



## **Análisis del área gestión del talento humano en algunas organizaciones del sector turístico de la ciudad de Manizales en el año 2015**

### **Proyecto adscrito al macroproyecto:**

Caracterización de la estructura organizativa, administrativa y funcional de las áreas de gestión del talento humano en instituciones del sector turístico, educativo y de salud, en el ámbito público y privado de la ciudad de Manizales.

**Angela Paola Corrales Sanchez  
Ximena Morales Quintero**

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN TURISTICA  
Manizales, Colombia  
2016

**Análisis del área gestión del talento humano en algunas organizaciones del  
sector turístico de la ciudad de Manizales en el año 2015**

**Angela Paola Corrales Sanchez\***  
**Ximena Morales Quintero\***

Proyecto de investigación, presentado como requisito parcial para optar al título de:  
**Profesional en Administración Turística**

Tutor  
Mabel Ibarra Luna

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA  
Manizales, Colombia  
2016

\*estudiantes de Administración Turística de la Universidad Católica de Manizales, asistentes de investigación, con una trayectoria en el grupo de investigación ELITE de cuatro años.

## 1. RESUMEN

Los cambios que se han producido en los últimos años a nivel mundial, han llevado a que las personas y las organizaciones deban trascender y adaptarse a los nuevos cambios imperantes, para asumir competentemente los retos que se plantean en la actualidad. El área de gestión del talento humano es un área fundamental en los procesos de adaptación de dichos cambios, ya que ésta es la encargada de administrar el talento humano, que es el activo más importante de la organización, y el único capaz de lograr una ventaja competitiva. Sobre todo esta área juega un papel trascendental en empresas prestadoras de servicios turístico, las cuales hacen parte del sector servicios y por lo mismo están compuestas en mayor medida por personas, su importancia yace en que es la única área capaz de optimizar y potencializar los conocimientos y habilidades de las personas que componen las empresas y que conoce a profundidad las necesidades y requerimientos de las mismas. En este sentido en el presente estudio se pretende analizar la gestión del talento humano de las empresas del sector turístico en la ciudad de Manizales en el año 2015, lo cual comprende la identificación de las funciones del área, la descripción de los procesos y finalmente un análisis desde el ápice estratégico como un área estratégica en las organizaciones del sector turístico.

Metodológicamente el estudio es descriptivo con enfoque mixto que permita utilizar técnicas e instrumentos para recolectar información de carácter cualitativo y cuantitativo, suministrada por los líderes del área de gestión humana, realizando un análisis comparativo del estado del área de talento humano en dichas organizaciones con respecto a los enfoques teóricos existentes, triangulación desde la interpretación, teniendo en cuenta que el análisis de la información recolectada se realizó integrando diferentes lógicas: el contexto social (Entrevistas, encuestas), la teoría, con el fin de lograr una comprensión más global y holística del fenómeno objeto de estudio. Los resultados esperados serán de utilidad para posteriores estudios de la comunidad académica y para el sector turístico en general, el cual se pueda basar para tener un conocimiento más amplio de los beneficios de poseer un área de talento humano en la organización, y de analizar el estado actual en que se encuentran respecto a la temática y poder así tomar medidas correctivas sobre los ámbitos en los cuales se está fallando.

## ABSTRACT

The worldwide changes that have been produced on the last years, have made people and organizations transcend and adapt to the new prevailing changes, to assume proficiently the challenges that are raised in these days. The Human Resources Management area is fundamental in the adaptation process of such changes, since it is in charge of the human talent administration which is the most important asset in the organization and the only one capable of achieving a competitive advantage. This area overall, plays an important role in the companies providing turistic services, which are part of the services sector and, for the same reason, are composed mostly for people, its importance lies on the fact that it is the only area capable to optimize and the knowledge and abilities of the staff and it knows in depth their needs and requirements. In this sense, the present study pretends to analyze the Human Resources Management in the tourism sector companies in Manizales in 2015, which contains the area functions identification, processes description and finally an analysis from the strategic apex as an strategic area in the tourism sector organizations.

Methodologically, this study is descriptive with a mixed approach that allows to use instruments and techniques to collect information of a qualitative and quantitative character, provided by the Human Resources Management leaders, doing a comparative analysis of the Human Resources Management area status in this organizations with respect to the existent theoretical approaches, given that the collected information analysis realized linking different logics: social context (interviews, surveys), theory, with the final purpose to achieve a more global and holistic comprehension of the object of study phenomenon. The results will be use for future studies of the academic community and tourism sector in general which could be use to base a bigger knowledge about the advantages of having a Human Resources Management area in the organization, and to analyze the actual status that the organizations are respect to the topic and be able to take corrective measures about the habits that are failing.

## TABLA DE CONTENIDO

1. Resumen .....	3
2. Descripción Del Proyecto .....	8
2.1 Planteamiento Del Problema .....	8
2.2 Justificación .....	10
2.3 Objetivos.....	12
3. Marco Teórico.....	13
3.1 La Organización .....	13
3.2 Organizaciones Del Sector Turístico .....	16
3.3 Estructura Organizacional .....	18
3.4 Gestion Del Talento Humano .....	22
3.5 Gestion Del Talento Humano En Las Organizaciones Del Sector Turistico.....	22
3.6 Practicas Desarrolladas Por El Area De Gestión Humana .....	24
3.7 Area De Talento Humano Y Su Funcion Estrategica En Empresas Del Sector Turístico.....	29
4. Metodología Propuesta.....	31
5. Resultados.....	36
6. Conclusiones Finales Del Estudio: .....	70
7. Referencias Bibliográficas .....	72
8. Bibliografía.....	74
9. Webgrafia .....	75

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Características de los grupos formales e informales, relaciones y diferencias existentes entre ambos. ....	15
Tabla 2 Prácticas del área de gestión de talento humano. ....	34
Tabla 3 Análisis cualitativo de la entrevista a profundidad. ....	37
Tabla 4 Selección de personal y reclutamiento .....	46
Tabla 5 Capacitación, entrenamiento y desarrollo.....	47
Tabla 6 Evaluación del talento - Oportunidades de carrera.....	49
Tabla 7 Evaluación del desempeño - Valoración del personal .....	50
Tabla 8 Compensación.....	51
Tabla 9 Otros aspectos de la gestión humana. ....	52
Tabla 10 Selección de personal – Reclutamiento.....	54
Tabla 11 Capacitación - Entrenamiento y Desarrollo. ....	55
Tabla 12 Evaluación del Talento - Oportunidades de carrera. ....	56
Tabla 13 Evaluación del desempeño - Valoración del personal. ....	58
Tabla 14 Compensación.....	59
Tabla 15 Otros aspectos de la Gestión del talento humano. ....	60

## LISTA DE FIGURAS

Ilustración 1- Diseño metodológico.....	31
---	----

## LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Selección y reclutamiento. ....	47
Gráfica 2 Capacitación - entrenamiento y desarrollo.....	48
Gráfica 3 Evaluación del talento - Oportunidades de carrera .....	49
Gráfica 4 Evaluación del desempeño – Valoración de personal.....	51
Gráfica 5 Compensación. ....	52
Gráfica 6 Otros aspectos de la gestión humana. ....	53
Gráfica 7 Selección y Reclutamiento.....	55
Gráfica 8 Capacitación - entrenamiento y desarrollo.....	56
Gráfica 9 Evaluación del talento - Oportunidades de carrera. ....	57
Gráfica 10 Evaluación de desempeño y valoración del personal .....	59
Gráfica 11 Compensación .....	60
Gráfica 12 Otros aspectos de la gestión humana.....	61



