auxiliar Compras
		Auxiliar de Seguridad y Parquero
		Auxiliares Contables
		Auxiliares de Cocina
		Auxiliares de Lavandería
		Botones
		Cajero-Barman
		Camareras
		Chef
Coordinador de Eventos		
Jefe de Mantenimiento		
Jefe Operativo de Mesa y Bar		
Meseros		
Recepcionistas		

Fuente: La autora

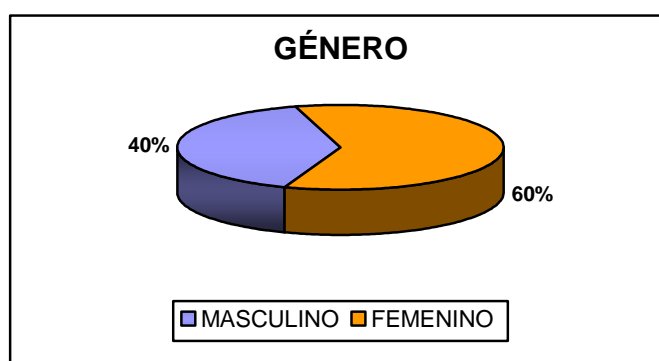
Estos tres grupos hacen parte del mismo sistema organizacional y tienen por objetivo la prestación de servicios hoteleros, gastronómicos y de eventos, la alta calidad con un servicio que garantiza confort y la tranquilidad para sus huéspedes y visitantes. Esto se puede observar claramente en el organigrama. (Ver anexo A).

Lo importante de esta estructura es que todos los departamentos se interrelacionan entre sí constantemente y los jefes de cada área deben responder por las funciones de sus subalternos.

### 3.5.1 PERFIL DEMOGRÁFICO

Para entender el comportamiento de los individuos dentro de un grupo determinado es importante conocer de cerca aspectos como edad, sexo, estado civil, entre otros; para este estudio se tuvo en cuenta 2 áreas del Hotel: la operativa y administrativa correspondiente al 93% del personal, es decir, 53 empleados.

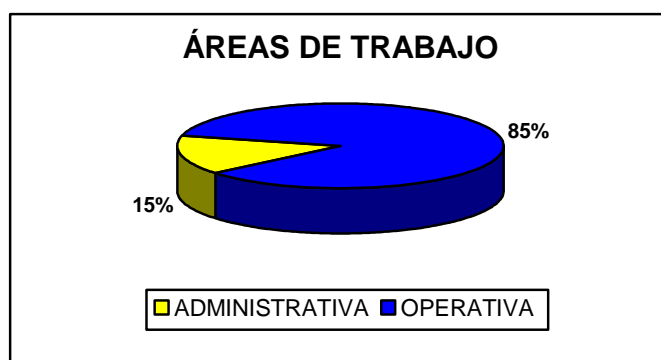
**Figura 2. Distribución de la población trabajadora por género**



De acuerdo con la distribución de la población por género, en el Hotel Ciudad Bonita, la población femenina predomina con un 60% y la masculina con el 40%; esto debido a que la mayor parte del trabajo está dirigido a la atención y servicio al cliente, y en nuestra sociedad, a las mujeres se le asigna este tipo de oficios tradicionales, es el caso específico de las recepcionistas, las camareras, las meseras, la representante de atención al cliente y la coordinadora comercial, entre

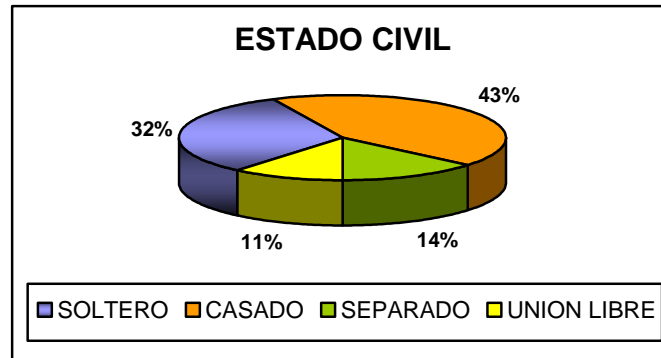
otras. Los hombres por su parte, se encargan de las actividades que requieren de fuerza física, como el personal de mantenimiento, auxiliares de seguridad y los botones.

**Figura 3. Distribución de la población trabajadora por áreas de trabajo**



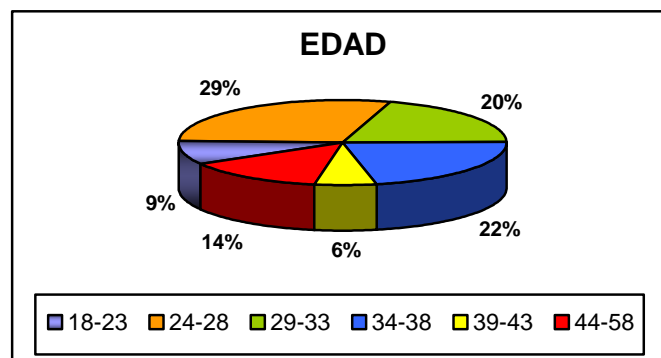
Por el tipo de actividad económica del Hotel, en el área operativa se encuentran 45 empleados que representan el 85% de la población trabajadora y en el área de administración se encuentran 8 empleados que constituyen el 15% restante. La diferencia entre estas dos áreas es alta, ya que el área administrativa es la encargada de responder por un equipo de colaboradores ante la gerencia y liderar el logro de los objetivos básicos del Hotel.

**Figura 4. Distribución de la población trabajadora por estado civil**



Dentro de la población trabajadora del Hotel Ciudad Bonita encontramos que el 43% de los empleados se encuentran casados, el 32% es soltero, el 14% se encuentra separado y un 11% estableció unión marital de hecho. Esto significa que gran parte del personal (67%) tiene responsabilidades de tipo familiar, lo cual aumenta la responsabilidad que cada uno debe cumplir. Aunque alguna población soltera también debe aportar con los gastos familiares.

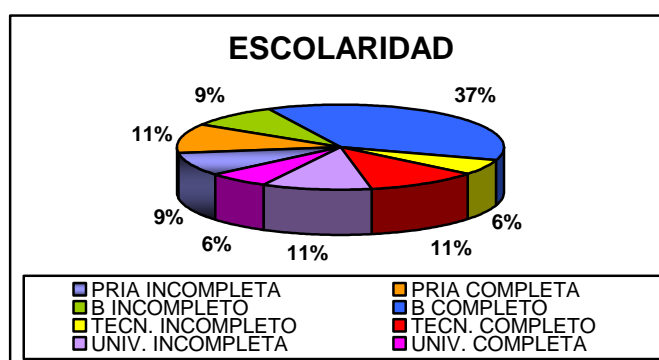
**Figura 5. Distribución de la población trabajadora por edad**



El 80% de las personas que laboran en el Hotel se encuentran entre los 18 y 38 años de edad, lo que significa, que la empresa cuenta con una población

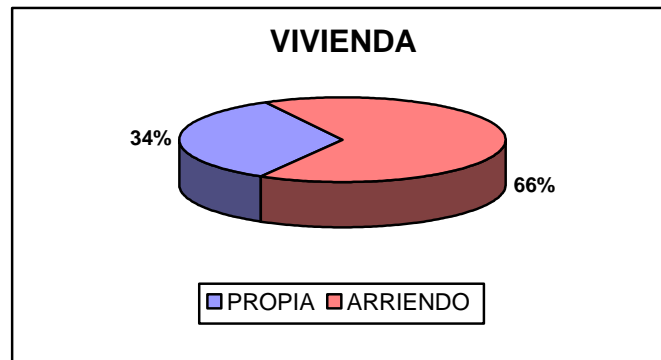
trabajadora joven y económicamente activa; un 6% tienen entre 39 y 43 años y un 14% se encuentran por encima de los 44 años. El Hotel encuentra en su recurso humano una herramienta importante para incrementar su nivel de productividad y beneficiar a sus empleados promoviendo capacitación y bienestar a los mismos.

**Figura 6. Distribución de la población trabajadora según el nivel de escolaridad**



Dentro del nivel educativo encontramos que un alto porcentaje del personal son bachiller (37%), correspondiente a trabajadores de diferentes áreas de trabajo. En un 11% tenemos a los que tienen primaria incompleta (área operativa – auxiliares de lavandería), los de un nivel técnico y a los que están actualmente en la universidad (área administrativa). Los empleados con primaria completa con un 9%, estos pertenecen al área operativa (camareras) y con un 6% que representa a los empleados que están estudiando una tecnología y los ya profesionales. Podemos observar que en general la población que labora en Hotel Ciudad Bonita cuenta con un nivel educativo aceptable.

**Figura 7. Distribución de la población trabajadora según la tenencia de la vivienda**



Con respecto a la distribución de tenencia de la vivienda, se manifiesta una diferencia entre las personas del área administrativa de la operativa, aquí si juega un papel importante estas dos variables, esto significa que el 34% de la población trabajadora cuenta con vivienda propia siendo esta familiar o adquirida por el mismo trabajador que pertenece en su mayoría al área operativa del Hotel y el 66% restante vive en arriendo.

#### 4. CARACTERIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

En la práctica del área organizacional realizada en el Hotel Ciudad Bonita, por la estudiante de último semestre de Trabajo Social, se logró no solamente dar continuidad al proceso de aprendizaje y formación académica, profesional y personal, además fue reconocida como un recurso humano muy importante para el mejoramiento de los procesos de personal en la empresa y por supuesto para los empleados de la misma.

La intervención profesional en el Hotel Ciudad Bonita se realizó en las siguientes etapas:

- ♦ **Ubicación:** conocimiento de la empresa, de su organización administrativa (misión, visión, políticas, objetivos, valores, etc.); área, procesos y procedimientos en donde se enmarca la práctica.
- ♦ **Diagnóstico:** realización de un diagnóstico inicial como punto de partida, con la elaboración de la matriz DOFA, en la cual se ubican las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa.
- ♦ **Planeación:** construcción del plan de intervención, basada en el cruce de variables y en los principios de gerencia estratégica, con aprobación del director de práctica y de la gerencia del Hotel.
- ♦ **Ejecución:** se pone en marcha la planeación, se demuestran habilidades y destrezas de la estudiante, llegando al desarrollo de los objetivos planteados.

El trabajo realizado durante la práctica en el Hotel Ciudad Bonita, estuvo orientado por una planeación que se realizó luego de hacer un reconocimiento y ubicación en la empresa y de realizar un diagnóstico de la misma.

## 4.1 DIAGNÓSTICO INICIAL

En toda empresa es imprescindible conocer los eventos del macro y microentorno y de igual forma sus diversas formas de manifestación, lo cual permite conocer la influencia de los mismos en los valores de los miembros de la empresa y en las competencias o habilidades necesarias para cumplir la misión y lograr la visión y, en relación con ello, establecer los valores necesarios para enfrentar dichos eventos sin que impacten de manera negativa el sistema de creencias y valores básicos de los integrantes de la empresa.

Por medio de una entrevista individual estructurada (ver anexo B) realizada a cada empleado del Hotel Ciudad Bonita, se identificaron aspectos importantes para conocer el estado de la empresa (antigüedad de los empleados, composición familiar, relación entre compañeros, jefes y directivos, horarios laborales, que piensan del hotel y del cargo que desempeñan dentro de él, entre otros) y así partir de referentes claros basados en las percepciones de empleados y administrativos del Hotel, contando así, con un punto de partida definido, el cual proporcionó la ayuda necesaria para el mejor alcance de los objetivos como el de elevar el desempeño general del Hotel, favoreciendo al compromiso, la cohesión y el sentido de pertenencia al trabajar en la empresa, contribuyendo a elevar la motivación de los miembros de la empresa, ayudando a integrar la misión, visión, objetivos y estrategias del Hotel y contribuyendo al mantenimiento de la dirección organizacional.

Aunque actualmente se cuenta con un buen equipo humano, las relaciones entre jefe-empleado se tornan rígidas y mecanicistas cuando existen fallas en las funciones del departamento o de algún empleado en particular, interfiriendo en el ambiente entre compañeros, llegando a crear distanciamiento y tensión de los empleados con respecto a su jefe; además de ello, las decisiones de los directivos no son tratadas con los involucrados, por ejemplo el cambio de horarios impuesto,

excluyendo de toda opinión al empleado, sin saber si esto le afecta su dinámica personal y/o familiar.

Los empleados están en permanente interacción por el tipo de actividad de la empresa, pero como se mencionó anteriormente, no lo hacen de manera adecuada, puesto que utilizan canales de comunicación vertical y unidireccional, creando conflictos y toma de decisiones equivocadas, hasta llegar al punto en que es posible que el empleado se canse de esta circunstancia y deje su trabajo.

Teniendo en cuenta la manera que se dan estas relaciones entre los directivos, jefes y empleados del Hotel, las condiciones para laborar son afectadas por una serie de factores social, económico y cultural que determinan la calidad de las interacciones y en este sentido la posibilidad de que la empresa llegue a un verdadero desarrollo organizacional que involucre a todos los subsistemas que la conforman para alcanzar el éxito.

Además, se entablaron entrevistas informales con los directivos del Hotel, indagando sobre lo que piensan de sus empleados y además conocer sus expectativas con la participación de Trabajo Social en la empresa, y así basar el desarrollo de la práctica en la planeación y ejecución de acciones estratégicas pertinentes; se logró observar la gran preocupación por parte de la Representante de Gerencia por la inexistencia del Comité Paritario de Salud Ocupacional del Hotel (Copaso), al tener al departamento de Recurso Humano cumpliendo funciones esenciales como el manejo de nómina, afiliaciones de ley (ISS, ARP y caja de compensación) que son realizadas actualmente por una empleada del área contable y que a pesar de la existencia de manuales y perfiles para cada cargo, se contrata personal cuando el Hotel está en alta ocupación y se requiere de más colaboradores o generalmente a personas conocidas del Gerente, que en su mayoría carecen de cualidades y requisitos para el ejercicio de la actividad a la

cual se vincula, es decir, no existe una política clara en el proceso de selección de personal.

## **4.2 MATRIZ DOFA**

Luego de observar los principales aspectos identificados entre los empleados, (operativos, administrativos y directivos) del Hotel Ciudad Bonita, un análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

### **DEBILIDADES**

- ♦ Se presentan chismes, mal interpretaciones y mentiras entre algunos empleados
- ♦ Maltrato por parte de algunos jefes de área hacia sus subalternos (marginación)
- ♦ Interferencia entre los horarios de trabajo con el tiempo de familia de los empleados
- ♦ Inconsistencia entre el horario establecido con el laborado
- ♦ No se cuenta con suficiente personal para llevar a cabo todas las labores necesarias
- ♦ Falta de autonomía en algunos empleados para desempeñar sus labores
- ♦ Falta de integración y una adecuada comunicación entre empleados
- ♦ Inadecuado proceso en el manejo de personal
- ♦ Se presentan jornadas extensas de trabajo

### **OPORTUNIDADES**

- ♦ El Hotel Ciudad Bonita es reconocido como una empresa de calidad y prestigio
- ♦ Los familiares y amigos de los empleados expresan admiración por el Hotel

- ♦ El interés y apoyo del Hotel de integrar al departamento de Recurso Humano con la profesión de Trabajo Social
- ♦ Interés del Hotel por aplicar a la certificación de calidad bajo la Norma ISO 9000:2000 (Sistema de Gestión de Calidad)
- ♦ Apoyo por parte de las Cajas de compensación familiar y EPS en cuanto a la prevención de riesgos profesionales y otros temas relacionados con Salud Ocupacional.
- ♦ Apoyo de la UIS con una estudiante en prácticas de Trabajo Social
- ♦ Reconocimiento y aceptación hacia la Trabajadora Social por parte del personal del Hotel Ciudad Bonita
- ♦ Autonomía en el desarrollo del trabajo ejercido por la practicante
- ♦ La asesoría del supervisor de práctica

## **FORTALEZAS**

- ♦ Relaciones de respeto entre los empleados en general
- ♦ A la mayoría de empleados les gusta el cargo que desempeñan en el Hotel
- ♦ Existe colaboración, apoyo, cooperación y receptividad entre empleados
- ♦ Los empleados comentan que trabajan para esta empresa con orgullo
- ♦ El Hotel cuenta con departamento de Recurso Humano
- ♦ El ambiente de trabajo, espacio físico y orden del Hotel favorecen en el desarrollo de las actividades
- ♦ Existencia de un reglamento interno
- ♦ Planeación estratégica de la empresa definida

## **AMENAZAS**

- ♦ Inadecuado proceso de selección y provisión de personal

- ♦ Los cargos desempeñados por algunos empleados no corresponden a su perfil profesional
- ♦ Rotación constante del personal
- ♦ El Hotel no se encuentra certificado (ISO 9000:2000, Sistema de Gestión de Calidad)
- ♦ La no continuidad de los objetivos desarrollados por la practica en el Hotel Ciudad Bonita
- ♦ La competencia en el sector
- ♦ La incertidumbre económica del país puede ocasionar limitación de recursos para la implementación de programas de desarrollo
- ♦ Declaraciones de algunos medios de comunicación y entes gubernamentales extranjeros calificando a Colombia como un destino turístico peligroso

Conociendo las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas de la empresa, se elaboró una planeación adecuada a la empresa para determinar, a través de un criterio claro, los objetivos a corto, medio y largo plazo.

Con el análisis presentado anteriormente se pudo evidenciar la realidad en la cual se encuentra actualmente el Hotel Ciudad Bonita, basada en ésta, se presentaron propuestas estratégicas, buscando el fortalecimiento de la provisión del talento humano, la ejecución de desarrollar acciones que permitan su conservación y desarrollo, junto con la evaluación de desempeño, por medio de la intervención profesional.

**Tabla 2. Matriz DOFA**

Matriz DOFA	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
		<p>El Hotel cuenta con departamento de Recurso Humano</p> <p>El ambiente de trabajo, espacio físico y orden del Hotel favorecen al desarrollo de actividades</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<p>El interés y apoyo del Hotel al querer integrar al departamento de Recurso Humano con la profesión</p> <p>Apoyo por parte de las Cajas de compensación familiar y EPS en cuanto a la prevención de riesgos profesionales y otros temas relacionados con Salud Ocupacional</p> <p>Autonomía en el desarrollo del trabajo ejercido por la practicante</p>	<p>Desarrollar acciones que permitan al talento humano su estabilidad laboral</p> <p>Coordinación de programas de salud Ocupacional (creación y planeación)</p> <p>Apoyo a procesos encaminados a la prevención de riesgos profesionales y otros servicios</p> <p>Presentar propuesta de intervención ante directivos del Hotel Ciudad Bonita</p>	<p>Creación de espacios de formación y desarrollo humano</p> <p>Implementación de un programa de motivación de personal</p> <p>Desarrollo de programas internos para estimular la participación y creatividad de los empleados</p>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<p>Inadecuado proceso de selección y provisión de personal</p> <p>Los cargos desempeñados por algunos empleados no corresponden a su perfil profesional</p> <p>La no continuidad de los objetivos desarrollados por la practica en el Hotel Ciudad Bonita</p> <p>Rotación constante del personal</p>	<p>Fortalecer el proceso de provisión de talento humano</p> <p>Diseñar procesos adecuados en el desempeño de cada cargo</p> <p>Generación de programas de capacitación</p>	<p>Restablecer los procesos llevados a cabo en el departamento de recurso humano</p> <p>Definición de perfiles ocupacionales</p> <p>Promover mecanismos para la motivación y la comunicación</p> <p>Coordinar los procesos de reclutamiento, selección e inducción</p>

Fuente: La autora

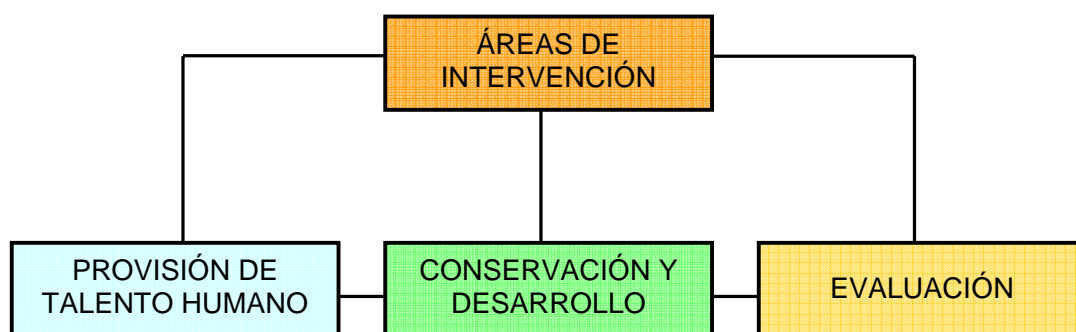
#### **4.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN**

Luego de realizar el diagnóstico en el Hotel, se logró analizar cada aspecto que favorece o desfavorece a la empresa y a la práctica como tal; seguidamente, la estudiante en práctica, elaboró una planeación con base en el trabajo y resultados anteriormente señalados. (Ver tabla 2)

Esta planeación se presentó ante el director de práctica y la gerencia del Hotel, quien mostró gran interés por la misma y contó con la aprobación total para ser ejecutada, para ello, todos los esfuerzos estuvieron orientados al logro de los objetivos y de las metas propuestas con el fin de brindar herramientas que permitieran el fortalecimiento de los procesos realizados en la empresa y de mejorar las condiciones de los empleados.

A continuación se presenta la planeación realizada en el Hotel con sus respectivos objetivos, estrategias, metas y logros teniendo en cuenta las “áreas de intervención profesional en la organización”.<sup>26</sup>

**Figura 8. Áreas internas de intervención profesional**



26 TORRES SÁNCHEZ, Carlos Eduardo. Documento Área Laboral. Áreas Internas de Intervención Profesional en la Organización. p.3

## 4.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA HOTEL CIUDAD BONITA

### 4.4.1 PROVISION DE TALENTO HUMANO

A objeto de proceder al diseño e implementación de un proceso idóneo para la provisión del talento humano en Hotel Ciudad Bonita; se proyectó la ejecución de tres estrategias básicas: definición de perfiles, diseño en procesos de selección e inducción y caracterización del personal.

- ♦ **ESTRATEGIA: Desarrollar procesos previos para asegurar la provisión de personal.** La primera acción estrategia consistió en la definición del perfil ocupacional y humano de los cargos del Hotel, necesidad identificada en reuniones realizadas con el equipo de directores de departamento, quienes al ser cuestionados sobre factores para la evaluación del desempeño de su personal, hacían énfasis en la no utilización de los manuales de funciones existentes.

Estos empleados afirmaban la necesidad de establecer criterios de escogencia específica manifestando que existían empleados que no cumplían con los requerimientos para tener un buen desempeño.

Entonces, se procedió a la elaboración de un instrumento para la recolección de datos sobre la descripción de perfiles, el cual se aplicó a los directores de departamento, quienes por medio del mismo definían aspectos relativos al perfil de cargos de sus subalternos. Esta información recolectada se procesó y condujo a mejorar el documento descriptivo de perfiles, el cual fue presentado a la gerencia del Hotel, obteniendo su total aprobación.

