

Diseño para procesos de recursos humanos en reclutamiento, selección, contratación e inducción
en la empresa INVERSIONES SALCAR S.A.S del Municipio de Cartago para el Año 2018.

Andrés Yezid Gómez

Germán González Trujillo

Facultad de Ciencias de la Administración,

Programa Administración de Empresas

Cartago, Valle del Cauca.

2018

Diseño para procesos de recursos humanos en reclutamiento, selección, contratación e inducción
en la Empresa INVERSIOES SALCAR S.A.S del Municipio de Cartago para el Año 2018

Andrés Yezid Gómez y Germán González Trujillo

Director: Msc. Oscar Marino Durán Aguado

Universidad del Valle Sede Cartago

Notas del autor

Andrés Yezid Gómez y Germán González Trujillo, Facultad de Ciencias de la Administración,

Universidad del Valle, Sede Cartago

La correspondencia relacionada con esta asesoría debe ser dirigida a Germán González Trujillo,

Universidad del Valle Sede Cartago, Facultad de Ciencias de la Administración, Calle 10 No 19

05 Barrio el Rosario, Cartago Valle del Cauca.

gonzalez.german@correounivalle.edu.co

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Dedicatoria

Este trabajo se lo dedico a Dios por permitirme terminar este proceso de enriquecimiento intelectual y permitirme levantarme cada día y cumplir con mis metas, deseos y sueños.

A mis padres quienes me motivaron y apoyaron con su amor y comprensión de forma incondicional, al igual que a toda la familia que de una u otra forma están conmigo.

A mis compañeros y amigos que quedaron, gracias a este proyecto de vida que comenzamos juntos el primer día de clases y que hoy lo terminamos igual.

A mi compañero y amigo Germán por permitirme llevar este proyecto a su fin para lograr graduarnos como administradores.

Andrés Yezid Gómez

.

Se lo dedico a Dios por fortalecerme cada día de mi vida y poder así culminar mis proyectos, que se convertirán en un paso más para crecer como persona y como profesional.

A mi familia por el acompañamiento y apoyo en esta etapa que hoy termina, por brindarme ese acompañamiento y manifestaciones de apoyo.

A mis compañeros por el tiempo compartido y a los amigos que me acompañaron en este proyecto.

A mi amigo y compañero Andrés por estar conmigo en el desarrollo de la carrera y permitirme realizar este proyecto a su lado.

Germán González Trujillo.

Agradecimientos

Agradecemos a Dios por permitirnos culminar esta etapa de nuestras vidas.

A las familias y amigos por la motivación, apoyo y comprensión

A la Universidad del Valle por enriquecernos y formarnos intelectual y profesionalmente, en especial a los profesores y asesores que se involucraron con esta investigación dándonos sus recomendaciones y sugerencias todo en aras de mejorar.

Un agradecimiento especial a la empresa Inversiones SALCAR S.A.S por permitirnos ingresar a su organización y conocer su operatividad para lograr desarrollar nuestra investigación.

¡Muchas Gracias!

Andrés Yezid Gómez y Germán González Trujillo.

Tabla de Contenido

	Pág.
Problema de Investigación	20
Antecedentes	20
Matriz de Antecedentes.....	25
Planteamiento de la pregunta de investigación	28
Objetivos	30
Objetivo General	30
Objetivos Específicos.....	30
Justificación.....	32
Marcos de Referencia.....	34
Marco Histórico	36
Marco Teórico.....	37
Matriz de resumen.....	48
Marco conceptual	50
Calidad	50
Reclutamiento	52
Selección	52
Contratación	53
Inducción.....	54
Marco contextual.....	55
Marco legal.....	56
Ley 100 de 1993	57
Código sustantivo del trabajo.....	57
Ley 1562 de 2012	57
Decreto 1953 de 2012	58
Decreto 1072 de 2015	58
Diseño Metodológico	61

Diseño de la investigación	61
Método de la investigación	62
Población o muestra	62
Censo.....	62
Recolección de datos.....	62
Información primaria	63
Entrevista.....	63
Hipótesis.....	64
Enfoque	66
Recopilación de la información	68
Desarrollo de la investigación.....	87
Analizar el ambiente interno y externo mediante la aplicación del DOFA.....	87
Examinar el sector al cual pertenece la organización para conocer su perfil competitivo.....	91
Estudio de la competencia de la organización mediante estudios comparativos con otras organizaciones similares (Benchmarking).....	97
Modelo de Benchmarking.....	97
Propuesta de diseño de los procesos de Recursos humanos para el reclutamiento, selección, contratación e inducción	110
Reclutamiento y selección del personal para la Empresa Inversiones SALCAR S.A.S.....	110
La selección del personal.	114
Contratación o vinculación a la empresa.	124
Proceso de inducción.....	131
Plan de acción para incorporar procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción.	134
Reclutamiento del personal.	134
Selección de personal.....	137
Contratación o vinculación a la empresa.	140
Sistema de seguimiento y control de los planes de reclutamiento y selección de personal, ..	146
Conclusiones	150
Recomendaciones.....	153
Referencias.....	154

Anexos.....	159
-------------	-----

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1 Matriz de antecedentes.....	25
Tabla 2 Matriz de resumen marco teórico.....	48
Tabla 3 Matriz resumen de marco legal.....	59
Tabla 4 Variables de la hipótesis.	66
Tabla 5 Cantidad habitaciones	68
Tabla 6 Tipos de habitaciones.....	69
Tabla 7 Periodos de reformas estructurales.....	70
Tabla 8 Método de tarifas.	71
Tabla 9 Frecuencia actividades promoción.....	72
Tabla 10 Método promoción.....	73
Tabla 11 Capacitación de personal	73
Tabla 12 Herramienta de medición.....	74
Tabla 13 Servicio de jacuzzi.	75
Tabla 14 Servicio de restaurante.....	76
Tabla 15 Servicio de decoración.....	77
Tabla 16 Juegos sexuales	78
Tabla 17 Servicio de aire acondicionado.....	78
Tabla 18 Medios de pago.....	79
Tabla 19 Intimidad del cliente.....	80

Tabla 20 Convenios.....	81
Tabla 21 Servicio de sauna y turco.	82
Tabla 22 Servicio de TV y audio.	82
Tabla 23 Estacionamiento vehículo.	83
Tabla 24 Lavandería y planchado.	84
Tabla 25 Tiempo de servicio.....	85
Tabla 26 Conglomerado.....	86
Tabla 27 Fortalezas y debilidades.	88
Tabla 28 Oportunidades y amenazas.....	88
Tabla 29 Matriz DOFA cruzada.....	89
Tabla 30 Competencia directa.....	93
Tabla 31 Competencia indirecta.....	93
Tabla 32 Factores clave de éxito.	103
Tabla 33 Radial motel Esparcimientos.	103
Tabla 34 Radial motel Olafo.	104
Tabla 35 Radial motel Las Vegas.	106
Tabla 36 Radial motel Avalos.	107
Tabla 37 Radial de los moteles.	108
Tabla 38 Formato de entrevista.....	121
Tabla 39 Programa de inducción general.....	132
Tabla 40 Inducción específica.....	133
Tabla 41 Seguimiento y control reclutamiento.	147
Tabla 42 Plan de seguimiento y control selección.	147

Tabla 43 Plan de seguimiento y control contratación.	148
Tabla 44 Plan de seguimiento y control inducción.	148
Tabla 45 Checklist del Diseño propuesto.....	149

Índice de gráficos

	Pág.
Gráficos 1 Cantidad de habitaciones.....	69
Gráficos 2 Tipos de habitaciones.	70
Gráficos 3 Periodos de reformas estructurales.	71
Gráficos 4 Método de tarifas.....	71
Gráficos 5 Frecuencia actividades promoción.	72
Gráficos 6 Método promoción.	73
Gráficos 7 Capacitación de personal.....	74
Gráficos 8 Herramientas de medición.....	75
Gráficos 9 Servicio de jacuzzi.....	76
Gráficos 10 Servicio de restaurante.	77
Gráficos 11 Servicio de decoración.	77
Gráficos 12 Juegos sexuales.....	78
Gráficos 13 Servicio de aire acondicionado.....	79
Gráficos 14 Medios de pago.	80
Gráficos 15 Intimidad del cliente.....	81
Gráficos 16 Convenios.....	81
Gráficos 17 Servicio de sauna y turco.....	82
Gráficos 18 Servicio de TV y audio.....	83
Gráficos 19 Estacionamiento vehículo.....	84
Gráficos 20 Lavandería y planchado.....	84

Gráficos 21 Tiempo de servicio.	85
Gráficos 22 Conglomerado.	86

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Cinco Fuerzas de Porter.	92
Ilustración 2 Motel Esparcimientos.	104
Ilustración 3 Motel Olafo.	105
Ilustración 4 Motel Las Vegas.	106
Ilustración 5 Motel Avalos.	107
Ilustración 6 Moteles y sus puntajes	108
Ilustración 7 Reclutamiento de personal.	114
Ilustración 8 Flujograma de Reclutamiento	135
Ilustración 9 Flujograma de Selección.	140
Ilustración 10 Flujograma de Contratación o Vinculación.	142
Ilustración 11 Flujograma de Inducción.	143

Índice de anexos

ANEXO A Entrevista consultora de gestión humana para Metro Cencosud Cartago Valle .	159
ANEXO B Encuesta competencia directa del motel Avalos.	167
ANEXO C Manual de funciones empresa SALCAR S.A.S. Motel Avalos.	172

Resumen

El objeto de esta investigación fue el de sugerir un diseño para los procesos de gestión humana como el reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, dándole una posible solución a una problemática que tenía la empresa a la cual se le realizó este estudio. Se evidenció que contaban con un manual de funciones elaborado hace poco más de un año pero carecían de prácticas acordes a los cargos allí reconocidos y establecidos en los procesos anteriormente mencionados de la gestión humana, es así como se les sugirió un diseño para Procesos de Recursos Humanos en Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de personal que aborda desde cómo reclutar a los candidatos, cómo realizar el proceso de selección y posterior contratación, hasta llegar a la inducción para una buena vinculación del nuevo colaborador para la empresa Inversiones SALCAR S.A.S. Todo esto con el fin de que tomen la decisión de ponerlo en práctica para mejorar y ser competitivos.

Palabras clave: reclutamiento, selección, contratación, inducción

Abstract

The purpose of this research was to suggest a design for human management processes such as recruitment, selection, recruitment and induction of personnel, giving a possible solution to a problem that had the company to which this study was conducted. It was evidenced that they had a manual of functions elaborated a little more than a year ago but they lacked practices according to the positions recognized and established in the aforementioned processes of human management, this is how they were suggested a design for Resource Processes Human Recruitment, Selection, Hiring and Induction of personnel that addresses from how to recruit candidates, how to perform the selection process and subsequent recruitment, to induction for a

good relationship of the new partner for the company Inversions SALCAR SAS All this in order to make the decision to put it into practice to improve and be competitive.

.

Introducción

El componente humano es el insumo más importante de grandes, medianas y pequeñas empresas, es por esto, que las organizaciones tienden a mantener un clima organizacional óptimo y brindar condiciones laborales de buena calidad que contribuyan al desempeño y optimización de los recursos.

Cada área de la empresa constituye ciertos elementos de diferenciación indispensables para su funcionamiento; uno de ellos es el área de gestión de talento humano, una pieza clave para el crecimiento, desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones debido a que allí se concentra la fuerza principal que mueve las organizaciones y que sin estas las empresas carecerían del alma propia que las impulsa.

De la misma manera, trasciende en importancia para las empresas el crecimiento personal y laboral de sus colaboradores, para mejorar el desempeño de estos dentro de las organizaciones, con ello se genera sentido de pertenencia y compromiso por las tareas que desempeñan los individuos al interior de las corporaciones.

Las organizaciones deberán utilizar el recurso humano como una estrategia fundamental para el logro de los objetivos y con esto dar valor a la empresa, con la Integración de las personas que garanticen la cobertura de los puestos de trabajo asignados en la estructura de la organización.

Para la empresa INVERSIONES SALCAR S.A.S que es el objeto de estudio que soporta este trabajo, se evidencia la ausencia de algunos procesos fundamentales de recursos humanos como el reclutamiento, la selección, contratación e inducción que son remplazados por métodos de contratación de personal de una manera informal lo que evita la estandarizar de mecanismos más precisos que disminuyan el riesgo de contratar al candidato equivocado; con la puesta en marcha de procesos estructurados de recursos humanos la empresa logrará que se cumplan las funciones

otorgadas a los colaboradores de manera eficiente y eficaz, este mecanismo permite identificar las debilidades y fortalezas de los individuos, para con ello promover el bienestar, desarrollo de habilidades y capacidades, mejorar en los tiempos de los procesos establecidos que permita a los colaboradores y a la organización generar un lugar armónico, donde los integrantes se sientan satisfechos, motivados y promovidos.

Título

**DISEÑO PARA PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS EN RECLUTAMIENTO,
SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN EN LA EMPRESA INVERSIONES
SALCAR S.A.S DEL MUNICIPIO DE CARTAGO PARA EL AÑO 2018.**

Problema de Investigación

Antecedentes

Retomando el problema, se procede a identificar experiencias que soporte el análisis de la situación actual de la empresa y el diseño que se propone el caso objeto de este estudio:

- Análisis y diseño de procesos de políticas del área de gestión humana, diseño de cargos, reclutamiento, selección e inducción y evaluación del desempeño en la empresa llantas y llantas.

Este trabajo de tipo asesoría, se elaboraron diseños de procesos de políticas en el área de gestión humana donde la empresa no contaba con las herramientas necesarias para llevar a cabo procesos de gestión humana en diseño de cargos, reclutamiento, selección e inducción y evaluación de desempeño que brinda la posibilidad de identificar lo caótico que se torna dentro de una organización la alta rotación de personal que se presentaba en la empresa llantas y llantas por los malos procesos de selección y la falta de diseño de cargos que hacía confusa la labor de cada uno de sus colaboradores (Tovar Rios & Uribe Ramirez, 2012).

- Propuesta para la gestión del talento humano y la comunicación en CNT Sistemas de Información S.A.

En esta tesis de grado propuesta para la gestión de talento humano y la comunicación en CNT Sistemas de Información S.A. su principal problema es la falta de comunicación con el personal,

lo que genera malentendidos al interior de la organización representada en casos de manipulación de la información a conveniencia de quien la necesite, sesgando así la veracidad de la información al no existir un área de talento humano que se encargue de difundir la información de manera adecuada y precisa. Esta situación es la causante de que se presentan este tipo de inconvenientes que pueden desestabilizar el clima organizacional que tiene tanto valor para las organizaciones (Mora Bautista, 2008).

El planteamiento de la tesis tiene como objetivo busca la mejora de las condiciones laborales de sus colaboradores por medio de capacitaciones, integraciones y reconocimientos por su esfuerzo.

- Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Andahuaylas, 2015.

El propósito de este trabajo es relacionar el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Handahuaylas con relación a departamento de gestión humana. Se pretende diseñar políticas de talento humano que permitan a las entidades públicas mejorar las condiciones laborales de los colaboradores y que sean considerados como lo más importante para el desarrollo de las organizaciones (Inca Allccahuamán, 2015).

- Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal.

Lo que pretende este trabajo es resaltar la importancia del área de gestión humana en las organizaciones con base en la retención de personal que cumpla con las expectativas y exigencias de la organización, evitando así la rotación de personal, disminución de sobrecostos, reducción de la productividad y competitividad de la empresa por la inducción, capacitación del personal nuevo e incremento en los gastos de contratación que generan la incorporación de nuevos colaboradores (Prieto Bejarano, 2013).

También se ve afectado el trabajo en equipo mientras las personas se adaptan a los métodos que establecen la organización y las exigencias que esta conlleva.

- Modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S.

Este modelo de gestión pretende diseñar un plan que identifique las competencias requeridas según el puesto de trabajo para la realización de una tarea específica requerida por la organización. Con esto mejora la calidad en la mano de obra de la empresa para brindar un mejor servicio y no ver afectado el rendimiento de la productividad por no contar con el personal idóneo en cada lugar de trabajo. De igual manera se implementará un plan de capacitación que conlleven a mejorar los conocimientos y destrezas que simplifiquen la tarea y faciliten la realización de esta, de la manera acertada (Gómez Blanco & Mendoza Mercado, 2013).

- Propuesta de mejoramiento para los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño, integrada al sistema de gestión de calidad en SERVIENTREGA S.A.

Este proyecto de investigación se enfoca en la búsqueda de mejores prácticas que permitan la mejora del macro proceso estratégico del cliente interno de talento humano, específicamente en la selección, capacitación y evaluación de desempeño, brindando herramientas que permitan la identificación del personal adecuado para la empresa, una capacitación constante que mantenga los estándares de calidad y una evaluación de los colaboradores que logre medir su rendimiento, identifique donde está fallando y como se pueden tomar planes de acción correctivos (Rodríguez Bolívar, 2007).

- Diseño de un programa de reclutamiento y selección de personal por competencias para la comercializadora LA GRAN SEÑORA de la ciudad de Barranquilla.

La finalidad de este trabajo de investigación es implementar un programa de reclutamiento y contratación para la comercializadora LA GRAN SEÑORA que permita una mayor eficiencia y eficacia a la hora de vincular personal a la empresa, el proceso de reclutamiento y selección se convierten en el primer paso para que la empresa efectúe un buen proceso de contratación, teniendo en cuenta que se efectuara por competencias que permite vincular al personal idóneo ahorrando tiempo y dinero en este proceso (Lopez Trigos & Velasquez Santiago, 2017).

- Proceso de reclutamiento y selección: caso de estudio AIESEC

En este caso de estudio se evidencia la importancia de implementar el proceso de reclutamiento y selección para AIESEC, donde les permite mejorar las fuentes de reclutamiento como lo son: las agencias de empleo, bancos virtuales de datos, publicación en radio, periódico etc. Además de realizar un proceso de selección adecuado de acuerdo con los objetivos trazados por el área de gestión humana y que asegure la operatividad de la organización y el cumplimiento de objetivos y metas trazados por la misma (Muñoz Garzon, 2009).

- Diseño de un programa de selección e inducción dirigido a empedados nuevos de la planta de hornos de vidrio de TECNOGLASS S.A.

En el presente trabajo de grado hace referencia a la importancia de un debido proceso de selección e inducción, una selección que no se ajuste a las competencias adecuadas para cada lugar de trabajo y una inducción incorrecta inclusive inexistente, conllevan a que el colaborador realice mal su tarea y afecten la operatividad de la compañía. De otro lado, de una buena selección e inducción que abarque y comprenda todos los aspectos del cargo arrojará como resultado el colaborador indicado para la empresa, además de asegurar un puesto de trabajo estable que evite rotación de personal que genere sobre costos en las contrataciones de la empresa (Turcios Bernal & Avendaño Mendoza, 2017).

- Selección de personal por competencias e inducción de personal administrativo para la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA.

Este trabajo de grado tiene como finalidad una propuesta de mejoramiento al proceso de selección e inducción que se lleva a cabo en la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA que genere las herramientas necesarias al modelo de selección por competencias para el personal administrativo. Estará guiada por cinco fases que garantizan un proceso efectivo de selección de personal, teniendo en cuenta que la mano de obra a contratar debe ser altamente calificada que garanticen los estándares de calidad exigidos por la Universidad. Seguido de una inducción que comprende tres etapas que facilitan la integración y adaptación del personal recién vinculado a la Universidad y no se vea afectada la operatividad (Giraldo Orrego & Orozco Amaya, 2008).

Matriz de Antecedentes

En la siguiente tabla se muestra la matriz que contempla los antecedentes que hacen parte del estudio, esta permite guiar el desarrollo del trabajo de investigación que se lleva a cabo en la empresa INVERSIONES SALCAR S.A.S.

Tabla 1
Matriz de antecedentes

Tipo de producto	Título	Autores	Tomado de	Localidad	Conclusión
Trabajo de grado	Análisis y diseño de procesos de políticas del área de gestión humana, diseño de cargos, reclutamiento, selección e inducción y evaluación del desempeño en la empresa	Paula a Tovar Ríos Juan m Uribe Ramírez	Biblioteca digital.univalle.edu.co/bitstream/10893/7580/1/CB-0477386.pdf	Cali	Mejorar los procesos de gestión humana que permitan una la reducción de rotación de personal y que conlleven al mejoramiento de la productividad de la empresa LLANTAS Y LLANTAS.

	LLANTAS Y LLANTAS.				
Trab ajo de grado	Propuesta para la gestión del talento humano y la comunicación en CNT SISTEMAS DE INFORMACIÓN S.A.	Luisa Fernanda Mora Bautista	www.ja veriana.ed u.co/biblos /tesis/com unicacion/ tesis56.pdf	Bogotá	Implementar procesos de gestión humana que mejoren las condiciones laborales y la comunicación en la empresa CNT SISTEMAS DE LA INFORMACIÓN S.A
Trab ajo de grado	Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en la municipalidad provincial de Andahuaylas.	Kiember inca Allccahuam án	reposito rio.unajma .edu.pe	Andahu aylas	De una buena selección de personal depende en gran medida el desempeño del nuevo colaborador encadenado de una buena capacitación
Trab ajo de grado	Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal	Pedro Gerardo Prieto Bejarano	reposito ry.udem.e du.co	Medellí n	La gestión de talento humano es un área muy importante para las organizaciones juega un papel importante para el cumplimiento de logros de metas y objetivos deben asegurar el trabajador indicado para lugar de trabajo.
Trab ajo de grado	Modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S.	Camila Marcela Gómez blanco Lucy Katherine Mendoza.	190.24 2.62.234:8 080/jspui/ bitstream/ 11227	Cartage na	Reclutar y seleccionar las personas con las competencias adecuadas para cada lugar de trabajo fomentar y capacitaciones que refuercen y mejoren las mismas.
Trab	Propuesta de	María	http://re		Es de vital

Trabajo de grado	mejoramiento para los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño, integrada al sistema de gestión de calidad en SERVIENTREGA S.A.	Isabel Rodríguez Bolívar.	pository.la salle.edu.co	Barraquilla	importancia mantener los estándares de calidad para las empresas por eso se hace necesario el mejoramiento de los procesos de gestión humana integrado al sistema de gestión de calidad.
Trabajo de grado	Diseño de un programa de reclutamiento y selección de personal por competencias para la comercializadora La GRAN SEÑORA de la ciudad de barranquilla.	Carlos Miguel López Trigo. Andrés Felipe Velásquez.	http://repositorio.ufps.edu.co	Barraquilla	Cada vez es más importante para las empresas vincular al personal con las competencias adecuadas en cada lugar de trabajo, para facilitar su adaptación y evitar el abandono de los lugares de trabajo.
Trabajo de grado	Proceso de reclutamiento y selección: caso de estudio AIESEC.	Ricardo Muños Garzón.	http://www.bdigital.unal.edu.co/2246/1/RICARDO_.PDF	Bogotá,	Es de vital importancia para las empresas tener claramente definidos los procesos de reclutamiento y selección ya que de estos depende el éxito de las contrataciones y vincular el candidato apropiado.
Trabajo de grado	Diseño de un programa de selección e inducción dirigido a los empleados nuevos de la planta de hornos de vidrio de TECNOGLASS S.A.	Bryan Turcios Bernal. Fernando Avendaño Mendoza.	http://manager.uninorte.edu.co	Barranquilla	Es de vital importancia para las empresas tener claramente definidos los procesos de reclutamiento y selección ya que de estos depende el éxito de las contrataciones y vincular el candidato

					apropiado.
Trabajo de grado	Selección de personal por competencias e inducción de personal administrativo de la UNIVERSIADA TECNOLÓGICA DE PEREIRA.	Liliana Giraldo. Luz Amparo Orozco.	http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream	Pereira.	Para las empresas se hace necesario implementar procesos de selección por competencias en el área administrativa con el fin de incorporar las personas adecuadas en cada lugar de trabajo.

Fuente: Elaboración propia

De la anterior tabla se puede conocer la importancia de incorporar procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción en las organizaciones que tienen como finalidad reducir los tiempos y costos de contratación.

Planteamiento de la pregunta de investigación

La empresa INVERSIONES SALCAR S.A.S cuenta con alto reconocimiento y experiencia destacándose por ser una de las mejores empresas en el sector de servicios hoteleros en la región, brindando a sus clientes experiencias de calidad y confianza.

A lo largo de este tiempo INVERSIONES SALCAR S.A.S ha ido perfeccionando su sistema organizacional pero aún se evidencian una serie de oportunidades en la formación de su estructura, que componen procesos administrativos en el de área de Recursos humanos, sus procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción han sido nulos. Esta problemática genera incertidumbre por parte de la directriz a la hora de realizar contrataciones de personal, ya que se ha venido realizando de manera empírica por medio de referidos o entrevistas que carecen de estructura, sólo la aplicación de este mecanismo no permite identificar el cumplimiento de los procedimientos adecuados dejando en evidencia la ausencia de destrezas de los tipos de

competencias, conocimientos, habilidades y aptitudes que dispone el candidato que garanticen el cumplimiento de las expectativas de la organización.

Se requiere implementar a menor brevedad en INVERSIONES SALCAR S.A.S procesos que permita establecer de manera definida la correcta aplicación de estos en el reclutamiento, selección, contratación e inducción que logre satisfacer las necesidades requeridas por la organización, para de esta manera optimizar tiempos y procesos.

Desde este marco se puede conocer el pensamiento de (Chiavenato, 2009, p. 5) afirma que: “Las organizaciones dependen directa e irremediabilmente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos”.

Lo que significa que una vez las organizaciones logran implantar procesos efectivos de vinculación, su fuerza de trabajo tendrá mayor oportunidad de alcanzar los objetivos planeados.

Formulación de la pregunta de investigación

¿Cómo estaría conformada la propuesta de diseño del proceso de recursos humanos para el reclutamiento, la selección, contratación e inducción en la empresa INVERSIONES SALCAR S.A.S del municipio de Cartago para el año 2018?

Objetivos

Objetivo General

Elaborar una propuesta de diseño del proceso de recursos humanos para el reclutamiento, la selección, contratación e inducción en la empresa INVERSIONES SALCAR S.A.S de la ciudad de Cartago para el año 2018; con el propósito de lograr el proceso de vinculación adecuado al elegir al candidato idóneo que disponga de los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para desempeñar las actividades establecidas en el manual de funciones.

Objetivos Específicos

- a) Efectuar un análisis interno y externo de la empresa identificando oportunidades y amenazas, que permitan conocer las debilidades que requieran intervención para mejorar sus procesos.
- b) Analizar el sector al cual pertenece la organización para conocer su perfil competitivo.
- c) Estudiar la competencia de la organización mediante estudios comparativos con otras organizaciones similares (Benchmarking). Con el propósito de establecer cuáles son las estrategias que permitirían a la empresa diferenciarse en el mercado y como puede influir el proceso de contratación en el logro de esta estrategia

d) Realizar una propuesta de diseño de los procesos de Recursos humanos para el reclutamiento, selección, contratación e inducción en la empresa, para lograr la estandarización y mejoramiento del proceso.

e) Formular el plan de acción que permita a la empresa incorporar procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción con el fin de garantizar la aplicación del diseño propuesto.

f) Diseñar el sistema de seguimiento y control de los planes de reclutamiento y selección de personal, para garantizar que estos se realicen de manera permanente conforme a los procesos propuestos.

Justificación

La administración del recurso humano es un componente de trascendental importancia dentro de las organizaciones, es una de las áreas de la empresa que requiere mayor atención por su grado de complejidad. Un componente de las organizaciones de tanto valor como las personas, tiene consigo la necesidad de sensibilizar y estructurar a las corporaciones en cómo obtener el mayor rendimiento de los integrantes, entendiendo que cada individuo tiene una forma particular de alcanzar su mayor desempeño, forma de relacionarse y sentirse motivado.

De ahí el grado de importancia que posee conocer la administración de los Recursos humanos como un pilar progresivo y positivo en el crecimiento, desarrollo, fortalecimiento y sostenibilidad de cada una de las empresas que componen los diferentes renglones económicos. La administración se ha preocupado por conocer la necesidad de planear estrategias y métodos que mejoren el desarrollo de las fuerzas de trabajo en las empresas, estas buscan generar mecanismos que maximicen el valor de las organizaciones desde el direccionamiento estratégico que se enlaza con el correcto funcionamiento de las organizaciones.

En las décadas recientes, la administración de los Recursos humanos ha logrado aportes trascendentales en un mundo empresarial cada vez más moderno, competitivo y globalizado, debido a la importancia que implica el correcto engranaje de todos los individuos en los procesos administrativos al interior de las organizaciones. Las empresas que dedican grandes esfuerzos y asignan recursos para el desarrollo de departamento de Recursos humanos son altamente productivas y competitivas ya que desarrollan en sus colaboradores una serie de valores y competencias que permiten el aumento y aprovechamiento de los recursos, conserva sinergia en

los equipos que buscan la obtención de objetivos planeados por la organización a corto, mediano y largo plazo.

Para ello a los individuos se les debe agrupar, examinar sus talentos y de ahí vincularlos al cargo idóneo dentro de la organización y que sientan que están en el lugar adecuado y con las personas adecuadas, de esta manera se empezara a generar y establecer el sentido de pertenencia por la empresa y se direccionara al empleado en el cumplimiento de los objetivos de la organización y por ende que se cumplirán los individuales.

Para fomentar el talento humano es necesario establecer una cultura empresarial y verificar el clima organizacional, conjuntamente se debe proveer al personal recién reclutado de condiciones óptimas que faciliten el integrarse con el equipo de trabajo ya existente, pues para lograr las metas se debe y necesita trabajar en equipos y no depender de una sola persona, por eso al fomentar el trabajo de un equipo se potencia el trabajo de los individuos generando un equilibrio.

Esta investigación servirá para proporcionar bases a la Empresa Inversiones SALCAR S.A.S en lo que se refiere al Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del personal y contribuir a que se mejoren estos procesos.

Todos los escenarios son óptimos para articular el soporte académico con las prácticas a las que se enfrentan las organizaciones, de esta manera la Universidad del valle se vincula al desarrollo socioeconómico de la región impartiendo los conocimientos necesarios a sus estudiantes para que estos lleven a la práctica lo aprendido.

Marcos de Referencia

Paradigma

El paradigma utilizado en esta investigación corresponde al clásico o tradicional.

Dentro de los autores más influyentes en la Administración Clásica encontramos a Henry Fayol y Frederick Taylor, este último impulso la escuela de la administración científica donde prioriza la importancia en la productividad de las empresas desde la mano de obra, implementando métodos como la división del trabajo, medición de tiempos y la remuneración según su rendimiento laboral.

El método de Taylor donde se redujo los costos de producción debido a que se pagaba menos salarios, mejorando los ingresos de las empresas. Pero perjudica a sus obreros, Taylor bajo los costos de cada parte producida, para que los trabajadores estuvieran obligados a aumentar la velocidad en los procesos de fabricación haciendo de esta labor más ardua, generando con ello mayor fatiga a los obreros por los movimientos repetitivos y constantes realizados.

La teoría clásica del francés Henry Fayol se preocupa por el aumento de eficiencia de las empresas a través de principios científicos generales de la administración quien le dio orden a las organizaciones donde fundamenta cinco pasos que constituyen el proceso administrativo. Fayol las definió como prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar; además genero un aporte invaluable como son los principios fundamentales de la administración.