## 2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

### 2.1 Planteamiento del problema.

Las transformaciones que se han producido a nivel mundial en los últimos años, han generado profundos cambios en la vida de las personas tanto a nivel individual como a nivel organizacional. Fenómenos como la globalización, han impactado la forma en la que las cosas se han hecho durante años, conduciendo a procesos de adaptación donde las personas y las organizaciones deben trascender, adquiriendo nuevos conocimientos y destrezas que les permitan cumplir las metas y retos que se plantean en la actualidad. Estos procesos de adaptación al interior de las organizaciones según diferentes fuentes bibliográficas, deben ser liderados por el área de gestión del talento humano, área clave ya que es la encargada de atraer el mejor talento hacia la organización y administrarlo, siendo este talento el activo más importante de la organización sobre todo en organizaciones del sector turístico, ya que estas dependen directamente de las habilidades y conocimientos que tengan los colaboradores para brindar eficientemente el servicio y conducir a la organización hacia la ventaja competitiva. El área de talento humano es además eje articulador entre los diferentes niveles jerárquicos, conduciendo las personas hacia la consecución de los objetivos organizacionales; pero, ésta área, según la literatura especializada y los resultados de múltiples investigaciones se encuentra rezagada a un segundo plano en las organizaciones del sector turístico, donde su enfoque radica en la administración de personal, desviándola de sus objetivos estratégicos, conducentes al logro de metas y objetivos organizacionales, ya que se enfoca según Calderón et al. (2009) en aspectos funcionales tradicionales de seleccionar, vincular, entrenar, compensar, evaluar y despedir; y realizando actividades muchas veces que no son de su competencia.

(Becker y Gerhart 1.996, citados por Calderón et al, 2007), afirman que muchas compañías implementan Prácticas innovadoras de Gestión Humana (PIGH) siguiendo una moda poco sistemática, lo cual significa que su eficacia se ve erosionada por la inconsistencia y la falta de un sistema integrado de gestión humana que brinde apoyo. En las organizaciones del sector turístico por ser parte del sector servicios, el talento humano resulta el elemento clave para la prestación del servicio y por lo tanto también para el logro de los objetivos organizacionales. Se identifica entonces una necesidad más pronunciada de tener un departamento de gestión del talento humano bien estructurado que evite el deterioro del clima organizacional, la disminución de la calidad de vida laboral, los altos niveles de rotación, reprocesos institucionales, altos costos de capacitación y selección de nuevo personal; elementos que impactan o inciden directamente en el desempeño



de la persona que está brindando el servicio. En este mismo orden de ideas, el área de gestión del talento humano en las organizaciones del sector turístico es un área fundamental para el crecimiento y desarrollo organizacional, ya que incentiva la participación en procesos de innovación, mejora del desempeño organizacional y la solución de problemas críticos de la empresa.

Las organizaciones se han enfocado más en aspectos técnicos que sociales y esto es un problema, ya que para poder hacer frente a estas transformaciones, sino existe un enfoque en el ámbito social y se relega el departamento de gestión del talento humano a un segundo plano, ocurre que este departamento no va a generar un acompañamiento suficiente que incentive procesos de motivación y desarrollo en los colaboradores internos, generando así una barrera en la transformación organizacional que repercute directamente en los elementos de innovación, competitividad y desarrollo organizacional, elementos fundamentales en empresas del sector servicios

La gestión del talento humano ahora se ha reconocido como un área fundamental para lograr la competitividad de las organizaciones, en especial por su capacidad para incidir sobre los resultados del negocio (Becker y Gerhart 1.996, citados por Calderón, 2.006). La gestión humana debe considerarse más allá de la administración de personal, y por tanto, trascender las practicas funcionales que les son propias, para responder a los problemas críticos de la organización, como la innovación, la creatividad y el cambio; en consecuencia, debe preocuparse por prácticas innovadoras (Wolfe, 1995; Hunter, 2000, p.3), entendidas, tales como las ideas, los programas, las prácticas o los sistemas relacionados con la función de gestión humana, nuevos para la organización adoptante.

A pesar de la importancia del área y su papel estratégico en organizaciones turísticas, no se encuentra evidencias a nivel local de la temática, como libros, bases de datos, casos de estudio, ni artículos de investigación, y de esto cabe resaltar que aunque Manizales es una ciudad universitaria con un gran número de centros educativos que cuentan con programas de formación en talento humano y también en turismo, cabría esperar un gran número de productos investigativos en torno al tema propuesto. El crecimiento de la industria turística y de prestadores del sector encausa a esta investigación a indagar sobre cuál es el enfoque que tienen las áreas de gestión del talento humano en las organizaciones del sector turístico en la ciudad de Manizales, y para tener una mayor comprensión se indagará sobre las funciones y prácticas llevadas a cabo.

## 2.2 Justificación

Los avances rápidos y vertiginosos del conocimiento y la tecnología que se han producido en los últimos años han generado altos niveles de competitividad y un aumento de nivel de exigencia en el ámbito laboral; todo esto conduce a cambios en las condiciones laborales de los colaboradores, los cuales requieren de un departamento de talento humano bien estructurado que contribuya en este proceso de adaptación y de transformación, evitando así el deterioro del clima organizacional, disminución del desempeño laboral, reprocesos institucionales, altos costos de capacitación, entre otros. El departamento de Gestión Humana tiene un papel fundamental en este proceso de adaptación o transformación organizacional, así lo afirman Calderón, Cuartas & Alvares (2009):

Para que las transformaciones trasciendan la idea de cambio y tengan los efectos sobre estas variables se requiere que actúen sobre supuestos enraizados en los colectivos humanos, modifiquen actitudes y comportamientos de las personas y afecten el corazón mismo de los negocios. Para lograrlo se requiere comprender las transformaciones organizacionales como procesos humanos antes que técnicos o ambientales, de tal manera que la gestión humana tiene un papel fundamental en su éxito. (p.152).

Este proyecto busca indagar sobre las funciones que se están ejecutando en el área de talento humano en algunas empresas del sector turístico de la ciudad de Manizales, para así generar una mayor comprensión de cómo opera esta área y a partir de allí tener un mayor aprovechamiento de todo su potencial, ya que si las tareas son limitadas y aisladas, disminuirá la posibilidad de generar estrategias que beneficien a toda la organización; por ello realizar una descripción de las áreas de gestión del talento humano en algunas instituciones del sector turístico de Manizales, es el primer paso para generar un insumo que sea de utilidad para la comunidad académica y las organizaciones entrevistadas, entre otros.

Esta investigación será un valioso insumo tanto para la comunidad académica como para que las organizaciones tengan un mayor conocimiento sobre el área, y entonces identificar en qué condiciones se encuentra su departamento de talento humano; identificar cuáles son las funciones que realmente está ejerciendo para así determinar si se está adaptando a los cambios que demanda la actualidad, desarrollando la capacidad de resiliencia y logrando mayor nivel de competitividad que conduzcan a la organización a sostenerse en el tiempo. Proyecto que además permita generar una visión de los aspectos en los cuales posiblemente halla vacíos o

se estén fallando y se deban implementar procesos de mejora. También servirá de insumo para que las empresas puedan tomar decisiones como: reestructuración de funciones, cargos y demás que contribuyan con eficiencia y eficacia y el proceso estratégico que según coinciden diferentes autores debe desarrollar el departamento de gestión del talento humano.