El perfil ocupacional describe procesos tecnológicos propios de una labor específica, indica las competencias y características personales requeridas al ocupar un puesto vacante o para crear y mejorar procedimientos, a la vez, permite establecer las capacidades y destrezas a nivel cognoscitivo, funcional y operativo que debe poseer el empleado de una operación o tarea y así organizar el trabajo con mayor eficacia.

De esta manera se podrán agilizar los procesos de reclutamiento y selección contribuyendo además a mejorar la eficiencia y efectividad de la organización en su actividad. Además los perfiles ocupacionales constituyen un elemento fundamental para la evaluación de candidatos en el desempeño futuro de su cargo y este se desarrolló teniendo en cuenta las necesidades de la empresa. (Ver anexo B)

**Cuadro 1. Provisión - Procesos previos de provisión de personal**

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: Fortalecer la provisión del talento humano en el Hotel Ciudad Bonita.</b>			
<b>ESTRATEGIA 1: Desarrollar procesos previos para asegurar la provisión de personal.</b>			
<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADORES DE LOGRO</b>	<b>RES. DE GESTIÓN</b>
Conocimiento del manual de cargos y perfiles existentes en el Hotel.	Para la última semana de Marzo de 2007 se tendrán identificados los manuales y perfiles de cargos.	Reconocimiento de los 43 manuales de funciones con sus respectivos perfiles, habilidades y esfuerzos para cada cargo.	100%
Diseño y aplicación de un instrumento que permita conocer los requerimientos del perfil ocupacional	Para la primera semana de Abril de 2007 conocer los requerimientos de cada cargo.	Actualizados 36 manuales y creados 3 que no existían. (Jefe de Recepción, Chef y Director de Mejoramiento Continuo)	91%
Definición y exposición de los perfiles ocupacionales ante las directivas del Hotel.	Se definirá los perfiles correspondientes a cada cargo, para la segunda semana de Abril de 2007 y se presentará ante las	Modificados los manuales existentes, definidos con un mejor perfil ocupacional y humano en el proceso de selección de	82%

Motivación y orientación a los jefes de cada departamento para el uso permanente de la herramienta de perfiles.	directivas del Hotel A partir de la tercera semana de Abril de 2007, se comenzará a implementar el uso permanente de la herramienta de perfiles.	personal del Hotel. Manejo por cada jefe de departamento del instrumento de perfil ocupacional y humano.	100%
---	---	---	------

Fuente: La autora

- ♦ **ESTRATEGIA: Diseñar los procesos de selección e inducción como parte fundamental dentro de la provisión de personal adecuado para la empresa.** Como segunda estrategia para realizar el objetivo de fortalecer la provisión del talento humano en el Hotel Ciudad Bonita, se encuentra el diseño e implementación de un proceso idóneo de selección e inducción de personal.

La necesidad de diseñar este plan surge de la inadecuada selección e inducción que viene llevando a cabo el hotel, estos procesos se reducen a buscar un nuevo empleado apresuradamente por contactos de gerencia o por las hojas de vida archivadas, además de explicar brevemente al nuevo empleado su actividad o labor a desempeñar, y llenar los documentos propios de su contratación y vinculación.

Para tal efecto, se procedió a ampliar y mejorar en su totalidad estos procesos, reorientando y estructurando coherentemente a los requerimientos del Hotel, como la realización del formato para la selección de personal con su respectivo flujograma y la elaboración del documento para el proceso del programa de inducción (ver anexos D y F).

Además, se efectuó la respectiva recopilación de todo el material para el diseño del manual de inducción (ver anexo G) y la realización del documento para el programa de Inducción dirigido al nuevo empleado del Hotel. Finalmente se

presentó ante la Gerencia del Hotel los procesos correspondientes y fue aprobado por la misma.

**Cuadro 2. Provisión - Procesos de selección e inducción**

<b>ESTRATEGIA 2:</b> Diseñar los procesos de selección e inducción como parte fundamental dentro de la provisión de personal adecuado para la empresa.			
<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADORES DE LOGRO</b>	<b>RES. DE GESTIÓN</b>
Diseño de los procesos de selección e inducción en el Hotel.	Para la tercera semana de Abril de 2007, se habrá elaborado el diseño guía para el cumplimiento de estos procesos y se presentará ante las directivas del Hotel.	Elaborado el proceso de selección e inducción del personal.  Diseñado el flujograma de selección.  Creado el manual de inducción Hotel Ciudad Bonita.	100%
Dirección y coordinación del proceso efectivo de provisión de personal.	A partir del 23 de Abril de 2007, todo ingreso de personal se llevará a cabo cumpliendo el proceso propuesto.	Seleccionado personal nuevo con los procesos implementados por la estudiante.	100%

Fuente: La autora

- ♦ **ESTRATEGIA: Implementar el sistema de información y caracterización del personal que labora en el Hotel.** Como última estrategia utilizada para este objetivo estratégico, fue la creación de un sistema de información y caracterización del personal que labora en el Hotel.

Cabe añadir que cuando esta estrategia se presentó, la gerencia del Hotel quedó atraída por ésta, ya que era la primera vez que se iba a realizar ese tipo de sistema tan completo y útil para el departamento de RRHH y del Hotel en general. Se realizaron las visitas bajo el instrumento de visita familiar (ver anexo H), establecido para el Hotel (previamente aprobado por Gerencia), en la mayor parte de estas, el empleado estaba presente en la visita.

Con esta estrategia se analizaron factores como: personas que dependen económicamente del trabajador, funcionamiento familiar, características de la vivienda, características del barrio y relación familia-hotel.

Posteriormente, los datos obtenidos fueron registrados en una base de datos (Microsoft office Access) y entregados a la gerencia del Hotel. Y finalmente, en una exposición a la Gerencia se presentaron los datos obtenidos de las visitas familiares. Este proceso fue muy interesante porque permitió un mayor acercamiento con los empleados facilitándole a la estudiante en práctica de Trabajo Social, brindar una mejor orientación en el momento en que surgieron problemas a nivel personal y familiar.

Luego de este proceso, los empleados que alcanzaron a participar, manifestaron agrado por la realización de las visitas, pues sintieron mayor interés y atención por parte de la empresa hacia ellos, sus familias y su forma de vida.

**Cuadro 3. Provisión - Información y caracterización del personal**

<b>ESTRATEGIA 3:</b> Implementar el sistema de información y caracterización del personal que labora en el Hotel.			
<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADORES DE LOGRO</b>	<b>RES. DE GESTIÓN</b>
Revisión del instrumento de visita familiar, que permita la recolección y verificación de los datos del personal.	Para la primera semana del mes de Mayo del 2007, se tendrá listo el formato para su correspondiente aplicación.	Realizadas 26 visitas familiares de 53 empleados que laboran en el Hotel.	49%
Construcción del mapa demográfico del personal que trabaja en el Hotel.	Para la segunda semana de Noviembre de 2007, se tendrá la caracterización y el mapa demográfico del personal que labora en el Hotel.	Elaborada base de datos completa con la información correspondiente a los 23 empleados del Hotel.	100%

Fuente: La autora

#### 4.4.2 MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Como parte de la segunda área de intervención que se refiere al mantenimiento y conservación del talento humano.

- ♦ **ESTRATEGIA: Diseñar el programa de salud ocupacional para el año 2007.** Para lograr este objetivo se estableció como primera estrategia la coordinación de los procesos relacionados con la Salud Ocupacional y la seguridad industrial. Cabe resaltar que su propósito es proporcionar condiciones de trabajo seguras, sanas, higiénicas y estimulantes para los trabajadores, con el fin de evitar accidentes de trabajo, enfermedades y mejorar la productividad.

Con la colaboración de la ARP Colmena, se logró realizar en la empresa todo lo que tenía planeado con relación al área de salud ocupacional. En primera medida se conformó el Comité Paritario de Salud Ocupacional COPASO con seis miembros, 3 del área administrativa y 3 del área operativa, en el cual la practicante de Trabajo Social se constituyó en la presidente del comité y por lo tanto en la encargada de vigilar el cumplimiento de las funciones de este organismo dentro de la empresa.

Este comité tiene la función de identificar factores de riesgo y de planear formas de prevenirlos o de formular posibles soluciones para contrarrestarlos, además se preocupaba por el cumplimiento de las normas relacionadas con el área de salud ocupacional del Hotel, como es el caso del uso obligatorio de elementos de protección laboral, entre otros.

Luego, con la asesoría de la ARP, se realizó el programa de Salud Ocupacional, además de la elaboración del panorama de riesgos y un cronograma de

actividades que incluían una serie de acciones dirigidas a reducir los riesgos presentados en la empresa.

#### Cuadro 4. Mantenimiento y conservación - Programa de salud ocupacional

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: Promover, prevenir y controlar los factores de riesgo que puedan afectar la salud física y mental de los empleados del Hotel.</b>			
<b>ESTRATEGIA 1: Diseñar el programa de salud ocupacional para el año 2007.</b>			
<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADORES DE LOGRO</b>	<b>RES. DE GESTIÓN</b>
Revisión del marco teórico de la Salud Ocupacional en Colombia	Para la cuarta semana de Marzo de 2007, tener claros los conceptos básicos de Salud Ocupacional	Revisado el marco teórico y legal en Salud Ocupacional en Colombia. (por medio de bibliografía, artículos, e Internet)	100%
Actualización del panorama de riesgos que presenta el Hotel	Para última semana de Marzo de 2007, tener actualizado el panorama de riesgos	Realizada la orientación para los miembros del Copaso en la realización del panorama de riesgo.  Elaboración actual del Panorama de riesgos en el Hotel	50%
Motivar a los empleados que conforman el COPASO, a participar en el diseño e implementación del programa de Salud Ocupacional.	Para la primera semana Abril de 2007, realizar la reunión con el COPASO, para motivación y recolección de ideas e inquietudes.	Conformado el Copaso del Hotel.  Planeado el cronograma de actividades de trabajo con el COPASO	100%

Fuente: La autora

- ♦ **ESTRATEGIA: Gerenciar un programa de capacitación de personal orientado al liderazgo, relaciones interpersonales y trabajo en equipo.** Como segundo objetivo estratégico se estableció el proporcionar el crecimiento y desarrollo del empleado a través de un programa de capacitación de personal orientado al liderazgo, relaciones interpersonales y trabajo en equipo.

Se inició con el aporte de propuestas de los jefes de departamento, además de tener en cuenta las problemáticas reflejadas del diagnóstico que se elaboró, y así poder gestionar y planear los temas y los posibles organizadores y conferenciantes de las actividades de capacitación, posteriormente se diseñó el programa con los temas ya definidos y sus respectivas fechas. Se presentó el programa a la directora de RRHH y a la gerencia del Hotel para su ejecución.

**Cuadro 5. Mantenimiento y conservación - Programa de capacitación de personal**

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: Promover el crecimiento y desarrollo del empleado a través del aprendizaje y satisfacción de sus expectativas para elevar la calidad humana en el Hotel Ciudad Bonita.</b>			
<b>ESTRATEGIA 2: Gerenciar un programa de capacitación de personal orientado al liderazgo, relaciones interpersonales y trabajo en equipo.</b>			
<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADORES DE LOGRO</b>	<b>RES. DE GESTIÓN</b>
Identificar con los jefes las necesidades de capacitación para sus colaboradores	Para la tercera semana de Mayo de 2007, establecer un programa de capacitación de personal.	Estructuración del programa de capacitación personal.	100%
Programar los temas y fechas de capacitación de personal en el Hotel.	Para la primera semana de Junio de 2007, entregar el plan de capacitación y su respectiva aprobación.	Definición de los temas y fechas de capacitación personal.  Presentación del programa de capacitación a la Directora de RRHH y Gerencia.	100%

Fuente: La autora

- ♦ **ESTRATEGIA: Medición del Clima Laboral.** Como último objetivo estratégico, se contempló el de clima organizacional, el cual representa el ambiente interno existente entre los miembros de la empresa y se halla estrechamente relacionado con la motivación existente.

Cuando la empresa no ofrece las condiciones adecuadas, afecta la motivación del empleado, siendo ésta responsabilidad de la empresa. Es decir, si la motivación de los empleados es elevada, el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona satisfacción, interés y colaboración de los miembros. Pero cuando la motivación de los miembros es baja sea por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar y se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión entre los miembros.

El clima laboral influye en el estado de motivación de los empleados y a su vez es influenciado por éstos, se presenta una retroalimentación permanente entre el estado de motivación de los trabajadores y el clima organizacional.

La medición del clima laboral que se realizó en Hotel se enfocó solamente a los empleados de nómina, pues era un proceso largo, de cuidado y de conocimiento total del Hotel.

Se diseñó el instrumento de medición coherente con las características del Hotel, el cual constaba de 135 afirmaciones y 9 variables, a cada empleado se le explicaba el proceso para no tener errores en la prueba y así lograr validez en los resultados. (Ver anexo I)

Luego de tener la totalidad de las pruebas, se realizó el documento con los resultados organizados, elaboración de tablas y análisis de los datos obtenidos, finalmente este trabajo fue presentado a la Gerencia.

### Cuadro 6. Mantenimiento y conservación – Clima laboral

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: Gerenciar el proceso de evaluación de clima laboral del Hotel Ciudad Bonita.</b>			
<b>ESTRATEGIA 1: Medición del Clima Laboral</b>			
<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADORES DE LOGRO</b>	<b>RES. DE GESTIÓN</b>
Caracterización de la cultura organizacional.	La primera semana de Septiembre de 2007, se tendrá caracterizada la cultura organizacional del Hotel	Determinación de la cultura organizacional del Hotel	100%
Diseño y aplicación de un instrumento para medir el clima laboral.	Para el 13 de Septiembre de 2007, se realizará el instrumento para la medición y su respectiva aplicación.	Realización del instrumento de medición y aplicación del mismo.	100%
Administración de los resultados de la medición del clima laboral	Para la última semana de Octubre de 2007, se tendrá los resultados de la medición de clima laboral y su respectiva presentación ante las directivas del Hotel.	Presentación organizada de los resultados.	100%

Fuente: La autora

#### 4.4.3 EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO

- ♦ **ESTRATEGIA: Diseño de mecanismos de evaluación de desempeño.** Dentro de esta última área de intervención, se encuentra el diseño de mecanismos de evaluación de desempeño elaborado para el Hotel, las cuales debían ser de diferentes tipos de ésta, uno para las áreas operativas, otro para las administrativas y otro para los empleados que están en periodo de prueba.

Este mecanismo fue aprobado por la gerencia, y los avances y alcances realizados, fueron puestos a disposición de la empresa, con el propósito de que sean utilizados pertinentemente a satisfacción del objetivo mencionado.

### Cuadro 7. Evaluación - Desempeño

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: Gerenciar el proceso de evaluación de desempeño de los empleados del Hotel Ciudad Bonita</b>			
<b>ESTRATEGIA 1: Diseño de mecanismos de evaluación de desempeño.</b>			
<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADORES DE LOGRO</b>	<b>RES. DE GESTIÓN</b>
Diseñar un instrumento de evaluación de desempeño, de acuerdo con la Empresa.	Para la primera semana de Noviembre de 2007, se tendrá el diseño del instrumento de evaluación.	Creación de los formatos de evaluación de desempeño para el Hotel.	100%
Seleccionar y capacitar al comité responsable de la evaluación de desempeño.	Para la segunda semana de Noviembre de 2007, realizar la reunión con los miembros del comité evaluador.	Capacitación del equipo evaluador.	50%

Fuente: La autora

## 5. EVALUACIÓN

La intervención de Trabajo Social en el Hotel Ciudad Bonita por primera vez, se originó buscando principalmente la apertura del campo de acción, así como del reconocimiento de la profesión en el ámbito hotelero. En este sentido, el reto fue principalmente responder a las necesidades de la empresa, por ello, el trabajo en un comienzo se enfocó a aportar lo que desde el Trabajo Social contribuye a enriquecer y fortalecer los procesos que se daban en la empresa; esta parte permitió encaminar el desarrollo de la práctica y conocer las necesidades y debilidades de la empresa, para con base en eso desarrollar el plan de acción.

Con la actualización de procesos de selección e inducción, se dio paso a facilitar la ubicación laboral del nuevo empleado acerca de la misión, visión, historia del hotel, valores, ubicación, estructura y funcionamiento de la empresa, entre otras y en particular de su área de trabajo, igualmente, sus responsabilidades individuales, deberes y derechos; así mismo brindar una visión mas amplia de la función que va a ejercer, lo que les facilitará entender la importancia de su labor al servicio de su empresa.

Además de lo anterior, el poder diseñar y aplicar para la empresa formatos adecuados a cada proceso descrito, los cuales fueron sugeridos, siendo aceptados y hoy en día es el material de apoyo en éstos, obviamente teniendo la rigurosidad de la aplicación de alguno de ellos y por supuesto de su rigurosidad y validación.

El reconocer los perfiles ocupacionales y la dinámica de entrevistas a personal aspirante al cargo, fue parte importante dentro del desarrollo de la práctica, se adquirió capacidad para aplicar y realizar las visitas de verificación familiar para

confirmar información dada por los candidatos y emitir un concepto de su entorno familiar. Esto se vio reflejado en beneficio y mejora del proceso la mejora del proceso de selección, en el reconocimiento del equipo de trabajo de la labor del trabajador social, pero sobre todo en la gestión del talento humano que mejoró notablemente.

Otra experiencia dentro de la práctica fue poder gerenciar procesos en cuanto a procesos de mantenimiento y conservación, como lo fue el establecer la propuesta de propuesta para la realización de talleres encaminados a la capacitación de personal orientado al liderazgo, relaciones interpersonales y trabajo en equipo, el reconocimiento de la Salud Ocupacional en el Hotel mediante la gestión con la ARP para ejecutar el Programa de Salud Ocupacional y los demás documentos que reglamenta la ley. Además de poder liderar el Comité Paritario de Salud Ocupacional y conocer mas a fondo las garantías que la ley otorga a los empleados en cuanto a la salud y mejorar las condiciones de éstos.

Uno de los procesos que mas llevó tiempo para su ejecución fue el de la medir el clima, un gran trabajo que fue presentado ante la Gerencia del Hotel con el manejo de variables que permitieron medir en diversos aspectos su entorno y de esta forma observar los aspectos que puedan afectar el mismo.

La realización los diferentes modelos de evaluación de desempeño según el área en que se encuentra el empleado o si éste se encuentra en periodo de prueba conformando a su vez un comité evaluador, fue la última estrategia desarrollada; no se tuvo la oportunidad de por lo menos evaluar a un colaborador ya que el tiempo de práctica no lo permitió, aunque estos modelos hoy en día están siendo utilizados para su propósito en la organización.

Como concepto personal es importante realizar este tipo de prácticas profesionales, de adquirir experiencia en campo, luego de recibir un cúmulo de

sustentación de teorías y de disciplinas que enmarcan a la carrera en un aula de clase, mas la capacidad del estudiante de poder materializar todos sus conocimientos, habilidades y destrezas frente a la realidad en la que se desenvuelve. Y en este caso, poder lograr una experiencia enriquecedora para la vida profesional y el desarrollo de la empresa, comunidad o población objetivo con la que se trabaje o intervenga.

A continuación se presenta el análisis DOFA de salida, con los principales aspectos identificados, luego de terminada la experiencia de práctica:

### **DEBILIDADES**

- ♦ Escaso presupuesto para la ejecución de actividades dentro de la empresa. (Prioridad del factor económico sobre el factor humano.)
- ♦ Conflictos laborales al interior del Hotel.
- ♦ Falta de autonomía en algunos empleados para desempeñar sus labores
- ♦ Falta de integración y una adecuada comunicación entre empleados

### **OPORTUNIDADES**

- ♦ El Hotel Ciudad Bonita es reconocido como una empresa de calidad y prestigio
- ♦ Los familiares y amigos de los empleados expresan admiración por trabajar en el Hotel
- ♦ El interés y apoyo del Hotel de integrar al departamento de Recurso Humano con la profesión
- ♦ Decisión de aplicar a la Norma ISO 9000:2000 (Sistema de Gestión de Calidad)
- ♦ Apoyo por parte de la ARP en cuanto a la prevención de riesgos profesionales y otros temas relacionados con Salud Ocupacional.
- ♦ Se creó la necesidad de una profesional del área humana en RRHH.

- ♦ Reconocimiento y aceptación hacia la profesión por parte del personal del Hotel Ciudad Bonita
- ♦ Autonomía en el desarrollo del trabajo ejercido por la practicante
- ♦ Orientación por parte del asesor de practica Carlos Eduardo Torres.
- ♦ Ubicación rápida y adecuada de la estudiante en práctica.

### **FORTALEZAS**

- ♦ Apoyo de la gerencia y reconocimiento de los empleados como Trabajadora Social.
- ♦ Implementación de un adecuado proceso de selección e inducción dentro del Hotel.
- ♦ Existe colaboración, apoyo, cooperación y receptividad entre empleados.
- ♦ Integración de los niveles administrativos y operativos para alcanzar metas de desarrollo.
- ♦ Deseo de aumentar conocimientos y adquirir experiencia por parte de la estudiante en práctica.
- ♦ Calidad humana de la gerencia del Hotel.
- ♦ El ambiente de trabajo, espacio físico y orden del hotel favorecen el desarrollo de actividades.
- ♦ Planeación estratégica de la empresa definida.
- ♦ Existencia de una base de datos adecuada dentro del departamento de recurso humano.
- ♦ Integración de las áreas administrativas y operativas para alcanzar metas de desarrollo.

### **AMENAZAS**

- ♦ El Hotel no se encuentra certificado
- ♦ La no continuidad de los objetivos desarrollados por la practica en el Hotel Ciudad Bonita

- ♦ Presupuesto limitado para desarrollar los objetivos propuestos
- ♦ La competencia en el sector
- ♦ Declaraciones de algunos medios de comunicación y entes gubernamentales extranjeros calificando a Colombia como un destino turístico peligroso

## **6. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DIRIGIDA AL HOTEL CIUDAD BONITA, REESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RRHH**

El talento humano es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la empresa marchará, de lo contrario se detendrá. Las nuevas tendencias en el mundo de la economía y del trabajo y la presencia dentro de las organizaciones de una tecnología cada vez más cambiante, suponen un reto progresivamente creciente para las empresas, donde sólo las mejores podrán asegurar su supervivencia.

Cuando una empresa desea proyectarse, necesariamente debe analizar cada una de sus áreas, la estructura de las mismas y su funcionamiento, con el fin de conocer la forma como se administran sus recursos y realizar un balance que le permita visualizar si se están o no logrando los resultados esperados, para proceder a los cambios que considere necesarios dentro de cada área logrando los más altos niveles de eficiencia y cumpliendo con la responsabilidad adquirida al suministrar los mejores productos y servicios a la sociedad en la cual se encuentra inmersa.

El Hotel Ciudad Bonita, es una empresa consciente de que actualmente las compañías necesitan invertir en su capital humano para aprovechar todas sus capacidades y poder mantener una posición competitiva en el mercado.

Para esta empresa es clara la importancia del Talento Humano que la conforma, entendiendo la necesidad de mejorar la estructura del departamento de RRHH, de tal forma que cumpla con los objetivos y las necesidades del Hotel en cuanto al manejo de las personas que laboran en él.

La administración del recurso humano tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve.