- | | |
|---------------------------------|---|
| 1. División del trabajo. | 5. Unidad de dirección. |
| 2. Autoridad y responsabilidad. | 6. Subordinación del interés general al |
| 3. Disciplina. | interés individual. |
| 4. Unidad de mando. | 7. Remuneración del personal. |

- | | |
|--------------------|------------------------------------|
| 8. Centralización. | 12. Estabilidad de personal en sus |
| 9. Cadena escalar. | cargos. |
| 10. Orden. | 13. Iniciativa. |
| 11. Equidad. | 14. Espíritu de equipo. |

Por otro lado Elton mayo hizo énfasis en las teorías de las relaciones humanas en oposición al taylorismo, queriendo implantar un enfoque humano desde la sociología y la psicología, realizó un estudio en Western Electrtric Company donde se concluyó lo siguiente:

- Los colaboradores son más productivos si la parte gerencial se preocupa por su bienestar y los supervisores les prestan atención.
- El clima organizacional mejora los niveles de productividad.
- La buena relación entre los empleados mejora el trabajo en equipo.

Con esto se abre una nueva puerta hacia la búsqueda de la humanización en las organizaciones, la evolución de las teorías que tenían como propósito mutar la participación de los individuos dentro de las empresas.

Dimensión

Para este trabajo se tuvo en cuenta la dimensión Axiológica, dado que es la ciencia que observa los valores positivos y negativos de las personas, permitiendo considerar que algo es valioso y fundamenta tal juicio. La axiología busca alinearse con los valores que tiene la empresa, lo que simboliza el ser de la organización según sus objetivos; estos valores guiaran a la organización al cumplimiento de misión y visión.

Marco Histórico

La empresa fue fundada el 01 de septiembre de 1986, nace con el nombre Motel Campo amor, cuenta con más de 30 años de experiencia en el servicio hotelero de la ciudad de Cartago. Sus instalaciones están ubicadas de manera estratégica sobre la variante Cartago – Pereira a las afueras de la ciudad, en la calle 4A # 21-34, actualmente dispone de instalaciones de primer nivel distribuidas en 21 habitaciones sencillas, 3 junior, 3 suite y 1 presidencial. Habitaciones dotadas con aire acondicionado tipo mini Split independiente, servicio de televisión, mini bar, agua caliente, estéreo, teléfono, baño, jacuzzi, cada una de ellas cuenta con servicio de parqueadero privado, la habitación presidencial cuenta con servicio preferencial de turco.

Logra diferenciarse de sus competidores gracias a su buen nombre, unido, a sus altos aspectos en la calidad de su servicio, participa de manera activa como patrocinador y promotor de diferentes eventos dentro de la villa de Robledo y dispone de alto contenido en su plataforma web y redes sociales.

Para el año 2002, cambia su nombre a sin pk2 buscando refrescar el nombre de la empresa con un plan de mercadeo y estrategia publicitaria, mejorando la percepción de sus clientes con la remodelación de habitaciones, amueblamiento, agregando valor en cada una de las experiencias de sus usuarios.

El 10 de julio de 2016 es adquirido por la empresa pereirana INVERSIONES SALCAR S.A.S. bajo el nombre Motel Avalos, este nombre fue tomado del apellido del conocido escultor español Juan de Avalos y Taborda considerado como uno de los escultores más influyentes del siglo XX. Con la premisa de mantener los servicios de calidad, prestigio e influencia como ícono del sector hotelero en la ciudad de Robledo.

En la actualidad INVERSIONES SALCAR S.A.S continúa como líder del mercado en el sector hotelero de la ciudad.

Marco Teórico

George Elton Mayo (1880-1949), científico australiano quien desarrollo la teoría de las relaciones humanas en Estados Unidos en contraposición de la teoría clásica de la administración que tenía una fuerte tendencia a la deshumanización donde los empleados no disponían de las condiciones laborales adecuadas para efectuar las tareas asignadas; Elton Mayo con su aporte teórico logró modificar los conceptos rigurosos y mecánicos que atropellan a las personas. Incorpora nuevas percepciones dándole más importancia al trabajador, brindando condiciones laborales humanistas que ayudan con la productividad en búsqueda de la rentabilidad, motivo para el cual fueron creadas las organizaciones. Se establecieron las relaciones sociales al interior de las empresas ya que considera al individuo como participe de un grupo, mejorando los niveles de comunicación que facilitan el trabajo.

Su teoría quedaría demostrada en el experimento efectuado en la planta Western Electric Company que consistió en cuatro fases, la primera fase dependía de las condiciones de la iluminación de las áreas de la fábrica, en la segunda fase se aumentaron los sueldos; se introdujeron periodos de descanso de diversa duración; la jornada y la semana laborable fueron acortadas, en la tercera fase los investigadores llegaron a la conclusión de que los empleados pondrían más empeño en el trabajo si piensan que la gerencia se interesa por su bienestar y los supervisores les prestan atención especial. Este fenómeno recibió después el nombre de efecto de Hawthorne.

“Para Deming, son claves la formación en el trabajo, los programas de educación y desarrollo, facilitar la interacción entre departamentos, fomentar la responsabilidad y el orgullo en el trabajo” (Perdomo, et.al, (s.f), p. 4).

Deming hacía énfasis en la importancia de generar espacios de capacitación que permitan desarrollar habilidades y competencias de los colaboradores, vincular a los individuos con los valores corporativos generará mayor grado de compromiso con la organización y aumentará el sentido de pertenecía.

La satisfacción de los clientes con respecto a cualquier servicio dado o artículo fabricado, y según cualquier criterio, si es que tienen alguna opinión que ofrecer, mostrará una distribución que va desde la insatisfacción extrema a la mayor complacencia, de gran satisfacción (Deming, 1989, p. 145).

Algunas características de la calidad del servicio son tan fáciles de cuantificar y de medir como las características de calidad de los productos manufacturados.

Juran definió el concepto de calidad como algo "listo para su uso" y elaboró entre otras la llamada "trilogía de calidad", como base para iniciar cualquier proceso: "mejoras de calidad", "calidad de planificación" y "control de calidad". En Japón sus teorías se aplicaron con tal éxito que en pocos años Toyota se convirtió en un gigante automovilístico que comenzó a amenazar a ese sector de la industria americana, entonces el más poderoso (Celis, 2008).

Con base en este aporte, se destaca la importancia de ofrecer a los integrantes de los equipos de trabajo las herramientas necesarias para desarrollar de manera adecuada las tareas consignas en el manual de funciones, así como proporcionar por medio de entrenamiento el fortalecimiento de las habilidades y destrezas que requiere una tarea específica dentro de un puesto de trabajo.

Para Phillip B. Crosby, el proceso de mejoramiento de calidad debe partir de un compromiso de la alta dirección, y de una filosofía en la que todo integrante de la organización comprende sus propósitos. Lograr calidad, sólo, es posible a través de un cambio de cultura de la empresa en donde se le concede al personal la oportunidad de vivir con dignidad, brindándole un trabajo significativo y un ingreso suficiente (Torcuato Castillo, 2017).

Crosby destaca que los círculos de calidad y las estadísticas, representan una mínima parte de la tarea encaminada a lograr la calidad. Las fases del cambio para lograr la calidad son: convicción de la dirección, compromiso de la alta gerencia y de todo el personal y conversión de la cultura organizacional. Por otra parte, ("total", 2017) señala que "la empresa que desee evitar conflictos, eliminar el incumplimiento de los requisitos, ahorrar dinero, y mantener satisfechos a sus clientes debe vacunarse" (p. 15). Esta vacuna comprende tres estrategias administrativas que son:

- a) Determinación
- b) Educación
- c) Implantación

De cenzo & Stephen, (2001) afirman que: la administración de los recursos humanos es la parte de la organización que trata con la dimensión humana, puede verse desde dos enfoques distintos. Primero la administración de recursos humanos es una función para proporcionar personal de apoyo a la organización; segundo: la administración de recursos humanos es una función que compete a todos los gerentes (p. 21).

Como lo señala el autor el área de recursos humanos es muy importante para las organizaciones, debido a que la alta gerencia debe estar compenetrada para poder lograr un buen trabajo en equipo y estar más cerca del personal para identificar sus necesidades e implementar

planes de mejora que contribuyan al desarrollo y bienestar de los colaboradores. En la actualidad no se puede ver a los empleados como personas que solo cumplen una función determinada en un cargo específico; se deben contemplar como seres influyentes dentro de las mismas y que son el capital más valioso que poseen las organizaciones para llevar a cabalidad la obtención de metas y objetivos propuestos desde la planeación.

No se puede hablar de organización sin hacer mención a las personas, de nada sirve que las organizaciones con altos desarrollos tecnológicos inviertan numerosos recursos financieros en la implementación de plantas con infraestructura física equipada con tecnología vanguardista, si no posee un personal idóneo para llevar a cabo toda la operación y funcionamiento que esta requiere.

De Censo y Robbins proponen el proceso de reclutamiento como la manera de incorporar todos aquellos talentos que requiera la empresa para ejecutar su operación.

El reclutamiento se puede denominar externo cuando se realiza de diferentes fuentes por fuera de la organización, una de ellas son los referidos por personal activo de la misma, usualmente esta es considerada una fuente confiable debido a que su mano de obra ya es conocida y los colaboradores solo recomiendan a aquellos candidatos que a su juicio son aptos para un puesto establecido, otra manera de reclutamiento es la interna, que busca promover personal directo con la compañía generando motivación con valor agregado como el conocimiento y funcionamiento de la compañía el cual facilita la adaptación a las nuevas tareas encomendadas.

Las oficinas de empleo públicas es otra opción para el reclutamiento ya que cuentan con una buena cantidad de bases de datos y están disponibles a la hora de ser requerida, en ocasiones la mano de obra es poco calificada por la poca experiencia de los aspirantes. Por otra parte, existen

las oficinas de empleo privada que ofrecen mano de obra calificada y personal idóneo para cada puesto de trabajo, están no son de libre acceso y deben ser pagadas.

Al finalizar el proceso de reclutamiento se inicia con la selección que tiene como objetivo la contratación de los aspirantes más adecuados para cada puesto de trabajo, en esta etapa se debe superar la entrevista, pruebas de ingreso y exámenes médicos.

El proceso final es la inducción, su objetivo principal es familiarizar al individuo con la organización, su puesto de trabajo y la ampliación de los conceptos impartidos en el reclutamiento y selección, en esta etapa se dejan claras las obligaciones y responsabilidades que debe cumplir el individuo en la empresa, la misión y visión que deja en claro los objetivos y metas de la empresa, reseña histórica, reglamentos internos, un adecuado proceso de inducción será transcendental para que el nuevo colaborador logre adaptarse con facilidad y no se produzcan renuncias que generen sobrecostos al momento de iniciar labores que inciden en gastos extras para la empresa.

Wayne Mondy, (2010) afirma que: la dotación de personal es el proceso a través del cual una organización se asegura de que siempre tendrá el número adecuado de empleados con las habilidades apropiadas en los trabajos correctos y en el momento indicado, para lograr los objetivos organizacionales (p. 5).

Para las organizaciones es muy importante contar con un proceso adecuado de vinculación de personal, el cual implica un proceso adecuado de reclutamiento y selección de personas que cumplan con perfiles específicos para cada puesto de trabajo, asegurando los estándares requeridos que permitan garantizar el óptimo rendimiento en cada puesto de trabajo.

El reclutamiento tiene por principio desarrollar la manera más apropiada de cautivar a los candidatos de forma eficiente, con las habilidades adecuadas y en las cantidades requeridas para cada caso.

Las empresas buscan en el reclutamiento adquirir un número significativo de aspirantes para una vacante y entre ellos elegir al adecuado para cada caso donde se consideren más aptos y cuenten con las habilidades y destrezas que más se ajusten a los requerimientos del puesto; la tasa de desempleo juega un papel importante en este proceso, pues entre más alto sea el indicador de desempleo que aporte el DANE será mayor la oferta de aspirantes que permitan captar a las personas con el perfil más altos. Es de vital importancia realizar un debido reclutamiento de personal para que el proceso de selección se desarrolle de manera apropiada.

Antes de realizar el proceso de reclutamiento se debe contemplar la modalidad de subcontratación, esta permite a las organizaciones la reducción de gastos de contratación (exámenes médicos, pruebas psicotécnicas, entrevistas, entre otros procesos).

Pasando a la modalidad de pago por prestación de servicios, este proceso se utiliza cuando las labores a realizar son de tipo ocasional como el mantenimiento a las instalaciones, donde muchas organizaciones se apoyan en otros modelos de contratación como el outsourcing que se ocupa de efectuar lo contratado sin necesidad de incurrir en gastos altos para la compañía, otra modalidad usada corresponde a las agencias de empleo temporal, las cuales proporcionan al cliente, los colaboradores en el momento que los requieran y por el tiempo que los necesiten evitando con ello costos de reclutamiento, ausentismo y rotación de personal.

Otra forma de reclutamiento es el interno el cual promociona sus colaboradores para ocupar una vacante disponible al interior de las mismas generando motivación y mayor sentido de pertenencia.

Seguido de un proceso de reclutamiento con bases sólidas, se da inicio al proceso de selección sustentado en el teórico R. Wayne Mondy quien afirma:

La selección es el proceso de elegir a partir de un grupo de candidatos a aquel individuo que resulte ser más conveniente para una posición en particular. Hay muchas formas de mejorar la productividad, pero ninguna es más poderosa que tomar la decisión correcta de contratación (Wayne Mondy, 2010, p. 158).

La selección es un proceso crucial, en esta etapa se lleva a cabo todos los pasos para proceder a la contratación del aspirante que cumpla todos los requisitos y se ajuste a las exigencias del cargo a desempeñar.

La selección da inicio con la entrevista encaminada a buscar cualidades específicas del aspirante a la vacante, el cual debe ser superada para continuar con el proceso de selección seguido se realiza la revisión del currículo que concuerde con lo que indico en la entrevista previa, una vez esta sea satisfactoria se enviaran las pruebas que permiten al evaluador identificar las aptitudes, personalidad, habilidades personales y el estado de ánimo. Estos pasos permiten elegir a las personas que se ajustan a cada puesto de trabajo y tengan un rendimiento óptimo en sus labores asignadas.

Encuentra gran relevancia para la empresa conocer el estado de salud actual del aspirante, este es sometido a una serie de exámenes médicos que dictaminan la salud general y si se encuentra en condiciones para desempeñar el puesto para el cual va a ser contratado.

Realizar el proceso de reclutamiento y selección de manera adecuada asegura a las empresas fortalecer y desarrollar el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos en la planeación estratégica.

Los conceptos de selección de personal no han cambiado en los últimos años, lo que ha evolucionado sustantivamente son las formas, las vías de comunicación, los soportes donde están registrados los datos, la manera en que se relacionan las personas y los comportamientos individuales.

La tendencia en selección de personal es la selección por competencias que se basa en una cadena de factores. Los conceptos por emplear se utilizan en personas de diferentes profesiones y niveles jerárquicos. La selección por competencias no se refiere exclusivamente a la selección de jóvenes con talento potencial, ni profesionales egresados de las mejores universidades con los mejores registros académicos, está dirigida a la captación de personas con talento, que se puedan desempeñar con un nivel superior en el área que fueron contratados donde dispongan de gran facilidad de adaptación a la empresa, que se les facilite trabajar en equipo y estén dispuestos a los cambios que efectúe la organización.

Para efectuar este tipo de selección la compañía debe entender las necesidades específicas que requiere del candidato para cubrir la vacante que se tiene, se debe concebir que no es lo mismo realizar la selección de personal por competencias para un cargo ejecutivo que para un cargo operativo, teniendo claridad en las competencias o capacidades necesarias para cada caso, asegurando con esto el personal idóneo para cada puesto de trabajo.

La selección por competencias es un conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos, conocimientos, experiencia y competencia, a fin de, elegir, sobre la base de criterios preestablecidos (perfil de la búsqueda), a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible y desempeñarse exitosamente en él, de acuerdo con las necesidades de la organización. (Alles, selección por competencias, 2016, pág. 34).

Antes de realizar un proceso de selección es obligatorio conocer la filosofía y propósitos de la empresa, así como los objetivos organizacionales y la planeación estratégica deben ir de la mano con el recurso humano que es donde se identifica las necesidades de personal calificado, en cada puesto de trabajo.

Dentro un proceso de selección por competencias la entrevista es fundamental ya que en esta fase se explora las competencias requeridas para el puesto de trabajo que se desea cubrir, en esta entrevista se formulan preguntas específicas para cada competencia evaluada. Con base a las respuestas del aspirante se pueden visualizar comportamientos, expresión corporal y forma de comunicación.

En la selección por competencias se emplea el diccionario de preguntas y de comportamientos se especifica los tipos de competencias y a quien va dirigido entre las que se encuentran:

Competencias cardinales: va dirigida a todos los integrantes de la organización.

Competencias específicas generales: va direccionada a los niveles gerenciales de la organización y supervisores.

Competencias específicas por área: para las diferentes áreas de la organización.

Para realizar un proceso efectivo de selección se deben cumplir a cabalidad los 20 pasos que propone Martha Alles:

1. Necesidad de cubrir una vacante: será determinada por el jefe de área donde desea suplir la vacante que tiene disponible.
2. Solicitud de personal: seguir el protocolo establecido por la empresa para realizar la requisición de personal.

3. Revisión descriptivo del puesto: si la organización tiene definido el perfil del puesto, se deberá tomar como base este documento, observarlo detalladamente con el jefe del área que realiza la requisición y tomar notas para el paso posterior.

4. Recolectar información sobre el perfil: una vez revisado el descriptivo del puesto se tomarán los apuntes de las características requeridas para tener el perfil adecuado del candidato.

5. Análisis de eventuales candidatos internos: se requiere utilizar los procedimientos estipulados por la organización para evaluar a los posibles candidatos internos de la organización.

6. Decisión: se centra en la búsqueda del candidato ya sea interna, externa o mixta. En el reclutamiento interno se pueden utilizar el método del job posting, como fuentes externas las agencias de empleos, internet, ferias de empleo etc.

7. Elección de fuentes de reclutamiento: se debe realizar desde la más común como la publicación de la vacante, consulta base de datos, referidos, reclutamiento 2.0 y la contratación de servicios especializados.

8. Recepción de antecedentes: según la trascendencia de las fuentes de reclutamiento elegidas se recibirán los antecedentes de los aspirantes interesados en cubrir la vacante.

9. Primeros filtros: se realiza la lectura de los currículos vitae. Lo primordial de este paso es identificar a los candidatos que se ajusten más al perfil requerido optimizando tiempo y costos de las etapas posteriores.

10. Entrevista: esta dependerá de la vacante que se desea suplir, será llevada a cabo dependiendo el perfil requerido para conocer al candidato hasta su debida presentación, evaluación de su trayectoria laboral para identificar la experiencia y si puede cumplir con el perfil que se está buscando la empresa.

11. Evaluaciones específicas: esta etapa comprende las pruebas establecidas por cada empresa que ir pueden desde exámenes escritos, pruebas de competencia laboral, pruebas de logro, juegos de empresa, debates en grupos etc.

12. Formación de candidaturas: se realiza mediante la información recolectada en los pasos anteriores con sus respectivos análisis permitiendo identificar a los mejores candidatos.

13. Informe sobre finalistas: la información debe ser clara, concisa, puntual, ordenada sencilla y fácil de entender por el solicitante de la vacante.

14. Presentación de finalistas al futuro jefe: se brinda el acompañamiento en la coordinación de entrevistas y demás procesos que efectué el futuro jefe.

15. Selección finalista: se realiza acompañamiento en la toma de decisión final por parte de recursos humanos al jefe directo del aspirante para tomar la decisión más acertada.

16. Negociación: se dará a conocer las condiciones laborales que se aplicaran para el cargo tipo de contrato, salario, prestaciones sociales y todas las condiciones que la ley exige.

17. Oferta por escrito: se redacta de forma minuciosa las condiciones laborales ofrecidas al candidato para su aceptación o rechazo si no está de acuerdo con lo planteado.

18. Comunicación a los postulantes que quedaron por fuera del proceso: es importante realizar este paso agradeciendo a las personas por hacer parte del proceso de selección y animando a participar de un nuevo proceso.

19. Proceso de admisión: cada empresa establece su proceso de admisión de acuerdo lo establecido por la ley.

20. Inducción: esta se realiza en dos etapas la primera se enfatiza en conocer la organización su reseña histórica, misión, visión, valores corporativos objetivos organizacionales etc. Va

dirigida por el área de recursos humanos, la segunda etapa va direccionada por el jefe inmediato donde le da a conocer la función específica del cargo. (Alles, selección por competencias, 2016)

Con la implementación de estos pasos se asegura un proceso de selección efectivo cautivando los mejores talentos, con las competencias requeridas en cada puesto de trabajo asegurando la operatividad de la empresa sin afectar sus niveles de productividad brindando estabilidad y mantenerse competitivo en un mercado marcado por la globalización.

Matriz de resumen

Se presenta la matriz de síntesis teórica, esta contiene los principales autores teóricos que soportaron el estudio de investigación para la empresa INVERSIONES SALCAR S.A.S.

Tabla 2
Matriz de resumen marco teórico.

Escuela	Teoría	Autor	Conclusión
Clásica.	Teoría de las relaciones humanas.	George Elton Mayo.	La integración social del ser humano a la organización demostró que son más productivos por encima de su capacidad física y fisiológica.
Moderna.	Calidad, productividad y competitividad, la salida de la crisis.	Deming, W. Edwards.	El ciclo de mejora continua o conocido como PHVA (planear, hacer, verificar y actuar.) Puede ser aplicado en toda área de la organización en la búsqueda de problemas y brindar soluciones.

Moderna.	Gestión de calidad.	Joseph Moses Juran.	Elaboro la trilogía de la calidad como base para el inicio de cualquier proceso que consistió en mejoras de calidad, calidad de planificación y control de calidad.
Moderna	Gestión de la calidad.	Para Phillip B. Crosby	Crosby señala las fases del cambio para lograr la calidad son: convicción de la dirección, compromiso de alta gerencia y de todo el personal y conversión de la cultura organizacional.
Moderna	Administración de recursos humanos.	De Cenzo y Robbins	Los autores señalan la administración del recurso humano es el capital más importante de las organizaciones, por medio de ellos se logra la consecución de objetivos y metas propuestas.
Moderna	Administración de recursos humanos.	R. Wayne Mondy	La dotación de personal es el proceso más importante para una organización de esta depende un buen reclutamiento y selección de las personas indicadas para cada puesto de trabajo.
Moderna	Selección Por competencias.	Alles. Martha Alicia	La implementación de un proceso de selección por competencias logra cautivar los mejores talentos asegurando un gran desempeño dentro de la organización por parte de los colaboradores

Fuente: Elaboración propia.

La anterior matriz teórica logra incorporar diferentes aspectos dados por los teóricos en las diferentes líneas de tiempo que transforman la administración de las personas en la búsqueda de los procesos con estructura que permiten la adecuada implementación de manuales para la vinculación de los empleados a la empresa.

El presente trabajo se soporta en la teoría R. Wayne Mondy quien se considera como uno de los mayores exponentes en administración de recursos humanos moderna sin dejar a un lado la base de la teoría clásica, brindando aportes teóricos de suma importancia para llevar a cabo la investigación que se realizó en la empresa INVERSIONES SALCAR S.A.S DEL MUNICIPIO DE CARTAGO en los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción.

Marco conceptual

Calidad

El presente trabajo se guio por lineamientos establecidos en la norma ISO 9000-9001: 2008, por ende, las definiciones hacen parte del lenguaje de la calidad, ya que se pueden aplicar a cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de un bien o servicio. Las normas recogen tanto el contenido mínimo como las guías y herramientas específicas de implementación y los métodos de auditoria.

Las normas ISO 9000, especifican la manera en que una organización opera sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles del servicio, la ISO 9001:2008 es la base de la gestión de la calidad ya que es una norma internacional y se centra en todos los elementos de administración de la calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. Existen elementos en dichos estándares de calidad que se relacionan con la manera en que los sistemas operan (9000", (s.f)).

Calidad (Considera al cliente y su satisfacción) se ha definido de muchas maneras, pero podemos decir que es el conjunto de características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades el cliente.

El proceso lleva implícita la orientación al esfuerzo de todos al cliente buscando siempre la mejora de los mismos.

Existen numerosas técnicas de gestión que se pueden utilizar para conseguir la satisfacción de los clientes, pero además se necesita conseguir mejores resultados, la gestión por procesos hace compatibles las necesidades de la organización interna con la satisfacción de los clientes, su implementación no está exenta de inconvenientes, consecuencias de paradigmas y valores culturales. La finalidad de la gestión por procesos pretende centrarse en lo crítico para generar valor en lo presente y futuro.

Mejora continua se logra formulando preguntas correctas, recolectando datos útiles en forma continua, esto con el fin de ir aplicando lo que se obtiene para tomar decisiones importantes acerca de los cambios requeridos y/o de iniciativas que se deben ir implementando.

“Enfoque al cliente, la alta dirección debe asegurarse, de que se determinan los requisitos del cliente y que estos mismos se cumplan, con el propósito de aumentar su satisfacción y generar con ello seguridad, compromiso y responsabilidad” (9000", (s.f), p. 11).

De los conceptos planteados anteriormente ponen de manifiesto que la calidad viene definida por el cliente, su juicio global sobre un producto o servicio genera su aprobación o rechazo materializado como satisfacción o insatisfacción. Un cliente estará satisfecho cuando se le ha otorgado lo que él esperaba, entonces la calidad de un producto o servicio se puede conocer ante la satisfacción del cliente.

Reclutamiento

Wayne Mondy, (2010) define el reclutamiento como “Proceso para atraer a los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización” (p. 127). Una vez realizado el análisis, descripción y especificación del puesto de trabajo llega el momento de reunir el numero apropiado de candidatos en el tiempo adecuado y las cantidades necesarias, el objetivo es reunir a todos aquellos que mejor se adapten a los requerimientos de la organización, es decir, aquellos que posean las destrezas y habilidades requeridas para cubrir la vacante que se tiene disponible en la empresa, el reclutamiento puede ser: interno, externo o mixto.

Chiavenato (2007) por su parte argumenta que: el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar (p. 159).

Reclutamiento es el proceso mediante el cual se atrae a los aspirantes que posean un potencial calificado y competente para desempeñar un cargo al interior de la organización;
Fundamentalmente es un sistema que permite la divulgación de las vacantes en las empresas para captar la mayor cantidad de aspirantes y cubrir el puesto disponible con el candidato adecuado.

Selección

La selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización. El acoplamiento adecuado de las personas con los puestos de trabajo y con la organización es la meta del proceso de selección

(Wayne Mondy, 2010, p. 158) (Wayne Mondy, Administración de recursos humanos, 2010, pág. 158).

La finalidad de este proceso es seleccionar de un grupo de aspirantes al candidato con las capacidades y habilidades requeridas para desempeñar determinado puesto de trabajo. De una buena selección depende que el candidato se integre, a la organización y asegure su permanencia, además de cumplir con las labores a cabalidad para lo cual fue contratado.

La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos: a) Adecuación de la persona al trabajo, b) Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto (Chiavenato, 2007, p. 169).

La selección es el proceso que da continuación al reclutamiento seleccionando a los candidatos más idóneos para ocupar un puesto de trabajo, con el fin de mantener y asegurar la competitividad en el mercado. La selección tiene gran incidencia en las organizaciones ya que es la fase donde se escogen los aspirantes con las destrezas, conocimientos y habilidades necesarias para ocupar una vacante. Mediante el uso adecuado de técnicas como la entrevista, pruebas, test psicológico entre otras herramientas que facilitan el trabajo al departamento de recurso humano en la búsqueda del candidato que requiere la organización para desempeñar unas labores específicas de la manera adecuada.

Contratación

Es la formalización con forme a la ley, la futura relación laboral que garantice los derechos y deberes tanto del empleado como los del empleador, este proceso se lleva a cabo mediante un

contrato de trabajo para el cual se registrarán los compromisos, responsabilidades y las condiciones bajo la cual se prestara la labor, también se define las prestaciones a las cuales tiene derecho como lo son el salario, jornada laboral, descanso, vacaciones, prima legal entre otros (Reclutamiento, 2013).

Inducción

Una vez se finaliza el proceso de contratación, se aborda la inducción del nuevo colaborador definida como:

La inducción es un esfuerzo inicial de capacitación y desarrollo dirigido a los nuevos empleados para informarles acerca de la compañía, el puesto de trabajo y el grupo de trabajo. Un buen programa de inducción es muy importante porque con frecuencia las primeras impresiones son las más duraderas (Wayne Mondy, 2010, p. 218).

La inducción es el proceso por el cual deben pasar todos los integrantes recién vinculados a la organización con el fin de facilitar su adaptación e integración, conocer la misión y la visión de la empresa, las funciones del puesto de trabajo, las instalaciones y demás componentes que aseguren un óptimo desempeño y permitan un acoplamiento a la cultura organizacional.

Este proceso es definido como un programa de inducción o de integración a la empresa: busca que el nuevo empleado se adapte y familiarice con la empresa, así como con el ambiente social y físico donde trabajará. La integración de un empleado nuevo a su trabajo se hace por medio de un programa sistemático. Es conducida por su jefe inmediato, por un instructor especializado o por un compañero (Chiavenato, 2007, p. 399).

Para los nuevos colaboradores una buena inducción les facilitara la adaptación a la empresa, le permitirá conocer la estructura física, sus compañeros de trabajo, labores a desempeñar e identificar la cultura organizacional de la empresa, este se considera vital para asegurar el entendimiento y la forma como interactúan los individuos, debe ser dictada por un experto o en su defecto por su mando directo o un compañero de trabajo que conozca bien la empresa y las funciones a desempeñar durante su tiempo de trabajo.

Marco contextual

La fundación de Cartago se enmarca en el proceso de expansión de conquista española llevada a cabo en el suroccidente colombiano. Jorge Robledo, posteriormente Mariscal, sale de Cali, con órdenes precisas de afianzar el control territorial, y después de realizar las exploraciones pertinentes, llega a la Provincia Quimbaya, encuentra a los indios del mismo nombre, que según apreciaciones de cronistas eran alrededor de 80.000 y allí en tierras del Cacique Consota, a orillas del río Otún funda la ciudad de Cartago el 9 de agosto de 1.540.

A la ciudad, le fue dado el privilegio de tener Casa de Fundición, tasaba y fundía el oro de las ciudades vecinas Anserma, Arma y Toro, era paso obligado de la ruta entre Cartagena y Santafé con destino a Popayán y Quito, sirvió de punto de avanzada para nuevas expediciones militares en la conquista del Chocó, y organizó arremetidas defensivas contra los continuos ataques de los indios Pijaos, grupo que durante más de cien años se opuso a la dominación española.

Esta primera ciudad permaneció por espacio de 150 años en el sitio original de su fundación, pero debido al descenso de la población indígena, a la disminución en la captación de oro, al habilita miento del camino de Guacanes en el Huila, que acortaba la distancia entre Popayán y Santafé, a la búsqueda y adaptación económica de nuevas tierras para la ganadería, fueron razones suficientes para que la ciudad solicitara la autorización de traslado a las Sabanas, entre

los ríos Cauca y la Vieja, sitio que desde entonces ocupa. La protocolización del traslado se llevó a cabo el 21 de abril de 1691, en procesión presidida por el presbítero Manuel De Castro y Mendoza.

En este nuevo sitio y a lo largo del siglo XVIII, Cartago vuelve a renacer, se intensifican las estancias ganaderas, se convierte en centro de abastecimientos de minas y esclavos hacia el Chocó, es el lugar intermedio entre Cartagena y Quito, privilegio que ayuda a activar el comercio.

Cartago durante la independencia y demás guerras civiles del siglo XIX, es utilizada como asiento militar permanente, algunas casonas son adaptadas para cuarteles, las contribuciones obligatorias para sostener las guerras y los continuos saqueos a que se vio sometida aceleran su empobrecimiento, se presentan también éxodos de Cartagüeños.

Con las expectativas de la colonización Antioqueña, se intentan adelantar empresas como el Ferrocarril, el Acueducto y otras, pero el impacto del desmembramiento territorial de principios del siglo XX, que le segrega un gran porcentaje de su territorio sumado a la apertura de nuevas vías, dejan a Cartago como se encuentra en la actualidad, situada entre dos grandes regiones que desarrollaron economías de exportación por el norte, el eje cafetero con el café, y por el centro y sur del Valle con la caña de azúcar.