Resulta de gran utilidad esta indagación ya que no se ha registrado muchos productos de investigación en torno al tema propuesto. Así lo confirma Malaver, (2004), citado por Calderón, (2006):

La investigación en gestión en Colombia, en general, es incipiente y reducida, y existen grandes vacíos tanto en las temáticas, como en la conformación de comunidad académica y en la respuesta a la necesidades de las empresas y de las regiones. La situación es aún más crítica cuando se trata de áreas específicas de la gestión, como es el caso de la gestión humana.

Por lo tanto la información que se obtenga de esta investigación será un valioso insumo que servirá de referente teórico para la comunidad académica, la cual se puede basar en aspectos de ésta para aportar a posteriores investigaciones; servir además de insumo para el semillero de investigación de la Universidad Católica de Manizales, u otros semilleros de la ciudad; y también como marco de referencia en cuanto a la temática tratada para la comunidad en general.

## **2.3 Objetivos**

### **2.3.1 Objetivo general**

Analizar el funcionamiento de la gestión del talento humano en algunas empresas del sector turístico de la ciudad de Manizales en el año 2015.

### **2.3.2 Objetivos específicos**

1. Identificar las funciones del área de gestión del talento humano en las organizaciones del sector turístico.
2. Describir las prácticas del área de gestión del talento humano en las organizaciones del sector turístico.
3. Indagar si las áreas de gestión humana son áreas estratégicas en las organizaciones del sector turístico

### 3. MARCO TEÓRICO

#### 3.1 La organización

Es un sistema social ya que, está conformado por personas, las cuales se encuentran inmersas al interior de la organización en subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas, buscando el logro de las metas y objetivos organizacionales, dirigidos a generar beneficios económicos y sociales para los diferentes grupos de interés. La organización está conformada por estructuras, conjuntos complejos de funciones, relaciones y responsabilidades. Zabaleta (2010), da un concepto de organización enfocado a su estructura organizacional:

La organización es un ente construido de manera intencional para lograr ciertos fines. De allí que debe tener una estructura, es decir, una configuración o composición de elementos ordenados e interrelacionados y una función o funciones, que constituyen sus relaciones, objetivos, propósitos, dependencias e interdependencias funcionales. Elementos estructurales y funcionales como los que caracterizan sus dependencias y áreas constitutivas y las interacciones formales e informales que se dan entre ellas. (p. 207-208)

Ésta se puede concebir según su diseño desde dos dimensiones, desde la “altura” y la “anchura”. (Evans, Cambell & Stonehouse, 2003):

La **altura de las estructuras** hace referencia al número de niveles existentes en la estructura y depende de la complejidad de las tareas que implican la estrategia propuesta. De acuerdo al número de niveles que tenga la organización, ésta se divide en estructura plana y estructura alta, la primera implica pocos niveles de dirección agilizando la comunicación entre directivos y empleados, y facilitando la toma de decisiones, lo que representa menos gastos económicos y un grado más alto de control por parte de la alta dirección. En cuanto a **la estructura alta** involucra un gran número de gestores especializados en los niveles medios de la organización lo que conlleva mayores gastos de administración y mayor dificultad de control por parte de la alta dirección. García (2013) también hace referencia a un **Plano vertical u operativo**: “La empresa así se estratifica o jerarquiza en función del nivel de cualificación, habilidad y responsabilidad requeridas para el desempeño de un puesto de trabajo” (p.5).

Esta dimensión enmarca algunos estamentos en los cuales se estructura la empresa según García (2013): **1. Management o administrativo** encargado de desempeñar el proceso continuo y sistemático de toma de decisiones tanto a corto como a largo

plazo, realizando un control y supervisando los resultados obtenidos. Allí se encuentra la **Alta dirección o ápice estratégico**, quien define los objetivos generales de la empresa, y las estrategias para conseguirlos. **2. Línea media o cuadros intermedios**, ubicados entre la alta dirección, son los responsables de las unidades de apoyo y el personal operativo; lo cual supone un nexo de unión en el canal de transmisión entre éstos. Su rol es gestionar la actividad de los equipos de trabajo transmitiendo los objetivos marcados por la dirección estratégica y supervisando directamente los resultados de los procesos de coordinación y control que están bajo su responsabilidad. **3. El personal ejecutor o núcleo de operaciones**, clasificado en cualificado y no cualificado, su rol es desarrollar los distintos procesos productivos transformando los inputs o recursos, en bienes y servicios o outputs. **4. Soporte para las unidades ejecutivas**, definidos por (Evans, 2003) como “los analistas o colaboradores técnicos no productivos, y las unidades de apoyo y consejo a la dirección, que brindan asesoramiento. La Dirección de Recursos Humanos se encuentra enmarcada en esta categoría”. (p.6)

En relación a la segunda dimensión, es decir, anchura de las estructuras, se refiere al grado de centralización o descentralización de las organizaciones. “Una organización centralizada es aquella en que el centro delega poco o ningún poder, (...). Por el contrario, una estructura organizativa descentralizada es aquella en la que el centro decide cierto poder de decisión en otras partes de la organización”, (Evans, 2003, p.357). Dándole así poder en la toma de decisiones a los colaboradores en diversos cargos no necesariamente administrativos. La descentralización trae grandes beneficios consigo, al generar empowerment en los trabajadores y un aumento en los niveles de eficiencia laboral.

García (2013) habla de un plano horizontal o de coordinación en el cual se define de forma lógica y metódica un modelo que asegure que todos los procesos se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y satisfacción de todas las partes interesadas. Se trata de institucionalizar una cadena de valor concatenada en la cual los flujos de comunicación fluyan por toda la organización, y a su vez unos trabajadores se conviertan en proveedores internos facilitándoles y transfiriéndoles material e información a sus compañeros (clientes internos) para la obtención del producto o servicio que la empresa suministra a su clientela. Este plano de coordinación abarca un amplio espectro de posibilidades: **la adaptación mutua**, que es la coordinación empresarial más básica y se sustenta en un sistema de comunicación directa y no reglada, y **la supervisión directa**, fruto del principio de jerarquía, el cual estructura la empresa en dos grandes niveles, por un lado las personas que efectúan las distintas operaciones y tareas y por otro las que coordinan, controlan y asumen la responsabilidad de la actividad media de la empresa.