Actualmente el Departamento de RRHH del Hotel Ciudad Bonita está centrado a realizar funciones que conciernen a: nomina, autoliquidaciones por aportes a la seguridad social y parafiscal, contrataciones, afiliaciones, prestaciones sociales, mantenimiento de la disciplina laboral. Otras, enmarcadas dentro de las obligaciones laborales de la empresa generadas por la Gerencia de acuerdo al Código Laboral Colombiano.

Para el Hotel Ciudad Bonita el departamento de Recurso Humano es un área secundaria en cuanto a los procesos organizacionales, por ende no se le asignan recursos convenientes a las necesidades del personal, al cual no se le brinda la oportunidad de crear, proponer, evolucionar dentro del contexto laboral.

A pesar de los múltiples intentos realizados por la gerencia al querer incorporar personal capacitado e idóneo a la empresa y por ende al Departamento de RRHH que permita establecer procesos encaminados al desarrollo integral del individuo, las condiciones para llegar a lograrlo son complicadas en un ambiente donde priman los intereses económicos sobre la realización de las aspiraciones y potencialidades humanas.

Lo que en realidad es vital para la empresa es el involucrar, motivar y desarrollar a las personas que laboran en la misma, por lo tanto es imposible desconocer la necesidad de modificar la estructura organizacional dentro del departamento de RRHH cuya visión y misión giren en torno a la consecución de éste propósito, además de seguir contando con las funciones que se han mencionado anteriormente.

La propuesta tiene como fin crear dentro del departamento un área direccionada hacia el mejoramiento de los procesos de éste, encaminados al fortalecimiento de la provisión del talento humano, a promover el crecimiento y desarrollo del empleado a través del aprendizaje y satisfacción de sus expectativas, a gerenciar procesos de evaluación de desempeño y de la responsabilidad social de la empresa, contribuyendo al desarrollo de las personas que laboran en el Hotel y elevando la calidad humana, el **ÁREA DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO**.

Esta área buscará que los empleados se conviertan en mejores personas, más responsables, y tratará de crear un ambiente en el que todos aporten las habilidades que la empresa ha contribuido a desarrollar y las propias de cada trabajador. Al aumentar las capacidades y oportunidades de los empleados, se logrará mejorar la efectividad operacional, la satisfacción en el trabajo será también un resultado directo cuando los empleados utilicen de un modo más pleno sus capacidades.

Como **soporte jurídico**, esta área es respaldada por legislación nacional, (Constitución Política y Código Sustantivo del Trabajo), desde el sistema de protección social colombiano en donde, el empleador (Hotel) debe proporcionar unas garantías mínimas al empleado, como es el caso de un proceso acorde a la selección y contratación de personal, de brindar espacios exclusivos al empleado de actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación y además de la obligación de toda empresa de ejecutar programas permanentes de salud ocupacional en los lugares de trabajo.

## **6.1 ÁREA DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO DEL DEPARTAMENTO DE RRHH EN EL HOTEL CIUDAD BONITA**

### **6.1.1 VISIÓN**

El grupo humano del Hotel Ciudad Bonita, estará conformado por personal altamente capacitado tanto en el área técnica como humana, con criterios de calidad que garanticen altos niveles de liderazgo participativo para la consolidación de las ventajas competitivas de la organización.

### **6.1.2 MISIÓN**

Dirigir procesos de Provisión, Desarrollo, Mantenimiento y Evaluación del talento humano del Hotel Ciudad Bonita, buscando la articulación de los objetivos personales y organizacionales con el fin de contribuir al fortalecimiento de la Empresa, para que esta retribuya socialmente al trabajador y le ofrezca oportunidades de crecimiento personal y el alcance del desarrollo humano.

### **6.1.3 POLITICAS**

El área de Desarrollo de Talento Humano orientará su acción por medio de las siguientes políticas:

- ♦ El área de Desarrollo Humano trabajará mancomunadamente con el personal directivo y gerencial con el fin de llevar a feliz término los procesos implementados por el mismo.

- ♦ Gestionará y dirigirá los procesos de manera adecuada para el logro de los objetivos.
- ♦ Promoverá y apoyará la iniciativa, creatividad e interés del Talento Humano con el fin de hacer de los empleados personas más competitivas y autónomas.
- ♦ Asesorará al personal administrativo y de gerencia para que ellos a su vez comprometan a sus colaboradores y vigilen el cumplimiento de políticas y objetivos por el área de Desarrollo Humano.
- ♦ Valorará el proceso de Desarrollo Humano como parte de la responsabilidad social del Hotel en la cual procurará integrar la participación del empleado y su familia en pro de alcanzar el desarrollo de manera integral.
- ♦ Desarrollará continuamente entre sus miembros, el espíritu de trabajo en equipo, valorando las capacidades y habilidades de cada individuo para asegurar un ambiente de buenas relaciones en el trabajo.

#### **6.1.4 OBJETIVOS**

Los objetivos que se propone el área son los siguientes:

- ♦ Garantizar el ingreso del personal idóneo, según las necesidades del Hotel.
- ♦ Aplicar los procesos necesarios para garantizar al recién llegado la orientación y capacitación requeridas para la excelente integración al Hotel y su eficiente desempeño. Además, trabajar con los empleados actuales en la interiorización del rumbo corporativo y los objetivos de la organización.
- ♦ Preservar, conservar y mejorar la salud física y mental del empleado mediante la prevención y control de los factores de riesgo.
- ♦ Brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo tanto técnica como humana al personal que labora en el Hotel.

- ♦ Fomentar en el personal, un alto grado de motivación hacia su trabajo, integrando los objetivos individuales y organizacionales mediante el reconocimiento de su labor.
- ♦ Conocer periódicamente la respuesta del factor humano frente a las expectativas emanadas por el compromiso de integración empleado-hotel.

### **6.1.5 FUNCIONES DEL ÁREA**

- ♦ Conocer los diferentes procesos operativos y administrativos de la empresa
- ♦ Orientar los procesos de provino de personal en cuanto a la identificación del perfil ocupacional, social de cada cargo.
- ♦ Dirigir el proceso de inducción del nuevo personal a la empresa.
- ♦ Diseñar y dirigir procesos que conduzcan al mejoramiento de la calidad de vida del personal.
- ♦ Orientar y apoyar al director de RRHH en lo relacionado con la buena administración del talento humano.
- ♦ Diseñar y dirigir la aplicación de programas acordes a las necesidades de capacitación y motivación del personal.
- ♦ Propiciar una cultura organizacional favorable para el desarrollo del individuo y cada proceso
- ♦ Realizar evaluación y seguimiento de los procesos puestos en marcha para ajustes y verificación de los mismos.
- ♦ Involucrarse en la toma de decisiones de gran importancia que puedan afectar al personal en general.
- ♦ Satisfacer las necesidades del personal que labora en la empresa y orientarlos en la solución de problemas relacionados con su bienestar personal.
- ♦ Desarrollar y mantener grupos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales (COPASO)

- ♦ Realizar las visitas familiares correspondientes dentro del proceso de selección de personal.

### **6.1.6 UBICACIÓN DEL ÁREA**

El área de desarrollo del talento humano se ubicará en el organigrama como otra dependencia en línea directa con la gerencia general, la cual se interrelaciona coordinadamente con el Dpto. de RRHH

### **6.1.7 ÁREAS DE INTERVENCIÓN**

El área de Desarrollo del Talento Humano en el Hotel Ciudad Bonita, estará constituida por áreas interdependientes que forman un proceso que busca vincular, mantener y desarrollar su talento humano en pro de satisfacer los objetivos personales y organizacionales.

#### **6.1.7.1 Provisión de Talento Humano**

El área estará encargada de implementar los procesos necesarios para proveer al Hotel Ciudad Bonita, el talento humano más adecuado, para ello tendrá establecidos los parámetros que regirán el análisis de cargos, el reclutamiento, la selección e inducción del personal. Esto con el fin de lograr que cada nuevo integrante de la empresa, cumpla con los requisitos exigidos por la empresa y que además tenga el conocimiento necesario de la organización que le permita adaptarse en forma rápida y desempeñarse con responsabilidad y agrado en su labor.

**Análisis de Cargos:** reconocer la importancia del análisis de cargos dentro del Hotel, permitirá definir las actividades propias de los puestos de trabajo, los requisitos y requerimientos, los perfiles profesionales, las condiciones físicas y las habilidades mentales que debe poseer quienes lo desempeñan.

En el Hotel Ciudad Bonita se debe estructurar un análisis de cargos de acuerdo con los siguientes parámetros:

- ♦ Diseñar y aplicar un instrumento que permita conocer los requerimientos del cargo, además de realizar una observación directa de cada uno de los cargos existentes para tener una información completa de estos. (Ver anexo C)
- ♦ Analizar los datos y la información obtenida por medio del instrumento diseñado y la observación, para luego definir las características del puesto de trabajo, con el fin de elevar los niveles de eficiencia, coordinación y adaptación del empleado al cargo que desempeña.
- ♦ Elaborar perfiles ocupacional y humano que exige cada puesto de trabajo, indispensable para adecuar un proceso de selección coherente con las necesidades del cargo para llegar a optimizar la calidad del personal que labora en el Hotel Ciudad Bonita.

**Reclutamiento:** En el Hotel Ciudad Bonita las prácticas de reclutamiento se han realizado por medio de solicitud directa de candidatos espontáneos que se presentan en las instalaciones de la empresa o por el contacto de amigos y parientes de la gerencia.

Este proceso se realiza externamente como se puede observar, sin proveer del concurso interno de vacantes que resulta primordial para llegar a motivar a los empleados, ya que esta clase de reclutamiento permite ascensos y promociones, siendo más económico, rápido y confiable debido a que los aspirantes al cargo son conocidos.

Para mejorar este proceso de reclutamiento en el Hotel Ciudad Bonita se sugiere:

- ♦ Realizar una proyección del tipo de personal que se estime necesario para vincular en las diferentes áreas de trabajo, con base en los pronósticos de la demanda de empleados que tendrá en Hotel en el futuro.
- ♦ Organizar una base de datos con la información acerca del personal interno y externo que cumpla con los requerimientos de los diferentes cargos que contribuyan a cubrir a las futuras vacantes en el menor tiempo posible y con personal idóneo.

**Selección:** dentro del Departamento de Recurso Humano del Hotel Ciudad Bonita se han realizado actividades tendientes a la selección de personal, en donde se prefiere recurrir en algunos casos a la contratación directa por cubrir lo más antes posible la vacante.

Esta improvisada y deficiente selección de personal ha tenido consecuencias negativas para la empresa, comprometiendo su estabilidad a causa de múltiples conflictos internos generados por empleados que no responden a los requerimientos del cargo.

La selección debe ser un medio para que la empresa logre sus objetivos, en este sentido es indispensable estructurarlo y aplicarlo de manera adecuada, como se describe a continuación:

En el proceso para la selección del personal, el Director de Recurso Humano, reconoce el requerimiento para el cargo. Por ende se busca la persona dentro de la empresa, con ayuda del Director del Departamento en donde se necesite ocupar el cargo, y que cumpla con el perfil definido para éste.

Si hay candidatos, el Director de Recurso Humano los presenta a Gerencia (Gerente, Representante de gerencia y Dir. Mejoramiento continuo) y deciden cual es la persona indicada para iniciar las pruebas de aptitudes y conocimientos que realiza el jefe inmediato al cargo vacante. Si la persona pasa las pruebas, el Director de Recurso Humano, informa a Gerencia y éste ratifica a la persona en el nuevo cargo. Si no pasa la prueba, se estudia las hojas de vidas de candidatos nuevos.

Si no hay candidatos dentro de la empresa que cumpla con los requerimientos del cargo, la gerencia del hotel estudia las hojas de vida de nuevos candidatos, y realizándose así la labor de convocatoria y se llama a entrevista.

Si la entrevista con la Gerencia no es aprobada, se elimina y/o archiva (según el caso), la hoja de vida del candidato con la autorización del Director de Recurso Humano junto con Gerencia para tenerlas en cuenta en otra oportunidad, pero si es aprobada la entrevista, el Director de Recurso Humano envía a la persona a realizarse los exámenes médicos y pruebas de ingreso correspondientes.

Se realizará en primera instancia una primera entrevista informal con el o la trabajadora social, en donde se utilizará el instrumento del perfil humano (ver anexo E), luego se remite a la toma de exámenes médicos y a pruebas psicotécnicas con el psicólogo.

Si no aprueba el examen médico o las entrevistas con Trabajo Social o con el psicólogo, se eliminará la hoja de vida, y si por el contrario es aprobado, se le informa al candidato seleccionado por medio de comunicación escrita, que se presente a una entrevista con su posible próximo jefe inmediato.

Si éste en la entrevista no detecta aptitudes, se eliminarán la hoja de vida de estos candidatos, pero si por el contrario las posee, éste se lo comunica al Director de Recurso Humano

Una vez se haya seleccionado al candidato, el nuevo empleado debe tramitar ciertos documentos exigidos por la empresa, seguido a esto se realizará la visita familiar de comprobación de datos al nuevo empleado., realizada por el o la trabajadora social.

Si en la visita se presenta alguna inconcordancia con los datos o testimonios del candidato, se eliminará esta hoja de vida inmediatamente, informándole lo ocurrido a Gerencia. Pero si en la visita se verifica de manera correcta lo relatos del candidato, los datos completos del nuevo empleado se le pasan al Director de Recurso Humano, se elaborará el contrato laboral, y se diligenciarán los formatos de inscripción a riesgos profesionales, salud y caja de compensación familiar.

Por último, el nuevo empleado se prepara para iniciar el proceso de inducción.

**Inducción:** Cuando los nuevos empleados ingresan al Hotel Ciudad Bonita, son lanzados abruptamente al campo laboral, sin ningún conocimiento previo de la empresa y de su puesto de trabajo. Esto ha provocado un inconformismo laboral generalizado en los empleados, que se manifiesta en su baja motivación hacia el trabajo y el poco sentido de pertenencia con el Hotel.

Es por ello que es necesario un proceso de inducción adecuado que permita al nuevo empleado su rápida ubicación dentro del contexto laboral, por medio del conocimiento oportuno de los objetivos, las normas, las políticas y los procedimientos de la empresa que permitan propiciar actitudes de afiliación con la misma, desde el primer día de trabajo.

En el proceso de Inducción del personal del Hotel, el Director de Recurso Humano deberá informarle al nuevo empleado sobre:

1. **Conocimiento del Hotel:** en esta etapa por medio del manual de inducción, se le presenta al nuevo empleado la empresa, su historia, las políticas, objetivos, misión, visión, organigrama, valores, horarios, jornadas laborales, reglamento interno de trabajo, las medidas de disciplina y seguridad, entre otros, que ayudarán a que el nuevo empleado pueda iniciar sus labores de manera mas correcta y acorde a lo estipulado en las políticas del Hotel.
2. **Conocimiento de la infraestructura:** junto al Jefe inmediato se realizará un recorrido del Hotel, junto a ello, conocer las instalaciones, ubicación del reloj, de carteleras, centro de negocios, parqueadero, lobby, terraza, entre otras.
3. **Conociendo a los compañeros:** a medida que se hace el recorrido por las instalaciones de la empresa, el Jefe inmediato presenta formalmente al nuevo empleado que hará parte de la familia Hotel Ciudad Bonita a los demás empleados.
4. **Conociendo el área de trabajo:** con la ayuda del Jefe inmediato del nuevo empleado, empezará a conocer la dinámica laboral, los instructivos y políticas del departamento, manual de funciones, horarios, permisos, dotaciones, elementos de protección personal (carta de compromiso), entre otros.
5. **Seguridad Social, Prestaciones Sociales y otros:** en este tema que le compete al Director de Recurso Humano, el nuevo empleado deberá conocer temas como salario, vacaciones, cesantías, prima legal, afiliaciones, préstamos, certificado judicial y fondo de empleados.
6. **Compras e inventarios:** el Jefe de Compras e inventario deberá informar al nuevo empleado sobre las políticas de compra, inventario y requisiciones correspondientes a las políticas generales estipuladas del Hotel.
7. **COPASO:** por último, el Hotel cuenta con un Programa de Salud Ocupacional el cual contiene un Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial regido por

las normas del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, el cual, el nuevo empleado podrá conocer por medio del presidente activo del COPASO.

Para finalizar el proceso de inducción, el nuevo empleado deberá llenar un Formato de Registro de Inducción en donde se consigna las actividades correspondientes a la inducción y de las personas que participaron en ella.

#### **6.1.7.2 Mantenimiento y Conservación del Talento Humano**

Esta área de intervención se hace necesaria para lograr el mantenimiento y conservación del talento humano de toda organización, para ello se requiere de la implementación de procesos guiados hacia el reconocimiento del empleado como parte activa e indispensable en el desarrollo y crecimiento de la empresa, a través de estrategias y mecanismos diseñados por el área de Desarrollo Humano donde se reconozcan las necesidades de los empleados, sus expectativas, requerimientos y se establezcan puntos de encuentro entre la autorrealización del empleado y el desarrollo del Hotel.

Cabe añadir que con la intervención de la práctica profesional de Trabajo Social, con acercamientos orientados a promover el desarrollo humano, contando con dos objetivos estratégicos fundamentales:

- ♦ Promover, prevenir y controlar los factores de riesgo que puedan afectar la salud física y mental de los empleados del Hotel Ciudad Bonita.
- ♦ Motivación hacia la calidad del servicio al cliente en el Hotel Ciudad Bonita.

Es por ello que es importante seguir con el proceso ya iniciado, comprometiendo aun más a la empresa, a sus empleados y a los organismos externos que puedan acompañar activamente en su realización.

En este sentido, el área de Desarrollo Humano en el Hotel estará dirigida a realizar procesos con respecto a esta área de la siguiente manera:

- ♦ El área de Desarrollo Humano deberá ejecutar estrategias que busquen legitimar el rumbo corporativo entre los empleados, así como estrategias para mejorar el clima organizacional.
- ♦ Realizará procesos de reinducción y capacitación e implementará actividades de motivación que proporcione a los empleados, herramientas para un mejor desempeño de las actividades que realizan y lograr un mayor sentido de pertenencia con el Hotel.
- ♦ Además, coordinará temas relacionados con la Salud Ocupacional de los empleados, siempre orientados a promover y mantener el mayor grado de bienestar físico, mental y social, con el apoyo de la ARP. correspondiente.
- ♦ Por último, realizará actividades donde se involucre directamente a las familias de los empleados y trabajar en aspectos concernientes a mejorar las relaciones humanas, especialmente las de empleado-jefe de departamento.

### **6.1.7.3 Evaluación**

Con cierta periodicidad el área de Desarrollo Humano, deberá realizar procesos de evaluación tendientes a conocer el desempeño de los empleados del Hotel, a fin de presentar propuestas que permitan mejorar este desempeño. Estas evaluaciones permitirán identificar aquellas personas que se encuentren en un cargo no adecuado para su perfil, así como aquellas que merecen la oportunidad de ser ascendidos y ocupar cargos de mayor responsabilidad. Estas evaluaciones están divididas según el área a la cual el empleado pertenece o si se está en periodo de prueba (Ver anexo E). Y serán realizadas por el jefe inmediato del empleado y por la Representante de Gerencia del Hotel.

Una vez efectuada la evaluación se procederá a analizar la información obtenida tanto aspectos negativos como positivos del desempeño y se utilizarán los correctivos necesarios para mejorar la calidad de la productividad de la empresa.

#### **6.1.7.4 Responsabilidad Social**

Toda empresa tiene gran influencia en el sistema social y debe funcionar como tal, por ello debe estar orientada a la protección de las personas y a la búsqueda de su desarrollo, entendiendo y aceptando que la superioridad de servicio al cliente se inicia con las relaciones de alta calidad con los empleados. En esta área, la empresa a través de indicadores y datos estadísticos, mide el impacto de las acciones o procesos desarrollados para dar cumplimiento a la Responsabilidad Social.

El Hotel Ciudad Bonita como empresa tiene un compromiso interno con sus empleados en cuanto a la satisfacción de sus necesidades básicas y a la generación de espacios encaminados al desarrollo integral de los mismos. De igual manera involucra a su entorno, con el que tiene un compromiso en el aporte de un mejor servicio a la comunidad que le permite crecer y desarrollarse como empresa.

Para ello, se debe diseñar y organizar un sistema que permita obtener información acerca del estado actual del Hotel en cuanto a:

- ♦ Demografía
- ♦ Ausentismos
- ♦ Rotación de personal
- ♦ Jornadas laborales
- ♦ Salarios y prestaciones
- ♦ Relaciones laborales

- ♦ Salud ocupacional
- ♦ Promociones
- ♦ Capacitación
- ♦ Educación
- ♦ Demanda de clientes/huéspedes
- ♦ Competencias
- ♦ Problemas del entorno
- ♦ Políticas del sector turístico y hotelero
- ♦ Proyecciones futuras de la empresa

Esto con el fin de elaborar un balance social, herramienta por la cual se mide la responsabilidad social. En este balance se debe reflejar no solo las relaciones entre la empresa y su personal, sino las relaciones entre la empresa y la sociedad en su conjunto.

## CONCLUSIONES

- ♦ El hombre es un subsistema de la organización, y como tal debe funcionar adecuadamente a fin de lograr el desarrollo y crecimiento mutuo, para ello la organización debe diseñar y desarrollar todos los procesos que sean necesarios.
- ♦ La experiencia profesional del Hotel Ciudad Bonita se constituyó como la iniciación de una etapa de cambio donde se empieza a reconocer que a través de la intervención del Trabajo Social se puede proyectar el mejoramiento continuo del talento humano, en cuanto a su calidad de vida y su desempeño dentro de la organización.
- ♦ La planeación estratégica empleada en la práctica profesional facilitó establecer parámetros claros como principios básicos de ejecución en la búsqueda del desarrollo integral del empleado Hotel Ciudad Bonita.
- ♦ A través de los procesos de selección e inducción de personal establecidos en el Hotel durante la práctica profesional, se logró el reconocimiento por parte de la gerencia y jefes de departamento, los beneficios derivados de dichos procesos enfocados a la integración de objetivos individuales y organizacionales, así como a incrementar el sentido de pertenencia de los empleados con el Hotel.
- ♦ El mantenimiento y conservación del talento humano de la empresa Hotel Ciudad Bonita, implica un compromiso mutuo que incluye a la gerencia del Hotel así como a todo el personal que labora en éste y los organismos que se vinculen directamente con los procesos de este objetivo.

- ♦ Trabajo Social debe seguir desarrollando los procesos necesarios para lograr que el Talento Humano se caracterice por integrarse en todos los medios en que se desarrolle el empleado (familia, grupos sociales, empresa, etc.)
- ♦ Las empresas deben entender la importancia de contar con una dependencia que exclusivamente trabaje con el talento humano, para lograr diseñar procesos adecuados, que se enfoquen hacia el desarrollo de las personas y por consiguiente de la organización.

