

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA
UNA EMPRESA DE SERVICIOS TURÍSTICOS, CASO: CLUB DE CAZA Y
PESCA EN CAICEDONIA, VALLE DEL CAUCA

ELIANA MARCELA CHÁVEZ LOMBANA
MÓNICA ALEJANDRA GALLEGO GALLEG0

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CAICEDONIA – VALLE

2016

PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA
UNA EMPRESA DE SERVICIOS TURÍSTICOS, CASO: CLUB DE CAZA Y
PESCA EN CAICEDONIA, VALLE DEL CAUCA

ELIANA MARCELA CHÁVEZ LOMBANA

MÓNICA ALEJANDRA GALLEGU GALLEGU

AESORÍA Y CONSULTORÍA PARA OBTENER EL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

DIRECTOR

OSCAR MARINO DURÁN AGUADO

ESP. GERENCIA ESTRATÉGICA DE MERCADEO

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CAICEDONIA – VALLE

2016

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Ciudad _____ **Fecha** _____

DEDICATORIA

Gracias a Dios.

A mis padres Francisco y Olga Ruth.

A mis hermanos Andrés y Melissa.

Primeramente gracias a Dios por darme la vida y la familia que tengo, gracias a mis padres, familiares, amigos y demás personas por el acompañamiento, compromiso, paciencia, apoyo incondicional y comprensión que me han brindado durante el transcurso de este proceso, y a mis padres también por brindarme sus sabios consejos, confiar siempre en mí y brindarme una voz de aliento en los momentos difíciles.

AGRADECIMIENTOS

Este logro ha sido posible gracias a los docentes por el conocimiento transmitido, a mis compañeros de clase con quienes forjé grandes lazos de amistad, los cuales siempre me apoyaron incondicionalmente, a mi compañera Mónica Alejandra Gallego por su compromiso con el trabajo, al asesor Óscar Marino Durán Aguado por el tiempo y la paciencia dedicada, y al Club de Caza y Pesca por la oportunidad brindada.

Eliana Marcela Chávez Lombana.

DEDICATORIA

Gracias por el apoyo de cada una de las personas que contribuyeron de alguna manera a culminar el presente trabajo, lo que representa la finalización de un paso fundamental en la vida de todos aquellos que soñamos con ser profesionales, e inicia un camino lleno de retos y obstáculos por superar. Gracias infinitas y hoy me siento satisfecha y contenta de haber elegido esta carrera, de haber dedicado mi tiempo, compromiso y esfuerzo para hoy ser una Administradora de empresas.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por brindarme la vida, llenarme de sabiduría y fortaleza para culminar este paso tan importante para mi vida.

A mis padres, Orlando y Alba Lucía por el apoyo incondicional y sus palabras de ánimo siempre dadas en los momentos que más lo necesitaba.

A mi hermano Diego, por sus aportes fundamentales para el trabajo.

A mis profesores, que me brindaron su ayuda cada vez que lo necesite, por el tiempo que me regalaron para solucionar mis inquietudes y compartir sus conocimientos conmigo.

A mi asesor, Oscar Marino Durán Aguado, que me guió durante este camino, lleno de paciencia y sabiduría, por su tiempo dedicado y sus palabras de ánimo en cada momento.

A mi compañera Eliana Marcela Chávez, por su compromiso y su templanza.

A la Gerente del Club de Caza y Pesca, Yulieth Rodríguez, por la oportunidad brindada y por el tiempo dedicado a resolver mis inquietudes en cada momento.

Mónica Alejandra Gallego Gallego.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. INTRODUCCIÓN	8
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	13
3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	16
4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
4.1 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	19
4.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	19
5. OBJETIVOS	20
5.1 OBJETIVO GENERAL	20
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
6. JUSTIFICACIÓN	21
7. DISEÑO METODOLÓGICO	24
7.1 TIPO DE ESTUDIO	24
7.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	24
7.3 FUENTES DE INFORMACIÓN	24
7.4 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	25
8. MARCOS REFERENCIALES	32
8.1 MARCO TEÓRICO	32
8.2 ESTADO DEL ARTE	38
8.3 MARCO CONCEPTUAL	51
8.4 MARCO HISTÓRICO	52
8.4.1 Declaración estratégica del Club de Caza y Pesca de Caicedonia Valle	53
9. DIAGNÓSTICO	57

9.1 ANÁLISIS ENCUESTA	57
9.2 ANÁLISIS Y CONCLUSIÓN ENTREVISTA.....	77
9.3 MATRIZ DE SEMÁFORO SITUACIONAL.....	80
10. PROPUESTA DE MODELO ADMINISTRATIVO	83
10.1 DISEÑO DEL MODELO DE MANEJO DE PERSONAL	83
10.2 MODELO MANEJO DE PERSONAL CLUB DE CAZA Y PESCA CAICEDONIA.....	84
11. PLAN DE ACCIÓN.....	91
11.1 MATRIZ RACI.....	92
11.2 PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	95
11.3 TIPO DE LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN.....	95
11.4 PROCESOS ESTRATÉGICOS Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	95
11.5 COMPENSACIONES Y REMUNERACIONES.....	96
11.5.1 Propuesta de estructura salarial.....	98
11.6 POLÍTICA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	102
11.7 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	107
11.7.1 Método de evaluación participativa por objetivos	110
11.8 MOTIVACIÓN	112
11.9 CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN	114
11.10 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL PLAN DE ACCIÓN	116
12. CONCLUSIONES	119
13. RECOMENDACIONES.....	119

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1	57
Gráfica 2	58
Gráfica 3	59
Gráfica 4	60
Gráfica 5	61
Gráfica 6	62
Gráfica 7	63
Gráfica 8	64
Gráfica 9	64
Gráfica 10	65
Gráfica 11	66
Gráfica 12	68
Gráfica 13	69
Gráfica 14	70
Gráfica 15	71
Gráfica 16	72
Gráfica 17	73
Gráfica 18	74
Gráfica 19	75
Gráfica 20	76

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Estado del arte	50
Tabla 2 Matriz de semáforo situacional	81
Tabla 3 Matriz RACI.....	94
Tabla 4 Matriz de responsabilidades para la asignación de salarios	97
Tabla 5 Estructura salarial 1	98
Tabla 6 Estructura salarial 2	99
Tabla 7 Formulario de entrevista para aspirantes al cargo de administrador	106
Tabla 8 Modelo de evaluación de desempeño.....	110
Tabla 9 Cronograma de actividades para el plan de mejora.....	118

1. INTRODUCCIÓN

Desde sus inicios, la humanidad se ha visto inmersa en tareas que por su naturaleza le resultaría cuando menos desafiante y en la mayoría de las ocasiones de difícil consecución, sin embargo, la asociación de individuos con metas comunes ha permitido el buen desarrollo de tales actividades con resultados que pueden medirse en el nivel de pericia adquirido y las técnicas del mismo para ser llevados a cabo, con el paso del tiempo, las actividades se fueron especializando y se pasó de lo artesanal a lo industrial, haciendo cada vez de mayor eficacia la producción de bienes y servicios; dichos entes productivos se orientaron hacia la consecución de objetivos, objetivos que a su vez, sólo buscaban el incremento de las ganancias para sus propietarios; el tiempo, las nuevas necesidades y una incontenible ola del “nuevo pensar administrativo” convirtieron a dichas productoras en organizaciones capaces de satisfacer los requerimientos de su entorno, más allá, de las cantidades que con el inevitable transcurrir del tiempo crecían exponencialmente, a su vez, estas mismas ofrecían calidad, como prenda de garantía para quienes depositaban su confianza en ellas, al momento de adquirir sus productos (bienes y/o servicios). No obstante, tras estas revolucionarias ideas, que diseñaban y explicaban cómo a través del uso racional de los componentes (capital monetario, *talento humano*¹ y capacidad de producción instalada), propios de la organización, se podría llegar a realizar una conjugación armónica de los mismos, para la obtención óptima de las metas dispuestas por los altos niveles jerárquicos de las empresas.

De igual manera, existe la conciencia empresarial que indica que lo que tiene mayor influencia en la capacidad de una organización para lograr el éxito es la gente que emplea, su desarrollo al interior tanto en el ser como al empleado, y que es en ello en lo que la fuerza real del ente productivo se sustenta, en ese capital humano e intelectual, con el que cuenta la organización, al que se le debe

¹CUEVAS, Juan Carlos. El talento humano y las competencias: conceptos (en línea). (consultado

sumar la dedicación y el ahínco que se imprime al trabajo son gestores del crecimiento y evolución organizacional, por tanto, no resulta descabellado interpretar el bienestar colectivo de los individuos que componen la empresa como el bienestar organizacional, entendiendo que son ellos la imagen y el motor de unas actividades llevadas a cabo de la mejor manera.

Este preámbulo con el fin de preceptuar un poco la formación mental de las organizaciones actuales, de la incidencia de la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo² como modelos paralelos, haciendo alusión al ser como base fundamental en la empresa, de allí, la importancia de realizar actividades de carácter interno en procura del desarrollo y/o formación de sus capacidades neurológicas³ (procesos cognitivos y sicomotores) del ser y del ser en la organización, permitiendo el interactuar con sus semejantes y el entorno; situación no muy distante, en su precepto, de los cuadros presentados por las empresas y sus estructuras, que hoy trataremos de relacionar como un todo, de igual significancia, en el continuo desarrollo de la sociedad, de los individuos y las organizaciones, generando así, una relación en la que el proceso de desarrollo cerebral, lo hace apto para afrontar lo que su medio le propone, y como, las áreas de dirección organizacional, articulan, de igual manera las tareas a seguir frente a las situaciones que convergen a las empresas, a la vez que vela por la ecuanimidad y equilibrio del sujeto.

Sin embargo, las personas apropiadas no aparecen en la puerta de la organización por arte de magia, la gran demanda de personal altamente capacitado y de sus servicios crea un ambiente en el cual la organización debe competir para retener este personal, en tanto, que la empresa como la administración trabajen en procura de obtener la sinergia entre el manejo

²CÁCERES CELY, Jaime Leonardo. Pensamiento administrativo. (en línea). (consultado el 26 de septiembre 2016). Disponible en: <http://mba-47.blogspot.com.co/2012/12/elton-mayo.html>

³ CASTAÑEDA, David Fernando. Gestión administrativa. (en línea). (consultado el 26 de septiembre 2016). Disponible en: [//www.aceb.org/desarr.htm](http://www.aceb.org/desarr.htm)

estratégico de los recursos humanos y las actividades propias de este, y abarca muchas funciones operativas que incluyen:

- Alineación de las prácticas de los recursos humanos a la estrategia de la organización;
- Contratación de las personas idóneas para el trabajo;
- Orientación que provea la información, capacitación y las herramientas necesarias para preparar al empleado para un trabajo efectivo;
- Compensación y beneficios que garanticen competencia;
- Supervisión del desempeño que provea directivas, retroalimentación constructiva y reconocimiento al empleado;
- Cumplimiento de las leyes de empleo para proteger a la organización y al empleado; y
- Estrategias para retener aquel personal que se desempeña mejor dentro de la organización.

Por supuesto que para que las ideas y las prácticas tengan éxito, deben ajustarse tanto a la cultura de la organización como a la cultura de la región, en la cual está inmersa y tener en cuenta los diferentes requerimientos del entorno y las prácticas comerciales, por lo tanto, es necesario revisar el proceso de manejo del Talento Humano a través de un “filtro cultural” para examinar su pertinencia en circunstancias específicas y adaptarlo para su implementación, en tanto que la empresa, gestiona en su haber el entramado que sustente dicha labor, en procura de un modelo flexible y que de paso a la conjugación de las habilidades individuales y las promueva al interior de un ambiente de trabajo en equipo.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Se pretende realizar un análisis acerca de los trabajos realizados que se encuentran relacionados al diseño de un modelo de gestión del talento humano, que permitan comprender y estudiar su manejo y diseño.

En el año 2015, Fernando Paúl Pulgarín Chiroboga, Ingeniero Financiero, realizó un trabajo titulado: “Diseño de un modelo de gestión Estratégico por competencias del talento humano aplicado a la Coac Jardín Azuayo Cía. Ltda.” en la ciudad de Cuenca, Ecuador. Trabajo en el cual realiza un diagnóstico externo e interno de la empresa y de la gestión del talento humano llevado a cabo dentro de ella, al igual que formula una gestión estratégica por competencias a la empresa⁴.

En las conclusiones, el autor determina que todos los empleados de la organización tienen la disponibilidad de tiempo y dinero para realizar los cambios y ajustes necesarios requeridos para la implementación del modelo de gestión del talento humano, ya que se han concientizando de la importancia que tiene dicho modelo para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales, además, se destaca que los encargados del talento humano al interior de la empresa no tienen el conocimiento y experiencias suficientes para su desarrollo, por lo tanto, algunas empresas no han realizado las inversiones pertinentes para la implementación de un modelo adecuado.

En el año 2012, en el municipio de Caicedonia, Valle, Johana Arenas Quintero estudiante de administración de empresas en la Universidad del Valle, realiza un

⁴ PULGARÍN CHIROBOGA, Fernando Paúl. Diseño de un modelo de gestión estratégico por competencias del talento humano aplicado a la coac jardín azuayo cía. Ltda. Diplomado superior en gerencia de marketing. Cuenca, ecuador: Universidad politécnica Salesiana, 2015.158 p (en línea). (consultado el 18 de abril 2016). Disponible en: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7882/1/UPS-CT004728.pdf>

trabajo titulado: “diseño, elaboración e implementación de los manuales administrativos de la gestión del talento humano en la clínica odontosonrisas”. En donde busca determinar si dicho modelo mejoraría la calidad y eficiencia de la empresa⁵.

A partir de la observación realizada y la información obtenida, la autora pudo concluir que los empleados de la empresa no tienen conocimientos acerca de dicho modelo y los procesos internos que se llevan a cabo no son pertinentes, de igual forma, se evidencia que al realizar la implementación mejora la calidad y eficiencia de la clínica, ya que los procesos efectuados permiten que la fuerza laboral cumpla con las competencias requeridas para el cargo y se proporcionan ambientes para la motivación y logros personales y colectivos.

En el año 2009, tres estudiantes de administración de empresas en la Universidad Católica Popular de Risaralda, en la ciudad de Pereira, realizaron un trabajo titulado: “Gestión del Talento Humano por Competencias”, para el cual realizaron una investigación en las empresas más representativas de Risaralda, para conocer si la alta dirección conoce acerca de la gestión por competencias⁶.

En sus conclusiones, pudieron determinar que la gerencia de las empresas objeto de estudio tienen diversidad de conocimientos acerca de la gestión por competencias, sin embargo, todos van encaminados al mismo objetivo, a un mejor desempeño laboral en la organización, en general conocen su importancia y los resultados que genera, sin embargo, tan sólo aproximadamente un 50% aplican dicho tipo de gestión.

En el año 2008, las estudiantes Ana Milena Ladino Torres y Diana Carolina Orozco Acosta de la Universidad Tecnológica de Pereira, realizaron un trabajo

⁵:ARENAS QUINTERO, johana. Diseño, elaboración e implementación de los manuales administrativos de la gestión del talento humano en la clínica odontosonrisas. (en línea). (consultado el 18 de abril 2016). Disponible en: \trabajo base gestión talento humano.pdf

⁶:ARAGON QUINTANA, lina maría et al. Gestión por competencias. (en línea). (consultado el 19 de abril 2016). Disponible en: <http://ribuc.ucp.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10785/49/completo.pdf?sequence=1>

titulado “Modelo de reclutamiento y Selección de Talento Humano por Competencias para los niveles jerárquicos directivo, ejecutivo y profesional de la empresa de Telecomunicaciones de Pereira S.A E.S.P”⁷, con el cual pretenden promover y desarrollar estrategias y cualidades diferenciadoras con el fin de dar cumplimiento a la planeación estratégica de la organización.

Entre las conclusiones argumentadas por las estudiantes, manifiestan que la Gestión por Competencias es una herramienta muy necesaria ya que permite identificar los posibles candidatos para ocupar cargos, con el fin de reducir los costos de contratación y además crear programas de capacitación a los colaboradores.

⁷ LADINO TORRES, ana milena et al. Modelo de reclutamiento y selección del talento humano por competencias para los niveles jerárquicos, directivo, ejecutivo y profesional de la empresa telecomunicaciones de Pereira. Ingeniería industrial .Pereira, Universidad tecnológica de Pereira, 2008. 324p(en línea). Disponible en:
<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/902/1/6583L155.pdf>

3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El sector turístico en Colombia en los últimos años ha presentado niveles elevados de crecimiento que aportan al desarrollo del país convirtiéndolo en uno de los principales motores de la economía nacional, esto se puede evidenciar en el ingreso de turistas extranjeros al país el cual en el año 2015 aumentó un 16% comparado con el año 2014⁸, lo mismo ocurrió con la gastronomía nacional en donde presentó un crecimiento del 12.1% en la producción nacional⁹, dichos sectores caracterizan un mercado competitivo y en crecimiento constante, originando la necesidad de crear empresas las cuales brinden gran variedad de servicios y deleites gastronómicos con el propósito de satisfacer los requerimientos de turistas nacionales y extranjeros.

En el Valle del Cauca uno de los principales sectores que impulsaron el crecimiento regional en el año 2014 fue el sector de comercio, restaurantes y hotelería con un 5.2%¹⁰, favoreciendo a ciertos municipios del departamento en aspectos sociales, turísticos, económicos, entre otros, ejemplo de esto se evidencia específicamente en el municipio de Caicedonia Valle, en donde se viene desarrollando un crecimiento notable en la creación de empresas dedicadas a la oferta en el servicio de restaurante, ya que actualmente se pueden encontrar alrededor de 15 restaurantes ubicados en diferentes zonas de la municipalidad¹¹.

⁸ SÁNCHEZ, florentina. Por turismo, 1450 millones de dólares ingresaron al país. (en línea). (consultado el 28 de marzo 2016). Revista portafolio. Disponible en:

[//www.portafolio.co/economia/finanzas/turismo-450-millones-dolares-ingresaron-pais-34160](http://www.portafolio.co/economia/finanzas/turismo-450-millones-dolares-ingresaron-pais-34160)

⁹ ECHAVARRÍA, juan jose. Crecimiento económico: cuales sectores ganan, pierden y quedan igual. (en línea). (consultado el 28 de marzo 2016). Revista dinero. Disponible

en: <http://www.dinero.com/economia/articulo/crecimiento-del-producto-interno-bruto-colombia-primer-trimestre-2015/209538>

¹⁰ Redacción de el País. Sector agrícola "motor" del crecimiento de la economía del valle del cauca. (en línea). 8consultado el 29 de marzo 2016). El país. Disponible en: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/sector-agricola-motor-crecimiento-economia-valle-cauca>

¹¹ ENTREVISTA con Katherine Calderón, Secretaria general de la Cámara de Comercio de Caicedonia, Valle del Cauca, Abril 3de 2016.

Teniendo en cuenta lo anterior, se debe reconocer que a medida que crecen dichos sectores los cuales favorecen el progreso municipal, departamental, y nacional también incrementan los desafíos de las empresas casi que exigiéndoles a prepararse y a realizar mejoras continuas en cada uno de sus departamentos con el fin de satisfacer y exceder los requerimientos exigidos por los clientes externos, en este aspecto los clientes internos juegan un papel fundamental y de ellos depende en gran parte la buena imagen, reconocimiento, permanencia en el sector e incremento en las ventas de la empresa.

Sin embargo, en el Club de Caza y Pesca, empresa ubicada en el municipio de Caicedonia – Valle, la cual ofrece servicio de restaurante, piscina y pesca deportiva, se presenta una situación negativa para ésta, en donde la queja más difundida es el mal servicio que brindan los empleados a los clientes de la organización, ésta problemática surge debido a que en la empresa no existe una gestión del talento humano apropiada para enfrentar las situaciones que generan desmotivación en el empleado y labores de trabajo mal realizadas.

Inicialmente, no existen procesos de reclutamiento y selección de personal adecuados que permitan contratar personal que más se ajuste al cargo, debido a que no se tiene establecido un perfil para las vacantes de cada área, y los medios de reclutamiento usados, se basan en contratar conocidos de los colaboradores actuales, sin unos requisitos posteriores, al igual que existe ausencia de pruebas y entrevistas para contratar al más apto en el área operativa, ya que en el área directiva, se realiza la técnica de selección basada en una entrevista estandarizada sólo en las preguntas.