Hoy, la ubicación geográfica, es nuevamente nuestra opción de progreso, el punto de enlace para la región y el exterior recae en el Aeropuerto Internacional de Santa Ana (Zuluaga R, (s.f)).

Marco legal

Con el propósito de ajustar la investigación al contexto legal de la legislación colombiana, se toman como principales bases las siguientes leyes y decretos.

Ley 100 de 1993

El Sistema de Seguridad Social Integral en Colombia, fue instituido por la Ley 100 de 1993 y reúne de manera coordinada un conjunto de entidades, normas y procedimientos a los cuales podrán tener acceso las personas y la comunidad con el fin principal de garantizar una calidad de vida que esté acorde con la dignidad humana, haciendo parte del Sistema de Protección Social junto con políticas, normas y procedimientos de protección laboral y asistencia social (Colombia, 1993).

Código sustantivo del trabajo

Artículo 1. OBJETO. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social. **Artículo 2. APLICACIÓN TERRITORIAL.** El presente Código rige en todo el territorio de la República para todos sus habitantes, sin consideración a su nacionalidad. **Artículo 3. RELACIONES QUE REGULA.** El presente Código regula las relaciones de derecho individual del Trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del Trabajo, oficiales y particulares. **Artículo 5. DEFINICIÓN DE TRABAJO.** El trabajo que regula este Código es toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo (Colombia, 1950).

Ley 1562 de 2012

Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional.

ARTÍCULO 1o. Sistema General de Riesgos Laborales: Es el conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan. Las disposiciones vigentes de salud ocupacional relacionadas con la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades laborales y el mejoramiento de las condiciones de trabajo hacen parte integrante del Sistema General de Riesgos Laborales (Colombia, 2012).

Decreto 1953 de 2012

Artículo 1.1.2.3. Comisión Intersectorial para la Gestión del Recurso Humano. La Comisión Intersectorial para la Gestión del Recurso Humano tiene a su cargo la orientación y articulación de las políticas, planes, programas y acciones necesarias para la ejecución de la Estrategia Nacional de Gestión del Recurso Humano (Colombia, 2012).

Decreto 1072 de 2015

Artículo 1. Programa de Salud Ocupacional: en lo sucesivo se entenderá como el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST. Este Sistema consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua y que incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y salud en el trabajo (Colombia, 2015).

Matriz de resumen

En la siguiente tabla se podrá visualizar la matriz de impacto legal donde se incorporan las principales leyes y decretos que rigen esta investigación.

Tabla 3
Matriz resumen de marco legal.

Norma	Ventaja	Desventaja	Conclusión
Ley 100 de 1993	Aumento la cobertura de afiliación a salud de los estratos 1 y 2	Privatización de la salud, para crear intermediación financiera, como negocio.	La ley 100 reformo la salud en Colombia, pero con ello trae grave consecuencias como la misma privatización de la salud deshumanizando el servicio viendo a las personas como clientes o consumidores.
Código sustantivo del trabajo	Surge la justicia de las relaciones laborales entre los empleados y los empleadores brindando equidad a ambas partes.	Emergen varios tipos de contrato de trabajo que perjudican en su gran mayoría a la clase obrera.	El código sustantivo del trabajo tiene como principal característica recortar la brecha que tenían las empresas sobre la clase obrera y proponer una equidad para ambas partes
Ley 1562 de 2012	Mejora las condiciones de trabajo al empleado brindando lugares de trabajo más seguros, preservando su integridad física.	En la mayoría de las empresas ha sido aplicada a cabalidad lo que pone en riesgo la salud e integridad física de los colaboradores.	Otorga las herramientas necesarias para prevenir enfermedades laborales y evitar accidentes a lo que se ven expuestos en sus lugares de trabajo.
Decreto 1953 de 2012	Se articula el desarrollo de la estrategia nacional del recurso humano.	Pocas empresas se articulan a esta norma debido a que proveen empleos informales y el estado ejerce poco control.	El estado colombiano estipulo el decreto 1953 de 2012 que regula la estrategia de recurso humano para brindar condiciones laborales

		adecuadas en todas las empresas del territorio nacional.
Decreto 1072 del 2015.	Contiene normativas y reglamentos que regulan el trabajo en Colombia; Disminuye el ausentismo laboral y mejora las condiciones de salud y seguridad en ambientes de trabajo.	Reúne todas las normas que regulan el trabajo en el país en función de mejorar las condiciones labores y equiparar las fuerzas obreras v/ empresa y exista una equidad entre ambas partes.

Fuente: Elaboración propia

De la matriz marco legal se puede concluir que la norma que más influye en el presente trabajo investigativo, es el código sustantivo del trabajo que rige la contratación en Colombia y tiene como objetivo salvaguardar las partes implicadas en un contrato laboral celebrado por el trabajador y el empleador, asegurando que cada una de los involucrados tenga derechos y deberes por cumplir, si en determinado momento una de las partes incumple los acuerdos estipulados en la formalización del contrato de trabajo este dará paso a la ejecución de unas normas sancionatorias previamente establecidas en este código.

Diseño Metodológico

Esta investigación esta soportada en los aportes teóricos ofrecidos por Roberto Hernández Sampieri en su libro metodología de la investigación sexta edición, con base en este documento, se pretende guiar la investigación a través de los diferentes aportes teóricos manifestos por el autor.

Diseño de la investigación

Esta investigación tiene un diseño no experimental transeccional descriptivo, ya que.

El diseño transeccional descriptivo tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u objetos o – generalmente- las variables y proporcionar su descripción. Son, por lo tanto, estudios puramente descriptivos que cuando establecen hipótesis, estas son también descriptivas (Sampieri Hernández, 2014, p. 209).

Las investigaciones no experimentales permiten observar situaciones ya existentes, y la transaccional descriptiva permite recolectar información en un solo momento, con el propósito de detallar variables y analizar su interrelación, es decir, se observa el fenómeno en un tiempo explícito, sin realizar ninguna alteración en su desarrollo, se recolectan datos y se analizan para proceder con la descripción de dicho fenómeno.

A través de este diseño se evidencio la manera en que la empresa INVESRSIONES SALCAR S.A.S. lleva a cabo los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción por medio de una entrevista no estructurada realizada al gerente, esta herramienta permitió examinar la información recolectada, definir la situación en la que se encuentra la empresa y establecer las mejoras que se sugieren implementar.

Método de la investigación

El método utilizado para esta investigación es inductivo, este permite conocer situaciones de lo particular a lo general, de una forma argumentada lo que lleva a un estudio más preciso, natural, ordenado y racional del problema de investigación; este consiente en la observación de situaciones particulares de una forma detallada, a partir de ello, se puede llegar a conclusiones que encaminen el rumbo adecuado de la investigación y posibles soluciones.

Población o muestra

Censo

El método que se utiliza para el estudio corresponde al probabilístico, dado que, para la recolección de datos, se tomó la totalidad de la población lo cual permite conocer a profundidad el tema de estudio, por lo cual se realizó un censo a doce colaboradores vinculados directamente a la empresa INVERIONSES SALCAR S.A.S. entre personal administrativos y operativo.

Recolección de datos

La revisión de la literatura inicia con las referencias o fuentes primarias utilizadas en el campo de estudio tales como la observación directa, entrevista a los trabajadores. Las fuentes secundarias se apoyarán accediendo a documentos propios e internos de la empresa apoyada en textos, material de bibliotecas, material virtual y bancos de información.

La validez y la confiabilidad de los instrumentos de recolección de información están dados por los antecedentes y la consulta realizada a los expertos, para ese caso se realizó una entrevista estructurada abierta a la señora Yennifer García Corrales jefe de Recursos Humanos de la multinacional Cencosud Colombia para las tiendas Cartago y Dosquebradas.

Información primaria

Con base en los aportes metodológico de Roberto Hernández Sampieri.

El investigador es quien, mediante diversos métodos o técnicas, recoge los datos (él es quien observa, entrevista, revisa documentos, conduce sesiones, etc.). No sólo analiza, sino que es el medio de obtención de la información. Por otro lado, en la indagación cualitativa los instrumentos no son estandarizados, sino que se trabaja con múltiples fuentes de datos, que pueden ser entrevistas, observaciones directas, documentos, material audiovisual, etc. (Sampieri Hernández, 2014, p. 397).

La entrevista no estructurada y la observación directa fueron las herramientas de recolección de información utilizadas para la elaboración de este trabajo, se adquirió gracias al apoyo del personal administrativo y operacional de la empresa INVERSIONES SALCAR S.A.S.

Entrevista

La entrevista es uno de los instrumentos más utilizadas por los investigadores para la obtención de información detallada, “no se considera una conversación normal, sino una conversación formal, con una intencionalidad, que lleva implícitos unos objetivos englobados en una investigación” (Peláez, et.al, (s.f), pág. 1).

La entrevista que se llevó a cabo para la obtención de datos fue No estructurada:

Sin guion previo. El investigador tiene como referentes la información sobre el tema. La entrevista se va construyendo a medida que avanza la entrevista con las respuestas que se dan. Requiere gran preparación por parte de investigador, documentándose previamente sobre todo lo que concierne a los temas que se tratan (Peláez, et.al, (s.f), pág. 3).

Como principal fuente de recopilación de información se realizó una entrevista abierta al gerente y algunos funcionarios de manera aleatoria con el propósito de triangular la mayor información posible.

Hipótesis

Hipótesis alternativa:

La propuesta de diseño del proceso de recursos humanos para el reclutamiento, selección, contratación, e inducción para la empresa la empresa INVERSIONES SALCAR S.A.S. estaría conformada por la atracción de nuevos talentos, identificación del perfil adecuado, formalización legal de la vinculación y la adaptación del nuevo colaborador a la empresa.

Hipótesis nula:

La propuesta de diseño del proceso de recursos humanos para el reclutamiento, selección, contratación, e inducción para la empresa INVERSIONES SALCAR S.A.S. No estaría conformada por la atracción de nuevos talentos, identificación del perfil adecuado, formalización legal de la vinculación y la adaptación del nuevo colaborador a la empresa.

NO se requiere claridad en los lineamientos teleológicos de la empresa.

Variable dependiente: Reclutamiento, selección, contratación e inducción.

Independiente: Procesos.

VARIABLE DEPENDIENTE

¿QUE SON LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN?

Son todos aquellos establecidos para generar en la organización métodos estructurados que permitan realizar la vinculación de los candidatos de manera ordena con el único propósito maximizar la eficiencia, la eficacia y reducción de sobre costos. El reclutamiento consiste en la

búsqueda y la atracción de candidatos que mejor respondan a las necesidades de la empresa; este podrá ser interno o externo. Los procesos de selección requieren completa atención por parte de las empresas ya que este proceso tiene incidencia en las diferentes actividades que realizan las personas dentro de las organizaciones, al ser un proceso dinámico tiene como objetivo encontrar a la persona indicada para desarrollar una actividad específica dentro de la empresa, como lo describe Gonzales, (2014) en su libro “La selección de personal es un proceso de toma de decisiones cuyo objetivo es la incorporación de los trabajadores más adecuados a las necesidades de la organización” (p23).

El método de contratación contiene diferentes pasos que vinculan al el empleador y los candidatos a un puesto de trabajo, estos a su vez están divididos según la necesidad del empleador como Contrato por prestación de servicios, Contrato a término fijo, Contrato a término indefinido, A término de obra o labor contratada, Cooperativas de trabajo asociado, Empresas de servicios temporales, Contratistas independientes y Contrato ocasional. Los procesos de inducción inspiran la socialización humana, con el fin de lograr “sentido de pertenecía”; velando por el bienestar y la motivación del personal nuevo.

VARIABLE INDEPENDIENTE

Los procesos son una secuencia de pasos con un orden lógico que se enfoca para lograr un resultado específico, estos están diseñados para mejorar la productividad, el orden de las tareas o para eliminar problemas que afecten de alguna manera el funcionamiento de las organizaciones.

Tabla 4
Variables de la hipótesis.

	Variable independiente	Variable dependiente
	Proceso	Reclutamiento, selección, contratación e inducción.
	¿Qué es un proceso?	¿Qué son los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción?
Definición conceptual	Los procesos son vinculados a las etapas sucesivas y progresivas de un fenómeno que involucra diferentes componentes en su estructura.	Son todos aquellos pasos que contemplan uno de los aspectos fundamentales de la administración de recursos por medio de técnicas, instrumentos, herramientas, costos, beneficios y enfoques para incorporar a los nuevos integrantes de la organización.
	¿Cómo se hace visible los procesos dentro de las organizaciones?	
Definición operacional	Los procesos dentro de las organizaciones se hace visible cada vez que se incorporan actividades que requieren de seguir una línea progresiva para alcanzar un fin determinado este permite generar control, seguimiento y ejecución transparente de las acciones realizadas por parte de las personas involucradas.	¿Cómo se hacen visibles los procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción?
		Se manifiestan por medio de fases establecidos por la organización para controlar la vinculación de los candidatos.

Fuente: Elaboración propia

Enfoque

El enfoque se basó en el método cualitativo, sustentado en los aportes teóricos de Sampieri Hernández, (2014) quien afirma que “la *investigación cualitativa* proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y

experiencias únicas. Asimismo, aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos, así como flexibilidad” (p. 16).

El método utilizado en la investigación es cualitativo, el cual permite realizar una investigación profunda y detallada del fenómeno motivo de estudio, gracias a ello se logrará analizar el entorno, grupos e individuos en momentos únicos y en tiempo real proporcionando información de primera mano la cual es certera y precisa para abordar el estudio del caso.

Con los datos e información que proporciona la empresa INVERSIONES SALCAR S.A.S., y apoyado en un estudio exploratorio el cual busca conocer la totalidad de los procedimientos que requiere la empresa para satisfacción de los usuarios sean internos o externos en términos de calidad y mejora continua en la prestación del servicio, accediendo a la empresa sobre el control directo de las funciones de cada colaborador que tiene a cargo una cantidad de diversas responsabilidades lo que facilita a su vez generar un aumento en la efectividad por medio de la capacitación, inducción y re inducción de los trabajadores.

Dicha exploración se fundamentará en el proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general, partiendo desde la problemática, la observación de los hechos, de la ausencia de los procedimientos hasta el análisis del sector en términos globales y el proceso deductivo basado en hipótesis preestablecidas, miden variables y su aplicación debe sujetarse al diseño preconcebido; al desarrollarse, el investigador está centrado en la validez, el rigor y el control de la situación de investigación. Asimismo, el análisis estadístico resulta fundamental para lograr los objetivos de conocimiento. Mediante este método se aplican los principios descubiertos a casos particulares de la vinculación de juicios.

Recopilación de la información

Para conocer un poco de la gestión humana se realizó una entrevista a la consultora de gestión humana para las tiendas Metro Cencosud Cartago (Valle) y Dosquebradas (Risaralda) quien facilitó entender y profundizar en conceptos proporcionados en el desarrollo de la carrera por los docentes y que sirvieron para la investigación. **Ver Anexo A.**

Para el desarrollo de la investigación se realizó la encuesta a los Moteles Esparcimientos, Olafo, Las Vegas y Avalos para poder determinar y conocer las características y actividades en el desarrollo de su actividad económica, estas encuestas sirvieron para analizar el perfil competitivo en el que se encuentran los establecimientos. El formato de encuesta se encuentra en el **Anexo B.**

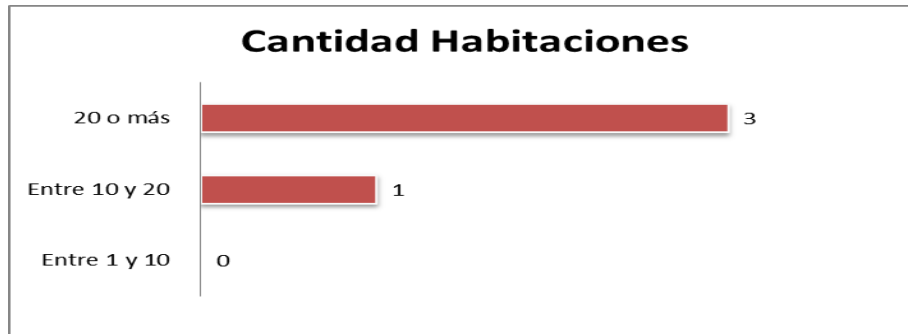
A continuación se muestra la tabulación de la encuesta con su respectivo análisis.

1. ¿Qué cantidad de habitaciones tiene disponibles al público actualmente?

Tabla 5
Cantidad habitaciones

RESPUESTAS	CANTIDAD
Entre 1 y 10	0
Entre 10 y 20	1
20 o más	3

Fuente elaboración propia



Gráficos 1 Cantidad de habitaciones.

Análisis: de los cuatro moteles encuestados, tres de estos cuentan con más de veinte habitaciones, Esparcimientos cuenta con 42, Olafo con 33 y Avalos con 28, por su parte el Motel Las Vegas cuenta con 20.

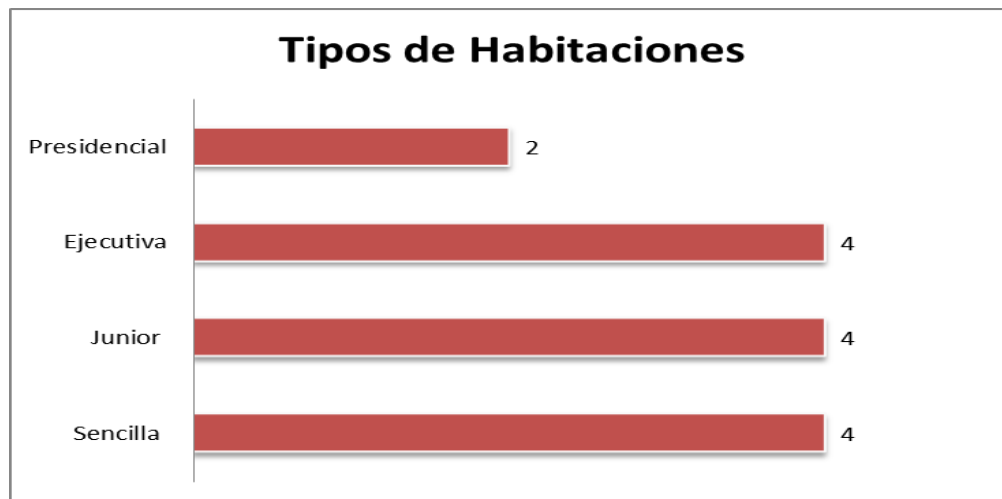
El Motel Avalos debe de pensar en mejorar su infraestructura para lograr ser más competitivos ya que en este aspecto se ubican en el tercer lugar.

2 ¿Cuántos tipos de habitaciones ofrece a sus clientes?

Tabla 6
Tipos de habitaciones.

RESPUESTAS	CANTIDAD DE MOTELES
Sencilla	4
Junior	4
Ejecutiva	4
Presidencial	2

Fuente elaboración propia.



Gráficos 2 Tipos de habitaciones.

Análisis. Los cuatro moteles tienen habitaciones sencillas, junior, ejecutivas. Pero de los cuatro dos tienen suites presidencial cabe anotar que Olafo tiene habitaciones múltiple y Esparcimiento ofrece habitaciones dobles.

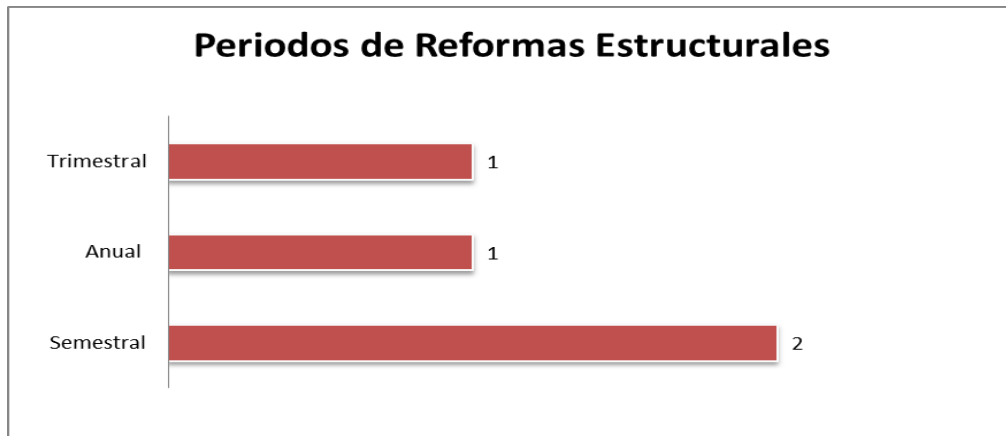
Avalos debe de mejorar su infraestructura para satisfacer con amplitud las necesidades de los clientes en variedad e innovación, entendiendo lo dinámicos que son este tipo de establecimientos.

3. ¿Cada cuánto tiempo realizan reformas estructurales a la planta física?

Tabla 7
Periodos de reformas estructurales

RESPUESTAS	CANTIDAD
Semestral	2
Anual	1
Trimestral	1

Fuente elaboración propia



Gráficos 3 Periodos de reformas estructurales.

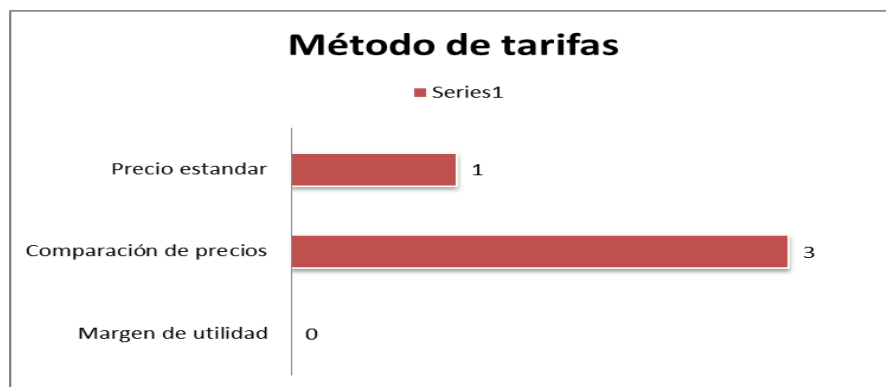
Análisis: al encuestar los cuatro moteles se evidencio que dos de estos realizan reformas estructurales semestralmente, otro las hacen de forma trimestral y el ultimo anualmente para proporcionar un servicio de calidad.

4. ¿Qué método utiliza para establecer las tarifas que ofrece a sus clientes?

Tabla 8
Método de tarifas.

RESPUESTAS	CANTIDAD
Margen de utilidad	0
Comparación de precios	3
Precio estándar	1

Fuente elaboración propia



Gráficos 4 Método de tarifas.

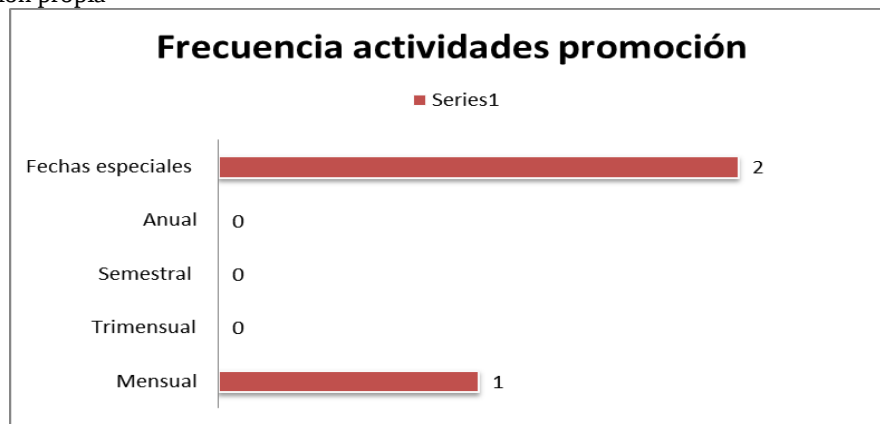
Análisis: tres de los moteles a los que se le hizo la encuesta afirmaron que practican el método de comparación de precios para estar al mismo nivel de los competidores, solo uno estandariza sus precios.

5.. ¿Con que frecuencia realiza actividades de promoción?

Tabla 9
Frecuencia actividades promoción.

RESPUESTAS	CANTIDAD
Mensual	1
Trimensual	0
Semestral	0
Anual	0
Fechas especiales	2

Fuente elaboración propia



Gráficos 5 Frecuencia actividades promoción.

Análisis: en esta pregunta sobre la promoción de los moteles solo uno realiza su promoción de manera mensual, dos las hacen en fechas especiales como amor y amistad y el último afirmo que no tiene ningún tipo de promoción.

6. ¿Cómo realiza la promoción?

Tabla 10
Método promoción.

RESPUESTAS	CANTIDAD
Bonos de descuento	2
Patrocinios	3
Radio	0
Televisión	0
Fan page	0
Redes Sociales	3
web site	2

Fuente elaboración propia



Gráficos 6 Método promoción.

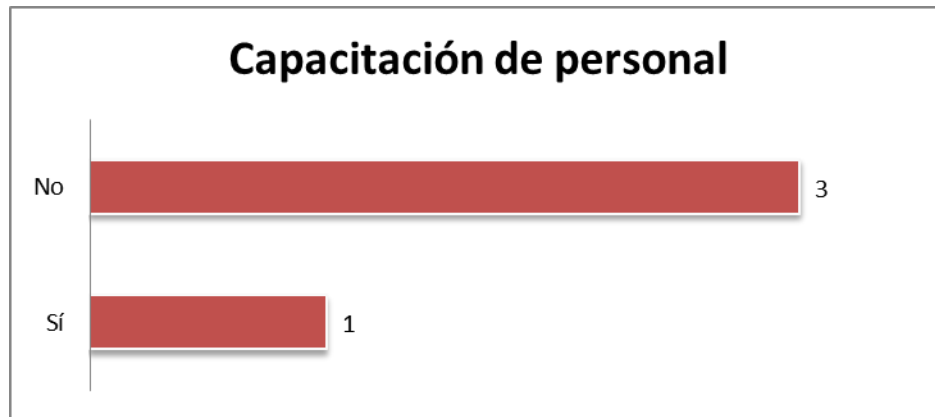
Análisis: solo uno no tiene método de promoción esto es una desventaja competitiva, tres de estos manejan redes sociales y patrocinio, dos de estos tres establecimientos también manejan bonos de descuentos y web site.

7. ¿Capacita a su personal en atención al cliente?

Tabla 11
Capacitación de personal

RESPUESTAS	CANTIDAD
Sí	1
No	3

Fuente elaboración propia



Gráficos 7 Capacitación de personal.

Análisis: solo uno de los establecimientos encuestados afirmó que capacitan a su personal en atención al cliente. Los tres moteles restantes no realizan esta capacitación a su personal y su atención va acorde a las enseñanzas que traen consigo las personas.

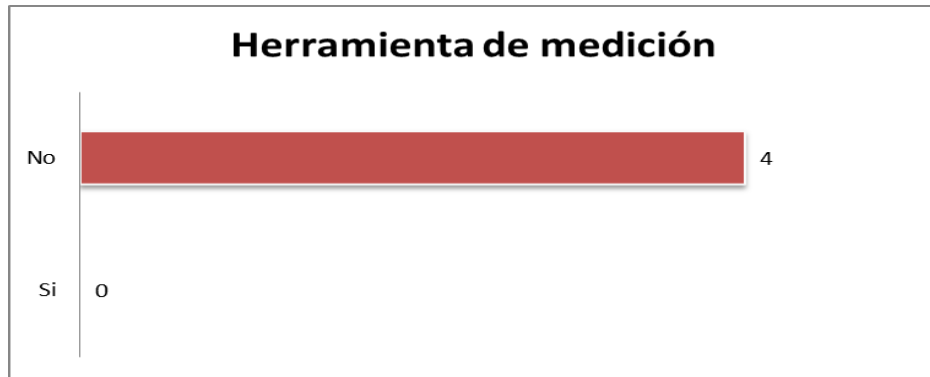
Avalos tiene la oportunidad de capacitar a su personal ya que estos tienen contacto directo con los clientes y son los representantes de la empresa ante los usuarios y del trato de estos dependerá que estos utilicen en una próxima oportunidad el servicio.

8. ¿Dispone de alguna herramienta para medir la satisfacción de sus clientes?

Tabla 12
Herramienta de medición.

RESPUESTAS	CANTIDAD
Si	0
No	4

Fuente elaboración propia



Gráficos 8 Herramientas de medición.

Análisis: en este aspecto tan importante los cuatro moteles no disponen de ninguna herramienta que les permita medir la satisfacción del cliente, sus quejas, peticiones, reclamos y recomendaciones para mejorar la experiencia del servicio.

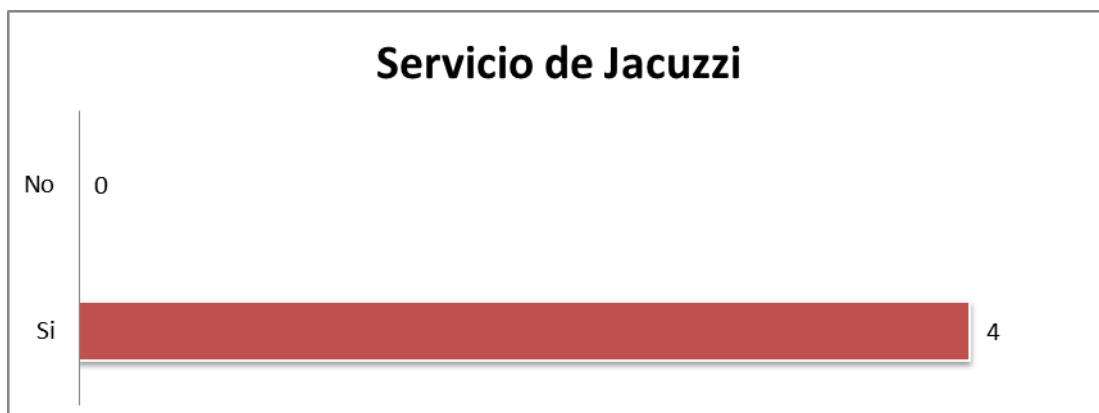
Se le recomienda al motel avalos crear un buzón de PQRS para tener una comunicación directa entre el cliente y el motel para darle solución todo en aras de mejorar el servicio y experiencias de los clientes.

9. ¿Tiene servicio de jacuzzi en las habitaciones?

Tabla 13
Servicio de jacuzzi.

RESPUESTAS	CANTIDAD
Si	4
No	0

Fuente elaboración propia



Gráficos 9 Servicio de jacuzzi.

Análisis: los establecimientos encuestados afirmaron tener este servicio pero algunos lo tienen en unas cuantas habitaciones.

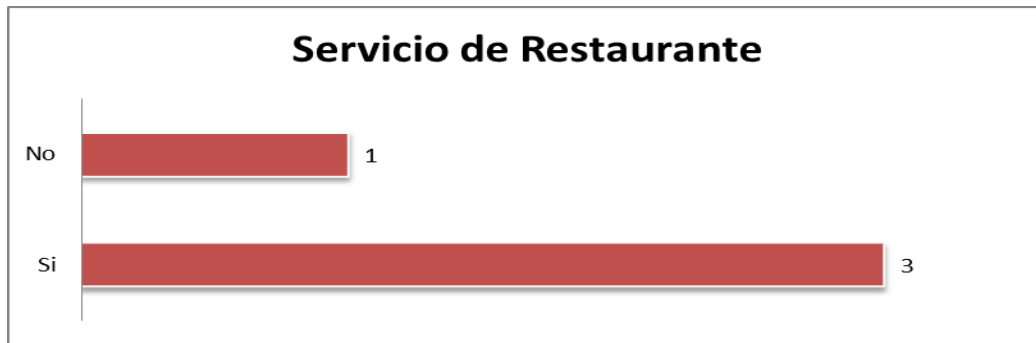
Este servicio el motel Avalos lo tiene en todas las habitaciones y es un valor agregado en el servicio que brinda a sus clientes.