## RECOMENDACIONES

- ♦ Es necesario que en el Hotel Ciudad Bonita se implementen todos los procesos diseñados en cuanto al manejo del Talento Humano de la organización.
- ♦ Se debe realizar un trabajo exhaustivo orientado a motivar el personal, operativo, administrativo y directivo de la empresa para que así se facilite la aplicación de todos los procesos que tienen lugar en el Hotel.
- ♦ Las actividades orientadas al mantenimiento y conservación del talento humano deben convertirse en acciones permanentes, ya que solo a través de ellos se puede llegar a desarrollar todo el potencial de los empleados.
- ♦ La responsabilidad social que tiene el Hotel Ciudad Bonita, debe ser proyectada a nivel interno y externo que permita satisfacer las expectativas de sus empleados y de la comunidad usuaria de los servicios prestados por éste.

## BIBLIOGRAFÍA

2007: UN AÑO SIN PRECEDENTES PARA EL TURISMO. Oficina de Comunicaciones, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Santafé de Bogotá, Colombia. Enero 10 de 2008. <http://www.mincomercio.gov.co>

AGENDA INTERNA DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD. Gobernación de Santander y Cámara de Comercio. Bucaramanga, Marzo 31 de 2005.

ARIAS, Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México, 1976.

AUGE HOTELERO NO PARA: para el año 2011 habrá 42 nuevos establecimientos en el país. Alejandra Buitrago Redacción de Economía y Negocios. Portafolio. Colombia. Viernes 23 de Mayo 2008. Bogotá, Colombia, 2008. <http://www.portafolio.com.co>

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw-Hill Interamericana S.A. Santafé de Bogotá, Colombia. 2ª Edición. Colombia, 1994.

HUSE, Edgar F. y Bowditch, James L. El Comportamiento Humano en la Organización. Fondo Educativo Interamericano S.A. España. 1976.

KAST, Fremont; ROSENZWEIG, James. Administración en las Organizaciones, Enfoque de Sistemas y Contingencias. Mc Graw-Hill Interamericana de México, S.A. 4ª Edición. México. 1988.

Mc GREGOR, Douglas. El Lado Humano de las Organizaciones. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Santafé de Bogotá, Colombia. 1994.

TORRES SÁNCHEZ, Carlos Eduardo. Visión Sistémica del Hombre en la Organización. En Revista Humanidades UIS. Vol. 27, No.2. Julio-Diciembre de 1998.

COTELCO, Asociación Hotelera de Colombia. Quienes somos. Santafé de Bogotá, Colombia, 2008. <http://www.cotelco.org>

CREACIÓN DEL VICEMINISTERIO DEL TURISMO. Por el desarrollo, fortalecimiento y promoción del turismo colombiano. Oficina de Información y Prensa. Senado de la República de Colombia. Santafé de Bogotá, Colombia. Junio 28 de 2006. <http://www.senado.gov.co>

NORMATIVIDAD DEL TURISMO EN COLOMBIA LEY 300 DE 1996 Y LEY 1101 DE 2006. Artículo 1. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo República de Colombia, Viceministerio de Turismo. XVI Encuentro de Autoridades. Bucaramanga, 14 -16 febrero 2008

PLAN PROSPECTIVO CIENCIA Y TECNOLOGÍA PARA SANTANDER. Prospectiva del Subsector Turismo. Gobernación de Santander, Secretaría de Planeación. 1997-2005. Bucaramanga.

SANTANDER TERRA DE OPORTUNIDADES, Entorno Natural. Aspectos físicos, Generalidades. [www.misantader.com](http://www.misantader.com)

SOTO MARTÍNEZ, Josefina C., El trabajo social de empresa, un campo en proceso de cambio. Análisis de algunos factores que influyeron en su evolución.

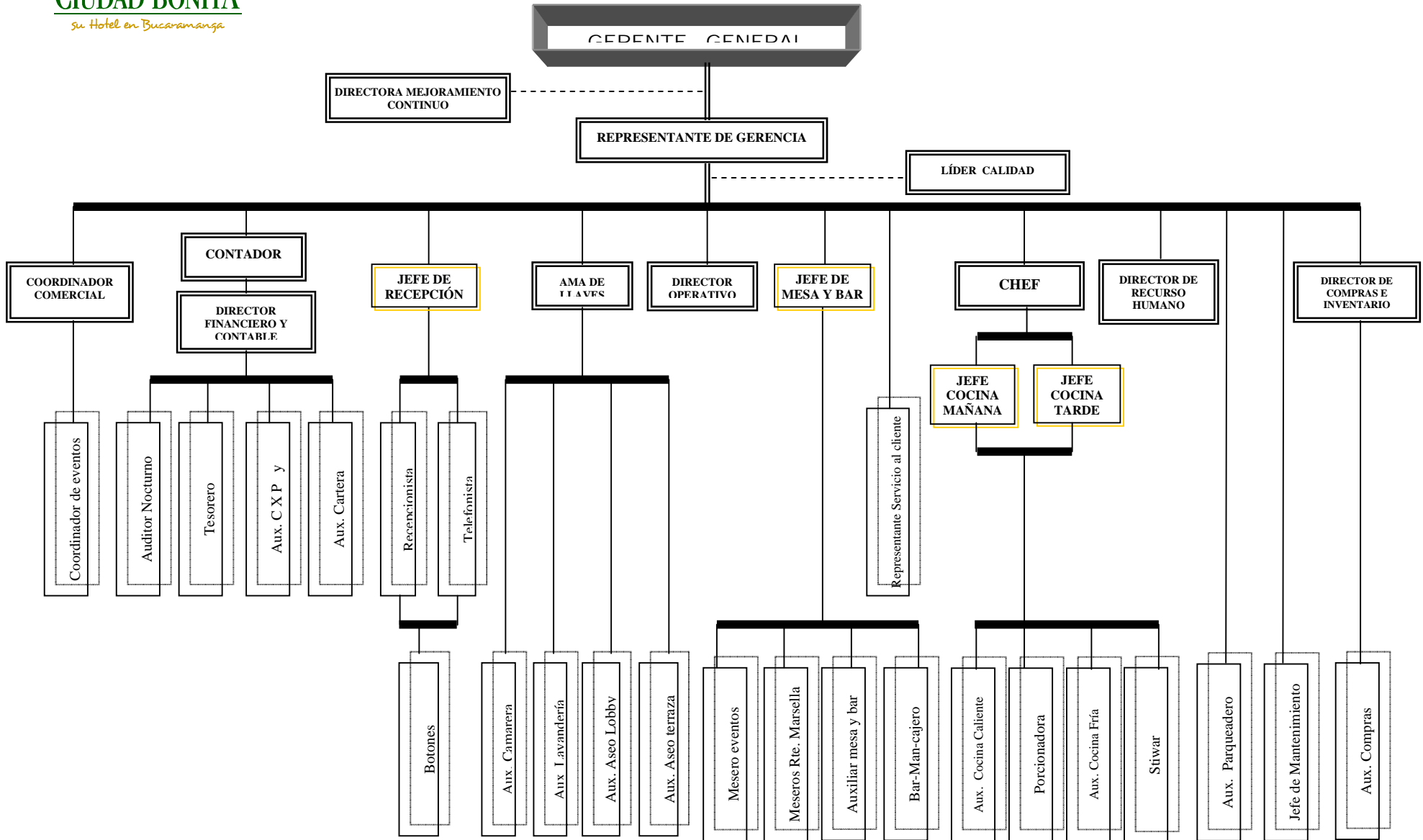
Escuela Universitaria de Trabajo Social, Universidad Complutense de Madrid.  
Cuadernos de Trabajo Social No 4-5, 1991-1992.

VIVIR & VIAJAR. Revista COTELCO, N° 17. Colombia. Junio de 2006.

# **ANEXOS**



## ANEXO A ORGANIGRAMA HOTEL CIUDAD BONITA



**ANEXO B**

**ENTREVISTA  
PERSONAL DEL HOTEL CIUDAD BONITA  
DIAGNÓSTICO INICIAL**

**INFORMACIÓN PERSONAL**

NOMBRE: \_\_\_\_\_  
EDAD: \_\_\_\_\_ SEXO: \_\_\_\_\_  
NIVEL DE ESCOLARIDAD: \_\_\_\_\_  
ESTADO CIVIL: \_\_\_\_\_  
¿TIENE HIJOS?: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿CUÁNTOS?: \_\_\_\_\_  
¿TIENE PERSONAS A SU CARGO?: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿CUÁNTAS? \_\_\_\_\_

**RELACIONES LABORALES**

CARGO(S) DENTRO DE LA EMPRESA: \_\_\_\_\_  
ANTIGÜEDAD: \_\_\_\_\_  
¿CUÁNTAS HORAS AL DÍA LABORA EN EL HOTEL? \_\_\_\_\_  
¿QUÉ LE GUSTA DE SU CARGO?:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿QUÉ NO LE GUSTA DE SU CARGO?:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿CÓMO SON SUS RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS DE ÁREA?:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿CÓMO SON SUS RELACIONES CON OTROS COMPAÑEROS?:

---

---

---

---

¿CÓMO SON SUS RELACIONES CON SUS JEFES Y/O ADMINISTRATIVOS?

---

---

---

---

¿TIENE AMIGOS DENTRO DEL HOTEL?: SI \_\_\_ NO \_\_\_ CUÁNTOS: \_\_\_\_\_

¿POR QUÉ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿HA TENIDO ALGUNA VEZ UN ROCE O CONFLICTO CON ALGUIEN DEL HOTEL?

SI \_\_\_ NO \_\_\_ ¿POR QUÉ? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿CON QUIÉN (ES)? \_\_\_\_\_

¿CÓMO SE SIENTE TRABAJANDO EN EL HOTEL?

---

---

---

¿TIENE UN EMPLEO DIFERENTE AL DEL HOTEL?

---

---

---

¿TIENE UN EMPLEO DIFERENTE AL DEL HOTEL?: SI \_\_\_ NO \_\_\_

¿CUÁL (ES)?: \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## ANEXO C



# PERFIL OCUPACIONAL Y HUMANO

## DEPARTAMENTO DE RECURSO HUMANO

### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

#### 1. Generalidades

Nombre del cargo: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Cargo del Jefe inmediato: \_\_\_\_\_

#### 2. ¿Con qué cargo(s) al interior del Hotel se relaciona en forma permanente?

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

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

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

#### 3. ¿Con qué entidades externas al Hotel se relaciona en forma permanente?

Entidad: \_\_\_\_\_ Asunto: \_\_\_\_\_

Entidad: \_\_\_\_\_ Asunto: \_\_\_\_\_

Entidad: \_\_\_\_\_ Asunto: \_\_\_\_\_

Entidad: \_\_\_\_\_ Asunto: \_\_\_\_\_

#### 4. ¿Qué cargos dependen de éste?

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

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

#### 5. ¿Cuál es la jornada de trabajo del cargo?

Jornada Normal: De: \_\_\_\_\_ a: \_\_\_\_\_

Jornada Especial: De: \_\_\_\_\_ a: \_\_\_\_\_

Otra: \_\_\_\_\_

### II. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL CARGO:

1. ¿Cuáles actividades realiza diariamente?

---

---

---

---

---

2. ¿Qué actividades realiza esporádicamente?

---

---

---

---

3. ¿Qué actividades realiza eventualmente?

---

---

---

### III. ESPECIFICACIÓN DEL CARGO:

Defina los requerimientos necesarios para ocupar el cargo:

1. **Edad:** De 18 a 25 años \_\_\_\_\_  
De 25 a 35 años \_\_\_\_\_  
De 35 a 45 años \_\_\_\_\_  
Más de 45 años \_\_\_\_\_

2. **Sexo:** Femenino \_\_\_\_\_ Masculino \_\_\_\_\_ No influye \_\_\_\_\_

3. **Estrato socioeconómico:** 1 – 2 \_\_\_\_\_ 3 – 4 \_\_\_\_\_  
5 – 6 \_\_\_\_\_ No influye \_\_\_\_\_

4. **Estado Civil:** Soltero \_\_\_\_\_ Casado \_\_\_\_\_ Separado \_\_\_\_\_ No influye \_\_\_\_\_

5. **Nivel Educativo:** Hasta \_\_\_\_\_ primaria  
Hasta \_\_\_\_\_ secundaria  
Universitarios \_\_\_\_\_  
Otros estudios \_\_\_\_\_ ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

6. **Experiencia:**

Determina el tiempo promedio requerido para desempeñar el cargo:

Sin experiencia \_\_\_\_ Hasta 1 año \_\_\_\_ Hasta 5 años \_\_\_\_ Más de 5 años \_\_\_\_

#### IV. DESARROLLO DEL TRABAJO:

##### 1. Iniciativa

Determina la capacidad para actuar solo y tomar decisiones:

Alta \_\_\_\_ Media \_\_\_\_ Baja \_\_\_\_ Ninguna \_\_\_\_

##### 1. Habilidad

Establece la habilidad necesaria para el desempeño del cargo:

HABILIDAD	NIVEL		
	BAJO	NORMAL	ALTO
<b>Manual</b>			
Motricidad fina			
Motricidad gruesa			
Escritura			
<b>Verbal</b>			
Facilidad de expresión			
Lenguaje			
<b>Mental</b>			
Percepción			
Comprensión de lectura			
Aptitud matemática			
Racionamiento lógico			

##### 3. Esfuerzos

###### a. Físico

Establece el nivel de esfuerzo físico y muscular necesario en el desempeño del cargo:

Ligero \_\_\_\_ Mediano \_\_\_\_ Grande \_\_\_\_

###### b. Mental

Cuando el desarrollo de la labor compromete la concentración hasta producir cansancio.

CONCENTRACIÓN	TIEMPO DE ESFUERZO		
	PERMANENTE	INTERMITENTE	OCASIONAL
Baja			
Media			
Alta			

###### c. Visual

Cuando el desempeño laboral obliga al empleo de la agudeza visual hasta producir cansancio:

ESFUERZO VISUAL	TIEMPO DE ESFUERZO		
	PERMANENTE	INTERMITENTE	OCASIONAL
Baja			
Media			
Alta			

**d. Relaciones Interpersonales**

Determina la capacidad requerida para desarrollar el trabajo dentro de un ambiente amable y cordial:

CAPACIDAD	ALTA	MEDIA	BAJA
Para aceptar y corregir errores			
Para respetar las normas			
Para respetar a los demás y su forma de ser y actuar.			

**e. Responsabilidad**

Establece el grado de respuesta frente al desempeño del cargo:

- Información reservada

Tiene acceso a datos confidenciales: Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

GRADO	ALTO	MEDIO	BAJO
De acceso a la información			
De reserva a la información			

- Manejo de Bienes

ELEMENTOS A CARGO	SI	NO	RESPONSABILIDAD		
			ALTA	MEDIA	BAJA
Equipo de oficina					
Maquinaria y equipos					
Dinero					
Mercancías					
Otros					

- Con el huésped

¿Con qué frecuencia tiene contacto con los huéspedes?

Permanente \_\_\_\_\_ Ocasional \_\_\_\_\_ Ninguno \_\_\_\_\_

Mencione en orden de importancia aquellas actitudes que usted cree son importantes en el desempeño de su cargo y agregue las que considere necesarias.

Cordialidad	<input type="checkbox"/>	Respeto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seriedad	<input type="checkbox"/>	Puntualidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atención oportuna	<input type="checkbox"/>	Compromiso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**V. PERFIL HUMANO:**

Mencione las características personales que cree usted, debe tener una persona para desempeñar adecuadamente su cargo.

<b>JOVEN</b>		<b>ORDENADO</b>		<b>ASEADO</b>		<b>AMABLE</b>	
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
<b>COLABORADOR</b>		<b>GUSTO POR EL TRABAJO</b>		<b>PUNTUAL</b>		<b>CON INICIATIVA</b>	
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
<b>PARTICIPATIVO</b>		<b>CON SENTIDO DE PERTENENCIA</b>		<b>DINÁMICO</b>		<b>INNOVADOR</b>	
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO

Describa aquí los requerimientos que usted crea necesarios para el cargo y que no han sido nombrados en este formato:

---



---



---



---



---



---

**GRACIAS!**

Una vez diligenciado, devuelva este formato al Departamento de Recurso Humano.

**ANEXO D**

## **PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

En el proceso para la selección del personal, el Director de Recurso Humano, reconoce el requerimiento para el cargo. Por ende se busca la persona dentro de la empresa, con ayuda del Director del Departamento en donde se necesite ocupar el cargo, y que cumpla con el perfil definido para éste.

Si hay candidatos, el Director de Recurso Humano los presenta a Gerencia (Gerente, Representante de gerencia y Dir. Mejoramiento continuo) y deciden cual es la persona indicada para iniciar las pruebas de aptitudes y conocimientos que realiza el jefe inmediato al cargo vacante. Si la persona pasa las pruebas, el Director de Recurso Humano, informa a Gerencia y éste ratifica a la persona en el nuevo cargo. Si no pasa la prueba, se estudia las hojas de vidas de candidatos nuevos.

Si no hay candidatos dentro de la empresa que cumpla con los requerimientos del cargo, la gerencia del hotel estudia las hojas de vida de nuevos candidatos, y realizándose así la labor de convocatoria y se llama a entrevista.

Si la entrevista con la Gerencia no es aprobada, se elimina y/o archiva (según el caso), la hoja de vida del candidato con la autorización del Director de Recurso Humano junto con Gerencia para tenerlas en cuenta en otra oportunidad, pero si es aprobada la entrevista, el Director de Recurso Humano envía a la persona a realizarse los exámenes médicos y pruebas de ingreso correspondientes.

Se realizará en primera instancia una primera entrevista informal con el o la trabajadora social, en donde se utilizará el instrumento del perfil humano (ver anexo E), luego se remite a la toma de exámenes médicos y a pruebas psicotécnicas con el psicólogo.

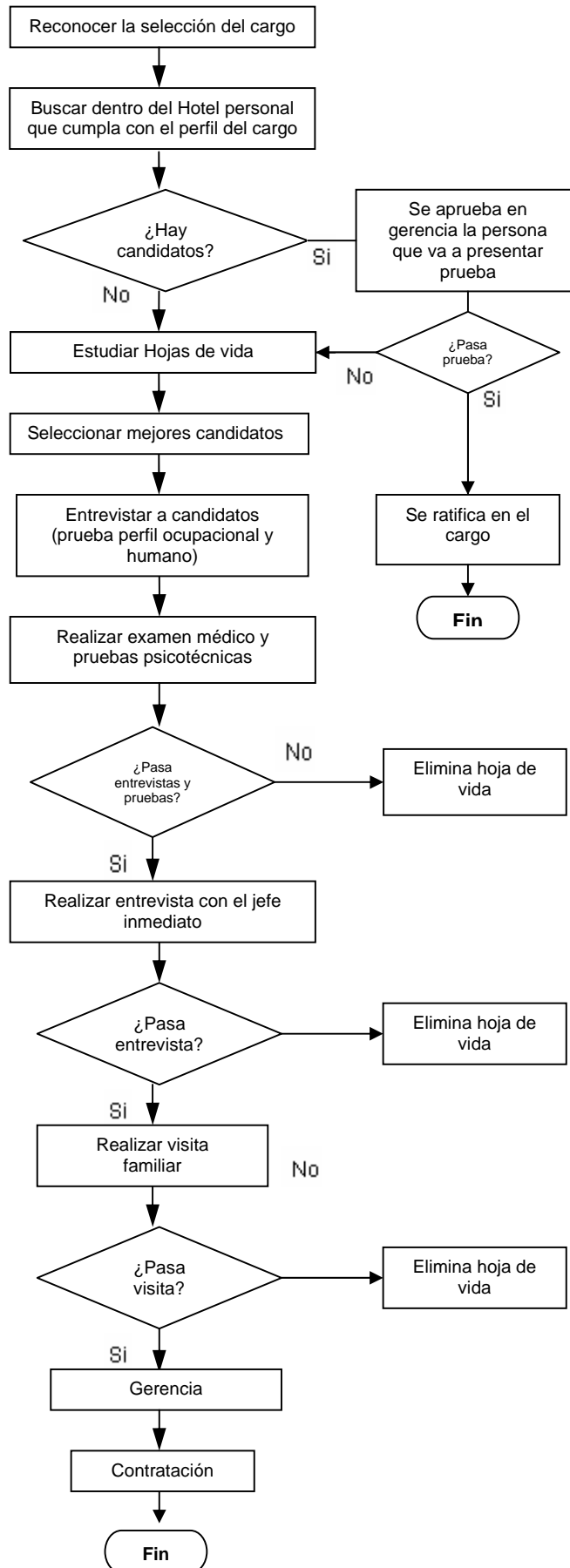
Si no aprueba el examen médico o las entrevistas con Trabajo Social o con el psicólogo, se eliminará la hoja de vida, y si por el contrario es aprobado, se le informa al candidato seleccionado por medio de comunicación escrita, que se presente a una entrevista con su posible próximo jefe inmediato.

Si éste en la entrevista no detecta aptitudes, se eliminarán la hoja de vida de estos candidatos, pero si por el contrario las posee, éste se lo comunica al Director de Recurso Humano

Una vez se haya seleccionado al candidato, el nuevo empleado debe tramitar ciertos documentos exigidos por la empresa, seguido a esto se realizará la visita familiar de comprobación de datos al nuevo empleado., realizada por el o la trabajadora social.

Si en la visita se presenta alguna inconcordancia con los datos o testimonios del candidato, se eliminará esta hoja de vida inmediatamente, informándole lo ocurrido a Gerencia. Pero si en la visita se verifica de manera correcta lo relatos del candidato, los datos completos del nuevo empleado se le pasan al Director de Recurso Humano, se elaborará el contrato laboral, y se diligenciarán los formatos de inscripción a riesgos profesionales, salud y caja de compensación familiar.

Por último, el nuevo empleado se prepara para iniciar el proceso de inducción.





## ANEXO E

### INSTRUMENTO “PERFIL HUMANO” PARA SELECCIÓN DE PERSONAL DEPARTAMENTO DE RECURSO HUMANO

Fecha: \_\_\_\_\_

Hora: \_\_\_\_\_

Nombre Completo: \_\_\_\_\_

Cargo al que aspira: \_\_\_\_\_

Este instrumento tiene como objetivo, evaluar el Perfil Humano, como apoyo a la selección de los nuevos miembros del Hotel.

Por favor, conteste de manera muy honesta el siguiente cuestionario. Recuerde marcar con una X su respuesta (una sola opción por pregunta)

#### CUESTIONARIO

1. Está usted a punto de hacer entrega de un plan de trabajo a su jefe inmediato, su secretaria de oficina casualmente encuentra su trabajo y antes de hacer usted la entrega, ella lo revisa y sugiere ciertos cambios frente a los cuales usted hace caso omiso; efectivamente algunos de los cambios sugeridos por su secretaria son planteados por su jefe inmediato. Su actitud es:

- A. No se interesa por las opiniones
- B. En un próximo trabajo tendrá en cuenta la opinión de ella.
- C. Siempre la tendrá en cuenta.

2. Usted debe hacer la presentación principal de un proyecto de gran envergadura, razón por la cual y confiando en su calidad de trabajo y su excelente manejo de recurso audiovisuales le asignan esta tarea. La presentación se realizará en un club lejos de toda tecnología de oficina, este lugar es elegido teniendo en cuenta los objetivos del proyecto. El día de la presentación usted prepara el material y equipos, al llegar al lugar, ubica los equipos y personalmente se lleva el material con la suerte que se le cae en el agua perdiéndolo totalmente. Su reacción es:

- A. Decide posponer la exposición
- B. Busca otra forma de exponer, aunque tiene indisposición.
- C. Recoge el material que aun le sirve y es recursivo para el manejo de su exposición.