Por otro lado, existe una supervisión constante por parte del Coordinador de Servicios, en el área operativa constatando que las labores y el servicio se presten de manera correcta, sin embargo, no se presenta una retroalimentación acerca de los puntos fuertes y débiles de cada colaborador, que permita fortalecer los puntos

críticos de cada uno y cambiar o mejorar aquello que pueda afectar al servicio prestado por parte de la empresa.

Asimismo, actualmente los colaboradores no cuentan con programas de motivación brindados por parte de la empresa, que haga que cada uno de ellos desee mejorar y permanecer en la empresa, de lo contrario, se encuentran vinculados a la empresa, únicamente por necesidad y falta de oportunidades en el mercado laboral, y no por sentirse a gusto de pertenecer a la empresa.

Otra problemática, que podría presentar un punto crítico para la prestación del servicio en la empresa, puede estar basada en el establecimiento de los salarios, ya que un salario adecuado para las exigencias del cargo y con sus debidas prestaciones sociales, repercute directamente en el compromiso o ausencia de éste, por parte de cada uno de los trabajadores para realizar sus labores diarias.

Finalmente, otra situación problemática que se indagará al interior de la empresa, es la situación en la que se encuentra actualmente acerca del estado de las capacitaciones brindadas al área operativa, es decir el área de cocina y el área de servicio al cliente, donde se pretende identificar la cantidad de capacitaciones dadas y su relación con el tiempo, al igual que se desea conocer la información obtenida acerca de los objetivos de la empresa por parte de todos los empleados del área operativa.

4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo plantear una propuesta de un modelo de gestión del talento humano que mejore la satisfacción del cliente interno y externo en una empresa de servicios turísticos, caso: Club de Caza y Pesca, Caicedonia Valle del Cauca?

4.1 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo se lleva a cabo la gestión del talento humano en el Club de Caza y Pesca actualmente?

¿Qué modelos de gestión del talento humano se orientan a la satisfacción del cliente interno y externo y al mismo tiempo podrían ser adaptados a la empresa Club de Caza y Pesca?

¿Qué estrategias se podrían utilizar para lograr que los colaboradores se apropien del modelo de gestión del talento humano orientado a la satisfacción del cliente interno y externo?

4.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El trabajo se encuentra dirigido a la empresa Club de Caza y Pesca, ubicada en Caicedonia, Valle del Cauca, en el kilómetro 1, Vía Aures, la cual se encuentra en el sector terciario de la economía, ofreciendo servicios turísticos, como restaurante, pesca deportiva y piscina, en donde se busca realizar la propuesta de un modelo de gestión del talento humano orientado a la satisfacción del cliente interno y externo.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de un modelo de gestión del talento humano en el Club de Caza y Pesca ubicado en el municipio de Caicedonia Valle, con el fin de mejorar la satisfacción del cliente interno y externo.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el diagnóstico sobre el estado de la gestión del talento humano en el Club de Caza y Pesca.
- Crear una propuesta de un modelo administrativo del talento humano.
- Diseño del plan de acción para el mejoramiento de la Gestión del Talento Humano.

6. JUSTIFICACIÓN

El talento humano es considerado el motor principal en toda empresa para el cumplimiento de sus objetivos, como también un instrumento indispensable para lograr el éxito de la organización, siendo considerado como talento y no como recurso humano, ya que éste es sustituible y de rápida adaptación. Asimismo, cada individuo posee distintas habilidades, aptitudes, actitudes y conocimientos los cuales no siempre se ajustan al perfil requerido por dicha entidad, convirtiéndose en un problema recurrente, ya que si no se realiza la contratación del personal idóneo para desempeñar el cargo y no se encuentran satisfechos en su sitio de trabajo, la organización no logrará cumplir con los objetivos propuestos, y por consiguiente, el éxito y la competitividad en el mercado en el cual se desempeña podría decaer en un porcentaje considerable.

Acorde a lo anterior, dicho proyecto será realizado con la intención de realizar una propuesta de un modelo de gestión del talento humano en el Club de Caza y Pesca de Caicedonia Valle, con el fin de mejorar las áreas donde se presentan mayores dificultades, orientadas a la satisfacción del cliente interno y externo.

El modelo que se pretende llevar a cabo en primera medida beneficia a la empresa, la cual por medio de los temas propuestos logrará establecer mejoras para la gestión del talento humano, basado en los siguientes puntos críticos para toda empresa, como lo son: reclutamiento y selección del personal, motivación, evaluación de desempeño, capacitación y formación, obteniendo una ventaja competitiva, la cual garantizará la permanencia de la empresa en el mercado

En primera instancia un proceso de reclutamiento y selección adecuado, beneficiará a la empresa, ya que a través de esta herramienta y aplicando los formatos propuestos, la empresa podrá seleccionar el personal más apto para cada una de las vacantes disponibles, teniendo en cuenta los requerimientos de

cada cargo y en procura de la mejora de la empresa, ya que con el personal más capacitado se facilitará el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Por otro lado, se tratará un tema tan importante y tan fundamental para todo tipo de empresa, como lo es la motivación del personal, por el cual a través de un programa de beneficios para los trabajadores del área operativa, se busca beneficiar a la empresa, garantizando colaboradores comprometidos y a gusto en su trabajo, ya que un trabajador motivado, podrá dar a la empresa su mayor esfuerzo, brindando un desempeño superior en procura de lograr los beneficios del programa.

Asimismo, se pretende establecer dos modelos de evaluación de desempeño, el primero se compone por una ficha técnica para la evaluación del desempeño de los colaboradores pertenecientes al área operativa, lo cual permitirá, analizar el desempeño de cada colaborador, desde tres puntos de vista: factor humano, desempeño y habilidades, lo cual brindará ventajas a la empresa permitiendo definir los puntos fuertes y débiles de cada uno de los trabajadores, para reforzar y mejorar aquellos que lo requieran, repercutiendo en un desempeño cada vez mejorado y brindando un servicio de atención al cliente de calidad, y el segundo, siendo un método más actual, permite la participación de todos los colaboradores, permitiéndoles identificar a cada uno de ellos los puntos que requieren mejorar y tomar sus propias medidas correctivas.

Finalmente, un punto crítico de toda empresa y fundamental para alcanzar el éxito, es la puesta en marcha de capacitaciones pertinentes para cada una de las áreas del nivel operativo, en donde se busca permanecer en constante actualización acerca de los conocimientos necesarios para brindar un excelente servicio al cliente, beneficiando a la empresa en contar con personal preparado para enfrentar cualquier situación que se pueda presentar con los clientes externos y colaboradores que conocen y trabajan en procura de alcanzar los objetivos de la empresa.

Ahora bien, los asesores de la propuesta resultan beneficiados en gran medida, ya que con el conocimiento teórico que adquirieron en el transcurso de la carrera, acerca de la gestión del talento humano, lo podrán ejercer en la actividad propuesta desarrollando métodos, estrategias, habilidades y nuevos conocimientos los cuáles les servirá como experiencia práctica.

7. DISEÑO METODOLÓGICO

7.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de investigación que se pretende llevar a cabo para el diseño del modelo de gestión del talento humano en el Club de Caza y Pesca, es una investigación exploratoria-descriptiva, dado que se indagará sobre un tema que no ha sido abordado dentro de la empresa estudiada y se pretende analizar e interpretar los datos encontrados que permiten el diseño del modelo.

7.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El trabajo que se llevará a cabo, se realizará a través del método deductivo, es decir, se inicia desde lo general, para terminar en el ámbito particular, ya que partirá de la realización de un diagnóstico interno de la empresa, en donde se pretende determinar cómo se lleva a cabo el manejo del talento humano, lo cual permitirá el diseño de un modelo de la gestión del talento humano, teniendo en cuenta las características de la empresa para realizar la formulación pertinente.

7.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información para realizar el trabajo, serán fuentes primarias y secundarias, ya que para la realización del diagnóstico interno de la empresa sobre el manejo del talento humano será a través de entrevistas realizadas a la gerente del club, encuestas a los empleados y a través de información bibliográfica y en la web relacionada con la gestión del talento humano.

7.4 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para la realización del trabajo se establecieron tres objetivos específicos. En el primer objetivo se pretende realizar un diagnóstico sobre el estado de la gestión del talento humano en la empresa, para cumplirlo se realizaran entrevistas a la gerente, encuestas a los empleados y se observara el manejo interno dado al talento humano.

Teniendo en cuenta lo anterior, el análisis estadístico se realiza al área administrativa, en este caso a la gerente encargada, y en el área operativa a todo el personal de la empresa, en donde la muestra y el margen de error para la población encuestada fue descartada debido a que el total de los involucrados es muy mínimo, pues en el momento la organización objeto de estudio cuenta con un total de 14 empleados en el área operativa.

En el objetivo dos, se plantea la creación de un modelo administrativo del talento humano, el cual será formulado a partir de las conclusiones y las observaciones identificadas en el diagnóstico interno en la empresa, en donde se busca, una mejora en su rendimiento y productividad, que permita convertirla en una empresa competitiva.

Luego, en el objetivo tres se formulará el plan de acción para el mejoramiento, el cual se definirá después de la realización del diagnóstico interno en la empresa, donde se determinará los problemas y falencias encontradas, para poder establecer las acciones pertinentes.

Por otro lado, a continuación, se coloca en evidencia el formato de la entrevista y encuesta realizada al área administrativa y al área operativa, en primer orden a la gerente actual del Club de Caza y Pesca, y la segunda a los colaboradores de la misma:



UNIVERSIDAD DEL VALLE
SEDE CAICEDONIA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TRABAJO DE GRADO: CONSULTORÍA Y ASESORÍA

ENTREVISTA

La siguiente entrevista es realizada a Yulieth Rodríguez, gerente encargada de la empresa Club de Caza y Pesca, ubicada en el municipio de Caicedonia Valle, con el objetivo de identificar algunos aspectos de la administración del talento humano que se lleva al interior de la empresa.

1. ¿Qué experiencias laborales ha tenido en el transcurso de su vida?
2. ¿A través de que medio se enteró de la vacante en la empresa?
3. ¿Cuáles fueron los requisitos que le exigieron para su ingreso a la empresa?
4. ¿Cuál fue el proceso de inducción que se llevó a cabo para su ingreso a la empresa?
5. Describa un poco su cargo, funciones y experiencia laboral en el Club de Caza y Pesca.
6. ¿Cómo se encuentran divididas las diferentes áreas de la empresa?
7. ¿A quién debe responder cada área?

8. ¿Cómo maneja la comunicación con cada departamento de la empresa?
9. ¿Quién toma las decisiones de la empresa?
10. ¿En qué se basan para tomar las decisiones?
11. ¿Cómo realiza el reclutamiento dentro de la empresa?
12. ¿Qué actitudes, aptitudes y conocimientos tiene en cuenta para la selección del personal?
13. ¿Qué herramientas emplean para capacitar al recurso humano, y cada cuánto lo realizan?
14. ¿Cuáles cree Ud. que son los valores más importantes que deben tener los empleados?
15. ¿Cómo fomentan dichos valores?
16. ¿Qué tipo de apoyo le ofrece al personal?
17. ¿Estimula el desarrollo personal y profesional de sus empleados? ¿Cómo lo hace?
18. ¿Le ofrece oportunidades de ascenso en el cargo a los empleados?
19. ¿Realiza controles de las actividades de sus empleados?
20. ¿El personal está de acuerdo con los procesos de control establecidos por la empresa?
21. ¿Controla la hora de llegada, los permisos y los comportamientos del personal?



UNIVERSIDAD DEL VALLE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TRABAJO DE GRADO: CONSULTORÍA Y ASESORÍA
CAICEDONIA – VALLE

Nota: la siguiente encuesta será realizada con el fin de conocer el nivel de satisfacción de los empleados del Club de Caza y Pesca de Caicedonia, Valle. Se le solicita la mayor honestidad en sus respuestas y los datos suministrados serán de carácter confidencial.

Marque única respuesta

1. ¿Cómo se enteró de la vacante para obtener el cargo?

- a). Valla publicitaria ☐ b) Televisión ☐ c) Radio ☐ d) Periódico ☐ e) Conocido ☐
f) Otro ☐ ¿Cuál? _____

2. Al ingresar a la empresa ¿Le realizaron alguna inducción previa?

- a) Si ☐ b) No ☐

Si la respuesta anterior fue negativa, omita esta pregunta:

Califique la pertinencia de la inducción:

- a) Muy buena ☐ b) Buena ☐ c) Regular ☐ d) Mala ☐ e) Muy mala ☐
d) No responde ☐

3. ¿Qué requisitos le exigieron para ingresar a la empresa?

- a) Educativo ☐ b) Experiencial ☐ c) Especializado ☐ d) Edad ☐ e) Otro ☐
¿Cuál? _____

4. ¿La empresa suministra las herramientas necesarias para el desempeño de sus actividades?

a) SI ☐ b) NO ☐

5. ¿Cada cuánto recibe capacitaciones por parte de la empresa?

a) Semanal ☐ b) Quincenal ☐ c) Mensual ☐ d) Trimestral ☐ e) Semestral ☐
f) Anual ☐ g) Nunca ☐ h) Ocasionalmente ☐

6. ¿Se encuentra conforme con las oportunidades de desarrollo que le ofrece la empresa?

a) SI ☐ b) NO ☐

7. ¿Está de acuerdo con la remuneración acordada por su trabajo?

a) SI ☐ b) NO ☐

8. ¿La empresa lo tiene vinculado a programas de seguridad social (salud, pensión, ARL)?

a) SI ☐ b) NO ☐

9. ¿Se encuentra conforme con el horario de trabajo establecido?

a) SI ☐ b) NO ☐

10. Califique el nivel de motivación que le brinda la empresa:

a) Muy buena ☐ b) Buena ☐ c) Regular ☐ d) Mala ☐ e) Muy mala ☐

11. Si usted genera una idea que se emplee en la empresa ¿A quién se lo reconocen?

a) A usted mismo ☐

b) Al supervisor de su departamento ☐

c) A todo el equipo de su departamento ☐

d) La idea no se reconoce, sólo se ejecuta ☐

e) No ha generado ideas ☐

12. ¿Cómo recompensan la generación y ejecución de las ideas?

a) Pago extra ☐ b) Bono ☐ c) Paseo ☐ d) Otro ☐ ¿Cuál? _____

e) Ninguno ☐

13. ¿Tienen en cuenta su opinión al momento de tomar las decisiones?

a) SI ☐ b) NO ☐

14. ¿Cómo considera la comunicación entre subordinado – supervisor?

a) Muy buena ☐ b) Buena ☐ c) Regular ☐ d) Mala ☐ e) Muy mala ☐

15. ¿Cómo considera la relación entre los empleados de las distintas áreas de trabajo?

a) Muy buena ☐ b) Buena ☐ c) Regular ☐ d) Mala ☐ e) Muy mala ☐

16. ¿Qué medio de comunicación emplean para solucionar las disputas entre empleados, y entre empleados y dirección?

a) Oral ☐ b) Escrita ☐ c) Ninguno ☐ e) Otro ☐ ¿Cuál? _____

17. ¿Qué tipo de estímulos emplea la empresa para reconocer un desempeño superior a los demás trabajadores?

a) Incentivo económico ☐ b) Regalo ☐ c) Viaje ☐ d) Otro ☐ ¿Cuál? _____

e) Ninguno ☐

18. ¿Tiene conocimientos acerca de los objetivos de la empresa?

a) SI ☐ b) NO ☐

19. ¿Recibe supervisión constante durante el desempeño de su labor?

a) SI ☐ b) NO ☐

Favor autocompletar:

1. Género

M ☐ **F** ☐

2. Edad

a) Entre 18 y 35 años ☐ **b)** Entre 36 y 58 años ☐ **c)** Entre 59 y 76 años ☐

3. Estrato socioeconómico

a) 1 ☐ **b)** 2 ☐ **c)** 3 ☐ **d)** 4 ☐ **e)** 5 ☐

4. Estado civil

a) Soltero(a) ☐ **b)** Casado(a) ☐ **c)** Unión libre ☐ **d)** Viudo(a) ☐

5. ¿Cómo desearía ser contactado en caso de una actividad posterior de mercado?

a) Telefónicamente _____

b) Por correo electrónico _____

c) Personalmente, Dirección _____

d) No le interesa ☐

8. MARCOS REFERENCIALES

8.1 MARCO TEÓRICO

Con el fin de la creación del diseño de un modelo de gestión del talento humano, se considera necesario el análisis de las teorías más relevantes relacionadas al talento humano de la empresa, que permiten tener unas bases para el desarrollo del trabajo llevado a cabo como asesoría y consultoría en el Club de Caza y Pesca.

George Elton Mayo, fue teórico social, sociólogo y psicólogo industrial especializado en teoría de las organizaciones, las relaciones humanas y el movimiento por las relaciones humanas. Su interés primordial fue estudiar, en el trabajador, los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción. Demostró que no existe cooperación del trabajador en los proyectos, si éstos no son escuchados, ni considerados por parte de sus superiores, es difícil y en ocasiones casi imposible llegar a los objetivos fijados.

Se toman como base los aportes de George Elton Mayo, porque fue uno de los pioneros de las teorías de las relaciones humanas, por tanto, su teoría sirve como centro para entender y ver a los empleados como el elemento fundamental de toda organización y la importancia de la creación de un programa de incentivos y beneficios para la motivación del personal del Club de Caza y Pesca.

Douglas McGregor (1906-1964), nacido en Detroit, se graduó en Psicología en la universidad de Wayne y posteriormente se doctoró en Psicología Experimental en Harvard. Entre sus actos oficiales, ofrecía una conferencia titulada "El lado humano de la empresa". Allí, presentó su emergente concepto de la Teoría X y la

Teoría Y¹². Son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Se cita a Douglas McGregor, porque su teoría Y, se fundamenta en los ámbitos de la motivación y el liderazgo, por lo tanto, se toma como base las recompensas que los colaboradores de la empresa asocian al cumplimiento de los objetivos propuestos y brindar las condiciones adecuadas en el trabajo, asimismo, se aplica esta teoría para la formulación de la remuneración y el desarrollo de personas, que promueva la motivación y el compromiso de los empleados.

Idalberto Chiavenato nació en Sao Paulo en 1936, graduado de filosofía, pedagogía, derecho y administración de empresas, con una especialización en psicología educacional. Autor de más de 30 libros que han sido destacados en el área de la Administración y Relaciones Humanas. El libro más vendido, a nivel universitario en el área de la administración es “Teoría General de la Administración”¹³. En esta obra Chiavenato analiza en detalle las diferentes teorías de la administración desde sus inicios.

La relevancia de Idalberto Chiavenato en esta propuesta se da por su gran aporte a la teoría organizacional, donde afirma que la administración eficiente de los recursos humanos, convierte a una empresa en exitosa, tomando sus aportes como base para la formulación de la relación entre los empleados, y tomando fundamentalmente la importancia elemental que tienen el talento humano en cualquier organización.

