

**DIAGNÓSTICO Y CARACTERIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
DEL HOTEL NH ROYAL CALI Y SUS VÍNCULOS CON EL TURISMO A PARTIR DE
SU CONTEXTO ESTRATÉGICO**



Presentado por:

KEVIN SOLARTE CASANOVA

Proyecto de pasantía para optar el título de Profesional en Turismo

UNIVERSIDAD DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DEL TURISMO

POPAYÁN - COLOMBIA

2017

**DIAGNÓSTICO Y CARACTERIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
DEL HOTEL NH ROYAL CALI Y SUS VÍNCULOS CON EL TURISMO A PARTIR DE
SU CONTEXTO ESTRATÉGICO**

Presentado por:

KEVIN SOLARTE CASANOVA

Proyecto de pasantía para optar el título de Profesional en Turismo

Asesora Académica:

ESP. ENITH VELASCO VALENCIA

Asesor Empresarial:

ALEJANDRO OSPINA

UNIVERSIDAD DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DEL TURISMO

POPAYÁN - COLOMBIA

2017

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	- 1 -
Capítulo I	- 2 -
Anteproyecto.....	- 2 -
1. Contextualización del trabajo.....	- 2 -
1.1 Justificación	- 2 -
1.2 PROBLEMA.....	- 2 -
1.3 OBJETIVOS	- 3 -
1.3.1 Objetivo general.....	- 3 -
1.3.2 Objetivos específicos.....	- 3 -
2. Contextualización teórica.....	- 4 -
2.1 Marco teórico	- 4 -
2.2 Marco contextual	- 4 -
2.3 Marco legal	- 4 -
3. Contextualización metodológica.....	- 5 -
4. Contextualización valorativa.....	- 6 -
4.1 Contribución del trabajo	- 6 -
4.2 Limitaciones.....	- 6 -
5. Contextualización administrativa.....	- 6 -
5.1 Cronograma de actividades.....	- 6 -
5.2 Recursos.....	- 8 -
Capítulo II.....	- 9 -
Conceptos.....	- 9 -
Capítulo III.....	- 16 -
Hotel NH Royal Cali.....	- 16 -
Capítulo IV.....	- 29 -
Metodología de la Investigación	- 29 -
Resultados	- 39 -
1. Información general:.....	- 39 -
1.1. Estado Civil:.....	- 39 -

1.2.	Lugar de nacimiento:	- 40 -
1.3.	Género:.....	- 41 -
1.4.	Edad:	- 42 -
1.5.	Cargo desempeñado:	- 43 -
1.6.	Área:.....	- 44 -
1.7.	Rango Sueldo Fijo Mensual	- 45 -
2.	Formación y experiencia	- 46 -
2.1.	Último nivel de formación académica	- 46 -
2.2.	Título de formación académica:.....	- 47 -
2.3.	Deseo de continuar proceso de formación:	- 48 -
2.4.	¿En qué campo le gustaría continuar su proceso de capacitación?	- 49 -
2.5.	¿En cuál de las siguientes áreas del hotel le sería más atractivo trabajar?	- 50 -
3.	Sentimiento de pertenencia laboral	- 51 -
3.1.	¿Elegió como prioridad a esta empresa para laborar?	- 51 -
3.2.	¿Conoce la Visión de la empresa?	- 52 -
3.3.	¿Conoce los principios de experiencia o creencia de la empresa?	- 53 -
3.4.	¿Cómo es la relación con los compañeros de trabajo?.....	- 54 -
3.5.	¿Durante cuánto tiempo se ven laborando en esta empresa?	- 55 -
3.7.	¿Qué tan contentos se sienten los trabajadores con la importancia que la empresa les otorga? - 57 -	
3.8.	¿Qué tan satisfecho está con su sueldo de acuerdo a las labores asignadas?	- 58 -
3.9.	¿Está satisfecho con las obligaciones asignadas?	- 59 -
3.10.1.	¿Qué actividades le gustaría que la empresa ofrezca como forma de recreación y esparcimiento?	- 60 -
3.10.2.	Actividades como forma de recreación y esparcimiento (Segunda opción)	- 61 -
3.11.	¿La empresa ofrece actividades que enriquecen la capacitación laboral?.....	- 62 -
3.12.	¿las opiniones de los empleados se tienen en cuenta?	- 63 -
3.13.	¿Las comodidades que se otorgan son adecuadas para llevar a cabo el trabajo?	- 64 -
4.	¿Qué tan importante es realizar este tipo de encuestas a los empleados?.....	- 66 -
	Capítulo V.....	- 72 -
	Metodologías enfocadas al Talento Humano.....	- 72 -

Lista de cuadros

Cuadro 1: Cronograma de actividades	- 6 -
Cuadro 2: Comportamiento Organizacional.	- 12 -
Cuadro 3: Segmentación de mercado.....	- 23 -
Cuadro 4: Canales de Distribución	- 24 -
Cuadro 5: Información Básica	- 31 -
Cuadro 6: Información académica	- 31 -
Cuadro 7: Sentido de Pertenencia	- 32 -
Cuadro 8: Importancia de la metodología.....	- 33 -
Cuadro 9: Semáforo	- 68 -
Cuadro 10: Aplicación semáforo a la encuesta.....	- 69 -

Lista de Figuras

Figura 1: Diagrama de Gantt: Cronograma de actividades	- 8 -
Figura 2: Principios básicos estructura organizacional	- 11 -
Figura 3: Organigrama	- 21 -
Figura 4: Análisis Edad.....	- 38 -
Figura 5: Estado civil	- 39 -
Figura 6: Lugar de nacimiento	- 40 -
Figura 7: Género	- 41 -
Figura 8: Edad.....	- 42 -
Figura 9: Cargo desempeñado	- 43 -
Figura 10: Área	- 44 -
Figura 11: Rango salarial	- 45 -
Figura 12: Nivel de formación académico	- 46 -
Figura 13: Título formación académica	- 47 -
Figura 14: Continua Formación académica	- 48 -
Figura 15: Campo de formación académica	- 49 -
Figura 16: En qué área trabajaría ?	- 50 -
Figura 17: Prioridad para laborar en NH Royal Cali	- 51 -
Figura 18: Conoce visión	- 52 -
Figura 19: Conocer principios de experiencia o creencia	- 53 -
Figura 20: Relación entre compañeros.....	- 54 -
Figura 21: Tiempo de trabajo.....	- 55 -
Figura 22: Valora pertenecer a la empresa.....	- 56 -
Figura 23: Nivel de satisfacción de los trabajadores.....	- 57 -
Figura 24: Satisfecho con salario	- 58 -
Figura 25: Satisfecho con obligaciones	- 59 -
Figura 26: Actividades de recreación y esparcimiento	- 60 -
Figura 27: Actividades de recreación y esparcimiento 2	- 61 -
Figura 28: Actividades de capacitación	- 62 -
Figura 29: tienen en cuenta otras opiniones.....	- 63 -
Figura 30: Comodidades adecuadas.....	- 64 -
Figura 31: Ambiente laboral	- 65 -
Figura 32: Importancia de realizar encuestas.....	- 66 -

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1: Vista Hotel NH Royal Cali	- 16 -
Ilustración 2: Unidades Estratégicas de NH Hotel Royal Cali	- 17 -
Ilustración 3: Logo y razón social.....	- 18 -
Ilustración 4: Línea de tiempo	- 22 -
Ilustración 5: Vista Hotel Marriott Cali	- 25 -
Ilustración 6: Vista Hotel Spiwak	- 25 -
Ilustración 7: Vista Hotel Intercontinental.....	- 26 -
Ilustración 8: Vista Hotel Dann Carlton	- 26 -
Ilustración 9: Vista Hotel Four Points.....	- 27 -
Ilustración 10: Marca Spss.....	- 33 -
Ilustración 11: Introducir variables a SPSS	- 34 -
Ilustración 12: Introducir valor y etiqueta a las opciones de respuesta.....	- 34 -
Ilustración 13: Ingresar información obtenida	- 35 -
Ilustración 14: Análisis y resultados	- 35 -
Ilustración 15: Análisis de datos	- 36 -
Ilustración 16: Creación tablas de frecuencia	- 36 -
Ilustración 17: Crear gráficos y Figuras.....	- 37 -
Ilustración 18: Selección tipo de grafio	- 38 -

Lista de Tablas

Tabla 1: Análisis Competencia	- 28 -
Tabla 2: Análisis Edad	- 37 -
Tabla 3: Análisis estado civil	- 40 -
Tabla 4: Análisis lugar de nacimiento.....	- 41 -
Tabla 5: Análisis Género	- 42 -
Tabla 6: Análisis edad.....	- 43 -
Tabla 7: Análisis área.....	- 45 -
Tabla 8: Análisis Rango salarial	- 46 -
Tabla 9: Análisis nivel de formación académico	- 47 -
Tabla 10: Análisis Titulo formación académica	- 48 -
Tabla 11: Análisis continúa formación académica	- 49 -
Tabla 12: Campo de formación académica:.....	- 50 -
Tabla 13: En qué área trabajaría	- 51 -
Tabla 14: Prioridad para laborar en NH Royal Cali.....	- 52 -
Tabla 15: Conoce Visión	- 53 -
Tabla 16: Análisis conocer los principios de experiencia y creencia.....	- 54 -
Tabla 17: Análisis relación entre compañeros	- 55 -
Tabla 18: Análisis Tiempo de trabajo	- 56 -
Tabla 19: Análisis Valora pertenecer a la empresa.....	- 57 -
Tabla 20: Satisfacción con salario	- 59 -
Tabla 21: Análisis Satisfecho con obligaciones.....	- 60 -
Tabla 22: Análisis Actividades de recreación y esparcimiento	- 61 -
Tabla 23: Actividades de recreación y esparcimiento 2.....	- 62 -
Tabla 24: Actividades de capacitación.....	- 63 -
Tabla 25: Análisis tienen en cuenta otras opiniones	- 64 -
Tabla 26: Análisis Comodidades adecuadas	- 65 -
Tabla 27: Análisis ambiente laboral.....	- 66 -
Tabla 28 :Análisis Importancia de realizar encuestas	- 67 -

Dedicatoria

*Dedicado a una mujer que simplemente me hace
llenar de orgullo, que amo tanto como amo a Dios.
No existirá forma alguna de devolver todo aquello
que con inmenso cariño me ha brindado; este
trabajo de investigación es un logro más que
puedo compartir contigo, de no ser por tu ayuda,
compañía y tu amor no sabría dónde estaría.*

Mis sinceras Gracias, amada madre mía.

Agradecimientos

En primera instancia agradezco a Dios porque es quien me permite alcanzar cada logro y proponerme nuevos retos para mi vida, gracias a él estoy finalizando este gran proceso que durante casi 5 o 6 años he estado construyendo.

Los agradecimientos no van a ser suficientes para mi madre Lucia Casanova, quien ha batallado durante mucho tiempo para que yo pueda crecer tanto en lo profesional como en lo personal, una mujer luchadora y constante en el amor por sus hijos.

Agradezco a cada uno de mis familiares, soy consciente que son los seres más hermosos que nos acompañan en nuestras más grandes alegrías y más profundas tristezas, doy gracias especialmente a Martha Casanova, Ximena Benavides, Mónica Solarte y Diana Pérez, quienes han estado ahí pendientes y siempre ayudando desde el inicio de este proyecto de vida.

Quiero agradecer a mis profesores y formadores de mi profesión, en especial a mi asesora académica la Especialista Enith Velasco Valencia, sin su conocimiento, paciencia y su don de enseñar, no hubiese sido posible la realización de este trabajo, infinitas gracias a mi gran amigo y maestro Miguel Ángel Ledhesma, quien desde la capital de Argentina, contribuyó todo el tiempo a mi crecimiento y enriquecimiento personal y académico, no puedo dejar a un lado a Doris Torres García ex jefe y ahora gran amiga que me motivó a empezar y sobre todo a terminar y llevar en el corazón esta profesión, el turismo. Mil gracias a Luz Marina Ardila, Luz Stella Pemberthy, Mauricio Manrique y demás docentes de la Universidad del Cauca.

Mis agradecimientos también son para Alejandro Ospina, director del Hotel NH Royal Cali quien me permitió realizar esta investigación en la empresa de igual forma agradezco a cada uno de los empleados del hotel quienes fueron el foco de estudio del proyecto.

Por último agradezco a mis amigos y amigas que permiten compartir aunque no día a día y algunos desde la distancia nuevas experiencias, risas y charlas, a Brayan Guerrero, Anny Castillo, Ángela Arciniegas, Luisa María Paredes, Carmen Vargas, porque en cada desánimo, me decían “¡Adelante, tú puedes!” a Wilson Paz y Amalia Araque ayudando en la estructura y los procesos de este proyecto mil gracias, al resto de amigos y compañeros, mis más sinceras gracias.

Introducción

El presente trabajo principalmente hace una recolección y análisis del perfil y las características de los empleados del hotel NH Royal Cali donde se identifican aspectos como la formación académica, la motivación de superación profesional, sentido de pertenencia laboral y otros aspectos relacionados con estímulos y percepciones de los empleados hacia la estructura del hotel.

En primera instancia se hace una descripción de conceptos y teorías acerca de la estructura organizacional y elementos relacionados con el talento humano y el direccionamiento estratégico, esto comprende el capítulo II de este documento; el capítulo III comprende la información y contextualización general del hotel, se exponen los principios, la visión, las marcas de la cadena hotelera a la cual pertenece el establecimiento y la creación del organigrama que es producto resultante de esta investigación, además de exponer la descripción de las diferentes áreas, los segmentos de mercado y los canales de comercialización, a su vez se hace un breve análisis de la competencia directa del hotel.

El capítulo IV lo compone el diseño y puesta en marcha de la metodología propuesta por Buckingham la cual fue aplicada a los empleados del hotel NH Royal Cali a través de una encuesta la cual fue creada, tabulada y analizada arrojando una información útil a través de otra metodología (Semáforo) permitiendo reestructurar las estrategias para la consecución de los objetivos del hotel.

Por último el trabajo comprende dos anexos principales, el primero de ellos es un análisis descriptivo a través de una visita práctica realizado por los estudiantes de décimo semestre de turismo de la Universidad del Cauca a las instalaciones del Hotel NH Royal Cali, que tuvo como objetivo principal, consolidar esas 18 diferentes perspectivas de futuros profesionales en turismo en una sola en la que se expusiera los aspectos por destacar y por mejorar del hotel en cuestiones de instalaciones, personal, servicio, producto, entre otros. El segundo anexo hace referencia a miradas, críticas y descripciones de profesionales de distintas áreas del conocimiento acerca de la importancia del talento humano en las organizaciones.

Capítulo I

Anteproyecto

1. Contextualización del trabajo

1.1 Justificación

Actualmente diversas empresas especialmente del sector turístico y hotelero ubican en un segundo plano temas como el clima y la estructura organizacional, este último, muchas veces porque se torna algo intangible y abstracto; sin embargo es preciso decir que hoy realizar un diagnóstico y análisis de la estructura organizacional es un factor clave para el mejoramiento de la competitividad de las organizaciones, no solo del turismo y la hotelería sino de otros sectores económicos.

Es importante considerar que las organizaciones ya no pueden ver su estructura de forma funcionalista y lineal, hoy temas como la globalización han obligado a las empresas a que su distribución de trabajo sea más flexibles y dinámicos y así cumplir y alcanzar los objetivos; por ésta razón es muy provechoso la planificación y puesta en marcha de estrategias y metodologías encaminadas a examinar procesos y procedimientos de las estructuras organizacionales de las empresas, con el fin no sólo de un beneficio rentable para la empresa sino también para tener el conocimiento y la certeza de que el talento humano de la organización es el más indicado para el desempeño de las actividades y procedimientos llevados en el hotel NH, el capital humano son quienes finalmente hace que el servicio pueda ser prestado y llegue a los clientes con las mejores garantías de calidad y excelencia.

Por ésta razón que se realizará dicha investigación, la cual diagnosticará, caracterizará, analizará y documentará todos los procesos y procedimientos relacionados con la estructura organizacional del Hotel NH Royal Cali, logrando identificar aspectos y variables críticas y así poder dar solución que propicien el mejoramiento del desempeño organizacional.

1.2 PROBLEMA

El Hotel NH ROYAL CALI pertenece al NH Hotel Group, es una de las 25 cadenas hoteleras más grandes del mundo y una de las principales de Europa. La compañía opera cerca de 400 hoteles con alrededor de 60.000 habitaciones en 29 países de Europa, América y África.

El Hotel NH ROYAL CALI está ubicado en el exclusivo sur de la capital del Valle del Cauca, cercano a excelentes centros comerciales como Unicentro Cali, Jardín Plaza y Holguines Trade Center además de estar rodeado de los mejores restaurantes y bares de la Avenida San Joaquín y a poca distancia de los mejores campos de golf de la Sucursal del Cielo.

El NH está catalogado como un hotel 5 estrellas y cuenta con 145 habitaciones modernas consideradas como las más amplias de la mayoría de los hoteles de la ciudad, las alcobas son perfectas tanto para turistas como para viajeros de negocios y permiten tener vista panorámica de la ciudad o hacia la emblemática piscina del hotel.

La estructura organizacional parte de un grupo de socios y accionistas localizados principalmente en España, pero para este estudio se tendrá en cuenta únicamente la estructura organizacional que encabeza el gerente del hotel NH Royal Cali.

Hoy la empresa se ve interesada en dar soluciones a problemáticas orgánico-funcionales con el ánimo de mejorar los procesos internos que conllevan a propiciar el posicionamiento y la competitividad en los mercados en lo que pertenece la organización; pero para lograr estos objetivos se hace necesario estudiar y saber qué sucede en los diferentes ambientes y áreas de trabajo de los empleados, analizar el desempeño personal, la satisfacción y motivación en el trabajo, la organización se ve preocupada por saber quiénes componen el talento humano y determinar si ese capital humano es el más óptimo y adecuado para el logro de los objetivos, esta investigación estará encaminada a un diagnóstico de la estructura organizacional del Hotel NH ROYAL CALI así como los vínculos y acercamientos que los trabajadores tienen con la actividad turística.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general.

Analizar la estructura organizacional del hotel NH ROYAL CALI con el fin de conocer el arquetipo del talento humano así como el grado de satisfacción y motivación en sus áreas de trabajo y las relaciones con la actividad turística

1.3.2 Objetivos específicos.

- Realizar un diagnóstico interno para conocer la situación actual del Hotel NH Royal Cali
- Identificar la estructura organizacional para determinar la cantidad y los tipos de áreas o departamentos así como las funciones y responsabilidades de cada uno de ellos.
- Diagnosticar y caracterizar el talento humano con el ánimo de aclarar que es el más óptimo para la consecución de los objetivos de la empresa
- Plantear y aplicar metodologías utilizadas para conocer el nivel de motivación y satisfacción de los trabajadores del Hotel NH
- Analizar los vínculos que los trabajadores tienen con la actividad turística

2. Contextualización teórica

2.1 Marco teórico

Dado que la mira central a esta Investigación se basa en 3 aspectos fundamentales, el turismo, la hotelería y la estructura organizacional, se tendrá en cuenta diversos autores y libros sobre estas temáticas que permitirán desarrollar y llevar a cabo la idea planteada; se tendrá en cuenta la participación de los textos y escritos principalmente de Marcus Buckingham (investigadores y orador motivacional) y de Miguel Ledhesma (Presidente de la Alianza Latinoamericana de Periodistas turísticos), también se aplicarán algunos de los aportes que el Dr. Aristidis Vara Horna ha realizado a una decena de tesis y trabajos de pasantía, contribuyendo a una mejor estructura y redacción en los documentos.

Por otro lado la información que se genere en la Organización Mundial de Turismo (OMT), en el Viceministerio de Turismo de Colombia, en la Asociación hotelera y turística de Colombia (Cotelco) entre otras entidades vinculadas al tema propuesto será de gran utilidad para la investigación.

2.2 Marco contextual

El presente trabajo se desarrollará en el hotel NH ROYAL CALI, ubicado en el sur de la capital del Valle del Cauca, la tercera ciudad más importante de Colombia, con un poco más de 3 millones de habitantes en su área metropolitana. La ciudad de Santiago de Cali cuenta con una amplia oferta de hoteles, hostales, apartahoteles, hoteles boutique y aparta estudios para albergar a sus visitantes, es conveniente decir que el NH Royal Cali está dentro de los 5 hoteles más lujosos de la ciudad según los principales buscadores de reservas hoteleras.

Cali, cada día observa, trabaja y da mayor importancia a la actividad turística y hotelera, la cual en el último año arrojó un balance muy positivo en cuanto a ocupación y crecimiento hotelero se refiere; cada una de las empresas busca las mejores estrategias y la estructura organizacional más óptima para lograr los objetivos trazados.

2.3 Marco legal

En los procesos de investigación en turismo y hotelería se tendrá en cuenta la ley 300 que rige la actividad turística así como sus modificaciones en la ley 1558 y las Normas Técnicas Sectoriales (NTS) que tengan relación con el proyecto a investigar, para este caso se aplicaría la de Alojamiento y Hospedaje y la de Establecimientos Gastronómicos. Por otro lado contar con decretos y códigos que estén relacionados con las estructuras organizacionales de las empresas.

3. Contextualización metodológica

Por ser un estudio teórico-práctico serán aplicadas diferentes herramientas para la consecución de los objetivos inicialmente planteados, principalmente a través de observación de las diferentes áreas, aplicación de algunas encuestas, organización de charlas y videos para estudiar comportamientos, entrevistas tanto a jefes de área administrativa como operativa.

Al diagnosticar y caracterizar la estructura organizacional de una empresa medianamente grande, lo ideal es iniciar con un diagnóstico interno de la organización, donde se conozca el direccionamiento, las políticas, los intereses y las estrategias que esta tiene, de esta forma se tendrá una mirada más amplia de la razón de ser de la empresa, se conocerán los procedimientos que existen y que posiblemente toque adaptarse o sugerir mejoras para un cambio positivo. Cuando se tenga ese diagnóstico interno, el siguiente paso es caracterizar la estructura organizacional existente, es preciso decir que no sólo se tendrá en cuenta el organigrama, sino que junto a ello se debe analizar cómo se ha dividido el trabajo, especificar las áreas, departamentos o líneas estratégicas de negocio con que cuenta la organización así como las funciones y actividades que desempeñan cada una de estas y sus trabajadores, en esta sección de la investigación es elemental analizar el grado de liderazgo por parte de los jefes de área o departamento y la flexibilidad al asignar responsabilidades y el debido control a sus subordinados que finalmente son quienes contribuyen a la consecución de los objetivos siempre y cuando se trabaje en conjunto.

Es importante destacar que no basta sólo con diagnosticar, caracterizar e implementar una estructura organizacional y que quede plasmada en un documento o en un cuadro en la pared, eso no es suficiente a la hora de desear mejores resultados en cuanto a competitividad y posicionamiento se refiere, el clima y la cultura organizacional son factores que desempeñan un rol clave en el funcionamiento de las estructuras organizacionales, así que es fundamental incluirlo en el análisis, se debe encontrar la forma más adecuada de llegar a una verdadera percepción de los empleados hacia su lugar y área de trabajo como también la forma en cómo está organizada la estructura interna en este caso del Hotel NH ROYAL CALI.

Este estudio será muy útil en la medida en que arrojará información que permitan aclarar si se cuenta con el talento humano óptimo para asegurar un adecuado clima organizacional y consecuente a esto asegurar el cumplimiento de las estrategias para alcanzar los objetivos corporativos y empresariales; es vital conocer el grado de compromiso, liderazgo y motivación de los trabajadores así como las aspiraciones que estén vinculadas al mejorar o por el contrario desfavorecer los procesos llevados en el hotel.

Por último se sabe que la industria hotelera está estrechamente vinculada con el turismo, así que también es importante realizar un diagnóstico efectuado en los trabajadores el cual permitirá conocer las asociaciones y relaciones que estos tienen con la llamada industria sin chimeneas, se hace principalmente con el fin de medir el nivel de participación en la cadena de turismo del hotel NH ROYAL CALI. Toda esta información será procesada en un documento final el cual se sustentará.