3. Para la ejecución de su trabajo usted debe llevar un procedimiento tradicional desde que comenzó a laborar en su área. La empresa ha contratado un especialista en el área que usted labora, y él le ha enseñado un procedimiento más rápido para dar resultado, sólo que deberá practicarlo y familiarizarse con él. ¿Con cuál procedimiento se quedaría?:

- A. Con el antiguo que es más demorado y dispendioso pero que ya usted maneja a la perfección y del cual está satisfecho.
- B. Simultáneamente los trabaja hasta conseguir un procedimiento óptimo y adecuado.
- C. Con el nuevo que es más rápido pero no conoce y gasta más tiempo para familiarizarse y manejarlo.

4. Le han asignado un auxiliar para colaborar con su trabajo, pero tiene la opción de aceptarlo o no:

- A. Usted prefiere no aceptarla, pues considera que su trabajo es más eficiente, no tendrá que pedir opiniones, ni llegar a consensos, otra persona lo que sería más un problema que una ayuda.
- B. Usted prefiere aceptarla pues con ella trabajará más eficazmente las labores asignadas a su oficina, repartiendo y coordinando las labores al mismo tiempo.

5. En su habitación tiene un lugar específico para todos sus muebles como la cama, ropero, cuadros, grabadora, etc.; llega la visita de un amigo y su única opción es compartir el cuarto con él; en consecuencia debe colocar otra cama y cambiar el lugar tradicional de sus cosas para dar lugar al visitante:

- A. Le es molesto el cambiar sus cosas, no las encuentra, es un desorden aún no lo sea.
- B. Tan pronto se va la visita decide colocar las cosas tal como están y encuentra su cuarto acogedor. No le da ninguna importancia a los cambios.
- C. Considera que han sido oportuno los cambios realizados.

6. Si ve peleando a sus amigos, que actitud asume:

- A. Incrementa el conflicto.
- B. Asume el papel de conciliador
- C. Le es indiferente.

7. En orden de prioridad, qué es más importante para usted?

- A. Trabajo en equipo
- B. Cambio de actitud para mejorar
- C. Toma de decisiones.

8. Frente a una situación difícil dentro de la Administración, la actitud a asumir es:

- A. Ser solidario, mostrar aceptación, comprender y cooperar.
- B. Ofrece sugerencias, opinar, orientar.
- C. No pide opinión, ni está de acuerdo.

9. Confía en el trabajo realizado por su jefe inmediato:

- A. No confía.

- B. En ciertos asuntos.
- C. Confía totalmente sin cuestionar.

10. Confía en el trabajo realizado por las personas a su cargo:

- A. No confía.
- B. En ciertos asuntos.
- C. Confía totalmente sin cuestionar.

Firma del candidato: \_\_\_\_\_

GRACIAS!

**ANEXO F**

## PROCESO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL

En el proceso de Inducción del personal, el Director de Recurso Humano deberá informarle al nuevo empleado sobre:

1. Conocimiento del Hotel: en esta etapa por medio del manual de inducción, se le presenta al nuevo empleado la empresa, su historia, las políticas, objetivos, misión, visión, organigrama, valores, horarios, jornadas laborales, reglamento interno de trabajo, las medidas de disciplina y seguridad, entre otros, que ayudarán a que el nuevo empleado pueda iniciar sus labores de manera mas correcta y acorde a lo estipulado en las políticas del Hotel.
2. Conocimiento de la infraestructura: junto al Jefe inmediato se realizará un recorrido del Hotel, junto a ello, conocer las instalaciones, ubicación del reloj, de carteleras, centro de negocios, parqueadero, lobby, terraza, entre otras.
3. Conociendo a los compañeros: a medida que se hace el recorrido por las instalaciones de la empresa, el Jefe inmediato presenta formalmente al nuevo empleado que hará parte de la familia Hotel Ciudad Bonita a los demás empleados.
4. Conociendo el área de trabajo: con la ayuda del Jefe inmediato del nuevo empleado, empezará a conocer la dinámica laboral, los instructivos y políticas del departamento, manual de funciones, horarios, permisos, dotaciones, elementos de protección personal (carta de compromiso), entre otros.
5. Seguridad Social, Prestaciones Sociales y otros: en este tema que le compete al Director de Recurso Humano, el nuevo empleado deberá conocer temas como salario, vacaciones, cesantías, prima legal, afiliaciones, préstamos, certificado judicial y fondo de empleados.
6. Compras e inventarios: el Jefe de Compras e inventario deberá informar al nuevo empleado sobre las políticas de compra, inventario y requisiciones correspondientes a las políticas generales estipuladas del Hotel.

7. COPASO: por último, el Hotel cuenta con un Programa de Salud Ocupacional el cual contiene un Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial regido por las normas del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, el cual, el nuevo empleado podrá conocer por medio del presidente activo del COPASO.

Para finalizar el proceso de inducción, el nuevo empleado deberá llenar un Formato de Registro de Inducción en donde se consigna las actividades correspondientes a la inducción y de las personas que participaron en ella.

## ANEXO G

# MANUAL DE INDUCCIÓN

## EL HOTEL CIUDAD BONITA LE DA LA BIENVENIDA

### Y LE AUGURA GRANDES ÉXITOS EN ESTA EMPRESA

Con el deseo de ubicarlo y brindarle un mayor conocimiento de las normas, servicios y facilidades que ofrece el Hotel Ciudad Bonita, se ha dispuesto este manual que será un valioso apoyo para su integración al trabajo; aquí encontrará las pautas necesarias para que su permanencia en la Empresa sea la mejor y para que el respeto, el compañerismo y la lealtad sean siempre sus guías en el desempeño de su labor.

Sea esta la oportunidad de brindarle una cordial bienvenida a la familia del Hotel Ciudad Bonita, de la cual usted es nuevo integrante a partir de este momento.

#### NUESTRO LOGOTIPO



## **NUESTRA HISTORIA**

En diciembre de 1984 el Economista Benjamín Flórez Flórez adquiere una casa grande, con local comercial donde funcionaba el Hotel Zulima, más exactamente en la carrera 22 #35-01, el cual venía en decadencia y por lo tanto dejaba de funcionar, allí funda el Hotel ASTURIAS que empieza operaciones con catorce habitaciones y un pequeño local destinado a pizzería, ostería y restaurante. Con unas pequeñas refacciones a la planta física y al mobiliario, el hotel comienza a posicionarse en el mercado y en muy poco tiempo se ve la necesidad de ampliar a veinte el número de habitaciones las cuales fueron insuficientes para satisfacer la demanda, teniendo que proyectar una segunda ampliación para finalmente lograr un total de treinta y cuatro habitaciones con capacidad para setenta y seis personas, todas con un baño privado, teléfono, ventilador y algunos con aire acondicionado, TV, antena parabólica y discado directo desde la habitación. Ésta situación motivó a incursionar en otro segmento del mercado y de ahí nació el proyecto de Hotel CIUDAD BONITA.

## **CONOCIENDO EL HOTEL**

El HOTEL CIUDAD BONITA se encuentra ubicado cerca del sector financiero, comercial e histórico de Bucaramanga, al frente del Hotel ASTURIAS, exactamente en la calle 35 con carrera 22 esquina, de fácil acceso a todos los sitios de la ciudad.

El Hotel consta de: 65 habitaciones, piscina, sauna, turco, gimnasio, sala de masajes, lobby, salas de star, restaurantes, salón de belleza, centro de negocios, salón de reuniones sociales, salón de conferencias, taberna, cafetería, oficinas para la administración, parqueadero, cocina,. Consta de siete pisos y dos sótanos, fue concebido de acuerdo con el programa de necesidades, normas urbanísticas y criterios arquitectónicos. El recorrido del edificio es el siguiente:

**Parqueos:** su acceso se logra por la calle 35, siendo ésta la calle más tranquila vehicularmente, consta de dos niveles (sótanos), ventilado naturalmente por un patio y un ducto extractor con una capacidad de 50 carros.

**Primer piso:** Zona social del Hotel; consta del lobby o acceso general, restaurante, cocina, oficina de servicio al cliente, salón de belleza, centro de negocios, salón de conferencias ROMERO y escalera de acceso al Mezanine para el salón de conferencias y taberna.

**Segundo piso:** ésta zona consta de dos salones de conferencias: Aquileo Parra con capacidad para 80 personas y Andrés Páez de Sotomayor con capacidad para 200 personas, un star o zona de acceso a recibo del Mezanine donde está ubicada la entrada a la taberna, al salón de conferencias y servicios de baño al público.

**Tercer piso:** dividido en dos zonas. *Zona social:* Piscina, servicio de cafetería en el Restaurante Terraza TRINITARIOS, gimnasio, sauna, turco y sala de masajes. *Zona privada:* agrupación de nueve alcobas, con vista interna para mayor tranquilidad.

**Cuarto y quinto piso:** destinado a zona de alcobas agrupadas en catorce unidades; relacionadas por un pasillo, galería con vista a la piscina.

**Sexto y Séptimo piso:** habitaciones agrupadas en diez unidades, relacionadas con un pasillo - galería, con vista a la piscina, ventiladas internamente para su mayor tranquilidad. El pasillo o galería remata en dos cuartos de servicios para utilería y cuarto de aseo.

**Terraza:** remate del edificio.

### **NUESTRA POLÍTICA DE CALIDAD**

En el HOTEL CIUDAD BONITA estamos comprometidos a actuar en forma responsable y ejemplar para garantizar que la calidad, el ambiente, la seguridad y la salud ocupacional sean propios de nuestros servicios buscando la satisfacción de nuestros clientes y el mejoramiento continuo.

#### **OBJETIVOS DE CALIDAD**

- ◆ Asegurar el oportuno suministro de materias primas, insumos y requerimientos con base en estándares en la selección de proveedores.
- ◆ Reducir el consumo de insumos, agua, energía y recursos naturales no renovables en la realización de nuestra actividad.
- ◆ Asegurar la atención de sugerencias, quejas y reclamos del cliente en un plazo máximo de 8 días.
- ◆ Implementar planes de mejoramiento en los aspectos críticos para la satisfacción de nuestros clientes, con un cumplimiento de éste del 100%.

### **NUESTROS VALORES**

Como filosofía del Hotel Ciudad Bonita, está el respeto por el SER HUMANO, la Calidad en el Servicio y la Atención Personalizada.

En todo nuestro accionar, mantendremos como principios inmodificables los valores promulgados por nuestros colaboradores como son:

- *El Respeto al prójimo:* la valoración de las diferencias culturales y el empeño constante para el crecimiento personal de nuestros colaboradores.

• Importancia central del ser humano: la atención hacia el individuo, ya sea como cliente, colaborador o ciudadano esta al centro de nuestras decisiones.

• Responsabilidad: tener en cuenta, en un contexto social, el empeño en la protección del medio ambiente y velar por la seguridad del ser humano y de los productos / servicios ofrecidos.

• Integridad: que fundamenta sus bases en la rectitud, la honestidad y la sinceridad, que permite que se desarrolle la confianza siendo esta esencial para que nuestra organización trabaje en conjunto y con sus clientes de una forma cooperativa.

• Calidad: el enfoque de calidad del Hotel ciudad Bonita esta centrado en los valores, nuestro personal buscará mejorarse a si mismo continuamente, mejorará los productos y los servicios de la empresa y los procesos que los involucran. Es la conciencia de la calidad a este nivel orgánico lo que lleva a los grandes logros.

• Justicia: la justicia contribuye a la armonía de nuestra organización. Si nuestro personal siente que se le esta tratando con justicia tendrán una alta satisfacción en trabajo, lo cual a fin de cuentas lleva a un desarrollo del trabajo y a la utilización efectiva del talento humano.

• Medio ambiente: el empeño constante por disminuir el impacto nocivo al ambiente en la realización de nuestra actividad, en términos de una reducción del consumo de insumos, agua, energía y recursos naturales no renovables.

## **RUMBO CORPORATIVO**

### **VISIÓN**

El Hotel Ciudad Bonita será reconocido a partir del año 2005 por huéspedes y visitantes a nivel Nacional e Internacional como la alternativa ideal para los negocios y el descanso, obteniendo el Liderazgo en el compromiso del Mejoramiento Continuo soportado en la implementación de un sistema de gestión de la calidad certificado bajo la norma ISO 9001:2000, que aseguren complacer en todo momento las exigencias y expectativas de la demanda de los clientes y las partes interesadas.

### **MISIÓN**

Nuestra Casa Hotelera tiene como filosofía brindar un servicio de excelente calidad fundamentado en los valores de la organización para que los huéspedes y visitantes puedan disfrutar de la

tranquilidad, comodidad, seguridad, atención personalizada y ambiente distinguido en nuestras instalaciones en Bucaramanga.

### **LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Con el fin que usted pueda conocer la estructura organizacional de nuestra Empresa, le presentamos a continuación el organigrama, que le permitirá observar las dependencias y cargos que existen actualmente: (ORGANIGRAMA DEL HOTEL)

### **INGRESANDO AL HOTEL**

Una vez se les haya seleccionado para participar como empleado de nuestra Empresa debe tramitar los siguientes documentos:

- ♦ Cuatro (4) fotocopias de la Cédula
- ♦ Fotocopia de la Libreta Militar (hombres)
- ♦ Certificación del Fondo de Pensiones donde este afiliado
- ♦ Fotocopia del carné de afiliación a la EPS
- ♦ Certificado Judicial
- ♦ Examen médico de ingreso (lo cancela el aspirante)
- ♦ Carne de manipulación de alimentos (si el cargo lo requiere)

Y otros documentos para afiliación a caja de compensación, afiliación del cónyuge, hijos y padres, según lo amerite el aspirante.

### **VISITA FAMILIAR**

Seguidamente del trámite de documentos, uno o dos representantes del departamento de Talento Humano lo visitarán en su casa. La Visita Familiar es una herramienta fundamental que se utiliza en el proceso de selección de personal en el Hotel Ciudad Bonita. Las visitas permiten dimensionar ampliamente sus necesidades y potencialidades, así como conocer las condiciones actuales en que vive. Además permite establecer una relación más personalizada y humana con las personas.

### **EL CONTRATO DE TRABAJO**

Una vez cumplidos los requisitos exigidos por la Empresa, podrá firmar su contrato laboral el cual se encuentra regido por las normas legales establecidas por el Ministerio de Trabajo y las cláusulas que el Hotel considera son necesarias para el buen desarrollo de su labor.

Usted tendrá las prestaciones sociales que exige la Ley tales como Afiliación a Salud, Pensiones, Fondo de Cesantías, Administradora de Riesgos Profesionales, Caja de Compensación Familiar.

Pasará por un período de prueba, estipulado en el contrato de trabajo que haya firmado. Durante este período se evaluará el grado de adaptación de la persona y rendimiento en el puesto y el interés demostrado por este. Una vez terminado este período, se confirma su estadía laboral en la Empresa. Esto si su contratación es directamente a la nómina del hotel.

Otras formas de contratación

- ✓ Por medio de Sinco.
- ✓ Por medio de Enlace Empresarial
- ✓ Por prestación de servicios, entre otros

### **HABLEMOS DE SU TRABAJO**

En su primer día de trabajo, deberá presentarse a la hora y en el lugar que se le haya indicado. Se le asignará un locker donde guardará sus objetos personales si hace parte del personal que utiliza dotación (Mesa y Bar, Cocina, Alojamiento)

Una vez vestido con su uniforme de trabajo y portando su carné pasará a la oficina de Recurso Humano para darle una inducción sobre el Hotel, se le enseñarán las instalaciones y se presentarán a los jefes de cada departamento.

Posteriormente pasará donde su jefe inmediato quien le informará sobre sus funciones de trabajo, horarios y normas sobre seguridad industrial, y será quien lo oriente y ayude en sus labores y con quien tendrán que mantener buenas relaciones. Desde el primer día de labores, empezará a relacionarse con sus superiores, jefes y compañeros, quienes lo recibirán como verdadero amigo y estarán dispuestos a colaborarles en lo que sea necesario.

### **LAS EVALUACIONES DE DESEMPEÑO**

Es política de la empresa realizar evaluaciones periódicas que permitan conocer el desempeño de sus trabajadores, a fin de llevar un control que permita mejorar día a día el Hotel. Con estas evaluaciones no se busca el despido del personal que labora, sino por el contrario lograr un mayor y mejor rendimiento; corrigiendo los errores cometidos y permitiéndole de esta forma continuar como parte de la familia del HOTEL CIUDAD BONITA.

## **¿CÓMO SABEMOS SI ESTAMOS PREPARADOS PARA TRABAJAR CON CALIDAD?**

El departamento de calidad, cuenta con una biblioteca en el centro de negocios, la cual contiene toda la información que usted necesita conocer sobre:

Políticas generales

- Políticas por departamentos
- Procedimientos
- Instructivos
- Organigrama
- Protocolos
- Planeación organizacional de la empresa
- Mapas de proceso
- Caracterización

Es su deber consultarla quincenalmente, para mantenerse informado de los cambios que se presenten en la forma de operar de su departamento o de cualquier departamento del hotel.

Mantenerse informado le puede evitar dolores de cabeza, ya que todos vamos a ir hacia el mismo lado, evitando choques y discusiones con compañeros y jefes, además le puede facilitar su desempeño.

La idea de esta documentación es describir lo que usted hace, pero atención, si observa que no corresponde lo descrito con lo realizado, o que no se está haciendo lo que está documentado, informe a la Coordinadora de Calidad [calidad@hotelciudadbonita.com.co](mailto:calidad@hotelciudadbonita.com.co) o la Representante de Gerencia [milenafllorez@hotelciudadbonita.com.co](mailto:milenafllorez@hotelciudadbonita.com.co). Su conocimiento es la base de esta biblioteca, así que si tiene alguna propuesta para mejorar, modificar, agregar o eliminar algún proceso, comuníquelo! Le estaremos muy agradecidos.

## **HORARIO Y JORNADA LABORAL**

El control de su asistencia se realiza a través de un tarjetero que se encuentra en el parqueadero, en el momento en que ya se encuentre listo para ingresar en el departamento en el cual labora, es decir ya portando su uniforme marque la hora de entrada y salida de su jornada laboral, así como la entrada y salida del descanso y/o alimentación.

Tendrá especial cuidado al efectuar el registro correspondiente en su tarjeta, pues de ello depende que su salario venga correctamente liquidado.

Generalmente, la jornada de trabajo ordinaria es suficiente para cubrir las necesidades de trabajo que tiene la Empresa, sin embargo a algunos de nuestros trabajadores, en algunas ocasiones les solicitamos laborar tiempo extra, dominicales y festivos.

Si desea solicitar permisos, podrá diligenciar una carta explicando la fecha del permiso solicitado, y la solución planteada por usted, para cubrir su vacante. Si un compañero suyo lo va a reemplazar, la carta debe llevar su firma. Esta carta la entrega a su jefe inmediato directamente. Y queda en espera de la aprobación de la Representante de Gerencia.

**RECUERDE: La puntualidad y la asistencia son fundamentales en el HOTEL CIUDAD BONITA!!!**

### **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

Con las explicaciones y comentarios de este instructivo no habrá obtenido completamente toda la información que desea saber sobre EL HOTEL CIUDAD BONITA, ni es el fin del mismo proporcionarla, ya que será muy extenso. Simplemente lo hemos elaborado para que conozca el lugar donde pasara una gran parte del día.

Encontrará en el Reglamento Interno de Trabajo, que esta expuesto a todo el personal todos los aspectos a que se refiere este manual. Este por disposición legal, forma parte del respectivo contrato de trabajo.

Recuerde también que puede consultar con toda confianza a su jefe inmediato o al director del departamento de Talento Humano sobre cualquier aspecto que desee.

***Estamos para ayudarle.***

### **NUESTRA SEGURIDAD INDUSTRIAL**

En el Hotel contamos con un Programa de Salud Ocupacional el cual contiene un Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial regido por las normas del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, el cual usted podrá conocer en el momento que desee.

## **MEDIDAS DE DISCIPLINA Y SEGURIDAD**

Ahora le recordamos algunas de las medidas de seguridad y disciplina más importantes, que es necesario cumplir para mantener así un ambiente de seguridad y orden.

1. El uniforme solo lo utilizará dentro de las instalaciones del Hotel
2. No debe salir antes de la hora señalada
3. Prohibido marcar la tarjeta de otra persona
4. No debe fumar, correr o dejar el uniforme suelto
5. No debe permanecer en las instalaciones del Hotel una vez terminada la jornada laboral.
6. No debe manejar maquinaria, equipo o herramientas que no correspondan a su trabajo
7. No debe dejar los instrumentos, maquinarias, equipo o materiales que estuviera ocupando durante la jornada de trabajo en estado de abandono, desaseo o fuera del lugar correspondiente.
8. El uniforme es el reflejo de su apariencia, procure cuidarlo y no dañarlo, portarlo siempre completo y dentro del Hotel.
9. Tiene que respetar las normas de Higiene y Seguridad Industrial para evitar accidentes tanto a usted como a sus compañeros.
10. Generalmente los accidentes ocurren por falta de cuidado del trabajador, ya sea porque estaba distraído en el momento en que realizaba alguna tarea peligrosa o por hacerla demasiado rápido y con exceso de confianza.
11. En caso de que ocurra algún accidente, este tiene que ser comunicado inmediatamente al jefe para que sea reportado a la Agencia de Riesgos Profesionales.
12. Por seguridad y para evitar accidentes no es permitido el ingreso a la planta de niños o personas ajenas al Hotel, aunque estos vayan acompañados por algún empleado.
13. Es importante y agradable trabajar en un lugar ordenado y limpio. Usted tiene que colaborar con el aseo, teniendo ordenado su lugar de trabajo.
14. Y otras medidas que se encuentran documentadas en políticas del Hotel.

## **EL HOTEL HA ESTABLECIDO LAS SIGUIENTES CELEBRACIONES**

- Fiesta Día del Trabajo
- Celebración Cumpleaños
- Halloween hijos empleados.

## **LA AMISTAD**

No estamos en contra de la amistad, pero aprenda a diferenciar entre un amigo y un compinche. Identifique las claves de un verdadero amigo y consérvelo sin perder la razón de su presencia en esta empresa. Evite largas tertulias, corrillos, largos mensajes por mail, que le quite tiempo y concentración a sus funciones, pues finalmente afectará el servicio de nuestra razón de ser “el cliente”. Para cada cosa hay un momento y un lugar.

Las relaciones de pareja se pueden dar por obvias razones entre compañeros, y no están mal vistas, siempre y cuando las personas que decidan formar una nueva pareja, estén libres de compromisos sentimentales. Sin embargo, la pareja, tendrá que aceptar que la Gerencia del hotel, escoja a uno de los dos para continuar vinculado a nuestra empresa. Ya que el reglamento de trabajo prohíbe la contratación de cónyuges o novios.