¹²GUTIERREZ, Jose Alfredo. Teoría x y teoría Y de McGregor. <http://www.gerencie.com/teoria-x-y-teoria-y-de-mcgregor.html>

¹³GARCÍA, Manuel. Teorías administrativas. (en línea) (consultado el 6 de abril 2016). Disponible en: <http://www.genesismex.org/ACTIDOCE/CURSOS/CHILE-TO-VE'11/GURUS/DANISA/Idalberto%20Chiavenato.pdf>

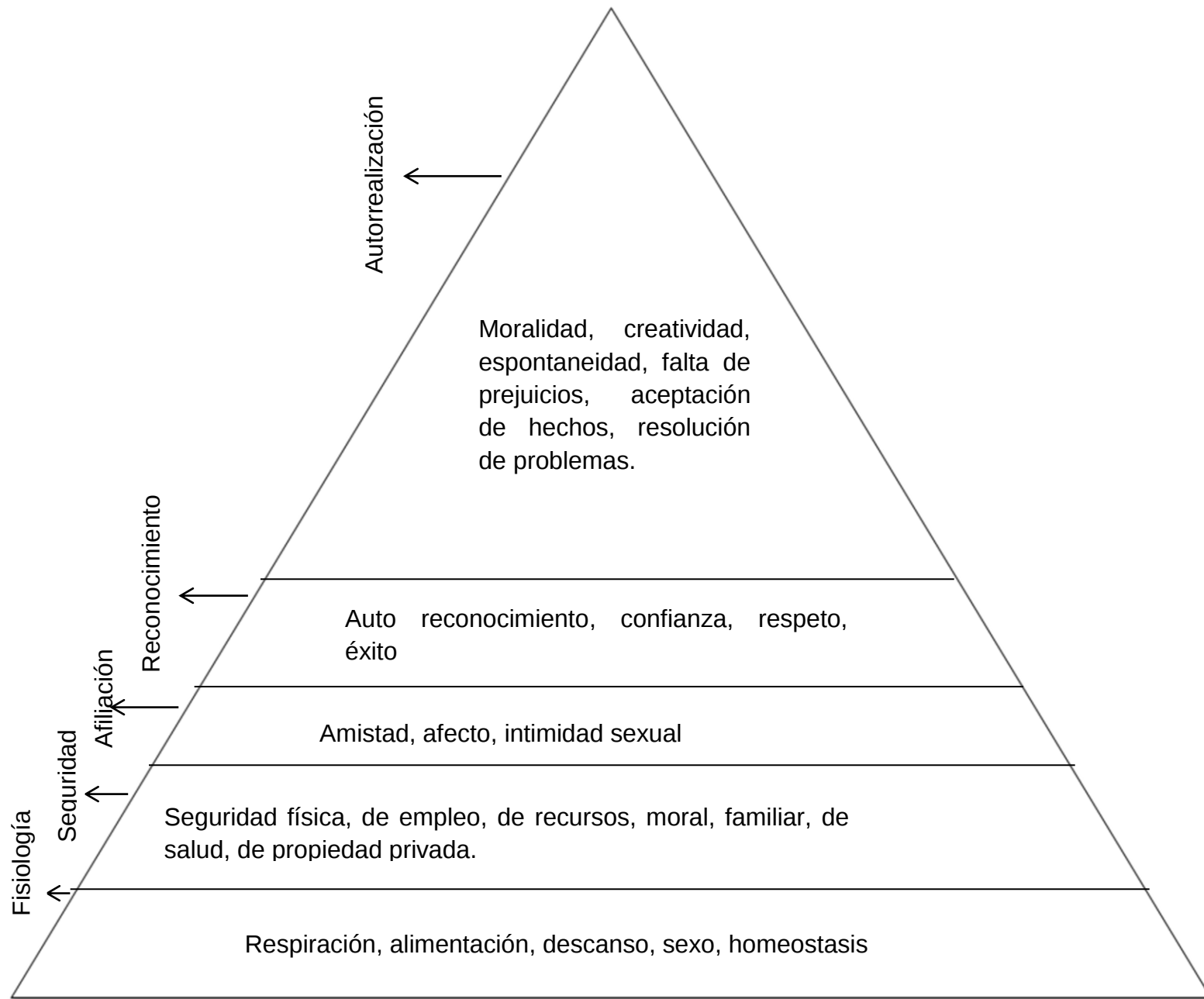
Por su parte Harper y Lynch (1992) plantean un modelo de GRH fundamentado en que la organización requiere RH en determinada cantidad y calidad, precisamente, la GRH permite satisfacer esta demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano¹⁴.

Son citados Harper y Lynch por el modelo planteado sobre la gestión de recursos humanos, que sirve como base fundamental para la creación de un modelo de evaluación de desempeño dirigido al Club de Caza y Pesca, que permita analizar las actividades que realizan sus empleados, para evidenciar los errores recurrentes y establecer mejoras para convertir la empresa más competitiva en el mercado.

Abraham Maslow propone la “Teoría de la Motivación Humana”, la cual trata de una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía identifica cinco categorías de necesidades y considera un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación, necesidades fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento y de autorrealización¹⁵

¹⁴HERNÁNDEZ, Reynaldo. Modelos contemporáneos de Gestión de Recursos Humanos. (en línea). (consultado el 6 de abril 2016). Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos13/modelos/modelos.shtml>

¹⁵QUINTERO, Juan Jose. Abraham Maslow y su teoría de la motivación humana. (en línea). (consultado el 6 de abril 2016). Disponible en:
<https://psicopedagogiaaprendizajeuc.wordpress.com/2012/06/29/abraham-maslow-y-su-teoria-de-la-motivacion-humana/>



Se ha citado a Maslow, puesto que su teoría se ajusta para el diseño de un modelo de gestión del talento humano en la empresa, ya que permite identificar y entender las necesidades que posee todo individuo, teniendo en cuenta que todas las necesidades son distintas en cada uno y permite el planteamiento de un modelo de incentivos que permite la motivación constante de los empleados en su trabajo, basado en la satisfacción de sus necesidades y encaminados al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Kurt Lewin nació el 9 de septiembre de 1890 en Moglino, provincia de Poznań, Polonia, su teoría se basa en dos aspectos importantes: la motivación y la frustración, considera que el campo de trabajo del individuo abarca también el aspecto psicológico y que este afecta la productividad de la organización. Considera también que el trabajador tiene reacciones positivas y negativas y que en la mayoría de los casos acepta y atrae las situaciones positivas y rechaza las negativas¹⁶.

Realizó investigaciones sobre motivación, e investigó la tensión, estudiando la forma en que ésta afecta a las empresas igual que al logro de sus objetivos.

Se hace relevante el aporte de Kurt Lewin, porque sus teorías permiten relacionar el nivel de desempeño de los empleados con su entorno, ya que el autor define la importancia que existe entre la motivación y frustración con el cumplimiento de los objetivos organizacionales, al igual que aclara que el ambiente y las circunstancias definen el accionar de los trabajadores, permitiendo hacer un análisis del ambiente en la empresa para formular adecuadamente el programa de beneficios para la motivación del empleado.

Rensis Likert (1903-1981) fue un educador y psicólogo organizacional estadounidense y es conocido por sus investigaciones sobre estilos de gestión. Desarrolló la escala de Likert y el modelo de vinculación. Además, en su teoría

¹⁶ RAMÍREZ, Ivan. Teorías del comportamiento humano en la administración. (en línea). (consultado el 6 de abril 2016). Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/teoria-de-relaciones-humanas/>

Likert ve a la organización como un sistema gerencial entre intercambios de estímulos y contribuciones en una compleja red de decisiones mediante la comunicación y la motivación¹⁷.

Se hace referencia a Likert, debido a que desarrolla una teoría basada en las relaciones dentro de la organización, haciendo énfasis en la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos de la empresa, además, en sus investigaciones basadas en el comportamiento organizacional, identifica que los empleados bajo presión, en un ambiente de desconfianza y mala comunicación no son productivos, permitiendo formular y entender, en base a sus aportes un programa de incentivos para motivar al personal, ya que conlleva consecuencias positivas para la empresa, teniendo en cuenta que Likert afirma que no existe una forma única de relacionarse con otras personas, por lo tanto se debe tener en cuenta el perfil de cada empleado para su motivación.

El interés de Lillian Gilbreth por los aspectos humanos del trabajo y el interés que tenía su esposo por la eficiencia, dieron lugar a una rara combinación de talentos. Por esta razón Frank Gilbreth insistió en que, en la aplicación de los principios de la administración científica, es necesario considerar a los trabajadores primero y comprender sus necesidades y su personalidad¹⁸.

Se referencia a los esposos Frank y Lillian Gilbreth, ya que brindan una nueva teoría sobre los empleados, donde afirman que la monotonía no es la causa de la insatisfacción laboral, sino que el causante de la problemática es el desinterés de la gerencia, brindando pautas para la construcción acertada de un modelo de motivación para el Club de Caza y Pesca, donde afirman que es necesario observar y analizar el trabajo para comprender sus necesidades, permitiendo

¹⁷ PILZ, Dania. La motivación laboral desde la perspectiva de Likert en la organización. (en línea). (consultado el 7 de abril 2016). Disponible en: <http://www.adecomunicaciones.com/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/cosp-penoni.pdf>

¹⁸ FRANCO, Vanessa. Administración: Esposos Gilberth. (en línea). (consultado el 7 de abril 2016). Disponible en: <http://vanessafrancoabadia.blogspot.com.co/2011/03/frank-y-lilian-gilbreth.html>

aumentar la productividad, reducir la fatiga e implementar el mejor método para llevar a cabo las operaciones.

8.2 ESTADO DEL ARTE

La siguiente tabla representa un acumulado documental acerca de los veinte modelos administrativos del talento humano más representativos actualmente, con el fin de tener una base y una guía para determinar cuáles son los modelos administrativos que se manejan actualmente en la empresa Club de Caza y Pesca y por consiguiente, poder determinar la propuesta más pertinente para esta. La tabla se compone por cuatro columnas: el nombre del modelo, el autor, la propuesta y los indicadores de logro.

MODELO	AUTOR	PROPUESTA	INDICADORES DE LOGRO
Modelo mecanicista	JORGE F. LARREAMEND Y-JOERNS	Toma el proceso de desarrollo como una sucesión de cambios, movimientos y acciones con la analogía de la máquina, y adopta la posición empírica de que la direccionalidad positiva de esos cambios proviene de la experimentación por ensayo y error, desde una perspectiva pragmática y positivista, donde uno de los puntos centrales es el establecimiento de relaciones causa-efecto.	Número de Procesos que presentan cambios sustanciales en términos tangibles. Número de cambios realizados en el desarrollo de procesos y/o procedimientos.
Modelo Humano Paternalista	ALEMANY GARCÍA, MACARIO	La persona como un sujeto de múltiples problemas, anhelos y aspiraciones a los cuales deberá responder mediante el trabajo. La empresa es para ellos, ante todo, un grupo social. Las interrelaciones personales son el eje de la satisfacción y la productividad. Hay que buscar que la gente esté contenta y produciendo.	Diferencia en las cifras de ausentismo. Reducción en fallas y errores en el producto terminado Intangible, satisfacción y mejora del interrelacionar humano
		- La sociedad garantizará a sus	

Modelo Antropocéntrico	ALBERTO MERLANO A	miembros el derecho a satisfacer las necesidades mínimas - El trabajo será considerado por cada individuo como un fin en sí mismo y no como un medio para satisfacer otras necesidades. - El consumo alienado. - La autoridad se basará en la razón, el modelo predominante será el democrático. - El trabajo no será considerado como una mercancía sujeta a la oferta y la demanda.	Calificación del desempeño por individuo, actividad y área. Descripción de la relevancia del individuo como ser social en la organización. Número de personas que acatan órdenes y fluidez en la diligencia de requerimientos de actividad.
Modelo de distribución de servicios	ANDREW JOHN RICHARDS	- Enfoque de tramitación - Enfoque de asesoría interna - Enfoque de consejería - Enfoque de relaciones industriales. - Enfoque de control - Enfoque de planeación estratégica	Cantidad de personas clasificadas en cada enfoque Calificación del desempeño según el enfoque
Modelo de Harper y Lynch		La previsión de necesidades en interdependencia con una serie de	Circuitos manejados de rotación, capacitación y ajuste del cargo,

análisis y descripción de puestos	GRUPO HARPER Y LYNCH ESPAÑA	actividades claves de (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación)	área y sujeto. Calificación del desempeño por individuo, actividad y área. Número de personas o grupos rotativos a voluntad
Modelo de Werther y Davis objetivos sociales, corporativos, funcionales y personales	WILLIAM B. WERTHER, JR. Y KEITH DAVIS	Consecución de objetivos corporativos, funcionales, sociales y personales. Aunque carente de proyección estratégica de los recursos humanos; si resulta positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y muestra a la auditoria como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la GRH.	P.Q.R.S internos (en cualquiera de sus manifestaciones) más frecuentes en el desarrollo y/o mejora de los procesos que involucran personas. Número de objetivos de corto, medio y largo plazo satisfecho.
		Se destaca el carácter sistémico de la GRH, planteando una interdependencia entre los tres subsistemas:	Intangible, fluidez de la comunicación, cooperación entre

Modelo de Zayas organización; selección y desarrollo de personal	PEDRO MANUEL ZAYAS AGÜERO	- El subsistema de organización; - El de selección y de desarrollo de personal; y - El formado por el hombre y las distintas interacciones que el mismo establece al interior de las organizaciones, sustentado en la misión, se definen los objetivos y la estructura organizativa y de dirección.	personas, cargos, dependencias y/o áreas. Número de cambios realizados en el desarrollo de procesos y/o procedimientos de manera democrática.
Modelo de Idalberto Chiavenato procesos de la gestión del talento humano en 6 vertientes	IDALBERTO CHIAVENATO	- En la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección - En la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño). - En la compensación laboral - En el desarrollo de las personas - En la retención del personal (capacitación, etc.). - En el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos.	Calificación del desempeño por individuo, actividad y área. Evaluación de la capacidad de integración y la conjugación interdisciplinar.

Modelo de Beer participación, involucramiento, Sistema de trabajo, Flujo de RR.HH. y sistemas de recompensas	BEER Y COLABORADO RES	- Participación, involucramiento - Sistema de trabajo, - Flujo de RR.HH. y - Sistemas de recompensas	Número de cambios realizados en el desarrollo de procesos y/o procedimientos. Número de involucrados en el mejoramiento y desarrollo de procesos y/o procedimientos
Modelo de GRH de Diagnóstico, Proyección y Control	CUESTA ALBERTO	En dicho modelo quedan concentradas todas las actividades clave de GRH en los cuatro subsistemas: • Flujo de recursos humanos • Educación y desarrollo • Sistemas de trabajo • Compensación laboral	Evaluación de la capacidad de integración y la conjugación interdisciplinar P.Q.R.S internos (en cualquiera de sus manifestaciones) más frecuentes en el desarrollo y/o mejora de los procesos que involucran personas.
		Busca cambios estables en el	Cambio de la dinámica social.

Modelo conductual comunitario	SKKINER WATSON PAVLO	comportamiento, eliminando conductas inadecuadas in-adaptativas o anormales, para un mejor desarrollo de la comunidad y de cada persona dentro de su red social.	
Modelo administración por objetivos	PETER FERDINAND DRUCKER	Es un sistema para que los empleados y sus superiores establezcan mancomunadamente objetivos de desempeño, revisen periódicamente el avance hacia los objetivos y asignen las recompensas con base en dichos avances. Hace que los objetivos sean operativos mediante un proceso que los lleva a bajar en forma de cascada por toda la organización. La APO funciona de la base hacia arriba y también de la cima hacia abajo. El resultado es una pirámide que liga los objetivos de un nivel con los	Resultados y objetivos alcanzados

		del siguiente.	
Modelo paternalista o de custodia	DALE YODER	Surge a partir del reconocimiento de los gerentes de los sentimientos de insatisfacción, inseguridad y frustración de los empleados frente al modelo autocrático. Se comenzaron programas de bienestar social para los empleados, con el objeto de brindarles seguridad.	Mayor satisfacción por parte de los empleados
Modelo de satisfacción laboral	S. ROBBINS	Los principales factores que determinan la satisfacción laboral son: Reto del trabajo, Sistema de recompensas justas, Condiciones favorables de trabajo y Colegas que brinden apoyo. La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad,	Mayor eficiencia de los trabajadores. Reducción de conductas agresivas

		negligencia, agresión o retiro.	
Modelo de apoyo	BYARS Y RUE	El modelo de apoyo depende del liderazgo en lugar del poder y el dinero. A través del liderazgo la empresa ofrece un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y cumplir a favor del organismo social aquello de lo que son capaces. El resultado psicológico es una sensación de participación e involucramiento en las tareas de organización, éste forma parte del estilo de vida de trabajo de los administradores y en particular de su modo de tratar a los demás.	Mayor participación de los empleados
Modelo colegial	BOUDREW JOHN W.	El término colegial alude a un grupo de personas con propósito común, tienden a ser más útil en condiciones de trabajo de lo programado, medios intelectuales, y circunstancias que permiten un amplio margen de maniobra de las labores. Este depende de la generación por parte de la	Trabajo en equipo efectivo. Mayor compañerismo

		dirección de una sensación de compañerismo con los empleados, el resultado es que estos se sienten útiles y necesarios.	
Modelo de expectativas de Vroom	VICTOR VROOM	La motivación es el resultado de unir: valencia, expectativa e instrumentabilidad. El modelo no actúa en función de necesidades no satisfechas o de la aplicación de recompensas y castigos, si no por el contrario considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia influyen de manera importante en su comportamiento.	Mayor interés y esfuerzo por parte de los empleados
Modelo de la modificación de la conducta	B. F. SKINNER	El refuerzo positivo consiste en las recompensas por el trabajo bien efectuado, produciendo cambios en el comportamiento, generalmente, en el sentido deseado. No solo forma el	Cumplimiento de objetivos

		comportamiento, sino que además enseña. El refuerzo negativo está constituido por las amenazas de sanciones, que en general produce un cambio en el comportamiento pero en forma impredecible e indeseable.	
Modelo situacional sobre liderazgo	HERSEY-BLANCHARD	En todos los equipos de trabajo se producen cambios debido a las distintas fases de desarrollo por las que atraviesan los miembros del grupo. Por ello, el estilo de liderazgo más eficaz es aquel que se adapta a los colaboradores en cada situación, es decir, ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo. El liderazgo situacional se basa en mantener un equilibrio entre dos tipos de comportamiento que ejerce un líder para adaptarse al nivel de desarrollo de su	Mayor apoyo a los empleados

		equipo de trabajo.	
Modelo de equidad	STACY ADAMS	El efecto que produce sobre la motivación, a favor y en contra, la capacidad de las personas para efectuar comparaciones con el ambiente interno y externo que lo rodea. Considera que a los empleados además de interesarles la obtención de recompensas por su desempeño, también desean que estas sean equitativas, lo que transforma en más compleja la motivación. Es decir existe una tendencia a comparar los aportes (esfuerzo) y resultados (recompensas),	Altos niveles de desempeño. Mayor equidad

		pero además a realizar comparaciones con otras personas ya sea de la organización o no.	
--	--	---	--

Tabla 1 Estado del arte

Fuente: Elaboración propia

8.3 MARCO CONCEPTUAL

Resulta preponderante para el desarrollo del texto el concepto de “Talento Humano” debido a que las empresas emplean de distintas formas de hacer referencia a las personas que hacen parte de razón y pieza clave de su actividad, esta expresión y su manejo dependen de la orientación administrativa y humana en que las empresas encaminan sus esfuerzos y la integran a una misma finalidad, desembocando en actividades mejor realizadas por el grado relacional entre empresa, labor e individuo. Para lograr a cabalidad lo anterior y tener un horizonte organizacional claro es preciso que la empresa cuente con una organización interna adecuada, mientras, que se prioriza en el bienestar colectivo.

En relación con lo anterior, y para realizar una mejor conjugación del concepto se debe abordar el manejo del Talento Humano, que se refiere a la persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesario para ello, apta en el sentido que puede operar competentemente en una actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la tarea, y es como el complemento idóneo de la dirección, en la consecución coherente del que, como y cuando; en el que hacer organizacional con respecto a sus clientes, tanto internos (capital humano), como a los externos (fijos y potenciales), a las actividades programadas y a la evolución de los servicios que presta la empresa acorde con los requerimientos cambiantes del entorno y los individuos.

Además, de fundamentos como competitividad que expresa la habilidad del individuo para crear, producir y distribuir productos o servicios en un mercado, generando ganancias a partir de sus recursos; el mercado, que resulta ser el escenario (físico o virtual) donde tiene lugar un conjunto regulado de transacciones e intercambios de bienes y servicios entre partes compradoras y

partes vendedoras que implica un grado de competencia entre los participantes a partir del mecanismo de oferta y demanda; otros como, proceso, que advierte del conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin, que por su naturaleza se remite a escenarios científicos, técnicos y/o sociales planificados o que forman parte de un esquema determinado; la eficiencia que se enfoca a los recursos, a utilizarlos de la mejor manera posible para conseguir un resultado con éxito, a diferencia de la eficacia que representa la capacidad para lograr un fin u objeto, empleando los mejores medios posibles, las mejores técnicas y las mejores estrategias, para llevar a cabo ese objeto, y está relacionada con lograr los objetivos

De igual manera, la gestión que debe coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos, implica amplias y fuertes interacciones fundamentalmente entre el entorno, las estructuras, el proceso y los productos que se deseen obtener; entre otros tantos que permitan una mejor manera de comprender el contenido a lo largo de este texto.