4. Contextualización valorativa

4.1 Contribución del trabajo

Esta contribución será principalmente provechosa para el Hotel NH Royal Cali porque ayudará a mejorar los procesos y procedimientos de su estructura organizacional posiblemente logrando un mejor desempeño y cumplimiento de responsabilidades por parte de los trabajadores y así alcanzar un mejor posicionamiento y competitividad del Hotel frente a sus rivales, puesto que logrando una buena relación y conocimiento de la misión, visión, principios, políticas y estrategias del hotel por parte de áreas tanto operativas como administrativas se prestará un mejor servicio al cliente.

4.2 Limitaciones

Las limitaciones básicamente estarán reflejadas en el alcance en el tiempo puesto que serán únicamente 20 semanas de investigación, lo cual es muy poco tiempo para manejar temas como el turismo, la hotelería y la estructura organizacional, pero se desarrollará de la mejor manera posible. Por otra parte pueden existir limitaciones y restricciones en la consecución de información que puedan generar tanto los jefes de áreas como el resto de empleados y que no permitan la continuidad de la investigación.

5. Contextualización administrativa

5.1 Cronograma de actividades

Cuadro 1: *Cronograma de actividades*

N°	Actividades
1	Investigar y analizar documentos, libros y archivos en la web relacionados con todos los temas a tratar
2	Acudir al gerente o a las áreas correspondientes para la entrega de información clave para el diagnóstico interno del hotel
3	Realizar el diagnóstico interno de la empresa
4	Acudir al gerente o a las áreas correspondientes para aclarar el estado actual de la estructura organizacional de la empresa
5	Identificar el tipo de estructura organizacional
6	Visitar las diferentes áreas o departamentos del NH (Hacer registro fotográfico)
7	Comunicarse con los jefes de áreas para determinar y analizar funciones y responsabilidades de ellos como de sus subordinados
8	Diagnosticar la estructura organizacional
9	Acudir a la oficina de Gestión Humana para identificar la nómina actual del hotel
10	Diseñar una encuesta que permita obtener información básica de la nómina del hotel
11	Realizar y entregar las encuestas a los jefes de áreas para que sean distribuidos a sus subordinados

12	Recepción de las encuestas
13	Procesamiento de la información y Análisis de las encuestas
14	Elaborar el diagnóstico y la caracterización del talento humano
15	Investigar a profundidad metodologías sobre los grados de motivación y satisfacción de los trabajadores en sus áreas laborales
16	Proponer metodologías y charlas para identificar grados de satisfacción y motivación de los trabajadores
17	Aplicar algunas de las metodologías propuestas en ciertas áreas de la empresa
18	Diseñar encuestas apropiadas para medir niveles de satisfacción y motivación de los trabajadores
19	Realizar y entregar las encuestas a los jefes de áreas para que sean distribuidos a sus subordinados
20	Recepción de las encuestas
21	Procesamiento de la información
22	Visitar las áreas del hotel para hacer trabajos de observación del clima organizacional
23	Realizar un análisis sobre las metodologías, las encuestas aplicadas y el trabajo de observación por las diferentes áreas con el fin de determinar los aspectos mencionados anteriormente
24	Visitar las diferentes áreas para realizar entrevistas aleatorias a los trabajadores con el fin de conocer sus percepciones sobre turismo
25	Recopilar la información obtenida por las entrevistas
26	Realizar un análisis sobre los vínculos de los trabajadores con la actividad turística
27	Realizar un informe final sobre la investigación ejecutada en el hotel NH
28	Realizar una sustentación al gerente y a jefes de área sobre los resultados de la investigación.

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 1: *Diagrama de Gantt: Cronograma de actividades*



Fuente: Propia.

5.2 Recursos

Básicamente serán recursos académicos y capital humano que aporten, indaguen y ayuden a la estructura del documento, por otro lado se necesitarán algunos espacios del hotel para desarrollar las actividades propuestas en la metodología y en el cronograma de actividades.

Capítulo II

Conceptos y Definiciones

En este capítulo se expone brevemente algunas de las definiciones y temáticas de autores que hayan escrito o hablado acerca de las estructuras organizacionales, metodologías de investigación, sector de la hotelería y el turismo, clima organizacional y aspectos del talento humano en general. Algunas de las definiciones y conceptos escritos a continuación han sido tomados de profesionales y expertos en turismo con quienes existió la oportunidad de dialogar en persona, como es el caso del Presidente de la Organización Mundial de Periodismo Turístico, Miguel Ángel Ledhesma, casos como el Director de la Alianza Latinoamericana de Periodistas Turísticos para Honduras Wilfredo Oseguera, así como de textos de la Biblioteca Departamental del Valle del Cauca, de la Biblioteca del Banco de la República y fuentes en internet.

En primera instancia se exponen definiciones acerca de Turismo, Hotelería, Estructura, Organización, Estructura Organizacional, Tipos de estructuras organizacionales y organigramas.

Turismo:

La Organización Mundial de Turismo define el turismo como “un fenómeno social, cultural y económico, relacionado con el desplazamiento de personas a lugares que se encuentran fuera de su residencia habitual por motivos personales o de negocios/ profesionales”.

El Instituto Mexicano de investigaciones turísticas por otro lado expone que “es el conjunto de relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de las personas fuera de su residencia; en tanto esto no esté motivado por una actividad lucrativa”.

De igual manera el presidente de la Organización mundial de Periodismo Turístico expresa que, “El turismo se presenta como un fenómeno complejo y multidisciplinar que comprende aristas económicas, sociales, políticas artísticas, antropológicas, medioambientales, históricas, geográficas, educativas, psicológicas, comunicativas... que involucra simultáneamente al sector empresarial, al estatal, al no gubernamental, al sector profesional, a las poblaciones que lo habitan cada destino turístico y a los turistas”. (Ledhesma, Miguel., 2014).

“Turismo es todo el espectro que se genera a partir de la idea y/o acción que implica el desplazamiento de los seres humanos a un lugar diferente al de su residencia con posibilidades recreativas, es decir, con intenciones de descanso, diversión y/o contacto con el destino receptor”. (Ledhesma, Miguel., 2014).

Hotelería:

La hotelería es uno de los principales servicios que ofrece la industria turística, uno de los componente más importantes en todo el sistema del turismo, por esta razón se escogió como objeto de estudio y de investigación.

Según el autor Eduardo Villena, en su libro Técnico en hotelería y turismo sostiene que hotelería, “es el conjunto de todos aquellos establecimientos comerciales que de forma profesional y habitual, prestan servicios de hospedaje y restauración, ya sean habitaciones o apartamentos, con o sin otros servicios complementarios, y de acuerdo con las especificaciones que según su localización, determine la legislación vigente en cada país”.

Organización:

De acuerdo con el diccionario de la Lengua, la estructura “es el orden, modo o distribución de las partes de un todo”.

Organización como: “el proceso de distribuir actividades, recursos, a través de la división de funciones, definiendo las autoridades y responsabilidades de cada departamento para que la empresa pueda alcanzar de una forma fácil sus metas”. Gestipolis.com 2016

“La organización se considera como un sistema de niveles estructurales donde cada nivel debe tener la capacidad para reconocer el cambio de tal forma que permita definir el qué, cómo y cuándo de su acción. Cada nivel debe ser autónomo y debe producir respuestas organizacionales que hagan posible su gestión”. Tomado de “Evalúe la gestión de su empresa: Más allá de la Estrategia y los Indicadores” – (Morales Montejo Clemencia. Bogotá D.C. 2005.)

Estructura Organizacional:

“La estructura organizacional define las relaciones formales entre las personas y define sus roles y responsabilidades. Los sistemas administrativos facilitan la dirección de la organización a través de lineamientos, procedimientos y políticas”. Tomado de (Emprendovenezuela.net, Luis F. Toro Dupouy. 2015).

“Conjunto de funciones y relaciones que determinan formalmente las misiones que cada unidad de la organización debe cumplir y los modos de colaboración entre estas unidades”. (Strategor, 1988).

“Conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas” (Mintzberg, 1984).

Cabanelas Omil autor de la obra “Dirección de empresas – Bases en un entorno abierto y dinámico”. Plantea que para entender la estructura organizativa es necesario definir las bases sobre las que se asienta. Es decir, analizar los elementos sobre los que se sustenta la teoría de la organización.

1. Coordinación: responde a la necesidad de integrar un conjunto formado por unidades. Coordinación es un término próximo al de control y de ahí la necesidad de establecer diversos mecanismos que posibiliten ordenar las unidades hacia unos determinados objetivos comunes.

2. *Especialización*: la división del trabajo permite proceder a la especialización de los miembros o unidades de una estructura. Cada unidad es capaz de establecer un campo de especialización en el que puede conseguir mayor eficiencia y eficacia y por tanto, mejores resultados para el conjunto.

3. *Formalización*: el conglomerado de reglas, normas y directrices que sigue una organización es otro de los elementos. En función del nivel de formalización las organizaciones resultan más o menos adecuadas para alcanzar determinadas metas.

Figura 2: *Principios básicos estructura organizacional*



Fuente: Cabanelas, Dirección de Empresas.

La Estructura organizativa: “constituye un sistema estable de las relaciones entre los miembros de la empresa. Determina las actividades a realizar por cada individuo y unidad organizativa, las relaciones que deben mantener entre ellos y asigna los recursos pertinentes. La estructura pues, configura el marco donde se desarrollan los procesos internos de la empresa, en especial la toma de decisiones, lo que la convierte en un elemento determinante del comportamiento empresarial”. (Fernández Sánchez y otros, 1988. Pág.69).

Organización/División del trabajo:

“Es el proceso en virtud del cual la cantidad total de trabajo que debe realizarse en una organización se divide entre sus miembros. Este proceso se llama organización. En general sigue estos pasos:

Cuadro 2: *Comportamiento Organizacional.*

N°	Pasos
1	Hacer una lista de todas las tareas que requiere la organización para lograr sus objetivos
2	Dividir las actividades que pueda realizar una sola persona. Cada individuo tendrá así un grupo de actividades que desempeñar y esto constituye un puesto
3	Agrupar los trabajos afines (como las tareas de producción o las de contabilidad) en un orden lógico y eficiente. Esto crea departamentos o áreas especializadas dentro de la organización
4	Establecer las diferentes relaciones entre los diferentes puestos y grupos de puestos para que todos los miembros de la organización tengan una idea clara de sus responsabilidades, ante quienes deben responder o a quienes deben “controlar” en otros puestos.

Fuente: Stephen P. Robbins. Comportamiento Organizacional.

La mejor organización es la más sencilla, que reúne a las personas de modo que puedan hacer mejor las cosas con mayor rapidez y en forma más económica que de cualquier otro modo. Tomado de Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones, 3era Edición. Stephen P. Robbins. México D.F.

Organigrama:

“representa las distintas posiciones de autoridad dentro de la organización. Es una forma habitual de representar las relaciones de jerarquía entre las distintas unidades organizativas”. Dirección de Empresas, Bases en un entorno abierto y dinámico. José Cabanelas Omil. Madrid 1997.

Propósito de las gráficas de organización: “Ayudar a comprender las relaciones organizacionales, estos organigramas son verdaderos cuadros que muestran cómo encaja un puesto o departamento entre los demás. Cada cuadro representa una actividad o departamento. Los que se encuentran en el mismo nivel horizontal del organigrama tienen el mismo grado de autoridad o poder y su trabajo está estrechamente relacionado. Los departamentos representados en los cuadros que están en el nivel inmediato superior poseen más autoridad; los que ocupan niveles inferiores, menos autoridad”. Dirección de Empresas, Bases en un entorno abierto y dinámico. José Cabanelas Omil. Madrid 1997.

Los organigramas se pueden dibujar de cualquier manera que muestren las relaciones lo mejor posible, inclusive hasta en círculos; pero por razones prácticas, la forma más común es la manera como lo describe Cabanelas; las estructuras organizacionales y el personal cambian constantemente, como consecuencia los organigramas pierden actualidad con mucha rapidez y en el Hotel NH Royal Cali, lugar de estudio, no es la excepción.

Ahora se tendrá en cuenta ligeramente los tipos de organizaciones estructurales más comunes y usadas en las empresas, de esta forma se profundizará un poco más sobre la temática que se está desarrollando. Esta sección ha sido tomada de la obra llamada: “*Evalúe la gestión de su empresa: más allá de la estrategia y los indicadores*” – Morales Montejo Clemencia. Bogotá 2005.

Tipos de organizaciones estructurales

“Una organización funciona mucho mejor cuando logra que se hagan muchos trabajos relacionados con eficiencia y un mínimo de fricciones. Requiere coordinación y determinar qué se va hacer y cómo hacerlo. Los gerentes y supervisores, cuyo trabajo principal consisten en procurar que se hagan las cosas, suelen ser miembros de la organización en línea. Los demás miembros de la organización que les ayuda a tomar decisiones acerca de lo que se debe hacer y cómo hacerlo y ayudan a coordinar los esfuerzos de todos, se conoce como personal de apoyo”.

Aunque las estructuras de línea y de apoyo se encuentran en la mayor parte de las compañías, existen otras formas comunes de estructurar una organización.

Funcional: cada grupo de actividades afines se agrupa bajo una autoridad funcional, la mayor parte de las organizaciones de línea y apoyo tienden a ser funcionales y a veces resulta difícil hacer la distinción.

Por divisiones o por productos: todas las funciones necesarias para fabricar un determinado producto, por ejemplo se contratan bajo un gerente de más alto nivel; deberá dividirse por secciones con el fin de fabricar y vender cada producto en su línea.

Geográfica: una empresa puede dividir algunas de sus actividades, como ventas, o todas conforme a la región geográfica donde se realicen.

Por clientes: una compañía también puede decidir organizar algunas o todas sus actividades según los clientes a quienes sirva. Este tipo de organización, se relaciona estrechamente con la organización por productos.

Por proyectos, matriz o fuerza de trabajo: esta forma se usa por lo general en las organizaciones de investigación y desarrollo y en las empresas de ingeniería para cada tipo de proyectos o contratos. Permite al gerente de proyecto reunir el tiempo y las habilidades, por un periodo limitado, con varias especialidades funcionales.

Gestión del Talento Humano

“El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”. Chiavenato Idalberto, 2009.

“Es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro”. Slava Arnao Edgar, 2004.

“Son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía”. Desseler Gary, 2006.

“Es una actividad que depende de menos jerarquías, órdenes y mandatos y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa”. Vasquez Abel, 2008.

Misión:

“Facultad que se otorga a un individuo o grupo para desarrollar alguna tarea”. RAE - Real Academia Española.

“Aquello que pretende realizar una entidad corporativa, representa la razón de ser de la empresa y orienta su planificación, debe detallar la actividad fundamental de la empresa, el concepto del producto que ofrece y el concepto de los tipos de clientes a los que pretende atender”.

“En conclusión la misión hace referencia a los objetivos de una empresa, sus actividades y la manera en que funciona la misma, quedando establecidas: la planificación, funciones, medios y fines perseguidos”. Rafael Muñoz Gonzales; Michael Etzel; William Stanton.

Visión:

Es un componente del proceso de planeamiento de una empresa. Es el sueño alcanzable a largo plazo, el futuro aspirado; estratégicamente permite cumplir dos funciones:

- a) Establece el marco de referencia para definir y formalizar la misión
- b) Inspirar, motivar, integrar o mover a la gente para que actúe y haga cumplir la razón de ser (misión) de una empresa. William Cuevas Amaya, sociólogo y especialista en administración pública.

Direccionamiento Estratégico:

“Formulación de las finalidades y propósitos de una empresa plasmada en un documento donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo, por lo general a 5 o 10 años. Sirve de marco para los planes de cada área de una empresa pero con mayor alcance porque estos direccionamientos llegan hasta la proyección detallada para cumplir responsabilidades específicas implicando las decisiones anticipadas de lo que se hará”. José Manuel Echeverri, Director de Recursos Humanos en Rechitt.

Principios y valores organizacionales:

“Se refiere a las creencias y convicciones que influyen decisivamente en el comportamiento de los miembros de una organización, estos principios orientan y determinan cómo los miembros de una organización perciben e interpretan los problemas y tomas de decisiones”.

“Son elementos propios de cada negocio y corresponden a su cultura organizacional, es decir a las características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de su grupo de interés como clientes, proveedores, junta directiva y los empleados”. Doriana Faccini. Directora de Human Dimensions International. Consultora en desarrollo organizacional.

Investigación documental:

La investigación de carácter documental se apoya en la recopilación de antecedentes a través de documentos gráficos formales e informales, cualquiera que éstos sean, donde el investigador fundamenta y complementa su investigación con lo aportado por diferentes autores. Los materiales de consulta suelen ser las fuentes bibliográficas, iconográficas, fonográficas y algunos medios magnéticos”.

Investigación de Campo:

La investigación de campo es la que se realiza directamente en el medio donde se presenta el fenómeno de estudio. Entre las herramientas de apoyo para este tipo de investigación se encuentran: El cuestionario, La entrevista, La encuesta, La observación, La experimentación.

El cuestionario:

Es el documento en el cual se recopila la información por medio de preguntas concretas (abiertas o cerradas) aplicadas a un universo o muestra establecidos, con el propósito de conocer una opinión. Tiene la gran ventaja que de poder recopilar información en gran escala debido a que se aplica por medio de preguntas sencillas que no deben implicar dificultad para emitir la respuesta;

La encuesta:

Es una recopilación de opiniones por medio de cuestionarios o entrevistas en un universo o muestras específicos, con el propósito de aclarar un asunto de interés para el encuestador. Se recomienda buscar siempre agilidad y sencillez en las preguntas para que las respuestas sean concretas y centradas sobre el tópico en cuestión.

La observación:

Es el examen atento de los diferentes aspectos de un fenómeno a fin de estudiar sus características y comportamiento dentro del medio en donde se desenvuelve éste. La observación directa de un fenómeno ayuda a realizar el planteamiento adecuado de la problemática a estudiar. Adicionalmente, entre muchas otras ventajas, permite hacer una formulación global de la investigación, incluyendo sus planes, programas, técnicas y herramientas a utilizar. Tomado de Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y aplicaciones, Tercera Edición.

Capítulo III

Hotel NH Royal Cali

Ilustración 1: *Vista Hotel NH Royal Cali*



Fuente: <http://www.nh-hotels.com>

Dando cumplimiento al **Primer Objetivo Específico** el cual consiste en –“Realizar un diagnóstico interno para conocer la situación actual del Hotel NH Royal Cali” se procede a la elaboración y recopilación de información sobre aspectos generales de procesos y procedimientos sobre el hotel; más adelante, en la metodología empleada se diagnosticará el Talento humano que es el eje y foco de estudio en el proyecto. Es preciso decir que un diagnóstico interno se realiza para precisar fuerzas y debilidades de los 5 recursos fundamentales de una empresa: humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales (Velasco, Enith., Popayán 2016), para esta investigación se tendrá en cuenta únicamente el primer recurso, el talento humano.

Razón social: HOTEL PACIFICO ROYAL LTDA

Imagen comercial: HOTEL NH ROYAL CALI

NIT: 800238090-8

Dirección: Carrera 100B #11 A 99. Ciudad Jardín

Teléfono: 3307777

Página Web: <http://www.nh-hotels.com>

Logo/marca: La arquitectura de marca pretende hacer perceptible al consumidor las distintas opciones de producto y servicio con las que opera la Compañía. De esta manera, el Grupo ha estructurado su cartera de hoteles bajo las siguientes marcas:

Ilustración 2: Unidades Estratégicas de NH Hotel Royal Cali

NH | HOTEL GROUP



Fuente: Fuente: <http://www.nh-hotels.com>



NH Collection, para los hoteles premium ubicados en las principales capitales de Europa y América. Esta categoría pretende sorprender al cliente con una oferta que va más allá de lo que éste espera.



NH Hotels, para hoteles urbanos de tres y cuatro estrellas cuyos clientes demandan una ubicación excelente con la mejor calidad-precio.



nhow, para aquellos hoteles de diseño no convencionales, cosmopolitas y con personalidad única en las urbes más internacionales.



Hesperia Resorts, para los hoteles vacacionales ubicados en entornos privilegiados.

Ilustración 3: Logo y razón social



Fuente: <http://www.nh-hotels.com>

Visión: Un día, cuando alguien planifique un viaje o una reunión en una ciudad, por negocio o por placer, siempre se preguntará: “Hay un NH en mi ¿destino?”

Creencias:

1. Nos encanta ofrecer **experiencias memorables**
2. Estamos orgullosos de **servir** a los demás
3. Queremos **ser los mejores** aun no siendo los más grandes
4. Somos **responsables** de nuestros resultados
5. **Cuidamos** de nuestra gente. Nuestra gente cuida de nuestros clientes
6. Jugamos un rol activo en las **comunidades** donde vivimos
7. Tenemos una **mentalidad joven**
8. **Disfrutamos** con lo que hacemos
9. ... ¡y todo lo hacemos con una **sonrisa!**

Principios de Experiencia:

1. **Feel at ease** / sintiéndose a gusto: nos adaptamos a la forma de vivir, trabajar e interactuar de nuestros clientes con nuestro trato cálido y natural.
2. **Feel the place** / sintiendo la ciudad: nos aseguramos de que nuestros clientes vivan la ciudad y conecten con ella, incluso desde el hotel
3. **Feel Special** / Sintiéndose especial: sorprendemos a nuestros clientes para que se sientan especiales en todo momento. Nos encanta verles sonreír.
4. **Brilliant Basics** / Básicos más que satisfactorios: nuestros básicos no sólo deben cumplir con las expectativas de nuestros clientes, sino que está en nuestras manos el superarlas.

Principios de Servicio:

1. A 4 metros **saludar**. A 2 metros, saludar y mostrar **interés**
2. 3 son multitud
3. En el hotel, como en **casa**
4. **Sonríe** al teléfono
5. No decir “no” sin **dar una alternativa**
6. Tu **imagen**, nuestra cara
7. Todo **detalle** cuenta
8. Una queja es una **oportunidad**
9. El cliente viene a **descansar**
10. Dar las **gracias** habla bien de nosotros... pedir las cosas **por favor** suaviza las peticiones
11. Aunque no sea tu fallo, es tu **responsabilidad**
12. La **seguridad** es parte del servicio y, en caso de dudas, es la **prioridad** número uno

Comportamientos:

1. **Care** / Cuidar: atendemos a nuestra primera prioridad... el cliente
2. **Deliver** / Cumplir: respetamos nuestros compromisos... somos el espejo de la Compañía
3. **Ease** / Facilitar: somos flexibles y ofrecemos soluciones adaptadas al cliente
4. **Surprise** / sorprender: buscamos la oportunidad y marcamos la diferencia en cada detalle

Servicios y Aspectos generales:

Como se mencionó en el anteproyecto de esta investigación, el Hotel NH ROYAL CALI está ubicado en el exclusivo sur de la capital del Valle del Cauca, cercano a excelentes centros comerciales como Unicentro Cali, Jardín Plaza y Holguines Trade Center además de estar rodeado de los mejores restaurantes y bares de la Avenida San Joaquín y a poca distancia de los mejores campos de golf de la Sucursal del Cielo.

El NH está catalogado como un hotel 5 estrellas y cuenta con 145 habitaciones modernas consideradas como las más amplias de la mayoría de los hoteles de la ciudad, las alcobas son perfectas tanto para turistas como para viajeros de negocios y permiten tener vista panorámica de la ciudad o hacia la emblemática piscina del hotel. El Hotel cuenta con 8 Salones para eventos tipo social y corporativo y 1 restaurante *Café Royal* para servicios de alimentación.

Estructura Organizacional y Organigrama del Hotel NH Royal Cali

Para dar cumplimiento al **Segundo Objetivo específico** que consiste en – “Identificar la estructura organizacional para determinar la cantidad y los tipos de áreas o departamentos así como las funciones y responsabilidades de cada uno de ellos”. Se procede a la descripción de estos.

El hotel NH Royal Cali de acuerdo a sus labores y acciones, tiene establecido una estructura organizacional de tipo Funcional puesto que actividades afines se agrupan bajo una autoridad funcional, donde se distribuyen actividades, recursos, a través de la división de funciones, definiendo autoridades y responsabilidades de cada departamento para que la empresa pueda alcanzar de una forma estratégica sus metas.