### 3.1.1 Organización Formal e Informal

Según autores como Chiavenato (1999) y López, (1995), existen dos tipos de organización: la formal y la informal; la primera, también llamada organización racional, cuyas prácticas están establecidas por ley y las disposiciones de una política previamente trazada; es un tipo de organización planeada, estandarizada y definida en el organigrama, instituida por la dirección y comunicada a todos por medio de los manuales de la organización. Supone un patrón de relaciones de autoridad, de comunicación y de trabajo entre los miembros de la organización, donde las personas de niveles operativos deben comparecer a una unidad de mando, la cual se encarga de controlar el cumplimiento de las tareas. (Kast & Rosenzweig, 1987) plantean que “establece relaciones esquematizadas entre los componentes encargadas de cumplir los objetivos eficientemente” convirtiéndolo en un vínculo estable entre el componente humano de la organización. Este tipo de organización está compuesto por un conjunto de reglas, normas, procedimientos y otros elementos, establecidos previamente y fijados tanto para la alta gerencia como para los cargos operativos. Los procesos se sustentan en reglas y normas que se encuentran estipuladas y debidamente detallados en los manuales de las organizaciones y en los contratos, y a través de lo cual se sustenta la división racional de trabajo, que especializa órganos y personas en determinadas actividades.

El segundo tipo de organización, informal o natural, surge “a partir de la interacción espontánea entre los colaboradores y el medio, según las posiciones que ocupen al interior de la organización y según el cargo a desempeñar (...) se configura a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo”. (Chiavenato, 1999, p. 235). Carece de niveles jerárquicos, órganos y cargos, elementos estos, que surgen de una previa planificación y por tanto no se pueden aplicar ni controlar en la interacción cotidiana que tienen las personas. A diferencia del primer tipo de organización, no se evidencia en el organigrama, ni en ningún otro documento formal.

**Tabla 1** Características de los grupos formales e informales, relaciones y diferencias existentes entre ambos.

	<b>GRUPOS FORMALES</b>	<b>GRUPOS INFORMALES</b>
<b>Objetivos principales</b>	Beneficio, eficiencia, servicio	Satisfacción y seguridad de los integrantes
<b>Origen</b>	Planificado por las Organizaciones	Espontaneo

<b>Influencia sobre los Integrantes</b>	Posición de Autoridad, recompensas monetarias	Personalidad, destreza
<b>Comunicación</b>	Flujos de los niveles superiores a los inferiores, utiliza canales formales	Por rumores, de persona a persona, utilizando todos los canales
<b>Líder</b>	Designado por la organización	Surge del grupo
<b>Relaciones Interpersonales</b>	Establecidas por el flujo de trabajo	Se desarrollan espontáneamente
<b>Control</b>	Basado en amenazas y el uso de recompensas monetarias	Por medio de sanciones sociales escritas

Fuente: (Robbins, 1998, p.199)

### 3.2 Organizaciones del sector turístico

El turismo, según la reforma 1558, de 2012 (Ley N° 300, 1996, art.4) es el “conjunto de actividades que realizan las personas o turistas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, con fines de ocio, cultura, salud, eventos, convenciones o negocios”. De acuerdo al desplazamiento de los viajeros, el turismo según ésta misma ley, puede ser, **turismo emisor**, el realizado por nacionales en el exterior, **turismo interno**, es el llevado a cabo por los residentes en el territorio económico del país, **turismo receptivo**, el realizado por los no residentes en el territorio económico del país, y el **excursionista**, que hace referencia a los no residentes que sin pernoctar ingresan al país con un fin diferente.

El turismo es un fenómeno social, cultural, económico y ambiental, ya que es una actividad que requiere del desplazamiento de las personas de su lugar de residencia, al destino que se quiere visitar para realizar diferentes tipos de actividades que dinamizan la economía, generan un intercambio cultural, un impacto en el medio ambiente y una dinámica social. En esta actividad convergen y tienen parte, gran cantidad de personas, unas como turistas, y otras como prestadores de servicios; estos últimos tienen un papel determinante en el éxito de la organización, ya que al ser el turismo un servicio, está constituido en una mayor proporción por intangibles, y por lo tanto, para que, la prestación de este servicio se pueda considerar de calidad, depende de las capacidades que tenga el prestador de servicios turísticos para influir positivamente en la percepción del turista acerca del destino y en relación al producto turístico, por ello es que el talento humano y su Know-How se vuelve un elemento clave para lograr ventaja competitiva en la organización.

El turismo se subdivide en diversas categorías, entre las cuales diferenciamos entre otras, turismo cultural, de aventura, náutico, de bienestar y salud, corporativo o de negocios, de sol y playa, y de naturaleza. Dentro de todas estas tipologías, se



desenvuelven las organizaciones del sector turístico, pertenecientes al sector servicio, en el cual se encuentran según la reforma 1558, de 2012 (Ley N° 300, 1996, art.16): empresas prestadoras del servicio de alojamiento y hospedaje, prestadoras del servicio de restauración o gastronomía, operadoras de turismo, organizadores profesionales de congresos, ferias y convenciones, bares y negocios similares calificados por el gremio respectivo como establecimientos de interés turístico, arrendadores de vehículos, guías de turismo, establecimientos que presten servicios de turismo de interés social, entre otras organizaciones.

El turismo en Colombia se encuentra en un estado de avance paulatino, la reforma 1258 del año 2011 de la ley 300 de 1996, incluso ha decretado la inclusión de 3 prestadores más de servicios turísticos que sumados a los 21 que ya habían, enriquecen la cadena productiva, quedando un total de 24 operadores, por lo cual se entiende el incremento de hoteles, restaurantes, agencias de viajes, entre otros. El aumento de los prestadores de servicios turísticos en Colombia está dado por el gran potencial que alberga en cuanto a atractivos naturales y culturales por los cuales actualmente gran cantidad de personas se trasladan desde su sitio de residencia hasta el país, para conocer y apreciar sus bondades, razón por la cual hay un aumento tanto en la demanda como en la oferta turística. Todo este desarrollo en materia turística es el resultado histórico de un proceso que ha representado momentos de prosperidad, pero también de crisis en las últimas décadas. Posterior a estos hechos y progresivamente, la actividad turística ha venido tomando mayor importancia para Colombia.

Según Proexport, (citado por Mesa, 2013), a partir del año 2003, el turismo ha venido creciendo a un ritmo anual del 10%, y entre los años 2010 y 2012 se presentó un crecimiento de empleos del 7,15% en el sector, y para el 2013 se reportaron 3.7 millones de visitantes. “en materia de generación de divisas, con más de 3.200 millones de dólares, en la balanza de pagos por concepto de viajes y transporte, para el 2011, el turismo era la tercera fuente de divisas, después del petróleo y el carbón, superando las exportaciones de café, banano y flores” (Mesa, 2013). Alrededor de 24 prestadores de servicios turísticos, son aportantes de la contribución parafiscal para la promoción del turismo. Para el desarrollo de la actividad se han destinado incentivos tributarios con el fin de estimular, apoyar o promover la actividad turística. En Colombia, las pequeñas y medianas empresas representan al menos el 90% del parque empresarial nacional, generan el 73% del empleo y aportan el 53% de la producción bruta de los sectores industrial, comercial y de servicios (Anif, 2003, citado por Jaramillo 2005). De igual manera, representan el 31% de la inversión neta del país.

Este incremento deja de manifiesto la gran relevancia, que la actividad turística tiene en Colombia desde el ámbito económico. Ya que es una industria esencial para el desarrollo del país, y por ello se le brinda especial protección en razón de su importancia para el desarrollo y promoción nacional, realizando grandes inversiones en pro de la actividad: incentivos tributarios, modificaciones de la normativa y en general total apoyo al sector.

### **3.3 Estructura organizacional**

Es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual, las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal, que incluye todo lo que está previsto en la organización, y la estructura informal, que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella; dando así lugar a la estructura real de la organización.