10. ¿Cuentan con servicio de restaurante?

Tabla 14
Servicio de restaurante.

RESPUESTAS	CANTIDAD
Si	3
No	1

Fuente elaboración propia



Gráficos 10 Servicio de restaurante.

Análisis: tres de los moteles ofrecen este servicio de restaurante para sus clientes y solo uno no cuenta con este servicio.

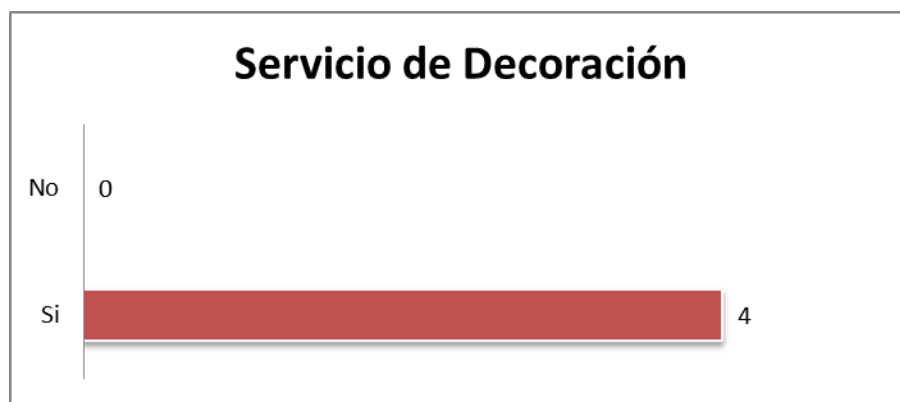
Avalos se destaca en este aspecto por la calidad y buen servicio que ofrece a sus clientes.

11. ¿Ofrecen servicio de decoración a las habitaciones?

Tabla 15
Servicio de decoración.

RESPUESTAS	CANTIDAD
Si	4
No	0

Fuente elaboración propia



Gráficos 11 Servicio de decoración.

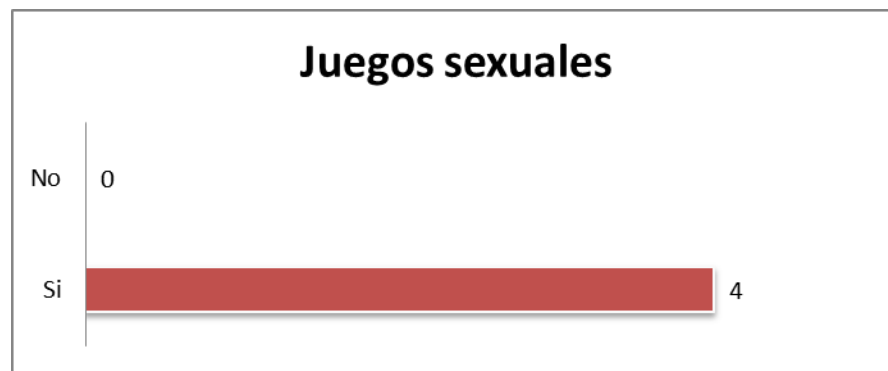
Análisis: en lo que a decoración se refiere los cuatro establecimientos lo realizan para mejorar la experiencia de los clientes.

12. ¿Ofrece a sus clientes diferentes alternativas en juegos sexuales?

Tabla 16
Juegos sexuales

RESPUESTAS	CANTIDAD
Si	4
No	0

Fuente elaboración propia



Gráficos 12 Juegos sexuales.

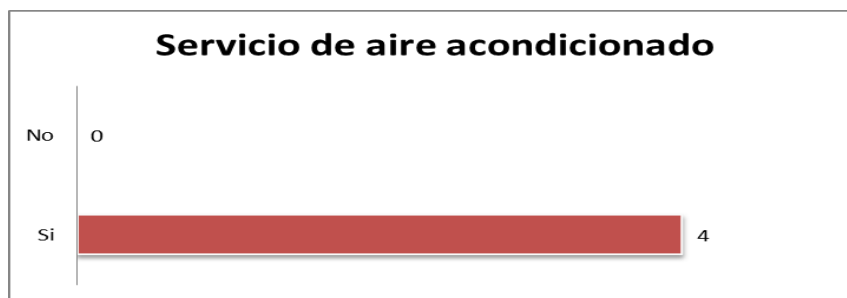
Análisis: los moteles en este aspecto son competitivos ya que ofrecen en variedad, diversidad de objetos y artilugios sexuales que permitan al cliente satisfacer sus necesidades y deseos más profundos.

13. ¿Cuentan con aire acondicionado en las habitaciones?

Tabla 17
Servicio de aire acondicionado.

RESPUESTAS	CANTIDAD
Si	4
No	0

Fuente elaboración propia



Gráficos 13 Servicio de aire acondicionado.

Análisis: dado las condiciones climáticas de la localidad es indispensable ofrecer este servicio y los cuatro moteles disponen de este adicional para los usuarios.

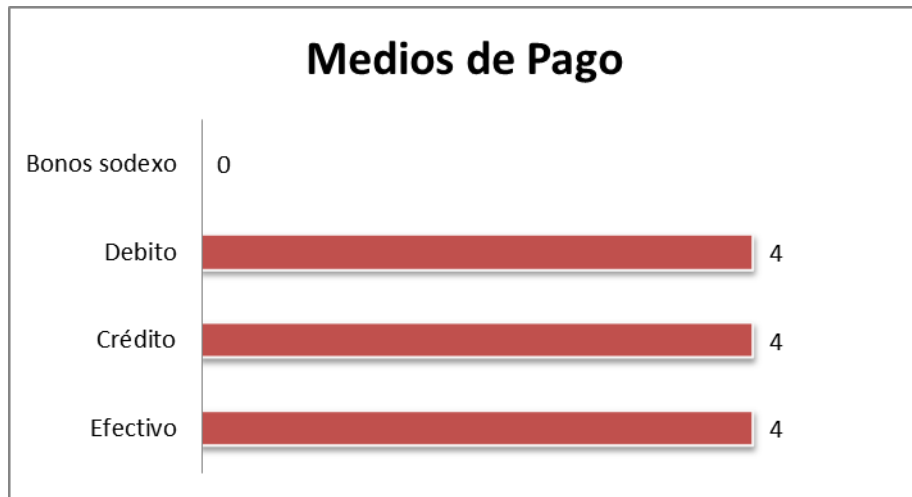
Avalos cuenta con un punto importante a su favor ya que dispone de este en todas sus 28 habitaciones.

14. ¿Qué alternativas en medios de pago ofrece a sus clientes?

Tabla 18
Medios de pago.

RESPUESTAS	CANTIDAD
Efectivo	4
Crédito	4
Debito	4
Bonos sodexo	0

Fuente elaboración propia



Gráficos 14 Medios de pago.

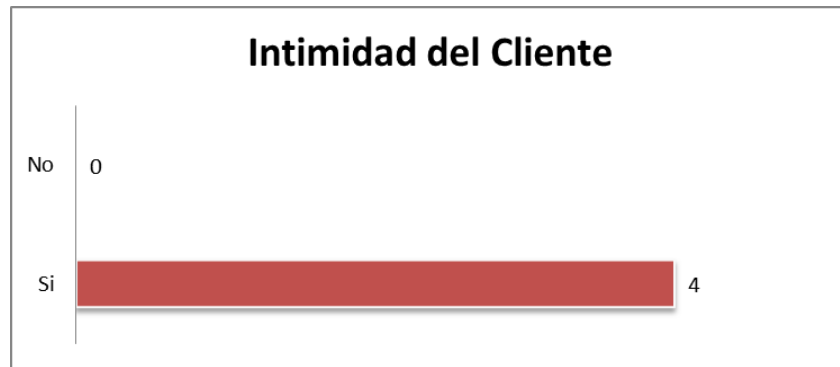
Análisis: los cuatro moteles ofrecen diferentes alternativas de pago como efectivo, débito o crédito, con esto se busca otorgar comodidad a sus clientes. En este aspecto el motel Avalos es competitivo.

15. ¿Se garantiza la intimidad del usuario al momento de realizar el pago que implique el uso del datafono?

Tabla 19
Intimidad del cliente.

RESPUESTAS	CANTIDAD
Si	4
No	0

Fuente elaboración propia



Gráficos 15 Intimidación del cliente

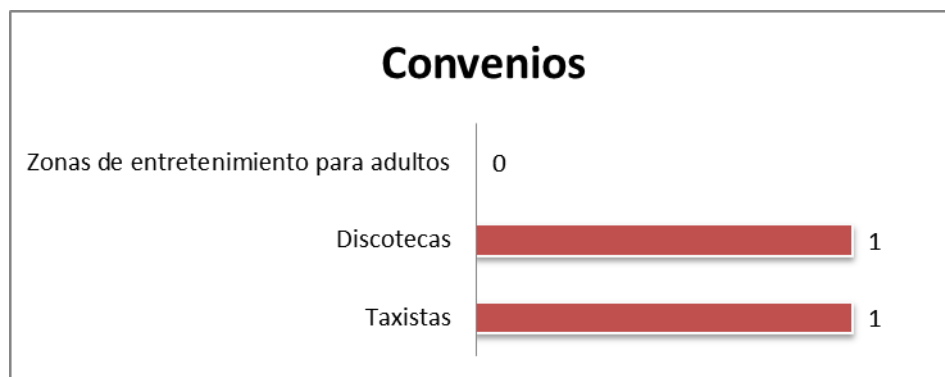
Análisis: esto lo hacen los cuatro moteles y es importante para ellos ya que representa parte del servicio de calidad que ofrecen para garantizar la reserva de los clientes.

16. ¿Maneja convenios de descuento con algún establecimiento o empresa?

Tabla 20
Convenios

RESPUESTAS	CANTIDAD
Taxistas	1
Discotecas	1
Zonas de entretenimiento para adultos	0

Fuente elaboración propia



Gráficos 16 Convenios.

Análisis: solo uno de los establecimientos maneja convenios en este caso con las discotecas para atraer nuevos clientes, otro maneja convenios con el gremio de los taxistas.

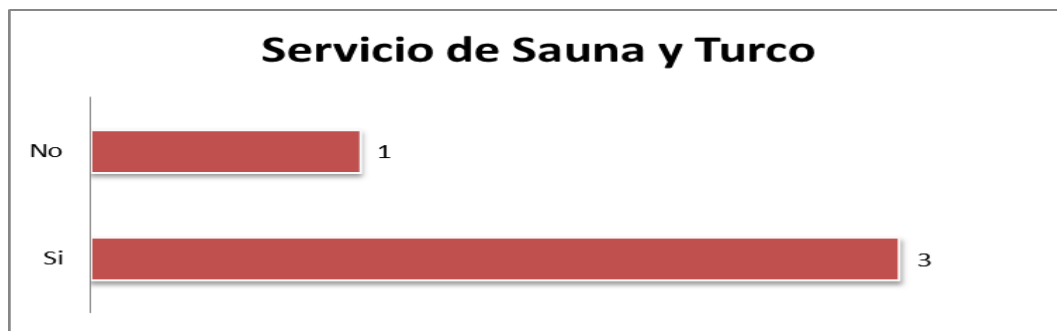
Es de resaltar que los dos moteles restantes no manejan ninguno de estos dejándolos en una desventaja competitiva.

17. ¿Dispone de servicio de sauna y turco?

Tabla 21
Servicio de sauna y turco.

RESPUESTAS	CANTIDAD
Si	3
No	1

Fuente elaboración propia



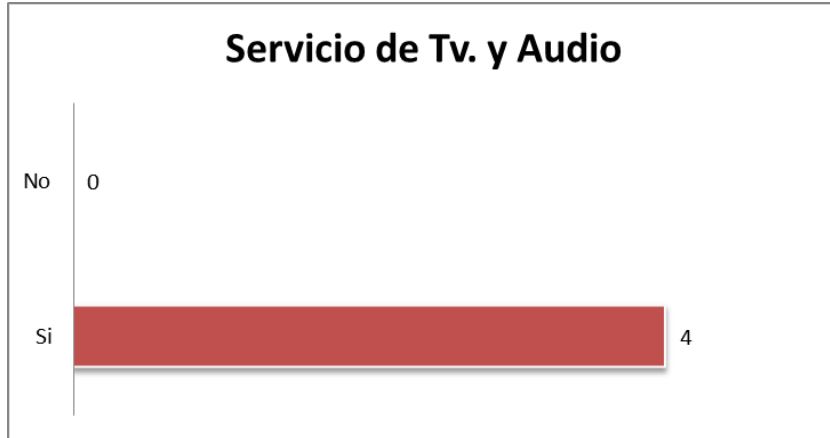
Gráficos 17 Servicio de sauna y turco.

Análisis: este servicio de sauna y turco lo ofrecen tres de los cuatro moteles ofreciendo comodidad y satisfacción a los clientes.

18. ¿Las habitaciones están dotadas con servicio de tv y audio?

Tabla 22
Servicio de TV y audio.

RESPUESTAS	CANTIDAD
Si	4
No	0



Gráficos 18 Servicio de TV y audio.

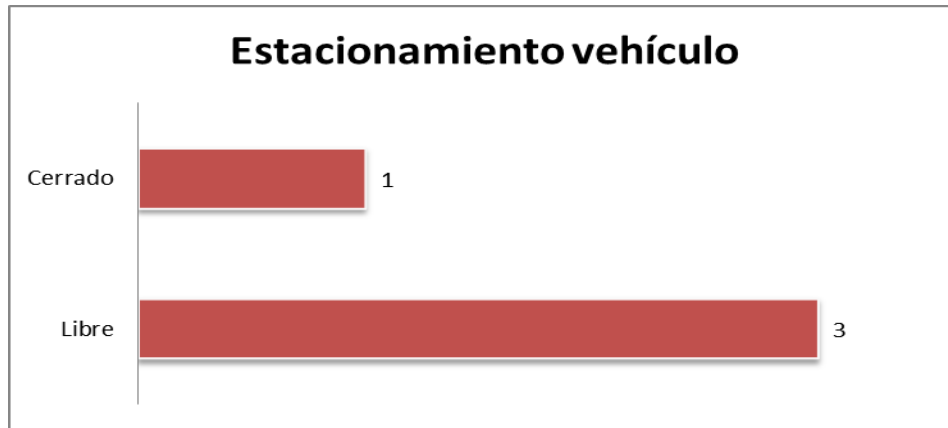
Análisis: para los clientes es importante el servicio de televisión y/o audio para su estadía en las habitaciones, los moteles encuestados están en igualdad de condiciones ya que todas sus habitaciones tienen este servicio.

19. ¿El estacionamiento del vehículo es cubierto o al aire libre?

Tabla 23
Estacionamiento vehículo.

RESPUESTAS	CANTIDAD
Libre	3
Cerrado	1

Fuente elaboración propia



Gráficos 19 Estacionamiento vehículo.

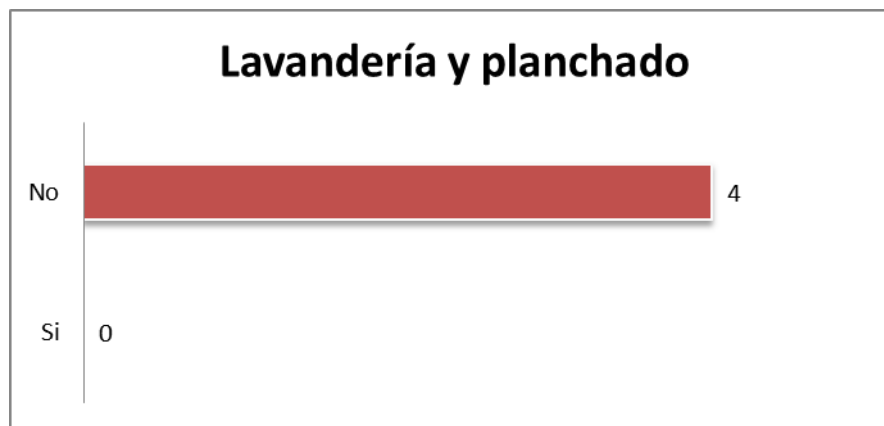
Análisis: el estacionamiento de tres de los cuatro esta al aire libre. Solo uno de los moteles encuestados permite a sus clientes estacionar sus vehículos en un lugar más privado.

20. ¿Dispone de servicio de lavandería y planchado para los clientes?

Tabla 24
Lavandería y planchado.

RESPUESTAS	CANTIDAD
Si	0
No	4

Fuente elaboración propia



Gráficos 20 Lavandería y planchado.

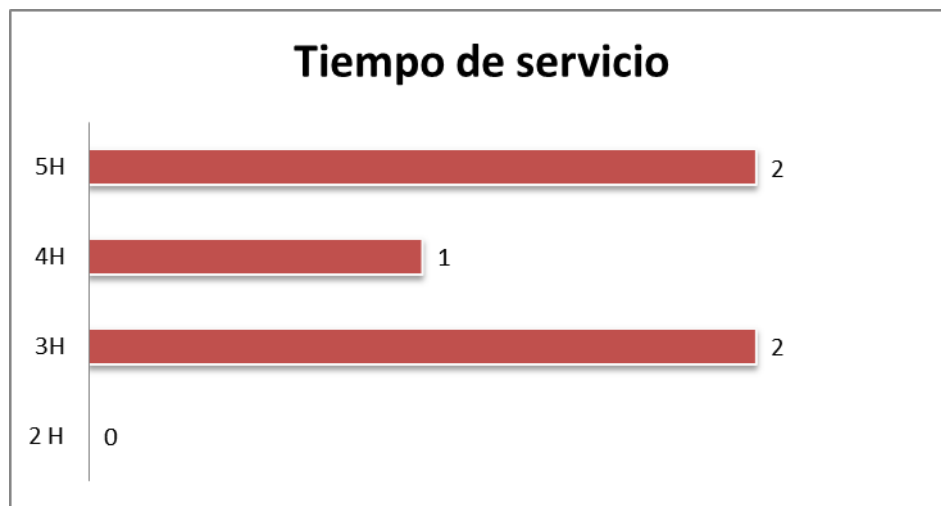
Análisis: ninguno de los moteles brinda este servicio a sus clientes ya que no lo considera necesario pues el sitio no es de estadía por días sino por horas.

21. ¿Cuánto es el tiempo de un servicio de habitación?

Tabla 25
Tiempo de servicio.

RESPUESTAS	CANTIDAD
2 H	0
3H	2
4H	1
5H	2

Fuente elaboración propia



Gráficos 21 Tiempo de servicio.

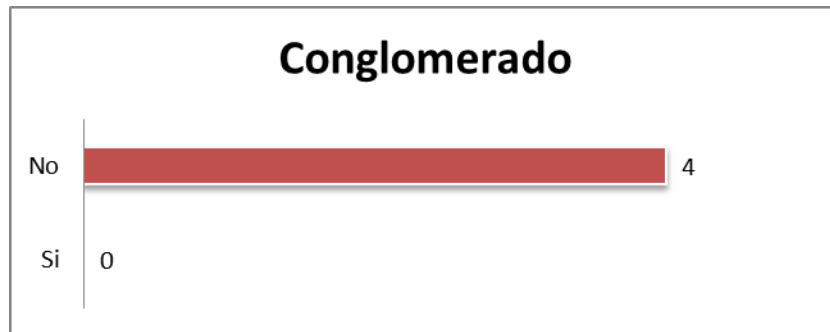
Análisis: en horarios dos de los cuatro manejan un tiempo de cinco horas, los dos restantes sus horarios son tres horas y uno de estos también maneja el de cuatro horas.

22. ¿Están afiliados a un conglomerado de este sector?

Tabla 26
Conglomerado.

RESPUESTAS	CANTIDAD
Si	0
No	4

Fuente elaboración propia



Gráficos 22 Conglomerado.

Análisis: al hacer esta pregunta a los cuatro moteles coincidieron en responder que no se encuentran vinculados en ningún tipo de conglomerado.

La recomendación que se les puede realizar es que traten de unirse para que lleguen a estandarizar algunos aspectos de precio o servicios para los clientes, mejorando a nivel competitivo.

Desarrollo de la investigación

Analizar el ambiente interno y externo mediante la aplicación del DOFA.

Para realizar un diagnóstico de la situación de la Empresa Inversiones SALCAR S.A.S se utilizó como herramienta la Matriz DOFA, la información que se muestra fue obtenida al hacer las diferentes visitas al lugar, donde se comprobó las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Al cotejar las debilidades, se muestran los puntos débiles y se construye como se puede dar soluciones a la problemática evidenciada.

Las oportunidades halladas dan un enfoque al futuro de la Empresa Inversiones SALCAR S.A.S y como deben optimizar los recursos materiales, económicos y potencializar el talento humano existente.

La Empresa Inversiones SALCAR S.A.S debe prestar atención a sus fortalezas para mantener y mejorar donde tenga un adecuado y valioso desempeño.

Es importante determinar las amenazas del entorno para sortear situaciones que puedan llegar a proporcionar un impacto negativo en la función de la empresa, esto se logra con medidas que proporcionen competitividad.

Se muestra a continuación la tabla con la Matriz DOFA.

Tabla 27
Fortalezas y debilidades.

Fortalezas	Debilidades
F 1 Ubicación estratégica del local a las afueras de la ciudad. F 2 Instalaciones físicas propias y adecuadas para atender la necesidad de los clientes. F 3 variedad en el portafolio de servicios. F 4 goza de buen nombre y prestigio en la ciudad. F 5 Alto grado de privacidad, seguridad y discreción. F 6 Limpieza en las instalaciones F 7 Clima laboral idóneo. F.8 Existencia del manual de funciones establecido en el año 2016.	D 1 Carencia de sitio web que brinde información actualizada detallada de productos y servicios ofertados. D 2 Ausencia de comunicación en medios masivos como radio, televisión, redes sociales, vallas etc. D 3 falta de innovación en productos D 4 falta de capacitación personal en servicio al cliente. D 5 Desconocimiento de estrategias de los competidores. D 6. Ausencia de procesos estructurados de vinculación del personal.

Fuente: Elaboración propia con información suministrada en la empresa.

Tabla 28
Oportunidades y amenazas.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Op.1 Ampliación portafolio de servicios Op.2 Oportunidad de expandir y mejorar la planta física. Op.3 capacitación al personal. Op.4 Explotar de manera detallada la demanda del mercado actual. Op.5 Implementar el manual de funciones.	A 1.Aumento en las campañas publicitarias de alto impacto por parte de los competidores. A 2. Percepción de tarifas altas por parte de los clientes. A 3 Participación de diferentes oferentes que satisfacen las necesidades de los clientes. A 4 Renovación de planta física de los competidores. A 5 El sector se torna inseguro dada la falta de iluminación y el tipo de establecimientos que lo rodea.

Fuente: Elaboración propia con información suministrada en la empresa.

A continuación se muestra la matriz DOFA cruzada, con estrategias a ser consideradas por la Empresa Inversiones SALCAR S.A.S aprovechando sus oportunidades y fortalezas que el entorno le brinda, de igual forma para disminuir el impacto negativo que pueden tener las diversas debilidades y amenazas que sobresaltan a la empresa.

Tabla 29
Matriz DOFA cruzada.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	MATRIZ DOFA EMPRESA INVERSIONES SALCAR S.A.S Op.1 Ampliación portafolio de servicios Op.2 Oportunidad de expandir y mejorar la planta física. Op.3 capacitación al personal. Op.4 Explotar de manera detallada la demanda del mercado actual. Op.5 Implementar el manual de funciones.	A 1. Aumento en las campañas publicitarias de alto impacto por parte de los competidores. A 2. Percepción de tarifas altas por parte de los clientes. A 3 Participación de diferentes oferentes que satisfacen las necesidades de los clientes. A 4. Renovación de planta física de los competidores. A 5. El sector se torna inseguro dada la falta de iluminación y el tipo de establecimientos que lo rodea.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
F 1. Ubicación estratégica del local a las afueras de la ciudad. F 2. Instalaciones físicas propias y adecuadas para atender la necesidad de los clientes. F 3. Variedad en el portafolio de servicios. F 4. Goza de buen nombre y	1. Aprovechar la ubicación del motel para atraer nuevos clientes y brindarles un servicio de calidad y confidencialidad. 2. Mejorar la infraestructura en lo que son habitaciones, equipos, insumos para optimizar la competitividad de la empresa. 3. Capacitar al personal en atención al cliente, de manera que esto permita un mejor grado de satisfacción entre sus clientes y que permita mejorar la experiencia de los mismos en el motel. 4. Mejorar el reconocimiento de la	1. Mejorar la publicidad aprovechando todos los medios tecnológicos para disminuir el impacto publicitario de la competencia. 2. Promocionar la oferta de los productos y servicios con sus precios vigentes para el año. 3. Solicitar al comando de policía local mayor presencia por parte del cuadrante del sector.

prestigio en la ciudad.	empresa, por medio de promociones, nuevos productos y servicios por medio de medios electrónicos como correos, redes sociales etc.
F 5. Alto grado de privacidad, seguridad y discreción.	5. Divulgar el manual de funciones existente y ponerlo en marcha. Para establecer los deberes y obligaciones de los empleados.
F 6. Limpieza en las instalaciones.	
F 7. Clima laboral idóneo.	
F.8. Existencia del manual de funciones establecido en el año 2016.	

Fuente: Elaboración propia con información obtenida en la visita a la planta de procesos.

Continuación Matriz DOFA cruzada.

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
D 1.Carencia de sitio web que brinde información actualizada detallada de productos y servicios ofertados.		
D 2. Ausencia de comunicación en medios masivos como radio, televisión, redes sociales, vallas etc.	1. Establecer un plan estratégico para ser más competitivos en el mercado.	
D 3 .Falta de innovación en productos	2. Mejoramiento, iluminación y embellecimiento de la estructura física para contrarrestar el foco de inseguridad.	
D 4. Falta de capacitación personal en servicio al cliente.	3. Implementar el manual de funciones para mejorar la competencia de los empleados.	
D 5. Desconocimiento de estrategias de los competidores.		
D 6. Ausencia de procesos estructurado vinculación		

Fuente: Elaboración propia con información obtenida en la visita a la planta de procesos.

En la matriz anterior se mostró todas las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que se hallaron en el proceso de investigación al visitar la empresa sumado a los datos obtenidos por medio de la encuesta.

La matriz DOFA cruzada, aporó estrategias que permiten el aprovechamiento de las oportunidades de la empresa. Estas condiciones son la consecuencia del analizar fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades mostrando las situaciones internas y externas, dando soluciones a las necesidades, problemáticas y expectativas de la empresa para mejorar la operación.

Examinar el sector al cual pertenece la organización para conocer su perfil competitivo

Toda empresa se enfrenta a diversos factores que le exige evolucionar e innovar en como contratar personal, como ofrecer sus servicios, que precios asignar, que infraestructura mejorar entre otros, estos son factores de carácter interno que son controlables por la organización. Pero no se puede dejar por fuera el entorno en el que se ubica la empresa; ya que pueden representar un sin número de oportunidades y visualización más específica de las amenazas en el sector.

El entorno al que se debe regir la empresa es el que tenga en común factores de servicios comerciales como los (proveedores, clientes, competidores y sustitutos). Ya que simbolizan situaciones importantes para crear estrategias en la organización.

La Empresa Inversiones SALCAR S.A.S debe tener como objetivo el analizar las fuerzas que se relacionan con la competencia del sector económico en el que se encuentre. Se debe evaluar cómo realizan las negociaciones con proveedores, con los clientes, las amenazas que

representa la aparición de los productos sustitutos, o competidores nuevos y confrontarla con la rivalidad entre la competencia. Es por esto que para analizar el entorno es indispensable la propuesta de PORTER para mostrar cómo está la empresa respecto de la competencia.

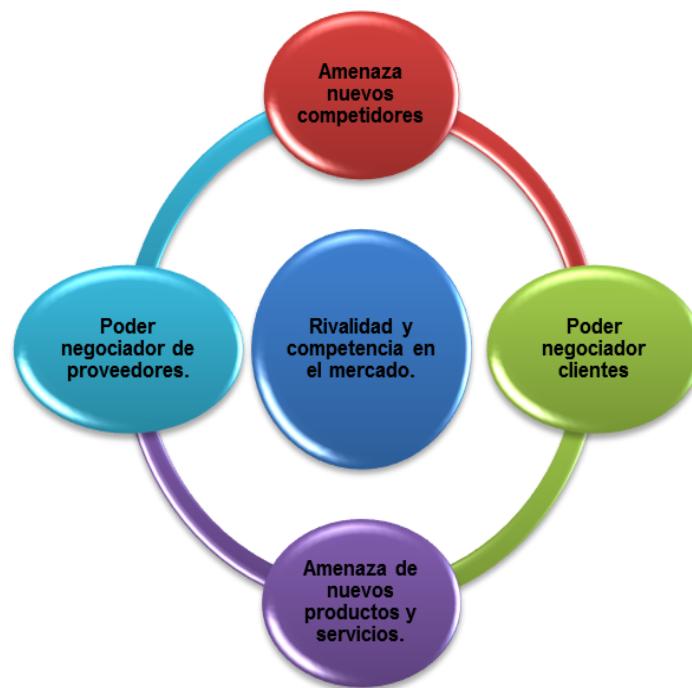


Ilustración 1 Cinco Fuerzas de Porter.

Fuente: elaboración propia a partir de la información Porter, el entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas, pág. 116.

Para efectuar el análisis de las cinco fuerzas de Porter se identificó la competencia directa e indirecta de la Empresa Inversiones SALCAR S.A.S, esto se apoyó en la base de datos de la cámara de comercio.

La intensidad de la rivalidad es espontanea ya que cada motel quiere mayor posicionamiento en el mercado local compitiendo con infraestructura, servicio y experiencias de calidad que satisfagan las necesidades de los clientes. A continuación se relaciona los Moteles que representan la competencia directa en la ciudad de Cartago para la empresa Inversiones SALCAR S.A.S.

Tabla 30
Competencia directa

NOMBRE DEL MOTEL
MOTEL LAS VEGAS
MOTEL OLAFO
MOTEL ESPARCIMIENTOS
MOTEL AVALOS

Fuente: Base de datos suministrada por la cámara de comercio de Cartago en Julio 07 de 2018.

De igual forma se muestra los competidores indirectos los cuales intervienen en el sector de los moteles y los clientes satisfaciendo las necesidades de estos de diferente manera y proporcionando productos y servicios sustitutos, estos conformados por:

Tabla 31
Competencia indirecta.

NOMBRE DEL MOTEL
RESIDENCIA LOS ANGELES CARTAGO

RESIDENCIA CASA BLANCA CARTAGO

RESIDENCIAS DON REY

RESIDENCIA GUADALUPE

RESIDENCIAS NUEVO DORADO DEL VALLE

LAS PALMERAS DEL VALLE

RESIDENCIA LA CASONA

RESIDENCIA LAS PALMERAS CARTAGO

RESIDENCIAS ESCORIAL LA 9

RESIDENCIA HOTEL COMO EN KASA

RESIDENCIA DULCE SUEÑOS LA 5ª

RESIDENCIAS EL MANANTIAL DEL NORTE DEL VALLE

RESIDENCIAS LA ESTACION CARTAGO

RESIDENCIAS EL JARDIN CARTAGO

RESIDENCIAS MODELO

HOSPEDAJE NACIONAL

HOSPEDAJE GEORGE

ALOJAMIENTO CASA CALLE 20 6-45

RESIDENCIA EL DIAMANTE CARTAGO

HOSPEDAJE Y MISCELANEA EL RECUERDO CARTAGO

RESIDENCIAS SAN ANTONIO DE PADUA

HOSPEDAJE EL TRAILERO

RESIDENCIA VIP VI AI PI CARTAGO

**HOSPEDAJE Y PARQUEADERO EL SAMAN DE
ZARAGOZA**

HOTEL AVENIDA DEL RIO

RESIDENCIA CASA DEL TURISTA

RESIDENCIAS VILLA DEL SOL

Fuente: Base de datos suministrada por la cámara de comercio de Cartago en Julio 07 de 2018.