Como se ha mencionado anteriormente, el tipo estructura organizacional de una empresa involucra variables y aspectos relacionados con su naturaleza y dimensión y para esta investigación es fundamental desarrollar un organigrama que permita la interacción y comunicación frecuente entre las áreas “superiores” e “inferiores”. Según el periodista americano Sam Ashe-Edmunds, en un artículo publicado en el portal AzCentral. Su concejo es que las organizaciones innoven no sólo en la creación y venta de productos y servicios, sino también lo hagan en la gestión interna.

Es preciso decir que el hotel, aunque tiene unos departamentos y áreas definidas, unas jefaturas y subordinados establecidos, no contaba con un organigrama diseñado, constituido y/o estructurado gráficamente. Así que se procedió a la creación de este con la colaboración del gerente del Hotel, Alejandro Ospina y el jefe de ventas Juan Pablo Arteaga, convirtiendo esto en un entregable que se hace al hotel resultante de esta pasantía.

Es importancia de los organigramas radica en que son fundamentales para agilizar y mejorar los procesos y disminuir obstáculos (socios y proveedores), estos tienen como finalidad presentar de forma clara, objetiva y directa la estructura jerárquica de la empresa desde el gerente, pasando por los directores o jefes de áreas, coordinadores y demás empleados que cumplen funciones y cargos específicos.

Al establecer la estructura organizacional de la empresa y hacerla visible a todos los cargos (desde el director hasta los empleados) la empresa conquista ventajas importantes respecto a la organización interna. Una de estas es una mejor visualización de los cargos ocupados por cada uno, permitiendo que se sepa a quién está conectado jerárquicamente el empleador. Utilizado de manera estratégica, puede facilitar los procesos dentro de la empresa.

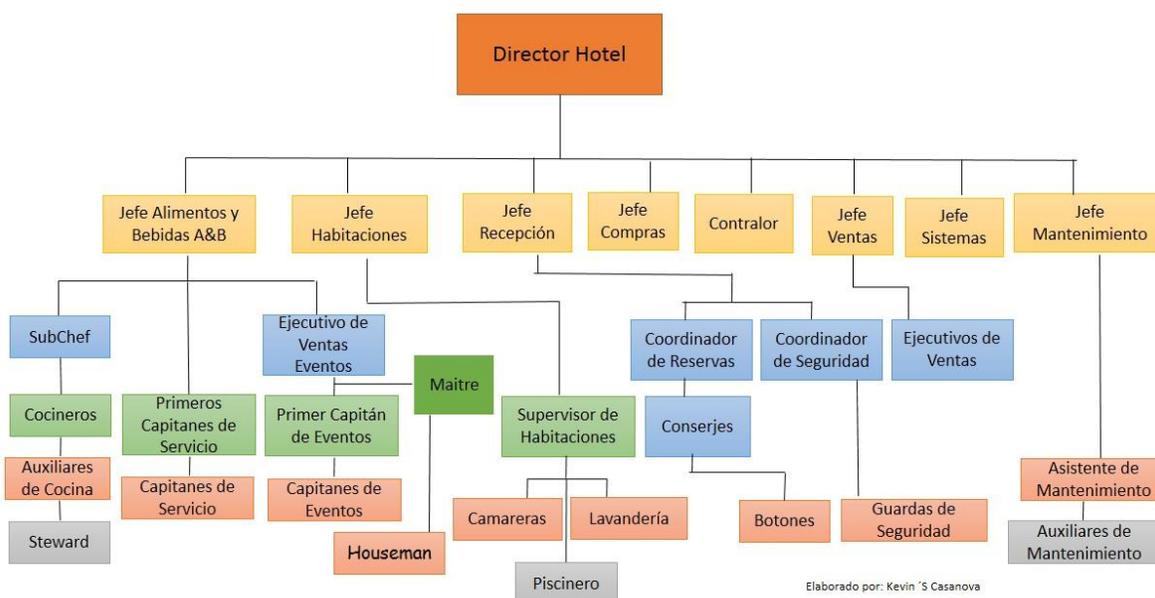
Si no se implementa adecuadamente, un organigrama puede traer desventajas. Definir claramente la función de cada persona o cargo es importante, pero puede sofocar a los empleados, impidiendo la productividad dentro de la empresa y poniéndoles obstáculos burocráticos. Por eso, vale la pena revisar todos los tipos de organigrama, y cuál se adecúa mejor a cada empresa, ya que existen incluso modelos ideales para el trabajo colectivo. (Basado en Destino negocio.com 2015).

Un aporte interesante de mencionar y que fue uno de los motivos del desarrollo de esta investigación es el de Rupert Scofield, presidente de la Fundación para la Asistencia de la Comunidad Internacional (Foundation of International Community Assistance – Finca), quien menciona que “destaco la importancia de la organización para las empresas, pero resalto que las personas son más importantes que la estructura, no es suficiente distribuir a las personas en las cajas del organigrama. Es preciso tener en cuenta la personalidad de cada uno y también el perfil de la organización.

Existen muchos tipos de organigramas (vertical, horizontal, circular, radial) que dependen del modelo estratégico de la empresa y lógicamente de la estructura organizacional que esta tenga, para el caso concreto del Hotel NH Royal Cali de acuerdo a su plataforma estratégica se seleccionó y diseñó un organigrama de tipo vertical, es el organigrama más clásico y más utilizado por las organizaciones, identifica claramente la estructura jerárquica, es decir el director arriba, seguido por los jefes de áreas, coordinadores y así sucesivamente. Es preciso decir que el orden en que se creó y diseñó el organigrama está compuesto por 3 variables: Jefaturas misionales (Alimentos & Bebidas, Habitaciones y Reservas) que corresponden a las áreas de prestación del servicio, Jefaturas estratégicas (Ventas, Compras y Contraloría) las que planean y proyectan estratégicamente acciones para contribuir a las jefaturas misionales y Jefaturas de apoyo (Mantenimiento y Sistemas) las encargadas de velar y cuidar de herramientas, infraestructura, equipos y otros elementos claves para el buen desarrollo de las dos anteriores jefaturas.

Organigrama:

Figura 3: *Organigrama*



Fuente: Elaboración Propia.

Áreas:

Alimentos & bebidas: Encargado de generar todos los ingresos que corresponden desde el restaurante hasta los eventos corporativos como sociales del hotel. El restaurante tiene especialidad en mariscos y parrilla y en los eventos se ofrecen menús corporativos y sociales.

Compras: Encargado de acuerdo a la proyecciones del hotel y al consumo del restaurante mantener el inventario necesario para responder de acuerdo a esa demanda, no sólo en aspectos de alimentos y bebidas sino en suministros, amenities, etc.

Contraloría: Encargada de ejercer control sobre el gasto y el costo del hotel, encargado de realizar la auditoria en cada uno de los departamentos cuando los indicadores cambian la tendencia.

Habitaciones: Encargado de mantener y conservar impecable tanto las habitaciones como las áreas comunes del hotel para el beneficio de todos los clientes, áreas de piscina, spa, lobby,

Mantenimiento: encargado de garantizar que los equipos e instalaciones estén en buen funcionamiento y establecer un cronograma de mantenimiento preventivo y plan de emergencia.

Sistemas: Encargado de mantener un buen funcionamiento de los equipos de cómputo y sistemas de gestión por departamento, por ejemplo en recepción de mantener los programas actualizados que se usan para reservas, el software que utilice compras para realizar órdenes de compras, cotizaciones y así con los demás departamentos que cuenta con sistemas de gestión.

Comercial/Ventas: Encargados de comercializar el hotel en el segmento corporativo donde se mantienen canales de venta y segmentos de negocio, se comercializa tanto el Hotel NH Royal Cali, como los demás hoteles de la cadena, pertenecen al segmento Bussines Travel.

Línea de Tiempo Hotel NH Royal Cali:

El hotel NH Royal Cali empezó a ofrecer servicios de hospedaje en el año 1984 a través de la cadena “Hoteles Royal”, más adelante en el año de 1994, su nombre pasó a ser “Hotel Pacifico Royal” aún bajo la propiedad de “Hoteles Royal”. En el 2006 se compró una franquicia a “Hoteles Radisson” y esto permaneció por casi 10 años hasta que en el 2015 llegara la cadena “NH HOTELES GROUP” y comprara el lujoso hotel.

Ilustración 4: *Línea de tiempo*



Elaborado por: Kevin S Casanova

Fuente: <http://www.nh-hotels.com>

Segmentación del mercado: El Hotel NH Royal Cali utiliza diferentes herramientas para sus segmentos y así poder brindar el servicio a sus diferentes nichos de mercado. Identificando 7 segmentos principales: CRW (referente a las tripulaciones de aerolíneas como Latam, Vivacolombia entre otros), COR (Corporativos referente a organizaciones clientes del hotel, entre ellas se encuentra Coomeva), BGR (todos los clientes que viajan por motivos de negocios, Business group), LGR (personas con motivos de ocio o recreación), FIT (un segmento dirigido para las reservas hechas por las agencias de viajes) y otros segmentos que se encuentren el mercado global. (Juan Pablo Arteaga, Sale Manager NH Royal Cali.2016.).

Cuadro 3: *Segmentación de mercado*

CRW Tripulaciones
COR Corporativo
BGR Business Group
LGR Leisure Groups
FIT Tour Operadores
BAR Best Available Rtz
OTH Otros

Fuente: Elaboración propia.

Y a su vez utiliza diferentes **canales de comercialización del servicio:** CRO (operaciones realizadas por la oficina central de reservas ubicada en la ciudad de Bogotá), Hotel (las instalaciones del mismo NH Royal Cali es uno de los canales de comercialización más estratégicos), TPW (los sitios web de empresas o terceras personas claves para la comercialización del hotel), WEB (la página web de NH HOTELS GROUPS y la página del Hotel NH Royal Cali),

GDS (las reservas que se hacen por distintos sistemas generales de distribución como Amadeus o Sabre) y OTAS (agentes de viajes en línea dedicados a la venta de sus paquetes y por ende del hotel).

Cuadro 4: *Canales de Distribución*

CRO	Central Reservation Office
HOTEL	Hotel
TPW	Third Party Websites
WEB	Página Web
GDS	General Distribution System
OTAS	On Line Travel Agents

Fuente: Propia.

Competencia:

La competencia se puede definir como una situación donde productores y consumidores son libres de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir dónde y a quien cómpralos, también existe cuando hay una pluralidad de oferentes y demandantes.

La competencia impulsa constantemente a las empresas a ofrecer un abanico más amplio de productos a los mejores precios posibles porque, si no lo hacen, los consumidores pueden elegir otras alternativas. En un mercado libre, las empresas tienen que competir en beneficio del consumidor.

El hotel NH Royal Cali no es ajeno a las publicaciones y los apuntes que hacen las teorías administrativas y los análisis e investigaciones de la competencia, constantemente trabaja por mantenerse y posicionarse entre los mejores hoteles de la ciudad de Cali, aquí se presenta la competencia directa del hotel en cuanto a alojamiento se refiere.

1. **Hotel Marriott** Cali: Ubicado en la Avenida 8 norte N°10-18 en el Distrito de Granada de la ciudad de Santiago de Cali (Colombia). “Un espacio que mezcla toda la energía de la ciudad con el estilo moderno y lujoso de las instalaciones para proporcionarle una estadía inolvidable. Cuenta con 170 habitaciones y suites decoradas especialmente para que se

sienta como en casa. La versatilidad de las instalaciones le permitirá realizar todas sus reuniones de negocios, conferencias y demás eventos, gracias a los 8 salones de eventos que tenemos disponibles con capacidad para un máximo de 500 personas”. Tomado de <http://www.espanol.marriott.com>

Ilustración 5: *Vista Hotel Marriott Cali*



Fuente: <http://www.espanol.marriott.com>

2. **Hotel Spiwak:** Ubicado en la Avenida. 6D 36Norte-18 al interior del Centro Comercial Chipichape en Cali, pionero en una nueva generación de hoteles de lujo en Colombia: a 20 minutos del aeropuerto; en medio del Centro Comercial Chipichape; 226 suites; 9 salones para eventos empresariales, sociales y bodas; 20 mil metros cuadrados con la exquisitez de un hotel boutique en grande. Tomado de <http://www.spiwak.com>

Ilustración 6: *Vista Hotel Spiwak*



Fuente: <http://www.spiwak.com>.

3. **Hotel Intercontinental Cali:** Ubicado en la Avenida Colombia No. 2-72 en la ciudad de Cali-Colombia; Creado para ser un Gran Hotel, construido y planeado bajo el más alto concepto de la excelencia Hotelera. En donde toda su infraestructura, todos sus espacios, los diferentes ambientes, los más completos servicios y la más alta tecnología, están dispuestos para la comodidad, los negocios, el descanso y los grandes eventos, cuenta con 292 habitaciones, 3 restaurantes y 22 salones con una capacidad hasta 800 personas. Tomado de <http://www.hotelesestelar.com>

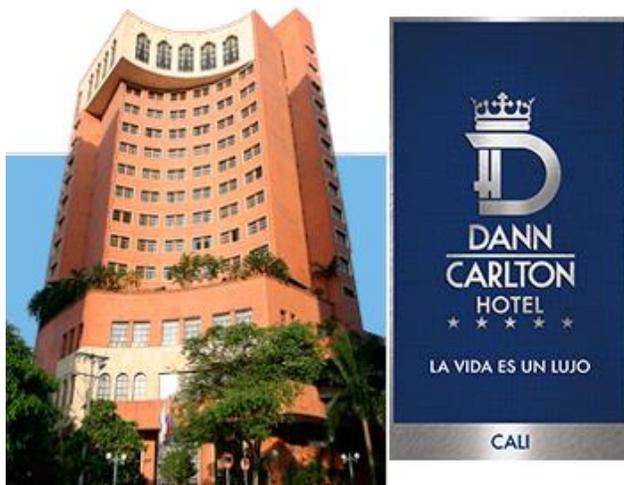
Ilustración 7: *Vista Hotel Intercontinental*



Fuente: <http://www.hotelesestelar.com>

4. **Hotel Dann Carlton Cali:** Ubicado en la Carrera 2 # 1 - 60, B/ El Peñon. un espacio con mucho estilo y categoría, pero siempre cálido y especial para sentirse como en casa y disfrutar su estadía de placer o de negocios por todo lo alto, cuenta con 93 habitaciones y 3 suites. Tomado de www.hotelesdanncali.com.co

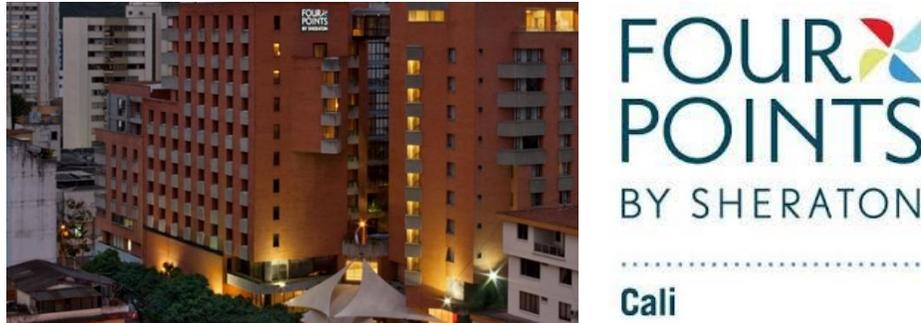
Ilustración 8: *Vista Hotel Dann Carlton*



Fuente: www.hotelesdanncali.com.co

5. **Four Points by Sheraton Cali:** el hotel urbano de lujo más cercano al Centro de Eventos del Pacífico y al Aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón. Las modernas instalaciones, su privilegiada localización y su amplia variedad de servicios convierten al Hotel Four Points by Sheraton Cali en uno de los mejores hoteles para viajes de negocios y placer en el norte de la ciudad. El hotel cuenta con alojamiento con spa, 7 exclusivos salones de reuniones, desayuno buffet de cortesía, piscina con vistas a la ciudad y 2 restaurantes con una interesante oferta gastronómica.

Ilustración 9: *Vista Hotel Four Points*



Fuente: www.ghlhoteles.com

Análisis de la competencia directa

Para el análisis de la Competencia se realizó una tabla comparativa con 5 hoteles (Marriott Cali, Intercontinental Cali, Dann Carlton Cali, Four Points Sheraton Cali, Spiwak Cali) identificados como la competencia directa del Hotel NH Royal Cali, donde se escogieron 5 variables, Infraestructura, Ubicación, Portafolio de Servicios y Comentarios de los principales buscadores web de hoteles, a cada uno de ellos se asignó un porcentaje el cual se multiplicaría por un valor (1 es el mínimo y 5es el máximo) y así tendría un total donde el resultado más alto sería el de mayor competencia. En las variables se tuvo en cuenta lo siguiente:

Infraestructura: aspectos generales sobre la tecnología, modernidad, el estado de las diferentes áreas del hotel (habitaciones, baños, etc.).

Ubicación: se tuvo en cuenta el acceso, la cercanía de atractivos turísticos, centros comerciales, bancos, zonas de restaurantes y bares y seguridad en la zona.

Portafolio de servicios: en este campo se identificó la cantidad de habitaciones, suites, restaurantes, bares, salones para eventos y otros servicios prestados por el hotel

Precio: este factor se evaluó de acuerdo a un promedio del valor de la habitación en diferentes buscadores de reservas hoteleras.

Comentarios: para esta variable igualmente se tuvo en cuenta las anotaciones, aportes y críticas que los usuarios dejan en buscadores como TripAdvisor, Booking, entre otros.

Tabla 1: *Análisis Competencia*

Hoteles	Infraestructura		Ubicación		P. Servicios		precio		Comentarios		Variable
	20%		15%		30%		20%		15%		Porcentaje
	Valor	PxV	Valor	PxV	Valor	PxV	Valor	PxV	Valor	PxV	TOTAL
	3	60	4	60	5	150	5	100	4	60	430
	5	100	5	75	5	150	5	100	5	75	500
	3	60	4	60	5	150	4	80	4	60	410
	3	60	4	60	4	120	4	80	4	60	380
	3	60	5	75	4	120	4	80	4	60	395
	5	100	4	60	5	150	5	100	5	75	485

Fuente: *Elaboración propia.*

Como conclusión de este análisis de la competencia, se tiene en cuenta que el Hotel Marriot Cali con 500 puntos es el rival más fuerte del Hotel NH Royal Cali (430 puntos), en seguida está el Hotel Spiwak Cali con 485 puntos de 500 posibles, muy cerca está el Hotel Intercontinental Cali perteneciente a Hoteles Estelar con 410 puntos y no muy lejos el Four Points by Sheraton Cali y el Dann Carlton Cali con 395 y 380 puntos respectivamente.

Capítulo IV

Metodología de la Investigación

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Con el propósito de llevar a cabo el desarrollo del objetivo general de esta investigación enfocada en el “Diagnóstico y caracterización de la estructura organizacional del Hotel NH Royal Cali y sus vínculos con el turismo a partir de su contexto estratégico”, la cual contempla una serie de objetivos específicos se da paso a la elaboración de algunos de ellos a partir de esta metodología que la compone los siguientes aspectos

Objetivos:

1. Identificar los aspectos generales y personales del talento humano de la organización denominada Hotel NH Royal Cali
2. Reconocer las áreas con mayor cantidad de empleados así como las áreas más atractivas para trabajar dentro del Hotel NH Royal Cali
3. Esclarecer el nivel de formación y experiencia de los empleados del Hotel NH Royal Cali
4. Conocer el nivel de deseo de superación profesional así como las carreras o campos de interés en el proceso de su formación.
5. Aclarar el nivel de compromiso de los empleados hacia el hotel y los clientes a través del reconocimiento de la visión y principios de la empresa
6. Identificar los aspectos relacionados con el sentimiento de pertenencia laboral
7. Determinar los niveles de satisfacción de los empleados relacionado con el sueldo, las obligaciones desempeñadas y la importancia otorgada por el hotel
8. Esclarecer la frecuencia de las capacitaciones que el Hotel NH Royal Cali ofrece a sus empleados como también las comodidades y facilidades otorgadas para llevar a cabo el trabajo correspondiente
9. Analizar los vínculos que los trabajadores tienen en relación a los viajes y turismo además de identificar otras actividades de esparcimiento y recreación de su interés
10. Medir la importancia de realizar este tipo de metodologías aplicadas a los empleados de cualquier tipo de empresa.

Público: encuesta realizada a empleados del hotel NH Royal Cali perteneciente a la Cadena NH HOTELS, el universo es de 65 empleados, pero se aplicó a 60 personas lo cual indica que se desarrolló al 92,3% del total del universo.

Hipótesis:

“Los empleados del Hotel NH Royal Cali de acuerdo a su experiencia y formación son los más aptos para llevar a cabo las obligaciones de cada cargo de la compañía”.

“Los niveles de motivación y clima organizacional de las diferentes áreas del Hotel NH Royal Cali son excelentes”

“El Área de Alimentos y Bebidas del Hotel NH Royal Cali es la superficie que más número de empleados alberga”

“El área Administrativa es el espacio más atractivo para trabajar en el Hotel NH Royal Cali”

“la mayor parte de los empleados del Hotel NH Royal Cali no tienen identificados los principios ni la visión de la empresa”

“Gran cantidad de los empleados del Hotel NH Royal Cali siente inconformidades con el sueldo devengado y con las obligaciones que ahí se les asigna”

“La empresa ofrece constantemente charlas y capacitaciones para mejorar y aumentar los conocimientos de sus empleados en diferentes temáticas como por ejemplo: atención al cliente y seguridad en el trabajo”.

“Este tipo de metodología (a través de la encuesta) permite identificar los diferentes tipos de empleados, leales y productivos, los que simplemente marcan el reloj y los que están insatisfechos y contagiando con su descontento”.

Tipo de Investigación: Documental y de Campo (Descriptiva e Interpretativa)

Herramientas: Cuestionario / Encuesta.

Con el fin de dar cumplimiento al objetivo general de esta investigación, la cual consiste en el diagnóstico de la estructura organizacional del hotel NH Royal Cali, se ha llevado a cabo una de las metodologías propuestas por Marcus Buckingham, autor de “*Primero rompa todas las reglas*”; quien desarrolló un cuestionario de más de 12 puntos, (<https://www.gestiopolis.com/12-preguntas-para-medir-la-satisfaccion-laboral/>), aplicado a cientos de empresas en el mundo, el cual permite identificar el número de empleados comprometidos (los leales a su trabajo), los no comprometidos (que simplemente marcan el reloj) y los no comprometidos activamente (empleados insatisfechos contagiando su descontento), a través de este cuestionario también es posible conocer las necesidades de los empleados así como sus comportamientos generales.

Es preciso aclarar que para esta investigación, la mayoría de las preguntas expuestas por Buckingham fueron modificadas y otras no se tuvieron en cuenta porque se dio paso a interpelaciones de otros autores así como preguntas propias del autor de este proyecto de pasantía, las cuales fueron de gran utilidad en la recolección de información y así lograr el fin de los objetivos expuestos en el anteproyecto.

La encuesta está compuesta por diferentes tipos de preguntas y opciones de respuestas para lograr obtener la mejor información acerca del objeto de investigación, se realizaron 6 preguntas abiertas (preguntas contestadas por el encuestado con sus propias palabras), 5 preguntas cerradas de elección única dicotómica (preguntas que se responden con un Sí o con un No, o en su defecto No sabe, No contesta o No responde.), 6 preguntas cerradas de elección única politómica (presentan varias alternativas para que el encuestado elija la más conveniente.), 8 preguntas de

Escala nominal (utilizada para evaluar el grado de intensidad o sentimiento de una característica o variable) y 3 preguntas de elección múltiple.

El cuestionario que se realizó a los empleados del Hotel NH Royal Cali está compuesto por un encabezado que comprende el logo de la Cadena hotelera “NH Hotels”, el escudo de la Universidad del Cauca, el nombre del proyecto de pasantía, que se titula “Diagnóstico y caracterización de la estructura organizacional del hotel NH Royal Cali y sus vínculos con el turismo a partir de su contexto estratégico”, también describe el público al cual va dirigida la encuesta (los empleados), la finalidad del proyecto de la práctica profesional la cual tiene como finalidad la consecución del título de Profesional en Turismo para el autor de la investigación.