## **BENEFICIOS PARA LOS EMPLEADOS**

- Obsequio por Matrimonio
- Obsequio por nacimiento de un hijo
- Obsequio navideño
- Salud (EPS y ARP)
- Utilizar los servicios del Hotel (ver políticas del Hotel Ciudad Bonita)

## **PARA TENER EN CUENTA**

**APARIENCIA PERSONAL.** El aseo personal y el modo de vestir son muy importantes en el Hotel Ciudad Bonita, por ser esta una empresa con alta trayectoria en la prestación de servicios hoteleros y gastronómicos, con un alto índice de ocupación tanto a nivel local y nacional como internacional, ofreciendo y cubriendo las necesidades del cliente en la prestación de un excelente servicio.

**POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN.** La comunicación es un elemento indispensable para el buen funcionamiento del Hotel, sin este elemento tan valioso ninguna empresa podría subsistir. HOTEL CIUDAD BONITA posee un organigrama en donde se da a conocer los diferentes canales de comunicación con los que usted cuenta para resolver sus inquietudes. Estas deben seguir un conducto regular, el cual es el siguiente: Primero hablará con su Jefe inmediato, segundo con la

Jefe de Recurso Humano, en tercer lugar con la Representante de Gerencia y en último lugar con la Gerencia General. Se mantendrá informado sobre asuntos que son de interés para todos los que laboran en el HOTEL CIUDAD BONITA a través de las carteleras, informativos, reuniones, correo electrónico, entre otros.

**RELACIONES EN EL TRABAJO.** Todos somos poseedores de una dignidad por lo que debemos ser tratados como personas y ser comprendidos como tales. Si tiene esto presente en las relaciones con sus jefes y compañeros, contribuirá a que en su trabajo reine la amistad, *EL RESPETO* y exista un buen entendimiento. Es necesario evitar malos hábitos como usar un tono áspero de voz, hablar mal de los compañeros, reír bulliciosamente, hacerse bromas pesadas y de mal gusto, hablar en voz demasiado alta, entre otros. Estos son hábitos que deterioran nuestra personalidad.

**TRANSPARENCIA.** Actúe con transparencia, no trate de aparentar lo que no es, lo que no siente, ni lo que no piensa, la hipocresía es uno de los antivales que más destruye las relaciones. Dese a conocer como es! Hágase querer de sus jefes, compañeros, subalternos, y demás, mostrándose con sus defectos y cualidades, quizás de esta manera nos ayudemos a ser mejores personas. Somos una familia! Necesitamos conocernos realmente. Todos somos diferentes. Ni menos ni más, simplemente diferentes.


**LOS VISITANTES.** Es política del Hotel, no permitir visitas personales en horas de trabajo.

**EL TELÉFONO.** El uso del teléfono está restringido en horas de trabajo, solo en lo que concierne al funcionamiento empresarial; y en casos importantes y de urgencia. Las llamadas que se tengan que realizar de urgencia las aprueba el jefe inmediato, y la cancela la persona que las realizó.

**LOS CAMBIOS DE DIRECCIÓN Y TELÉFONO.** Si usted cambia de dirección o teléfono, debe comunicarlo inmediatamente, para poder tener actualizada su hoja de vida.

*BIENVENIDO DE NUEVO AL HOTEL CIUDAD BONITA*

## ANEXO H

		<b>HOTEL CIUDAD BONITA</b> FORMATO DE VISITA FAMILIAR																																				
FECHA: _____																																						
<b>I. DATOS PERSONALES</b>																																						
1. NOMBRE: _____																																						
2. ESTADO CIVIL: 2.1 CASADO(A) _____ 2.2 VIUDO(A) _____ 2.3 UNION LIBRE _____ 2.4 SOLTERO(A) _____ 2.5 SEPARADO(A) _____ 2.6 DIVORCIADO(A) _____																																						
3. LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO: _____ 3.1 EDAD _____																																						
4. SEXO: 4.1 F _____ 4.2 M _____																																						
5. DIRECCION: _____ 6. BARRIO _____																																						
7. TELÉFONO: _____																																						
8. NIVEL EDUCATIVO: 8.1.1 Primaria Completa _____ 8.1.2 Primaria Incompleta _____ 8.2.1 Bachillerato Completo _____ 8.2.2 Bachillerato incompleto _____ 8.3.1 Técnico Completo _____ 8.3.2 Técnico incompleto _____ 8.4.1 Universitario Completo _____ 8.4.2 Universitario incompleto _____ Años cursados _____																																						
9. EPS: 1.IJSS _____ 2.Saludcoop _____ 3. Cafesalud _____ 4.Cooevsa _____ 5. Solsalud _____ 6. Otra _____																																						
10. TIEMPO LABORADO EN EL HOTEL: _____ 10.1 Cargo Actual _____																																						
<b>II. INFORMACION FAMILIAR</b>																																						
11. Escriba al frente de cada ítem el número de personas que habitan con el trabajador(a)																																						
11.1 Espos(a) _____ 11.2 Hijos # _____ 11.3 Padres # _____ 11.4 Hermanos # _____ 11.5 Abuelos # _____ 11.6 Cuñados # _____ 11.7 Otros _____																																						
12. Familiares directos que dependen económicamente del Trabajador																																						
12.1 Espos(a) _____ 12.2 Hijos _____ 12.3 Padres _____ 12.4 Hermanos _____ 12.5 Abuelos _____ 12.6 Cuñados _____ 12.7 Otros _____																																						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 25%;">HOMBRE COMPLETO</th> <th style="width: 10%;">EDAD</th> <th style="width: 15%;">PARENTESCO</th> <th style="width: 15%;">ESTADO CIVIL</th> <th style="width: 15%;">NIVEL EDUCATIVO</th> <th style="width: 15%;">OCUPACION ACTUAL</th> <th style="width: 10%;">EPS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>				HOMBRE COMPLETO	EDAD	PARENTESCO	ESTADO CIVIL	NIVEL EDUCATIVO	OCUPACION ACTUAL	EPS																												
HOMBRE COMPLETO	EDAD	PARENTESCO	ESTADO CIVIL	NIVEL EDUCATIVO	OCUPACION ACTUAL	EPS																																
12. NOMBRE DEL CONYUGE O COMPAÑERO _____																																						
13. OCUPACIÓN: 13.1 Empleado _____ 13.2 Desempleado _____ 13.3 Ama de Casa _____ 13.4 Estudiante _____ 13.5 Cesante _____																																						
14. INGRESO MENSUAL: 14.1 Menos de un s.m.v _____ 14.2 Uno a tres s.m.v _____ 14.3 Más de tres s.m.v _____																																						
15. NIVEL EDUCATIVO: 15.1.1 Primaria Completa _____ 15.1.2 Primaria Incompleta _____ 15.2.1 Bachillerato Completo _____ 15.2.2 Bachillerato incompleto _____ 15.3.1 Técnico Completo _____ 15.3.2 Técnico incompleto _____ 15.4.1 Universitario completo _____ 15.4.2 Universitario incompleto _____ Años Cursados _____																																						
<b>III. FUNCIONAMIENTO FAMILIAR</b>																																						
17. LIDERAZGO																																						
17.1 En caso de duda consulta a: 17.1.1 Trabajador _____ 17.1.2 Cónyuge/compañero _____ 17.1.3 Padres _____ 17.1.4 Hermano _____ 17.1.5 Consenso _____ 17.1.6 Otros _____																																						
17.2 Decide el lugar de residencia: 17.2.1 Trabajador _____ 17.2.2 Cónyuge/compañero _____ 17.2.3 Padres _____ 17.2.4 Hermano _____ 17.2.5 Consenso _____ 17.2.6 Otros _____																																						
17.3 Acostumbra a salir con los hijos: 17.3.1 Trabajador _____ 17.3.2 Cónyuge/compañero _____ 17.3.3 Padres _____ 17.3.4 Hermano _____ 17.3.5 Consenso _____ 17.3.6 Otros _____																																						
17.4 CREO QUE MUCHOS NIENEN A CONSULTARME SUS PROBLEMAS SI _____ NO _____																																						
17.5 CUANDO TENGO PROBLEMAS NO SE QUE HACER Y PIDO AYUDA A OTROS SI _____ NO _____																																						
18. NORMAS																																						
18.1 Otorga los permisos: 18.2.1 Trabajador _____ 18.2.2 Cónyuge/compañero _____ 18.2.3 Padres _____ 18.2.4 Hermano _____ 18.2.5 Consenso _____ 18.2.6 Otros _____																																						
18.2 Prohíbe: 18.2.1 Trabajador _____ 18.2.2 Cónyuge/compañero _____ 18.2.3 Padres _____ 18.2.4 Hermano _____ 18.2.5 Consenso _____ 18.2.6 Otros _____																																						
18.3 Ordena que se debe hacer: 18.3.1 Trabajador _____ 18.3.2 Cónyuge/compañero _____ 18.3.3 Padres _____ 18.3.4 Hermano _____ 18.3.5 Consenso _____ 18.3.6 Otros _____																																						
18.4 Acata las ordenes y recomendaciones: 18.4.1 Trabajador _____ 18.4.2 Cónyuge/compañero _____ 18.4.3 Hijo(s) _____ 18.4.4 Padres _____ 18.4.5 Hermano _____ 18.4.6 Todos _____ 18.4.7 Otros _____																																						
19. COMUNICACIÓN																																						
19.1 Entre los padres (Pareja): 19.1.1 Afectiva (expresión de sentimientos) _____ 19.1.2 Instrumental (Tareas de la vida cotidiana) _____																																						
19.2 Entre padres e hijos: 19.2.1 Afectiva (expresión de sentimientos) _____ 19.2.2 Instrumental (Tareas de la vida cotidiana) _____																																						
19.3 Entre hermanos: 19.3.1 Afectiva (expresión de sentimientos) _____ 19.3.2 Instrumental (Tareas de la vida cotidiana) _____																																						
19.4 Espacio que dedica a compartir con la familia: 19.4.1 Desayuno _____ 19.4.2 Almuerzo _____ 19.4.3 Comida _____ 19.4.4 Otros _____																																						
20. RECREACIÓN																																						
20.1 Dedicar el tiempo libre a: 20.1.1 Descansar _____ 20.1.2 Ver TV _____ 20.1.3 Deporte _____ 20.1.4 Trastados familiares _____ 20.1.5 Otros _____																																						
20.2 Cuántas veces al mes dedica tiempo al ocio? 20.1.1 Ocio a dos veces _____ 20.1.2 Tres a cinco veces _____ 20.1.3 Más de cinco veces _____																																						
21. RELACIONES																																						
21.1 Se entienden más y mejor: 21.1.1 Padre e hijo(a) _____ 21.1.2 Madre e hijo(a) _____ 21.1.3 Abuelo(a) y nietos _____ 21.1.4 Otros _____																																						
21.2 ¿Quién mantiene relaciones distantes?: 21.2.1 Padre e hijo(a) _____ 21.2.2 Madre e hijo(a) _____ 21.2.3 Abuelo(a) y nietos _____ 21.2.4 Otros _____																																						
22. CONFLICTOS																																						
22.1 Los conflictos se presentan: 22.1.1 Siempre _____ 22.1.2 Casi siempre _____ 22.1.3 Para vez _____ 22.1.4 Nunca _____																																						
22.2 Los conflictos se presentan entre: 22.2.1 Padres _____ 22.2.2 Padres e hijos _____ 22.2.3 Padre e hijos _____ 22.2.4 Madre e hijos _____ 22.2.5 Hermanos _____ 22.2.6 Otros _____																																						
23. ROLES																																						
23.1 Asume la carga económica: 23.1.1 Trabajador _____ 23.1.2 Cónyuge/compañero _____ 23.1.3 Padres _____ 23.1.4 Hermano _____ 23.1.5 Compartida _____ 23.1.6 Otros _____																																						
23.2 Asume el cuidado de los hijos: 23.2.1 Trabajador _____ 23.2.2 Cónyuge/compañero _____ 23.2.3 Padres _____ 23.2.4 Hermano _____ 23.2.5 Compartida _____ 23.2.6 Otros _____																																						
24 SOLUCION DE PROBLEMAS EN EL HOGAR																																						
24.1 DIALOGO _____ 24.2 DISCUSIÓN _____ 24.3 IMPOSICIÓN _____ 24.4 PEDIMOS AYUDA PROFESIONAL _____ 24.5 DEJAMOS ASÍ Y LISTO _____																																						

IV. CARACTERÍSTICAS DE LA VIVIENDA

25. TENENCIA DE LA VIVIENDA  
 25.1 PROPIA \_\_\_\_\_ 25.2 FAMILIAR \_\_\_\_\_ 25.3 CEDIDA \_\_\_\_\_ 25.4 AMORTIZACIÓN \_\_\_\_\_ 25.5 ARRIENDO \_\_\_\_\_

26. TIPO DE VIVIENDA  
 26.1 CASA \_\_\_\_\_ 26.2 APARTAMENTO \_\_\_\_\_ 26.3 HABITACIÓN \_\_\_\_\_ 26.4 Otros \_\_\_\_\_

27. ESTRATO  
 27.1 Uno \_\_\_\_\_ 27.2 Dos \_\_\_\_\_ 27.3 Tres \_\_\_\_\_ 27.4 Cuatro \_\_\_\_\_ 27.5 Otro \_\_\_\_\_

28. TIEMPO DE RESIDENCIA  
 28.1 MENOS DE UN MES \_\_\_\_\_ 28.2 DE 2 A 7 MESES \_\_\_\_\_ 28.3 DE 8 A 12 MESES \_\_\_\_\_ 28.4 DE 1 A 5 AÑOS \_\_\_\_\_ 28.5 SUPERIOR A 5 AÑOS \_\_\_\_\_

29. CONDICIONES DE LA VIVIENDA  
 29.1 No. HABITACIONES \_\_\_\_\_ 29.2 COCINA \_\_\_\_\_ 29.3 COMEDOR \_\_\_\_\_ 29.4 PATIO \_\_\_\_\_  
 29.5 BAÑOS \_\_\_\_\_ 29.6 SALA \_\_\_\_\_ 29.7 LOCAL \_\_\_\_\_ 29.8 No PLANTAS \_\_\_\_\_  
 29.9 CUANTAS OCUPA LA FAMILIA \_\_\_\_\_

30. SERVICIOS PUBLICOS  
 30.1 AGUA \_\_\_\_\_ 30.2 LUZ \_\_\_\_\_ 30.3 TELEFONO \_\_\_\_\_ 30.4 ALCANTARILLADO \_\_\_\_\_ 30.5 GAS \_\_\_\_\_

31. DOTACION (Enseres, electrodomésticos, muebles)  
 31.1 Camas \_\_\_\_\_ 31.2 Nevera \_\_\_\_\_ 31.3 TV \_\_\_\_\_ 31.4 Estufa \_\_\_\_\_ 31.5 Equipo de sonido \_\_\_\_\_ 31.6 Lavadora \_\_\_\_\_ 31.7 DVD \_\_\_\_\_  
 31.8 Muebles sala - comedor \_\_\_\_\_ 31.9 Otros \_\_\_\_\_

32. ASPECTO FISICO  
 32.1 TERMINADA \_\_\_\_\_ 32.2 OBRANEGRA \_\_\_\_\_ 32.3 SEMITERMINADA \_\_\_\_\_ 32.4 DETERIORADA \_\_\_\_\_

33. QUÉ LE FALTA ?  
 33.1 PUERTAS \_\_\_\_\_ 33.2 ENCHAPE \_\_\_\_\_ 33.3 PISOS \_\_\_\_\_ 33.4 VENTANAS \_\_\_\_\_ 33.5 PINTURA \_\_\_\_\_ 33.6 OTROS \_\_\_\_\_

34. TAMAÑO DE LA VIVIENDA ( de acuerdo al uso del espacio)  
 34.1 GRANDE (Sobran espacios) \_\_\_\_\_ 34.2 MEDIANO (espacios adecuados) \_\_\_\_\_ 34.3 PEQUEÑA (espacios reducidos) \_\_\_\_\_

35. OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

V. ASPECTOS DEL BARRIO Y RELACIONES CON LA COMUNIDAD

36. AMBIENTE FISICO Y SOCIAL  
 36.1 ZONA DE RIESGO \_\_\_\_\_ 36.2 DE PERIFERIA \_\_\_\_\_ 36.3 CENTRAL \_\_\_\_\_ 36.4 RURAL \_\_\_\_\_

37. VIAS DE ACCESO  
 37.1 BUENAS \_\_\_\_\_ 37.2 DEFICIENTES \_\_\_\_\_ 37.3 INCADECUADAS \_\_\_\_\_

38. RUTA DE BUSES  
 38.1 POCAS \_\_\_\_\_ 38.2 MUCHAS \_\_\_\_\_ 38.3 NINGUNA \_\_\_\_\_

39. HORARIO DE RUTAS:  
 39.1 RESTRINGIDO \_\_\_\_\_ 39.2 PERMANENTE \_\_\_\_\_

40. DISTANCIA DEL TRABAJO  
 40.1 AMAS DE UNA HORA \_\_\_\_\_ 40.2 AMENOS DE UNA HORA \_\_\_\_\_

41. EL TRABAJADOR PERTENECE A ALGUNA ACTIVIDAD COMUNITARIA O ASOCIACION 41.1 SI \_\_\_\_\_ 41.2 NO \_\_\_\_\_

42.1 J.A.C \_\_\_\_\_ 42.2 PARROQUIA \_\_\_\_\_ 42.3 COMITES \_\_\_\_\_ 42.4 OTRO? \_\_\_\_\_

42. RELACIONES CON LOS VECINOS  
 42.1 NO LOS CONOCE \_\_\_\_\_ 42.2 POCO SE TRATA CON ELLOS \_\_\_\_\_  
 42.3 FRECUENTEMENTE SE TRATAN \_\_\_\_\_ 42.4 SON MUY CONFLICTIVOS \_\_\_\_\_

43. POR QUÉ? 43.1 Falta de tiempo \_\_\_\_\_ 43.2 No le gusta \_\_\_\_\_ 43.3 Otro \_\_\_\_\_ 43.4 Tuvimos problemas y mejor no tratarlos \_\_\_\_\_

44. RELACION COMUNIDAD - HOTEL  
 44.1 Los vecinos conocen la empresa donde usted trabaja: 44.1.1 Sí \_\_\_\_\_ 44.1.2 No \_\_\_\_\_

45. Ellos conocen del Hotel?: 45.1 Servicio \_\_\_\_\_ 45.2 Programas \_\_\_\_\_ 45.3 Promociones \_\_\_\_\_ 45.4 Recurso Humano \_\_\_\_\_ 45.5 Otros \_\_\_\_\_

46. Por qué medios conocieron el Hotel?  
 46.1 Radio \_\_\_\_\_ 46.2 Prensa \_\_\_\_\_ 46.3 TV \_\_\_\_\_ 46.4 Folletos \_\_\_\_\_ 46.5 Internet \_\_\_\_\_ 46.6 Trabajador \_\_\_\_\_ 46.7 Otros \_\_\_\_\_

47. Concepto de los vecinos sobre el Hotel: 47.1 Excelente \_\_\_\_\_ 47.2 Bueno \_\_\_\_\_ 47.3 Regular \_\_\_\_\_ 47.4 Malo \_\_\_\_\_

48. RELACION FAMILIA - HOTEL  
 48.1 El Hotel ha contribuido en la satisfacción de las necesidades familiares de :  
 48.1.1 Salud \_\_\_\_\_ 48.1.2 Educación \_\_\_\_\_ 48.1.3 Vivienda \_\_\_\_\_ 48.1.4 Alimentación \_\_\_\_\_ 48.1.5 Vestuario \_\_\_\_\_ 48.1.6 Recreación \_\_\_\_\_ 48.1.7 Otras \_\_\_\_\_

48.2 Beneficios que ha recibido del Hotel:

48.2.1 Por celebraciones (Matrimonio, nacimiento de un hijo) \_\_\_\_\_ 48.2.2 Auxilio por estudios \_\_\_\_\_

48.2.3 Fiesta para los hijos \_\_\_\_\_ 48.2.5 Jomadas deportivas \_\_\_\_\_ 48.2.6 Descuentos por compra de productos y/o servicios \_\_\_\_\_ 48.2.7 Otros \_\_\_\_\_

49. CONCEPTO DE LA FAMILIA SOBRE EL HOTEL: 49.1 EXCELENTE \_\_\_\_\_ 49.2 BUENO \_\_\_\_\_ 49.3 REGULAR \_\_\_\_\_ 49.4 MALO \_\_\_\_\_

49.5 ¿POR QUÉ? \_\_\_\_\_

50. ¿QUÉ CONOCIMIENTO TIENE LA FAMILIA Y EMPLEADO DEL HOTEL?

50.1 Conoce la historia del Hotel \_\_\_\_\_ 50.3 Conoce la misión y visión del Hotel \_\_\_\_\_

50.2 Conoce los servicios del Hotel \_\_\_\_\_ 50.4 Conoce las políticas del Hotel \_\_\_\_\_

51. EXPECTATIVAS LABORALES

51.1 ASCENSO \_\_\_\_\_ 51.2 ESTABILIDAD \_\_\_\_\_ 51.2 Otro \_\_\_\_\_

52. CUALES SON SUS ASPIRACIONES EN EL CORTO Y MEDIANO PLAZO?

52.1 ADQUIRIR VIVIENDA \_\_\_\_\_ 52.2 CANCELAR HIPOTECA DE VIVIENDA \_\_\_\_\_ 52.3 ADQUIRIR VEHÍCULO \_\_\_\_\_

52.4 CONSTRUIR O HACER MEJORAS EN LA CASA \_\_\_\_\_ 52.5 ESTUDIAR \_\_\_\_\_ 52.6 MAJAR \_\_\_\_\_ 52.7 OTRO \_\_\_\_\_

53. CONCEPTO DEL EMPLEADO SOBRE EL HOTEL : 53.1 EXCELENTE \_\_\_\_\_ 53.2 BUENA \_\_\_\_\_ 53.3 REGULAR \_\_\_\_\_ 53.4 MALA \_\_\_\_\_

53.5 ¿POR QUÉ? \_\_\_\_\_

54. RELACIONES CON SUS COMPAÑEROS

54.1 EXCELENTE \_\_\_\_\_ 54.2 BUENA \_\_\_\_\_ 54.3 REGULAR \_\_\_\_\_ 54.4 MALA \_\_\_\_\_

54.5 ¿POR QUÉ? \_\_\_\_\_

---

OBSERVACIONES Y/O COMENTARIOS



## ANEXO I

# PRUEBA DE MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL

Estimado amigo(a):

A continuación Ud. Encontrará un formulario con “afirmaciones”, que pretenden conocer de Ud. sus opiniones sobre cómo se siente en este momento y actualmente en su empresa, el Hotel Ciudad Bonita.