8.4 MARCO HISTÓRICO

Un grupo de amigos aficionados a la caza y la pesca, se la pasaban continuamente atravesando diversos paisajes y caminos en busca de un buen lugar para realizar lo que tanto les apasionaba, y entre esos días, se les cruzó por la mente la gran idea de poder tener un lugar en el municipio donde se pudiera disfrutar de ambas pasiones, reunidos en uno de los lugares más populares del municipio, tomaron la decisión de crear su tan anhelado lugar para disfrutar en familia, así, crearon y firmaron el acta de constitución conformado por varios socios, denominado Club de Caza y Pesca Caicedonia S.A. Después de su reunión, dedicaron la mayor parte de su tiempo en la búsqueda de un lugar estratégico ubicado en las afueras del municipio, donde al final lograron encontrar

un punto que cumplía todas sus expectativas, ubicado en el kilómetro 1 Vía Aures, un lugar lleno de montañas y árboles en todos sus alrededores, siendo así, como el 27 de abril de 1957 se oficializa la creación del Club de Caza y Pesca, iniciando la construcción del lago con picos, palas y un tractor, en una pequeña laguna que se encontraba allí, llamada el potrero la viuda, con el pasar del tiempo se convirtió en el gran lago que tanto anhelaban y albergaba los peces que se convertían en deleites gastronómicos.

La empresa ha tenido un crecimiento , prestigio y reconocimiento en el municipio, siendo considerada uno de los atractivos turísticos más concurridos, caracterizada por brindar excelentes servicios tales como la pesca deportiva, servicio de restaurante el cual se destaca por la variedad de platos típicos del municipio y de la región, canchas deportivas, piscinas, servicio de fonda, entre otros los cuales han permitido que el club de caza y pesca sea una empresa dada al bienestar de sus clientes, y crecimiento económico de la región.

8.4.1 Declaración estratégica del Club de Caza y Pesca de Caicedonia, Valle

A continuación se presenta el marco estratégico que se elaboró para el Club de Caza y Pesca, debido a que inicialmente no estaba constituido de manera explícita y en donde se refleja, el direccionamiento estratégico como plataforma fundamental para logro de los objetivos organizacionales de la empresa.

MISIÓN

Brindar a la comunidad en general diversión y entretenimiento a través de diferentes actividades orientadas al sano esparcimiento, en el desarrollo de identidad turística en la región, en un ambiente de naturaleza, con confiables y seguras atracciones, comprometidos con la conservación del medio ambiente, el bienestar de nuestros empleados y el de la comunidad misma.

VISIÓN

El Club de Caza y Pesca será en el 2019, el centro recreativo de mayor reconocimiento en la región por su capacidad de satisfacción en el ámbito recreacional, desarrollando un escenario atractivo de visita, además, de contribuir con el desarrollo socio-económico de Caicedonia y de esta manera posicionarse como destino turístico regional.

OBJETIVO GENERAL

El Club de Caza y Pesca pretende desarrollar la actividad recreativa, mientras procura por el reconocimiento por parte del sector, como destino turístico regional y el mejoramiento de las condiciones de vida de los participantes en este ámbito, a través, de la exaltación y promoción de la riqueza natural y la biodiversidad, en términos de servicio, sano esparcimiento y cultura.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

Mejorar la estructura de costos.

Consolidar un equipo humano profesionalizado y motivado (Cliente interno-empleados).

Fortalecimiento de la imagen.

Atraer y fidelizar los clientes (Cliente externo).

Colaboración entre áreas.

Cultura de calidad del servicio.

PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Honestidad: En su sentido más evidente, la honestidad puede entenderse como el simple respeto a la verdad en relación con el mundo, los hechos y las personas; en otros sentidos, la honestidad también implica la relación entre el sujeto y los demás, y del sujeto consigo mismo.

Objetivo común: Las personas tienen un conjunto de necesidades y objetivos que buscan satisfacer en todos los ámbitos de su vida, incluido en trabajo. Una de las claves del buen funcionamiento de un equipo de trabajo es que las metas personales sean compatibles con los objetivos del equipo.

Organización: Existen diversas formas en las que un equipo se puede organizar para el logro de una determinada meta u objetivo, pero, por lo general, en las empresas esta organización implica algún tipo de división de tareas. Esto supone que cada miembro del equipo realiza una serie de tareas de modo independiente, pero es responsable del total de los resultados del equipo.

Respeto: El respeto crea un ambiente de seguridad y cordialidad; permite la aceptación de las limitaciones ajenas y el reconocimiento de las virtudes de los demás. Evita las ofensas y las ironías; no deja que la violencia se convierta en el medio para imponer criterios. El respeto conoce la autonomía de cada ser humano y acepta complacido el derecho a ser diferente.

Responsabilidad: La responsabilidad no solo tiene relación con las consecuencias de nuestros actos, sino también está asociada a los principios, a aquellos antecedentes a partir de los cuales el hombre toma las motivaciones para ejercer la libre voluntad y actúa. Una persona responsable toma decisiones conscientemente y acepta las consecuencias de sus actos, dispuesta a rendir cuenta de ellos. La responsabilidad es la virtud o disposición habitual de asumir las consecuencias de las propias decisiones.

Solidaridad: El valor de la solidaridad se manifiesta en reconocer en el bien común, el sentido de una vida exitosa para todos.

Tolerancia: Podríamos definir la tolerancia como la aceptación de la diversidad de opinión social, étnica, cultural y religiosa. Es la capacidad de saber escuchar y

aceptar a los demás, valorando las distintas formas de entender y posicionarse en la vida, siempre que no atenten contra los derechos fundamentales de la persona.

La tolerancia si es entendida como respeto y consideración hacia la diferencia, como una disposición a admitir en los demás una manera de ser y de obrar distinta a la propia, o como una actitud de aceptación del legítimo pluralismo, es a todas luces una virtud de enorme importancia.

Trabajo en equipo: Los equipos de trabajo están formados por personas, que aportan a los mismos una serie de características diferenciales (experiencia, formación, personalidad, aptitudes, etc.), que van a influir decisivamente en los resultados que obtengan esos equipos.

Todos ellos enmarcados en elementos tales como la voluntad por parte del capital humano, la estrategia de la junta directiva y gerencia y el compromiso de hacer de estos, base de una cultura de sostenibilidad, que en su haber procuran por la mejora continua de las actividades del Club de Caza y Pesca.

9. DIAGNÓSTICO

9.1 ANÁLISIS ENCUESTA

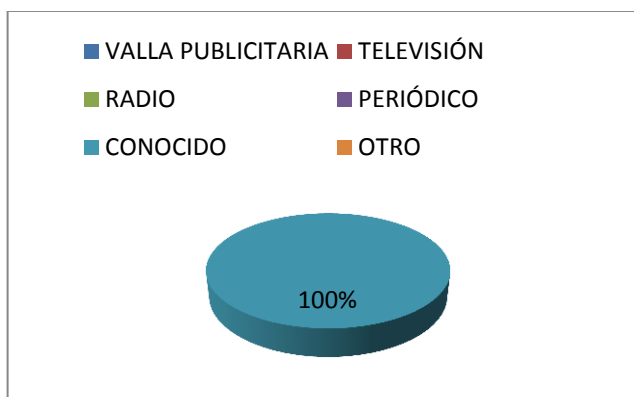
El objetivo principal en la presente encuesta para el trabajo de investigación es identificar las pautas de referencia en la selección y posterior inserción del individuo a la organización, además de indicar las incidencias y/o repercusiones en el accionar colectivo, también, el mismo permite a la empresa contemplar el panorama laboral y desarrollar los regimientos de control de sus empleados desde el momento inicial que se efectúa la selección y se elige a las personas más competentes para la función o cargo que se requiera asumir o que desempeñen en su interior.

Preguntas:

1. ¿Cómo se enteró de la vacante para obtener el cargo?

VALLA PUBLICITARIA	TELEVISIÓN	RADIO	PERIÓDICO	CONOCIDO	OTRO
0	0	0	0	14	0

Gráfica 1

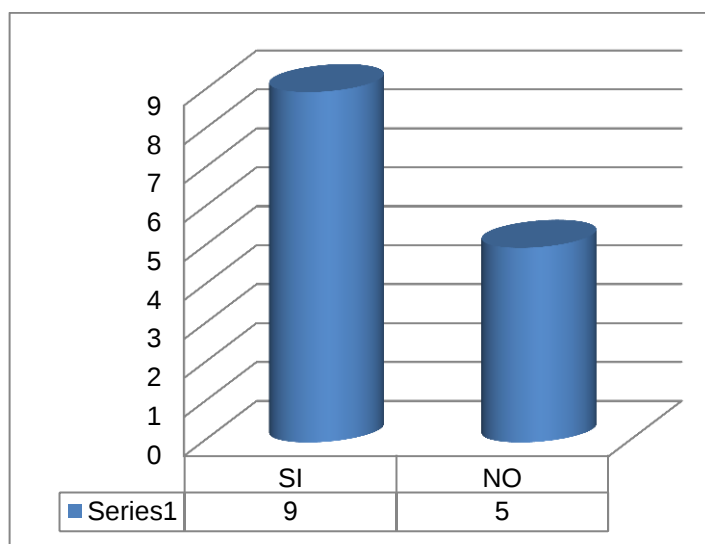


Se hace recurrente el uso de un proceso convocatorio para las vacantes y oportunidades laborales temporales en la empresa, por lo expresado en el que el 100% afirmó el saber del cargo disponible a través de una persona conocida.

2. Al ingresar a la empresa ¿Le realizaron alguna inducción previa?

SI	NO
9	5

Gráfica 2

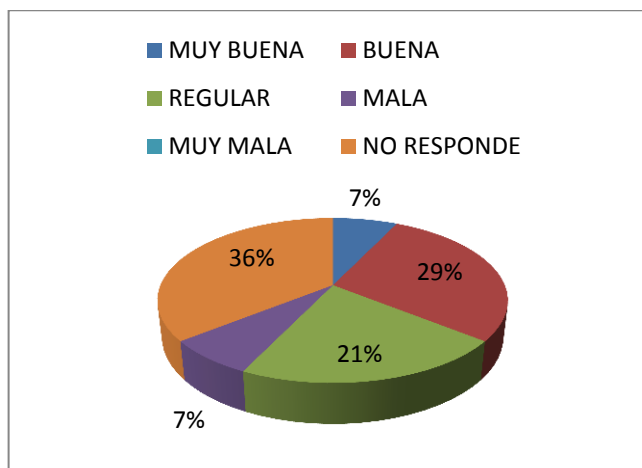


Es evidente la ausencia de un proceso integral de inducción, en tanto, que su desarrollo y adaptación debe llevarse a cabo con prontitud a causa de lo rotativo de los cargos, ya que una tercera parte de los encuestados no recibió un proceso inductivo adecuado.

Califique la pertinencia de la inducción:

MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA	MUY MALA	NO RESPONDE
1	4	3	1	0	5

Gráfica 3

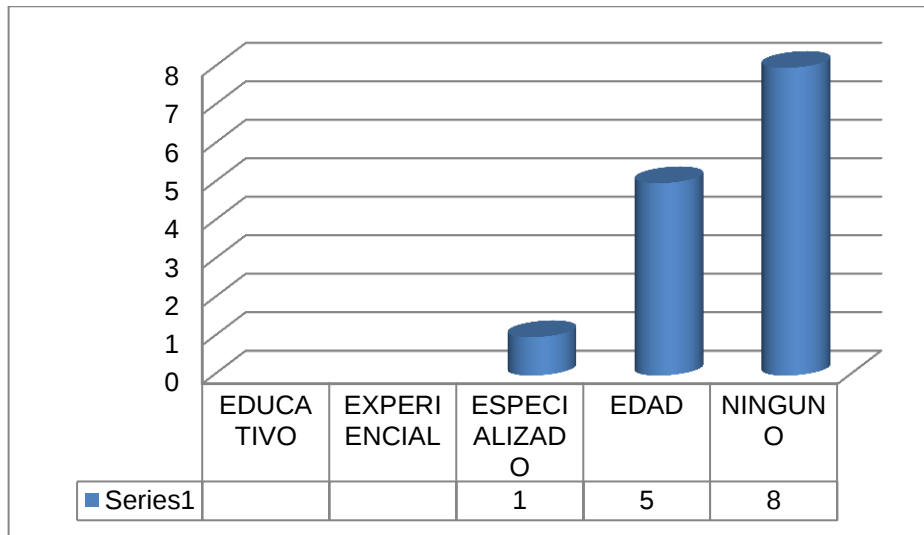


Los procesos inductores indudablemente enriquecen la relación individuo-organización, también fortalecen el disciplinar, el entendimiento de los procesos y los parámetros de la tarea y de la tarea ligada al cargo, según lo manifestado por un tercio de los encuestados quienes recibieron la capacitación y les pareció de igual manera pertinente.

3. ¿Qué requisitos le exigieron para ingresar a la empresa?

EDUCATIVO	EXPERIENCIAL	ESPECIALIZADO	EDAD	NINGUNO
0	0	1	5	8

Gráfica 4

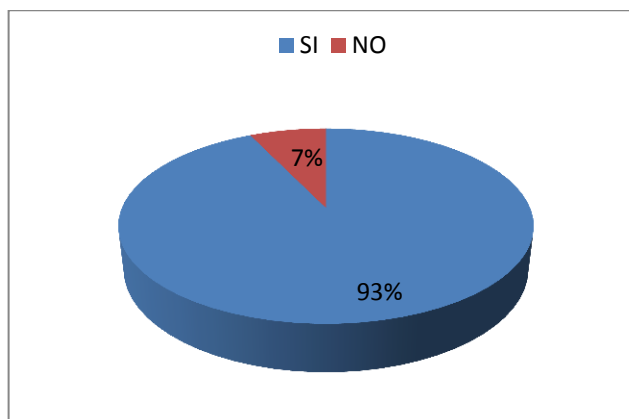


Se encuentra la falta en alto grado de un perfil por cargo, su configuración y ante todo la exigencia del grado de pericia para cada actividad en la que se requiere la intervención de un mediador; esta falencia en el proceso se nota en un 57% de personal sin ningún tipo de requerimiento para la tarea.

4. ¿La empresa suministra las herramientas necesarias para el desempeño de sus actividades?

SI	NO
13	1

Gráfica 5

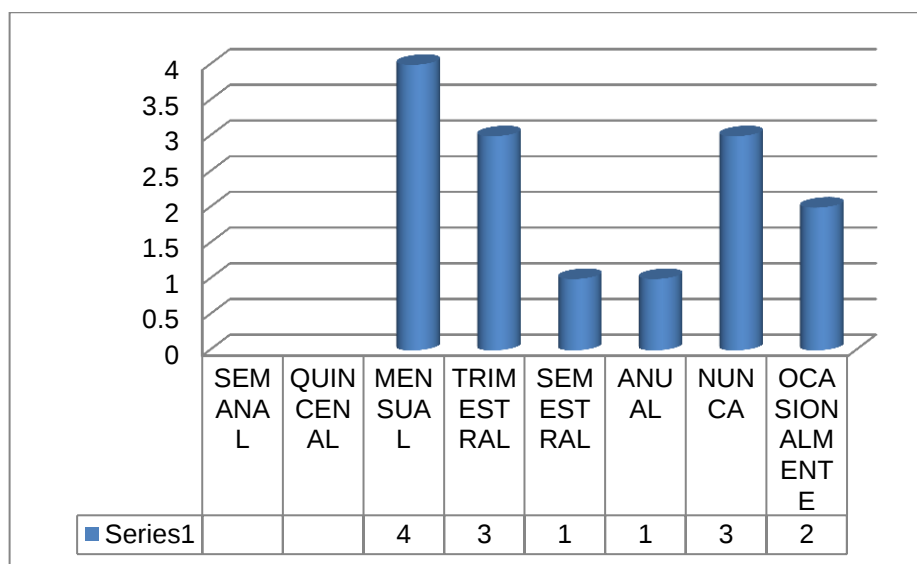


Los insumos, materias primas, herramientas e instrumentos involucrados en la tarea son suministrados de la mejor manera por parte de la organización, el 93% expresan su satisfacción ante los suministros de dotación.

5. ¿Cada cuánto recibe capacitaciones por parte de la empresa?

SEMANTAL	QUINCENAL	MENSUAL	TRIMESTRAL	SEMESTRAL
0	0	4	3	1
ANUAL	NUNCA	OCASIONALMENTE		
1	3	2		

Gráfica 6

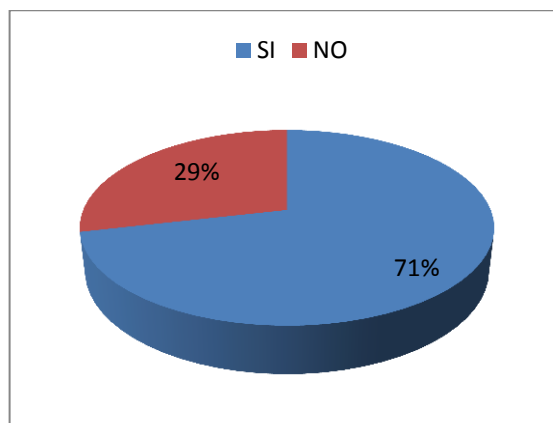


Se deben reducir los intervalos en los que se fomenta por el desarrollo y mejora del proceso desde lo cognitivo a través de la pedagogía empresarial y en los que se nutre el modo en el que el individuo debe llevar a cabo una actividad, diseñando la empresa procesos de capacitación acorde al tipo de tarea, pericia requerida y responsabilidad demandada por la actividad.

6. ¿Se encuentra conforme con las oportunidades de desarrollo que le ofrece la empresa?

SI	NO
10	4

Gráfica 7

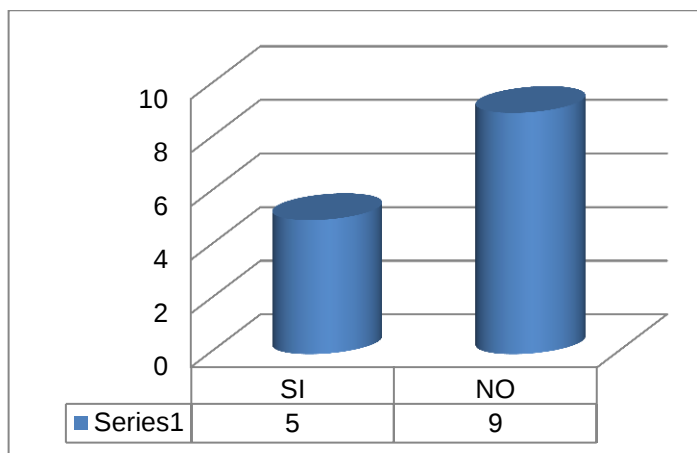


Se encuentra una completa decadencia de deseo de superación por parte de los implicados haciéndolos mediáticos y sin visión de futuro, lo que retrasa en su incidencia la capacidad de desarrollo personal, sana competencia y heurística por parte del personal para hacer cada día mejor a la persona, la tarea y la relación entre ambos, expresado por un 71% de ellos que se encuentran conformes.

7. ¿Se encuentra conforme por la remuneración acordada por su trabajo?

SI	NO
5	9

Gráfica 8

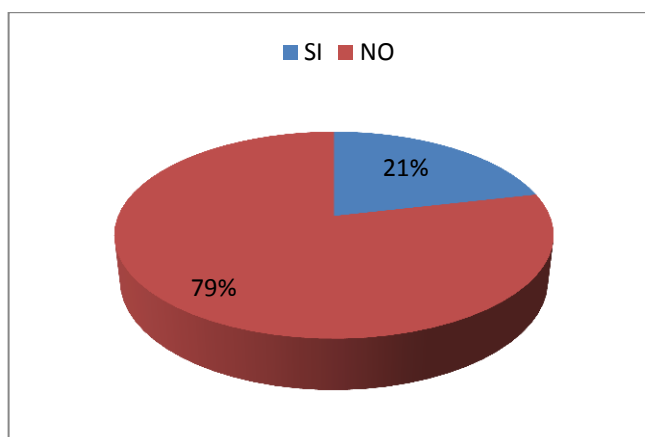


Se evidencia la necesidad de mejorar la capacidad adquisitiva a través de la tasa salarial del personal, mientras se procura por la motivación de los mismos frente a la empresa, con un 64% en desacuerdo con su salario.

8. ¿La empresa lo tiene vinculado a programas de seguridad social?