En seguida el cuestionario está compuesto por la **información general** (de los empleados) donde se establecen preguntas como el estado civil (Soltero, casado, unión libre, separado, viudo o No sabe No responde), lugar de nacimiento (para conocer el lugar de origen, porcentaje de forasteros y nativos de Cali), género (midiendo la equidad de género en la empresa), edad (conocer el porcentaje de oportunidades tanto para edades jóvenes como para edades altas), el Cargo (cantidad de administrativos y operativos) el área a la cual pertenece así como el rango del sueldo fijo mensual.

Cuadro 5: *Información Básica*

1.1. Estado Civil	1.2. Lugar de nacimiento		1.3. Género	M.	F.
Soltero	1.5. Cargo desempeñado		1.4. Edad		
Casado	1.6. Área	Administrativos	Banquetes	Recepción	
Unión Libre		Alimentos&Bebidas	Habitaciones	Seguridad	
Separado		Mantenimiento	Reservas	Otro	
Viudo	1.7 Seleccione el rango de su sueldo fijo mensual	Menos de \$500.000		de \$1 a \$2 millones	
NS/NR		de \$500.000 a \$1 Millón		Más de \$2 Millones	

Fuente: (Captura de pantalla Excel) Elaboración propia.

La siguiente parte hace referencia a la **Formación y Experiencia** que se hace con el objetivo de medir y saber los conocimientos y estudios adquiridos de los empleados, para identificar si son las personas más adecuadas para ocupar los cargos en los que se encuentran, en esta sección también se puede conocer sus expectativas de superación profesional y gustos de las diferentes áreas del hotel.

Cuadro 6: *Información académica*

2.1. Marque su último nivel de formación académica	2.2. Título de Formación académica (si lo tiene)			
Primaria	2.3. ¿Desea continuar su proceso de formación?	SÍ	NO	NS/NR
Bachillerato	2.4. ¿En qué campo le gustaría continuar su capacitación?			
Técnico	2.5. ¿En cuál de las siguientes áreas del hotel le sería más atractivo trabajar?			
Tecnólogo	Administrativos	Banquetes	Recepción	
Profesional	Alimentos&Bebidas	Habitaciones	Seguridad	
Posgrado	Mantenimiento	Reservas	Otro	

Fuente: (Captura de pantalla Excel) Elaboración propia.

Sucesivo a esto están las preguntas referentes al **Sentimiento de pertenencia laboral**, aquí es donde se encuentran varias de las cuestiones elaboradas por Buckingham acerca del talento humano, preguntando aspectos como la satisfacción e importancia que la empresa le otorga al

empleado, la satisfacción de su sueldo de acuerdo a las obligaciones asignadas, si valora o no pertenecer a la empresa, si se ofrece capacitaciones a los empleados, si las comodidades para llevar a cabo su trabajo son las más óptimas, si las opiniones de los empleados se tienen en cuenta ya sea para mejorar proceso y procedimientos o para presentar inconformidades ante alguna situación, mide aspectos del ambiente laboral y la relación con los compañeros de trabajo así como el deseo de pertenecer a la empresa en cuanto al tiempo se refiere.

Cuadro 7: *Sentido de Pertenencia*

3.7. ¿Qué tan contento se siente usted con la importancia que la empresa le otorga ?							
3.8. ¿Qué tan satisfecho está con su sueldo de acuerdo a las labores asignadas?							
3.9. ¿Está satisfecho con las obligaciones asignadas?							
3.10. ¿Qué actividades le gustaría que la empresa ofrezca como forma de recreación y esparcimiento? (Seleccione máximo 2 opciones)							
a) Viajes	c) Cine	e) Deporte	g) Cenas	Cuáles?			
b) Caminatas	d) Rumba	f) Teatro	h) Otros				
Seleccione la respuesta que considere según sea el caso (marque con una x)		Siempre	a veces	Casi nunca	Nunca	NS/NR	3.14. El ambiente laboral en su área de trabajo es:
3.11. ¿La empresa ofrece actividades que enriquecen su capacitación laboral?							Excelente
3.12. ¿Piensa usted que sus opiniones se tienen en cuenta?							Bueno
3.13. ¿Las comodidades que se otorgan son adecuadas para llevar a cabo su trabajo?							Regular
							Malo
							Muy malo
4. ¿Qué tan importante considera usted realizar este tipo de encuestas a los empleados?							

Fuente: (Captura de pantalla Excel) Elaboración propia.

En esta sección también se estipuló dos preguntas que consistían en determinar si los empleados conocían la visión y los principios de la empresa, que según las teorías administrativas, toda empresa que desee el éxito y posicionamiento en el mercado en el que se encuentre, debe procurar que su talento humano conozca las políticas, principios y valores corporativos; la estructura de la pregunta como de la opción de respuesta, fue propuesta por el Presidente de la Organización Mundial de Periodistas Turísticos, *Miguel Ángel Ledhesma*, por una lado, la pregunta acerca de la Visión de la empresa consistía en presentar 3 opciones de respuesta, una verdadera las otras 2 lógicamente falsas, el empleado debía escoger la que él creyera correcta, la otra pregunta acerca de los principios de experiencia o creencia de la empresa era abierta, si conocía al menos uno, lo escribía, si lo dejaba en blanco se entendía que no los conocía, de esta forma se logra obtener una información más verdadera acerca de estos aspectos y así con el resto de preguntas y respuestas, elaboradas y estudiadas de forma tal que lograra capturar más información con la mayor sinceridad posible.

Aquí también se preguntó de una forma muy estratégica, acerca de las actividades de recreación y esparcimiento que le gustaría que la empresa ofreciera, teniendo 8 opciones de respuesta pero marcando las 2 que más llamaban su atención (viajes, caminatas, cine, rumba, deporte, teatro, cenas y otras), se hizo con dos fines principales, el primero es identificar el vínculo que tienen los empleados con los viajes y el turismo, aunque esto no es el objeto de estudio principal es importante para esta investigación saber la relación que se tiene entre estos dos objetos (empleados y turismo) y el segundo fin, es la posibilidad desde la gerencia y las áreas administrativas de tener en cuenta estas actividades que se pueden ofrecer a los empleados como forma de distracción y recreación, logrando de esta manera que el empleado tenga un gusto y cariño más elevado de pertenencia a esta empresa.

Por último, se pregunta a los empleados que califiquen el grado de importancia según su criterio de realizar este tipo de encuestas lo cual permitirá en un futuro su continuidad midiendo aspectos como el desempeño, la motivación, las expectativas y el perfil de los empleados de la empresa.

Cuadro 8: *Importancia de la metodología*

4. ¿Qué tan importante considera usted realizar este tipo de encuestas a los empleados?									
Muy Importante		Importante		Ligeramente importante		Nada Importante		NS/NR	

Fuente: (Captura de pantalla Excel) Elaboración propia.

Para el proceso de análisis de las encuestas realizadas a los empleados del hotel NH Royal Cali, se tuvo en cuenta el Software de análisis estadístico informático **IBM SPSS Statistics Base** (*Bases estadísticas*), un programa que proporciona las herramientas básicas para cada paso del proceso de análisis estadístico empleado en esta investigación, su última versión es del 2016; originalmente fue creado con el acrónimo de *Statistical Package for the Social Sciences* (*paquete estadístico para las ciencias sociales*). Pardo, A. y Ruiz, M. A. (2002). SPSS 11. Guía para el análisis de datos. Madrid.

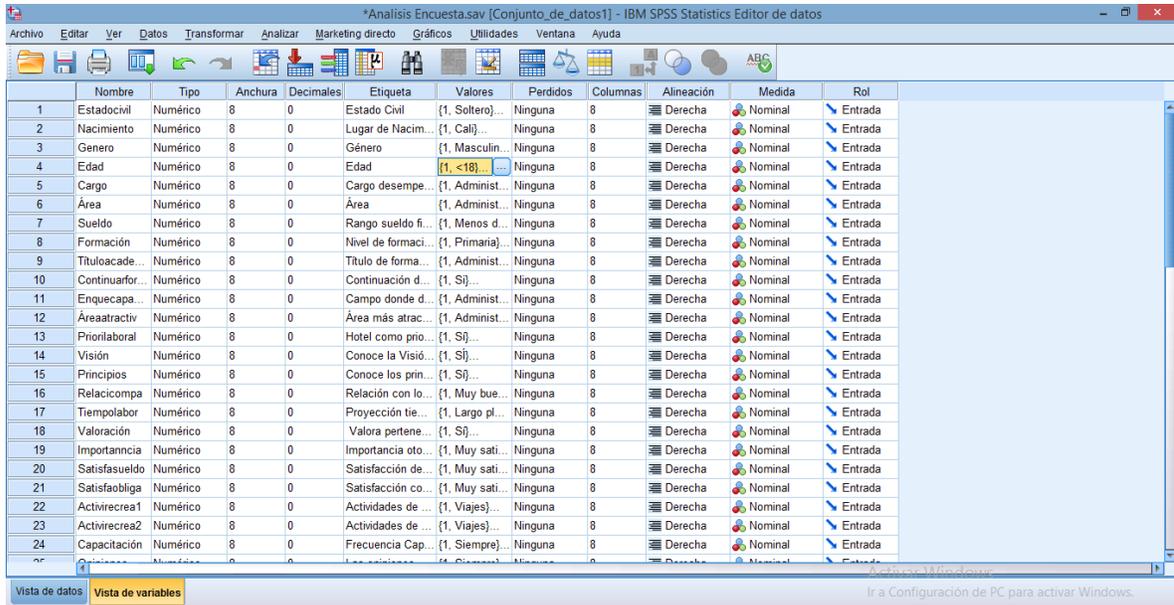
Ilustración 10: *Marca Spss*



Fuente: <http://www.spss.com>

Paso 1: En primera instancia, se introdujo cada una de los datos (preguntas), en la casilla que corresponde a *nombre*, seleccionando el tipo de variable y decimales que se quería obtener. (Ver imagen)

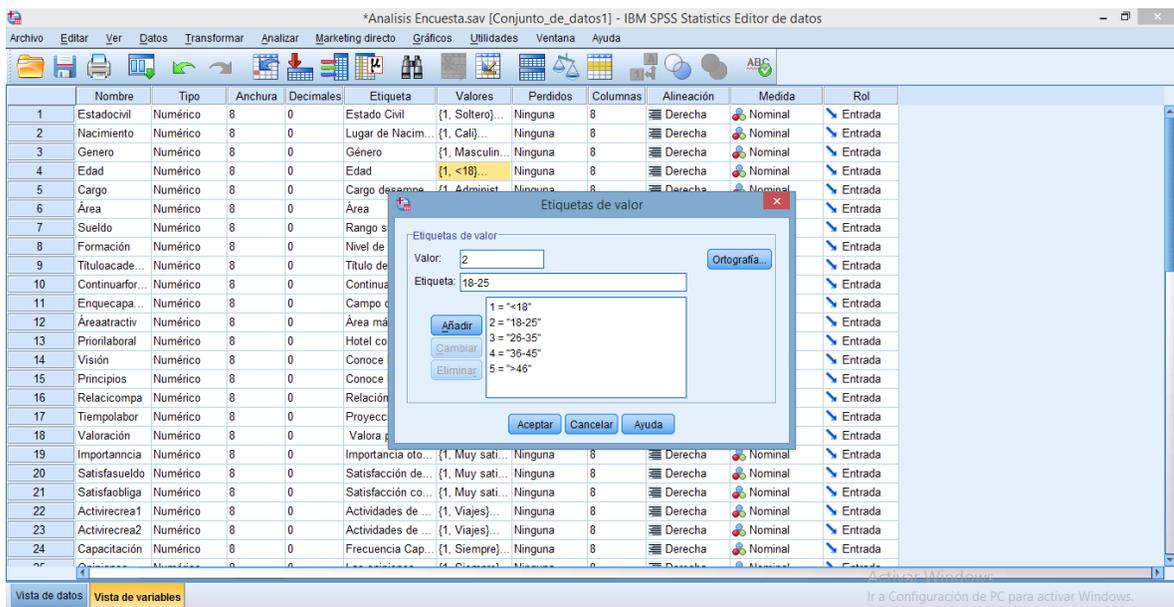
Ilustración 11: Introducir variables a SPSS



Fuente: (Captura de pantalla SPSS) Elaboración propia.

Paso 2: Corresponde a introducir las diferentes variables (opciones de respuesta), a las que se les asignó un *valor* y una *etiqueta*. (Ver imagen).

Ilustración 12: Introducir valor y etiqueta a las opciones de respuesta



Fuente: (Captura de pantalla SPSS) Elaboración propia.

Paso 3: Una vez consolidada la lista de variables, el siguiente paso fue abrir la pestaña de *vista de datos* y empezar a ingresar la información obtenida en las encuestas (60) de acuerdo al valor de la etiqueta que se asignó para cada variable. (Ver imagen).

Ilustración 13: *Ingresar información obtenida*

IBM SPSS Statistics Editor de datos. Vista de datos. 29 variables.

	Estadocivil	Nacimiento	Genero	Edad	Cargo	Área	Sueldo	Formación	Tituloacademico	Continuarformación	Enquecapitación	Áreaatractiv	Priorilaboral	Visión	Principios	Relac
1	1	1	1	2	1	4	3	3	2	1	9	10	1	1	1	1
2	2	1	1	5	1	2	4	7	5	3	9	1	1	1	1	1
3	3	1	2	5	2	4	2	7	5	1	9	4	3	1	1	2
4	1	3	2	3	2	4	2	2	5	1	9	4	3	2	2	2
5	1	1	2	3	2	4	5	2	4	1	4	10	1	2	2	2
6	4	1	2	3	2	4	2	2	4	1	5	6	1	2	1	1
7	3	2	1	4	2	2	2	2	5	3	9	2	1	1	2	2
8	2	3	2	4	1	7	2	2	5	1	4	1	1	1	1	1
9	2	1	2	5	1	1	4	3	5	1	4	1	3	1	1	1
10	1	1	2	4	2	7	2	2	5	1	5	7	1	2	2	2
11	3	8	1	5	2	7	2	2	5	1	3	7	1	1	2	2
12	1	4	2	2	2	3	2	2	5	1	8	5	3	2	2	2
13	3	1	1	3	2	3	2	3	4	3	6	3	1	1	2	2
14	3	1	1	2	2	7	2	2	5	3	9	7	1	2	2	2
15	1	1	1	2	2	3	3	3	5	1	9	9	1	2	2	2
16	3	1	1	4	2	2	2	4	2	1	8	4	1	1	2	2
17	1	1	2	2	2	2	2	3	6	1	4	1	1	1	1	1
18	3	2	2	2	1	1	2	4	3	1	4	1	3	2	2	2
19	3	1	2	3	1	1	4	5	1	1	7	1	1	1	1	1
20	1	4	1	3	1	1	4	5	2	1	8	1	1	1	1	1
21	3	9	1	3	2	8	2	3	4	1	5	8	2	2	2	2
22	3	1	1	4	1	3	4	4	2	1	3	7	1	1	2	2

Fuente: (Captura de pantalla SPSS) Elaboración propia.

Paso 4: Luego de almacenar todo los datos, se pasó al análisis y gráficas de los mismos, estableciendo unos criterios de selección para estos. (Ver imagen).

Ilustración 14: *Análisis y resultados*

IBM SPSS Statistics Visor. RESULTADOS DE FRECUENCIAS.

Estadísticos descriptivos para Estado Civil:

	Estado Civil	Genero	Lugar de Nacimiento	Edad	Cargo desempeñado	Área	Rango sueldo fijo mensual	Nivel de formación académica	Título de formación académica	Continuación del proceso de formación	Campo donde desea continuar su capacitación	Área atractiva
N	Válidos 60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Perdidos 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media	1,95	1,40	2,48	3,17	1,73	3,33	2,52	3,10	4,12	1,38	5,47	
Moda	1	1	1	3	2	2	2	2	5	1	9	

Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

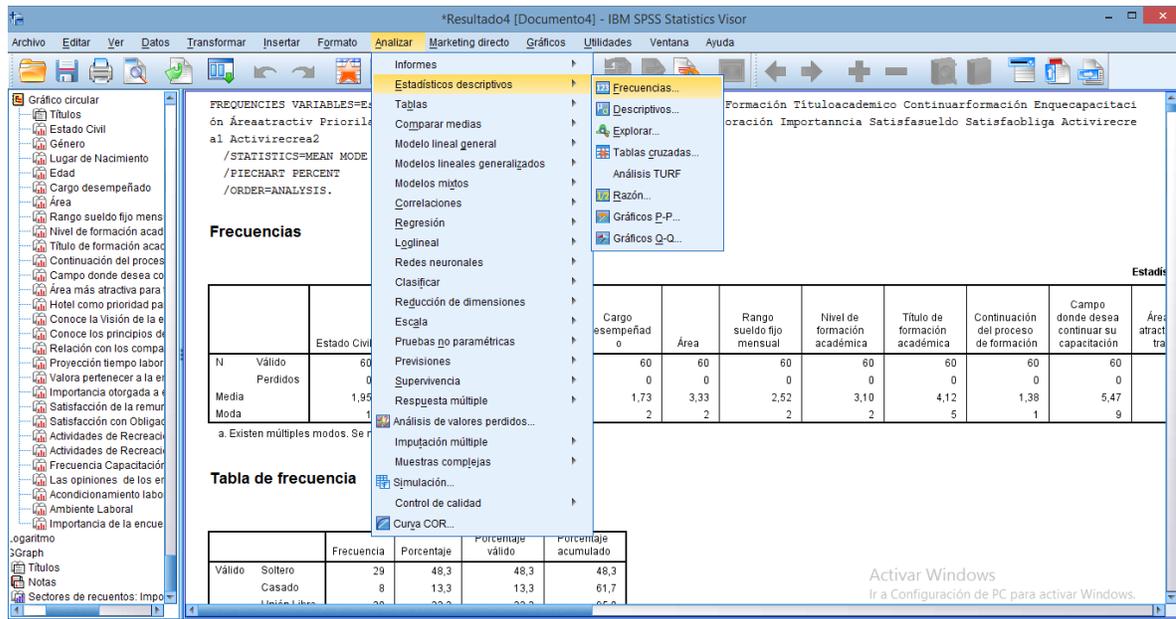
Tabla de frecuencia:

		Estado Civil			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Soltero	29	48,3	48,3	48,3
	Casado	8	13,3	13,3	61,7
	Unión Libre	23	38,3	38,3	100,0

Fuente: (Captura de pantalla SPSS) Elaboración propia.

Paso 5: Para el análisis de cada uno de los datos y variables que se introdujeron, se hizo el siguiente proceso: en la barra de herramientas se seleccionó la opción *Analizar*, al desprenderse una lista de herramientas se seleccionó la opción *Estadísticos descriptivos* y después la opción *Frecuencias*. (Ver Imagen).

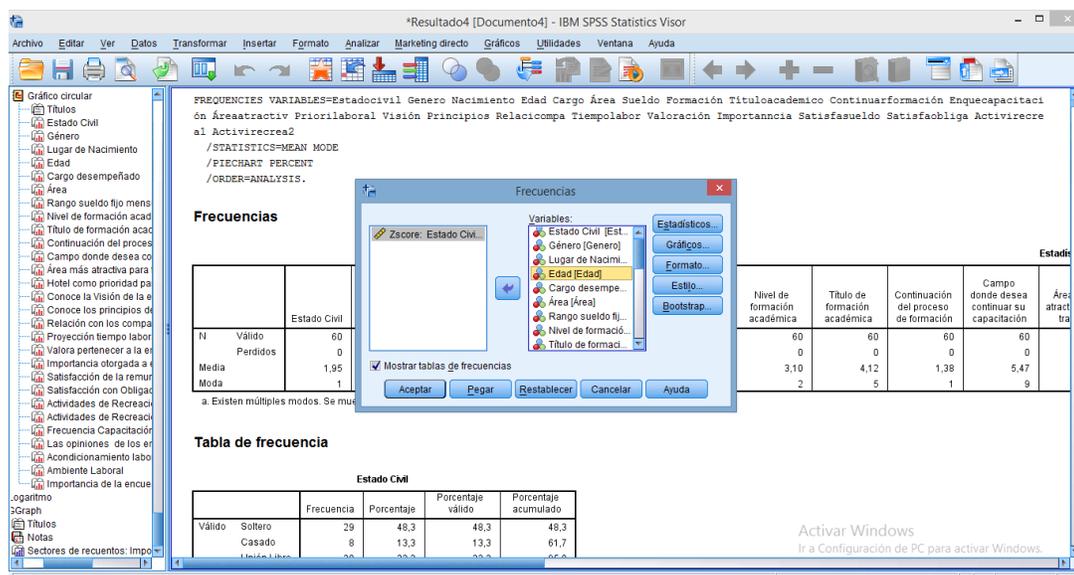
Ilustración 15: *Análisis de datos*



Fuente: (Captura de pantalla SPSS) Elaboración propia.

Paso 6: Al seleccionar *Frecuencias* inmediatamente se abre una ventana donde están los diferentes datos (preguntas), se selecciona la variable a analizar y se da aceptar. (Ver imagen).

Ilustración 16: *Creación tablas de frecuencia*



Fuente: (Captura de pantalla SPSS) Elaboración propia.

Paso 7: Automáticamente se obtiene el cuadro con el análisis de la variable. (en este caso *Variable Edad*), (Ver imagen).

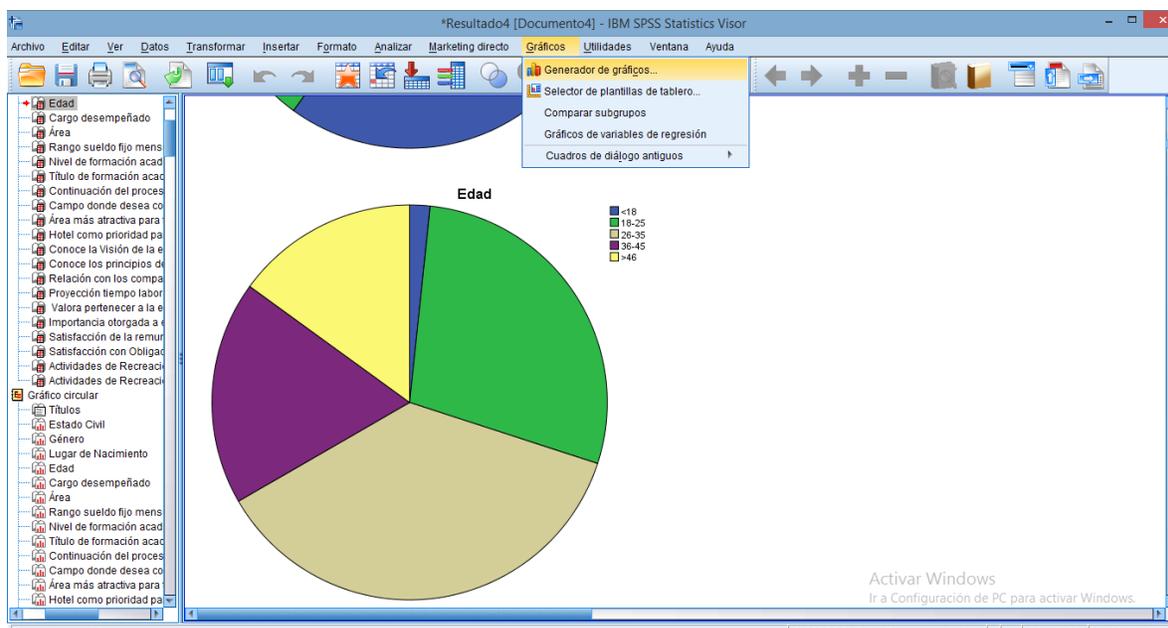
Tabla 2: *Análisis Edad*

		Edad			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	<18	1	1,7	1,7	1,7
	18-25	17	28,3	28,3	30,0
	26-35	22	36,7	36,7	66,7
	36-45	11	18,3	18,3	85,0
	>46	9	15,0	15,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente: (SPSS) *Elaboración propia.*

Paso 8: Para el gráfico de cada uno de los datos y variables que se introdujeron, se hizo el siguiente proceso: en la barra de herramientas se seleccionó la opción *Gráficos*, al desprenderse una lista de herramientas se seleccionó la opción *Selector de plantillas de tablero*. (Ver imagen).