Las respuestas son fácilmente manejables, solo tiene que leer con cuidado cada afirmación y marcar con una X en el cuadro correspondiente que nos indicará su acuerdo total, parcial o desacuerdo total, así:

Este cuestionario que tiene en sus manos, sirve para evaluar el ambiente de trabajo existente en la empresa, está compuesto por una serie de afirmaciones, las cuales son posible que Ud. se identifique con ellas totalmente, parcialmente o en absoluto no se identifica, para ello se formula la afirmación y frente a ella hay 10 casillas en las que Ud. marca una sola calificación que va de 0 a 10, en la que 0 es la mas baja nota e indica que Ud. está **TOTALMENTE EN DESACUERDO** con la afirmación, si le coloca más de esa nota, por Ej.: 5 indica que Ud. está **PARCIALMENTE DE ACUERDO** con ella y si le coloca 9 ó 10 quiere indicar que Ud. está **TOTALMENTE DE ACUERDO** con esta afirmación:

Ejemplo:

AFIRMACIONES	SU CONCEPTO PERSONAL										
	TOTALMENTE DE ACUERDO				PARCIALMENTE DE ACUERDO				TOTALMENTE EN DESACUERDO		
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
121. Cada empleado cuenta con los elementos de seguridad necesarios para la ejecución de su trabajo.			X								

Como puede verse se requiere que lea cuidadosamente la afirmación y proceda a calificarla de acuerdo a su criterio y si está de acuerdo o no con ella. En el ejemplo quiere decir que Ud. estaría Totalmente de acuerdo con la calificación (8) que le dio a esa afirmación del ejemplo.

DEPARTAMENTO O ÁREA: \_\_\_\_\_

Año de Ingreso: \_\_\_\_\_

Sexo: M \_\_\_ F \_\_\_

***Esta prueba es completamente anónima, para mantener el respeto por sus opiniones.***

AFIRMACIONES	PUNTAJE	SU CONCEPTO PERSONAL										
		TOTALMENTE DE ACUERDO				PARCIALMENTE DE ACUERDO				TOTALMENTE EN DESACUERDO		
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
1. Soy miembro importante de la Empresa.												
2. Siento que las ideas que propongo para mejorar nuestro trabajo se tienen en cuenta.												
3. Si se comete un error me enseñan a corregirlo.												
4. Normalmente se buscan las cualidades y no los defectos que tiene nuestro trabajo.												
5. Se tiene en cuenta las aspiraciones de un empleado para asignarle un nuevo cargo.												
6. El salario que recibo por mi trabajo es semejante al que recibiría en otra empresa del mismo sector, haciendo lo mismo que hago ahora.												
7. Existe interés por parte de los jefes para estimular las iniciativas en los miembros de su departamento.												
8. El trabajo se realiza con dedicación y eficiencia.												
9. Los empleados informamos oportunamente las deficiencias que presentan los equipos, maquinarias y herramientas de trabajo.												
10. En mi departamento se tiene en cuenta a la persona que requiere de cursos de capacitación para ser enviada.												
11. Cuando ingresé a trabajar por primera vez pude conocer las políticas, visión, misión, valores y todo lo que es la Empresa.												
12. Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.												
13. Por lo general se las labores que debo realizar en mi trabajo.												
14. Podemos consultar para decidir rápida y acertadamente sobre una situación en particular.												
15. Las actividades que se desarrollan para la realización del trabajo están sujetas a un manual de procedimientos.												
16. En mi departamento se puede consultar antes de tomar decisiones.												
17. Todo lo que se realiza en nuestro trabajo debe estar previamente aprobado.												
18. Cambiamos la manera de actuar cuando se acerca el jefe.												
19. Existen los recursos físicos necesarios para llevar a cabo cómodamente las diferentes actividades asignadas y hacer el lugar agradable para el trabajo.												

AFIRMACIONES	PUNTAJE	SU CONCEPTO PERSONAL										
		TOTALMENTE DE ACUERDO				PARCIALMENTE DE ACUERDO				TOTALMENTE EN DESACUERDO		
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
20. No se ahorran precauciones para la seguridad de los empleados en caso de accidente o emergencia.												
21. El sitio en el cual se desarrolla el trabajo presenta un ambiente físico agradable.												
22. El jefe de mi departamento tiene voluntad para colaborar en lo que se necesite.												
23. En esta Empresa, la gente respeta la vida privada de los demás.												
24. Me siento seguro laborando en esta Empresa.												
25. La Empresa ofrece oportunidades para adquirir vivienda propia.												
26. La Empresa realiza programas para el bienestar como fiestas de integración, de los niños y otras.												
27. La Empresa me ofrece mejor posición social frente a mi comunidad o al barrio donde vivo.												
28. Los superiores se preocupan por que se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.												
29. En esta Empresa se reconoce la eficiencia en el trabajo.												
30. En mi departamento se estimula a los empleados que hacen buenos aportes y sugerencias para mejorar la calidad y aumentar la productividad.												
31. No es necesario llenar muchos requisitos para obtener un ascenso.												
32. Con el salario que recibo en esta Empresa se pueden satisfacer las necesidades familiares.												
33. Siento que mi obligación con el trabajo me exige permanentemente mucha atención y por eso me dan deseos de proponer nuevas cosas para mejorar.												
34. Para desempeñar un cargo en mi departamento se tiene en cuenta la preparación y la habilidad de las personas.												
35. Conozco las normas y detalles de mantenimiento preventivo que debo tener en cuenta con el equipo que manejo.												
36. En mi departamento se aprende todos los días.												
37. La Empresa me proporcionó información cuando llegué, sobre todo lo que debía saber para el trabajo que desempeño.												
38. En mi departamento sólo se hace lo que mandan los jefes.												

AFIRMACIONES	PUNTAJE	SU CONCEPTO PERSONAL										
		TOTALMENTE DE ACUERDO				PARCIALMENTE DE ACUERDO				TOTALMENTE EN DESACUERDO		
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
39. Conozco la autoridad a quien acudir en determinadas circunstancias.												
40. Al empleado se le permite opinar libremente sobre asuntos del trabajo y de la empresa.												
41. Cuando se aplica una sanción, el jefe se guía por el reglamento interno de trabajo.												
42. Cuando necesitamos algo, el jefe esta dispuesto a ayudarnos.												
43. En mi departamento se busca que el trabajo sea planeado y organizado.												
44. Los jefes dan las órdenes de manera cordial y respetuosa.												
45. El ambiente que se respira en el trabajo es agradable.												
46. Aquí se esfuerzan por tener en cuenta la seguridad de los empleados en los puestos de trabajo.												
47. En mi departamento cuidamos lo ambiental para que no que afecte la salud personal y el trabajo de cada uno de los que allí trabajamos.												
48. Cuando se solicita un favor siempre hay alguien que colabore.												
49. Cuando no estoy de acuerdo en algo lo puedo expresar sin temor a causar conflicto.												
50. Aquí no se amenaza a la gente con la posibilidad de echarlo del trabajo por cualquier falla en el mismo.												
51. La empresa se preocupa por el bienestar de sus empleados.												
52. Siento que quiero mucho a esta empresa por todo lo que hacen en favor de mi familia.												
53. Esta Empresa es muy importante para mí y para la comunidad.												
54. Los empleados participamos en las diferentes actividades programadas por la Empresa.												
55. El desempeño del empleado se analiza en conjunto con el jefe, brindándole la posibilidad de discutir sus errores.												
56. Cuando se hacen las cosas bien, me felicitan y me hacen sentir bien.												
57. Aquí se brinda la posibilidad al empleado de ascender en el cargo de acuerdo a sus méritos.												
58. El salario que me paga esta Empresa me sirve para vivir con comodidad.												

AFIRMACIONES	PUNTAJE	SU CONCEPTO PERSONAL										
		TOTALMENTE DE ACUERDO				PARCIALMENTE DE ACUERDO				TOTALMENTE EN DESACUERDO		
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
59. La calidad del trabajo en mi área o departamento tiene que ser excelente.												
60. Generalmente se trabaja el tiempo que sea necesario.												
61. La Empresa se preocupa porque conozcamos los procedimientos necesarios para la operación adecuada de los equipos.												
62. En mi departamento se preocupan por mantener informado al personal, de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo.												
63. Normalmente cada jefe orienta al empleado nuevo en todo lo que se debe hacer.												
64. Existe libertad para actuar y opinar dentro del departamento, siempre y cuando lo hagamos con responsabilidad.												
65. En mi departamento se conocen las funciones que cada uno debe desempeñar.												
66. En esta Empresa se nos informa lo que pasa por medios escritos y/o verbales.												
67. En mi departamento se tiene en cuenta el cumplimiento de los horarios de trabajo.												
68. Por lo general las órdenes que recibimos del jefe del departamento están de acuerdo con las dadas anteriormente por él (ella).												
69. Tengo libertad para administrar mi tiempo de trabajo.												
70. Los superiores me comprenden ante un error que cometo y me orientan para mejorar.												
71. Mi departamento cuenta con el espacio físico adecuado, para la cómoda ubicación del personal.												
72. Aquí le dan a conocer a uno las normas de seguridad en los puestos de trabajo.												
73. La iluminación y ventilación en los puestos de trabajo es adecuada.												
74. Cuando trabajamos en equipo con otros departamentos nos colaboramos satisfactoriamente.												
75. Aquí vale la pena ayudar a los compañeros, a la larga lo agradecen.												
76. En esta Empresa cuando se despide a alguien es por causa justa.												
77. La Empresa da oportunidad a los empleados para la recreación y el sano esparcimiento.												

AFIRMACIONES	PUNTAJE	SU CONCEPTO PERSONAL										
		TOTALMENTE DE ACUERDO				PARCIALMENTE DE ACUERDO				TOTALMENTE EN DESACUERDO		
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
78. La Empresa brinda al empleado la posibilidad de integración laboral y familiar.												
79. Los cambios en las políticas de la Empresa se hacen teniendo en cuenta la opinión de la mayoría.												
80. En esta Empresa se entra a trabajar más por condiciones profesionales que por influencias.												
81. En mi departamento cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.												
82. Existe interés por parte de los superiores para estimular las iniciativas de los miembros de la Empresa.												
83. Creo que mis ingresos por salarios y prestaciones me dan mejor imagen con los vecinos y mis familiares.												
84. No se siente temor frente a nuevas técnicas o métodos en el desarrollo del trabajo.												
85. En mi departamento los trabajos más difíciles se realizan con mayor dedicación.												
86. En el departamento donde trabajo, tenemos las condiciones necesarias para realizar satisfactoriamente nuestra labor.												
87. La Empresa brinda capacitación al empleado que va a asumir una nueva posición dentro de ella.												
88. Generalmente la persona que se vincula a la empresa, recibe entrenamiento para realizar su trabajo.												
89. Tengo autonomía para decidir sin consultar al jefe.												
90. En mi área o departamento hay organización en la distribución del trabajo.												
91. Aquí se conoce lo que sucede por medios diferentes a los formales de la empresa, es decir, por comunicación informal.												
92. Todos los empleados conocen el reglamento que rige en esta Empresa.												
93. En mi departamento el jefe no necesita recordar las funciones de cada uno.												
94. Cada cual elige la manera de desarrollar su trabajo.												
95. La actitud del jefe es de imparcialidad hacia los subalternos.												
96. Aquí nos sentimos seguros del puesto y trabajo que tenemos.												

AFIRMACIONES	PUNTAJE	SU CONCEPTO PERSONAL										
		TOTALMENTE DE ACUERDO				PARCIALMENTE DE ACUERDO				TOTALMENTE EN DESACUERDO		
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
97. La Empresa se preocupa por mejorar los niveles de iluminación, ventilación y control de ruido de mi área de trabajo.												
98. Normalmente trabajamos en grupo con otras áreas para realizar el trabajo satisfactoriamente.												
99. Cualquier comentario en el departamento se mantiene en reserva.												
100. En esta Empresa los cambios de personal son frecuentes, se sale de la gente fácilmente.												
101. En esta Empresa existe preocupación por que el empleado dé educación a sus hijos.												
102. Para entrar a trabajar a esta Empresa, es necesario cumplir con demasiados requisitos, exigencias administrativas y personales.												
103. Al realizar un trabajo conjunto se busca que el reconocimiento sea para el grupo y no para una sola persona.												
104. La Empresa ofrece a sus empleados oportunidades para el desarrollo de sus capacidades.												
105. Las prestaciones salariales y el sueldo son mejores en esta empresa que los que pagan en el medio o en otras empresas del mismo sector o ramo.												
106. Generalmente se cual es mi responsabilidad y lo que debo hacer.												
107. Cada uno cuenta con los elementos de trabajo necesarios.												
108. Aquí se dan oportunidades a sus empleados para adquirir conocimientos y habilidades para su beneficio personal.												
109. Al empleado que ingresa, se le brinda información sobre los estatutos, reglamentos de trabajo, higiene y seguridad industrial.												
110. La Empresa busca que cada cual tome la decisión de como realizar su trabajo.												
111. Cuando se presenta un problema especial se conoce a quien se acude para resolverlo.												
112. En la empresa tenemos facilidad para comunicarnos directamente con los jefes de más alta jerarquía												
113. Existe flexibilidad en las reglas de trabajo.												
114. El jefe inmediato se preocupa por que entendamos bien nuestro trabajo.												

AFIRMACIONES	PUNTAJE	SU CONCEPTO PERSONAL										
		TOTALMENTE DE ACUERDO				PARCIALMENTE DE ACUERDO				TOTALMENTE EN DESACUERDO		
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
115. Por lo general nos piden cuentas del trabajo cuando lo hemos terminado.												
116. Aquí se respetan las disposiciones y órdenes dadas por los superiores.												
117. Cada empleado cuenta con los elementos de seguridad necesarios para la ejecución de su trabajo.												
118. Siento que trabajo con compañeros y no con rivales.												
119. La Empresa muestra interés por la salud de los familiares de los empleados.												
120. La Empresa paga justamente por la más esforzada labor que hacemos.												
121. La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad sus obligaciones.												
122. Aquí no son necesarias las amenazas y sanciones para responsabilizarnos del manejo y cuidado de las herramientas de trabajo.												
123. La Empresa brinda a sus empleados oportunidades de formarse a nivel personal.												
124. Puedo tomar decisiones porque tengo el apoyo de mi jefe.												
125. No es necesario realizar un largo trámite para obtener un permiso.												
126. En mi departamento se mantiene una comunicación clara y directa.												
127. Los superiores tienen disponibilidad para atender las inquietudes de los subalternos.												
128. No son frecuentes las sanciones por fallas en el trabajo.												
129. La autoridad está en manos de las personas más capacitadas, por eso las respetamos.												
130. No se ahorran precauciones en el área de trabajo para la seguridad de los empleados.												
131. Aquí no se presentan peleas y disgustos entre compañeros de trabajo.												
132. Los jefes están pendientes de las buenas relaciones en el trabajo.												
133. Los superiores dan soluciones oportunas a las situaciones conflictivas.												
134. Los empleados tenemos en cuenta el uso de los elementos de seguridad en la ejecución del trabajo.												
135. La Empresa fomenta el buen trato y relaciones humanas entre sus empleados.												

## ANEXO J



### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO MODELO PARA ÁREAS ADMINISTRATIVAS

**EVALUADOR:** \_\_\_\_\_  
**CARGO:** \_\_\_\_\_  
**EVALUADO:** \_\_\_\_\_  
**CARGO:** \_\_\_\_\_

Este ejercicio de evaluación pretende que usted como jefe de departamento o área haga una revisión objetiva de sus empleados a fin que logremos identificar el perfil ocupacional que se requiere para el desempeño de los cargos asignados a su departamento y revisar además el perfil humano (actitudes, valores y características individuales) que le representen una fortaleza para la efectividad de los procesos que en el se adelantan.

#### METODOLOGÍA:

Señalar con una X la alternativa con que más concuerde, (A, B, C, D, E).

1. Un cliente llama preocupado a consultar la posibilidad de un crédito, la llamada entra por la línea de su empleado, él:
  - A. Toma la llamada y resuelve las inquietudes del cliente amablemente.
  - B. El le contesta amablemente que no es él quien puede darle esa información así que lo comunica con la sección competente.
  - C. Se molesta pues necesita su línea para hacer llamadas más importantes solicitadas por su jefe.
  - D. Le corta la llamada diciendo al cliente que con quién debe comunicarse es con la sección de cartera y no con él.
  - E. Otra opción ¿Cuál?: \_\_\_\_\_
2. Usted le solicita al empleado le facilite un informe presentado en el mes de Enero, el empleado:
  - A. Se lo facilita inmediatamente y pese a la antigüedad del documento este se encuentra en buen estado.
  - B. Él le comenta que debe esperar pues se lo solicitará a quien halla participado en la elaboración del mismo pues desconoce donde se encuentre esta información.
  - C. Tarda un poco pero finalmente lo consigue y se lo entrega.

- D. No le es posible conseguir el documento argumentando la antigüedad de este y lo extenso del archivo a cargo.
- E. Otra opción ¿Cuál?: \_\_\_\_\_

3. Se presentó un faltante de caja al momento del cierre, su empleado:

- A. Se queda junto al empleado encargado prestando su colaboración en la revisión del cierre hasta el momento del cuadre.
- B. Espera a que usted se vaya y detrás suyo, sale él.
- C. Parece no importarle lo sucedido da unas vueltas y luego se va.
- D. Pese haberle solicitado colaborar con esta sección el no se queda pues no trabajará horas extras por una sección o responsabilidad que no es suya.
- E. Otra opción ¿Cuál?: \_\_\_\_\_

1. Usted le solicita a su empleado que realice un informe con la colaboración de otro colaborador de la oficina para una mayor eficacia en la presentación, su empleado:

- A. Acepta gustosamente la solicitud se muestra receptivo y colaborador para hacer este informe en compañía.
- B. Acepta pero le sugiere si no hay posibilidad de cambiar al compañero asignado aunque manifiesta finalmente no importarle de todas formas trabajar con él.
- C. No acepta, le comenta que no le es posible trabajar con la persona por usted asignada y le pide cambie esta asignación o que le permita trabajar solo.
- D. No le dice nada y finalmente elabora el informe solo.
- E. Otra opción ¿Cuál?: \_\_\_\_\_

2. Usted le solicita al empleado que le presente el registro de las actividades realizadas la última semana, él:

- A. Le presenta la información al día y en una excelente presentación.
- B. Le solicita un espacio de tiempo para revisar la información y presentarle un informe completo.
- C. Se muestra ansioso y se tarda en presentarle el informe el cual resulta lleno de fallas e incongruencias que usted debe corregir.
- D. Le argumenta que por exceso de trabajo le tomará tiempo presentarle dicho informe.
- E. Otra opción ¿Cuál?: \_\_\_\_\_

3. Uno de los empleados debe ausentarse por causas de fuerza mayor, se solicita a los demás empleados colaboración para cubrir el espacio que resulta de la ausencia del primero:

- A. Su empleado se muestra solidario y organiza en compañía de los demás turnos de trabajo para cubrir al empleado ausente.
- B. Se muestra colaborador pero espera a que le definan como participar.
- C. Afirma que esta muy ocupado pero que ayudará si no debe dejar su puesto de trabajo
- D. Se hace el indiferente, total hay más empleados en la oficina para colaborar, además el no maneja nada relacionado con el cargo a cubrir.

- E. Otra Opción ¿Cuál?: \_\_\_\_\_
4. Se presenta la oportunidad de una capacitación para su empleado el día viernes a las 6:00 p.m. y hasta las 9:00 p.m., él:
- A. Agradece la oportunidad y acude gustoso a la capacitación.
  - B. Acepta la invitación y asiste por compromiso con usted, más no interés real.
  - C. Acepta la invitación pero finalmente no asiste a la capacitación.
  - D. Le manifiesta que no acepta y no desea asistir a la capacitación por Motivos personales.
  - E. Otra Opción ¿Cuál?: \_\_\_\_\_
5. Se presentan en la oficina/recepción 2 clientes/huéspedes, uno antiguo y uno nuevo, que le solicitan un servicio a su empleado, él:
- A. Decide recibir las inquietudes del cliente/huésped que le solicitó primero sin importar si es antiguo, "especial" o nuevo.
  - B. Decide atender al cliente/huésped antiguo argumentando que es de esta manera para agilizar las operaciones y se lo explica al cliente/huésped nuevo solicitándole amablemente se sirva esperar un poco.
  - C. Simplemente le da el paso al antiguo sin explicar nada a aquel que llegó primero.
  - D. Ofrece algo de beber al cliente "especial" que esta atendiendo y se olvida de aquel que esta esperando.
  - E. Otra opción ¿Cuál?: \_\_\_\_\_
6. La revisión de la Auditora esta prevista para el 3 de Noviembre, es Septiembre 15 y usted le solicita al empleado que empiece desde ya a preparar los respectivos informes:
- A. El empleado programa jornadas de trabajo para ir adelantando tal informe.
  - B. Decide ponerse al día primero con las funciones diarias pero le manifiesta que pronto iniciará esta tarea.
  - C. Llegó Octubre y usted debe repetirle la solicitud.
  - D. Solo hasta el día 20 éste empieza a elaborar el informe solicitándole sean tomadas en cuenta las horas extras que deberá trabajar.
  - E. Otra opción ¿Cuál?: \_\_\_\_\_
7. Cada vez que llega a la oficina/recepción encuentra que su empleado:
- A. Llegó puntualmente y esta preparado para la jornada.
  - B. Llegó puntualmente pero decidió que primero debía leer el periódico o una revista y tomarse un café pues debe ponerse al corriente de lo que esta pasando.
  - C. Es la hora exacta de su turno y apenas esta cruzando la puerta.
  - D. Como de costumbre llegó tarde.
  - E. Otra opción ¿Cuál?: \_\_\_\_\_
8. Su colaborador es una persona cuyo ánimo es:
- A. Alegre y motivado hacia su trabajo y compañeros.
  - B. Tímido retraído pero muy cordial

- C. Irritable se esta quejando constantemente.
  - D. Cambia de ánimo de acuerdo al clima.
  - E. Otra opción ¿Cuál?: \_\_\_\_\_
9. Ha fallecido un familiar de uno de los empleados del Hotel, su empleado:
- A. Hace un pequeño alto en la tarea para acercarse al empleado y manifestarle sus condolencias.
  - B. Por sus características personales no desea asistir al cortejo fúnebre, pero una vez reincorporado a las tareas su empleado le apoya y es solidario con él.
  - C. Asiste al cortejo fúnebre pues evidentemente es una forma de salir del trabajo.
  - D. Ignora la situación y no le presta mayor atención.
  - E. Otra opción ¿Cuál?: \_\_\_\_\_
10. Un empleado de otro departamento le solicita colaboración al suyo, pero al parecer las relaciones entre estos no van del todo bien, su empleado:
- A. Pese a ello presta una oportuna colaboración.
  - B. Le pide a otro empleado que le colabore al empleado solicitante.
  - C. Le colabora pasado un tiempo
  - D. Decide no colaborarle, evadiendo la solicitud de éste.
  - E. Otra opción ¿Cuál?: \_\_\_\_\_
11. Usted debe ausentarse de su cargo por unos días, usted:
- A. Se va tranquilo confía plenamente en que las cosas irán bien y las tareas encargadas a su empleado se cumplirán a cabalidad.
  - B. Sabe que debe estar tranquilo, el empleado conoce bien su trabajo.
  - C. Le debe recomendar insistidamente acerca de cómo debe realizar estas tareas en su ausencia.
  - D. Definitivamente prefiere prevenir y compartirle las responsabilidades con otro empleado.
  - E. Otra opción ¿Cuál?: \_\_\_\_\_
12. En un momento de rotación y traslado de personal, su empleado:
- A. Podría ser destinado a tareas de mayor responsabilidad pues esta capacitado para ello y tiene condiciones para adaptarse con facilidad a cualquier situación.
  - B. Él tiene buenas posibilidades de progresar pero a futuro debe adquirir mayor experiencia.
  - C. Esto solo sería posible con un adiestramiento apropiado e intensivo.
  - D. No es posible un traslado o rotación pues debe ser seguido a menudo su desempeño repitiéndole las indicaciones e instrucciones del cargo
  - E. Otra opción ¿Cuál?: \_\_\_\_\_
13. Cuando se presenta una situación crítica en la oficina/recepción y se requiere de una reunión de empleados, su colaborador:

- A. Asiste a la reunión, participa formulando sugerencias e inquietudes para solucionar el problema.
- B. Asiste a la reunión y atiende pasivamente a todo lo que se habla.
- C. A pesar de estar presente se muestra desmotivado y no atiende a la reunión debidamente.
- D. No asiste a la reunión presentando algún pretexto.
- E. Otra opción ¿Cuál?: \_\_\_\_\_

14. Con relación a aspectos informativos del Hotel, el empleado:

- A. Se mantiene al tanto pues conoce y lee todas las comunicaciones internas (carteleras, correo interno, etc.) que circulan por su departamento u oficina/recepción.
- B. Conoce la información que le compete solo a su cargo.
- C. La información que posee es la que le han comunicado los demás empleados.
- D. No es preciso al responder si se le hiciera alguna pregunta pues en relación a esto tipos de información argumenta que no tiene tiempo de estar leyendo nada.
- E. Otra opción ¿Cuál?: \_\_\_\_\_

15. Cuando se presenta un cliente/huésped a hacer un reclamo a la oficina/recepción de manera brusca y ofuscada, el empleado:

- A. Logra controlar al cliente/huésped y lo motiva a serenarse y hablar clamadamente para poderle atender.
- B. Logra hacer que se calme pero busca apoyo en otro empleado.
- C. Se altera y alza la voz tratando de calmar al cliente/huésped empeorando la situación siendo necesaria su presencia.
- D. Tan pronto ve llegar al cliente/huésped recurre a usted.
- E. Otra opción ¿Cuál?: \_\_\_\_\_

16. A cada empleado se le han asignado unas funciones consignadas en el manual y que por supuesto usted al ingresar al cargo le ha comunicado sobre ellas; de manera general usted considera que su empleado:

- A. Cumple a cabalidad todas sus funciones además de las solicitudes que se hagan de otras áreas.
- B. Cumple las funciones prescritas.
- C. Es necesario clarificarle periódicamente las funciones de su cargo pero pese a ello las cumple.
- D. Son recurrentes los llamados de atención por el incumplimiento de una o más funciones.
- E. Otra opción ¿Cuál?: \_\_\_\_\_

17. El empleado frente al desempeño de su cargo:

- A. Propone con acierto ideas nuevas y las ejecuta
- B. Sugiere ideas que puedan aportar al mejor desempeño de sus funciones.
- C. Requiere a veces que le orienten en la realización de su cargo.