SI	NO
3	11

Gráfica 9

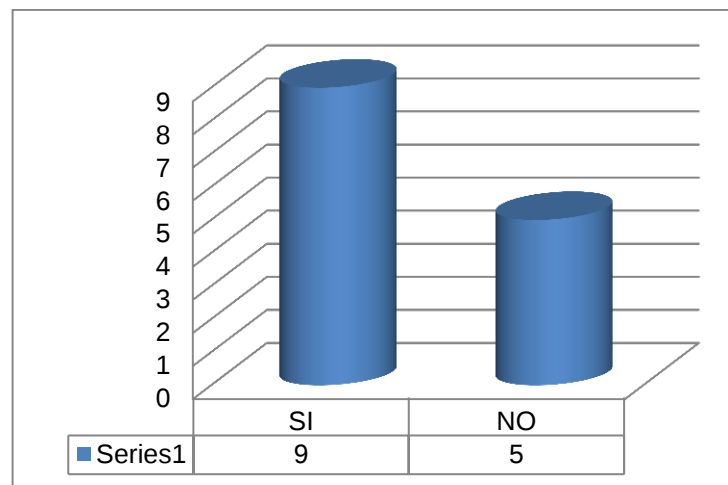


Se debe desarrollar con premura un plan integral de seguridad tanto en cobertura como en cubrimiento, lo que implica la temporalidad de los cargos y la arcaica tercerización de los mismos, con un 79% que comprometen la empresa en su parte de la seguridad social de sus empleados.

9. ¿Se encuentra conforme con el horario de trabajo establecido?

SI	NO
9	5

Gráfica 10

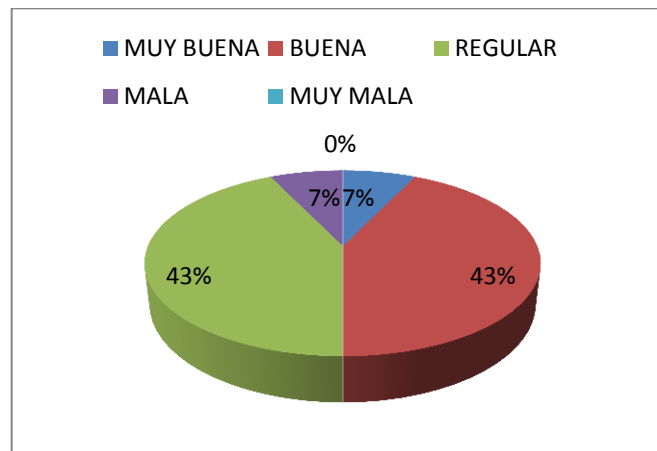


Las connotaciones temporales en cuanto a la duración de la jornada laboral pueden ajustarse de tal forma que de capacidad de desarrollo del individuo y que no tenga repercusiones en las tareas ni la empresa, como lo manifiesta el 64% de los encuestados.

10. Califique el nivel de motivación que le brinda la empresa

MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA	MUY MALA
1	6	6	1	0

Gráfica 11



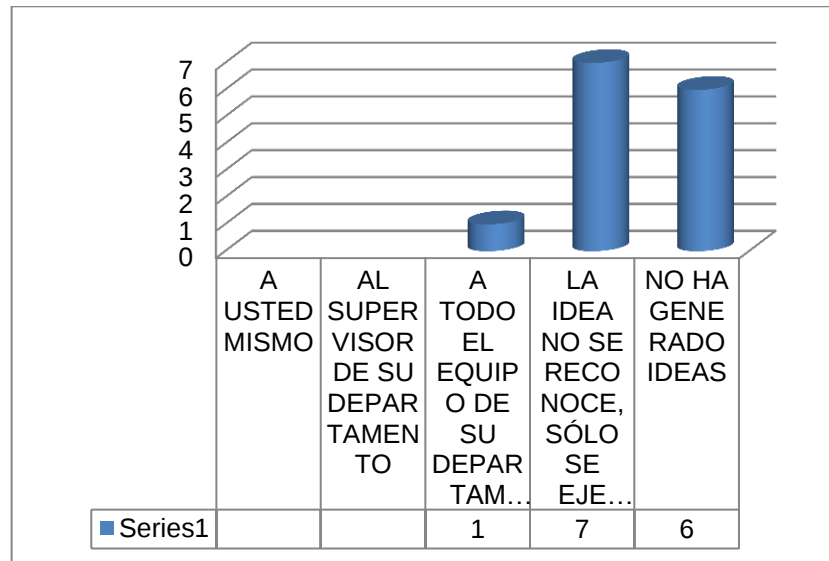
Se pudo determinar que en la empresa el 43% de los trabajadores coinciden con un nivel de motivación bueno, asimismo, otro 43% opinan que la motivación al interior de la empresa es regular, tan sólo el 7% piensa que es muy bueno el nivel y el otro 7% se refiere a un nivel malo de motivación. Ahora bien, se pudo identificar que la dirección de la empresa no tiene implementado programas de incentivos o recompensas que inciten y motiven a las personas a realizar mejor sus labores, los colaboradores sólo trabajan por un salario, sin tener claridad acerca de la relevancia que tiene para la empresa el aporte que brinda cada puesto de trabajo, al mismo tiempo, los colaboradores no se encuentran a gusto en los puestos de trabajo, no existe una herramienta que lleve a los empleados en procura de buenos resultados.

La motivación es un estímulo que puede llevar a la empresa al éxito, ya que toda organización existe gracias a las personas, y toda persona crece dentro de las organizaciones, haciendo parte fundamental de su vida profesional y personal, sin embargo, para la empresa puede representar un desafío encontrar mecanismos adecuados y que se adapten al entorno y la cultura de la organización, los cuales, generalmente requieren recursos financieros y personal capacitado en conocimientos acerca de la administración de recursos humanos, un enfoque amplio y complejo, con los que en el momento la empresa no cuenta para invertir y desarrollar herramientas para la motivación de sus colaboradores en pro de un mejor rendimiento, un trabajo eficaz y con satisfacción para los trabajadores de la empresa.

11. Si usted genera una idea que se emplea en la empresa ¿A quién se lo reconocen?

A USTED MISMO	0
AL SUPERVISOR DE SU DEPARTAMENTO	0
A TODO EL EQUIPO DE SU DEPARTAMENTO	1
LA IDEA NO SE RECONOCE, SÓLO SE EJECUTA	7
NO HA GENERADO IDEAS	6

Gráfica 12

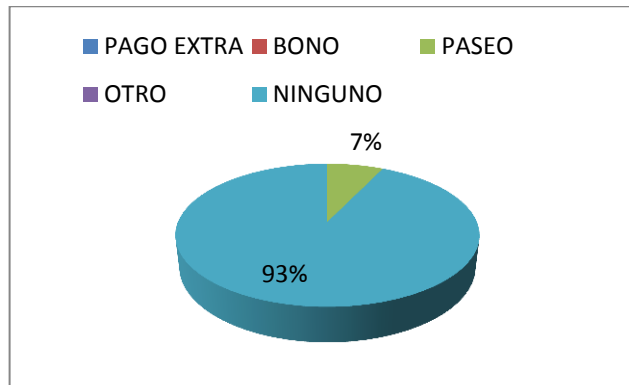


El 50% de los colaboradores de la empresa coincidieron en que no reconocen las ideas generadas por ellos, el 43% opina que no han generado ningún tipo de idea que haya sido ejecutada, y tan sólo el 7% afirma que la idea fue reconocida al departamento que la generó. Cuando en las empresas no se le da reconocimiento a las ideas que hayan sido puestas en práctica generadas por los colaboradores, genera desánimo, desaliento y desfavorece la creatividad, imaginación y participación de los empleados. Asimismo, promueve la deslealtad de los colaboradores, al sentir que no hacen parte del equipo, en la empresa no se le da la importancia que requiere el reconocer una idea.

12. ¿Cómo recompensan la generación de las ideas?

PAGO EXTRA	BONO	PASEO	OTRO	NINGUNO
0	0	1	0	13

Gráfica 13

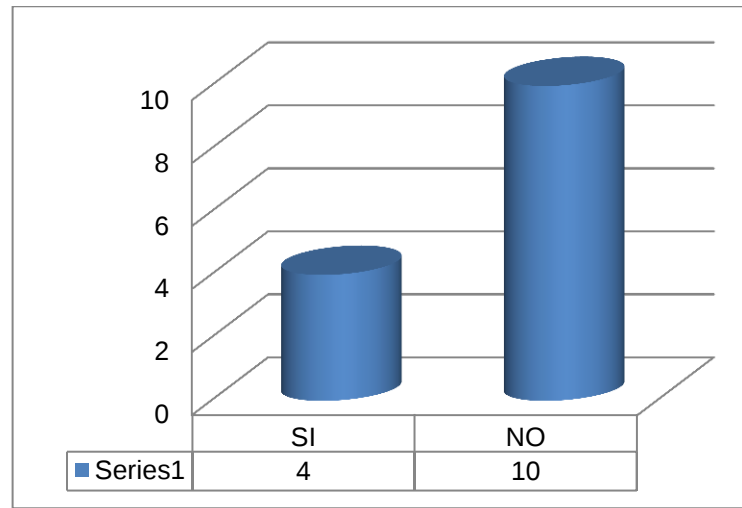


En la empresa el 93% opinan que no se ofrece ningún tipo de recompensa al generar alguna idea, y tan sólo el 7% dice que se recompensa con paseos. La dirección de la empresa no incentiva a sus empleados después de la generación de una idea que se haya ejecutado, no se ofrecen incentivos económicos por falta de recursos, sin embargo, existen recompensas que no requieren recursos económicos, y aun así, no son aplicados por parte de la gerente o el supervisor, se identifica como una desventaja para la empresa, ya que los colaboradores no se sentirán animados a brindar posibles soluciones a través de sus ideas por falta de mecanismos de motivación, en muchas ocasiones los colaboradores u operarios, pueden percibir de manera más rápida una posible solución encaminada a una mejora continua de los procesos utilizados en la cadena de valor de la empresa, los cuales para la alta gerencia sería difícil identificar sin el aporte de sus colaboradores.

13. ¿La dirección tiene en cuenta su opinión en el momento de tomar las decisiones?

SI	NO
4	10

Gráfica 14

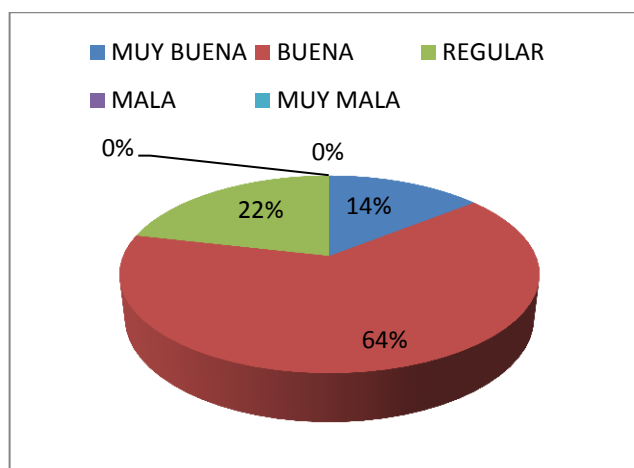


Para el 71% de los empleados la dirección no ha tenido en cuenta su opinión en el momento de tomar decisiones, y tan sólo el 29% coinciden en que si han sido tomados en cuenta. La alta dirección no maneja un liderazgo participativo, la autoridad es centralizada, ya que no se les brinda a los colaboradores autonomía en el momento de realizar sus labores, no hay un efectivo trabajo en equipo, los empleados se encuentran aislados, generando un desaprovechamiento de los conocimientos y experiencias de los empleados, generando falta de compromiso hacia la mejora de la empresa.

14. ¿Cómo considera la comunicación entre subordinado - supervisor?

MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA	MUY MALA
2	9	3	0	0

Gráfica 15

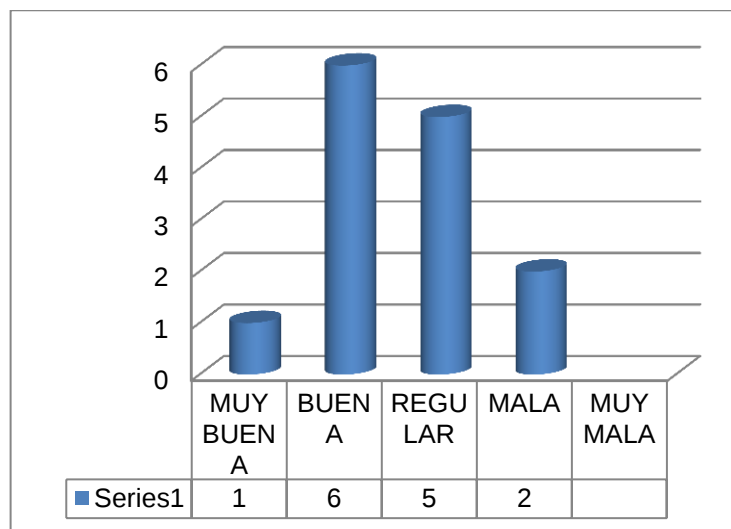


En la empresa el 64% de los encuestados consideran que la comunicación entre subordinado y supervisor es buena, el 22% opina que es regular y el 14% coincide en que la relación es muy buena. Se puede determinar que los empleados sienten empatía hacia la dirección, existe una buena relación entre los dos niveles de la organización, la dirección ha sabido manejar sus relaciones con la parte operativo, permitiendo una mayor confianza y comodidad para presentar sus quejas o desagrados, al mismo tiempo, que se siente un entorno de trabajo más tranquilo y ameno, sin miedo en el momento de relacionarse con la gerente, ya que tiene la capacidad de colaborar a sus empleados, cuando se considera necesario, sin importar la labor que deba realizar. Además, es una dirección que actúa rápido frente a un problema que presenta alguna de las áreas o empleados, dispuesta a ayudar en los inconvenientes tanto personales como laborales de los empleados.

15. ¿Cómo considera la relación entre los empleados de las distintas áreas de trabajo?

MUY BUENA	BUENA	REGULAR	MALA	MUY MALA
1	6	5	2	0

Gráfica 16

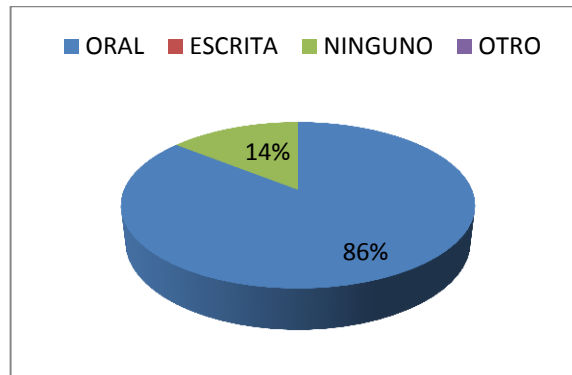


La relación entre los empleados de las distintas áreas es buena para un 43%, regular para el 36%, mala para el 14% y muy buena tan sólo para el 7% de los empleados. Lo cual significa que existe una cultura organizacional débil, ya que la mayor parte de los empleados no comparten sus costumbres y valores, se presenta una ausencia de trabajo en equipo, las áreas se rotan la responsabilidad de los inconvenientes presentados, se presenta dificultad para tomar una decisión, al igual que se generan constantes conflictos entre las áreas. En la empresa no se hacen reuniones en conjunto para cuestionar y mejorar los conflictos presentados, ya que se realizan los acuerdos por separado, no existe empatía, ni colaboración mutua.

16. ¿Qué medios de comunicación emplean para solucionar las disputas entre empleados y dirección?

ORAL	ESCRITA	NINGUNO	OTRO
12	0	2	0

Gráfica 17

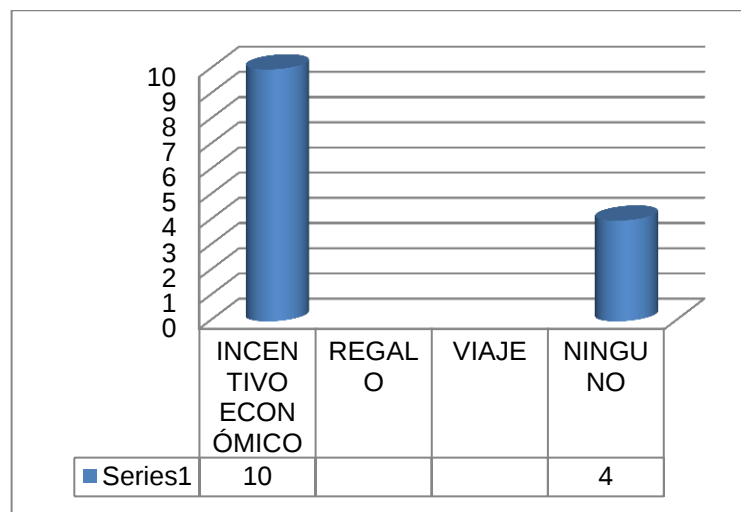


En la empresa el 86% coincide en que para solucionar las disputas lo hacen por medio oral y tan sólo el 14% opina que no se utiliza ningún medio para solucionar los problemas. Se utilizan mecanismos informales, ya que pueden permitir una mayor agilidad para solucionar la disputa, y al ser una empresa pequeña no se considera necesario utilizar otros medios, sin embargo, en algunos casos los problemas han quedado sin solucionar teniendo en cuenta el 14% de los encuestados. A pesar de la mala relación que se presenta entre los empleados del área de restaurante y el del servicio al cliente, los problemas presentados son de fácil y rápida solución, sin ocasionar consecuencias graves.

17. ¿Qué tipo de estímulos emplea la empresa para reconocer un desempeño superior a los demás trabajadores?

INCENTIVO ECONÓMICO	REGALO	VIAJE	NINGUNO
10	0	0	4

Gráfica 18



Se encontró que el 71% de los empleados coinciden que los estímulos usados por la empresa son de carácter económico y el 29% concuerdan que no se manejan estímulos al interior de la empresa. Teniendo en cuenta el autor Adam Smith, en su libro LA RIQUEZA DE LAS NACIONES, se dice que el individuo no es homo economicus, sino homo social, y afirma que un incentivo económico no es suficiente para motivar a los empleados a realizar un mejor desempeño, es algo intangible que se desvanece y se olvida, sin embargo, los empleados se encuentran acostumbrados a recibir dicho incentivo después de un duro trabajo.

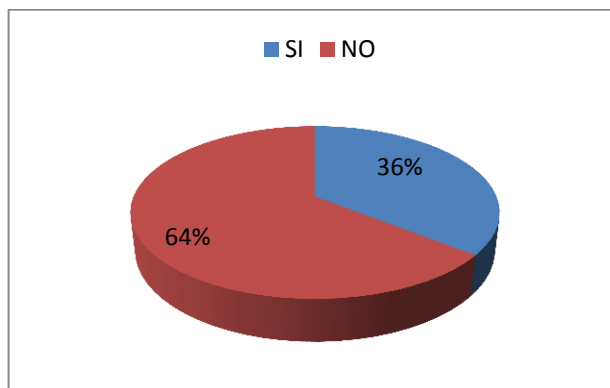
La administración no cuenta en el momento con otros mecanismos de motivación, tal vez por falta de conocimiento, lo que provoca en los empleados desmotivación, los incentivos no monetarios pueden producir mayor motivación a los trabajadores, aumentar su deseo de superación, provocar mayores esfuerzos y aumentar la productividad, lo que finalmente se ve reflejado en la satisfacción del cliente, ya que con un trabajador motivado realiza una mejor labor, generando mayores beneficios para la empresa tanto monetarios como de percepción.

18. ¿Tiene conocimientos acerca de los objetivos de la empresa?

SI	NO
----	----

5	9
---	---

Gráfica 19



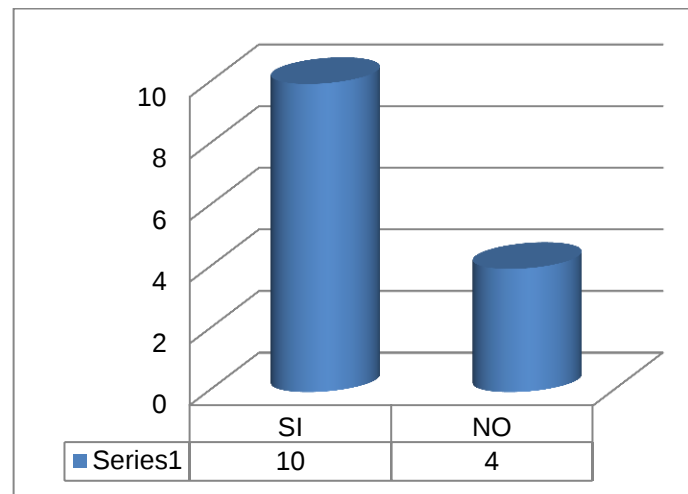
En la empresa el 64% de los empleados no tienen conocimientos acerca de los objetivos de la empresa y sólo el 36% de los trabajadores tiene conocimientos sobre ellos, lo que significa una falta grave por parte de la empresa, porque los empleados llegan a su sitio de trabajo a realizar sus labores diarias sin tener un horizonte o una guía la cual seguir, empleados que llevan en su mayoría años en la empresa y no tienen conocimiento sobre lo que quiere alcanzar la empresa, realizan su labor cada día de la misma forma sin esfuerzo o dedicación para alcanzar el objetivo. Involucrar al empleado y comprometerlo en su labor es una de las claves de éxito de las empresas.