La estructura organizacional “define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas laborales” (Robbins,1998, p.200), generalmente estas se organizan por áreas, las cuales, se encuentran divididas estratégicamente de acuerdo a diferentes criterios. La estructura organizacional es fundamental para la organización ya que representa la base de departamentos bien estructurados, con personal adecuado para cada cargo, con funciones bien definidas que velen por un buen desempeño de la organización; ésta estructura es además base de una comunicación asertiva y fundamento para el logro de los objetivos organizacionales tal como afirma García (2013) “la adecuada distribución organizativa permite cumplir la misión, metas y conjunto de objetivos (modus operandi) (...) que supone para la empresa una ventaja competitiva sostenible frente a la competencia” (p.5)

La forma en que está estructurada una organización debe ser congruente con los objetivos de la misma, su entorno y el sector al cual pertenece, en este caso el sector turístico. Al conformar dicha estructura ha de tenerse en cuenta, además, elementos clave como son: factores ambientales, dimensiones anatómicas de la organización como tamaño, configuración, ubicación y dispersión geográfica; aspectos de las operaciones como autoridad, procesos, y tareas; consecuencias conductuales como el desempeño, la satisfacción y el conflicto.

### 3.3.1 Componentes de la estructura organizacional

Elementos según Robbins (1998) que los gerentes deben considerar al diseñar la organización de la empresa:

#### **Especialización laboral:**

Consiste en la división del trabajo en pequeñas tareas fijas, que se ejecutan repetidamente, especializándose cada empleado en una fase de la actividad; esta especialización genera mayor eficacia, aumento de las habilidades como consecuencia de la repetición, la reducción de tiempos ya que no hay rotación por diferentes tareas ni hay que realizar cambio de herramientas. Pero ésta debe aplicarse de manera correcta y las organizaciones cuyas características se lo permitan, ya que con el tiempo puede generar reacciones adversas como: fatiga, tensión, baja productividad, mala calidad, ausentismo y rotación mayores. En otras palabras permite el aprovechamiento de las habilidades propias y específicas de cada empleado, sin detrimento de sus capacidades innatas o adquiridas, lo cual se refleja, además, en los ingresos percibidos por cada uno de ellos y representa, para la empresa, un uso acertado y eficaz de los recursos de la organización.

#### **Departamentalización:**

Es la forma en que se agrupan los trabajos al interior de la organización para que se puedan coordinar las tareas comunes. Robbins (1998) plantea cinco maneras de agrupación:

**Organización por funciones**, conlleva a lograr economías de escala, al ubicar en una misma unidad personal similar en cuanto a habilidades y actitudes; con la ventaja que representa reunir a los especialistas con finalidad específica.

**Organización por el producto que la organización genera.** Esta forma de agrupar aumenta la responsabilidad por el desempeño del producto, lo que representa su principal ventaja ya que, todas las actividades pertinentes, están bajo la dirección de un nuevo gerente. Si fuese en cuanto a servicios tendría la desventaja de que cada uno se agruparía en forma autónoma y con departamentos y gerentes varios.

**Organización - sobre la base de la geografía, o el territorio.** Sobre esta base la departamentalización resulta provechosa, solo, si la empresa cuenta con clientes diseminados en una extensa área geográfica.

**De acuerdo con el tipo de cliente que la empresa pretende alcanzar.** Este tipo de departamentalización se fundamenta en que siendo afines los problemas y las necesidades de cada departamento, se satisfacen mejor estos, si se tiene a los especialistas de cada uno.

**Divisionalización por proyecto.** Consiste en la conformación de grupos especializados, los cuales se reúnen por un periodo de tiempo explícito hasta ejecutar la consecución de un objetivo y/o meta. Cada proyecto cuenta con una coordinación y vigilancia de un gerente con autonomía de autoridad.

### 3.3.2 Subsistemas empresariales

Las áreas o departamentos mencionados anteriormente componen los subsistemas empresariales, los cuales actúan como destinatarios de los recursos e insumos que para, realizar sus distintas actividades, la empresa pone a su disposición; actividades que enfocadas a generar o a aportar valor añadido suponen, además, una ventaja competitiva para mostrar al mercado. Estas áreas al complementarse y apoyarse unas en otras logran, la razón de ser de la entidad, por tanto en el ejercicio y cumplimiento de este objetivo y para hacer más específicos los diversos procesos técnicos y administrativos que tienen asignados, se dividen a su vez en **Subsistema primario o técnico** en el que se integraría producción, logística interna y comercial. Integra por tanto un proceso global que abarca desde el abastecimiento a la elaboración y su posterior venta. **Subsistema de infraestructura o secundario** en el que interactúan dirección, inversión, u otros subsistemas básicos de apoyo, **Subsistemas de recursos humanos**, y otros subsistemas. García (2013)

Todos estos subsistemas, entrañan, para su particular cometido, esta serie de procesos: **Procesos clave.** Por estar enteramente enfocados a la satisfacción de las necesidades del cliente, son considerados como el corazón del negocio. **Procesos de apoyo.** Además de nutrir a los procesos clave mediante recursos tales como materia prima, información y personas; a ellos se adscribe la dirección de recursos humanos, que es el que aporta el capital humano de la empresa. **Procesos estratégicos.** Encausados a determinar lo que son objetivos y estrategias de la empresa, cualidades y características de los productos y servicios prestados y directrices trascendentales para alcanzarlos. (García, 2013)

Otros elementos descritos por Robbins (1998) que forman la estructura organizacional son:

**Cadena de mando:** Permite esclarecer el conducto regular por medio del cual se facilita la solución de conflictos internos y responsabilidades inherentes a cada cargo, al extenderse en línea continua desde el punto opuesto más alto de la empresa hasta el último peldaño, aclarando en su recorrido quien informa a quien.

**Estrategia corporativa** modelo adoptado por la empresa, que le permite definir las capacidades organizativas que conlleven no solo a alcanzar la misión, metas y objetivos sino además políticas y planes esenciales para lograrlos.

La estrategia corporativa se compone así según García (2013)

**La idiosincrasia del equipo humano.** Es el liderazgo dado en la organización, tanto a nivel de ápice estratégico como de línea media; máximos responsables estos en la consecución y alcance de objetivos marco en el plan de la empresa.

**El sistema de comunicación implantado en la empresa y sus canales de distribución.** Dado que la comunicación solo puede utilizarse bien sea como herramienta operativa generadora de un flujo de actividad productiva o también, como estímulo, que favoreciendo el paso de la retroalimentación, inyecte motivación y promueva compromiso en el factor humano; es por ello que del modelo de comunicación que se escoja, dependerá en gran medida de este sistema, y su mérito ira unido, al valor y aprovechamiento que se le pueda dar.

**El método de trabajo imperante en la empresa.** La organización al optar o inclinarse hacia determinado método o procedimiento de desempeño de la actividad ha de suponer, para enfrentar mejor y favorecer esas diferencias tan sustanciales, que en este sentido se suelen dar, tales como fomento de la suma de individualidades y la competitividad al límite, o bien el trabajo en equipo y la cooperación.