1. Fuerza poder negociador de los compradores: al concentrarse los Moteles en el mismo sector se puede analizar aspectos como precio, Calidad de servicio, confidencialidad, ofertas, promociones, en este caso el poder de negociación lo tiene los clientes es vital satisfacer las necesidades y demandas de estos para que sigan fidelizados con la atención y servicio proporcionado ya que los clientes son la fuente de operatividad de una empresa.

2. Fuerza poder negociador de los proveedores: para la empresa inversiones SALCAR S.A.S. es importante contar con proveedores que satisfagan a plenitud las necesidades requeridas por los clientes y garantice la calidad de los productos y servicios ofertados, el poder de estos es bajo, debido a que la empresa no cuenta con un proveedor definido que suministre los insumos que requiere para el óptimo funcionamiento en ferretería, bricolaje, electrodomésticos, productos de aseo, víveres, decoración, productos eróticos ; dado que estos son adquiridos donde se encuentre el mejor oferente.

3. Fuerza posibilidad de competidores potenciales: La amenaza de entrada de nuevos competidores dentro del sector de moteles es poca ya que en el sector están establecidas y ratificadas empresas reconocidas y con gran trayectoria sin embargo no se puede descuidar el

potencial que tienen los diversos hoteles y residencias existentes en el mercado ya que estos pueden ofrecer servicios y productos similares que atraen a los clientes.

4 Fuerza posibilidad de productos sustitutivos: para el motel AVALOS en lo que se refiere a esta fuerza, reconoce que el sector de los Hoteles y residencias son el producto sustituto que buscan cautivar la mayor cantidad de clientes posibles, estos están incursionando en ofrecer productos y servicios que los diferencian brindando tiempo de estadía por 24 horas, servicio de piscina, gimnasio, menú de restaurante a la carta que lo hace más atractivos para el cliente teniendo en cuenta que las tarifas no distan mucho de los moteles y si ofrece mayor grado de discreción dadas sus ubicaciones.

Además de los cambios socioculturales, generacionales y económicos que se presenta con cada vez más frecuencia en la ciudad, se ha disminuido considerablemente el uso de este tipo de servicio optando por el lugar de residencia de los posibles prospectos.

5. Fuerza competitiva rivalidad en el sector: en el sector de los Moteles la rivalidad existente es grande ya que hay diversidad de productos y servicios como por ejemplo Jacuzzi, turco y sauna que son factores diferenciadores entre la competencia, al igual se maneja diversidad de habitaciones como la sencilla, Junior, Ejecutiva, Presidencial y en algunos casos ofrecen suites Dobles y hasta múltiples que pueden mejorar la experiencia y el nivel de satisfacción de los clientes.

La comparación de precios es la estrategia que utilizan los moteles para mantener precios estables, competitivos y atractivos para sus clientes.

Como conclusión se puede afirmar que la competencia existente en el sector es difícil y con gran diversidad de productos y servicios que pueden marcar una importante diferencia como la

atención a los clientes, satisfacer las necesidades de estos, cumplir con sus fantasías y proporcionar un alto grado de confidencialidad que es lo estos demandan.

Estudio de la competencia de la organización mediante estudios comparativos con otras organizaciones similares (Benchmarking).

Modelo de Benchmarking

Por medio de esta herramienta se procedió a analizar la competencia directa de la empresa Inversiones SALCAR S.A.S y comparar cómo es su operación y prestación de servicios ofrecidos. Este análisis sirvió a la empresa para evidenciar los aspectos con mayor fortaleza, de igual manera verificar los aspectos donde se presentan debilidades y mejorarlas para ser más competitivos en el sector.

A continuación se muestra la competencia directa donde se realizó el análisis comparativo de factores como oferta, infraestructura, servicio, promoción y publicidad, atención al cliente

1. Motel Avalos: en infraestructura cuenta con un total de 28 habitaciones ofreciendo diferentes tipos entre sencillas, junior, ejecutiva y presidencial a las que se les hace cambios en su estructura semestralmente, en todas las habitaciones tienen jacuzzi, aire acondicionado, turco y sauna. En lo que respecta al parqueadero 14 de las habitaciones lo tiene cubierto y las restantes al aire libre.

En lo que a servicios se refiere este establecimiento ofrece restaurante, decoraciones especiales en las habitaciones y estas tienen servicio de televisión y audio, los medios de pago se disponibles se pueden realizar en efectivo, tarjetas de crédito y débito y se garantiza

confidencialidad con el manejo de los datos. El tiempo máximo del servicio de habitación es de cinco (5) horas si el cliente desea ampliar el tiempo de permanencia en la habitación esta tendrá un recargo adicional por hora. No cuenta con servicio de lavandería y planchado para sus clientes.

La promoción del establecimiento la hacen mensualmente por medio de bonos de descuento, manejan convenios con discotecas para atraer nuevos clientes, con patrocinadores y la publicidad la realizan por redes sociales y web site, no cuenta con ningún anuncio publicitario en vallas, medios locales de televisión y radio que tienen gran influencia en la localidad.

La atención al cliente es buena aunque esto puede llegar a ser subjetivo ya que no han realizado ningún tipo de encuesta, ni llamadas internas de satisfacción y mucho menos cuenta con un sistema de PQRS. Para la buena atención de los clientes este establecimiento capacita a su personal en este aspecto y lo hacen por medio del Sena. Para ofrecer un excelente servicio a unos precios acordes la empresa realiza métodos de comparación en lo que a precio se refiere.

No se encuentran afiliados a ningún conglomerado entre los moteles.

Como conclusión el motel AVALOS debe trabajar en lo que respecta a medir la satisfacción de sus clientes, para no incomodar a estos pueden tener un buzón de PQRS en las habitaciones que sirve como fuente de mejoramiento del motel y de satisfacción para los clientes. Para que el motel se mantenga vigente debe invertir en mejorar, mantener y atraer clientes creando nuevas alternativas y experiencias de entretenimiento; para así lograr mantener la oferta de su producto con invocación y calidad yendo a la vanguardia de sus competidores.

2. Motel Esparcimientos: en infraestructura cuenta con 42 habitaciones ofreciendo diferentes tipos entre sencillas, junior, ejecutiva no cuenta con presidencial, pero ofrecen habitaciones dobles. No establecieron si hacen cambios en su estructura, en 17 habitaciones tienen jacuzzi,

también dispone de aire acondicionado, solo una habitación cuenta con turco y sauna. El parqueadero de las habitaciones en su totalidad al aire libre.

No ofrece servicio de restaurante, si hay decoraciones especiales en las habitaciones y estas tienen servicio de televisión y audio, los pagos se hacen en efectivo, tarjetas de crédito y débito, se garantiza confidencialidad con el manejo de los datos. El tiempo máximo del servicio de habitación es de cuatro (4) horas. No cuenta con servicio de lavandería y planchado para sus clientes.

La promoción del establecimiento la hacen solo en fechas especiales, con bonos de descuento no manejan convenios con taxistas, discotecas para atraer nuevos clientes, la publicidad la realizan por redes sociales, no tienen web site, no cuenta con ningún anuncio publicitario en medios locales de televisión y radio que tienen influencia en la localidad.

La atención al cliente es buena, pero no capacitan al personal en atención al cliente. No han realizado ningún tipo de encuesta, ni llamadas internas de satisfacción y tampoco usa un sistema de PQRS. Para ofrecer un excelente servicio a unos precios competitivos la empresa realiza métodos de comparación en precio.

No se encuentran afiliados a ningún conglomerado entre los moteles.

Como conclusión el motel esparcimientos cuenta con una excelente capacidad en habitaciones, se considera que debe mejorar su infraestructura dotándola con jacuzzi, sauna y turco en todas las habitaciones para que sea una experiencia de calidad para sus clientes, presenta una falencia al no ofrecer el servicio de restaurante, deben de crear web site ya que el boom de hoy es estar en la red para ofrecer los servicios y productos.

No capacitan a su personal en atención al cliente es de forma empírica, al igual que el anterior motel se les recomienda que creen un buzón de PQRS en las habitaciones para medir el nivel de satisfacción de los clientes sin incomodarlos.

3. Motel las Vegas: cuenta con un total de 20 habitaciones ofreciendo diferentes tipos como sencillas, junior, ejecutiva a las que se les hace cambios en su estructura semestralmente, carecen de habitación presidencial. En dos de las habitaciones tienen jacuzzi, cuentan con aire acondicionado trece de las veinte, ninguna habitación cuenta con turco ni sauna. En lo que respecta al parqueadero este lo tiene cubierto en todas las habitaciones.

En lo que a servicios se refiere ofrece el restaurante, decoraciones especiales en las habitaciones, 16 habitaciones tienen servicio de televisión y audio, los pagos se hacen en efectivo, tarjetas de crédito y débito y se garantiza confidencialidad con el manejo de los datos. El tiempo máximo del servicio de habitación es de cinco (5) horas. No cuenta con servicio de lavandería y planchado para sus clientes.

La promoción es nula, no maneja bonos de descuento, ni manejan convenios con taxistas, discotecas para atraer nuevos clientes, la publicidad no la efectúan ni en redes sociales, no cuenta con ningún anuncio publicitario en medios locales de televisión y radio que tienen influencia en la localidad.

La atención al cliente es buena, no han realizado ningún tipo de encuesta, ni llamadas internas de satisfacción y mucho menos cuenta con un sistema de PQRS. Para la buena atención de los clientes este motel capacita a su personal en este aspecto. Para ofrecer un excelente servicio a unos precios acordes la empresa realiza métodos de margen de utilidad en lo que a precio se refiere.

No se encuentran afiliados a ningún conglomerado entre los moteles.

En conclusión el motel las Vegas cuenta con una buena capacidad en habitaciones, debe mejorar su infraestructura aumentando el número de habitaciones, proporcionarles a todas jacuzzi, turco y sauna para que sea una experiencia de calidad para sus clientes.

Presenta falencias en su promoción, deben de crear web site, tener redes sociales del establecimiento y pautar en radio y televisión local para lograr atraer clientes y seguir vigentes en el mercado.

Si capacitan a su personal en atención al cliente al igual que el anterior motel se le recomienda que creen un buzón de PQRS en las habitaciones para medir el nivel de satisfacción de los clientes sin incomodarlos.

4. Motel Olafo: la infraestructura con la que cuenta es un total de 33 habitaciones y ofrecen diferentes tipos entre sencillas, junior, ejecutiva, presidencial y como valor agregado cuentan con dos (2) habitaciones del total anteriormente mencionado que tiene opción de ser múltiple a todas se les hace cambios en su estructura cada tres meses a manera de prevenir cualquier falla, en 16 de las habitaciones tienen jacuzzi, en todas hay aire acondicionado, solamente tres cuentan turco y sauna. En lo que respecta al parqueadero 30 de las habitaciones lo tiene al aire libre y solo tres cerrado.

En lo que a servicios se refiere este lugar ofrece restaurante, decoraciones especiales en las habitaciones, si cuentan con servicio de televisión y audio, los pagos se hacen en efectivo, tarjetas de crédito y débito y se garantiza confidencialidad con el manejo de los datos. El tiempo máximo del servicio de habitación es de entre tres (3) y cinco (5) horas. No cuenta con servicio de lavandería y planchado para sus clientes.

La promoción del motel la hacen en fechas especiales por medio de patrocinadores y la publicidad la realizan por redes sociales, no tienen web site, no cuenta con ningún anuncio

publicitario en medios locales de televisión y radio que tienen influencia en la localidad, pero han aprovechado las pantallas publicitarias ubicadas en sitios estratégicos de la ciudad.

La atención al cliente es buena, no han realizado ningún tipo de encuesta, ni llamadas internas de satisfacción y mucho menos cuenta con un sistema de PQRS para evaluar la buena atención de los clientes. Este establecimiento está en proceso de capacitar a su personal en este aspecto y mejorar. Para ofrecer un excelente servicio a unos precios acordes la empresa realiza métodos de estandarizar los precios.

No se encuentran afiliados a ningún conglomerado entre los moteles.

En conclusión el motel Olafo cuenta con una muy buena capacidad en habitaciones, debe mejorar su infraestructura proporcionarles a todas jacuzzi, turco y sauna para que sea una experiencia de calidad para sus clientes.

Presenta falencias en su promoción, deben de crear web site, no cuenta con ningún anuncio publicitario en medios locales de televisión y radio deben pautar en estos para lograr atraer clientes y seguir vigentes en el mercado.

Se le recomienda que creen un buzón de PQRS en las habitaciones para medir el nivel de satisfacción de los clientes sin incomodarlos.

Los aspectos anteriormente mencionados sirvieron para evidenciar el nivel en que se encuentran los moteles para ser más competitivos, se muestra una tabla a continuación donde se evaluaron estos ítems, se les asigno unos valores entre 1 y 4 de acuerdo a la valoración que tiene la empresa, para realizar la medición.

Tabla 32
Factores clave de éxito.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		ESPARCIMIENTOS		OLAFO		LAS VEGAS		AVALOS	
			CAL	PON	CAL	PON	CAL	PON	CAL	PON
Servicio al cliente.	20 %	0,20	3	0.60	2	0.40	2	0.40	3	0.60
Precios	20 %	0.20	2	0.40	3	0.60	2	0.60	2	0.40
Confidencialidad	10 %	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.80
Promoción	10 %	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
Ubicación	10 %	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Publicidad	10 %	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10
Infraestructura	20 %	0.20	4	0.80	3	0.60	2	0.40	2	0.40
TOTAL	100 %	1		3.00		2,70		2.30		2.90

Fuente elaboración propia

A continuación se muestra el radial de cada uno de los moteles con su análisis.

Se muestra en primera instancia la tabla con el puntaje respectivo por cada ítem evaluado y después se muestra el radial con los puntajes y su respectivo análisis.

Tabla 33
Radial motel Esparcimientos.

MOTEL ESPARCIMIENTOS	
ITEMS	CALIFICACIÓN
Servicio al cliente	3
Precios	2
Confidencialidad	4
Promoción	2
Ubicación	4
Publicidad	2
Infraestructura	4

Fuente elaboración propia.

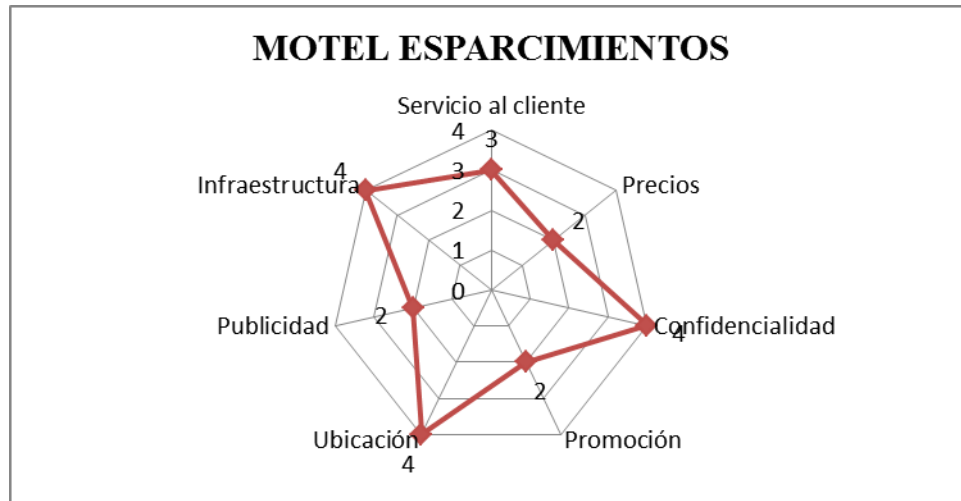


Ilustración 2 Motel Esparcimientos.

Fuente elaboración propia.

Este establecimiento muestra que en servicio al cliente es bueno pero lo hacen de una forma empírica y no hay capacitación del personal en este tema, los precios son buenos y con diversas formas de pago en efectivo, con tarjetas débito y crédito. En confidencialidad o manejo de los datos de sus clientes presentan un alto desempeño.

Promocionan el motel solo en fechas especiales, la publicidad la realizan por redes sociales, no tienen web site, no cuenta con ningún anuncio publicitario en medios locales. Tienen excelente desempeño en ubicación e infraestructura ya que cuentan con 42 habitaciones.

Tabla 34
Radial motel Olafo.

MOTEL OLAFO	
ITEMS	CALIFICACIÓN
Servicio al cliente	2
Precios	3
Confidencialidad	4
Promoción	2
Ubicación	4
Publicidad	1
Infraestructura	3

Fuente elaboración propia.

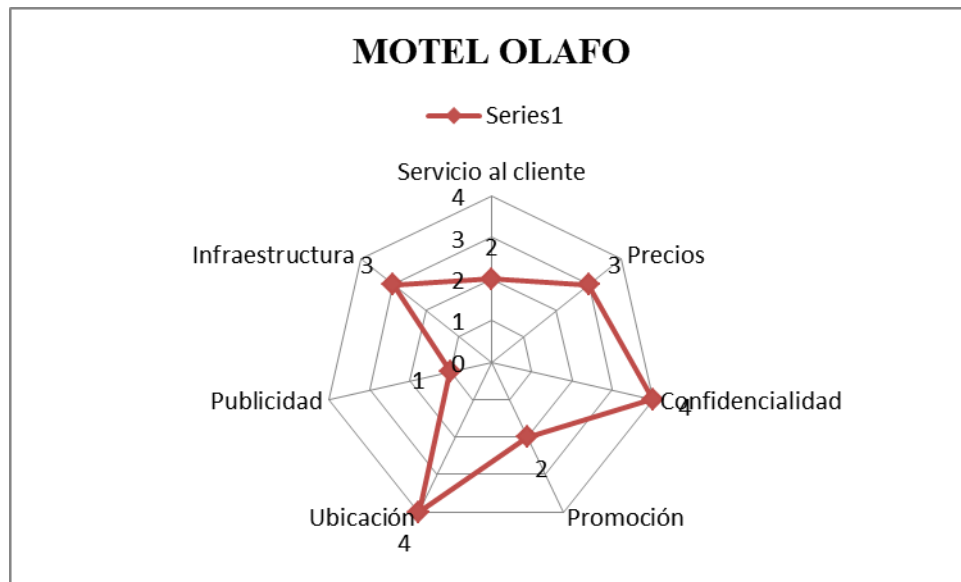


Ilustración 3 Motel Olafo.

Fuente elaboración propia.

Este motel tiene una atención al cliente aceptable aunque falta capacitar al personal, los precios la empresa realiza métodos de comparación y los pagos se hacen en efectivo, tarjetas de crédito y débito. En lo que a garantizar confidencialidad con el manejo de los datos cuentan con un puntaje excelente. Promocionan por medio de bonos de descuento, manejan convenios con discotecas para atraer nuevos clientes, con patrocinadores, su publicidad es mala deben de mejorar en este aspecto, su ubicación es excelente pero en infraestructura deben de mejorar una manera es la de ampliar la locaciones para ser más competitivos ya que solo cuentan con 33 habitaciones.

Tabla 35
Radial motel Las Vegas.

MOTEL LAS VEGAS	
ITEMS	CALIFICACIÓN
Servicio al cliente	2
Precios	2
Confidencialidad	4
Promoción	2
Ubicación	4
Publicidad	1
Infraestructura	2

Fuente elaboración propia.

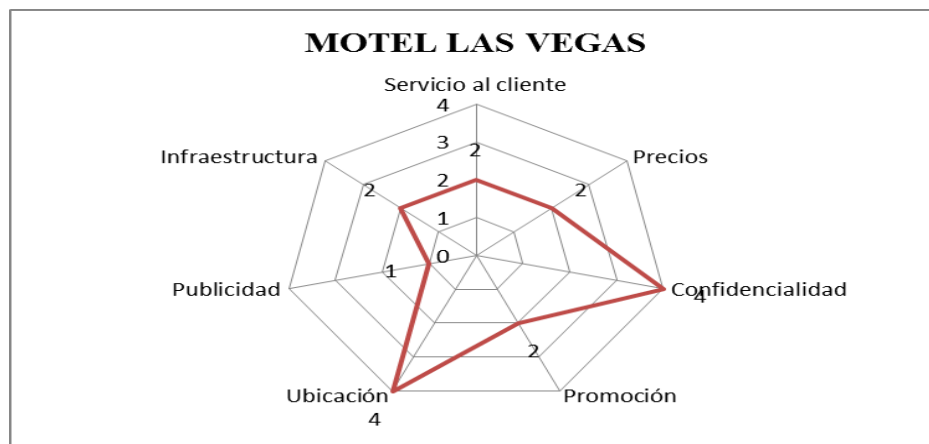


Ilustración 4 Motel Las Vegas.

Fuente elaboración propia.

El establecimiento en atención al cliente es aceptable, sus precios son buenos y los pagos se hacen en efectivo, tarjetas de crédito y débito. Se le garantiza confidencialidad con el manejo de los datos a los clientes en este aspecto hay un excelente desempeño.

La promoción es nula, no maneja bonos de descuento, ni manejan convenios con taxistas, discotecas para atraer nuevos clientes, la publicidad no la efectúan ni en redes sociales, no cuenta con ningún anuncio publicitario

Tienen una excelente ubicación para aprovechar y ser competitivos pero desfavorece este potencial él solo contar con una infraestructura de 20 habitaciones deben de mejorar en este aspecto y en promoción y publicidad.

Tabla 36
Radial motel Avalos.

MOTEL AVALOS	
ITEMS	CALIFICACIÓN
Servicio al cliente	3
Precios	2
Confidencialidad	4
Promoción	2
Ubicación	4
Publicidad	2
Infraestructura	2

Fuente elaboración propia.

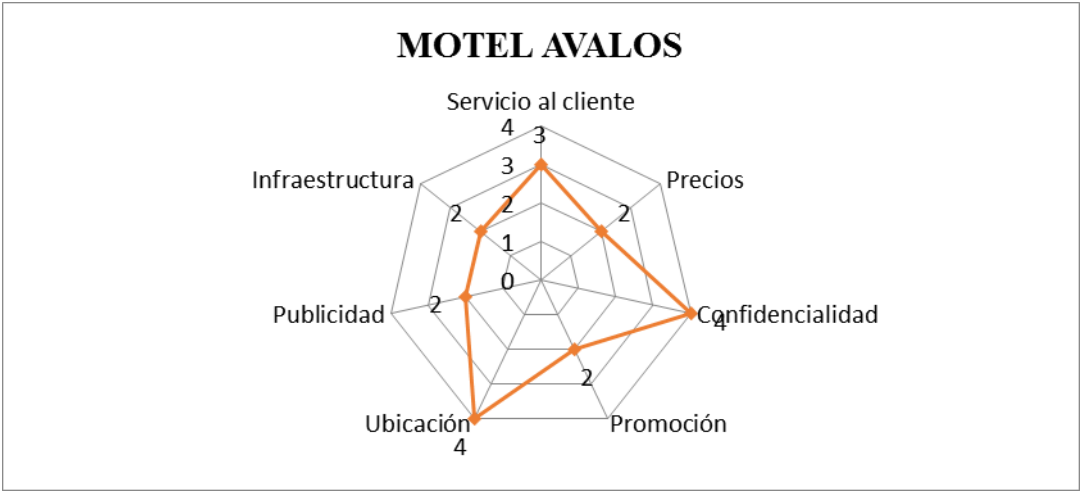


Ilustración 5 Motel Avalos.

Fuente elaboración propia.

El motel Avalos que en servicio al cliente es buena, los precios son competitivos los pagos se hacen en efectivo, tarjetas de crédito y débito.

Se garantiza confidencialidad con el manejo de los datos y su desempeño es excelente, La promoción del establecimiento la hacen mensualmente por medio de bonos de descuento,

manejan convenios con discotecas para atraer nuevos clientes, con patrocinadores, su publicidad la realizan por redes sociales y web site pero deben de aprovechar los medios locales.

La ubicación es excelente, la infraestructura está conformada con un total de 28 habitaciones pero deben mejorar en este aspecto para ser más competitivos y obtener un mejor posicionamiento en la localidad.

Tabla 37
Radial de los moteles.

ITEMS	Nombre de Moteles			
	ESPARCIMIENTOS	OLAFO	LAS VEGAS	AVALOS
Servicio al cliente	3	2	2	3
Precios	2	3	2	2
Confidencialidad	4	4	4	4
Promoción	2	2	2	2
Ubicación	4	4	4	4
Publicidad	2	1	1	1
Infraestructura	4	3	2	2

Fuente elaboración propia

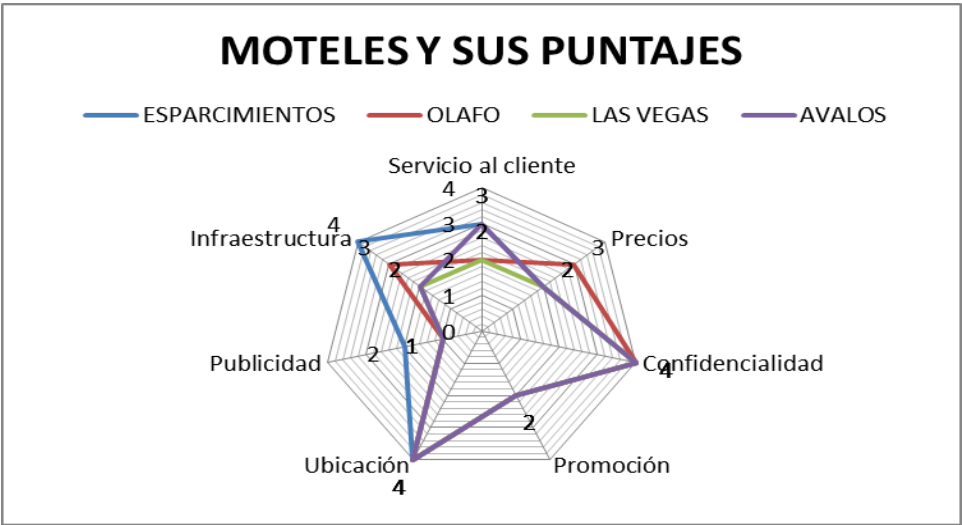


Ilustración 6 Moteles y sus puntajes

Fuente elaboración propia con información hallada en la investigación.

Análisis del benchmarking: en conclusión se pudo evidenciar que todos los moteles cuenta con una infraestructura excelente o buena para los servicios que ofrecen y les permite ser competitivos, cabe anotar que en algunos hay modelos de habitaciones que los otros pueden tomar como modelo a seguir para mejorar.

Se encontró que no hacen ningún tipo de evaluación de satisfacción en la atención al cliente, es por esta razón que se les recomienda a todos los moteles comparados crear el buzón de PQRS en las habitaciones y así establecer una comunicación entre el cliente y el establecimiento en aras de mejorar las experiencias de los usuarios.

La capacitación que los empleados reciben es poca en este aspecto y lo hacen empíricamente.

No todos los moteles estudiados manejan su publicidad por redes sociales, web site y hacen a un lado el publicitar en la televisión y radio locales ya que estos influyen a otro nicho del mercado que no cuentan con redes o no van con la evolución tecnológica.

Todos los cuatro moteles afirman no pertenecer a ningún conglomerado, siendo esto una gran oportunidad para unirse y estandarizar precios, servicios, productos para ser competitivos y que el cliente o consumidor final sea el más beneficiado con este tipo de alianzas estratégicas.

Propuesta de diseño de los procesos de Recursos humanos para el reclutamiento, selección, contratación e inducción

Para llevar a cabo el objetivo específico D se procedió a hacer una revisión de los perfiles del cargo que la empresa tiene diseñado para así determinar el proceso de reclutamiento, selección, posterior contratación y la respectiva inducción para cada cargo.

A continuación se menciona los seis cargos que tiene implementado la empresa Inversiones SALCAR S.A.S en el Motel Avalos y estos son: Administrador, Contador, Recepcionista, Camarera, Vigilante y Auxiliar de mantenimiento, en este se estipulo todos y cada uno de los cargos con sus respectivas responsabilidades, competencias y niveles de autoridad, este fue un trabajo de una egresada de la universidad del valle para esta empresa. Ver diseño de cargos en el anexo C

Reclutamiento y selección del personal para la Empresa Inversiones SALCAR S.A.S.

La gestión del Talento Humano representa para toda organización una superioridad competitiva ya que permite establecer una a una las características, conocimientos, habilidades, responsabilidades del posible candidato que ocupara el cargo o puesto de trabajo ofrecido o vacante.

El reclutamiento y selección de personal tiene como fin el identificar al candidato idóneo con los conocimientos, capacidades, experiencia y habilidades para que cumpla los objetivos y metas organizacionales.

Chiavenato (2007) por su parte argumenta que: el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar (p. 159).

El reclutamiento del personal puede llevarse a cabo de dos formas interna y externamente de la organización.

Reclutamiento interno: este se presenta cuando se genera la vacante es allí donde la organización requiere llenarla con un proceso de reubicación de funcionarios que pueden ser ascendidos con un movimiento vertical, de igual forma se puede generar un traslado que es un movimiento horizontal o la persona puede ser transferida con un ascenso que es un movimiento diagonal.

El reclutamiento interno puede implicar: (Roa, 2012)

- Transferencia de personal.
- Ascensos de personal.
- Transferencias con ascensos de personal
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carreras de personal.

Ventajas de reclutamiento interno.

Motiva al empleado: este siente que la empresa lo valora y lo tiene en cuenta mostrando un camino al desarrollo y progreso de la persona.

Le conviene a la organización: hay conocimiento acerca del desempeño del empleado.

Económico ya que no se ponen anuncios ni pautas que generan un gasto para la empresa. Se evitan costos correspondientes a la admisión e integración del nuevo empleado.

Rapidez: en lo que se refiere a los procesos de transferencia o ascenso del empleado, disminuyendo el tiempo de instalación y adaptación de uno externo.

Desventajas:

Restringe la empresa: en todo lo que a talento disponible se refiere si se recluta internamente, no se da la oportunidad de fortalecer la organización con nuevos talentos.

Se puede perder autoridad: puede existir resistencia por parte de los subordinados en la aceptación de las órdenes dadas por la nueva autoridad, esta situación es más frecuente en equipos donde uno de sus integrantes fue promovido y es quien en adelante estará en una posición jerárquica superior.

Dar ascenso por antigüedad: si se realiza así, los empleados supondrán que si están los años suficientes en la empresa serán ascendidos.

Depresión y rotación: el empleado se puede deprimir al evidenciar que fue considerado para una vacante y no lo eligen sino que reciben un candidato de estreno. El personal que experimenta esta situación puede considerar renunciar al concluir que no se tiene ninguna oportunidad de desarrollo y crecimiento laboral.

Reclutamiento Externo: este modelo de reclutamiento se efectúa en el momento que se determina que hay una vacante y se debe ocupar con personal externo de la organización con ayuda de las diferentes técnicas de reclutamiento como bolsas de empleo, Sena o por convocatoria que realice la empresa.

Ventajas

Enaltece la organización: con ideas, experiencias novedosas, solucionar problemas. Personal que ha sido contratado de forma externa puede proporcionar nuevas formas de solucionar problemas.

Aprovechamiento: de capacitación y desarrollo que el nuevo empleado trae consigo para mejorar la empresa.

Desventajas.

Costoso: ya que involucra realizar un pago para anunciar en los diferentes medios de comunicación o agencias de empleo.

No es muy seguro: porque no se conoce el candidato a la vacante, no se le tiene confianza.