La alta dirección no ha utilizado los medios pertinentes para que sus empleados tengan conocimientos acerca de lo que desea alcanzar la empresa, ya que se puede observar que no se encuentran impresos en lugares públicos y al mismo tiempo no los han dado a conocer en las reuniones con el personal.

19. ¿Recibe supervisión constante durante el desempeño de su labor?

SI	NO
10	4

Gráfica 20



El 71% de los empleados coinciden en que reciben supervisión constante durante el desempeño de su labor y el 29% afirma que no reciben supervisión. lo cual indica que el coordinador de servicios es el encargado de supervisar todas las áreas de trabajo y además, tiene la responsabilidad de atender los problemas, conflictos o inconvenientes presentados por los empleados, al mismo tiempo que, su función es evaluar y calificar constantemente el desempeño de cada uno, sin embargo, para los trabajadores no se presenta incómodo ya que existe la posibilidad de mejorar y corregir de manera tranquila y positiva los malos hábitos presentados en el momento de la labor.

9.2 ANÁLISIS Y CONCLUSIÓN ENTREVISTA

Con el objetivo de identificar las herramientas usadas para el manejo del talento humano de la empresa, se realizó una entrevista a la Gerente actual del Club de Caza y Pesca del municipio de Caicedonia, Valle del Cauca, en la cual se indagó acerca del reclutamiento y selección de personal, recompensas y compensaciones, procesos de control, proceso de toma de decisiones, tipo de liderazgo, evaluación de desempeño, motivación, comunicación, capacitación, formación y estructura organizacional.

Teniendo en cuenta lo anterior, se logró determinar que la Gerente Yulieth Rodríguez, profesional en Administración de empresas, ha tenido experiencias en el sector financiero, el sector de retail y el sector logístico, sin embargo, es su primera experiencia en el sector turístico, en la cual ejerce su profesión en su totalidad.

En cuanto al reclutamiento y selección del personal, en la empresa no se utiliza una herramienta compleja, ya que el proceso de reclutamiento se hace voz a voz, es decir, los integrantes de la junta directiva se encargan de dar a conocer la información a sus conocidos para los cargos administrativos, en el cual el único requisito que se exigía era ser profesional en alguna carrera administrativa o afines, por consiguiente el proceso de selección, consistía solamente en realizar una entrevista con cada uno de los candidatos y finalmente el encargado de realizar el proceso de inducción correspondía al gerente que abandonaba el cargo. Ahora bien, en el área de restaurante, se utiliza un mecanismo similar, se hacen presentaciones de candidatos por recomendación de empleados, siendo un sistema rápido, de bajo costo y alto rendimiento, y para el proceso de inducción los demás empleados son los responsables de inducir al nuevo colaborador.

Por otro lado, en la empresa se estableció la compensación salarial, basados en la competencia, ya que el salario fue determinado, teniendo en cuenta el valor que

ofrecen los demás restaurantes o empresas similares, y hasta el momento se tiene el proyecto de incentivar a los empleados, a través del empleado del mes, en donde se pretende dar una bonificación en dinero, en donde se tienen en cuenta diferentes puntos como: rendimiento, amabilidad, porte de uniforme y puntualidad.

En el momento no hay procesos de control establecidos, ya que hasta ahora no se controla la hora de llegada, ni el comportamiento del personal, únicamente se controla los permisos, es decir, existe una restricción en cuanto a los permisos para los empleados, los cuales sólo se otorgan cuando son por motivos de estudios o por salud.

En la empresa se cuenta con dos cargos administrativos, coordinador de servicios y administradora, el primero es el responsable del restaurante y la fonda, y tiene total autonomía para tomar las decisiones requeridas con respecto a la prestación del servicio, y finalmente, la administradora en compañía con la junta directiva, son los encargados de tomar las decisiones relacionadas con el efectivo, es decir, las inversiones.

En base a las respuestas de la administradora, se pudo determinar que el tipo de liderazgo que se maneja al interior de la empresa es un liderazgo participativo, ya que tiene la capacidad de escuchar los problemas e inquietudes de los demás, y además, tiene en cuenta las opiniones y propuestas de los colaboradores.

En la empresa, el encargado de la evaluación de desempeño, es el coordinador de servicios, el cual utiliza la herramienta de lista de verificación, en donde evalúa distintos factores como: presentación personal, agilidad, amabilidad y puntualidad. Seguidamente realiza una retroalimentación a los trabajadores para dar a conocer las falencias cometidas por cada una y establecer un método de mejora.

En la empresa se maneja una comunicación directa, es decir, entre las distintas áreas existe una comunicación informal, ya que entre todas las áreas existe relación directa, al igual que, entre los subordinados y la alta gerencia.

El coordinador de servicios es el encargado de realizar las capacitaciones a los empleados pertenecientes al área de restaurante y el área de servicio al cliente, realizando las capacitaciones por separado, las cuales se llevan a cabo cada dos semanas, en donde se exponen casos que ocurren usualmente y a través de una lluvia de ideas se busca la mejor solución para el problema en cuestión.

Finalmente, la empresa se divide por unidades de negocio, las cuales son: restaurante, piscina y lago, donde los encargados son el coordinador de servicios y la gerencia, respectivamente.

9.3 MATRIZ DE SEMÁFORO SITUACIONAL

ITEM	PREGUNTAS	COLOR	OBSERVACIÓN
POLÍTICA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL	¿Cómo se enteró de la vacante para obtener el cargo?		La falla principal de la empresa se centra en la deficiente inducción brindada a los nuevos colaboradores
	Al ingresar a la empresa ¿Le realizaron alguna inducción previa?		
	Califique la pertinencia de la inducción		
	¿Qué requisitos le exigieron para ingresar a la empresa?		
PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	Si usted genera una idea que se emplea en la empresa ¿A quién se lo reconocen?		Los trabajadores no tienen la oportunidad de participar en la toma de decisiones de la empresa, lo que produce falta de compromiso
	¿Cómo recompensan la generación de las ideas?		
	¿La dirección tiene en cuenta su opinión en el momento de tomar las decisiones?		
MOTIVACIÓN	Califique el nivel de motivación que le brinda la empresa		La empresa se encuentra en un nivel estable en cuanto a la motivación, sin embargo, hace falta la implementación de programas de incentivos y beneficios en procura de satisfacer el cliente interno.
	¿Se encuentra conforme con las oportunidades de desarrollo que le ofrece la empresa?		
	¿Se encuentra conforme con el horario de trabajo establecido?		
	¿Qué tipo de estímulos emplea la empresa para reconocer un desempeño superior a los demás trabajadores?		

REMUNERACIONES Y COMPENSACIONES	¿Se encuentra conforme con la remuneración acordada por su trabajo?		Se precisa urgente un ajuste a los salarios de los trabajadores, al igual que brindarles mayor seguridad y protección.
	¿La empresa lo tiene vinculado a programas de seguridad social?		
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	¿Recibe supervisión constante durante el desempeño de su labor?		Existe una supervisión, pero se evidencia ausencia de retroalimentación.
COMUNICACIÓN	¿Cómo considera la comunicación entre subordinado y supervisor?		Un punto fuerte es la fluidez que existe para comunicarse entre las distintas áreas y la confianza brindada para sugerencias e inquietudes
	¿Cómo considera la relación entre los empleados de las distintas áreas de trabajo?		
	¿Qué medios de comunicación emplean para solucionar las disputas entre empleados y dirección?		
CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN	¿La empresa suministra las herramientas necesarias para el desempeño de sus actividades?		Un punto crítico, es la ausencia periódica de capacitaciones, y el desconocimiento de los integrantes acerca de los objetivos de la empresa.
	¿Cada cuánto recibe capacitaciones por parte de la empresa?		
	¿Tiene conocimientos acerca de los objetivos de la empresa?		

Tabla 2 Matriz de semáforo situacional

Fuente: Elaboración propia

Significado de los colores:

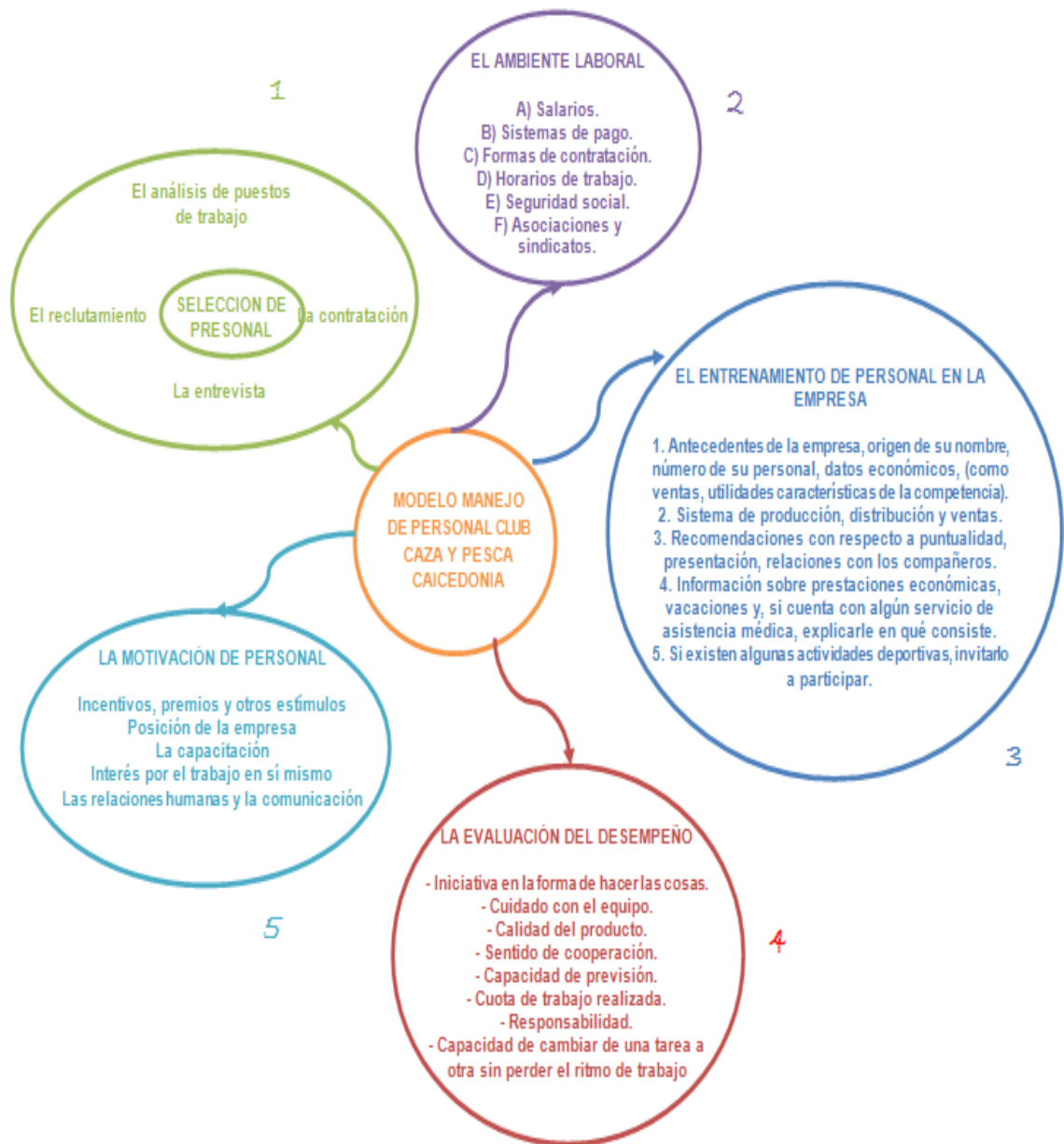
Rojo: Quiere decir que se encuentra en un estado crítico y se requiere tomar medidas de manera urgente

Amarillo: Se refiere a que la situación se encuentra estable, sin embargo, es necesario tomar medidas correctivas.

Verde: Significa que la situación se encuentra bien, y no es necesario tomar medidas correctivas.

10. PROPUESTA DE MODELO ADMINISTRATIVO

10.1 DISEÑO DEL MODELO DE MANEJO DE PERSONAL



10.2 MODELO MANEJO DE PERSONAL CLUB DE CAZA Y PESCA CAICEDONIA

En el Club de Caza y Pesca al igual que cualquier otra pequeña empresa es natural que al principio el propietario o encargado esté involucrado en todas las áreas de su negocio, aunque se dedique con más ahínco a aquellos aspectos que conoce mejor: las ventas, el proceso de servicio al cliente o algún otro, pero, cuando el negocio empiece a crecer, deberá contar con participación de carácter científico y menos empírico para el desarrollo de las actividades de dirección si no quiere poner en riesgo lo que ha logrado, de allí, que la microindustria que se interese por organizarse y crecer debe convencer a los demás para que participen en los diferentes procesos y puedan llevar a cabo lo que se han propuesto, corrigiendo las múltiples fallas que habrán de encontrar, en este caso una premisa es el correcto proceso de selección de manejo de personal.

En relación con lo anterior, el Club de Caza y Pesca ha decidido desarrollar un modelo de manejo de su personal para lo que se ha optado por recopilar una serie de manifiestos que a su criterio satisfacen cabalmente los requerimientos de la organización abordando teóricos del mismo y sus propuestas para en su conjunto desarrollar un piloto que le otorgue parámetros a la actividad en procura de que sea realizada de la mejor manera, entre los que se cuentan modelos como:

- Modelo de Beer participación, involucramiento, Sistema de trabajo, Flujo de RR.HH. y sistemas de recompensas.
- Modelo de GRH de Diagnóstico, Proyección y Control.
- Modelo de Idalberto Chiavenato procesos de la gestión del talento humano en 6 vertientes.

A partir de estos se genera una primera aproximación al modelo que compensa las necesidades del Club de Caza y Pesca en cuanto al talento humano se refiere.

1. SELECCIÓN DE PERSONAL

a. El análisis de puestos de trabajo

Para lograr una selección conveniente se deben tomar en cuenta las premisas básicas que afectan la fuerza de trabajo. Estas son:

A) El ambiente laboral.

B) Los planes o metas de la empresa.

Las primeras no las establece la empresa, sino que se trata de factores externos que tiene que tomar en cuenta debido a que marcan las posibilidades y limitaciones para emplear personas.

Los factores internos determinan la cantidad y calidad de trabajadores que se requieren para que la empresa alcance sus objetivos.

Una vez conocidos ambos aspectos, se puede pasar a planear las actividades de selección cuyo primer paso es el análisis de puestos de trabajo.

b. El reclutamiento

Antes de buscar candidatos fuera de la empresa se deberá indagar si dentro de la misma existen personas que por sus conocimientos, experiencia y habilidades tengan el potencial suficiente para ocupar el cargo. Si existen, es indudable que su promoción deberá ir acompañada de una mejoría en el salario, de modo que el cambio sea positivo para el empleado, no sólo porque adquirirá más experiencia y desarrollo, sino porque también mejorará su condición económica, si considera que algún empleado puede ser candidato, infórmele de los planes que la empresa tiene para él en una entrevista que trate con familiaridad las condiciones del nuevo puesto, sus privilegios, el entrenamiento que va a requerir.

c. La entrevista

La entrevista es el primer contacto que se establece entre quien tiene interés por conseguir un trabajo y quien decidirá si le convienen a la empresa los servicios que éste ofrece.

La entrevista permite obtener información acerca de la preparación del candidato para el puesto que previamente se analizó y de su situación personal; si es soltero, si vive con su familia, a qué se dedican sus familiares, por qué cambió de puestos y de trabajos anteriores, sus pretensiones salariales, su disponibilidad de horarios y otra información pertinente.

d. La contratación

Después de efectuar las etapas del proceso de selección se puede tomar la decisión de incorporar al candidato a la organización, en ese caso, la persona debe firmar un contrato donde se asienten las obligaciones y responsabilidades que asume, así como las percepciones y prestaciones a que se obliga la empresa, además, es necesario que se tenga en cuenta que aun si la persona comienza a trabajar sin firmar contrato ambos están obligados a responder por su parte en el convenio.

El contrato significa que el trabajador tiene su empleo hasta que se separa por voluntad propia o es despedido; es decir, supone que su relación de trabajo no tiene una fecha límite de vencimiento.

El contrato puede hacerse:

- A) Por tiempo indefinido.
- B) Por tiempo fijo.
- C) Por obra determinada.

2. EL AMBIENTE LABORAL

Aun cuando la administración se basa en prácticas de reconocimiento general como la contabilidad, la dirección y el control, éstas tienen que adecuarse a las características particulares de su entorno, esto se aplica de manera significativa cuando se trata de recursos humanos, para corregir fallas y problemas es indispensable partir de un buen conocimiento de la empresa y del ambiente laboral que existe en la región en que se ubica.

Por ambiente laboral se entenderán las costumbres y leyes que regulan las condiciones del trabajo remunerado que generalmente abarcan el trato y las responsabilidades, entre los que se cuentan con elementos importantes del ambiente laboral:

- A) Salarios.
- B) Sistemas de pago.
- C) Formas de contratación.
- D) Horarios de trabajo.
- E) Seguridad social.
- F) Asociaciones y sindicatos.

3. EL ENTRENAMIENTO DE PERSONAL EN LA EMPRESA

Una vez seleccionado el trabajador, deberá pasar por una etapa de adaptación y entrenamiento, para quienes están capacitados o cuya labor va a ser muy sencilla, después de unos días de acompañamiento por otro miembro de igual actividad, en procura de que se identifique con sus compañeros, se adecuan rápidamente al trabajo y traten de mostrar su valía, pero cuando las labores no son tan simples o

la persona no logra comunicarse con sus compañeros, a pesar de que logre conocer su trabajo, se sentirá extraño al grupo humano y a la empresa, situación que se deberá analizar, de allí la importancia de darle a conocer:

A. Antecedentes de la empresa, origen de su nombre, número de su personal, datos económicos, (como ventas, utilidades características de la competencia).

B. Sistema de producción, distribución y ventas.

C. Recomendaciones con respecto a puntualidad, presentación, relaciones con los compañeros.

D. Información sobre prestaciones económicas, vacaciones y, si cuenta con algún servicio de asistencia médica, explicarle en qué consiste.

E. Si existen algunas actividades deportivas, invitarlo a participar.

5. LA EVALUACIÓN DEL TRABAJADOR

Club de Caza y Pesca, como en cualquier grupo humano que se reúne con el propósito de lograr algo, la evaluación se considera un procedimiento valioso para identificar deficiencias y estudiar la manera de superarlas.

Debe ser claro que el propósito de la evaluación es, ante todo, mejorar el desempeño del personal de la empresa y no el de atrapar en falta al trabajador para luego ejercer un enjuiciamiento negativo de su desempeño, es importante que tanto el gerente como el trabajador sean conscientes de que la evaluación debe constituir una actividad positiva orientada hacia el desarrollo del personal, de esta manera, cuando se hable de practicar una evaluación formal, no se generará temor y ansiedad en los trabajadores, ya que, lejos de contribuir a mejorar la productividad, producen desaliento y ocasionan tensión e inseguridad.

La evaluación del trabajador consiste en examinar regularmente su rendimiento mediante el examen de dos aspectos: el desempeño en la ejecución de las tareas específicas que tiene a su cargo y la actitud de la persona con su trabajo y hacia sus compañeros, algunos criterios cualitativos y cuantitativos que le pueden ayudar a reducir los inconvenientes de una apreciación subjetiva al calificar el desempeño del trabajador, pueden ser los siguientes:

- Iniciativa en la forma de hacer las cosas.
- Cuidado con el equipo.
- Calidad del producto.
- Sentido de cooperación.
- Capacidad de previsión.
- Cuota de trabajo realizada.
- Responsabilidad.
- Capacidad de cambiar de una tarea a otra sin perder el ritmo de trabajo.

6. LA MOTIVACIÓN DE PERSONAL

La motivación es lo que induce a las personas a hacer algo, puede ser impulsada desde el exterior o desde el interior del individuo, un motivo es lo que impulsa a una persona a actuar de cierta manera, este comportamiento puede lograrse a través de la imitación, sugestión, mediante el diálogo y el convencimiento y, también, mediante la coerción o temor al castigo.