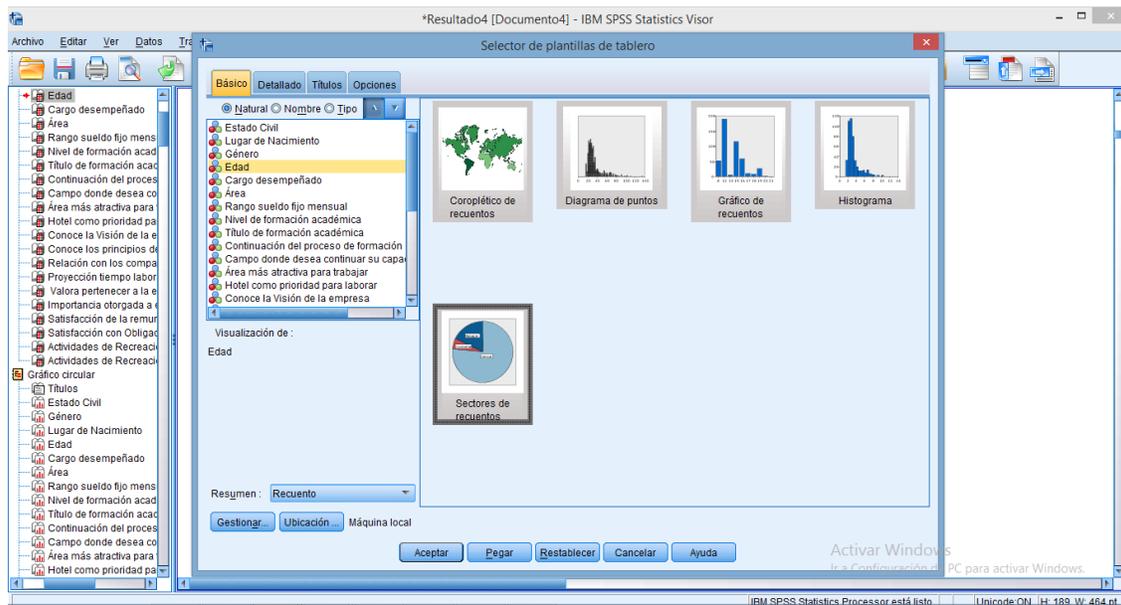
Ilustración 17: *Crear gráficos y Figuras*



Fuente: (Captura de pantalla SPSS) *Elaboración propia*

Paso 9: Al seleccionar la opción *Selector de plantillas de tablero*, automáticamente se abre una ventana donde se selecciona la variable a graficar así como el tipo de diagrama que se desea obtener para cada una de las mismas (preguntas). (ver Imagen).

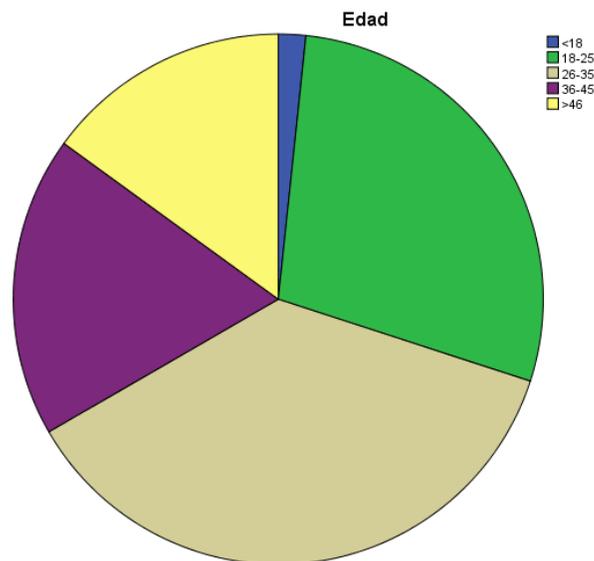
Ilustración 18: Selección tipo de grafío



Fuente: (Captura de pantalla SPSS) Elaboración propia

Paso 10: y por último se obtiene automáticamente la gráfica de la variable seleccionada. (Ver imagen).

Figura 4: Análisis Edad



Fuente: (SPSS) Elaboración propia

Resultados

Como se mencionó en la metodología de la investigación, la encuesta estuvo muy enfocada en métodos aplicados por el escritor e investigador Marcus Buckingham, quien dedica su actividad en gran medida a desarrollar extensas encuestas a empleados de empresas de todo el mundo, esta fue la oportunidad para desarrollarla a los empleados del Hotel NH Royal Cali, propiedad de NH HOTELS GROUP.

La encuesta fue aplicada a 60 de los 65 empleados directos del hotel, lo que corresponde a un 92,3% del universo a encuestar; desde el director del hotel, pasando por los jefes de las diferentes áreas hasta sus subordinados, quienes fueron encuestados de forma personal en su tiempo de descanso y otros durante el desarrollo de sus obligaciones laborales en diferentes días y espacios del hotel.

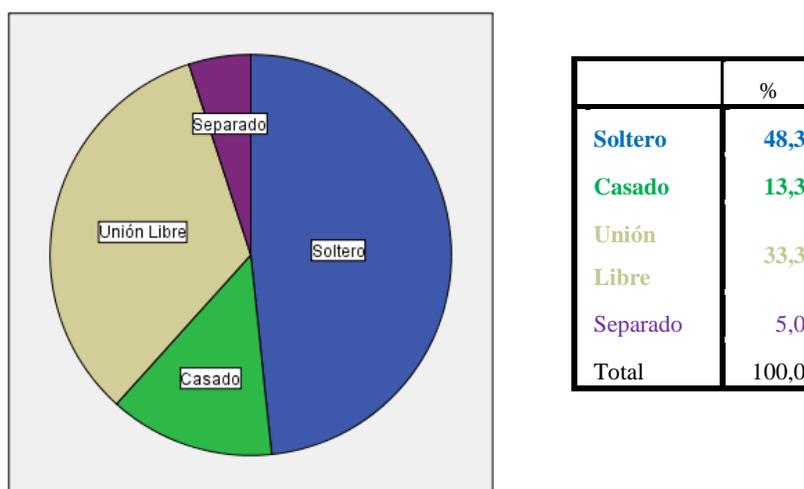
El resto de empleados que corresponde al 7,7% a quienes no fue posible realizar la encuesta por motivos de vacaciones, licencias de maternidad y compensatorios, por obvias razones no se contará con la opinión de ellos para el análisis de este estudio.

1. Información general:

Una información muy general que permite caracterizar el perfil del empleado en aspectos como estado civil, edad, género, lugar de nacimiento, cargo y su sueldo básico mensual; la mayoría de las personas no tuvo complejo alguno para responder a esta sección de preguntas.

1.1. Estado Civil:

Figura 5: *Estado civil*



Fuente:(SPSS) Elaboración propia

Como se puede ver en la gráfica y en la tabla de análisis, el 48,3% de los empleados del hotel son solteros, seguidos de un 33,3% que se encuentran en un estado de Unión libre, en seguida con un 13,3% están los empleados que contrajeron matrimonio y por último con un 5% están las personas separadas. Ningun empleado marcó la opción *Viudo o NS/NR* las cuales también se contemplaban en el formato de la encuesta.

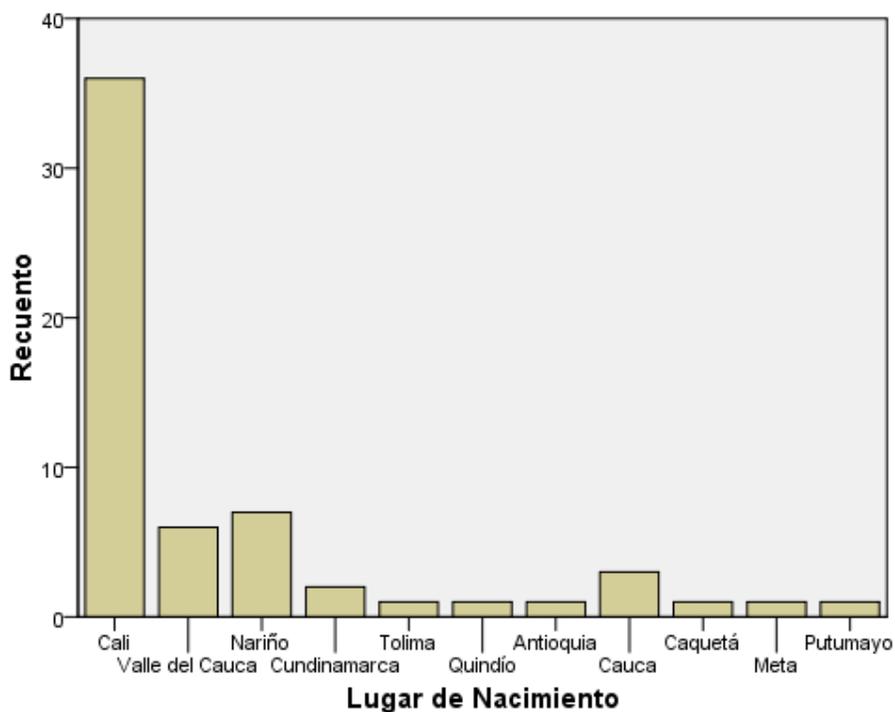
Tabla 3: Análisis estado civil

		Estado Civil			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Soltero	29	48,3	48,3	48,3
	Casado	8	13,3	13,3	61,7
	Unión Libre	20	33,3	33,3	95,0
	Separado	3	5,0	5,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente:(SPSS) Elaboración propia

1.2. Lugar de nacimiento:

Figura 6: Lugar de nacimiento



Fuente:(SPSS) Elaboración propia

La gráfica muestra que más de la mitad de los empleados del hotel NH Royal Cali, con un 60,0% son caleños, en seguida ocupan lugar los Nariñenses con un 11,7%, el 10,0% pertenece a provenientes de los municipios vallecaucanos (principalmente Palmira), en porcentajes menores están los empleados que vienen del Cauca y Cundinamarca con un 5,0% y 3,3% respectivamente, el porcentaje restante de empleados provienen de otros lados del país. No se encontró ningún empleado extranjero; lo que se puede entender como la prioridad laboral por el talento nacional y regional.

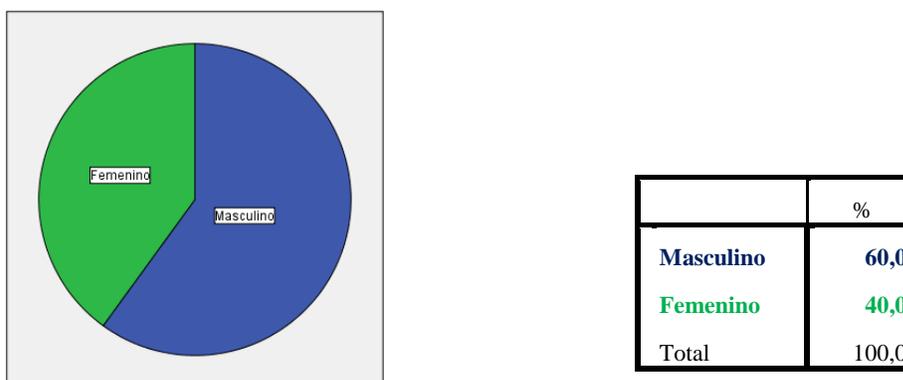
Tabla 4: *Análisis lugar de nacimiento*

Lugar de Nacimiento				
Válido	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Cali	36	60,0	60,0	60,0
Valle del Cauca	6	10,0	10,0	70,0
Nariño	7	11,7	11,7	81,7
Cundinamarca	2	3,3	3,3	85,0
Tolima	1	1,7	1,7	86,7
Quindío	1	1,7	1,7	88,3
Antioquia	1	1,7	1,7	90,0
Cauca	3	5,0	5,0	95,0
Caquetá	1	1,7	1,7	96,7
Meta	1	1,7	1,7	98,3
Putumayo	1	1,7	1,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Fuente:(SPSS) Elaboración propia

1.3. Género:

Figura 7: *Género*



Fuente:(SPSS) Elaboración propia

El estudio indica que la mayoría, el 60,0% de los empleados del NH Cali son hombres y el 40% restante pertenece a las mujeres, lo que indica 20 puntos de diferencia para responder a las políticas de equidad de género y/o diversidad establecidas por el gobierno nacional.

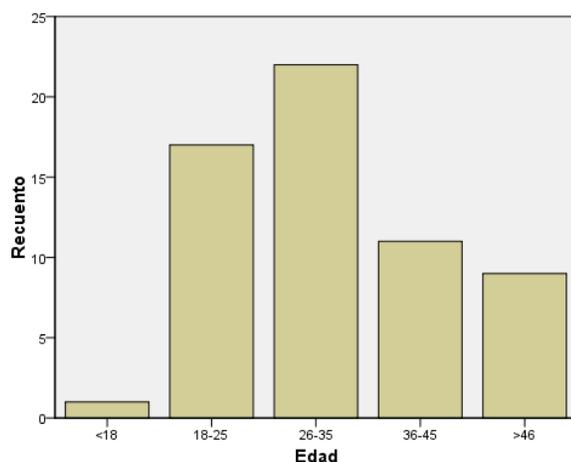
Tabla 5: *Análisis Género*

		Género			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	36	60,0	60,0	60,0
	Femenino	24	40,0	40,0	100,0
Total		60	100,0	100,0	

Fuente:(SPSS) Elaboración propia

1.4. Edad:

Figura 8: *Edad*



Rango Edades	%
<18	1,7
18-25	28,3
26-35	36,7
36-45	18,3
>46	15,0
Total	100,0

Fuente:(SPSS) Elaboración propia

El talento humano del Hotel NH Cali es relativamente joven, el 36,7% de los encuestados pertenecen a edades que van entre los 26 a 35 años de edad, los siguientes son más jóvenes aún, están entre los 18 a 25 años ocupando un 28,3%, el 18,3% están los empleados con edades entre los 36 a 45 años y el 15,0% son “la voz de la experiencia”, empleados con 46 o más años de edad. Contar con un personal diverso en edades es muy beneficioso y provechoso para el hotel, porque se tiene actitud, energía y experiencia, elementos importantes que hacen parte de un buen equipo de trabajo.

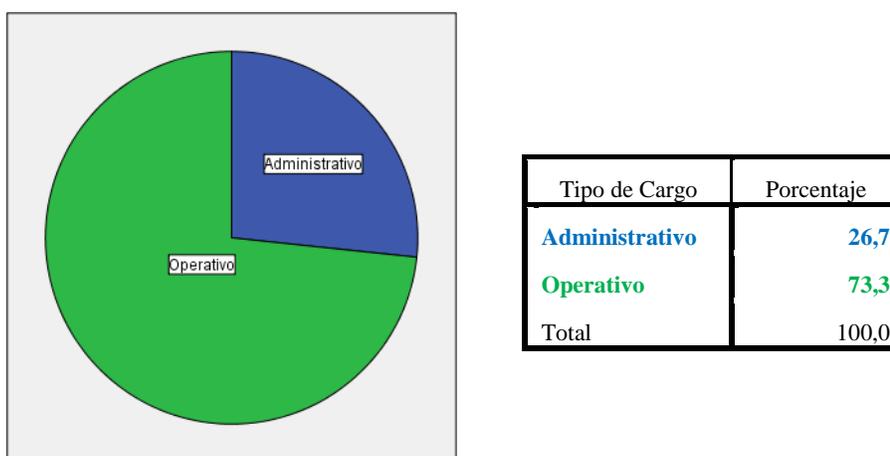
Tabla 6: *Análisis edad*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<18	1	1,7	1,7	1,7
18-25	17	28,3	28,3	30,0
26-35	22	36,7	36,7	66,7
36-45	11	18,3	18,3	85,0
>46	9	15,0	15,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Fuente:(SPSS) Elaboración propia

1.5. Cargo desempeñado:

Figura 9: *Cargo desempeñado*

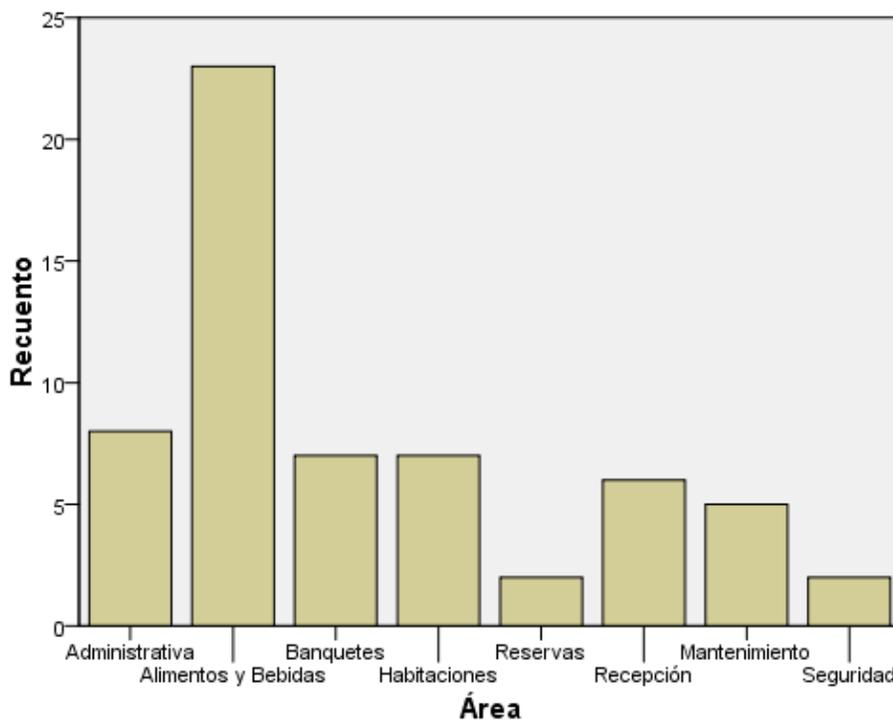


Fuente:(SPSS) Elaboración propia

Aquí se ve reflejado que en la mayoría de las empresas pertenecientes a la actividad turística, hay presencia de personal con cargos operativos, 73,3% para el caso estudiado (Botones, camareras, auxiliares de cocina y cocineros, capitanes de servicio, etc) y una minoría, el 26,7% pertenece a cargos administrativos (Director del hotel, jefes de áreas, ejecutivos del hotel, etc.)

1.6. Área:

Figura 10: Área



Fuente:(SPSS) Elaboración propia

En la gráfica de barras es posible observar que el área de Alimentos y bebidas concentra la mayor cantidad de empleados del hotel con un 38,3%, seguidos de los funcionarios Administrativos con un 13,3%, las áreas de Banquetes y Habitaciones hacen presencia con el mismo porcentaje de individuos 11,7% cada uno, las personas de las áreas de recepción y reservas representan el 10,0% y 3,3% de los trabajadores del NH Cali respectivamente y el 8,3% corresponde a las personas de mantenimiento.

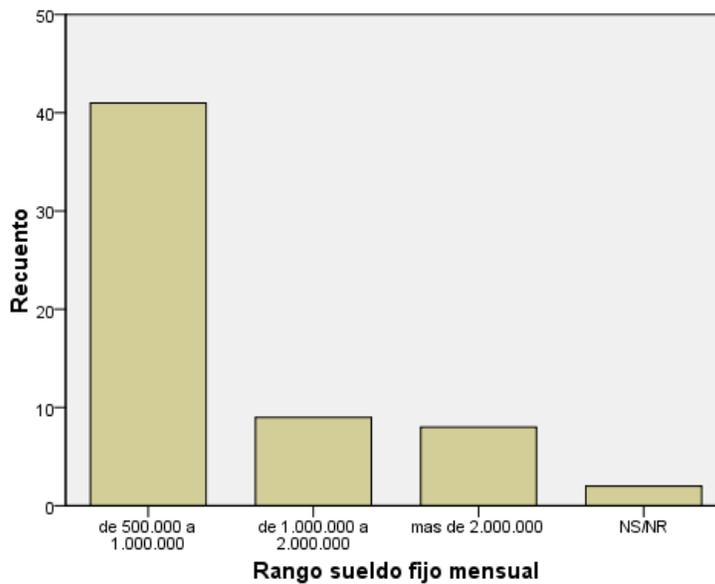
Tabla 7: Análisis área

		Área			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Administrativa	8	13,3	13,3	13,3
	Alimentos y Bebidas	23	38,3	38,3	, 51,7
	Banquetes	7	11,7	11,7	63,3
	Habitaciones	7	11,7	11,7	75,0
	Reservas	2	3,3	3,3	78,3
	Recepción	6	10,0	10,0	88,3
	Mantenimiento	5	8,3	8,3	96,7
	Seguridad	2	3,3	3,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente:(SPSS) Elaboración propia

1.7. Rango Sueldo Fijo Mensual

Figura 11: Rango salarial



Fuente:(SPSS) Elaboración propia

El 68,3% de los trabajadores del hotel NH Cali, reciben un sueldo que va desde los \$500.000 hasta un millón de pesos, lo que deduce que la mayoría gana un sueldo mínimo, el 15,0% recibe entre 1 y 2 millones de pesos y tan solo el 13,3% que seguramente corresponde a cargos administrativos gana más de 2 millones, el 3,3% de los encuestados se abstuvieron de responder a esta pregunta.

Tabla 8: *Análisis Rango salarial*

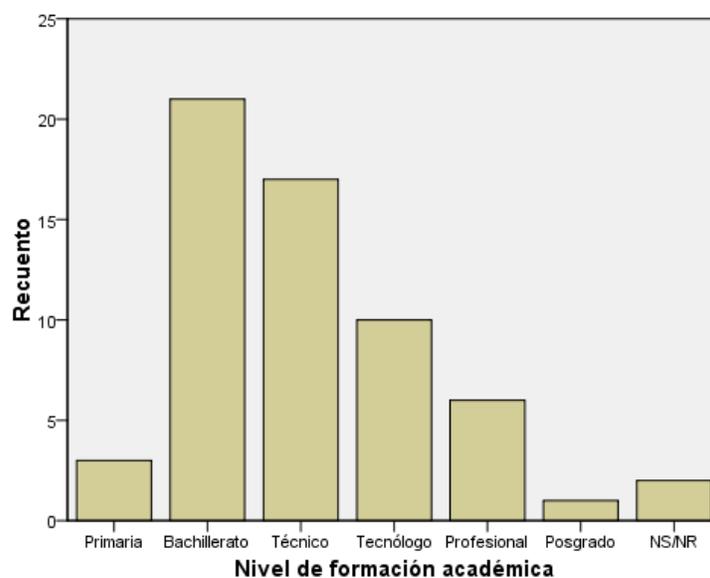
		Rango sueldo fijo mensual			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	de 500.000 a 1.000.000	41	68,3	68,3	68,3
	de 1.000.000 a 2.000.000	9	15,0	15,0	83,3
	mas de 2.000.000	8	13,3	13,3	96,7
	NS/NR	2	3,3	3,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente:(SPSS) Elaboración propia

2. Formación y experiencia

2.1. Último nivel de formación académica

Figura 12: *Nivel de formación académico*



Fuente:(SPSS) Elaboración propia

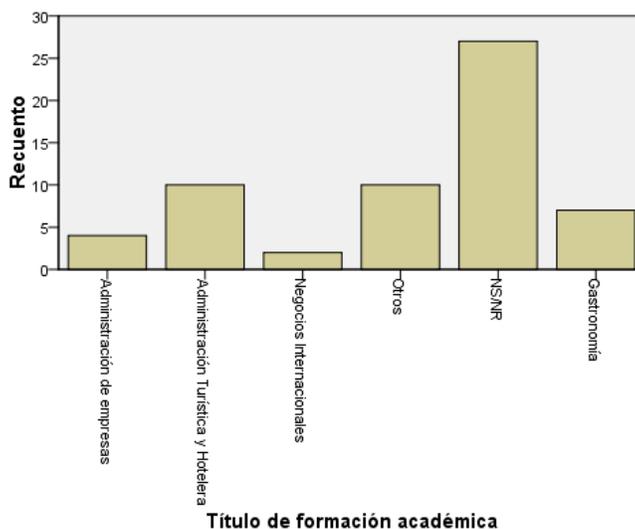
El gráfico indica que más de la mitad de los empleados del hotel NH Cali, el 55,0% cuenta con un título profesional, técnico o tecnólogo 10,0%, 28,3% y 16,7% respectivamente para cada uno. Tan solo el 1,7% cuenta con un posgrado y el 40,0% solo cuenta con un título de bachiller o primaria 35,0% y 5,0% respectivamente. El 3,3% de los encuestados no respondieron a esta pregunta.