Genera frustración al personal al interior de la empresa: pues considera que se ha favorecido a personas extrañas que no cuentan con el conocimiento de las metas, objetivos, procesos y procedimientos organizacionales.

Reclutamiento de personal mixto: el aquel que al estar disponible la vacante, busca el personal para ocuparla tanto al interior como el exterior de la empresa. Si se hace a nivel interno se genera una vacante que se debe ocupar con personal externo.

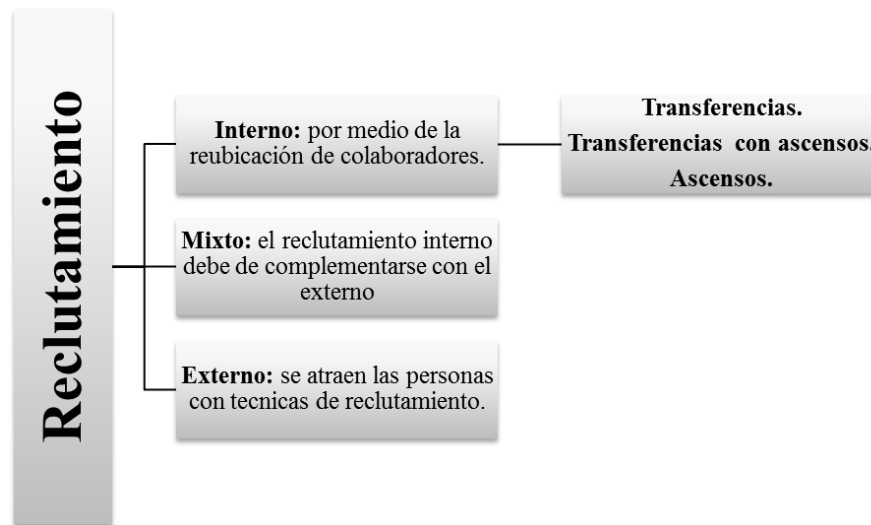


Ilustración 7 Reclutamiento de personal.

Nota: (Reclutamiento de personal (interno - externo - individual- colectivo), 2012).

Elaboración propia.

La selección del personal.

La selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización. El acoplamiento adecuado de las personas con los puestos de trabajo y con la organización es la meta del proceso de selección (Wayne Mondy, 2010, p. 158).

Es la fase que sigue después de realizado el proceso de reclutamiento por eso se puede decir que estas dos se complementan y hacen parte de un único proceso. Este proceso de selección tiene sus bases en los requerimientos y características que tenga el cargo.

El modelo que propone Chruden y Sherman en su libro Administración de personal tiene 10 etapas que no posee un orden ya que puede ser diferente en algunos casos dependiendo de los requerimientos de los puestos a ocuparse. (Psicología y Empresa, 2010).

Las 10 fases son:

1. Recepción de las solicitudes: el departamento de personal coloca una recepcionista, que tiene preparación suficiente para indicar a los postulantes las vacantes y los requisitos para ocuparlas.

2. Entrevista preliminar: el objetivo de esta es eliminar a los postulantes no aptos. La persona encargada de esta fase de entrevista preliminar debe ser apta para efectuar apreciaciones y clasificaciones exactas.

3. Forma de solicitud: es la solicitud de empleo, que llena el postulante, mediante el cual la empresa toman la información necesaria y sirve como registro permanente de los solicitantes a empleo y los que ingresan a trabajar.

A continuación, se muestra un modelo de currículum sugerido para la empresa Inversiones SALCAR S.A.S



Nombre y apellidos:

Edad:

Dirección:

Teléfono/Móvil:

E-mail:

Experiencia profesional:

Otros datos

Profesión / Área o sector profesional
--

Descripción general del perfil profesional: trabajos ejercidos, funciones desempeñadas, cargos.
Síntesis de las principales cualidades y capacidades para el trabajo. Logros.

Objetivos que se pretenden

Se debe colocar lo que se pretende recibir o lograr en la empresa.

Habilidades / Capacidades

Capacidad 1

Resumen de las capacidades del candidato en una determinada área desempeñado en la empresa. Descripción de los logros que se han conseguido en esa área.

Experiencia laboral
Trabajo 1
Trabajo 2

Capacidad 2

Resumen de las capacidades del candidato en una determinada área desempeñado en la empresa.

Experiencia laboral
Trabajo 1
Trabajo 2

Descripción de los logros que se han conseguido en esa área.

Logros
Logro 1
Logro 2

Formación académica

Año

xxxxxx **Nombre de la titulación**
Institución que otorga el título
Breve descripción de la formación adquirida.

xxxxxx **Nombre de la titulación**
Institución que otorga el título
Breve descripción de la formación adquirida

Curso 1 **Nombre del curso**
Institución que otorga el título
Breve descripción de la formación adquirida

Idiomas
Idioma 1 – Nivel / Titulación
Idioma 2 – Nivel / Titulación

Informática
Programa 1 – Nivel
Programa 2 – Nivel

Descripción logro 2

Logros / Hechos
Descripción logro 1
Descripción logro 2

Experiencia profesional

Año

xxxxxx **Nombre de la empresa**

Descripción de las funciones que se han desempeñado en la empresa. No es necesario que sean muy detalladas, pero sí que den una idea general de las capacidades del candidato

xxxxxx **Nombre de la empresa**

Descripción de las funciones que se han desempeñado en la empresa. No es necesario que sean muy detalladas, pero sí que den una idea general de las capacidades del candidato.

xxxxx

Nombre de la empresa

Descripción de las funciones que se han desempeñado en la empresa. No es necesario que sean muy detalladas, pero que den una idea general de las capacidades del candidato

Logros / Hechos
Descripción logro 1
Descripción logro 2

Otra información de formación.

Cursos **Curso 1:** Fecha. Institución
 Curso 2: Fecha. Institución

Seminarios **Seminario 1.** Fecha. Lugar
 Seminario 2. Fecha. Lugar

Referencias

Nombre de la persona

Contacto

Nombre de la persona

Contacto

Firma y Documento del Aspirante.

Fuente: elaboración propia.

4. Pruebas de empleo: estas pruebas permiten al empleador conocer un poco más al candidato al puesto analizando características de aptitudes, capacidades, habilidades técnicas, inteligencia entre otras. Las pruebas que se le sugirió a la empresa son:

“**Eros:** evalúa personalidad y conocimientos orientados hacia el servicio al cliente.

SED: identifica conductas y características del comportamiento.

16PF: permite conocer una visión completa del candidato a través de 102 preguntas. Fue diseñada por el sicólogo Raymond B. Cattell.” (El empleo, 2010)

5. Entrevista: se realiza cuando el postulante ha aprobado las fases anteriores, determinando aspectos de apariencia, actitudes, motivaciones, estabilidad emocional o deseo de surgir. Esta entrevista tiene como objeto el conocer si los postulantes cuentan con atributos que correspondan a los requerimientos y exigencias de las vacantes a ocupar.

A continuación se le sugiere realizar este modelo de entrevista a o a los candidatos a ocupar la vacante:

Tabla 38
Formato de entrevista.

ENTREVISTA CANDIDATO A OCUPAR LA VACANTE MOTEL AVALOS		
DATOS GENERALES		
Nombre y Apellidos		Fecha Nacimiento
Cédula		Edad
Números de contacto		Dirección
Aspiración		Barrio
Salarial:	\$	
FAMILIAR		
Nombre	Edad	Labor (Anotar la empresa donde Labora y el cargo)
Padre:		
Madre:		
Hermanos:		
Esposo (a):		
Hijos:		

Continuación formato de entrevista.

FORMACION Y CAPACITACIÓN			
TITULO OBTENIDO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA O UNIVERSIDAD	AÑO	ESTADO
1			
2			
3			
4			
IDIOMAS Y SISTEMAS			
Idiomas		Sistemas	

Continuación formato de entrevista.

EXPERIENCIA LABORAL							
EMPRESA	FECHA DE INGRESO	SALRIO	CARGO	RESPONSABILIDADES	LOGROS	FECHA DE RETIRO	MOTIVO DEL RETIRO
1		\$					
2		\$					
3		\$					
4		\$					
5		\$					
TIEMPO LIBRE							
1							
2							
3							
4							
5							
EXPECTATIVAS PERSONALES (Corto - Mediano y Largo Plazo)							

Continuación formato de entrevista.

FICHA DE CONCEPTOS			
CONCEPTO FAMILIAR			
CONCEPTO FORMACION Y CAPACITACIÓN			
CONCEPTO EXPERIENCIA LABORAL			
EXPERIENCIA LABORAL	AÑOS		
OBSERVACIONES			
CONCEPTO FINAL ADMINISTRADOR MOTEL			
SELECCIONADO	NOMBRE DE LA PERSONA	SI NO	VACANTE A OCUPAR
MOTIVOS			

Nombre Entrevistador:

Fecha:

Firma del Entrevistador:

Fuente elaboración propia con información recopilada en el proceso de investigación.

6. Investigación de antecedentes: se realiza esta fase para investigar los empleos anteriores, escolaridad y se verifica que la información que proporcionó el candidato o postulante es veraz,

se lleva a cabo llamando a empleadores anteriores, jefes inmediatos que conocen al postulante. Esto nos dará la imagen exacta de la personalidad del postulante a empleo.

7. Selección preliminar en el departamento de personal: al culminar con las fases anteriores, el departamento de talento humano se encarga de enviar al candidato y sus respectivas evaluaciones al departamento que está haciendo la solicitud de personal nuevo.

8. Selección final: es aquí donde el jefe, supervisor tiene la posibilidad de seleccionar el personal que lo apoyara en su área de trabajo.

9. Examen médico: es necesario llevar a cabo esta fase ya que por medio de este examen se conoce la condición de salud del nuevo empleado como su condición física que no le impida realizar la labor para la cual será contratado. Es recomendable realizar los exámenes periódicos para evitar afectaciones al trabajador por la labor que desempeña durante un periodo determinado, o bien si termina su vinculación con la empresa se debe realizar el respectivo examen de retiro para evitar situaciones incómodas y costosas entre la empresa y el trabajador.

10. Colocación o asignación: al culminar y aprobar todas las fases anteriores el nuevo empleado es remitido al departamento de talento humano para realizar el proceso de contratación y firma del mismo por las partes. Se debe tener un archivo de los currículum que no pasaron para tenerlos por si se presenta otra vacante tener como ocuparla de una manera más rápida.

Contratación o vinculación a la empresa.

Para darle contexto a este punto se deben definir el concepto de contratación, contrato y tipos de contrato, que apliquen para la empresa objeto de esta investigación.

Contratación: es la vinculación a la empresa del personal que fue seleccionado cumpliendo con los requisitos legales y las normas de contratación que tenga establecidas la empresa. Ahora se procede a definir que es un contrato y que tipos de estos se le sugirió a la empresa.

Un contrato es un documento donde se establece un acuerdo de voluntades donde se establece y legaliza una relación comercial. Las modalidades de contrato que se le sugirieron a la empresa Inversiones SALCAR S.A.S. son:

Contrato de Aprendizaje: (Ley 789 de 2002, Artículo 30.) No se considera un contrato de trabajo, se trata de una relación de especial de aprendizaje, regulado por normas especiales, pero regidas por las normas básicas y derechos mínimos del derecho laboral.

Contrato de Trabajo: (Artículo 22 del Código Sustantivo del Trabajo). Acuerdo de voluntades, generador de obligaciones, que se celebra entre una persona natural (el trabajador) y una persona natural o jurídica (el empleador), donde el trabajador presta determinados servicios personales, bajo la subordinación del empleador, todo esto a cambio de una remuneración.

Contrato Término Fijo: (Artículo 46 del Código Sustantivo del Trabajo subrogado por el artículo 3° de la Ley 50 de 1.990). El contrato de trabajo a término fijo debe constar siempre por escrito y su duración no puede ser superior a tres (3) años, pero es renovable indefinidamente.

Contrato Término Indefinido: (Artículo 47 del Código Sustantivo del Trabajo). Es aquel en los que no se estipula un plazo fijo, su duración no está determinada por la duración de una obra y no es de carácter accidental o transitorio.

Es importante tener en cuenta que se da por terminado un contrato a término fijo cuando hay vencimiento del plazo negociado, pero siempre y cuando se le informe al trabajador la intención de no prorrogar el contrato, con una antelación no inferior a treinta (30) días, éste se entenderá renovado por un período igual al inicialmente pactado, y así sucesivamente. Este tipo de contrato se puede prorrogar sucesivamente el contrato hasta por tres (3) períodos iguales o inferiores, al cabo de los cuales el término de renovación no podrá ser inferior a un (1) año, y así

sucesivamente. (Artículo 46 del Código Sustantivo del Trabajo). Un contrato a término fijo no se podrá convertirse en un contrato a término indefinido ya que la naturaleza del contrato a término fijo es diferente a la naturaleza del contrato a término indefinido. En estos casos se debe suscribir un nuevo contrato cambiando la modalidad de fijo a indefinido.

Requisitos: al iniciar el contrato laboral, la empresa Inversiones SALCAR S.A.S está en la obligación de realizar la afiliación del trabajador y sus beneficiarios al sistema de salud (EPS), pensión, riesgos laborales (ARL) y Caja de compensación familiar. Existen diferentes entidades que prestan éstos servicios y de común acuerdo, entre empleador y trabajador, se puede escoger la empresa que va a cubrir el respectivo sistema. Estas obligaciones deberán pagarse mensualmente.

Otra obligación de la empresa Inversiones SALCAR S.A.S y que se le sugirió realizar para evitar posibles problemas por demandas el ordenar la práctica de exámenes médicos de ingreso, para empleados con tiempo en la empresa los exámenes periódicos que deben incluir los estudios médicos necesarios de acuerdo al área o sección a la que van o pertenecen y se debe realizar los exámenes de retiro de un empleado para determinar en qué condiciones físicas y mentales sale de la empresa evitando complicaciones legales o litigios.

Periodo de prueba: este periodo puede ser aplicado por el empleador con el fin de determinar si el trabajador que contrata cumple con las expectativas esperadas; o por el contrario desvincularlo en ese periodo sin tener que pagar indemnización. Es de mencionar que en las prórrogas de los contratos a término fijo No se puede aplicar otra vez el periodo de prueba porque este se da solamente una vez al inicio del contrato. El dar por terminado un contrato de trabajo durante el periodo de prueba tiene efectos de prestaciones sociales y la obligación del pago de Seguridad Social y Parafiscales, pero no se paga indemnización.

Subordinación.

Reside en el poder de dirección en la actividad laboral, es el dar órdenes e instrucciones y la potestad disciplinaria que el empleador ejerce sobre sus trabajadores para mantener el orden y la disciplina en su empresa. La subordinación no es sinónimo de esclavitud, el trabajador es una persona capaz de discernir, de razonar, y no está obligado a cumplir órdenes que atenten contra su dignidad, su integridad que le provoque hechos punibles. La ejecución del trabajo no puede ir más allá de lo pactado. Se le sugirió a la empresa Inversiones SALCAR S.A.S se rige por las siguientes directrices o lineamientos en la contratación estar en función del trabajo, en función de la naturaleza de su labor y en tareas derivadas del contrato de trabajo.

Salario.

Es la retribución que recibe el empleado por parte del empleador por los servicios prestados a la empresa.

El salario mínimo legal es la retribución a la cual tiene derecho todo trabajador por la prestación de sus servicios a un empleador. Los elementos que integran o conforman el salario y constituyen factores salariales son: salario en especie, primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio. El auxilio de transporte se incorpora al salario para liquidación de prestaciones sociales. Se paga a los trabajadores que devenguen hasta la suma de dos salarios mínimos, este auxilio tiene por objeto el suministrar al trabajador el poder llegar al sitio de trabajo, es necesario precisar que no constituye una remuneración por su trabajo de ninguna manera debe ser incluido como base para calcular los aportes parafiscales ni de seguridad social.

Prestaciones sociales

Son los dineros adicionales al Salario que el empleador debe reconocer al trabajador vinculado mediante Contrato de trabajo por sus servicios prestados.

Prima de servicios

Según el artículo 307 del código sustantivo del trabajo, la prima de servicios no es salario ni se debe computar como salario en ningún caso, tratamiento que se le da a las demás prestaciones sociales. En el caso que el empleado opere con un Contrato de trabajo a término fijo, la prima de servicios se calculara en proporción al tiempo laborado, cualquiera que este sea. La base para el cálculo de la prima de servicios es el Salario básico más Auxilio de transporte, horas extras comisiones y cualquier otro pago considerado salario.

Auxilio de cesantías

El trabajador tiene derecho a que se le pague un salario mensual por cada año de trabajo o proporcionalmente a la fracción de año trabajado, esto se hace toma como base el último salario mensual devengado por el trabajador, siempre que no haya tenido variación en los tres (3) últimos meses. Para la liquidación de las cesantías se hará el último día de cada año o al finalizar el contrato.

El auxilio de cesantías se debe consignar por parte del empleador antes del 15 de febrero del siguiente año en una cuenta individual que debe tener cada empleado en el fondo que el elija. De no consignarse oportunamente las cesantías, el empleador le acarreara el pago de un día de salario por cada día de retraso en la consignación o pago de las cesantías. El empleador debe pagar por concepto de intereses sobre las cesantías un 12% anual, o proporcionalmente al tiempo trabajado.

Intereses a las cesantías el empleador debe pagar a sus empleados intereses sobre las cesantías que tenga acumuladas a 31 de diciembre, a una tasa del 12% anual. Los intereses se deben pagar a más tardar al 31 de enero, y se pagan directamente al empleado, esto es, que a diferencia de las cesantías que se deben consignar en un fondo, en el caso de los intereses sobre cesantías se deben pagar al empleado.

Vacaciones.

Esto es el derecho que tienen los trabajadores dependientes de disfrutar un tiempo de descanso remunerado, que es de 15 días hábiles consecutivos por cada año de servicio. También puede ser pagado proporcionalmente por cualquier tiempo laborado si al finalizar el contrato de trabajo el empleado no las disfrutó.

Estos 15 días hábiles se cuentan de forma como la empresa labora normalmente si es de lunes a sábado, se contarán los 15 días hábiles tomando en cuenta los días de lunes a sábado (salvo excepciones establecidas por la empresa).

Dotación.

El empleador que contrate más de una persona contratada deberá suministrar a su personal como dotación cada cuatro meses un par de zapatos y un vestido conforme a lo establecido en la Ley, siempre y cuando el trabajador devengue hasta dos salarios mínimos legales mensuales vigentes, conforme a lo descrito a continuación: ropa de trabajo esta obligación es para con los empleados que devenguen un sueldo de hasta dos salarios mínimos, y tendrán derecho los trabajadores que a la fecha de la entrega de la dotación lleven laborando en la empresa como mínimo 3 meses. Las fechas de entrega de la dotación serán el 30 de abril, el 31 de agosto y el 20 de diciembre de cada año.

Terminación de contrato

La terminación de los contratos provendrá por cualquiera de las siguientes situaciones (Ver Código Sustantivo del Trabajo artículo 61):

Mutuo acuerdo: en determinadas circunstancias, las partes pueden llegar a un acuerdo para la terminación de la relación laboral.

Vencimiento del contrato: es una causal exclusiva de los contratos a término fijo en la que el contrato termina cuando se cumple la fecha de terminación del mismo.

Liquidación o clausura definitiva de la empresa: Al finalizar la vida de una empresa, se pierde la razón de ser de los contratos de trabajo y por esta razón se deben terminar.

Decisión unilateral: una forma de terminación por decisión unilateral es la decisión de terminar el contrato con justa causa por omisión o incumplimiento de las obligaciones y prohibiciones del contrato de trabajo, cláusulas concordantes contempladas en la Ley y el Reglamento de trabajo. Otra forma de terminación por decisión unilateral es el despido sin Justa causa, caso en el cual será necesario indemnizar al trabajador.

Renuncia: otra forma de decisión unilateral, pero esta se produce por parte del trabajador, manifestando su voluntad de dar por terminado el contrato de trabajo. Esta decisión se formaliza cuando la empresa es notificada y entregada al trabajador la aceptación de su renuncia.

Período de prueba: es la etapa inicial del contrato de trabajo, cuya duración dependerá del tipo de contrato de trabajo. El periodo de prueba siempre deberá pactarse por escrito.

Procedimiento de terminación de contrato.

El procedimiento para la terminación de los contratos de trabajo estará a cargo del Departamento de Gestión Humana a través de la persona encargada, se deberán tomar las decisiones necesarias para que el proceso de desvinculación sea correcto y sin contratiempos.

El empleador debe manifestarle al trabajador los hechos por los cuales se le va a terminar el vínculo contractual, se le debe comunicar por escrito, narrando hechos y faltas cometidas.

La justa causa de despido se encuentra expresamente consagrada en el Código Sustantivo de Trabajo o en el Reglamento Interno de Trabajo. (Ver Código Sustantivo del Trabajo artículo 62, Reglamento de Trabajo artículo 50). El empleador podrá dar por terminado el contrato al trabajador sin pagar la indemnización por despido injusto cuando se trate de una justa causa conforme a la ley o el Reglamento de Trabajo, cuándo el trabajador da por terminado el contrato de trabajo por causa que se atribuye al empleador deberá pagar la indemnización por despido injusto.

Documentación para llevar a cabo el proceso de desvinculación de la empresa.

Autorización del examen médico de retiro: será voluntario por parte del trabajador practicarse el examen, pero siempre se deberá expedir la autorización.

Autorización para retiro de cesantías: Al trabajador se le deberá emitir una carta dirigida al Fondo de Cesantías al que se mantuvo afiliado para el retiro total de sus cesantías.

Acreditación del pago de aportes a la Seguridad Social: Es obligatorio que la persona de talento humano hacer la entrega de los comprobantes de pago por parte de la empresa de los últimos tres meses.

Proceso de inducción

La inducción es un esfuerzo inicial de capacitación y desarrollo dirigido a los nuevos empleados para informarles acerca de la compañía, el puesto de trabajo y el grupo de trabajo. Un buen programa de inducción es muy importante porque con frecuencia las primeras impresiones son las más duraderas (Wayne Mondy, 2010, p. 218).

“Los programas de inducción van desde las introducciones informales y breves, hasta los programas formales y largos. En cualquiera de los dos casos, los empleados nuevos por lo normal reciben un manual o materiales impresos que tratan de asuntos como el horario de trabajo, las revisiones del desempeño, cómo aparece uno en la nómina las vacaciones, así como un recorrido por las instalaciones.” (Dessler, 2001)

La inducción tiene el propósito el permitir que el colaborador nuevo conozca detalladamente la empresa, funciones y que se pueda integrar al puesto o área del trabajo para el que fue contratado y que reconozca al entorno tanto físico como el grupo de personas en donde acontecerá su vida laboral.

El proceso de inducción debe ser corto pero de gran importancia si es llevado eficazmente y en este caso se le recomendó a la empresa el realizarlo en un plazo que no supere los quince días.

Inducción general.

“La primera parte de la inducción suele estar a cargo del especialista en personal, quien explica cuestiones como horarios de trabajo y vacaciones”. (Dessler, 2001). Esta persona se encarga de mostrarle la cultura que rige la empresa.

Un buen programa de inducción general debe estar conformado por:

Tabla 39
Programa de inducción general.

Puntos	Explicación
Bienvenida	Proporcionar apoyo al nuevo empleado al momento de llegar a la empresa, haciendo una invitación a sentir confianza, gusto y compromiso ya que va a colaborar en la empresa.
Recorrido por la	Este proceso se realiza con el empleado para cerciorarse que entendió cada punto o lugares importantes de la empresa, las salidas de emergencia, rutas de evacuación, áreas de peligro, etc.

empresa

Hablarle de la

empresa

Inicio, integrantes, objetivos, horarios, áreas de servicio, normas de seguridad, reglamento interno etc.

Presentación

Esto se hace por medio de una reunión informal que dure 10 minutos, donde se presenta el candidato con sus compañeros, jefes y subordinados si se presenta el caso.

Fuente elaboración propia

Inducción específica.

En este punto se explica al nuevo empleado, en qué consiste específicamente su puesto (Administración de los Recursos Humanos, (s, f)), para esto se debe realizar los siguientes pasos, los cuales se le sugieren a la empresa Inversiones SALCAR S.A.S.

Tabla 40
Inducción específica.

Puntos	Explicación
Nombre del puesto a ocupar	Se le da a conocer que puesto va a ocupar.
Objetivos del puesto y funciones	Se le habla del porque y para que esta diseñado el puesto, de igual forma se le habla de las labores a desempeñar.
Como se espera que se desempeñe	Se le muestra que se espera del cumplimiento de sus funciones.
Explicar evaluación de desempeño	En este punto se le habla de cómo se evaluara la capacidad de desempeñarse en el cargo y verificar si es apto para permanecer en este, ascender o por el contrario tomar la decisión de retirarlo de la empresa.

Fuente elaboración propia

La información que se suministre en un programa de inducción debe instruir al nuevo o nuevos colaboradores para adaptarse al puesto, desempeñarlo eficiente e eficazmente y promover el compromiso con la empresa.

Plan de acción para incorporar procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción.

Para el cumplimiento del objetivo E que consistió en formular el plan de acción que permita a la empresa incorporar procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción con el fin de garantizar la aplicación del diseño propuesto y tomando como base el diseño de cargos que tiene implementado donde se muestran seis (6) cargos los cuales son: Administrador, Contador, Recepcionista, Camarera, Vigilante y Auxiliar de mantenimiento. **Ver Anexo C**

Se le recomendó a la empresa Inversiones SALCAR S.A.S. un plan de acción en los procesos anteriormente mencionados comenzando con el reclutamiento donde se planteó el reclutamiento mixto que se muestra a continuación

Reclutamiento del personal.

Esto lo hace el administrador por medio del anuncio interno por los canales de comunicación formales que tenga la empresa, para los colaboradores, para los que deseen postularse o recomendar al compañero. Es aquí donde el administrador determina si se hace una transferencia de personal, transferencia con ascensos, ascensos, para ocupar la vacante, al realizar este proceso de forma interna se genera una oferta de empleo o vacante que debe ser ocupada y si no hay personal en la empresa se pasa a realizar el reclutamiento externo.

Si se hace un reclutamiento externo el administrador debe publicar la oferta en algunas de las páginas de búsqueda de empleo, solicitar al Sena estudiantes para sus prácticas o a las universidades, también pueden publicar en las pagina del motel la vacante.

A continuación se muestra el flujo grama para este diseño.

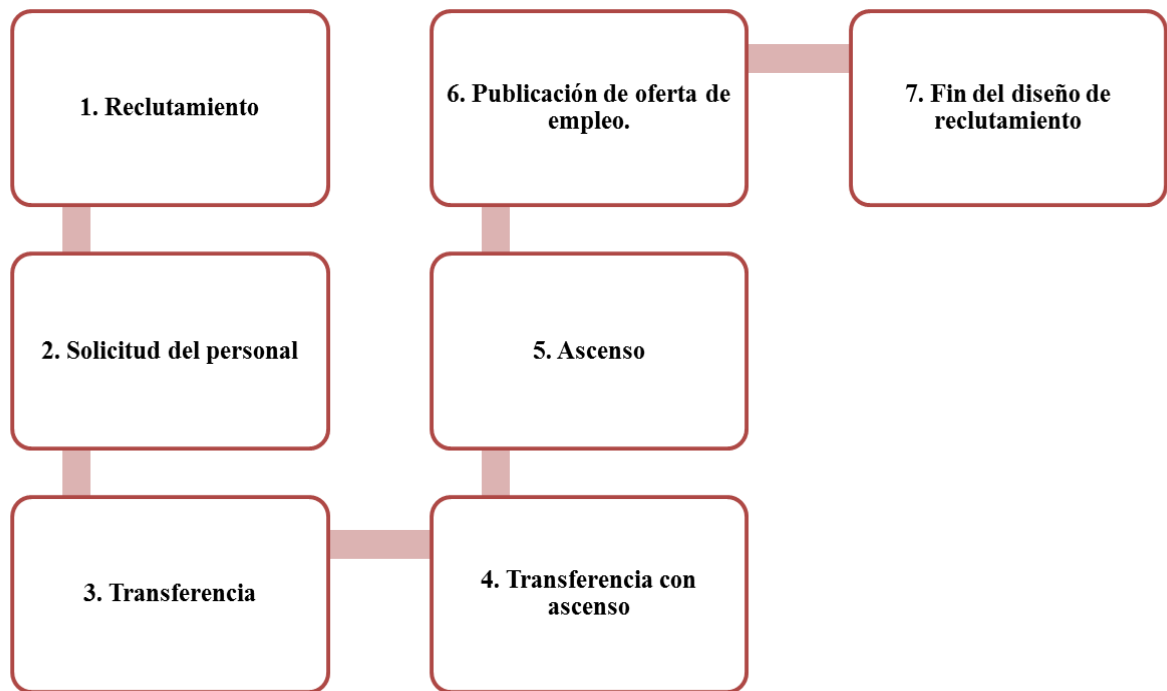


Ilustración 8 Flujo grama de Reclutamiento

Fuente elaboración propia.

Para la empresa INVERSIONES SALCAR se recomienda reclutamiento mixto debido a que la plantilla de la empresa es pequeña y las vacantes que se presentan no pueden ser substituidas por personal interno bien sea por que no cumplen con los requisitos del cargo o no les interesa la vacante.

La primera fase comprende en publicar la vacante para el personal interno de la empresa por medio de comunicación interna en carteles, pancartas y correos institucionales enunciando el puesto que se desea cubrir y los requisitos que debe cumplir previamente el colaborador para aplicar al cargo

La segunda etapa consiste en revisar la información del folio de vida de los postulados para observar el comportamiento dentro la empresa y verificar información como:

- Resultados obtenidos en la pruebas de selección presentadas al momento del ingreso a la empresa.

- Resultados Evaluación de desempeño.
- Resultados obtenidos en los programas de capacitación y reentrenamiento en la empresa.
- Estudio del puesto de trabajo que actualmente se desempeña y al cargo que está aspirando.

Una vez analizada todas estas variantes el gerente tendrá una mayor visión del colaborador y podrá tomar la decisión más acertada y decide si puede continuar con el proceso.

La segunda fase comprende el reclutamiento externo:

- Se inicia con la verificación del el archivo de aspirantes que participaron de un reclutamiento con la empresa comprobando su currículo y constatando si cumple con los requisitos del cargo.
- La recomendación por empleados es otra fuente importante para el reclutamiento externo debido a que genera confianza y mano de obra reconocida.
- Publicación de Anuncios y carteleros en la fachada y alrededores de la empresa con la oferta de empleo.
- Divulgación por internet y redes sociales.
- Colocación de avisos en medios masivos de comunicación locales como prensa, radio y televisión.
- Acudir a Bolsas de empleo como Sena, centro de empleo Comfandi y Comfenalco.

Después de cautivar todos los candidatos el gerente realiza un filtro de los aspirantes y procede a realizar una entrevista con los candidatos que cumplen los requisitos del cargo y continuar con el proceso de selección.

Selección de personal.

Anunciar las fechas de recepción de currículum, esto es una tarea del administrador o el colaborador que este asigne, anunciándolo por los canales de comunicación asignados (publicaciones en prensa, televisión, radio, la web site, bolsas de empleo) entre otros para la posterior selección de los candidatos.

Entrevista preliminar esta se realiza con un filtro de selección de candidatos que pasaran a la siguiente fase.

Formato de solicitud los candidatos que lleguen a esta fase deben diligenciar el formato de curriculum sugerido anteriormente para la empresa.

Pruebas de empleo a la empresa se le sugirió llevar alguna de las siguientes pruebas.

Eros: evaluar la personalidad y conocimientos que tenga el candidato orientados hacia el servicio al cliente.

SED: para identificar conductas y características del comportamiento del aspirante.

16PF: permite tener una visión más completa y clara del candidato a través de 102 preguntas, es la más completa.