El Club de Caza y Pesca depende en gran medida de las personas para lograr sus objetivos, estos pueden ser gente capacitada y eficiente, o por otro lado, de individuos incipientes al oriente de la empresa, para lo que la administración debe estar preparada y muy atenta a los signos que determinan las características de

cada individuo, en lo cual debe colocar en marcha un plan de incentivos entre los que se cuente con:

- Posición de la empresa
- La capacitación
- Interés por el trabajo en sí mismo
- Las relaciones humanas y la comunicación

11. FORMULACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN PARA EL MEJORAMIENTO

Está diseñado para coordinar las actividades que debe emprender la organización, en forma integral, balanceada, estratégica y proactiva¹⁹; a partir de las falencias identificadas a través de la encuesta realizada a los individuos que hacen parte de la planta humana del Club de Caza y Pesca de Caicedonia Valle.

Integral: Permite visualizar la entidad de una manera global y como organismo sistémico a través de las perspectivas que se consideren indispensables para el éxito de la gestión del Plan Estratégico.

Balanceada: La evaluación de la gestión de la organización involucrando no sólo el aspecto de servicio, sino que considera además la calidad de los procesos administrativos e instalaciones, la mejora e innovación, los recursos financieros, la calidad de vida de su comunidad y la satisfacción de los usuarios a partir de los servicios que ofrece la empresa.

Estratégica: Permite el diseño de estrategias, relacionadas entre sí, con el énfasis que la Dirección de la Universidad determine, sin dejar por fuera ninguno de los factores de interés institucional.

Proactiva: Busca la utilización de indicadores y la fijación de metas que permitan prever el futuro y actuar en consecuencia en el presente.

En las que se consideran las perspectivas tales como proceso de toma de decisiones, tipo de liderazgo, comunicación, estructura organizacional, compensaciones y remuneraciones; en la formulación de un plan de acción,

¹⁹ El Tablero de Comando o Balanced ScoreCard es una herramienta de gestión, desarrollada inicialmente por Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y David Norton de la firma Nolan & Norton

teniendo en cuenta que la organización presta sus servicios, se proponen las siguientes perspectivas:

11.1 MATRIZ RACI

Para la puesta en marcha del plan de acción es necesario identificar y asignar las responsabilidades de cada uno de los integrantes de la empresa.

Nomenclatura:

R: Responsable de ejecutar la tarea aprobador

A: Aprobador del trabajo realizado

C: Consultado sobre la cuestión

I: Informado sobre la evolución de la tarea

MATRIZ RACI					
ACTIVIDAD	PERSONAL				
	Área operativa		Gerente	Coordinador de servicios	Junta directiva
	Cocineros	Meseros			
Proceso de toma de decisiones	R	R	C,I	A	
Tipo de liderazgo	A,C	A,C	R,I	R,I	
Estructura organizacional	R	R	C	A	I
Compensaciones y remuneraciones	A,C	A,C	R	R	I
Reclutamiento y selección de personal para el área de servicios			C,I	R,A	
Reclutamiento y selección del personal para el área administrativa					R,A,C,I
Evaluación de desempeño			C,I	R,A	

Motivación	A	A	C	R	I
Capacitación y formación	C	C	A	R	I

Tabla 3 Matriz RACI

Fuente: <https://www.cantabriatic.com/que-es-una-matriz-raci/>

11.2 PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

En esta perspectiva se definen objetivos estratégicos dirigidos a una gestión óptima de los recursos financieros, de infraestructura, de personal y de procesos que garantice la viabilidad institucional y el continuo mejoramiento de la infraestructura y de la gestión en general para asegurar la calidad de los servicios ofrecidos por la empresa.

11.3 TIPO DE LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN

Define objetivos estratégicos orientados al mejoramiento y retención del capital intelectual necesario para propiciar el aprendizaje y el crecimiento tanto individual como colectivo u organizacional. En consecuencia está enfocado esencialmente al talento humano, por tanto cubre aspectos relacionados con la cualificación, retención y satisfacción del personal, el auto-aprendizaje, la gestión del conocimiento, los procesos dirigidos al servicio y aprendizaje.

11.4 PROCESOS ESTRATÉGICOS Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En esta perspectiva se refleja toda la actividad desarrollada por la empresa a través de sus procesos clave, es decir, aquellos que inciden significativamente en la percepción de satisfacción de los usuarios con los servicios que, en todas sus áreas, ofrece la organización, los objetivos estratégicos, en esta perspectiva, están orientados a establecer procesos eficientes, adecuadamente interrelacionados, suficientemente documentados, evaluados y ajustados o innovados para el mejoramiento continuo de los mismos.

11.5 COMPENSACIONES Y REMUNERACIONES

En esta perspectiva se definen objetivos estratégicos orientados a satisfacer las expectativas de la comunidad o usuarios tanto internos como externos que directa o indirectamente hacen uso o se benefician de los servicios que ofrece la empresa, se consideran además estrategias dirigidas a consolidar la Misión de la organización como promotora del desarrollo integral y de la transformación social fundamentada en los valores del proceso humanista.

11.5.1 Matriz de responsabilidades para la asignación de salarios.

CARGO	RESPONSABILIDAD				INVERSION		AUTORIDAD		OBLIGACION		JERARQUIA	
	FISICA	ECONOMICA	T. H	TIEMPO	ECONOMICA	RECURSOS	SI	NO	LEGAL	SOCIAL	SI	NO
GERENTE	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	
COORDINADOR DE SERVICIOS	X		X	X		X	X			X	X	
JEFE DE COCINA		X	X	X	X	X		X		X	X	
COLABORADOR DE COCINA	X		X	X		X		X		X		X
MESEROS	X		X	X		X		X		X		X
ASEADORA	X			X		X		X		X		X

Tabla 4 Matriz de responsabilidades para la asignación de salarios

Fuente: Elaboración propia

11.5.2 Propuesta de estructura salarial

Por medio de la estructura salarial la empresa podrá ver en forma objetiva cuál es la situación actual de los salarios para cada uno y para el conjunto de los cargos analizados y así podrá tomar las mejores decisiones que la lleven a contar con una escala de salarios justa y equitativa, de acuerdo con el valor e importancia de los cargos y de sus propias posibilidades económicas.

La estructura salarial que se construyó está basada en la valoración de cargos, de acuerdo a la valoración hecha por cargo, se tomó el resultado de los salarios de cada uno de los cargos para realizar el diagrama de dispersión de datos respectivo con el fin de observar que tan disperso se encuentra el salario con respecto a la tarea que le corresponde.

No	CARGO	PERSONAL	SALARIO
1	GERENTE	1	1.300.000
2	COORDINADOR DE SERVICIOS	1	689.455
3	JEFE DE COCINA	1	689.455
4	COLABORADOR DE COCINA	1	344.800
5	COLABORADOR DE COCINA AUXILIAR	3	120.000
6	MESEROS	1	400.000
7	MESEROS AUXILIARES	5	80.000
8	ASEADORA	1	344.800

Tabla 5 Estructura salarial 1

Fuente: Elaboración propia

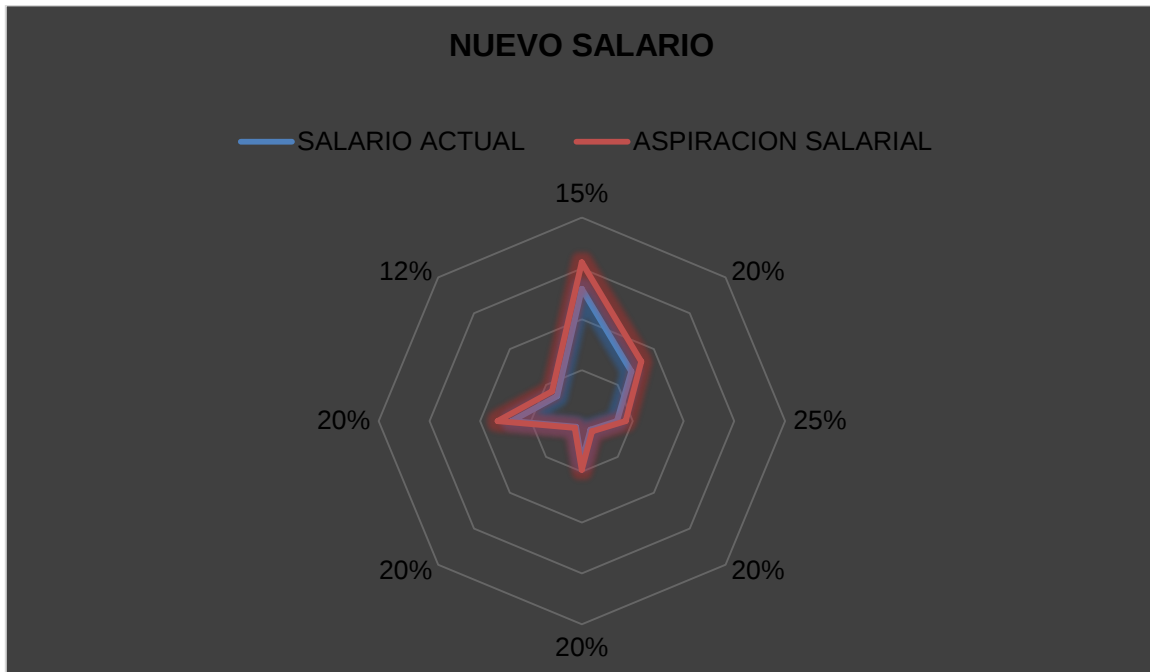


El presente proyecto permitirá la toma de decisiones para la reasignación de salario teniendo en cuenta el desempeño de los empleados, merito y/o antigüedad de acuerdo a los límites establecidos con respecto a la tendencia central y por supuesto a la capacidad financiera de la empresa y en respuesta a lo expuesto en las encuestas y llegar a un nivel salarial acorde con las labores realizadas por el personal.

No	CARGO	SALARIO	ASPIRACION	ALZA %
1	GERENTE	1.300.000	1.560.000	15
2	COORDINADOR DE SERVICIOS	689.455	827.346	20
3	COLABORADOR DE COCINA	344.800	431.000	25
4	COLABORADOR DE COCINA AUXILIAR	120.000	144.000	20
5	MESEROS	400.000	480.000	20
6	MESEROS AUXILIARES	80.000	96.000	20
7	JEFE DE COCINA	689.455	827.346	20
8	ASEADORA	344.800	386.176	12

Tabla 6 Estructura salarial 2

Fuente: Elaboración propia.



Estas alzas están sujetas a un proceso de acondicionamiento al salario, que constara de etapas en las que se irán haciendo los ajustes porcentuales en cada pago de nómina y evaluación de la capacidad de sustento del Club de Caza y Pesca de la carga de pago de salarios, con alzas así:

- Un alza igual al 5% en el salario para todos los cargos que hacen parte de las actividades de la organización.
- Evaluación de la capacidad de la empresa en el sustento de la carga salarial.
- Una segunda alza de dos nóminas después de un 4% en el salario para todos los cargos que hacen parte de las actividades de la organización.
- Evaluación de la capacidad de la empresa en el sustento de la carga salarial.

- Una tercera alza dos nóminas luego de un 3% en el salario para todos los cargos que hacen parte de las actividades de la organización.
- Evaluación de la capacidad de la empresa en el sustento de la carga salarial.
- Una cuarta alza dos nóminas posteriores de 3% en el salario para todos los cargos que hacen parte de las actividades de la organización.
- Evaluación de la capacidad de la empresa en el sustento de la carga salarial.
- Una quinta alza dos nóminas posteriores de 2% en el salario para todos los cargos que hacen parte de las actividades de la organización.
- Evaluación de la capacidad de la empresa en el sustento de la carga salarial.
- Una sexta alza dos nóminas posteriores de 5% en el salario para todos los cargos que hacen parte de las actividades de la organización.
- Evaluación de la capacidad de la empresa en el sustento de la carga salarial.

Esto con el fin de que tanto empleados como empresa encuentre el punto de equilibrio entre lo que las partes quieren, mientras se hace el proceso como método de protección de los intereses de los accionistas y del club mismo.

La información recolectada permitirá dar un enfoque más efectivo a los procesos de selección, entrenamiento, capacitación y planes de carrera de acuerdo a las funciones específicas de cada cargo y de acuerdo a los perfiles, según la valoración de cargos realizada se observó que no hay una equidad entre las funciones y los salarios para algunos cargos y de acuerdo a esto se establecieron las propuestas en cuanto a la estructura salarial por incremento de salarios del Club de Caza y Pesca y una nivelación con respecto al mercado.

11.6 POLÍTICA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Falencias:

- La empresa no tiene establecidos medios de reclutamiento adecuados para los cargos operativos y directivos
- No se utilizan técnicas de selección pertinentes para identificar al aspirante más apto para el cargo
- No se encuentra definido el perfil y los requisitos para el área directiva

Estrategia:

Establecer y definir un sistema de reclutamiento mixto, es decir interno y externo, en la empresa que permita atraer a los candidatos que más se adapten al perfil del cargo, teniendo en cuenta el área administrativa, es decir, el cargo de administrador, supervisor y secretaria, y el área operativa, la cual hace referencia a los cargos de cocineras y meseros.

Implementar en la empresa un proceso de selección más adecuado para elegir al candidato más apto, que contribuya al crecimiento, al mejoramiento y al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Acción a ejecutar:

Diseñar y determinar los medios de reclutamiento que más se adapten a la empresa, teniendo en cuenta sus necesidades, el costo y su eficiencia, al igual que la vacante a ocupar, ya que el medio de reclutamiento seleccionado, varía en base al cargo que se solicita.

Diseñar un proceso de selección para el área administrativa y operativa, teniendo en cuenta las necesidades y los requisitos de cada cargo, conformado por un formato de pruebas por las cuales cada vacante debe de enfrentar para poder

elegir al candidato que cumpla con todos los requisitos exigidos y pase satisfactoriamente las pruebas de capacidades.

Desarrollo de la acción:

Reclutamiento

Se utiliza con la intención de atraer a los candidatos más idóneos para ocupar la vacante que se encuentra en la empresa, utilizando los medios más adecuados dependiendo del cargo que se busca, en donde el proceso inicia con la divulgación de la información acerca del puesto que se solicita y finaliza en el momento que se reciben las hojas de vida de los interesados.

Reclutamiento interno

Consiste en la posibilidad de ocupar la vacante con el capital humano de la empresa, brindando la oportunidad de desarrollo dentro de la misma.

Convocatoria de candidatos internos

Inicialmente se realizará la divulgación al interior de la empresa, a través de un afiche publicado en un lugar visible para todos los trabajadores de la empresa, en donde se brinde información acerca de la vacante que se encuentra disponible actualmente, donde se describe detalladamente los requisitos exigidos y las funciones a realizar en el cargo. Con lo cual se busca atraer específicamente a aquellas personas que cumplan con las capacidades y requisitos exigidos.

Se toma como primera medida el reclutamiento interno, puesto que brinda mayor rapidez, al igual que tiene bajo costo, es un reclutamiento más preciso debido a que ya se conoce a los candidatos, previamente se ha realizado un seguimiento acerca de la información brindada en sus currículos, brinda mayor motivación, ofreciendo oportunidades de desarrollo

Reclutamiento externo

Es utilizado para atraer fuerza de trabajo externa a la empresa, la cual es utilizada en situaciones en donde no se cuenta con personal interno idóneo para ocupar la vacante, existiendo una mayor posibilidad de reunir una amplia cantidad de interesados en ocupar el cargo, presentando como beneficio ingresar a la empresa, nuevas experiencias y nuevas ideas, sin embargo, es un procedimiento que contrae más costos, ya que es necesario contar con personal experimentado en talento humano para que lleve a cabo los procesos de reclutamiento y selección, al igual que es necesario invertir en los medios de divulgación elegidos, como lo son a través de perifoneo, volantes, agencias especializadas, entre otras.

Convocatoria de candidatos externos

Las técnicas que se adaptan más a la situación y a las necesidades de la empresa son:

- Avisos en medios virtuales como la página oficial de la empresa
- Presentación de candidatos por recomendación de empleados
- Base de datos de candidatos

Observación: La elección de estos medios se hizo teniendo en cuenta el estado financiero de la empresa, ya que no se cuenta con presupuesto para invertir en técnicas de reclutamiento más especializadas. Asimismo, para el área operativa, conformada por las cocineras y los meseros, no se considera necesario utilizar otro tipo de técnicas de reclutamiento, puesto que los requisitos exigidos no son tan altos.

Condiciones para el reclutamiento interno y externo

En el momento de realizar el reclutamiento se debe definir los siguientes aspectos, que hacen referencia al perfil requerido para el área directiva, con el fin de atraer a los interesados que más se adapten al cargo:

- Nombre del cargo: Administradora
- Área de desempeño: Dirección General
- Funciones a desempeñar: Manejo de personal,
- Requisitos (Edad, experiencia, estudios, entre otros.): Graduada en carreras administrativas o afines, experiencia en manejo de personal y experiencia en administración de empresas de servicios turísticos, mínimo de un año.
- Perfil del cargo (Habilidades y competencias): Habilidad en el manejo de cuentas, trabajo bajo presión y adecuación a la frustración
- Condiciones salariales: 1.200.000 + prestaciones sociales
- Plazos y lugar de recepción de hojas de vida: Plazo de 5 días para recibir hojas de vida en la oficina del Club de Caza y Pesca.

SELECCIÓN DEL PERSONAL

Formulario de entrevista para aspirantes al cargo de administrador

Entrevista de selección:

- Entrevista estandarizada sólo en las preguntas

Entrevista técnica, evalúa conocimientos técnicos y especializados.

1. ¿Cuál ha sido su experiencia laboral?	Se busca determinar el perfil de trabajo del candidato y su relación con el sector de la empresa
2. ¿Cuáles son sus habilidades?	Reconocer el auto concepto que tiene el candidato y su beneficio para la empresa
3. ¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles?	Establecer en qué puede afectar positiva o negativamente el candidato a la empresa
4. ¿Cuál es su expectativa salarial?	Precisar si es un candidato apto dispuesto a aceptar el salario definido

5. ¿Qué conoce acerca de la empresa?	Definir los conocimientos del candidato acerca de la situación de la empresa, sus cambios y sus inicios.
6. ¿Cuáles son las expectativas que tiene acerca del puesto?	Decidir si se adaptan al puesto de trabajo
7. ¿Qué le puede ofrecer a la organización?	Conocer los beneficios que brinda cada candidato a la empresa
8. ¿Por qué está interesado(a) en el puesto?	Determinar su motivación por el puesto y su relación con la empresa
9. ¿Cuánto tiempo aspira a trabajar con la empresa si llega a ser contratado(a)?	Conocer si es un candidato que brinda seguridad en el puesto
10. Describa su estilo de gestión	Identificar el proceso administrativo que manejaría cada candidato y definir si se adapta a las necesidades de la empresa
11. ¿Se siente capaz de trabajar bajo presión?	Busca evaluar la inteligencia emocional del candidato
12. En caso de no tener recursos para realizar algún pago ¿Qué estrategia propondría para obtener los recursos?	Analizar la capacidad creativa y administrativa
13. ¿Cómo solucionaría un conflicto entre los empleados?	Conocer las habilidades humanas del candidato
14. ¿Qué estrategia implementaría para atraer más clientes?	Detectar su capacidad conceptual

Tabla 7 Formulario de entrevista para aspirantes al cargo de administrador

Fuente: Elaboración propia.

Información importante:

- Nombre
- Edad
- Personas con las que vive
- Tiene hijos

- Personas que dependan económicamente
- Estudios

11.7 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Falencias

- Ausencia de un sistema de evaluación del desempeño para cada colaborador del área operativa
- No existe retroalimentación hacia los empleados sobre sus puntos fuertes y débiles

Estrategia

Diseñar una herramienta de evaluación, basado en distintos criterios, que permita identificar las falencias y los puntos fuertes, de cada colaborador perteneciente al área operativa de la empresa, en donde se busca, reducir y desvanecer las falencias halladas acerca de este criterio tan fundamental para el éxito y para la prestación de un buen servicio en toda empresa.

Acción a ejecutar

Construir un formato de evaluación de desempeño basado en los métodos tradicionales más usados; se diseñará una lista de verificación, la cual se encuentra conformada por tres criterios como: desempeño laboral, factor humano y habilidades, donde se pretende evaluar las características principales de un trabajador.