Tabla 9: *Análisis nivel de formación académico*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Primaria	3	5,0	5,0	5,0
	Bachillerato	21	35,0	35,0	40,0
	Técnico	17	28,3	28,3	68,3
	Tecnólogo	10	16,7	16,7	85,0
	Profesional	6	10,0	10,0	95,0
	Posgrado	1	1,7	1,7	96,7
	NS/NR	2	3,3	3,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

2.2. Título de formación académica:

Figura 13: *Título formación académica*



Fuente:(SPSS) Elaboración propia

Este estudio también analizó y contabilizó las principales profesiones con las que cuentan los trabajadores del hotel, es curioso que casi la mitad, el 45,0% no quiso responder a esta pregunta, también es interesante saber que la profesión enfocada en la administración Hotelera y/o Turística es la que más obtuvo más puntos 16,7% (lo que indica oportunidades para los futuros profesionales en turismo), en seguida se encuentran los trabajadores con títulos en gastronomía y cocina en general 11,7%, en porcentajes menores están los administradores de empresas 6,7% y quienes realizaron estudios de Negocios internacionales 3,3%, el porcentaje restante 16,7% corresponde a otros estudios.

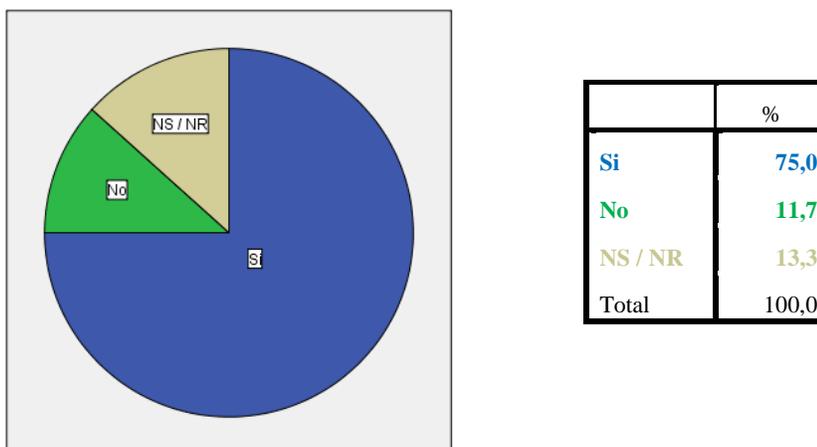
Tabla 10: *Análisis Titulo formación académica*

		Título de formación académica			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Administración de empresas	4	6,7	6,7	6,7
	Administración Turística y Hotelera	10	16,7	16,7	23,3
	Negocios Internacionales	2	3,3	3,3	26,7
	Otros	10	16,7	16,7	43,3
	NS/NR	27	45,0	45,0	88,3
	Gastronomía	7	11,7	11,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente:(SPSS) Elaboración propia

2.3. Deseo de continuar proceso de formación:

Figura 14: *Continua Formación académica*



Fuente:(SPSS) Elaboración propia

Es interesante el análisis de esta gráfica, pues indica que el 75,0% de los encuestados desean o están interesados en continuar su proceso de formación, superarse y obtener posibles ascensos, tan solo el 11,7% no está interesado en seguir o adquirir algún tipo de estudio y el 13,3% se abstuvo de responder a esta variable.

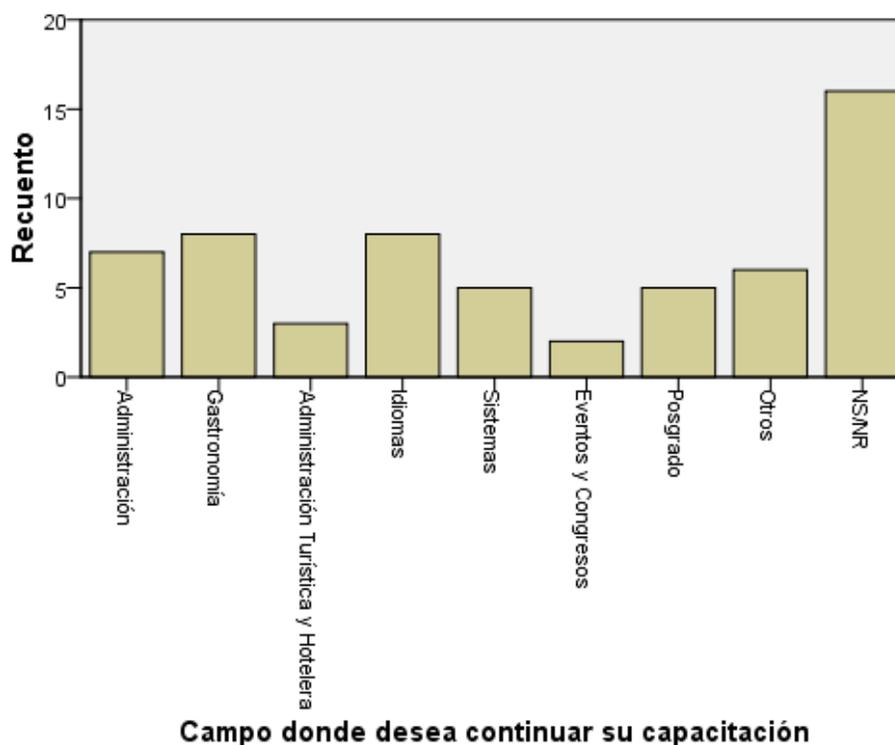
Tabla 11: *Análisis continúa formación académica*

Continuación del proceso de formación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	45	75,0	75,0	75,0
	No	7	11,7	11,7	86,7
	NS / NR	8	13,3	13,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente:(SPSS) Elaboración propia

2.4. ¿En qué campo le gustaría continuar su proceso de capacitación?

Figura 15: *Campo de formación académica*



Fuente:(SPSS) Elaboración propia

Esta gráfica es paradójica a la anterior, aquí el porcentaje más alto 26,7% corresponde a NS/NR de los encuestados, pero de las personas que sí respondieron a la variable, los idiomas y la gastronomía con 13,3% cada uno, son los campos más atractivos para continuar el proceso de formación, en sucesión se encuentra la administración de empresas con un 11,7%, en seguida están quienes se van por la parte de los sistemas con 8,3% y con ese mismo porcentaje están los interesados en algún tipo de posgrado, es curioso que tan solo el 5% de las personas encuestadas, estén interesadas en seguir estudios relacionados con la administración hotelera y/o turística. El 10,0% lo ocupa otro tipo de estudios.

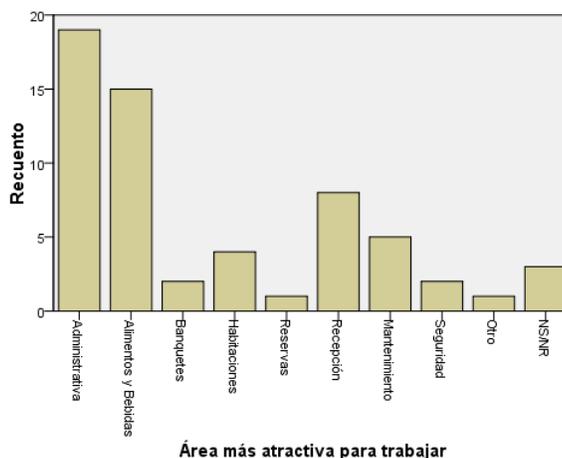
Tabla 12: *Campo de formación académica:*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Administración	7	11,7	11,7	11,7
Gastronomía	8	13,3	13,3	25,0
Administración Turística y Hotelera	3	5,0	5,0	30,0
Idiomas	8	13,3	13,3	43,3
Sistemas	5	8,3	8,3	51,7
Eventos y Congresos	2	3,3	3,3	55,0
Posgrado	5	8,3	8,3	63,3
Otros	6	10,0	10,0	73,3
NS/NR	16	26,7	26,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Fuente:(SPSS) Elaboración propia

2.5. ¿En cuál de las siguientes áreas del hotel le sería más atractivo trabajar?

Figura 16: *En qué área trabajaría ?*



Fuente:(SPSS) Elaboración propia

Desde las oportunidades de ascenso que el hotel podría ofrecer en sus diferentes áreas, la administrativa con un 31,7% se convierte en la más atractiva para trabajar según los encuestados, en las operativas el área de Alimentos y Bebidas lidera la tabla con un 25,0%, en seguida está el área de recepción que marca un 13,3% y con un menor porcentaje están las áreas de mantenimiento y habitaciones 8,3% y 6,7% respectivamente. Las áreas menos llamativas para trabajar según el análisis estadístico son Reservas con 1,7%, Seguridad y Banquetes, con 3,3% para cada una. El 5,0% no respondió a esta pregunta.

Tabla 13: *En qué área trabajaría*

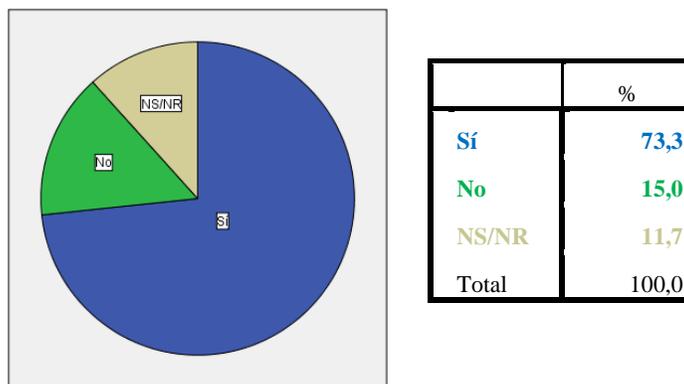
		Área más atractiva para trabajar			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Administrativa	19	31,7	31,7	31,7
	Alimentos y Bebidas	15	25,0	25,0	56,7
	Banquetes	2	3,3	3,3	60,0
	Habitaciones	4	6,7	6,7	66,7
	Reservas	1	1,7	1,7	68,3
	Recepción	8	13,3	13,3	81,7
	Mantenimiento	5	8,3	8,3	90,0
	Seguridad	2	3,3	3,3	93,3
	Otro	1	1,7	1,7	95,0
	NS/NR	3	5,0	5,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente:(SPSS) Elaboración propia

3. Sentimiento de pertenencia laboral

3.1. ¿Elegió como prioridad a esta empresa para laborar?

Figura 17: *Prioridad para laborar en NH Royal Cali*



Fuente:(SPSS) Elaboración propia

Más de la mitad de los trabajadores del NH Cali, el 73,3% escogió esta empresa como prioridad para trabajar en ella, el 15,0% de los encuestados respondió que no fue así y otro tanto, 11,7% se abstuvo de responder a esta variable.

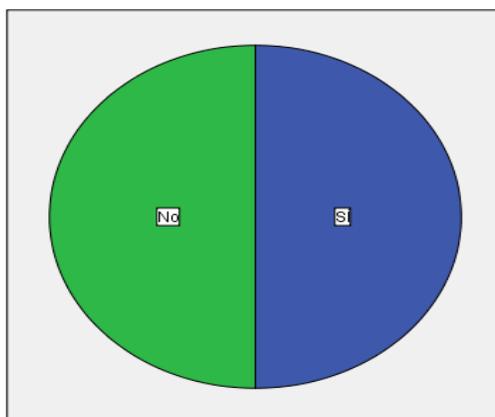
Tabla 14: *Prioridad para laborar en NH Royal Cali*

		Hotel como prioridad para laborar			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	44	73,3	73,3	73,3
	No	9	15,0	15,0	88,3
	NS/NR	7	11,7	11,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente:(SPSS) Elaboración propia

3.2. ¿Conoce la Visión de la empresa?

Figura 18: *Conoce visión*



Fuente:(SPSS) Elaboración propia

Este gráfico muestra claramente que el 50% conoce la Visión de la empresa y el otro 50% de los trabajadores encuestados no la conoce. Aunque la visión se escribió en la encuesta, (junto con otras visiones), la mitad de los empleados no logró identificarla.

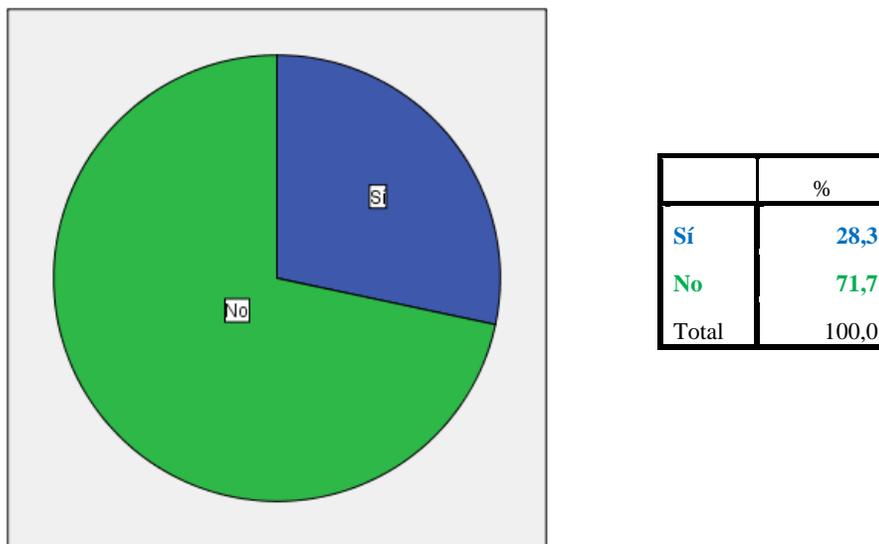
Tabla 15: *Conoce Visión*

		Conoce la Visión de la empresa			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	SÍ	30	50,0	50,0	50,0
	No	30	50,0	50,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente:(SPSS) Elaboración propia

3.3. ¿Conoce los principios de experiencia o creencia de la empresa?

Figura 19: *Conocer principios de experiencia o creencia*



Fuente:(SPSS) Elaboración propia

En cuanto a los principios o creencias de la empresa el 71,7% de las personas encuestadas se rejaron, no escribieron al menos uno, el 28,3% restante conoce perfectamente que el tenerlos presentes, es importante para poder ofrecer un servicio NH.

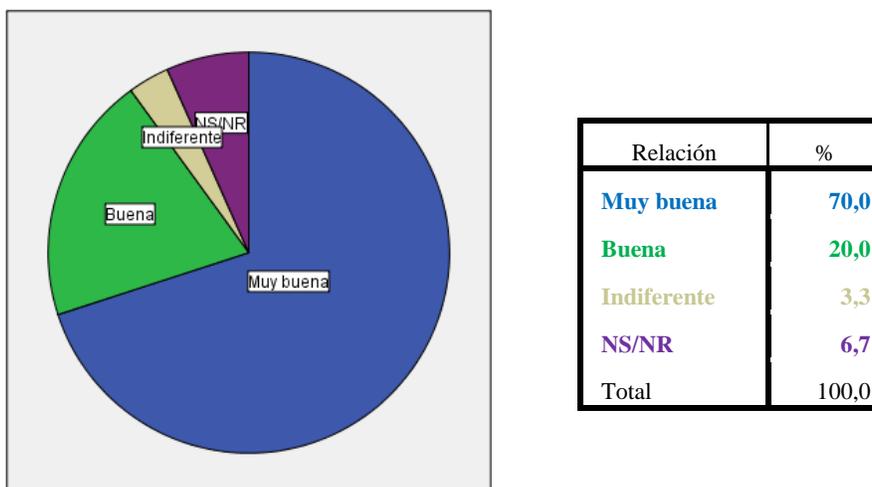
Tabla 16: Análisis conocer los principios de experiencia y creencia

		Conoce los principios de la empresa			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	17	28,3	28,3	28,3
	No	43	71,7	71,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente:(SPSS) Elaboración propia

3.4. ¿Cómo es la relación con los compañeros de trabajo?

Figura 20: Relación entre compañeros



Fuente:(SPSS) Elaboración propia

Una variable muy positiva para el hotel es que mucho más de la mitad el 70,0% de las relaciones entre los trabajadores es Muy buena, el 20,0% indicó que es buena, tan solo un 3,3% es indiferente ante sus colegas y el 6,7% no quiso responder a esta variable; ninguno de los empleados marcó que su relación era mala, muy mala o que no conocía a sus compañeros de trabajo, lo que es algo a favor en la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.

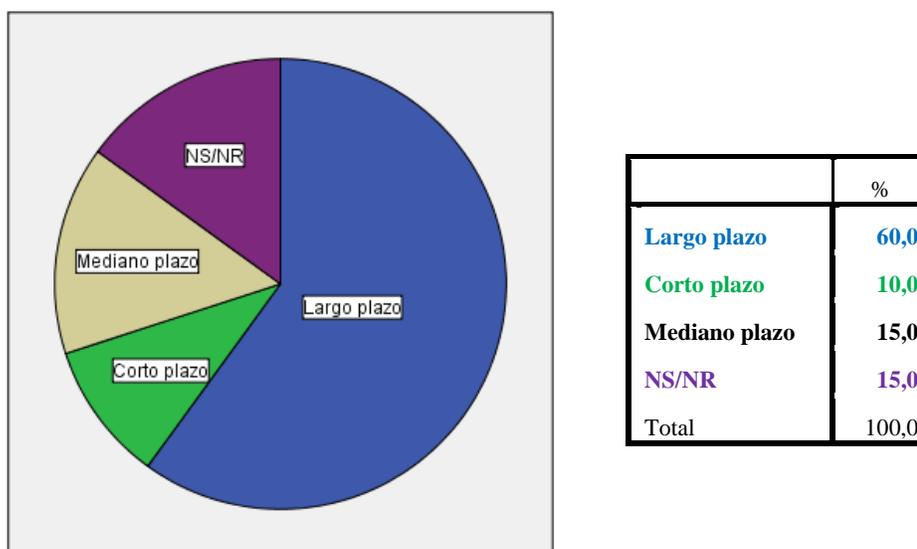
Tabla 17: *Análisis relación entre compañeros*

		Relación con los compañeros de trabajo			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy buena	42	70,0	70,0	70,0
	Buena	12	20,0	20,0	90,0
	Indiferente	2	3,3	3,3	93,3
	NS/NR	4	6,7	6,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente:(SPSS) Elaboración propia

3.5. ¿Durante cuánto tiempo se ven laborando en esta empresa?

Figura 21: *Tiempo de trabajo*



Fuente:(SPSS) Elaboración propia

En relación a la rotación de personal se estima que sea muy bajo, pues el 60,0% de los trabajadores se muestra interesado en laborar por largo tiempo en la empresa, el 15,0% desean estar un mediano plazo y el 10,0% más conocidos como empleados de alto-riesgo marcaron que trabajarán por un corto periodo, el otro 15,0% corresponde a las personas que no tienen claro aún el tiempo de permanencia en el hotel.

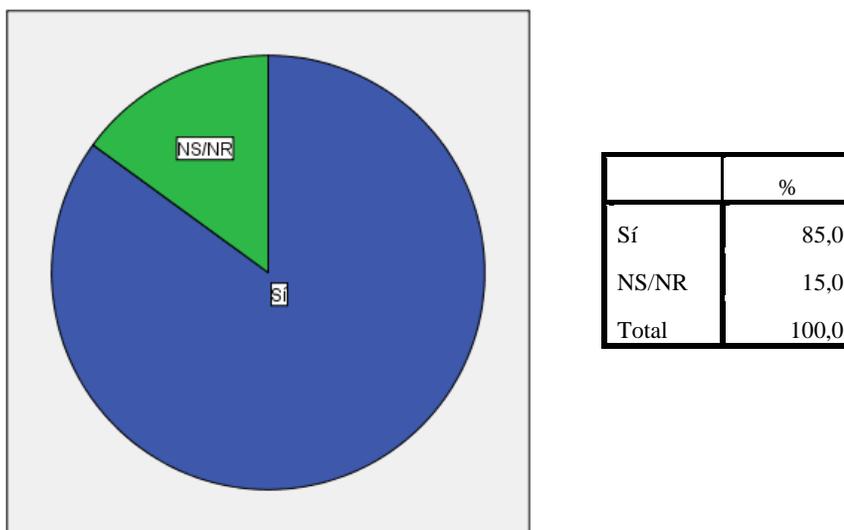
Tabla 18: *Análisis Tiempo de trabajo*

Proyección tiempo laboral					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Largo plazo	36	60,0	60,0	60,0
	Corto plazo	6	10,0	10,0	70,0
	Mediano plazo	9	15,0	15,0	85,0
	NS/NR	9	15,0	15,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente:(SPSS) Elaboración propia

3.6. ¿Valora Pertenecer a esta empresa?

Figura 22: *Valora pertenecer a la empresa*



Fuente:(SPSS) Elaboración propia

Otra noticia positiva e importante para el hotel es que la gran mayoría el 85,0% de los trabajadores se sienten orgullosos y valoran pertenecer a esta empresa lo que es trascendental en el cuerpo del talento humano de las organizaciones, un 15,0% hizo caso omiso a la pregunta, pero 0,0% es decir, nadie respondió que No valoraba pertenecer al hotel.

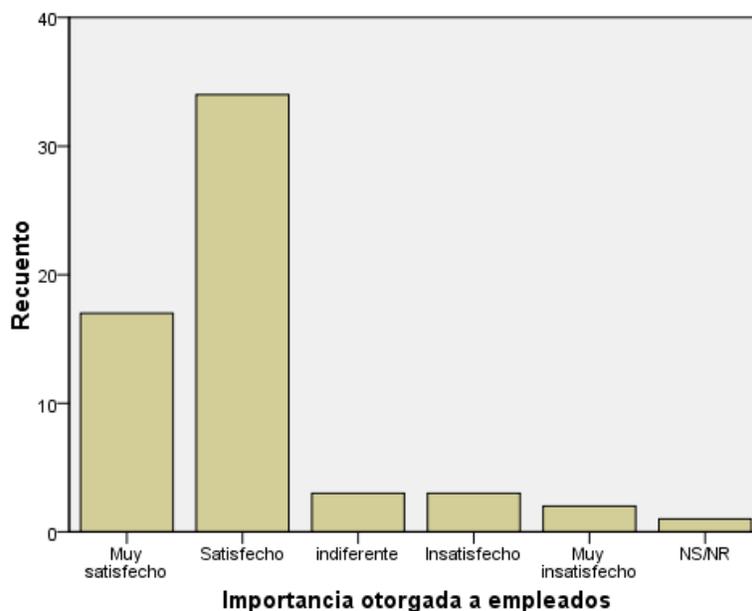
Tabla 19: *Análisis Valora pertenecer a la empresa*

		Valora pertenecer a la empresa			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	51	85,0	85,0	85,0
	NS/NR	9	15,0	15,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente:(SPSS) Elaboración propia

3.7. ¿Qué tan contentos se sienten los trabajadores con la importancia que la empresa les otorga?

Figura 23: *Nivel de satisfacción de los trabajadores*



Fuente:(SPSS) Elaboración propia

Esta variable también arroja resultados positivos para la compañía, saber que más de la mitad el 56,7% de los trabajadores se sienten satisfechos con la importancia que el hotel les brinda, el 28,3% se sienten muy satisfechos, en cifras menores las personas indiferentes e insatisfechas marcan un 5,0% para cada una y tan solo un 3,3% están insatisfechos con respecto a la importancia que se les ha entregado.