**La forma de entender las relaciones laborales:** la manera de entenderlas y encausarlas entra en el ámbito de Dirección de Recursos Humanos, pues las relaciones laborales representan a la empresa en todo lo relacionado con la gobernanza de los mismos, es decir, los recursos humanos y dentro de su política está también la gestión de sus miembros para alcanzar el éxito de la empresa.

### **3.4 Gestión del talento humano**

La gestión de talento humano es un subsistema empresarial que está enmarcado dentro de los procesos de apoyo ya que nutre a los procesos clave de la organización relacionados con servicio al cliente, proveyéndolos con el capital humano. Se encuentra también enmarcado dentro de procesos estratégicos encausados a determinar lo que son objetivos y estrategias de la empresa, cualidades y características de los productos y servicios prestados y directrices trascendentales para alcanzarlos. (García, 2013)

La gestión del talento humano es aquella que le permite a los colaboradores de la organización, optimizar y potencializar los conocimientos y habilidades de los mismos dirigiéndolos hacia la obtención de los objetivos organizacionales.

### **3.5 Gestión del talento humano en las organizaciones del sector turístico**

La investigación respecto a la gestión en Colombia, en general, es incipiente y reducida debido a los grandes vacíos que se dan tanto en las temáticas, como en la conformación de comunidad académica, así como en la respuesta a la necesidades de las empresas y de las regiones Malaver et.all. (2004). La situación se hace aún más crítica cuando se trata de áreas específicas, como es el caso de la gestión humana en las empresas del sector turístico.

Autores como Chiavenato y Calderón, coinciden en que dentro del contexto de la evolución del talento humano, y dada la preconcebida idea que se tenía en los años 1900 a 1950, de que las personas debían ser utilizadas solo como recurso generador de rentabilidad, surge un nuevo enfoque dentro del marco de la industrialización neoclásica, dándose un giro hacia el progreso, enfocado hacia la valoración y estimación de la persona, como el activo que hoy tiende a considerarse como el más importante de la empresa prestadora de servicios. Enfoque que concibe el inicio de la administración de recursos humanos, que alineados concatenadamente a la estrategia organizacional, conforman y despliegan la idea del capital humano como fuente de riqueza competitiva en la conformación de grupos de alto potencial cognoscitivo. Por todo esto a partir del año 1950 se le ha dado énfasis a los procesos de reclutamiento, selección, formación, capacitación y desarrollo.

Con la transformación del contexto que gira en torno a la valoración del conocimiento

se da apertura a la era de la globalización. En la actualidad se da una nueva y más positiva manera de ver las organizaciones al servicio del turismo, gracias al nuevo enfoque dado al colaborador interno, brindándole más atención, ya que es quien ofrece el servicio al cliente externo, base para lograr los objetivos organizacionales. En la actualidad las organizaciones han traspasado escenarios que día a día generan evolución y mejora continua entorno a la estructura organizacional, que “es lo que le permite a una organización adquirir conocimientos, tomar decisiones, planear, desarrollar actividades operativas y perdurar en el tiempo más allá de los individuos que las conforman.” Rojas (2008), es así como para el diseño organizacional del área de gestión humana del sector turístico debe contarse con criterios importantes de: especialización laboral, unidad de mando y división del trabajo, descentralización laboral y mecanismos de control y planificación.

La gestión de personal en las organizaciones del sector turístico formalmente establecido, es un área esencial de apoyo, también es esencial en el diseño organizacional, que compone la estructura, funciones por departamentos, metas, políticas y normativas. El diseño de la organización converge su importancia hacia la cultura empresarial, la cual es creada pensando en la plataforma estratégica, formas de pensar, modelos de servicios, y conductas.

Ha de mencionarse así mismo, en cuanto a las dimensiones de la estructura organizacional de la empresa turística que es importante la centralización del poder y subordinación, toma de decisiones, análisis del entorno, tecnología, estandarización y especialización del personal. No obstante “Cada una de las organizaciones cuenta con sus propias características y propiedades a veces únicas y exclusivas, y la manera como se manifiesta el clima organizacional, el ambiente interno de las organizaciones, repercute en el comportamiento del individuo trabajador y por consiguiente en la productividad de la empresa, la dependencia, la fábrica, cualquier organización” (Caraveo 2004, p.83). Por lo cual, cabe preguntarse, si verdaderamente existe una caracterización definida de estructura organizacional aplicable a la empresa en general, más específicamente al sector turístico?

Y en respuesta a esto, aparecen tendencias que van marcando la identificación de sistemas organizacionales que como lo afirma Hall (1996) es importante la estructura porque es “el arreglo de las partes de la organización”. Por ende, para el ejercicio de caracterización es necesario entender los planteamientos teóricos administrativos, como: el grado de subordinación de un jefe inmediato, identificación de su tamaño y estructura, descentralización para que la alta dirección indique de manera permanente los objetivos y metas del equipo staff. Además, comprender la organización según el tipo de naturaleza, finalidad, y conexiones en la empresa,

que deberá ser “representada por un organigrama formal que muestra las relaciones de autoridad, los canales formales de autoridad, los grupos formales de trabajo, los departamentos o divisiones y las líneas formales de responsabilidad” (...) además, “describe las relaciones internas, la división de mano de obra y el medio de coordinar la actividad dentro de la organización” (Hodge, 2003, p.34). Y también establecer canales y procedimientos de comunicación entre las distintas áreas de la empresa; es decir, lograr el conocimiento global de todos los talentos de la organización.

### **3.6 Prácticas desarrolladas por el área de gestión humana**

Las prácticas de la gestión humana son las más relevantes herramientas de las organizaciones del sector comercial, industrial, agrícola, manufacturero, y de prestación de servicios como es el caso aplicado del sector turismo, ya que por medio de estos procesos o prácticas se logran analizar rasgos de personalidad, tendencias y conductas que encausan prototipos y perfiles ideales para cada área específica de la estructura organizacional. Infortunadamente, tan importante práctica para cualquier sector, pero sobre todo para el turístico se ha venido subcontratando.

Según el Ministerio de Comercio Industria y Turismo (2009), la “subcontratación de tareas son algunos de los factores que hacen que este sector no sea atractivo para muchos trabajadores y en muchos casos constituye solamente un sector de paso hacia otros sectores con mejores condiciones laborales” (p.14) tendencia ésta, que suscita problemáticas como deshumanización, rotación de personal, pérdida del conocimiento profundo del talento o Know How, cualidades útiles en la industria turística, pero que al obviarse producen un impacto profundo y negativo, dado que el turismo es netamente servicio, hospitalidad y amplio conocimiento del área que lo circunda.

#### **3.6.1 Análisis y definición de puestos de trabajo**

(MONDY 2010, citado por Padilla, 2013) afirma que es el debido proceso que permite determinar los conocimientos, habilidades y obligaciones necesarias para desempeñar los cargos dentro de una organización.

#### **3.6.2 Reclutamiento**

Disposición de la empresa hacia la búsqueda de posibles e idóneos candidatos que apliquen para vacantes determinadas, atrayendo hacia la organización los talentos más competentes, calificados, y aptos con la formación académica que se ajuste



mejor al cargo vacante. La organización puede optar por realizar reclutamiento externo o interno, a través de convocatorias al interior de la misma, para generar un plan de ascenso entre los mismos colaboradores y así optimizar su calidad de vida, estabilidad económica y realización personal.