- D. Tiene dificultad para detectar y analizar los problemas que se le presentan en su trabajo.
- E. Otra opción ¿Cuál?: \_\_\_\_\_

18. Con relación al cuidado de los equipos y elementos de trabajo el empleado:

- A. Cuida los elementos y equipos de trabajo en general, y los utiliza en la mejor forma con un mínimo de desperdicio de papelería y recursos.
- B. Cuida los equipos y elementos de trabajo a su cargo procurando no desperdiciar recursos.
- C. Se pasa por alto algunas normas de cuidado de los equipos y elementos desperdiciando recursos.
- D. Es descuidado con los elementos y equipos desperdiciando materiales y recursos; no se preocupa por los bienes del Hotel.
- E. Otra opción ¿Cuál?: \_\_\_\_\_

19. Actualmente su empleado:

- A. Cuenta con suficientes conocimientos para desarrollar en forma correcta y eficiente su cargo
- B. Posee conocimientos suficientes para desempeñar sus funciones.
- C. Carece de algunos conocimientos básicos para cumplir con su cargo.
- D. Con frecuencia necesita ayuda para la realización de tareas inherentes a su cargo.
- E. Otra opción ¿Cuál?: \_\_\_\_\_

20. En cuanto a rendimiento su empleado se distingue porque...:

- A. Rinde cada vez más, su rendimiento es de calidad superior, se le reconoce como gran trabajador.
- B. Aprovecha el tiempo, su rendimiento es bueno.
- C. Mantiene el trabajo al día sin esmerarse por ser más eficiente.
- D. Su rendimiento es bajo. Carece de motivación, solo cumple lo que sé le pide mientras es observado.
- E. Otra opción ¿Cuál?: \_\_\_\_\_

21. Su empleado es el tipo de persona que:

- A. Mantiene buenas relaciones con todo el personal de la oficina/recepción de manera atenta y cordial.
- B. Es amistoso y atento, colaborador con los empleados de su departamento.
- C. Mantiene las relaciones estrictamente laborales y necesarias para el desempeño de sus labores.
- D. Es conflictivo, desatento y de difícil acceso.
- E. Otra opción ¿Cuál?: \_\_\_\_\_

22. Su empleado es una persona cuya capacidad para aprender y superarse se manifiesta así:

- A. Capta con gran facilidad nuevas ideas y técnicas. Muestra constante interés por adquirir nuevos conocimientos que le permitan mejorar su labor.
- B. Aprende fácilmente las nuevas técnicas que se le enseñan. Se interesa por adquirir estos conocimientos que le permitirán progresar en su trabajo.
- C. Requiere instrucciones y supervisión permanente para el ejercicio de sus funciones y comprensión de nuevas técnicas, pese a que se le debe motivar para adquirir nuevos conocimientos una vez se presenta la oportunidad procura hacerlo.
- D. A pesar que se le imparten instrucciones detalladas, muestra incapacidad para realizar su trabajo. No se preocupa por aumentar sus conocimientos.
- E. Otra opción ¿Cuál?: \_\_\_\_\_

23. Se presenta un cliente frecuente a la oficina/recepción, el cual no desea volver a hospedarse, éste se encuentra desmotivado y aparentemente desea hacer el traslado a otro Hotel por fallas en algún servicio, usted sabe que se requiere en ese momento de entablar una conversación con él y motivar su participación en el Hotel, para ello debe seleccionar el empleado ideal para hacerlo:

- A. Afortunadamente este empleado es precisamente el encargado del servicio afectado.
- B. El empleado que necesita se encuentra en otra área pero su colaborador esta presto a ayudarlo.
- C. Considera que tal vez los empleados encargados de atender al cliente deben estar en capacidad de hacerlo.
- D. Se requiere que sea usted mismo quién atienda el caso pues la verdad no hay un empleado que posea las actitudes de elocuencia y motivación para despertar nuevamente el interés del cliente/huésped en el Hotel.
- E. Otra opción ¿Cuál?: \_\_\_\_\_

Gracias por contribuir con este requerimiento tan importante para nuestra empresa, el cual hace parte del proceso de mejoramiento de la misma.

Cordialmente,

**RECURSO HUMANO**  
HOTEL CIUDAD BONITA

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO MODELO PARA ÁREAS OPERATIVAS

**EVALUADOR:** \_\_\_\_\_

**CARGO:** \_\_\_\_\_

**DEPARTAMENTO:** \_\_\_\_\_

**EVALUADO:** \_\_\_\_\_

**CARGO:** \_\_\_\_\_

Con este cuestionario se pretende conocer el desempeño de la persona evaluada y formular soluciones en caso de que al analizar los resultados se encuentren debilidades, por ello es necesario que conteste con la mayor objetividad posible, recuerde que estas evaluaciones son de tipo formativo.

Para diligenciar este cuestionario, usted deberá prestar especial atención en los factores que se desean evaluar y su respectiva definición, por favor lea las afirmaciones y marque una X en la columna derecha frente de a la afirmación que usted cree corresponde al evaluado.

- 1. CANTIDAD DE TRABAJO:** Considera el nivel de productividad, y la cantidad de trabajo satisfactorio que realiza esa persona

a. Muy rápido, se destaca por su cantidad de trabajo realizado	
b. Rápido en su trabajo, sobrepasa la medida	
c. Trabaja en cantidad aceptable	
d. Algo lento, podría alcanzar mayor cantidad de trabajo	
e. Muy lento, se destaca por su reducida cantidad de trabajo	

- 2. CALIDAD DEL TRABAJO:** Hace referencia al cuidado al llevar a cabo las tareas asignadas, en lo que tiene que ver con contenido y presentación del trabajo. Considere el rendimiento al cubrir los niveles de calidad establecidos.

a. Realiza constantemente un trabajo excelente, son raros los trabajos rechazados y los errores.	
b. Su trabajo es muy bueno, ocasionalmente requiere revisión	
c. Su trabajo es normal, requiere poca revisión	
d. Su trabajo requiere ser revisado casi siempre	
e. Su trabajo exige mucha revisión y verificación	

**3. HABILIDAD PARA PLANEAR, ORGANIZAR Y COMPETENCIA EN EL TRABAJO:**

Se refiere a la capacidad para predeterminar las acciones a desarrollar; organización del trabajo para alcanzar objetivos y metas propuestas.

a. Fija los objetivos, desarrolla estrategias y siempre cumple metas	
b. Planea en forma satisfactoria las actividades y métodos de trabajo, la mayoría de las veces cumple metas.	
c. En ocasiones planea en forma satisfactoria los métodos de trabajo; por lo regular cumple metas.	
d. Los programas de trabajo que realiza no son organizados ni adecuados casi nunca cumple metas.	
e. No planea su trabajo ni el de sus colaboradores, nunca cumple metas.	

**4. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO:** Se refiere a la preparación y formación del empleado para el desempeño eficiente de sus funciones.

a. Conoce profundamente todos los aspectos de su trabajo.	
b. Conoce muy bien su trabajo	
c. Conoce su trabajo para el desempeño normal del mismo	
d. Conoce un poco menos de lo requerido como para un desempeño normal del mismo	
e. No conoce su trabajo	

**5. LOGRO DE OBJETIVOS:** Se refiere a la capacidad del empleado para cumplir exitosamente los objetivos designados.

a. Conoce y siempre cumple con los objetivos de trabajo propuestos	
b. Conoce y casi siempre logra el cumplimiento de los objetivos de trabajo propuestos	
c. Conoce y algunas veces cumple los objetivos de trabajo propuestos	
d. Mas o menos conoce y regularmente cumple con los objetivos de trabajo	
e. No conoce los objetivos de trabajo y nunca los cumple	

6. **RESPONSABILIDAD POR EL TRABAJO:** Se refiere a la confiabilidad y el grado de respuesta positiva hacia el trabajo, cumplimiento de las funciones del cargo sin necesidad de vigilancia continua.

a. Siempre se puede confiar en él, es totalmente responsable	
b. La mayoría de las veces se puede confiar en él, es muy responsable y confiable	
c. Casi siempre se puede confiar en él, es responsable	
d. Precisa orientación y que se le controle, algunas veces denota irresponsabilidad	
e. Es totalmente irresponsable, no cumple con su trabajo	

7. **RAPIDEZ EN EL TRABAJO:** Comprende el rendimiento en relación con la programación establecida y el volumen del trabajo existente.

a. Casi siempre hace mucho más de lo exigido, tiene gran capacidad de trabajo	
b. Frecuentemente excede el mínimo exigido, su rendimiento es bueno	
c. Cumple con el trabajo exigido en el tiempo requerido	
d. Casi nunca cumple con el mínimo de trabajo exigido, su rendimiento es bajo	
e. Nunca termina su trabajo en el tiempo requerido	

8. **HABILIDAD PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS:** Consiste en la capacidad del empleado para identificar y analizar problemas y evaluar posteriormente soluciones y recomendaciones acertadas.

a. Siempre toma decisiones rápidas y acertadas para solucionar problemas	
b. La mayoría de las veces estudia las situaciones y toma decisiones acertadas	
c. Regularmente toma decisiones rápidas y acertadas	
d. Se demora en tomar decisiones y casi nunca son acertadas	
e. Nunca toma decisiones rápidas y acertadas para solucionar problemas.	

**9. HABILIDAD PARA LAS COMUNICACIONES VERBALES:** Considera la habilidad para expresarse y exponer ideas ante directivos y colaboradores, de forma clara y convincente

a. Tiene excelente capacidad y disposición para comunicarse con otros	
b. Su habilidad y disposición de comunicación con otros es muy buena	
c. Tiene buena capacidad y disposición de comunicación	
d. No tiene muchas capacidades para comunicarse con otros, algunas veces muestra disposición para hacerlo.	
e. Su disposición y capacidad de comunicación con otros son nulas	

**10. SUPERVISIÓN REQUERIDA:** Considera la cantidad de tiempo que requiere el empleado en cuanto a dirección y supervisión

a. Su trabajo es excelente, no requiere ninguna supervisión ni dirección	
b. Su trabajo es bueno, casi no requiere supervisión ni dirección	
c. Su trabajo es normal, requiere algún tipo de supervisión y dirección	
d. Su trabajo requiere ser supervisado casi siempre	
e. Su trabajo requiere supervisión y dirección constantemente	

**11. COMPRENSIÓN:** Se refiere a la capacidad para captar instrucciones y la habilidad para acatarlas y adaptarse a ellas.

a. Excelente capacidad para captar instrucciones, entiende y no necesita aclaraciones.	
b. Capta muy bien las instrucciones, rara vez necesita aclaración.	
c. Normalmente capta bien las instrucciones en trabajos complejos.	
d. Es lento para captar instrucciones y siempre solicita aclaraciones.	

e. Es apático y muy lento para captar instrucciones, debe aclarárseles siempre y garantizar que entendió.	
---	--

**12. INICIATIVA:** Hace referencia a la capacidad para adoptar ideas que mejoren y simplifiquen los sistemas de trabajo y a la habilidad para encontrar soluciones acertadas al os problemas que se presentan en el desempeño de la labor

a. Es ingenioso e interesado en mejorar su trabajo, siempre presenta sugerencias valiosas	
b. Frecuentemente presenta soluciones que se traducen en buenos resultados	
c. Algunas veces presenta sugerencias útiles	
d. Presenta pocas sugerencias	
e. Nunca presenta sugerencias	

**13. SUPERACIÓN:** Consiste en el interés de preparación y superación para elevar el nivel cultural y educativo con miras a mejorar el desempeño labora.

a. Magnífica preparación, amplio conocimiento cultural, siempre estudia para superarse en su trabajo	
b. Bien preparado, con frecuencia estudia, asiste a cursos para superarse en su trabajo	
c. Tiene preparación normal, trata de superarse mediante estudios para efectuar mejor su trabajo	
d. Su preparación básica requiere ser mejorada, a veces manifiesta interés por superarse	
e. Tiene poca preparación, no estudia, y no tiene interés por superarse	

**14. ESPÍRITU DE COLABORACIÓN:** Hace referencia al sentido de cooperación e interés del empleado por el trabajo conjunto que desarrollan las diferentes áreas de la empresa y que no tienen nada que ver con sus funciones

a. Presta ayuda oportuna a los demás empleados y dedica sus ratos libres a cooperar	
b. Tiene voluntad de servicio, es diligente y buen cooperados cuando se le solicita	
c. Algunas veces coopera con los demás	
d. Poco cooperador en actividades adicionales que no corresponden a sus funciones	

e. No coopera, ni ayuda a los demás. Pone obstáculos para hacerlo	
---	--

**15. TRABAJO EN EQUIPO:** Hace relación a la capacidad del empleado de convivir y laborar en condiciones amables y en coordinación con quienes le rodean

a. Siempre esta dispuesto a trabajar en equipo, aporta y respeta los aportes de los demás	
b. La mayoría de las veces esta dispuesto a trabajar en equipo, en aportar y respetar los aportes de sus compañeros	
c. Algunas veces esta dispuesto a trabajar en equipo, no siempre aporta ideas o respeta los aportes de los demás	
d. Casi nunca trabaja en equipo, no le gusta aportar ideas	
e. Nunca trabaja en equipo	

**16. CUIDADO CON LOS ELEMENTOS DE TRABAJO Y EQUIPO:** Consiste en medir el cuidado en cuanto al mantenimiento, manejo correcto de los equipos y utilización de materiales.

a. Tiene especial cuidado con el manejo de los equipos y elementos bajo su cuidado	
b. Presta buena atención al cuidado y utilización de los equipos y elementos de trabajo bajo su responsabilidad	
c. El cuidado de los equipos y elementos de trabajo es normal	
d. No realiza en forma adecuada y mantenimiento y cuidado de los equipos y elementos de trabajo	
e. Muy descuidado en el mantenimiento y cuidado de equipos y elementos de trabajo	

**17. CUMPLIMIENTO DE LAS LABORES ASIGNADAS:** Se pretende evaluar el conocimiento y cumplimiento de las funciones correspondientes al cargo

a. Excelente conocimiento de las funciones del cargo y cumplimiento modelo de éstas	
b. Conoce y cumple las funciones de su cargo	
c. Conoce las funciones asignadas y trata de cumplirlas	
d. Conoce mas o menos las funciones asignadas, no siempre las cumple	
e. Poco conoce las funciones y nunca las cumple	

**18. ACTITUD RESPECTO AL TRABAJO:** Hace referencia a la identificación con los objetivos y políticas de la empresa

a. Se identifica plenamente con las políticas y objetivos de la empresa, cumple a cabalidad las normas	
b. Respeta las políticas y los objetivos y cumple con las normas	
c. Se muestra en desacuerdo con las políticas pero cumple las normas	
d. Esta en desacuerdo con las políticas y trata de cumplir las normas	
e. No esta de acuerdo con las políticas y objetivos de la empresa, no cumple las normas	

**19. COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO Y RELACIONES CON OTROS:** Hace referencia a la accesibilidad, tacto, cordialidad, comprensión y sinceridad con sus superiores, compañeros de trabajo y atención oportuna al público

a. Trato excelente, genera siempre simpatía y actitudes favorables hacia la empresa y hacia el trabajo	
b. Mantiene buenas relaciones de trabajo con los jefes y compañeros, es atento y colaborador	
c. Su trato es generalmente satisfactorio, es servicial y atento	
d. Poco tacto para relacionarse, genera conflictos pero trata de superarlos	
e. Trato brusco, genera antipatía, poco servicial y colaborador	

**20. CUMPLIMIENTO DE NORMAS:** Se refiere al conocimiento y acatamiento de las normas y reglamentos de la empresa

a. Excelente conocimiento de reglamentos y normas, cumplimiento modelo	
b. Conoce y cumple los reglamentos y las normas	
c. Mas o menos conoce y siempre trata de cumplir con los reglamentos y normas	
d. Poco conoce y no siempre cumple los reglamentos y normas	
e. No conoce ni cumple con los reglamentos y normas establecidos	

**21. ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD:** Consiste en medir la exactitud en el cumplimiento del horario, asistencia y regular permanencia en el trabajo

a. Nunca falta, excepcionalmente pide permisos, siempre está en el lugar de trabajo y lo inicia antes de la hora	
b. Excepcionalmente pide permisos o falta, inicia labores en su horario indicado	
c. Algunas veces pide permisos para salir, es puntual al iniciar sus labores	
d. Algunas veces falta o pide permisos, no es muy puntual	
e. Frecuentemente falta, pide permisos y licencias, llega tarde a su trabajo	

**22. PRESENTACIÓN PERSONAL:** Hace referencia a la apariencia visible de una persona.

a. Su presentación personal es excelente, sabe manejar muy bien su imagen	
b. Su presentación personal es muy buena	
c. Su presentación personal es buena	
d. Su presentación personal es aceptable, en ocasiones no la sabe manejar, puede mejorar	
e. Su presentación personal es mala, no sabe manejar su imagen	

**23. ACTITUD DE CAMBIO:** Mide la capacidad de cambio mental que tiene el evaluado frente a los nuevos requerimientos de la organización

a. Cuando se presentan propuestas para el mejoramiento que implican compromiso, nuevas funciones y/o procedimientos, está siempre dispuesto a hacerlo.	
b. Propone nuevas alternativas ante las propuestas presentadas por la empresa, para mejorar, acomodándolo a sus condiciones, pero sin cambiar por completo.	
c. Propone alternativas sustitutivas ante las propuestas presentadas por la empresa, presenta reparos por el riesgo que el cambio implica, pero al final accede a hacerlo.	
d. Pone objeciones a las nuevas propuestas, cree que como se ha venido haciendo es más seguro y no debe cambiarse o arriesgarse, al final acepta, pero, no cumple con el procedimiento.	
e. No acepta las nuevas propuestas, se niega a cumplir los nuevos procedimientos y pone objeciones para hacerlo.	

**24. ORDEN Y ASEO:** Hace relación a la organización física de su lugar de trabajo

a. Siempre mantiene en excelente estado de orden y aseo su lugar de trabajo, y las herramientas e implementos que utiliza.	
b. Su lugar de trabajo se caracteriza por permanecer organizado y aseado.	
c. Es aseado, pero no siempre se encuentra ordenado su lugar e implementos de trabajo	
d. Algunas veces es desordenado, no siempre su lugar de trabajo se encuentra aseado.	
e. Es desordenado, su lugar de trabajo y las herramientas que utiliza no permanecen aseados.	

**OBSERVACIONES**

---



---



---



---



---



---

FECHA: \_\_\_\_\_

Gracias por contribuir con este requerimiento tan importante para nuestra empresa, el cual hace parte del proceso de mejoramiento de la misma.

**RECURSO HUMANO**  
HOTEL CIUDAD BONITA

## EVALUACIÓN DEL EMPLEADO EN PERÍODO DE PRUEBA

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_

**CARGO:** \_\_\_\_\_

**DEPARTAMENTO:** \_\_\_\_\_

**EVALUADOR:** \_\_\_\_\_

**CARGO:** \_\_\_\_\_

**Califique de 1 a 5 marcando con una X teniendo en cuenta que:**

**5 = Siempre**

**4 = Frecuentemente**

**3 = Algunas Veces**

**2 = Esporádicamente**

**1 = Nunca**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<i>A. Mantiene excelentes relaciones con sus compañeros de trabajo.</i>					
<i>B. Se muestra como una persona hábil para desarrollar sus labores.</i>					
<i>C. Cumple con las normas establecidas por el Hotel.</i>					
<i>D. Demuestra voluntad e interés por aprender más.</i>					
<i>E. Colabora y participa en las actividades del Hotel.</i>					
<i>F. Respeta a sus jefes y compañeros de trabajo.</i>					
<i>G. Demuestra seguridad al desarrollar las labores.</i>					
<i>H. Se puede considerar como un empleado disciplinado y responsable.</i>					
<i>I. Es ordenado y aseado en su trabajo.</i>					
<i>J. Cumple las indicaciones de sus jefes.</i>					
<i>K. Su vocabulario, expresiones y trato con los compañeros, jefes y clientes/huéspedes son apropiados.</i>					
<i>L. Cumple con los horarios establecidos.</i>					

***Destaque las actividades en las que presentó mayor facilidad para realizarlas:***

---

---

---

---

**OBSERVACIONES**

---

---

---

---

Gracias por contribuir con este requerimiento tan importante para nuestra empresa, el cual hace parte del proceso de mejoramiento de la misma.

Cordialmente,

**RECURSO HUMANO**  
HOTEL CIUDAD BONITA