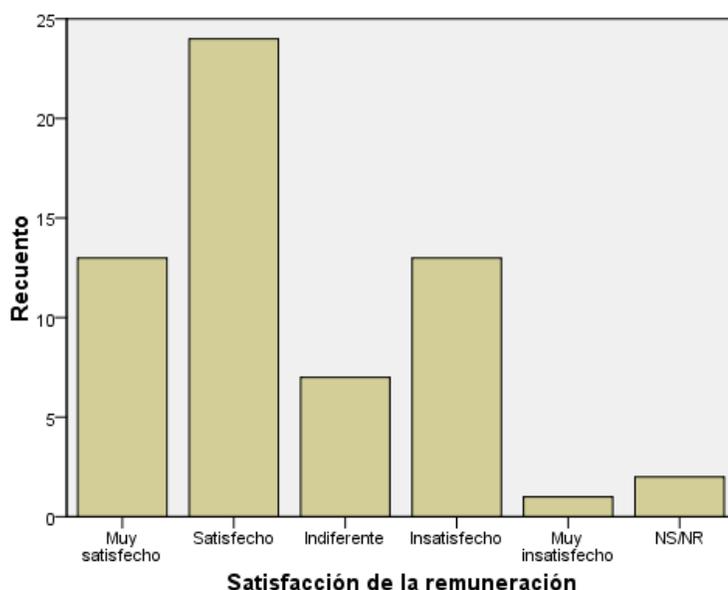
Importancia otorgada a empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy satisfecho	17	28,3	28,3	28,3
	Satisfecho	34	56,7	56,7	85,0
	indiferente	3	5,0	5,0	90,0
	Insatisfecho	3	5,0	5,0	95,0
	Muy insatisfecho	2	3,3	3,3	98,3
	NS/NR	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente:(SPSS) Elaboración propia

3.8. ¿Qué tan satisfecho está con su sueldo de acuerdo a las labores asignadas?

Figura 24: *Satisfecho con salario*



Fuente:(SPSS) Elaboración propia

Una de las preguntas más sensibles a responder por los encuestados fue saber su nivel de satisfacción en cuanto a la remuneración, los resultados arrojaron que el 40,0% se siente satisfecho, el 21,7% se encuentra muy satisfecho y en el mismo porcentaje (21,7%) se encuentran las personas insatisfechas con su sueldo, el 11,7% se mostró indiferente frente a ello, lo que indica una amplia división de los trabajadores en cuanto a este aspecto se refiere.

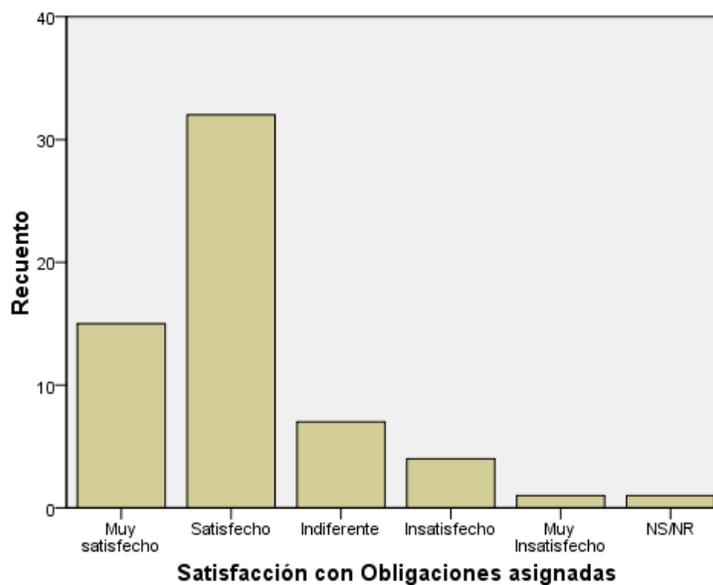
Tabla 20: *Satisfacción con salario*

		Satisfacción de la remuneración			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy satisfecho	13	21,7	21,7	21,7
	Satisfecho	24	40,0	40,0	61,7
	Indiferente	7	11,7	11,7	73,3
	Insatisfecho	13	21,7	21,7	95,0
	Muy insatisfecho	1	1,7	1,7	96,7
	NS/NR	2	3,3	3,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente:(SPSS) Elaboración propia

3.9. ¿Está satisfecho con las obligaciones asignadas?

Figura 25: *Satisfecho con obligaciones*



Fuente:(SPSS) Elaboración propia

En cuanto al nivel de satisfacción con las responsabilidades asignadas el 78,3% de los encuestados están satisfechos o muy satisfechos, lo que es positivo para la empresa, un 11,7% se muestra indiferente y tan solo el 8,4% están insatisfechos o muy insatisfechos con las obligaciones establecidas para ellos.

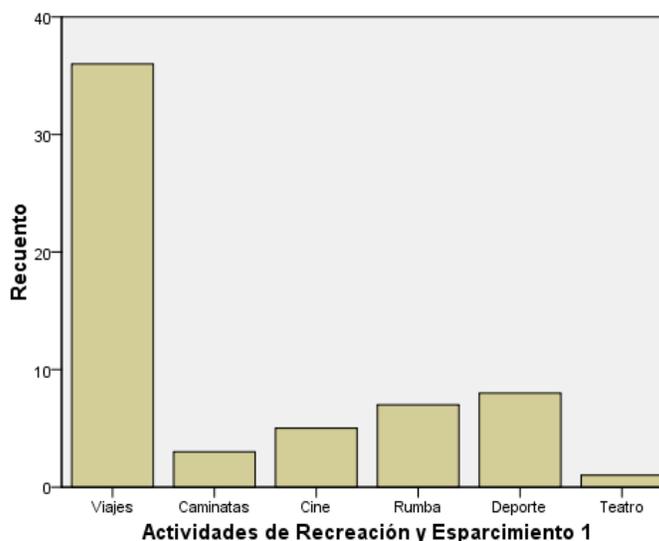
Tabla 21: *Análisis Satisfecho con obligaciones*

Satisfacción con Obligaciones asignadas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy satisfecho	15	25,0	25,0	25,0
	Satisfecho	32	53,3	53,3	78,3
	Indiferente	7	11,7	11,7	90,0
	Insatisfecho	4	6,7	6,7	96,7
	Muy Insatisfecho	1	1,7	1,7	98,3
	NS/NR	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente:(SPSS) Elaboración propia

3.10.1. ¿Qué actividades le gustaría que la empresa ofrezca como forma de recreación y esparcimiento?

Figura 26: *Actividades de recreación y esparcimiento*



Fuente:(SPSS) Elaboración propia

El aspecto de la recreación y el esparcimiento en la primera opción lo lideran los viajes con el 60,0%, en seguida están los deportes, las rumbas y el cine 13,3%, 11,7% y 8,3% respectivamente, las actividades menos llamativas son el teatro y las caminatas que marcaron el 1,7% y 5,0% respectivamente.

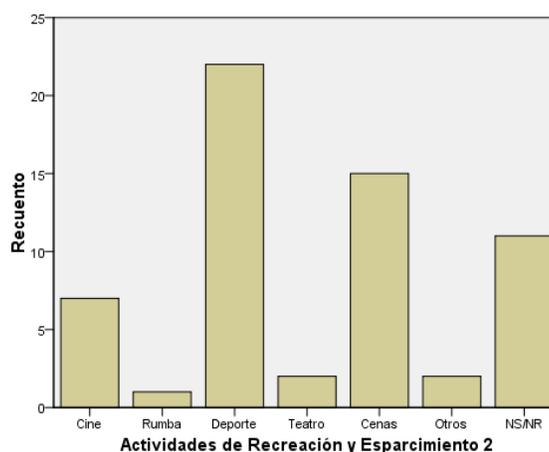
Tabla 22: *Análisis Actividades de recreación y esparcimiento*

Actividades de Recreación y Esparcimiento 1					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Viajes	36	60,0	60,0	60,0
	Caminatas	3	5,0	5,0	65,0
	Cine	5	8,3	8,3	73,3
	Rumba	7	11,7	11,7	85,0
	Deporte	8	13,3	13,3	98,3
	Teatro	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente:(SPSS) Elaboración propia

3.10.2. Actividades como forma de recreación y esparcimiento (Segunda opción)

Figura 27: *Actividades de recreación y esparcimiento 2*



Fuente:(SPSS) Elaboración propia

En la segunda opción los deportes vuelven a hacer presencia con un 36,7%, aparecen las cenas con el 25,0% y nuevamente el cine es seleccionado con el 11,7%, en este caso las rumbas descienden al 1,7% y el teatro asciende al 3,3%. El 18,3% de los encuestados no marcó ninguna actividad como segunda opción.

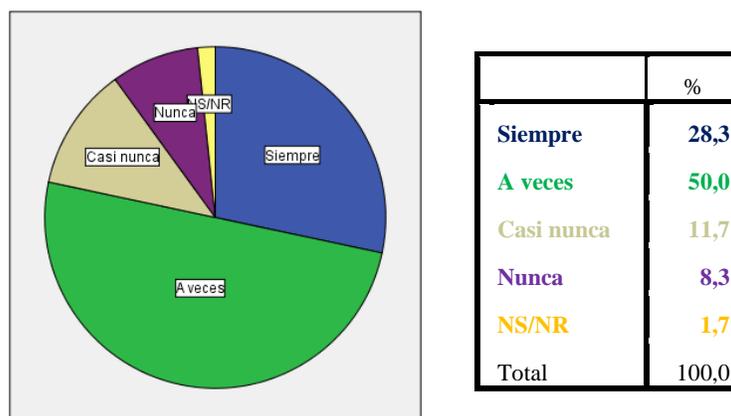
Tabla 23: *Actividades de recreación y esparcimiento 2*

Actividades de Recreación y Esparcimiento 2					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Cine	7	11,7	11,7	11,7
	Rumba	1	1,7	1,7	13,3
	Deporte	22	36,7	36,7	50,0
	Teatro	2	3,3	3,3	53,3
	Cenas	15	25,0	25,0	78,3
	Otros	2	3,3	3,3	81,7
	NS/NR	11	18,3	18,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente:(SPSS) Elaboración propia

3.11. ¿La empresa ofrece actividades que enriquecen la capacitación laboral?

Figura 28: *Actividades de capacitación*



Fuente:(SPSS) Elaboración propia

En esta variable quien se raja es la empresa, pues la mitad de los empleados 50,0% considera que la empresa no es constante en las capacitaciones para el personal, lo sigue el 28,3% que indicaron que si lo hace siempre, el 11,7% dijo que casi nunca se hacen este tipo de actividades en la empresa y un 8,3% se pronunció diciendo que nunca se ha hecho una capacitación al personal. Aspectos por mejorar del hotel pues la formación y capacitación constante de los empleados es fundamental para lograr el éxito de la compañía.

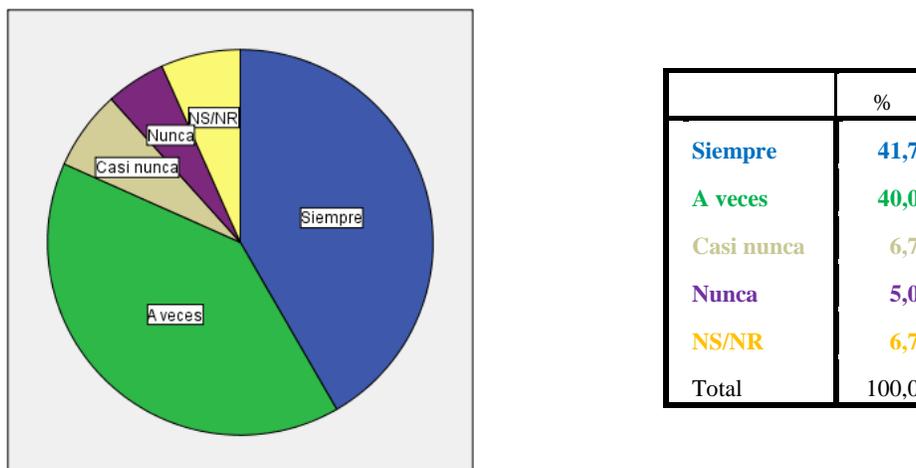
Tabla 24: *Actividades de capacitación*

		Frecuencia Capacitación Laboral			Porcentaje acumulado
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	
Válido	Siempre	17	28,3	28,3	28,3
	A veces	30	50,0	50,0	78,3
	Casi nunca	7	11,7	11,7	90,0
	Nunca	5	8,3	8,3	98,3
	NS/NR	1	1,7	1,7	100,0
Total		60	100,0	100,0	

Fuente:(SPSS) Elaboración propia

3.12. ¿las opiniones de los empleados se tienen en cuenta?

Figura 29: *tienen en cuenta otras opiniones*



Fuente:(SPSS) Elaboración propia

Esta gráfica muestra la división de los empleados, esta vez en cuanto si se tienen en cuenta o no las opiniones que ellos presentan, el 41,7% dijeron que siempre se tienen en cuenta y el 40,0% anunciaron que a veces lo hacen. Lo sigue el 6,7% y 5,0% que corresponde a las personas que dicen que casi nunca y nunca respectivamente se tienen en cuenta las opiniones de ellos para alguna toma de decisión. El 6,7% prefirió no responder a tal cuestionamiento.

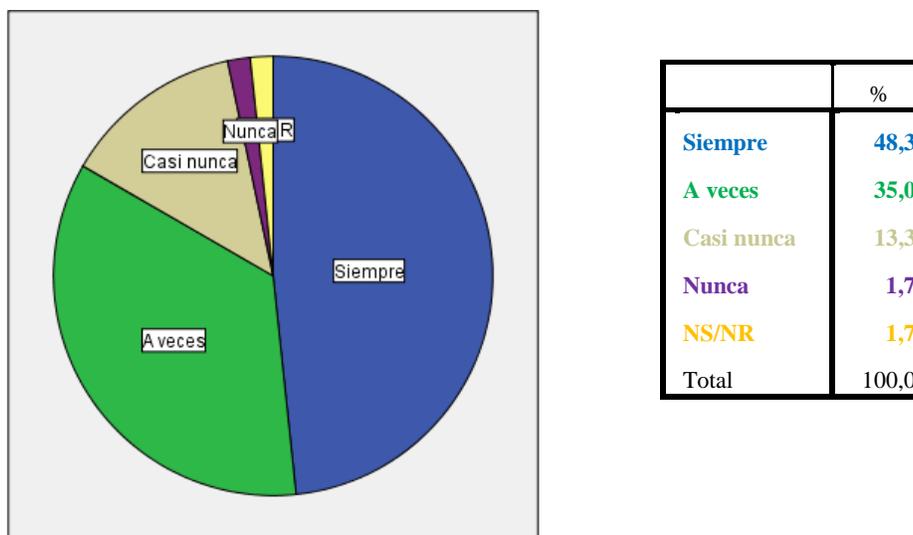
Tabla 25: *Análisis tienen en cuenta otras opiniones*

		Las opiniones de los empleados se tienen en cuenta?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	25	41,7	41,7	41,7
	A veces	24	40,0	40,0	81,7
	Casi nunca	4	6,7	6,7	88,3
	Nunca	3	5,0	5,0	93,3
	NS/NR	4	6,7	6,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente:(SPSS) Elaboración propia

3.13. ¿Las comodidades que se otorgan son adecuadas para llevar a cabo el trabajo?

Figura 30: *Comodidades adecuadas*



Fuente:(SPSS) Elaboración propia

Casi la mitad, el 48,3% de los encuestados anunciaron que las comodidades son buenas y adecuadas para llevar a cabo los diferentes trabajos, lo sigue el 35,0% quienes respondieron que a veces se ofrecen ciertas comodidades y el 13,3% dijo que casi nunca se ofrecen este tipo de bienestares a los trabajadores.

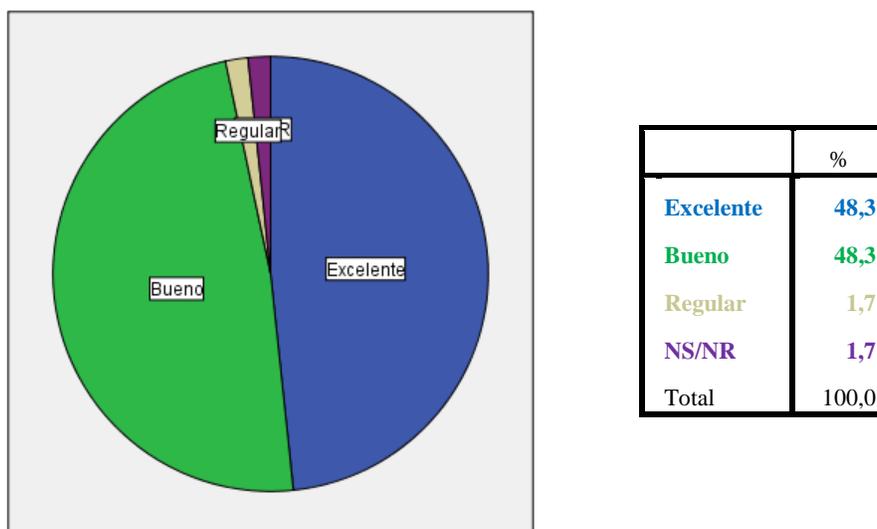
Tabla 26: *Análisis Comodidades adecuadas*

Acondicionamiento laboral					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	29	48,3	48,3	48,3
	A veces	21	35,0	35,0	83,3
	Casi nunca	8	13,3	13,3	96,7
	Nunca	1	1,7	1,7	98,3
	NS/NR	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente:(SPSS) Elaboración propia

3.14. Ambiente laboral en el área de trabajo

Figura 31: *Ambiente laboral*



Fuente:(SPSS) Elaboración propia

Y para cerrar con broche de oro, es cuestionamiento acerca del ambiente laboral, arrojó unos resultados muy positivos para el hotel como para los empleados, el 96,6% de los encuestados calificaron el clima laboral como excelente y bueno en igual medida, tan solo el 1,7% lo estimó como regular, no se obtuvo resultados de ambiente laboral malo o muy malo, opciones que también se contemplaban en el cuestionario.

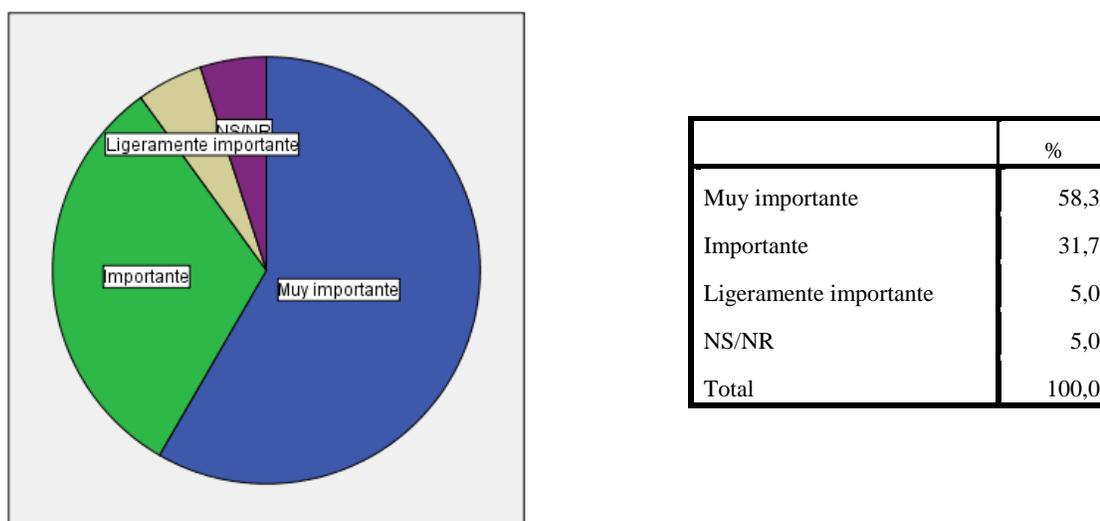
Tabla 27: Análisis ambiente laboral

Ambiente Laboral					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Excelente	29	48,3	48,3	48,3
	Bueno	29	48,3	48,3	96,7
	Regular	1	1,7	1,7	98,3
	NS/NR	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente:(SPSS) Elaboración propia

4. ¿Qué tan importante es realizar este tipo de encuestas a los empleados?

Figura 32: Importancia de realizar encuestas



Fuente:(SPSS) Elaboración propia

El éxito también fue para la encuesta y la investigación como tal, el 90% de los trabajadores encuestados manifestaron que este tipo de encuestas es importante hacerlas y mantener su continuidad en el futuro, tan solo el 5,0% mostró que es levemente importante y el otro 5,0% no se pronunció al respecto. Una vez más se demuestra el triunfo del método Buckingham.

Tabla 28 :Análisis Importancia de realizar encuestas

		Importancia de la encuesta			Porcentaje acumulado
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	
Válido	Muy importante	35	58,3	58,3	58,3
	Importante	19	31,7	31,7	90,0
	Ligeramente importante	3	5,0	5,0	95,0
	NS/NR	3	5,0	5,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Fuente:(SPSS) Elaboración propia

Aunque el análisis de la investigación nos indicó que más de la mitad, el 55,0% del talento humano cuenta con un estudio profesional, técnico o tecnólogo existe un gran número 40% de personas que cuentan con solo estudios de secundaria o primaria, es preciso decir que existen ocupaciones que solo requieren de experiencia más que de títulos, pero la educación y formación académica nunca estará de menos adquirirla, de acuerdo a una investigación realizada por *Consultoría Ejecutiva*, en 1900 solo el 17% de los empleados requerían personas con destrezas intelectuales, hoy más de 60% lo requiere; según las teorías administrativas, las empresas que cuenten con un personal calificado y apasionado por lo que hacen triunfarán en los mercados más complejos.

Uno de los aspectos a destacar en cuanto a los títulos de formación con el que cuenta el personal del hotel es que la mayoría están relacionados con la industria, administradores de empresas, administradores o tecnólogos en hotelería y turismo, técnicos en cocina o gastronomía y profesionales y técnicos en negocios internacionales entre otros, lo cual es muy bueno porque permite que lo aprendido en la teoría se aplique en las diferentes áreas y procesos de la empresa.

Un fenómeno interesante y que hace pensar que se tiene el talento humano adecuado para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos empresariales es el deseo de superarse, el 75% del personal indicó que quiere hacerlo y no importa mucho en qué desea continuar sus estudios, simplemente es positivo para la empresa contar con personas que no son conformistas.

En elementos relacionados con el sentimiento de pertenencia laboral se encontró que aunque más del 73% de las personas eligió al hotel como prioridad para laborar y que el 85% se sienten orgullosos de pertenecer a la empresa, tan solo el 50% conoce la visión y el 28% los principios, aspectos a tener en cuenta para subir esas cifras, que el personal se sienta realmente identificado con el hotel y conozca sus políticas y estrategias. Aquí es válido decir también que aunque no es

un alto porcentaje pero sí más de la mitad, el 61%, se siente satisfecho realizando sus labores en el hotel y que el 85% considera que el hotel muestra interés por ellos.

Referidos al clima organizacional, la encuesta arrojó resultados positivos, más del 96% considera que existe un muy buen ambiente laboral y el 90% indicó que sostiene excelentes relaciones con sus compañeros de trabajos, muy importante que las personas se sientan a gusto con quienes trabajan, más aun en la industria hotelera donde los horarios son exigentes y extensos, requiere de un buen clima organizacional para sostener el rendimiento y la buena actitud de los empleados

Considerando esto, es oportuno decir que el Hotel cuenta con un personal idóneo para seguir llevando a cabo sus procesos, según los perfiles extraídos del análisis, la mayor parte de ellos cuenta con una buena actitud por el hacer y el saber, el personal es rico en diversidad cultural, pues aunque el 60% de los empleados son de la ciudad de Cali, el 40% restante originarios de otros sitios del país contribuyen también en conjunto con caleños a compartir costumbres, estilos de vida haciendo más ameno el ambiente durante el desarrollo de sus actividades laborales.

Terminado el análisis de cada una de las preguntas realizadas a los empleados del hotel, se da cumplimiento al **Tercer Objetivo Específico** el cual buscaba - “Diagnosticar y caracterizar el talento humano con el ánimo de aclarar que es el más óptimo para la consecución de los objetivos de la empresa”.

A continuación se presenta un cuadro donde se diagnostica y caracteriza la estructura organizacional del hotel a través de la metodología del semáforo se determinan los aspectos y variables positivos y negativos del y para el hotel y sus empleados.