“Este proceso consiste en la recolección de hojas de vida de un grupo de candidatos cuyo perfil se adapta al definido por el jefe contratante. Se puede dar de manera interna o externa a la organización según las necesidades del cargo y la población existente dentro de la misma”.(Padilla,2013, p.18)

### **3.6.3 Selección**

Fase en la cual, son citados los candidatos reclutados con el fin de que expongan y contrasten sus criterios con los de la organización a la cual desean aplicar. En la actualidad “el problema central no es encontrar suficientes candidatos, ni incluso su retención después de contratados, sino encontrar las personas que tengan el talento clave para realizar su trabajo” Calderón (2003).

Luego de haber cumplido con todos los requisitos de selección como entrevistas, pruebas psicotécnicas o de inteligencia, desarrollo de casos, assessment centers, entre otros; la empresa que oferta la vacante brindará a su vez, las alternativas necesarias y atractivas que colmen las expectativas a que el candidato elegido aspira.

López (1999) afirma que los procesos de modernización de Las empresas implicaron un cambio en los criterios de vinculación de los trabajadores en lo relacionado con escolaridad y calificación, pues la poca complejidad tecnológica de los procesos productivos antes de los años ochenta hizo enfocar dichos criterios a aspectos socioculturales como la capacidad de adaptación, las buenas costumbres, el sometimiento a la disciplina, la ausencia de experiencia sindical. (Calderón, Naranjo & Alvares, 2007, p.7)

### **3.6.4 Contratación**

En esta fase del proceso cuando los prerrequisitos se han cumplido satisfactoriamente los pre-requisitos asignados y el candidato está completamente calificado para el cargo asignado, se le ofrece formalmente la opción de su vinculación laboral a la empresa, y a renglón seguido se acuerda entre las partes, la modalidad del contrato y sus respectivas condiciones. (Padilla, 2013)

Existe dos estrategias para la adquisición de capital humano:

1. Requerimientos del capital humano: Definición de las características que debe poseer el nuevo personal.
2. Fuentes de capital humano: Localización precisa del personal, se puede dar a nivel interno o externo. De aquí surge la necesidad de contratar personal externo o de formar al personal interno para la ejecución de un nuevo cargo.

### **3.6.5 Capacitación:**

El conocimiento como fuente en constante evolución es arma que permite generar valor y agregar calidad en los procesos organizacionales, este proceso ha de ser planificado y no solo según las necesidades del personal, sino, por demanda del entorno, así como lo afirma Padilla (2013) "Proceso a través del cual se diseñan actividades para brindarle a los empleados los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar su trabajo actual". (p.18)

### **3.6.6 Formación**

Este instrumento enfocado directamente a alcanzar mayores niveles educativos y por tanto productivos, genera una base en la que se apoya un área específica, hacia la cual converge el individuo o el colectivo, y es además fundamento conducente a contribuir, desarrollar y fortalecer dicha rama. Este instrumento tiene un enfoque hacia la calidad, y por lo cual se convierte en una fortaleza para alcanzar la competitividad de la organización. Por otra parte, si la formación se lleva a cabo de manera consistente, con un propósito, y reforzada en el lugar de trabajo, se convierte en cimiento para la mejora continua"

### **3.6.7 Desarrollo**

Proceso a través del cual se definen iniciativas de aprendizaje, con un enfoque a largo plazo dentro de la organización, con miras obtener mayor productividad para la organización y crecimiento profesional para el empleado. (Padilla, 2013)

### **3.6.8 Remuneración salarial**

Es la recompensa financiera asociado a la carga laboral que fue pactada en el momento de la contratación, por las horas de trabajo laboradas en un complemento

de 30 días calendario. Constituyese la remuneración salarial en una de las prácticas primordiales para generar compromiso y motivación en la organización. Amparadas en la Ley 50 de 1990, las organizaciones disponen de flexibilidad para pactar con sus trabajadores la forma de remunerarlos por su labor y esto incluye también el manejo del sistema de manejo de cesantías. (PriceWaterhouse, 1992)

### **3.6.9 Incentivos y Beneficios**

Éste hace referencia a todo lo que el empleado recibe de parte de su empleador a cambio de su trabajo, tales como, salario, bonos, comisiones, auxilios, entre otros. (Padilla, 2013, p.19). Comprende políticas de compensación y beneficios así como iniciativas en pro del bienestar social de los empleados y sus familias.

### **3.6.10 Inducción**

Proceso clave para la adaptación y eficiencia del nuevo talento en el cargo a desempeñar, ya que es el empalme entre el antecesor y el sucesor, quien seguirá dirigiendo de la misma forma el departamento designado. Autores como Mondy (2010) y Padilla (2013). concuerdan que mediante dicho proceso, la organización da al empleado que ingresa la pertinente y oportuna información que le permite incursionar eficaz y convenientemente por los derroteros demarcados tales como, misión, visión, objetivos política, cultura y estructura organizacional, y adaptarse así mejor, fácil y rápida a su nuevo cargo.

### **3.6.11 Evaluación de Desempeño**

Es un mecanismo que permite medir de manera cuantitativa y cualitativa a toda la organización, con el fin, de aprovecharlo como instrumento corrector de medidas sanas para la misma. Un ejemplo claro de ello es el manejo del personal en la atención al cliente, por mecanismo de evaluación de desempeño, el jefe encargado del área lleva un informe en una junta administrativa, tendiente a encontrar como mejorar los puntos débiles y fortificar los fuertes.

Según el pensamiento de Calderón y Alvares (2006), la evaluación de desempeño en las pequeñas empresas, en general, se hace de manera informal, en estas, la observación y supervisión compete directamente al jefe e incluso al gerente, en algunas de ellas, otro sistema muy utilizado en estas, es por análisis de quejas y reclamos de los clientes. Esta informalidad en el proceso de evaluación, ha de resaltarse ya que se suma al hecho de que este proceso o mecanismo evaluador es poco utilizado para retroalimentar al personal, así como para formular programas de

capacitación o para el mejoramiento de los procesos o bien para realizar promociones o premios, en cambio, y esto llama la atención, este mecanismo está más asociado a la detección de problemas o dificultades y muy excepcionalmente a la búsqueda de fortalezas o potencialidades.

Factores estos que deprecian el valor de la evaluación de desempeño, cuyo objetivo principal radica en medir el desempeño en aras de la información que esta arroja respecto a sus habilidades y competencias individuales, para una mejor orientación a favor de estas y por ende en beneficio de la empresa.

En general, en las pequeñas empresas la evaluación del desempeño se lleva a cabo de manera informal, mediante observación y supervisión directa del jefe (en muchas de ellas las hace directamente el gerente) o por análisis de quejas y reclamos de los clientes. Llama la atención que normalmente está asociada a la detección de problemas o dificultades y excepcionalmente a la búsqueda de fortalezas o potencialidades. Además de la informalidad en el proceso de evaluación, cabe resaltar que éste es poco utilizado para retroalimentar al personal, para formular programas de capacitación, para el mejoramiento de los procesos o para realizar promociones o premios (Calderón, Naranjo & Álvarez, 2006, p.41).