Cuando el candidato ha realizado estas pruebas se procede a citar a entrevista en la oficina del administrador.

Entrevista el administrador es quien recibe uno a uno los candidatos para tener un contacto visual y de comunicación directa que le dará a conocer aspectos de apariencia, actitudes, motivaciones, estabilidad emocional o deseo de surgir, esto con el fin de determinar si la persona cuenta con atributos que correspondan a los requerimientos y exigencias de la(s) vacante. Se le sugirió un formato de entrevista

La Entrevista se le sugiere al administrador realizarla cuando el postulante ha aprobado las fases mencionadas esto ayudara a determinar aspectos de apariencia, actitudes, motivaciones, estabilidad emocional o deseo de surgir. La entrevista tiene como objeto el conocer si los postulantes cuentan con atributos que correspondan a los requerimientos y exigencias de las vacantes a ocupar. Se le sugiere realizar esta entrevista apoyándose en el modelo referido en la propuesta que se dejó a consideración de la empresa.

Después de este proceso el administrador o el encargado debe de verificar los antecedentes laborales suministrados por el candidato.

Investigación de antecedentes se verifica los datos de los empleos, recomendaciones, información general y de contacto suministrados por el candidato en el curriculum entregado, se sugiere llamar a los jefes o jefe que estuvieron supervisando al solicitante, para corroborar si este fue responsable y cumplió con las responsabilidades y deberes durante su paso por la organización.

Al realizar los procesos anteriores y ser aprobados por el candidato (os) se deberá proceder a realizar la selección final de la persona apta para ocupar el cargo.

Selección final el administrador tiene la posibilidad de seleccionar el personal que lo apoyara en su área de trabajo y que ayudara al cumplimiento de las metas de la empresa. El

administrador debe de enviar al nuevo colaborador a practicarse su respectivo examen de ingreso.

Para la selección del personal se le recomienda realizar la prueba 16PF que analiza 1 rasgos de la personalidad permitiéndole tener una visión más completa de la persona que se tiene para entrevistar. Esta prueba tiene una duración aproximada de entre 45 y 60 minutos.

Examen médico de ingreso el administrador debe expedir una orden con los exámenes médicos y de laboratorio para que el candidato se presente al centro autorizado y le realicen los estudios médicos. La empresa debe esperar los resultados para conocer el estado de salud del aspirante que sea óptimo para desempeñarse en el cargo que está solicitando.

“Examen de ingreso. Conjunto de exámenes clínicos que se le practican a un aspirante a un puesto de trabajo, como requisito para ingresar a la empresa, con miras a determinar sus condiciones de salud, susceptibilidad y aptitud funcional para el cargo específico al que aspira”. Debe tener historial clínico e historial laboral” (ASSESSMENT, 1997) Se trata de realizar un examen físico total a los órganos o sistemas importantes, según el perfil del cargo. Estos diagnósticos se solicitan y van de la mano con los diferentes riesgos a los que se expondrá al candidato a ocupar la vacante.

Examen periódico. Son exámenes que se le practican a un empleado, para poder que se identifique algún tipo de cambio en su salud, relacionados a la exposición a algún tipo de riesgo en su lugar de trabajo.

Examen de retiro. Exámenes que se le practican al empleado en el momento que se da por terminado el vínculo con el motel en este caso, que puedan verificar y determinar las condiciones de salud en el momento de la salida del motel. Este debe de solicitarlo el empleado pero se le

recomienda al administrador solicitarlo también con el fin de blindarse en caso de algún tipo de demanda por parte del ex empleado.

Estos exámenes deben estar avalados por un médico ocupacional cumpliendo con lo establecido en la ley.

Se muestra el flujo grama del diseño de selección del personal.



Ilustración 9 Flujo grama de Selección.

Fuente elaboración propia.

Contratación o vinculación a la empresa.

Se le recomendó a la empresa celebrar contratos a término fijo y posteriormente al cumplirse pasara a ser indefinido.

Contrato Término Fijo.

(Artículo 46 del Código Sustantivo del Trabajo subrogado por el artículo 3° de la Ley 50 de 1.990). El contrato de trabajo a término fijo debe constar siempre por escrito y su duración no puede ser superior a tres (3) años, pero es renovable indefinidamente.

Contrato Término Indefinido:

(Artículo 47 del Código Sustantivo del Trabajo). Es aquel en los que no se estipula un plazo fijo, su duración no está determinada por la duración de una obra y no es de carácter accidental o transitorio.

Periodo de prueba.

A la empresa se le recomendó según el código sustantivo del trabajo en su Artículo 78. Que la duración máxima del período de prueba no puede exceder de dos (2) meses, este periodo debe de pactarse por escrito.

En los contratos de trabajo a término fijo cuya duración sea inferior a un (1) año el período de prueba no podrá ser superior a la quinta parte del término inicialmente pactado para el respectivo contrato, sin que pueda exceder de dos meses.

Salario y prestaciones de ley.

Esto debe de estar en el contrato que firmen las partes para cumplir con las estipulaciones del código sustantivo del trabajo mencionadas anteriormente en esta investigación. Al nuevo empleado se le debe entregar la dotación (uniformes, zapatos) y elementos de seguridad como tapa bocas, guantes, cofias y delantal, entre otros; esta dotación puede variar de acuerdo al cargo y las necesidades y requerimientos del mismo.

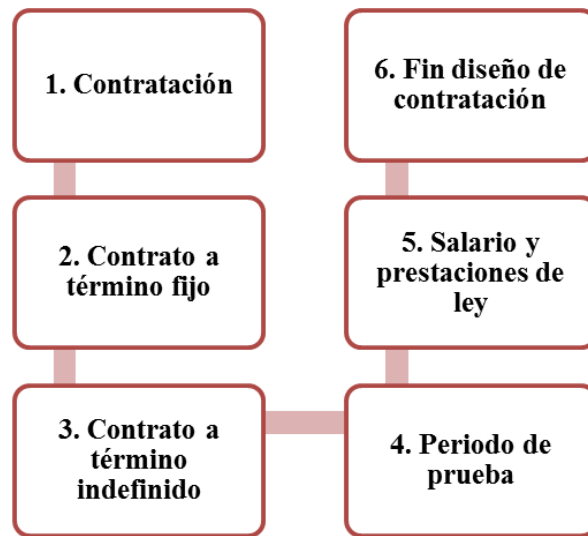


Ilustración 10 Flujo grama de Contratación o Vinculación.

Fuente elaboración propia.

Cuando ya se firma el contrato por las partes, se debe proceder a hacer la respectiva inducción al nuevo colaborador que integrara el equipo de trabajo.

Para las plantillas de contrato sugeridas para la empresa les fue enviado tres formatos en Pdf. Para su consideración. (<https://loentiendo.com/modelos-de-contratos-de-trabajo-3/>, S.F)

El manual de funciones que se encuentra en el Anexo C de la presente investigación fue un aporte de la estudiante Lizeth Milena Ospina Calle en el año 2017 para optar al título de administradora de empresas en la universidad del Valle sede Cartago, esta manual de funciones fue implementado por la empresa Inversiones SALCAR S.A.S hasta la fecha está vigente y sin modificaciones.

Proceso de inducción.

El administrador debe de ser el encargado de realizar este proceso o delegarlo a un colaborador, para hacerlo en una primera parte que corresponde a la inducción genera y después la específica.

La inducción general abarca la bienvenida a la empresa, hacer el recorrido por las instalaciones, debe de socializarle los horarios, áreas de servicio, normas de seguridad, reglamento interno etc. Posteriormente se presenta al nuevo colaborador con el resto de colaboradores para integrarlo con el equipo de trabajo. Finalizado este punto se le indicara las funciones, responsabilidades y especificaciones del cargo que ocupara.

La inducción específica el administrador o colaborador asignado debe de enseñarle su puesto de trabajo, explicarle el cargo, funciones y responsabilidades que cumplirá. De igual forma se le comunica lo que se espera de él al cumplir sus funciones y el cómo se evaluara su desempeño según tenga estipulado la empresa dicha evaluación.

Se muestra el flujo grama del diseño de inducción.

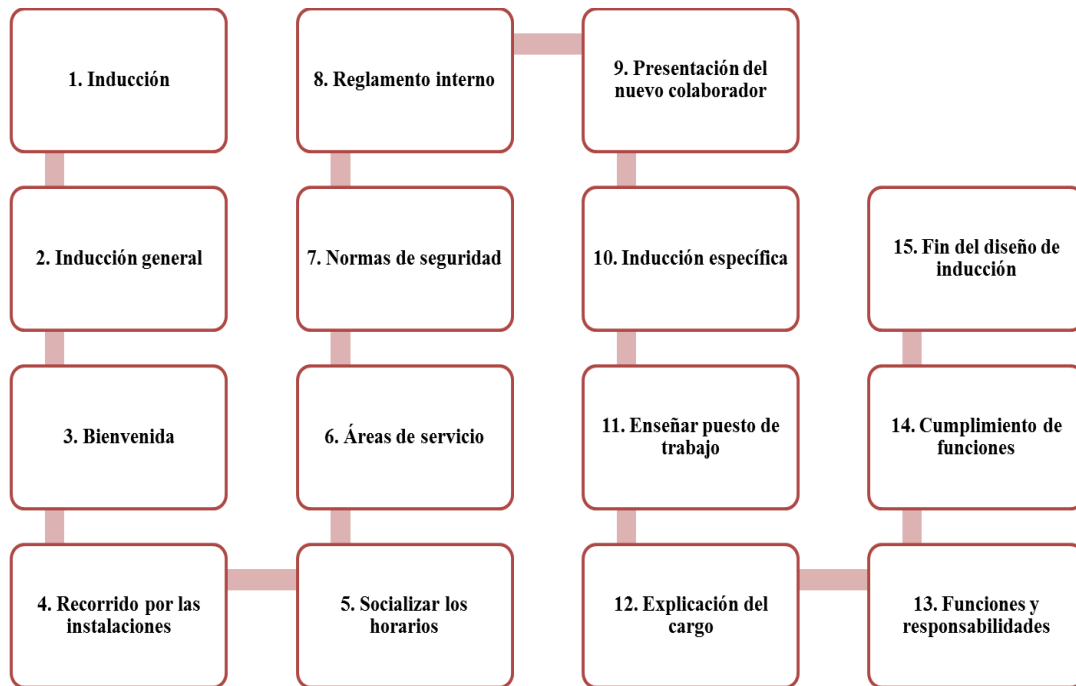


Ilustración 11 Flujo grama de Inducción.

Fuente elaboración propia.

Este es el diseño que se le enviara por medio de correo electrónico a la empresa Inversiones SALCAR S.A.S de Cartago, más exactamente en el motel Avalos para que lo consideren e implanten en el momento oportuno.

Seguridad y salud en el trabajo

“En este proceso de inducción se le debe de mostrar al nuevo miembro de la organización lo que está siendo implementado en lo relacionado a seguridad y salud en el trabajo.”

(<http://seguridadehigienedelaempresacbtis114.blogspot.com/2011/05/riesgos-y-tipos-de-riesgos.html>, 2011)

Explicación de riesgos a los cuales podrá ser expuesto en empleado.

Riesgos físicos. Ruido. Temperatura. Iluminación. Temperaturas Extremas (Frío, Calor).

Riesgos químicos. Polvos. Vapores. Líquidos.

Riesgos biológicos Alergias, tétanos, contacto con sustancias biológicas en las habitaciones.

Riesgos psicosociales. Es la condición que experimenta el empleado cuando se relaciona con el medio o entorno que lo rodea, este se puede presentar por exceso en la carga laboral, el clima organizacional con jefes y compañeros y generar un impacto negativo que puedan llevar al empleado a tener episodios de depresión y fatiga laboral.

Se debe de socializar en plan de emergencias, capacitar al nuevo empleado, mostrarle que al presentarse una emergencia debe ir por las rutas de evacuación marcadas, llegar a los puntos de encuentro y esperar a los organismos de socorro o emergencias.

Una vez culminado el proceso de inducción deberá ser evaluado con el fin de identificar los puntos que no quedaron lo suficientemente claros para en el nuevo colaborador y tomar planes de

acción que permitan una inducción satisfactoria para el colaborador y la empresa. Esta evaluación debe realizarse teniendo en cuenta los documentos y escritos recibidos por el trabajador en su proceso de inducción, la siguiente evaluación será aplicada una vez se finalice esta etapa.

Evaluación programa de inducción

Cargo: fecha de ingreso: fecha:

1. ¿Qué opina de la planta física de la empresa?
2. ¿Cuál es la misión de la empresa?
3. ¿mencione la visión de la empresa?
4. ¿Cuál es el nombre de las directivas de la empresa y su jefe inmediato?
5. ¿Qué cargo va desempeñar en la empresa?
6. ¿Cuáles son las funciones a desempeñar en su puesto de trabajo?
7. ¿A qué riesgos biológicos puede estar expuesto, mencione mínimo 3?
8. ¿Cuáles elementos de protección personal debe utilizar en su puesto de trabajo?
9. ¿Qué protocolo se debe seguir para la solicitud de un permiso de trabajo?
10. ¿Cuál es su horario de trabajo y break?
11. ¿A qué sección de la empresa pertenece?

Se considera 3 criterios para calificación

1. excelente (10 preguntas acertadas)
2. Muy bueno (8 preguntas acertadas)
3. Bueno (6 preguntas acertadas)
4. Regular(menos de 6 acertadas)

Por último se realiza el análisis y se sugiere capacitación.

Sistema de seguimiento y control de los planes de reclutamiento y selección de personal,

Para el cumplimiento de este último objetivo se les sugirió el plan de seguimiento y control este diseño muestra los cuatro procesos con sus subprocesos para someterlos a verificación por la empresa, la guía comprende el proceso, una casilla denominada como cumplió y este tiene dos casillas de si y no respectivamente y una última llamada observaciones aquí se plasman los sucesos que resulten en el desarrollo de todos los procesos para ser revisados, analizados y corregidos para un nuevo ciclo de reclutamiento, selección, contratación e inducción.

Este plan de seguimiento y control tiene tres casillas para la evaluación que se explican a continuación:

Proceso: se debe poner el nombre del proceso que se evaluara.

Cumplido: esta casilla a su vez la compone el Si o No y deben de poner una X si se cumple o por el contrario no se cumple con el proceso.

Observaciones: acá se debe de poner las situaciones o anomalías que se presenten en el proceso de seguimiento, esto servirá para retroalimentar y mejorar en esos aspectos que presentaron inconvenientes.

A continuación se muestra el plan de seguimiento y control

Este es el plan de seguimiento y control para el reclutamiento.

Tabla 41
Plan de seguimiento y control reclutamiento.

Diseño de Reclutamiento	Mes: Inicio:	Responsable: _____ Fin:	Observaciones
Solicitar el personal Trasferencias Trasferencias con ascenso Ascensos Publicación de oferta de empleo			
Fuente elaboración propia			

En la tabla anterior se muestra los ítems que se le recomendó a la empresa controlar para poder tener éxito en el diseño de reclutamiento.

A continuación se muestra el plan de seguimiento y control para el diseño de selección.

Tabla 42
Plan de seguimiento y control selección.

Diseño de Selección	Mes: Inicio:	Responsable: _____ Fin:	Observaciones
Anunciar fechas de recepción de curriculum. Entrevista Preliminar Revisión de curriculum Pruebas de empleo Entrevista Inv. de antecedentes laborales Selección final Revisión de examen medico			
Fuente elaboración propia			

En la tabla anterior se le recomendó a la empresa efectuar uno a uno los puntos que abarca el diseño de selección.

La tabla siguiente muestra el plan de seguimiento y control del diseño de contratación.

Tabla 43
Plan de seguimiento y control contratación.

Diseño de Contratación	Mes:	Responsable: _____	Observaciones
	Inicio:	Fin:	
Contrato Término Fijo			
Contrato Término Indefinido			
Periodo de prueba			
Salario y prestaciones de ley			
Fuente elaboración propia			

Se le sugirió a la empresa determinar en primera instancia que tipo de contrato que efectuara y así pasara revisar el cumplimiento de los otros puntos.

Por último se planteó un plan de seguimiento y control para el diseño de inducción.

Tabla 44
Plan de seguimiento y control inducción.

Diseño de Contratación	Mes:	Responsable: _____	Observaciones
	Inicio:	Fin:	
Inducción			
Inducción General			
Bienvenida			
Recorrido por las instalaciones			
Socializar los horarios			
Áreas de servicio			
Normas de seguridad			
Reglamento interno			
Presentación al nuevo colaborador			
Inducción Especifica			
Enseñar el puesto de trabajo			
Explicación del cargo			
Funciones y Responsabilidades			
Cumplimiento de Funciones			

Evaluación

Fuente elaboración propia

Se le recomendó a la empresa realizar este plan de seguimiento y control de la inducción ya que ayudara a que esta se cumpla con los puntos de la lista, para que el empleado se vincule de forma inmediata a la empresa y al cargo.

Ahora se mostrara el checklist para verificar en su totalidad el cumplimiento del diseño propuesto. Se debe de marcar con un ☒ si el diseño se llevó y cumplió.

Tabla 45
Checklist del Diseño propuesto.

EMPRESA MOTEL AVALOS		
ÍTEMES A VERIFICAR	POR HACER	HECHO
RECLUTAMIENTO		
Solicitar el personal		
Trasferencias		
Trasferencias con ascenso		
Ascensos		
Publicación de oferta de empleo		
SELECCIÓN		
Selección de personal		
Anunciar fechas de recepción de curriculum.		
Entrevista Preliminar		
Revisión de curriculum		
Pruebas de empleo		
Entrevista		
Investigación de antecedentes laborales		
Selección final		
Revisión de examen medico		
CONTRATACIÓN O VINCULACIÓN		
Contrato Término Fijo		
Contrato Término Indefinido		
Periodo de prueba		
Salario y prestaciones de ley		
INDUCCIÓN		
Inducción General		

Bienvenida
Recorrido por las instalaciones
Socializar los horarios
Áreas de servicio
Normas de seguridad
Reglamento interno
Presentación al nuevo colaborador
Inducción Específica
Enseñar el puesto de trabajo
Explicación del cargo
Funciones y Responsabilidades
Cumplimiento de Funciones (Evaluación desempeño)

Fuente elaboración propia.

Conclusiones

Se elaboró una propuesta de diseño para los procesos del recurso humano en lo que se refiere a reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal, de igual manera para que el administrador y los empleados comprendieran los términos en el documento entregado se hizo la socialización de esta propuesta que se le deja como sugerencia y recomendación a la empresa para ser implementada por esta.

Al analizar el ambiente interno como externo por medio de la matriz DOFA se pudo evidenciarlos aspectos en que la empresa debe de implementar estrategias de mejora para lograr ser aún más competitivos.

Esta empresa presenta debilidades en publicidad y promoción ya que no utilizan los medios locales de comunicación, ni cuentan con un sitio web para promocionarse; no tienen innovación de sus producto y servicios, presentan falta de capacitación de personal en atención y servicio al cliente.

No contaban con procesos estructurados de vinculación del personal y es por este motivo que se les dio la propuesta producto de la investigación para que la consideren poner en práctica y

continuar con la mejora de su empresa. Se evidencio amenazas importantes como la publicidad de alto impacto que pueden llegar a tener los competidores.

Se conoció la competencia de la empresa aplicando las cinco fuerzas de Porter y se pudo determinar que tienen tres competidores directos con gran diversidad de productos y servicios que pueden marcar una gran diferencia, a su vez también tienen competidores indirectos que podrían llegar a ser amenazas potenciales en el mercado ya que manejan algunas similitudes en sus servicios y productos y pueden afectar la consecución de nuevos clientes.

Al aplicar la herramienta benchmarking se pudo realizar un estudio comparativo de aspectos como servicio al cliente, precio, confidencialidad, promoción, ubicación e infraestructura donde se evidencia que todos los moteles son competitivos en infraestructura y ubicación. Coinciden de igual manera en que carecen de herramientas que permitan medir la satisfacción de los clientes para poder tener una mejora en la atención al cliente y los servicios ofrecidos.

Falta mayor capacitación a los empleados en servicio y atención al cliente, tampoco pertenecen a ningún conglomerado desaprovechando esta oportunidad de estandarizarse en precios y otros aspectos para una competencia más pareja.

Para realizar esta propuesta fue necesario el conocer el diseño de cargos de la empresa y se pudo plantear gracias a este un diseño para que mejoraran los procesos de recursos humanos, este diseño muestra que es, cómo llevar a cabo el reclutamiento, la selección, posterior contratación y por último la inducción del personal que ingresara a la empresa Inversiones SALCAR S.A.S más exactamente a su motel Avalos.

Este diseño se le socializo a la empresa para que sean estos por medio de sus accionistas y el administrador los que tomen la decisión de ponerlo en marcha en el Motel Avalos. Este diseño

cuenta con conceptos y explicación de los procesos y se les deja sugerencia de formatos de entrevista, de curriculum para que lo adapten a las necesidades del motel.

El plan de acción que se sugirió muestra cómo pueden realizar el reclutamiento de forma mixta, que pasos seguir para la selección del personal y poder determinar el más adecuado para ocupar la vacante.

Se propuso un modelo de contratación conforme a la ley de la mano del código sustantivo del trabajo. Se planteó la forma de realizar el proceso de inducción del personal ya contratado desde una inducción general hasta llegar a una inducción específica.

Para la evaluación del diseño propuesto se le dejó a consideración un plan de seguimiento y control acorde para cada proceso con sus subprocesos, esto permitirá someterlos a verificación. Ya al ser verificados, se revisa las observaciones que aquí se plasman como los sucesos que resulten en el desarrollo de todos los procesos para ser revisados, analizados y corregidos para un nuevo ciclo de reclutamiento, selección, contratación e inducción.

Recomendaciones

Mejorar en su publicidad y promoción por medio de los medios de comunicación y redes sociales para estar a la vanguardia y evolución de la tecnología a favor de la empresa.

Estar atentos con los competidores continuamente para no quedarse atrás en lo que a servicios y productos se refiere, para poder ser competitivos y posicionarse en el mercado.

Implementar la herramienta de PQRS para evaluar la satisfacción de los clientes, capacitar a su personal en atención al cliente por medio de instituciones como el Sena. Se debe de mejorar la publicidad y promoción del motel para atraer clientes.

Implementar la propuesta para el mejoramiento de sus procesos de recursos humanos y mejorar su operatividad y productividad.

Aplicar el plan de acción propuesto para sus procesos y mejorar al momento que resulte una vacante.

Realizar el respectivo plan de seguimiento y control para resolver situaciones que se presenten en el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción y generar las acciones correctivas o preventivas a que hubiese lugar.

Referencias

[http://seguridadehigienedelaempresacbtis114.blogspot.com/2011/05/riesgos-y-tipos-de-](http://seguridadehigienedelaempresacbtis114.blogspot.com/2011/05/riesgos-y-tipos-de-riesgos.html)

[riesgos.html](http://seguridadehigienedelaempresacbtis114.blogspot.com/2011/05/riesgos-y-tipos-de-riesgos.html). (11 de 06 de 2011). Recuperado el 05 de 12 de 2018, de

<http://seguridadehigienedelaempresacbtis114.blogspot.com/2011/05/riesgos-y-tipos-de-riesgos.html>:

<http://seguridadehigienedelaempresacbtis114.blogspot.com/2011/05/riesgos-y-tipos-de-riesgos.html>

Reclutamiento de personal (interno - externo - individual- colectivo). (2012). Recuperado el 3 de Octubre de 2018, de Asistencia Recursos Humanos:

<http://asistenciarecursoshumanos.pbworks.com/w/page/54557503/Reclutamiento%20de%20personal%20%28interno%20-%20externo%20-%20individual-%20colectivo%29>

9000", ". n. ((s.f)). *UCongreso*. Obtenido de -

http://www.ucongreso.edu.ar/grado/carreras/lsi/2006/ele_calsof/MaterialCompleto-ISO9000%20A.pdf

9000", ". n. ((s.f)). *UCongreso*. Obtenido de

http://www.ucongreso.edu.ar/grado/carreras/lsi/2006/ele_calsof/MaterialCompleto-ISO9000%20A.pdf

Administración de los Recursos Humanos. ((s, f)). *Inducción*. Recuperado el 24 de Octubre de 2018, de Administración de los Recursos Humanos:

<https://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2011/11/induccin.pdf>

Alles, M. A. (2016). *selección por competencias*. Autónoma de Buenos Aires: Granica.

Alles, M. A. (2016). *selección por competencias*. Autónoma de Buenos Aires: Granica.

ASSESSMENT, W. M. (16 de Abril de 1997). Recuperado el 05 de 12 de 2018, de <https://saludocupacionalunad.files.wordpress.com/2009/12/ntc-4115-evaluaciones-medicas-ocupacionales.pdf>.

Celis, B. (06 de 03 de 2008). Joseph M. Juran, el gran 'gurú' de la calidad en la gestión empresarial. *El país*.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill/interamericana editores, s.a.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill/interamericana, s.a.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill/interamericana editores, s.a.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill/interamericana editores, s.a.

Colombia, C. d. (05 de 08 de 1950). *Alcaldía mayor de bogota*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>

Colombia, C. d. (23 de 12 de 1993). *Alcaldia mayor de Bogota*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5248>

Colombia, C. d. (11 de 07 de 2012). *SecretariaSenado.gov.co*. Obtenido de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1562_2012.html

Colombia, C. d. (19 de 09 de 2012). *Sistema único de información Normativa*. Obtenido de Juriscol: <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1376159>

Colombia, C. d. (26 de 05 de 2015). *Secretaría Jurídica Distrital*. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=62506>

De cenzo, D., & Stephen, R. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial Limusa.

Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad, la salida de la crisis*. Edición Díaz de Santos.

Dessler, G. (2001). *Administración del personal* (Octava edición ed.). Mexico: Pearson educación.

El empleo. (30 de Septiembre de 2010). *Tipos de pruebas en un proceso de selección*.

Recuperado el 05 de Octubre de 2018, de El empleo:

<http://www.elempleo.com/co/noticias/consejos-profesionales/tipos-de-pruebas-en-un-proceso-de-seleccion-3944>

Gary, D. (2001). *Administración del personal*. Mexico: Pearson educación.

Giraldo Orrego, L., & Orozco Amaya, L. A. (2008). *Universidad Tecnológica de Pereira*.

Obtenido de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/handle/11059/2104>

Gómez Blanco, C. M., & Mendoza Mercado, L. K. (2013). *Repositorio Institucional Universidad de Cartagena*. Obtenido de <http://190.242.62.234:8080/jspui/handle/11227/445>

Gonzales, M. (2014). *Selección de personal buscando al mejor candidato*. Editorial Altaria.

Inca Allccahuamán, K. (2015). *Repositorio Unajma*. Obtenido de

[http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/232/22-2015-EPAE-](http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/232/22-2015-EPAE-%20Inca%20Allcahuaman-)

[Gertion%20del%20talento%20huamano.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/232/22-2015-EPAE-%20Inca%20Allcahuaman-Gertion%20del%20talento%20huamano.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Lopez Trigos, C. M., & Velasquez Santiago, A. F. (02 de 2017). *Repositorio.ufpso.edu.co*.

Obtenido de

<http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/1563/1/30064.pdf>

Mora Bautista, L. F. (31 de 01 de 2008). *Javeriana.edu.co*. Obtenido de

<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis56.pdf>

Muñoz Garzon, R. (2009). *bdigital.unal.edu*. Obtenido de

http://www.bdigital.unal.edu.co/2246/1/RICARDO_.PDF

Peláez, A., Rodríguez, J., Ramírez, S., Perez, L., Vázquez, A., & González, L. ((s.f)). *uam.es*.

Obtenido de

http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Entrevista_trabajo.pdf

Perdomo, J., Heredia, O., Valencia, C., Gonzáles, J., & Galende, J. ((s.f)). *Cea.javeriana.edu.co*.

Obtenido de

http://cea.javeriana.edu.co/documents/153049/2786252/Vol.11_4_2011.pdf/22205f4e-9d9e-49ce-8a97-49d1978bc484

Perdomo, J., Heredia, O., Valencia, C., Gonzáles, J., & Galende, J. (S.f). *cea.javeriana.edu.co*.

Obtenido de

http://cea.javeriana.edu.co/documents/153049/2786252/Vol.11_4_2011.pdf/22205f4e-9d9e-49ce-8a97-49d1978bc484

Prieto Bejarano, P. G. (2013). *repository.udem.edu*. Obtenido de

<http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>

Psicología y empresa. (18 de Mayo de 2010). *Pasos a seguir en la seleccion de personal*.

Obtenido de Psicología y empresa: <https://psicologiayempresa.com/pasos-a-seguir-en-la-seleccion-de-personal.html>

Psicología y Empresa. (18 de Mayo de 2010). *Pasos a seguir en la seleccion de personal*.

Recuperado el 04 de Octubre de 2018, de Psicología y Empresa.

Reclutamiento, s. c. (10 de 08 de 2013). *Contabilidad Actual*. Obtenido de

<https://www.contabilidad-actual.com.mx/2013/08/10/reclutamiento-selecci%C3%B3n-contrataci%C3%B3n-inducci%C3%B3n-y-capacitaci%C3%B3n-de-personal/>

Roa, A. (13 de noviembre de 2012). *Modelos de reclutamiento*. Recuperado el 03 de Octubre de 2018, de Psicología organizacional:

<https://sites.google.com/site/psicologiaorganizacionalrh/project-updates>

Rodríguez Bolívar, M. I. (2007). *Universidad de la Salle*. Obtenido de

<http://repository.lasalle.edu.co/handle/10185/4836>

<https://loentiendo.com/modelos-de-contratos-de-trabajo-3/>. (S.F). Recuperado el 05 de 12 de 2018, de <https://loentiendo.com/modelos-de-contratos-de-trabajo-3/>.

Sampieri Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Hill/interamericana editores, s.a.

Torcuato Castillo, V. M. (12 de 11 de 2017). *Herramientas de análisis para la mejora de la calidad*. Obtenido de <https://mejoradelacalidad-victortorcuato.weebly.com/123-philip-bayard-crosby.html>

total", ". e. (16 de 04 de 2017). *docencia.fca.unam.mx*. Obtenido de http://docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/cal_pdf/cal7.pdf

Tovar Rios, P. A., & Uribe Ramirez, J. M. (02 de 03 de 2012). *Biblioteca Digital Univalle*. Obtenido de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/7580/1/CB-0477386.pdf>

Turcios Bernal, B., & Avendaño Mendoza, F. (2017). *Universidad del Norte*. Obtenido de <http://manglar.uninorte.edu.co/handle/10584/7618>

Wayne Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson educación.

Wayne Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson educación.

Wayne Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos decimoprimer edición*. México: Pearson educación.

Zuluaga R, F. ((s.f)). *Cartago la ciudad de los confines del valle*. Obtenido de <http://www.cartago.gov.co/>

Anexos

ANEXO A Entrevista consultora de gestión humana para Metro Cencosud Cartago Valle

1. ¿Cómo está conformado el proceso de reclutamiento establecido por la dirección de recursos humanos para las tiendas Metro?