Entonces se divide lógicamente en 3 colores Verde, Rojo y Amarillo y se explica de la siguiente manera:

Cuadro 9: Semáforo

	Los aspectos críticos que necesitan mejorarse con prioridad. Estos pueden ser altamente nocivos sino se trabaja en ellos
	Las variables que están entre ser buenas o ser malas, se debe trabajar en ellas para evitar descender al rojo.
	Los objetos y situaciones buenas y exitosas, aquello que se debe seguir trabajando de esa forma pero siempre mejorando

Cuadro 10: Aplicación semáforo a la encuesta

N°	Variable	Estado Semáforo	Descripción
1.1.	Estado Civil		No se contempla ningún tipo de riesgo
1.2.	Lugar de Nacimiento		Existe Variedad de culturas. 60% caleños
1.3.	Género		Equidad de Género, el 60% son empleados masculinos
1.4.	Edad		Mezcla de experiencia con nuevos talentos
1.5.	Cargo desempeñado		No se contempla ningún tipo de riesgo
1.6.	Área		No se contempla ningún tipo de riesgo
1.7.	Rango Sueldo fijo/mes		El 68,3% de los trabajadores gana tan solo un SMLV quizá un poco más o quizá un poco menos
2.			
2.1.	Último nivel de formación académica		El 40% de los empleados solo cuenta con un título de bachiller o primaria; solo el 1,7% posgrado.
2.2.	Título de formación académica		El 45% no respondió a esta variable; de los que sí el 16,7% tiene estudios relacionados con la Hotelería y el turismo
2.3.	Deseo de continuar con proceso de formación		El 75% respondió que sí desea superarse profesionalmente
2.4.	Campo para continuar el proceso de formación		El 26,7% no lo sabe, tan solo el 5% quiere tener estudios relacionados con la hotelería y el turismo
2.5.	Áreas atractivas para trabajar en el hotel		Los cargos administrativos son los más llamativos para laborar.
3.			
3.1.	Elección como prioridad al hotel para trabajar		El 73,3% respondió que sí eligió al hotel como prioridad para trabajar en él.
3.2.	Conoce la visión del hotel		El 50% Sí el 50% No
3.3.	Conoce los principios del hotel		El 71,7% no tiene conocimiento sobre los principios
3.4.	Relación con los compañeros de trabajo		El 90% de los empleados sostiene excelentes relaciones con sus compañeros de trabajo
3.5.	Tiempo de permanencia para trabajar en el hotel		Prácticamente se encuentra dividido entre los de largo plazo 60%, los de corto (alto-riesgo) y los que no lo saben.

3.6.	Valora pertenecer al hotel		El 85% respondió afirmativamente, el 0% dijo que no.
3.7.	Importancia entregada por el hotel a los empleados		El 85% siente que el hotel les brinda importancia como empleados
3.8.	Satisfacción de la remuneración		Las opiniones aquí se encuentran divididas, aunque una mayoría el 61,7% está contento con el sueldo
3.9.	Obligaciones asignadas		El 78,3% se siente a gusto realizando sus obligaciones
3.10.	Actividades de Recreación y esparcimiento		El 60 % del personal se encuentra motivado por los viajes y por hacer otro tipo de actividades
3.11.	Capacitación laboral		Aspecto nocivo para los empleados del hotel, el 70% respondió de forma negativa a la existencia de estas capacitaciones
3.12.	Opiniones de los empleados		La oposiciones de los empleados entre sí y no son evidentes en los resultados
3.13.	Acondicionamiento laboral		Aunque una parte de los empleados está satisfecho con esto, se deben mejorar las condiciones para todos
3.14.	Ambiente laboral		El 96,6% se siente satisfecho con su ambiente de trabajo, algo positivo y vital para el desarrollo de las estrategias
4.	Importancia de esta encuesta		El 90% de los trabajadores manifestó que esta herramienta es útil aplicarla en las empresas.

Fuente: Elaboración propia

Este diagnóstico a través de esta metodología indica que los aspectos en crisis (marcados con rojo) del hotel son 4: el sueldo fijo mensual, el nivel de formación, el conocimiento de los principios del hotel y las capacitaciones que se deben entregar a los empleados.

Los aspectos que son buenos pero que son muy sensibles de pasar a ser malos (marcados con amarillo) son 8: el género (selección de personal equitativamente en cuanto al género), la aclaración de los títulos de formación académica que el personal tiene así como el campo en el que desea continuar los estudios, la visión del hotel, la satisfacción en cuanto a la remuneración de los trabajadores, entregar mayor importancia a las opiniones de los empleados y ofrecerle mejores espacios de trabajo.

El resto de los aspectos, los exitosos (marcados con verde) son 15 más de la mitad de las preguntas, lo que indica resultados positivos para los empleados y para el hotel.



Capítulo V

Metodologías enfocadas al Talento Humano

Metodologías enfocadas al talento humano

Las siguientes metodologías se exponen con el fin de identificar diferentes herramientas y recursos para aplicarlos a los empleados como a directivos y en conjunto tener una percepción más clara acerca de sus intereses tanto personales como profesionales. Algunas de estas metodologías se aplicaron en esta investigación como es el caso del método desarrollado por Buckingham.

Para obtener la mejor versión del personal existe una serie de actividades, métodos, técnicas y teorías que se pueden aplicar al personal de una empresa a fin conseguir los mejores resultados tanto para la empresa como para el talento humano que la conforma, se presenta a continuación esas metodologías planteadas por diferentes autores y de esta forma se da cumplimiento al **penúltimo Objetivo Específico** que consiste en – “Plantear y aplicar metodologías utilizadas para conocer el nivel de motivación y satisfacción de los trabajadores del Hotel NH”.

1. Metodología 1: “Primero rompa todas las reglas” – Marcus Buckingham Curt Coffman

Según el autor, la única forma de generar ganancias duraderas es creando una empresa que atraiga y retenga a empleados talentosos, para más tarde convertir este talento en rendimiento; el desarrollo y la motivación son claves para mantener a los mejores creando así grandes empresas

1.1. Preguntas del empleado con respecto a la fortaleza del lugar de trabajo.

1. ¿Sé lo que esperan de mí en el trabajo?
2. ¿Tengo los materiales y el equipo necesarios para realizar bien mi trabajo? (aplicada en la investigación)
3. En el trabajo: ¿Tengo la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer?
4. En los últimos siete días: ¿He recibido reconocimiento o estímulo por hacer un buen trabajo?
5. ¿Se interesa mi supervisor o alguien en mi trabajo por mí como persona?
6. ¿Hay alguien que estimula mi desarrollo donde trabajo?
7. ¿Son importantes mis opiniones en el trabajo? (aplicada en la investigación)
8. ¿Me hace sentir mi compañía que mi trabajo es importante? (aplicada en la investigación)
9. ¿Están mis compañeros de trabajo comprometidos a realizar trabajo de calidad?
10. ¿Tengo un buen amigo en el trabajo?
11. Durante los últimos seis meses en mi trabajo: ¿Alguien ha mencionado mi progreso?

12. ¿He tenido oportunidad de aprender y crecer durante el último año? (aplicada en la investigación)

Si el jefe consigue que todas estas preguntas se respondan de una forma positiva, habrá creado un lugar de trabajo excelente, las personas por lo general no cambian, no hay que perder el tiempo sacando de ellas lo que no tienen, hay que aprovechar lo que sí tienen; cuando un buen jefe mira hacia adentro de la organización se encarga de objetivos, necesidades y motivación, cuando un buen jefe mira hacia el exterior de la organización se centra en la competencia, el futuro y las alternativas.

1.2. 4 Claves de los grandes jefes

1. **Seleccione basado en el talento:** el talento es un patrón reiterativo del pensamiento y la conducta, este se puede aplicar de una forma productiva, lo óptimo sería colocar el talento ideal en el rol apropiado, el talento no se puede enseñar, no es lo mismo que la habilidad o el conocimiento; la mayoría de personas no conoce sus propios talentos, hay que dedicarse a descubrirlos. Hay que tener claro, cuáles son los tipos de talento que se necesitan.
2. **Definir los resultados de una manera correcta:** los empleados deben seguir los pasos requeridos en aspectos que tengan que ver con la precisión, la seguridad y los estándares de la empresa, hay ocasiones en que dejar que los empleados salgan de los procesos establecidos es aceptable pero siempre cuando la situación lo permita.
3. **Concentrarse en la Fortaleza:** hay que colocar a los empleados correctos en la posición correcta, hay que pasar más tiempo con los mejores empleados, convertir el talento en desempeño y centrarse en la excelencia, hay que encontrar el detonante motivador de cada persona y utilizarlo.
4. **Hallar el encaje perfecto:** hay que ayudar a los empleados a desarrollar sus carreras creando héroes en cada posición haciendo de cada puesto una profesión respetada.

1.3. Entrevistas de fortalezas: Estas son preguntas que deberían hacer los directivos y jefes y que pocas veces hacen.

1. ¿Qué fue lo que disfrutó más en su anterior experiencia laboral? ¿Qué lo trajo aquí?
Y ¿Qué lo mantiene aquí?
2. ¿Cuáles cree usted que son sus fortalezas?
3. ¿Cuáles son sus metas en su puesto de trabajo actual?
4. ¿Con qué frecuencia le gustaría reunirse con su jefe para discutir su progreso?
5. ¿Tiene alguna meta profesional que piense que el jefe deba saber?
6. ¿Cuál ha sido el mejor alago que ha recibido?
7. ¿ha tenido mentores o socios realmente productivos?
8. ¿Cuáles son sus metas profesionales a largo plazo?

9. ¿Cuáles son las habilidades específicas que quisiera aprender?
10. ¿Hay algo más que le gustaría decir y pueda ayudar a trabajar mejor juntos?

Si las organizaciones desean utilizar todo el poder que proviene de un trabajador, deben encontrar un mecanismo que lo ayude a su liberación, el mejor mecanismo del que disponen es el directivo, se debe equipar con estas llaves maestras de la dirección de personas para lograr que los más talentosos no le abandonen. (Tomado de “El Poder de la Excelencia” Pablo Perroni.2016.)

2. Metodología 2: 6 Estrategias de motivación para el personal. Según la revista Entrepreneur. 2017.

Como se ha dicho el talento humano de toda empresa es muy importante, por lo que debe plantearse en el plan de gestión de las compañías haciendo enfoque en cómo mantenerlo satisfecho y evitar la rotación, además de motivar, desarrollar y retener a los mejores.

1. Crear un ambiente libre, donde la comunicación fluya: para esto se debe establecer un cronograma de reuniones periódicas en las que todos los trabajadores compartan sus problemas, experiencias y conocimientos.
2. Incentivar la participación en la toma de decisiones: eso tiene que ver con aspectos relacionados con su trabajo y temas para los cuales están capacitados.
3. Establecer mecanismos de participación directa: así los empleados entregarán sugerencias, opiniones y contribuirán en la mejora de la gestión y el desarrollo de ideas.
4. Evaluar el desempeño: felicitar al trabajador cuando realice una buena gestión o explica qué medidas correctivas debe asumir cuando no se alcanzan los objetivos.
5. Hacer programas de rotación laboral: de esta forma, el trabajador se familiarizará con otras áreas de la empresa y orientará su desarrollo profesional y personal dentro de la misma.
6. Fomentar la participación de los trabajadores: desarrollar actividades que complementen el desarrollo profesional y personal en cursos y talleres.

Conclusiones

Las estructuras organizacionales se convierten hoy en uno de los ámbitos más importantes de las empresas exitosas, se diseñan de acuerdo a los objetivos y lineamientos estratégicos que estas sigan pues cada organización es diferente de otra.

La consolidación de varios puntos de vistas de profesionales no solo en hotelería o turismo sino de otras áreas se convierte en una herramienta importante a la hora de identificar un diagnóstico de la estructura organizacional de una empresa.

Los organigramas se convierten en herramientas útiles para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa porque permite ver claramente las áreas y/o departamentos establecidos en una empresa.

La metodología planteada por Buckingham permitió identificar claramente el tipo de talento humano con el que el hotel NH Royal Cali cuenta para desarrollar sus actividades y prestar el servicio a unos clientes.

La experiencia de llevar a cabo dos roles, el ser empleado y el ser el observador permitió la continuación del proceso de formación íntegra y parcial.

Anexos

1. Apreciaciones profesionales

Para esta investigación fue importante también considerar las opiniones, percepciones, críticas y aportes de diferentes profesionales y actores de otras áreas del conocimiento relacionadas con la actividad turística, hotelera, administrativa y la gestión del talento humano. Aquí se presenta una serie de personajes refiriéndose a la importancia del talento humano en las organizaciones.



Miguel Ángel Ledhesma
Escritor y Periodista Turístico

Buenos Aires (Argentina)

“No existe talento sin actitud. Se puede tener los títulos académicos, los conocimientos, la experiencia, pero si no existe la motivación y la intención de hacer las cosas bien, no hay talento que valga. Por lo tanto, una empresa no debe buscar a profesionales solamente, debe buscar a gente apasionada por lo que hace: los conocimientos se pueden enseñar siempre, la pasión, la actitud en la vida y en el trabajo, es más difícil de enseñar. No existe el talento si no hay pasión”.

Luz Marina Ardila
Administradora Turística y Hotelera

Popayán (Colombia)

“El talento humano se convierte hoy en uno de los pilares fundamentales para el desarrollo de la hotelería, en tanto su razón de ser se concentre en torno a la satisfacción del usuario cumplimiento de sus expectativas.

El talento humano ha pasado de ser uno de los factores que contribuyen con la producción de un servicio de calidad, a ser uno de los principales agentes en la concreción de las expectativas del usuario. Hablar de calidad del servicio implica hablar de las personas que lo hacen posible y de tal manera significa, también, una mirada estratégica de quienes asumen el papel de su direccionamiento. De tal manera podremos entender las actuales dinámicas del servicio, hoy no es posible hablar de servucción o prestación de servicios en hotelería o turismo, cuando no se cuenta con competencias blandas orientadas al usuario. El talento humano que provee el servicio debe contar con capacidades y habilidades que le faciliten la vida al usuario y que le permitan satisfacer sus expectativas, pero sobre todo que le permitan desarrollar sus



emociones y por ende permita a los establecimientos y sus equipos de trabajo lograr un sello distintivo, en palabras del gurù del la Estratègica – Michael Porter- una competencia diferencial”.



Miguel Rodríguez Vargas
Administrador de Empresas

Santiago de Cali (Colombia)

“El talento humano dejó de ser visto como el activo más importante de una empresa para pasar a ser el eje que la mueve. Las empresas más exitosas a nivel mundial son las que tienen un enfoque de bienestar hacia sus colaboradores, teniendo como ejemplo a Google y Lego a nivel mundial y a Doria a nivel nacional, todos ganadores del galardón Best Place to Work. No en vano Richard Branson, dueño de Virgin International está siempre promoviendo un sistema innovador en el trato a los empleados, dándoles un papel protagonista en sus campañas y proyectos”.

Fernando Lora Moreno
Comunicador Social

Santiago de Cali (Colombia)

“Los recursos humanos en una compañía son completamente importantes, pues son ellos los que velan porque los empleados tenga una satisfacción al trabajar en la empresa en la que están, muchas empresas no tienen en cuenta su satisfacción, solo se dedican a exigir y no dar nada una retribución por el trabajo realizado, por ejemplo google es una de las empresas más reconocidas en temas de satisfacción del cliente interno, haciendo que muchos de sus trabajadores la tengan como el top uno de las mejores empresas para trabajar, ellos tienen claro que su capital humano hace que día a día se pueda seguir posicionando”.



Rosa Acosta
Periodista

Buenos Aires (Argentina)

“El ser humano es creativo por naturaleza, en estado de evolución y desarrollo permanente, es un factor fundamental para todo emprendimiento empresarial indistintamente de donde sea su participación. Y tiene una gran facilidad por crear, innovar y generar distintas fuentes de recursos. Es su talento natural”.

Andrés Guerrero
Comunicador Social

Santiago de Cali (Colombia)

“El talento humano es importante en las empresas debido a que puede explorar, detectar e incrementar el buen desempeño de un empleado para con la empresa... uno de los clientes más importantes es el cliente interno y este espacio para el manejo del mismo es de suma importancia además ayuda a perfilar de la mejor manera las diferentes funciones y/o responsabilidades para el curriculum de cada empleado o posible empleado”.



Natanael Méndez
Licenciado en Lenguas Extranjeras

Santiago de Cali (Colombia)

“La importancia que se le da al talento humano desde las empresas ha ido cambiando a través del tiempo en especial, desde el tipo de empresa a la que nos referimos, algunas llaman talento humano a la capacidad de encontrar en algunos trabajadores las respuestas a sus necesidades como empresa, ocurriendo dos cosas claras, por una parte, encontrar personas que hagan lo que la empresa necesita a un buen precio para ellos

Y por otro lado, creando la competencia entre los individuos para que hagan más de lo que ellos necesitan, de una manera más efectiva y tal vez rentable para la misma empresa. Si se aprecia el talento desde el punto de vista de valorar lo que el trabajador puede hacer y cultivarlo, sería el propio uso del término. Pero si se da referencia al talento humano como oportunidad para poner en competición personas para beneficio no de ellos sino de la empresa. Estaríamos llamados a redefinir cómo y cuándo usar el término, dependiendo de los intereses y resultados de cada empresa”.

Wilfredo Oseguera
Periodista y Especialista en Recursos Humanos

Tegucigalpa (Honduras)



“El talento humano en cualquier tipo de empresa ya sea pequeña, mediana o una gran industria, es uno de los elementos intangibles de suma importancia ya que por medio de ellos se realizan los procesos internos y externos, que se llevan a cabo en una empresa para que esta funcione correctamente, y de la misma manera se logre estabilidad en la compañía, hablando de imagen, de marca, de utilidades, de expansión y todo lo que encierra los objetivos de cada año en las organizaciones.

Ya que en el contexto en el cual nos encontramos en la actualidad, la capacidad y competencia organizacional son disposiciones que están vinculadas con la fuerza de trabajo, ya que dependiendo de los resultados de estas, se verá el claro reflejo de cómo está siendo apreciado y gestionado ese valor intangible, lo que le permitirá a la empresa tener importancia frente a los clientes.

Por esta razón, a nivel mundial las organizaciones que tienen conocimiento de esto, procuran tener una visión evolutiva y sustentable para fortalecer cada día ese valor intangible que es de vital trascendencia; creando así políticas de responsabilidad social al interior de estas, además de invertir tiempo y esfuerzo para fortificar la gerencia de los Recursos Humanos para responder a las necesidades de los trabajadores”.



Mónica Solarte Varela
Técnica en Gestión Humana

Santiago de Cali (Colombia)

“Captar y retener colaboradores productivos con un alto sentido de pertenencia es lo que las empresas con una alta visión de evolución, están tomando en cuenta al momento de proyectar sus negocios a márgenes de ganancia máximas. El dar valor al conocimiento como agregado del talento humano disponible logra que cualquier empresa alcance el éxito en forma segura.

Son nuevos tiempos el talento humano dejó de ser un simple recurso para convertirse en los nuevos pilares empresariales”.

2. Visita técnica estudiantes de Turismo Universidad del Cauca

En el marco de la consecución de objetivos de esta investigación, es importante contar con el concepto y las perspectivas de otros profesionales en turismo (o futuros profesionales) a fin de obtener dos aspectos claves, por un lado, el aporte de las apreciaciones, evaluaciones y críticas constructivas que le permitan al hotel mejorar los procesos y procedimientos que se logren a observar y analizar durante la actividad a desarrollar así como felicitar, resaltar y dar continuidad a métodos que el hotel esté empleando y sean significativos de dar a conocer; para ello se planificó una visita técnica de los estudiantes de décimo semestre del programa de turismo de la Universidad del Cauca, acompañados de dos docentes, Luz Marina Ardila y María Fernanda Moreno, ésta visita constituyó un recorrido por las diferentes áreas del hotel (Lobby, Salones de eventos, Piscina, Restaurante, Habitaciones y suites) a dirección del jefe de Habitaciones Steven, además se contó con una breve charla de los jefes de esas áreas explicando y dando respuestas a las inquietudes de los futuros profesionales en turismo acerca de los procesos llevados a cabo en dichos departamentos. El segundo aspecto clave es alimentación y enriquecimiento de la constitución de esta investigación, el tener 18 conceptos y apreciaciones diferentes acerca del hotel, objeto de estudio, es de gran importancia para la consolidación de este estudio.



UNIVERSIDAD DEL CAUCA
PROGRAMA DE TURISMO
GERENCIA ESTRATEGICA DE TURISMO
VISITA TECNICA HOTEL NH

Conclusiones de la actividad

A partir de la lectura de los informes individuales presentados por los estudiantes, a continuación, relaciono algunos aspectos para destacar, desde sus fortalezas como desde la mejora continua.

1. ASPECTOS POSITIVOS IDENTIFICADOS DURANTE LA VISITA TECNICA

Es importante resaltar que durante el proceso de reconocimiento de las instalaciones logística e identificación de procesos se destacaron los siguientes aspectos, que sin duda contribuyen al posicionamiento con que cuenta actualmente el Hotel.

- El trabajo en equipo de parte de los directivos facilita el desarrollo de las acciones de los empleados de niveles operativos.
- Se refleja alto sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización.
- Políticas claras y visibles en cuanto a la promoción de los empleados en las áreas de alojamiento, eventos y restaurante. Esta estrategia además de promover y estimular a los empleados garantiza un uso eficiente de tiempos y especialización en los procedimientos, en tanto no se requieren procesos de entrenamiento por alta rotación de personal.
- Procesos de comunicación claramente establecidos y efectivamente desarrollados
- Asignación de valor por lo que cada trabajador representa para la organización
- Directivos con claridad para la generación de estímulos a sus empleados
- Identidad y reconocimiento por el trabajo desarrollado en cada dependencia
- Clientes sólidos y altamente satisfechos
- Flexibilidad como principio para la satisfacción del usuario
- Los espacios para exhibición de obras de arte es una estrategia de promoción al talento de la región.
- La atención directa por parte de los jefes de área emite a los visitantes un mensaje de respeto, independiente de sus propósitos académicos.

2. ASPECTOS POR MEJORAR

Debo indicar que han sido pocos los aspectos que los profesionales en turismo han indicado en los aspectos por mejorar, algunos de éstos son:

- Cuando se hace referencia al tipo de usuarios de los servicios del Hotel y están relacionados con algunas personas enfermas o que han desaparecido, usar un lenguaje más suave que denote el trato preferencial que se ha tenido con estas personas.
- Los planes de contingencia no fueron destacados por los directivos
- Los procesos de provisión de materias primas e insumos, si bien garantizan los estándares de calidad, no contribuyen con el desarrollo local, de acuerdo con el listado de proveedores que nos indicaron.

- En algunas áreas del hotel no se cuenta con la señalética requerida o que pueda facilitar la movilidad de los usuarios del servicio.
- Los perfiles requeridos para el desarrollo de algunas actividades podrían considerar profesionales relacionados con el área de turismo, como mecanismo de estímulo a estudiantes de turismo de diferentes partes del país.

Bibliografía

- <http://www.emprendovenezuela.net/2013/04/6-preguntas-claves-del-diseno.html>
- https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tepeji/administracion/documentos/tema/Teoria_y_Disenio_Organizacional.pdf
- http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md1/ejec/AE/DO/S02/DO02_Lectura.pdf
- <http://www.bdigital.unal.edu.co/1901/1/71366476.20101.pdf>
- <file:///C:/Users/Kevin%20Casanova/Downloads/1141-2174-1-SM.pdf>
- <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/estructura/estructura-organizacional/vision-general/principal>
- <https://es.surveymonkey.com/mp/human-resource-surveys/>
- <https://es.surveymonkey.com/mp/hr-survey-templates/>
- <https://www.uco.es/organizacion/calidad/encuestas/pdf/ENCUESTAPAS.pdf>
- <http://www.redalyc.org/pdf/206/20606008.pdf>
- <https://valerojulio.files.wordpress.com/2012/09/libro-gestion-del-talento-humano-chiavenato.pdf>
- <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>
- <http://www.e-encuesta.com/blog/2015/tipos-de-pregunta-en-la-encuesta/>
- <http://destinonegocio.com/co/gestion-co/entiende-la-importancia-del-organigrama-en-la-estructura-de-la-empresa/>