Desarrollo de la acción

Se planteó una lista de verificación dividida en tres criterios, la cual consiste en utilizar un formato por colaborador, en donde se evaluará su desempeño por seis días seguidos, para inicialmente poder identificar sus debilidades en los tres

primeros días y realizar una retroalimentación, dándole a conocer las falencias que tiene y la solución para atacarlas, en donde tendrá la oportunidad por tres días más, para convertir el punto débil en fortaleza. Sin embargo, si a pesar de las oportunidades brindadas para mejorar, y el colaborador no ha mejorado sus fallas, se deberán tomar medidas correctivas frente a la problemática.

Ahora bien, para el desarrollo y puesta en marcha del formato, el evaluador, en el caso Club de Caza y Pesca, el encargado de realizarla es el Coordinador de servicios, debe de dar una puntuación a cada uno de los factores que integran la evaluación del desempeño, la calificación está compuesta por números del 1 al 5, donde:

- 1- Deficiente
- 2- Malo
- 3- Regular
- 4- Bueno
- 5- Excelente

Al finalizar la evaluación, se debe sumar la puntuación para descubrir el total e identificar la situación del trabajador del siguiente modo:

Total entre 0 y 60

La persona se encuentra en un punto crítico, ya que su desempeño ha sido insuficiente, y no se encuentra favoreciendo el cumplimiento de los objetivos de la empresa, se requiere tomar medidas de manera inmediata, de lo contrario deberá ser despedido, si no obedece a las mejoras propuestas o cambios indicados.

Total entre 61 y 90

El colaborador que se encuentre entre esta medida, quiere decir que se encuentra en un punto estable, es decir, su desempeño no ha sido el mejor, pero tampoco ha

llevado a cabo sus labores de manera inadecuada, se requiere brindar las soluciones pertinentes para cada caso.

Total entre 91 y 150

Cuando la puntuación se encuentre en este total, quiere decir que el colaborador es uno de los más capacitados y adecuados para el cargo, su desempeño es excepcional y se debe trabajar en procura de actualizar permanentemente sus conocimientos y recompensar por su desempeño.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO – CLUB DE CAZA Y PESCA						
Nombre del trabajador:						
Área:						
Cargo:						
Evaluador:						
Evalúe del 1 al 5 a partir de las siguientes condiciones:						
1. Deficiente 2. Malo 3. Regular 4. Bueno 5. Excelente						
D: días	D1	D2	D3	D4	D5	D6
Desempeño laboral:						
• Responsabilidad						
• Asistencia al trabajo						
• Puntualidad						
• Cantidad de mesas atendidas						
• Avanza después de las capacitaciones						
• Cumplimiento de los procesos existentes						
• Grado de conocimiento de los productos						
• Grado de conocimiento acerca del protocolo						
Factor humano:						
• Actitud hacia la empresa						
• Actitud hacia superior o superiores						
• Actitud hacia los compañeros						
• Actitud hacia el cliente						
• Trabajo en equipo						
• Capacidad de aceptar críticas						
• Capacidad de generar sugerencias constructivas						
• Presentación Personal						
• Servicial						
Habilidades:						
• Iniciativa						

• Creatividad						
• Agilidad						
• Cordialidad						
• Respuesta bajo presión						
• Capacidad multifuncional						
• Coordinación y liderazgo						
• Capacidad de aprendizaje						
• Carisma						
• Compromiso hacia el equipo						
• Manejo de conflictos						
• Servicio al cliente						
• Relación con el cliente						
Total:						
Observaciones:						

Tabla 8 Modelo de evaluación de desempeño

Fuente: <https://www.sistemagestioncalidad.gov.co/...formato-evaluacion->

11.7.1 Método de evaluación participativa por objetivos

Es un método moderno de evaluación de desempeño que permite la participación activa del personal, conformado por 6 pasos:

1. Formulación de objetivos

El área administrativa, conformada por la gerente y el coordinador de servicios del Club de Caza y Pesca, deberá reunirse con el área operativa de la organización, es decir, con la jefa de cocina, sus colaboradores y con el personal perteneciente al área del servicio al cliente. En donde deberán de establecer los objetivos que desean alcanzar, teniendo en cuenta el diagnóstico realizado de la situación actual de la empresa y los cuales serán definidos entre el área administrativa y el área operativa.

Objetivos opcionales:

- Aumentar las ventas para el próximo trimestre en un 10%
- Disminuir el número de quejas negativas presentadas por los clientes en un 40%

2. Compromiso por parte del evaluado

En esta etapa, el personal evaluado debe comprometerse y estar de acuerdo con los objetivos planteados en la etapa inicial y ofrecer su mejor desempeño para lograr lo propuesto.

3. Asignación de recursos

Se deberá definir entre el área administrativa y el área operativa de la empresa, los recursos necesarios para alcanzar el objetivo propuesto, incluyendo el vestuario, implementos de aseo, incentivos, entre otros, para lo cual, la empresa deberá disponer del presupuesto necesario para invertir en los instrumentos requeridos.

4. Autonomía para alcanzar sus propios objetivos

El área administrativa deberá brindar total autonomía al personal, para tomar sus propias decisiones acerca del cómo lograrán cumplir el objetivo propuesto, no deberán dar instrucciones, sólo se busca brindar un acompañamiento y una orientación cuando se considere necesario.

5. Monitoreo de los resultados

Teniendo en cuenta el objetivo, el área administrativa deberá realizar revisión constante acerca de los indicadores que permitan determinar si se han alcanzado los resultados deseados, o si aún se requiere mayor esfuerzo por parte del personal.

6. Retroalimentación intensiva

Por último, después de identificar y analizar los resultados obtenidos, se deberá realizar nuevamente una reunión con el personal del área operativa, para darles a conocer los resultados y definir nuevamente medidas correctivas entre ambas áreas.

11.8 MOTIVACIÓN

Falencias

- No existen programas de incentivos individuales adecuados para el área operativa
- No se encuentran establecidos planes complementarios de beneficios para el equipo de trabajo y su familia

Estrategias

Establecer un programa de incentivos y beneficios para el área de cocina y el área de servicio al cliente, ya que un trabajador motivado, podría brindar a la organización su mayor esfuerzo y compromiso para trabajar en procura del cumplimiento de los objetivos de la empresa. Asimismo, se pretende crear un programa de beneficios individual para el área del servicio al cliente y un programa de beneficios para todos los integrantes del área de servicio al cliente y el área de cocina y finalmente crear un programa complementario para el núcleo familiar de cada uno de los integrantes.

Acción a ejecutar

Se recompensará por medidas de tiempo al trabajador que presente el mejor desempeño, el cual se llevara a cabo en compañía del formato de evaluación de desempeño propuesto anteriormente, igualmente, se construirá programas de incentivos para todo el equipo de trabajo para incentivar el compañerismo y la

ayuda mutua entre los integrantes del área, punto fundamental para la prestación de un servicio de calidad.

Desarrollo de la acción

Programa de incentivos individual

Inicialmente, en compañía del formato de evaluación de desempeño, se le ofrecerá una bonificación de 50.000 pesos al colaborador del área del servicio al cliente que haya obtenido la mejor calificación en la evaluación, en un plazo de seis días de trabajo, es decir, seis domingos y festivos trabajados de seguido.

Programa de incentivo individual para estimular el compañerismo, el buen trato y el trabajo en quipo

Se recompensará al colaborador del área de cocina y el área de servicio al cliente que haya sido más servicial y colaborador con sus compañeros de trabajo, al igual que será aquel que maneje un vocabulario adecuado y un buen trato con sus compañeros, el cual será elegido por los compañeros de su área, la elección se hará a través de votos secretos y al final se descubrirá el que haya obtenido más votos. Finalmente, el incentivo consiste en la posibilidad de elegir el plato que más desee de la carta y tendrá un bono para conformado por dos platos ejecutivos el día que desee.

Plan de beneficios complementarios para el núcleo familiar

La empresa ofrecerá el beneficio de obtener el 50% de descuento en las entradas al área de piscina y de pesca para los integrantes del núcleo familiar de cada uno de los colaboradores de la empresa, los cuales tendrá que ser identificados por el colaborador de la empresa y mediante los documentos de identidad, para tener la seguridad que pertenezca al núcleo familiar del trabajador.

11.9 CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN

Falencias

- Definir capacitaciones periódicas para el área de cocina y el área de servicio al cliente

Estrategias

Establecer un periodo determinado para la realización de las capacitaciones, en las cuales se pretende estar en constante actualización acerca de las estrictas medidas de protocolo y la solución de problemas que se presenten con los clientes internos.

Acción a ejecutar

Desarrollar capacitaciones para el área operativa, teniendo en cuenta que se debe dividir las capacitaciones para el área de cocina y el de servicio al cliente, asimismo se debe brindar una de forma general para toda el área, en la cual se busca desarrollar estrategias en conjunto para enfrentar aquellas situaciones que generan inconvenientes en la prestación del servicio, permitiendo la participación de todos los colaboradores del área.

Desarrollo de la acción

Capacitaciones periódicas para meseros

Llevar a cabo en las capacitaciones al área del servicio al cliente clínicas de venta y concentrar las capacitaciones acerca de las problemáticas presentadas con los clientes internos, que permite preparar a cada colaborador para enfrentar dicha situación. Las capacitaciones se deberán hacer cada dos semanas para permanecer en constante actualización.

Capacitaciones periódicas para cocineras

Construir soluciones acerca de los inconvenientes últimamente presentados al interior de la cocina, permitiendo la participación y los aportes de cada uno de los integrantes del área, brindar adicionalmente capacitaciones acerca de las medidas sanitarias y sobre higiene y manipulación de alimentos, que garantice colaboradores altamente capacitados.

11.10 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL PLAN DE MEJORA

FALENCIA	ACCIÓN A EJECUTAR	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO DE IMPLEMENTACIÓN
POLÍTICA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	Diseñar y determinar los medios de reclutamiento que más se adapten a la empresa, teniendo en cuenta sus necesidades, el costo y su eficiencia, al igual que la vacante a ocupar, ya que el medio de reclutamiento seleccionado, varía en base al cargo que se solicita.	GERENTE	Meses del 1 al 3	La generación del documento del proceso de reclutamiento \$ 250.000
	Diseñar un proceso de selección para el área administrativa y operativa, teniendo en cuenta las necesidades y los requisitos de cada cargo, conformado por un formato de pruebas por las cuales cada vacante debe de enfrentar para poder elegir al candidato que cumpla con todos los requisitos exigidos y pase satisfactoriamente las pruebas de capacidades.	GERENTE	Meses del 4 al 6	La construcción del proceso de selección y el formato de prueba para ambas áreas \$ 350.000
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Construir un formato de evaluación de desempeño basado en los métodos tradicionales más usados; se diseñara una lista de verificación, la cual se encuentra conformada	JEFE DE AREA Y GERENTE	Mes 1	Diseño de los formatos de evaluación, y sus convenciones cuantitativas \$ 300.000

	por tres criterios como: desempeño laboral, factor humano y habilidades, donde se pretende evaluar las características principales de un trabajador.			
MOTIVACIÓN	Se recompensará por medidas de tiempo al trabajador que presente el mejor desempeño, el cual se llevara a cabo en compañía del formato de evaluación de desempeño propuesto anteriormente, igualmente, se construirá programas de incentivos para todo el equipo de trabajo para incentivar el compañerismo y la ayuda mutua entre los integrantes del área, punto fundamental para la prestación de un servicio de calidad.	JEFE DE AREA Y GERENTE	A lo largo de toda la actividad al final de cada periodo evaluado	Diseño programa de incentivos \$ 200.000 incentivos individuales \$ 900.000 por año y en equipos 600.000 por año

CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN	Desarrollar capacitaciones para el área operativa, teniendo en cuenta que se debe dividir las capacitaciones para el área de cocina y el de servicio al cliente, asimismo se debe brindar una de forma general para toda el área, en la cual se busca desarrollar estrategias en conjunto para enfrentar aquellas situaciones que generan inconvenientes en la prestación del servicio, permitiendo la participación de todos los colaboradores del área.	JUNTA DIRECTIVA Y GERENTE	Mes 1 y a partir de allí 2 veces por año	Contratación de un especialista para las capacitaciones en sus modalidades en procura de una construcción estratégica de las actividades \$ 600.000
-----------------------------	---	---------------------------------	---	---

Tabla 9 Cronograma de actividades para el plan de mejora

Fuente: Elaboración propia.

12. CONCLUSIONES

En la actualidad el mundo libra una batalla a nivel de talento, el talento humano es lo que genera ideas que son únicas en las empresas, logrando establecer la diferencia entre una y otra. Por eso, el talento resulta ser la variable más competitiva de las organizaciones, de allí, que la lucha está en atraer, seleccionar y retener a los mejores exponentes del talento en sus diferentes áreas funcionales, claro está que solo las personas más capacitadas podrán crear los mejores productos (bienes y/o servicios) y generar las mejores ideas para que las compañías superen exitosamente a sus competidores, en tanto que ahora es principio fundamental del Club de Caza y Pesca, velar por el desarrollo y aplicación de herramientas que propendan por la consecución de un mejor equipo humano de trabajo.

Cuando de generación de ventajas competitivas se habla, los procesos de captación, desarrollo y retención del talento, son fundamentales para las empresas, por tanto, que específicamente la retención del talento se ha convertido en el principal reto debido al crecimiento de las propias empresas y la escasez de talento en el mercado, para ello deberá hacer uso de pruebas de personal en uso, entre las que se cuentan las de inteligencia, las de capacidades físicas, las de rendimiento, las pruebas de aptitud, los inventarios de interés y las pruebas de personalidad; todo esto con el fin de medir al individuo y evaluar las disposiciones explícitas del mismo, haciendo necesario que el Club de Caza y Pesca se pregunte ¿cómo fidelizar a los empleados capaces y talentosos?, además de actuar sobre dicha interrogante.

Por lo general la gestión de talento está asociada con retener a aquellas personas con potencial para desarrollar una carrera académica al interior de la empresa y ocupar mejores posiciones laborales en el futuro, pero, la otra dimensión del talento son las posiciones técnicas y los conocimientos específicos, que están

representados en las personas con una pericia particular para la ejecución de una tarea específica y que estos son muy escasos en el mercado, y por lo tanto, encontrarlos implica un alto costo para la empresa en cuanto de reclutamiento, selección (para esto se requiere de cinco pasos:

- 1 análisis del puesto;
 - 2 elegir las pruebas;
 - 3 aplicar la prueba;
 - 4 relacionar las calificaciones de la prueba con los criterios y
 - 5 revalidar la prueba y hacer una validación cruzada).
- y capacitación se refiere.

Desde esta perspectiva, se tiene que partir distinguiendo cada tipo de talento, lo primero es desarrollar un programa que permita identificar el potencial de los empleados, es decir precisar si tienen las capacidades para ocupar determinados cargos en la organización; por otro lado, para los cargos administrativos, se requiere determinar las variables que permitan definir cuáles son los cargos críticos de la organización y sus requerimientos, y tan solo en ese momento abrir la correspondiente convocatoria.

La capacitación en el puesto de trabajo es una metodología de capacitación técnica, esta podría incluir el método de sustitución, la rotación en los puestos o asignaciones especiales y comités; en cualquier caso, debe incluir cuatro pasos: preparación para el empleado, presentación de la operación, pruebas de desempeño y un seguimiento; otros métodos de capacitación podrían ser, técnicas audiovisuales, pláticas y la instrucción con apoyo en las tecnologías.

La gestión del Talento Humano, entonces, se convierte en un aspecto decisivo, en la consecución del éxito de las organizaciones y que este depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen como se ha explicado a lo largo del texto, entonces, invertir en las personas puede generar grandes

beneficios, lo que convierte a este proceso en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente, permitiendo que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización, la búsqueda y retención de los mejores talentos, y con ello mantener un clima laboral óptimo, de satisfacción como factor diferenciador con sus competidores.

En el presente proyecto se analizaron algunos principios del aprendizaje que deben entender todas las organizaciones al momento del entrenamiento de personal, las normas incluyen hacer que el material sea explícito y muy gráfico, organizándolo en trozos de igual magnitud y que utilice términos familiares así como ayudas visuales; es necesario contemplar la posibilidad de transferencia en la capacitación, que esta ofrezca retroalimentación, y trate de motivar a la persona en entrenamiento e incluya práctica y repetición.

Como se explicó a lo largo de este trabajo, todo lo que se hace dentro de la organización debe tener un orden, un objetivo, por ello, es que se habla del paralelismo entre un modelo de gestión humana, orientado a la persona, donde su satisfacción laboral en todos los aspectos sea lo primero, y políticas de retención del talento humano, lo que sin duda alguna repercutirá en beneficios el Club de Caza y Pesca.

Ahora acerca de conductas comportamentales y de motivación del individuo se propone hacer uso de tres teorías del talento humano 1 el incentivo o recompensa debe ser importante para la persona y esa persona deberá sentir que probablemente el esfuerzo de su parte le producirá la recompensa (véase teoría de Vroom). 2 orientarse a la satisfacción de necesidades de jerarquía como son fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización (véase teoría de Abraham Maslow). 3 Incluir factores "extrínsecos" como la supervisión, las condiciones de trabajo y el salario y los factores que producen satisfacción y

motivación son los factores "intrínsecos" como el logro y el reto (véase teoría de Herzberg); esto con el fin de involucrar de manera amplia y suficiente al individuo en los objetivos organizacionales.

El Club de Caza y Pesca, además, deberá generar escenarios propicios para la realización de las diferentes tareas que se llevan a cabo en las instalaciones del mismo, debido a las restricciones lógicas del modelo como son la resistencia al cambio (en el que el individuo le cuesta dificultad ceñirse a los movimientos dinámicos de la organización), y el miedo a la fuga (en la que después de la inversión de recursos en la formación de un individuo para un cargo, este se retire de la organización)

13. RECOMENDACIONES

- Se deberá contar con un trabajo en equipo fuerte entre la Gerente y el coordinador de servicios para la puesta en marcha del plan de acción propuesto.
- La junta directiva tendrá que contar con disponibilidad de presupuesto para la ejecución del plan de acción que podrá mejorar la satisfacción del cliente interno y externo.
- Para la correcta implementación de la propuesta se requiere hacer un trabajo fuerte con respecto a la cultura organizacional, generando nuevas prácticas que se adapten al plan de acción.

BIBLIOGRAFÍA

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. Un enfoque hacia la calidad humana. Editorial Ecoe, Santafé de Bogotá, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración Vol. 3 Editorial Mc Graw Hill.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración Vol. 3. Editorial McGraw Hill, Santafé de Bogotá, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. Los Angeles: Mc Graw Hill, 2002.

HARRINGTON, H. James. Mejoramiento de los procesos de la empresa, (1993). Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. México.

NAUMOV GARCÍA, Sergio Luis. Organización Total, Editorial Mc Graw Hill. Bogotá, 2011.

TAYLOR, Frederick Principios de la Administración Científica Sexta Edición 1979.

WERTHER, William, Dirección de personal y recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá, 1990.

HARRINGTON. H. James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. (1993). Editorial Mc. Graw Hill Interamericana, S.A. México

WEBGRAFÍA

- Crecimiento económico: cuáles sectores ganan, pierden y quedan igual [en línea]. <<http://www.dinero.com/economia/articulo/crecimiento-del-producto-interno-bruto-colombia-primer-trimestre-2015/209538>> [Citado el 10 de Marzo de 2016]
- Por turismo, 1.450 millones de dólares ingresaron al país [en línea]. <<http://www.portafolio.co/economia/finanzas/turismo-450-millones-dolares-ingresaron-pais-34160>> [Citado el 10 de Marzo de 2016]
- Aguirre Ramírez, Iván Silvestre. Teoría de relaciones humanas [en línea]. <<http://www.gestiopolis.com/teoria-de-relaciones-humanas/>> [Citado el 02 de Abril de 2016]
- Velázquez Zaldívar, Reynaldo. Modelos contemporáneos de gestión de recursos humanos [en línea]. <<http://www.monografias.com/trabajos13/modelos/modelos.shtml>> [Citado el 05 de Abril de 2016]
- Gutiérrez Reyna, José Alfredo. Teoría X y teoría Y de McGregor [en línea]. <<http://www.gerencie.com/teoria-x-y-teoria-y-de-mcgregor.html>> [Citado el 05 de Abril de 2016]

- Sector agrícola motor del crecimiento de la economía del Valle del Cauca [en línea]. <<http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/sector-agricola-motor-crecimiento-economia-valle-cauca>> [Citado el 10 de Marzo de 2016]