R/ El proceso de reclutamiento establecido por la dirección de Recursos Humanos en la compañía Cencosud, consta de reclutar las hojas de vida de acuerdo con los canales establecidos por la compañía, cuando ya se tienen las hojas de vida se revisan que perfil es más acorde a la vacante o al cargo que se requiere en ese momento. Se procede a establecer comunicación con los candidatos. Recursos Humanos llama a las personas para acordar una cita y proceder a hacer las entrevistas; se deben hacer dos entrevistas, el jefe inmediato y la jefe de Recursos Humanos ambos debemos estar de acuerdo en que las personas cumplan con todas las competencias que buscamos para cubrir esa vacante; después de hacer las entrevistas se procede a programar las

pruebas psicotécnicas, esas pruebas psicotécnicas las hace un proveedor externo, se otorga un plazo de dos días para responder estas pruebas, de acuerdo al puntaje obtenido, se determina si la persona es apta o no para continuar en el proceso de selección, de ser apto, se continua el proceso con un estudio de seguridad que también lo hace una empresa externa, ese estudio tiene un tiempo de respuesta de cinco a seis días hábiles para determinar si la persona es apta o no, de acuerdo pues al riesgo que tenga, esa empresa se encarga de verificar todos los datos de la hoja de vida del candidato, antecedentes educacionales, antecedentes laboras, antecedentes judiciales, si no se encuentra ninguna novedad se enviar la persona a exámenes médicos si no se encuentran alteraciones en estos, se le entrega al candidato una lista de documentación que deberá presentar en un periodo de tiempo para proceder con la contratación.

2. ¿Qué canales se utilizan para la recolección de las hojas de vida?

R/ La recolección de hojas de vida en las tiendas Metro y Jumbo, se obtienen por que los interesados las dejan directamente en la tienda sea en atención al cliente o en contralor, de allí se alimenta un archivo que las clasifica de acuerdo con los perfiles y la experiencia. Otro canal que se utiliza es el referido por medio de los colaboradores de las tiendas en cada una de las ciudades; para los cargos especializados como carnicería, mantenimiento, publicidad se utiliza una plataforma en internet llamada elempleo.com, del cual Cencosud es usuario y publica las vacantes que requiere este tipo de perfiles.

3. ¿Una vez tienen un número importante de aspirantes, cómo proceden?

R/ Cuando se tienen una cantidad importante de aspirantes para cubrir una vacante, se procede a realizar las entrevistas entre Recursos Humanos y el jefe directo, una vez realizado esto, se reúnen ambas partes para evaluar qué perfil se ajusta más a las competencias que

requiere la compañía, a este proceso se le conoce como el primer filtro y de ahí se pasa a realizar las pruebas psicotécnicas a las personas que continuarán el proceso, esta parte es muy importante porque nos permite conocer dos aspectos relevantes, la parte conductual y la parte técnica, allí se miden los valores y la escala de sinceridad que tuvo la persona al responder a las preguntas, de acuerdo al puntaje obtenido por los aspirantes se realiza otro filtro que permite descartar a los candidatos que no cumplan con las expectativas de la compañía, las personas que avanzan en esta fase pasaran a un estudio de seguridad, éste es un estudio de referenciación donde investiga y verifica que la información suministrada en la hoja de vida sea veras, como experiencia laboral, relaciones familiares, referencias laborales de ahí se determina quién es la persona que mayor se ajusta a la necesidad de la oferta realizada por la empresa. Durante el proceso se les notifica a los aspirantes que no cumplieron con las expectativas de la compañía por medio de un correo electrónico o una llamada y se les agradece por postularse.

4. ¿Qué criterios profesionales tienen en cuenta para la preselección del candidato?

R/ Nos basamos en seis competencias que están diseñadas de acuerdo con el ADBM de la compañía, estas son, primero mentalidad de dueño, segundo en mi cabeza el cliente siempre esta primero, tercero, culturas fuertes entradas en las personas, cuarto, diversidad e inclusión, quinto, servicio individual al servicio del equipo y la sexta entregamos resultados y avanzamos. Los formatos que se utilizan para tener este tipo de conversación con el candidato son basados en estas seis competencias, entonces lo que buscamos es que los aspirantes cumplan con un porcentaje importante de estas competencias; porque entendemos que una persona externa no cumplirá en su totalidad con estas competencias, pero si esperamos que tenga interés y disposición que aporte de manera positiva en pro de darle continuidad a la cultura Cencosud que

es brindar un servicio de excelencia generando experiencias de compra memorables en los clientes.

5. ¿Qué método utilizan para validar la información suministrada en las hojas de vida?

R/ Nos apoyamos en una empresa externa llamada SECOFA (Security Consulting of Americas) esta empresa se encarga de realizar visitas domiciliarias, estudios de adversos, referenciaciones. Por medio de una contraseña y un usuario podemos acceder a una plataforma virtual y solicitar un servicio, allí se ingresan unos datos personales del candidato y se anexa la hoja de vida.

SECOFA se encarga de contactar al candidato y solicitarle documentos como acta de grado, fotocopia de cédula, referencias laborales, entre otros, para proceder a contactar al colegio donde se graduó, referencias laborales, familiares, personales, antecedentes judiciales, entre otros documentos que se validan para conocer el riesgo que tiene el candidato, si el candidato es de riesgo alto se le pone un distintivo de color rojo, si es medio uno color naranja y si es riesgo bajo es decir, apta para ser contratada se califica con color verde. Cuando un candidato se considera riesgo alto se entra a revisar que es lo que ocurre con este, de manera muy confidencial se nos informa lo ocurrido para poder tomar decisiones frente a ello.

6 ¿Qué tipo de pruebas se realizan a los aspirantes?

R/ Respecto a las pruebas psicotécnicas que se realizan a los aspirantes, estas son realizadas por un proveedor llamado Sigma online, el cual realiza una prueba de acuerdo con el cargo que se requiere; si es del área comercial o cualquier otra dependencia con base en ese requerimiento se determina qué tipo de prueba es la indicada para cada uno. De la misma manera se tiene en

cuenta el nivel y jerárquico que tendrá la persona dentro de la empresa. La prueba mide la parte conductual, es decir, ciertas actitudes y comportamientos que vienen con el ser de la persona, que no se pueden cambiar, pero si se pueden moldear y la parte técnica, de pronto si ya ha tenido experiencia en el cargo que se está necesitando y conocer que tanto conocimiento tiene sobre determinada labor.

La prueba también mide los valores, que tan sincera fue la persona al momento de responder la prueba, mide todo lo relacionado con la honestidad de la persona.

En la parte conductual se basa en la gráfica DIF, que es donde se mide la dominancia, la inferencia, la estabilidad y la conciencia de la persona, estos valores se cruzan en una gráfica para conocer los picos más altos y saber por ejemplo, si la persona es muy dominante esto quiere decir que es apta para ocupar un cargo de jefatura o de coordinador, es decir, que puede tener personal a cargo, si el candidato obtuvo un punto alto en la inferencia quiere decir que se le facilita relacionarse con las personas, que tiene capacidad de convencimiento. Si es una persona estable quiere decir que tiene buen genio, que se relaciona de manera adecuada con los demás. Y la conciencia nos indica si es una persona que antes de dar un paso, siempre evalúa los pros y los contras; de ahí se determina si la persona cuenta con los requerimientos que tiene establecida la compañía para el cargo al que este aplica.

7 ¿Qué aspectos se evalúan en las pruebas médicas?

R/ En cuanto a las pruebas médicas contamos con el proveedor Colmédicos S.A. que cuenta con un convenio con la IPS Humanos de la ciudad de Pereira y es allí donde remitimos a los candidatos para que se realicen el paquete de los exámenes de ingreso que requiere. Aquí cabe anotar que contamos con dos tipos de exámenes para los candidatos, estos son no alimentar que

son las secciones de electrodomésticos, bazar, textil a estas personas se les realiza un examen físico donde se descarte una patología en su historia clínica, que no tengo una enfermedad infecto- contagiosa es lo único que se mide; y las personas del área alimentar que manipulan alimentos en secciones como platos preparados, panadería, carnicería, adicional a estos se les realiza un paquete de exámenes más rigurosos como frotis de garganta, KOH de uñas, creatinina y parásitos, cuando son cargos como mantenimiento y publicidad se les pide certificación de trabajo en alturas donde el día antes se les dan unas recomendaciones.

8. ¿Cómo se realiza la valoración y decisión del candidato a elegir?

R/ Esta va ligada a la ligada a todos los puntos mencionados con anterioridad, de acuerdo con la puntuación de las pruebas psicotécnicas, la entrevista, que salga con un riesgo bajo en el estudio de referenciación y adversos al igual que el cumplimiento con los requerimientos de la compañía en cuanto a las pruebas médicas.

9. ¿Qué procesos incorporan la contratación del nuevo colaborador?

R/ El primer proceso es la citación del nuevo colaborador en esta jornada se firma contrato, acta de entrega de dotación, carne de identificación y se realizan las respectivas afiliaciones de seguridad social, riesgos profesionales cajas de compensación y demás.

Se realiza entrega de la dotación se le informa la hora de ingreso y como debe portar su uniforme dependiendo para el área el cual fue contratado. Se entrega el manual de funciones y se explica cuál es el objetivo para lo que fue vinculado, de igual forma se da a conocer la ruta de entrenamiento y documentos legales. El proceso de vinculación tiene una duración de hora y media.

10. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de inducción?

R/ El proceso de inducción tiene una duración de 7 días el primer día está a cargo de recursos humanos con una duración de 8 horas donde se realiza la inducción corporativa se le da a conocer el reglamento interno de la compañía de una manera dinámica y detallada para que al colaborador le sea suficientemente claro y sepa diferencia entre una prohibición un deber y un derecho. Se continúa con la socialización del código de ética con la misma metodología.

Se le enseña la lectura de los desprendibles de pagos quedando bien informado de lo que devenga y que descuentos se pueden ver reflejados. Se da una breve inducción de seguridad y salud en el trabajo con énfasis en el auto cuidado y el uso de los elementos de protección personal. Se hace énfasis en el objetivo de la compañía que es el servicio de excelencia, se muestra la reseña histórica de la empresa. Los siguientes seis días son en una tienda diferente en la cual se va a desempeñar es decir si la persona es contratada en Cartago la tienda más cercana es Metro Dosquebradas es en esta tienda donde recibirá el resto de la inducción. Esto se realiza con el fin de que el nuevo colaborador cree sus propios criterios y al momento de llegar a su lugar de trabajo llegue con ideas nuevas y que sean de valioso aporte.

11. ¿Quién es el responsable de la inducción?

R/ Los responsables del proceso de inducción el primer día la inducción corporativa la responsabilidad es directamente del área de recursos humanos y seguridad y salud en el trabajo en ocasiones se cuenta apoyo del asesor de la ARL para mostrar todo lo referente a la seguridad y salud en el trabajo. Se le enseña la historia de la compañía en los seis días restantes el responsable directo es el jefe inmediato del área para el cual va a desempeñar sus funciones el colaborador.

12. ¿Cuánto tiempo dura este proceso y como se controla?

R/ El proceso de inducción tiene una duración de 7 días, se lleva un control con una ruta de entrenamiento donde muestra las funciones que va a desempeñar el nuevo colaborador y en qué periodo de tiempo debe ejecutarlas que formatos debe llenar, el control lo realiza el jefe del área para el cual se va a desempeñar, esta inducción se realiza en una tienda ajena en cual la va a prestar sus labores. Claro esta deberá ser en la sección para la cual fue contratado. Terminada esta etapa el colaborador contara con un padrino en la tienda para la cual se desempeñará será de la misma sección y se le programara el mismo turno con el fin de enseñarle la sección, las diferentes áreas de la tienda lo presente ante sus compañeros y le clarifique las dudas que le surjan en este proceso, terminada las dos semanas con el padrino ya iniciara su jornada laboral normal.

ANEXO B Encuesta competencia directa del motel Avalos.

**Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Programa de Administración de Empresas**

Objetivos: la presente encuesta busca conocer los diferentes factores que intervienen en la mecánica comercial de este importante sector de la ciudad de Cartago.

1. ¿Qué cantidad de habitaciones tiene disponibles al público actualmente?

Entre 1 y 10

Entre 10 y 20

20 o más

2. ¿Cuántos tipos de habitaciones ofrece a sus clientes?

Sencilla

Junior

Ejecutiva

Presidencial.

3. ¿Cada cuánto tiempo realizan reformas estructurales a la planta física?

Semestral

Anual

Trimestral

4. ¿Qué método utiliza para establecer las tarifas que ofrece a sus clientes?

Margen de utilidad

Comparación de precios

Precio estándar

5.. ¿Con que frecuencia realiza actividades de promoción?

Mensual

Trimensual

Semestral

Anual

Fechas especiales

6. ¿Cómo realiza la promoción?

Bonos de descuento

Patrocinios

Radio

Televisión

Fan page

Redes Sociales

web site

7. ¿Capacita a su personal en atención al cliente?

Sí

No

8. ¿Dispone de alguna herramienta para medir la satisfacción de sus clientes?

Si

No

9. ¿Tiene servicio de jacuzzi en las habitaciones?

Si

No

10. ¿Cuentan con servicio de restaurante?

Si

No

11. ¿Ofrecen servicio de decoración a las habitaciones?

Si

No

12. ¿Ofrece a sus clientes diferentes alternativas en juegos sexuales?

Sí No

13. ¿Cuentan con aire acondicionado en las habitaciones?

Si

No

14. ¿Qué alternativas en medios de pago ofrece a sus clientes?

Efectivo

Crédito

Debito

Bonos sodexo

15. ¿Se garantiza la intimidad del usuario al momento de realizar el pago que implique el uso del datafono?

Si

No

16. ¿Maneja convenios de descuento con algún establecimiento o empresa?

Taxistas

Discotecas

Zonas de entretenimiento para adultos

17. ¿Dispone de servicio de sauna y turco?

Si

No

18. ¿Las habitaciones están dotadas con servicio de tv y audio?

Si No

19. ¿El estacionamiento del vehículo es cubierto o al aire libre?

Libre

Cerrado

20. ¿Dispone de servicio de lavandería y planchado para los clientes?

Si

No

21. ¿Cuánto es el tiempo de un servicio de habitación?

2 H

3H

4H

5H

22. ¿Están afiliados a un conglomerado de este sector?

Si

No

ANEXO C Manual de funciones empresa SALCAR S.A.S. Motel Avalos.

Cargo: Administrador	No. de personas en el cargo: 1
Jefe inmediato:	Cargos bajo su responsabilidad:
Accionistas	Si

1. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO:

Dirigir, coordinar, evaluar y revisar los planes de la organización con las necesidades del entorno, así como planear estrategias acordes con el estado actual de la empresa. Planear, ejecutar y controlar las diferentes actividades que propicien el crecimiento del Motel Avalos.

2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Revisa y verifica los movimientos y registros contables, estados de cuentas, conciliaciones bancarias, cierres de cuentas y balances de comprobación.
- Lleva registro y control administrativo del presupuesto asignado.
- Tramita órdenes de servicio de mantenimiento, construcción de obras y reparaciones necesarias.
- Realiza transferencias y demás trámites para la cancelación o movimientos de cuentas.
- Vela por el cumplimiento de la normativa legal vigente.
- Redacta documentos y memorandos en general.
- Participa en la implementación de sistemas contables, financieros y administrativos.
- Supervisa y distribuye las actividades del personal a su cargo.

- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes corporativos.
- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.
- Representar a la Empresa como persona jurídica y autorizar con su firma los actos y contratos en que ella tenga que intervenir.
- Seleccionar el personal colaborador de la empresa.
- Velar por el manejo adecuado y eficiente de los recursos físicos, tecnológicos y financieros.
- Revisar reportes de ventas diarias y semanales comparativas con periodos anteriores
- Las demás que le sean asignadas por los accionistas.

3. RIESGOS DEL PUESTO DE TRABAJO:

PSICOLABORALES: Relaciones Humanas, Gestión.

CARGA DE TRABAJO: Alta.

ATENCIÓN AL PÚBLICO: Media.

ERGONOMÍCOS: El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y caminando periódicamente y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.

CONDICIONES DE SEGURIDAD: Desplazamientos por fuera del Motel. El cargo está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja.

4. CONTACTOS DEL CARGO:

4.1 INTERNOS: Con todo el personal del Motel Avalos.

4.2 EXTERNOS: El cargo mantiene relaciones frecuentes con empresas de mantenimiento, proveedores y/o bancos, a fin de ejecutar lo relativo al área, exigiéndose para ello una normal habilidad para obtener cooperación.

5. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

- Capacidad para trabajar en equipo.
- Actitud de líder para guiar fácilmente el personal a cargo.
- Capacidad de toma de decisiones.
- Capacidad de escucha.
- Capacidad de para desarrollar nuevas herramientas de comunicación.
- Asume la responsabilidad por sus resultados.
- Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presentan.
- Considera las necesidades de los usuarios al diseñar proyectos o servicios.
- Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.
- Utiliza los recursos de la institución para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio.

- Demuestra imparcialidad en sus decisiones.
- Promueve las metas de la organización y respeta sus normas.
- Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.

6. REQUISITOS:

FACTORES	ESPECIFICACIÓN
6.1 Formación Académica	Profesional postgraduado en Administración de Empresas o equivalentes.
6.2 Formación complementaria	Actualización en técnicas contables, relaciones humanas, entrenamiento en el sistema de su unidad. Liderazgo, trabajo en equipo, creatividad, recursividad, habilidad para planeación coordinación y control de actividades, analizar leyes y reglamentos que rigen los
6.3 Habilidades	procesos administrativos, comprender información de diversa índole, mantener relaciones personales, expresarse en forma oral y escrita de manera clara y precisa, organizar el trabajo en una unidad de administración, realizar cálculos numéricos. Cinco (5) años de experiencia progresiva de carácter
6.4 Experiencia	operativo en el área de administración de Hoteles o Moteles.

7. INDUCCIÓN 1 mes.

8. DEPENDENCIA

Naturaleza: Motel Avalos

Área: Administrativa.

Cargo:	No. de personas en el cargo:
Contador	1
Jefe inmediato:	Cargos bajo su responsabilidad:
Administrador	Si

1. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO:

Mantener y registrar toda la información referente a los procesos contables. Analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso de contabilidad en una determinada dependencia, verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos.

2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- . Elabora y analiza cuadros relacionados con el movimiento y gastos administrativos.
- Lleva el control de las cuentas por cobrar y pagar.
- Efectúa las conciliaciones bancarias.
- Mantiene actualizada la disponibilidad y cuentas para efectos del cierre contable del ejercicio fiscal.
- Tramita las liquidaciones de impuesto y cualquier otro asunto del régimen tributario.
- Lleva registro y control de proveedores.
- Lleva el control de los bienes y materiales del motel.
- Elabora y hace seguimiento a las órdenes de pago.
- Recopilar los documentos para elaborar las liquidaciones de nómina, aportes de seguridad social y prestaciones sociales.
- Registro de operaciones contables diarias.

- Control de horarios y de horas extras.
- Elaborar conciliaciones bancarias.
- Codifica las cuentas de acuerdo a la información y a los lineamientos establecidos.
- Prepara los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas.
- Contabiliza las nóminas de pagos del personal.
- Elabora comprobantes de los movimientos contables.
- Analiza y corrige los diversos movimientos de los registros contables.
- Las demás funciones inherentes a su cargo que le sean asignadas

por su superior inmediato.

PSICOLABORALES: Relaciones Humanas, Gestión

CARGA DE TRABAJO: Alta

ATENCIÓN AL PÚBLICO: Baja

ERGONÓMICOS: Carga estática (sentado), y requiere de un grado de precisión

manual bajo y un grado de precisión visual medio.

CONDICIONES DE SEGURIDAD: Desplazamientos por fuera de la empresa.

4. CONTACTOS DEL CARGO:

4.1 INTERNOS: El cargo mantiene relaciones continuas con todo el personal

del Motel Avalos.

4.2 EXTERNOS: Solamente para recibir apoyo.

5. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

- Responsabilidad ya que su importancia es relevante en la empresa.
- Iniciativa para el desarrollo de sus actividades.

- Analítico para saber interpretar resultados.
- Buena organización es esencial para el entendimiento de los libros contables y demás.
- Capacidad y Criterio en toma de decisiones.
- Buen manejo de relaciones interpersonales.
- Habilidad numérica.
- Capacidad de trabajo bajo presión
- Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la institución, las funciones que le son asignadas.
- Asume la responsabilidad por sus resultados.
- Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.
- Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo.
- Utiliza los recursos de la institución para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio.
- Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.

6. REQUISITOS:

FACTORES	ESPECIFICACIÓN
6.1 Formación Académica	Administrador de Empresas, Contador Público, carreras afines.
6.2 Formación complementaria	Conocimientos en administración, manejo de paquetes aplicativos contables.
6.3 Habilidades	Liderazgo, trabajo en equipo, creatividad, recursividad, habilidad para planeación coordinación y control de actividades, vocación de servicio
6.4 Experiencia	Dos (2) años de experiencia progresiva de carácter

7. INDUCCIÓN 1 mes.

8. DEPENDENCIA

Naturaleza: Motel Avalos

Área: Administrativa

Cargo:	No. de personas en el cargo:
Recepcionista	3
Jefe inmediato:	Cargos bajo su responsabilidad:
Administrador	No

1. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO:

Satisfacer las necesidades de comunicación del personal, apoyar el normal funcionamiento del Motel mediante la atención de las comunicaciones telefónicas, ejecutando y controlando la recepción y despacho de la correspondencia y dando atención a los clientes en sus requerimientos de información.

2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Atiende al público que solicita información dándole la orientación requerida.
- Recibe la correspondencia y mensajes dirigidos al personal.
- Anota los mensajes dirigidos a las diferentes personas y secciones de la empresa.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Controla el estado ocupacional de las habitaciones.
- Autoriza cambios y limpieza de habitaciones.

- Centraliza los consumos del cliente.
- Recibir, trasladar o atender las llamadas telefónicas entrantes.
- Dar toda la información sobre el funcionamiento y servicios del Motel.
- Realiza las labores de lavandería.
- Realiza inventario de insumos y hacer informe para administración.
- Realiza facturación de cada habitación.
- Recepción de dinero por parte de las camareras y hacer cuadre diario.
- Manejo de caja menor.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada

3. RIESGOS DEL PUESTO DE TRABAJO:

PSICOLABORALES: Relaciones Humanas, Gestión.

CARGA DE TRABAJO: Media

ATENCIÓN AL PÚBLICO: Alta

ERGONÓMICOS: Carga estática (sentado).

CONDICIONES DE SEGURIDAD Desplazamientos por fuera del establecimiento

4. CONTACTOS DEL CARGO:

4.1 INTERNOS: El cargo mantiene relaciones continuas con todo el personal de la empresa.

4.2 EXTERNOS: El cargo mantiene relaciones continuas con el público en general.

5. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

- Habilidad para obtener cooperación.
- Amabilidad y cordialidad para el trato con los clientes y compañeros.
- Puntualidad por turnos rotativos.
- Discreción necesaria en el Motel Avalos.

- Honestidad ya que maneja facturación y caja menor.
- Orientación al cliente.
- Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la institución, las funciones que le son asignadas.
- Asume la responsabilidad por sus resultados.
- Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.
- Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo.
- Utiliza los recursos de la institución para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio.
- Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.

6. REQUISITOS:

FACTORES	ESPECIFICACION
6.1 Formación Académica	Bachiller Académico.
6.2 Formación complementaria	Recepcionista, relaciones Humanas.
6.3 Habilidades	Organización, trabajo en equipo, comunicación asertiva, vocación de servicio.
6.4 Experiencia	Un (1) año de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de recepción.

7. INDUCCIÓN 1 mes.

8. DEPENDENCIA

Naturaleza: Motel Avalos.

Área: Operativa.

Cargo:

Camarera

No. de personas en el cargo: 6

Jefe inmediato:

Administrador

Cargos bajo su responsabilidad:

No

1. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO:

Mantener en perfecto estado de aseo las habitaciones, al igual que las instalaciones en cuanto a patios, áreas comunes y oficinas, demás actividades que contribuyan con la limpieza y conservación de su área de trabajo.

2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Asear las instalaciones de la Organización, así como distribuir material de aseo, utilizando los equipos y materiales correspondientes para mantener en condiciones óptimas de limpieza a las mismas.
- Limpia paredes, tabiques, puertas, vidrios, ventanales, escritorios, mesones, muebles y accesorios en laboratorios, aulas y oficinas.
- Suministra y coloca en sus respectivos lugares: toallas, jabón, papel sanitario, desodorantes y otros.
- Recoge, embolsa y coloca la basura en sus respectivos depósitos.
- Entregar a la gobernanta los objetos olvidados.
- Comprobar las instalaciones de la habitación, comunicando las posibles averías (secador, planchador de pantalones, luces,...).
- Dotar las habitaciones. Rellenar la nevera de las consumiciones de mini bar.
- Comunicar cualquier incidencia o situación anómala que observe.

- Reportar las necesidades de mantenimiento, objetos olvidados y faltantes.
- Manejar productos e insumos de aseo.
- Tener listos los suministros, productos y lencería que se necesitaran para la limpieza en general.
- Finalizar el trabajo con la recogida y limpieza de equipos, materiales, etc., comprobando que queda en perfecto estado, para mantener una buena imagen del área.
- Dar autorización de salida de los clientes.
- Atender al personal administrativo en lo referente al servicio de cafetería.
- Recibir el pago de las facturas por parte de los clientes.
- Realizar decoraciones pagadas por los clientes para ocasiones especiales.
- Las demás que le sean asignadas por su superior inmediato.

3. RIESGOS DEL PUESTO DE TRABAJO:

PSICOLABORALES: Relaciones Humanas

CARGA DE TRABAJO: Media

ATENCIÓN AL PÚBLICO: Medio

CONDICIONES DE SEGURIDAD: Riesgos Físicos, eléctricos, mecánicos, locativos, riesgos químicos y biológicos.

4. CONTACTOS DEL CARGO:

4.1 INTERNOS: Con todo el personal del Motel Avalos.

4.2 EXTERNOS: Con los clientes.

5. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

- Orientación al cliente hace referencia al deseo de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes.

- Trabajo en equipo y cooperación, intención y capacidad de colaboración con otro/s miembro/s de un equipo.
- Preocupación por el orden y la calidad cumpliendo en todo momento con los criterios y estándares de calidad marcados por la empresa.
- Gestión del tiempo ya que se deben poner a disposición de los clientes rápidamente las habitaciones
- Puntualidad por turnos rotativos.
- Discreción necesaria en el Motel Avalos.
- Honestidad ya que maneja
- Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la institución, las funciones que le son asignadas.
- Asume la responsabilidad por sus resultados.
- Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.
- Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo.
- Utiliza los recursos de la institución para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio.
- Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.

6. REQUISITOS

FACTORES	ESPECIFICACION
6.1 Formación Académica	Básica Primaria (Preferiblemente Bachiller).
6.2 Formación complementaria	Higienizando y mantenimiento de localizaciones.
6.3 Habilidades	Trabajo en equipo, concentración, vocación de servicio.
6.4 Experiencia	6 meses en cargos similares.

7. INDUCCIÓN 15 días.

8. DEPENDENCIA

Naturaleza: Motel Avalos.

Área: Operativa.

Cargo:	No. de personas en el
Vigilante	cargo: 3
Jefe inmediato:	Cargos bajo su
Administrador	responsabilidad:
	No

1. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO:

Garantizar la seguridad, integridad y el resguardo de las instalaciones personas, bienes muebles e inmuebles que se encuentran en la empresa, así como por la conservación del orden y cumplimiento de las normas de comportamiento por parte de todos los que se encuentren al interior de la misma.

2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Brindar información a los clientes, personal en general sobre los servicios que presta la empresa, dando respuesta ante cualquier requerimiento.
- Vigilar y controlar los acontecimientos que puedan afectar el orden, la tranquilidad y el desarrollo de las actividades diarias de la empresa.
- Recibir en la entrada del Motel a los clientes para guiarlos de manera discreta.
- Dirigir a la habitación deseada a los clientes, abriendo y cerrando las puertas de la habitación.
- Controlar tanto el ingreso como la salida y el tránsito de los bienes que son propiedad de la

empresa.

- Registrar la entrada y salida de vehículos y personas en el libro de portería diariamente.
- Las demás que le sean asignadas por su superior inmediato.

3. RIESGOS DEL PUESTO DE TRABAJO:

PSICOLABORALES: Relaciones Humanas.

CARGA DE TRABAJO: Media

ATENCIÓN AL PÚBLICO: Medio

CARGA DINÁMICA: Desplazamiento al interior de la empresa constantemente

CONDICIONES DE SEGURIDAD: Riesgos físicos y locativos

4. CONTACTOS DEL CARGO:

4.1 INTERNOS: Con todo el personal de la empresa.

4.2 EXTERNOS: Con los clientes y comunidad en general.

5. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

- Comunicación y facilidad verbal para comunicarse eficazmente.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Comprensión y consideración frente a los problemas que pudieren originarse en el trabajo diario con autoridades, compañeros y clientes.
- Cortesía y actitud respetuosa hacia los funcionarios, estudiantes y público en general.
- Estabilidad emocional e iniciativa para atender situaciones de emergencia y/o eventuales contratiempos surgidos.
- Responsabilidad en el desempeño de sus tareas.
- Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la institución, las funciones que le son asignadas.

- Asume la responsabilidad por sus resultados.
- Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.
- Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo.
- Utiliza los recursos de la institución para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio.
- Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.

6. REQUISITOS:

FACTORES	ESPECIFICACIÓN
6.1 Formación Académica	Básica Primaria (Preferiblemente Bachiller)
6.2 Formación complementaria	Curso de Vigilancia.
6.3 Habilidades	Lectura y escritura; capacidad para controlar situaciones, trabajo en equipo, concentración, vocación de servicio.
6.4 Experiencia	1 año en cargos similares

7. INDUCCIÓN 15 días.

8. DEPENDENCIA

Naturaleza: Motel Avalaos.

Área: Operativa

Cargo:	No. de personas en el cargo:
Auxiliar de Mantenimiento	1
Jefe inmediato:	Cargos bajo su responsabilidad:
Administrador	No

1. OBJETIVO GENERAL DEL CARGO:

Controlar la ejecución de las actividades de mantenimiento y reparaciones de la empresa para garantizar el buen funcionamiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles.

2. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Realiza los trabajos de instalación de sistemas de tuberías de aguas blancas, negras, desagües, etc.
- Supervisa el mantenimiento de jacuzzis y caldera.
- Estima el tiempo y los materiales necesarios para realizar las labores de mantenimiento y reparaciones.
- Realizar reparaciones locativas.
- Realizar actividades de jardinería en los patios de la empresa.
- Elabora notas de pedidos de materiales y repuestos.
- Rinde información al jefe inmediato, del mantenimiento y las reparaciones realizadas.
- Efectúa inspecciones de las instalaciones para detectar fallas y recomendar las reparaciones pertinentes.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

3. RIESGOS DEL PUESTO DE TRABAJO:

PSICOLABORALES: Relaciones Humanas

CARGA DE TRABAJO: Media

ATENCIÓN AL PÚBLICO: Medio

CONDICIONES DE SEGURIDAD Desplazamientos por fuera del establecimiento (Con carga o sin carga). Riesgos Físicos, eléctricos, mecánicos, locativos, riesgos químicos y biológicos.

4. CONTACTOS DEL CARGO:

4.1 INTERNOS: El cargo mantiene relaciones continuas con el personal de la empresa y frecuentes con el jefe inmediato.

4.2 EXTERNOS: Con la comunidad en general.

5. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

- Disciplina para llevar a cabo las tareas oportunamente y que la infraestructura este en perfecto estado.
- Experticia técnica para realizar su trabajo de manera adecuada.
- Creatividad para resolución de problemas locativos.
- Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos.
- Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo de la empresa.
- Utiliza los recursos de la empresa para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio.
- Apoya a la organización en situaciones difíciles.
- Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.
- Asume la responsabilidad por sus resultados.

6. REQUISITOS:

FACTORES	ESPECIFICACION
6.1 Formación Académica	Básica Primaria (Preferiblemente Bachiller).
6.2 Formación complementaria	Conocimientos de electricidad, construcción y afines.
6.3 Habilidades	Trabajo en equipo, concentración, vocación de servicio.
6.4 Experiencia	2 años en actividades relacionadas.

7. INDUCCIÓN 1 mes.

8. DEPENDENCIA

Naturaleza: Motel Avalos.

Área: Operativa.

Fuente suministrada por el motel en el desarrollo de la investigación.