El objetivo principal radica no solo en buscar la mejora continua sino en medir el desempeño, a través de la evaluación y el monitoreo de cuatro aspectos centrales: los resultados concretos y finales que una organización desea alcanzar de un determinado periodo; el desempeño; las competencias es decir las habilidades individuales que le aportan o agregan personas; y los factores críticos para tener éxito en su desempeño y en su resultado.

### **3.6.12 Desarrollo de Carrera**

Colaborar desde la gestión a la promoción del talento humano vinculado a la organización, es uno de los elementos que generan valor, enriquecimiento, compromiso, entre otros; ya que es una de las formas en que la empresa puede llegar a ser el puente para que un colaborador alcance a generar una realización personal y lo retribuya aplicado y enriquecido con el conocimiento al mejoramiento de la organización.

### **3.7 Área de talento humano y su función estratégica en organizaciones del sector turístico**

La solidez y proyección de una estructura organizacional profundamente afianzada y altamente competente, depende directamente del departamento humano, pues es vital y decisiva su activa y decidida participación en los diferentes procesos que se desarrollan dentro de la empresa. Procesos que perfectamente alineados, planeados y analizados rigurosamente, con base en una estrategia organizacional y con miras hacia una completa y perfecta interacción de la institución y sus departamentos, permitirá a su vez orientar plenamente los objetivos y estrategias de la organización hacia las áreas de la estructura, en una retroalimentación enriquecedora y permanente.

La meta, conducente de todo este recorrido, es alcanzada mediante una concienzuda evaluación de desempeño, que como medida en cuanto a habilidades, destrezas y competencias individuales proporciona los datos y la información necesarios a tal fin y cuyo objetivo primordial radica, no solo en buscar la mejora continua en ambos sentidos, como es hacer más eficiente la labor del operario, representada en resultados mayormente productivos para la empresa, sino que, y justamente para esto, se centra en la medición, evaluación y monitoreo de aspectos como desempeño eficiente y resultados concretos en un determinado periodo. Es para ello precisamente, es decir, encausar desempeños y optimizar resultados, que el área de gestión humana planifica y conjuga estrategias que implica analizar la cantidad de personal que se requiere para la operación, la definición de objetivos y las metas que se deben alcanzar, la creación de un clima y una cultura corporativa favorables, el diseño organizacional adecuado, el estilo de administración, las recompensas y los incentivos recibidos por alcanzar los objetivos.

La planificación estratégica está compuesta, además, por modelos tácitos, dentro de los cuales se encuentran los planes operativos, estos modelos son esquemas globales que se generan en cada departamento de la institución e involucra directamente al nivel gerencial, conectándose con necesidades organizacionales más amplias, como una estructura más dinámica y holística, una cultura más participativa e incluyente, una construcción y continua actualización de las competencias de la organización y el apoyo en los negocio de la empresa. La organización se incentiva al innovar y desarrollar no solo habilidades y competencias, sino el trabajo en equipo y la pro actividad.

Es así como el área de gestión de talento humano es un eje articulador ya que se

encuentra ubicado entre los niveles directivos y operativos de la organización y que como pilar estratégico de la organización, tiene incidencia en planes tales como: desarrollo, formación y capacitación del talento humano, que como útiles herramientas conllevan a mejorar “mejorar la competitividad turística, el fortalecimiento de las competencias del capital humano vinculado al sector, los avances en ciencia y tecnología y el desarrollo social - comunitario, para impulsar el crecimiento económico sostenible del sector y por ende del país” (MINCIT, 2009, p. 22). Una forma de generar fuente de riqueza y de mejoramiento estratégico es la valoración del conocimiento, del macro entorno, sino también de la globalización como modelo de desarrollo del capital intelectual humano, que como lo sugiere Lillo, Ramón & Sevilla (2007) “El término capital humano designa la cantidad de conocimientos útiles y valiosos acumulados por los individuos en el proceso de educación y formación” (p. 47).

Alberga entonces, por tanto el capital humano mediante el proceso de educación y formación, un cumulo de conocimientos útiles y valiosos que sabiéndolos aquilatar y encausar adecuada y convenientemente, son generadores de fuente de riqueza y de mejoramiento estratégico no solo del macro entorno sino también de la globalización como modelo de desarrollo del capital humano.

Para finalizar, es relevante considerar la invaluable y creciente importancia que adquiere, en lo referente a servicios turísticos, el capital humano, que como elemento básico y diferenciador se muestra capaz de aportar ventajas competitivas, destacando la importancia del valor de los intangibles en este sector. Es necesario resaltar también el papel destacado y clave de la educación y formación turística en cuanto al desarrollo de estrategias de competitividad en las actividades vinculadas a este sector; clave es también el papel que juega, en un nuevo contexto internacional, el capital humano como estrategia turística competitiva.

Las empresas que poseen una estructura administrativa consolidada por un área de gestión humana demuestran la importancia creciente del factor humano en los servicios turísticos, como el elemento básico y diferenciador, capaz de aportar ventajas competitivas, destacando la importancia del valor de los intangibles en este sector. Asimismo, se analiza el papel clave de la educación y formación turística en el desarrollo de estrategias de competitividad en las actividades vinculadas al turismo (...) el panorama del mercado turístico mundial se ha enfrentado a nuevos retos y oportunidades. Ello ha supuesto la necesidad de estudiar qué nuevos factores y estrategias garantizan la competitividad de las empresas del sector. Entre otros, es sin duda indispensable analizar el papel clave el capital humano turístico como estrategia competitiva en un nuevo contexto internacional (Lillo, Ramón & Sevilla ,2007, p.48)

## 4. METODOLOGÍA PROPUESTA

En la ilustración 1, que se encuentra a continuación, se evidencia la metodología propuesta en el presente proyecto de investigación

**Ilustración 1-** Diseño metodológico.



Fuente: Elaboración propia

### 4.1 Área de estudio

**4.1.1 Situación Geográfica:** El estudio se desarrolló en instituciones del sector turístico del municipio de Manizales.

**4.1.2 Ubicación institucional:** Las instituciones participantes, en el estudio son las Instituciones Prestadoras de Servicios de turismo dotadas de personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa.

## **4.2 Tipo de estudio**

### **4.2.1 Enfoque de investigación: Mixto**

Según Hernández Sampieri (2010), el diseño del estudio fue mixto de triangulación concurrente que se puede utilizar para efectuar validación cruzada entre datos cuantitativos y cualitativos.

Partiendo de dicho autor: en este diseño “de manera simultánea (concurrente) se recolectan y analizan datos cuantitativos y cualitativos sobre el problema de investigación aproximadamente en el mismo tiempo. Durante la interpretación y la discusión se terminan de explicar las dos clases de resultados y generalmente se efectúan comparaciones de las bases de datos” (Hernández Sampieri, 2010; p 570.)

Se utilizó en el desarrollo del presente estudio un enfoque debido a su intención e s identificar las funciones del área del talento humano en instituciones del sector turístico en la ciudad de Manizales, lo que implica un carácter descriptivo del objeto de estudio, pero que se debe complementar con algunas técnicas e instrumento que permitan recolección de información no solo cuantitativa sino también cualitativa, que permita el logro de una mayor comprensión de la realidad y por tanto, un estudio más completo de la gestión del talento humano.

### **4.2.2 Diseño metodológico: Descriptivo**

En este caso se pretende describir las áreas de gestión del talento humano en instituciones del sector turístico de la ciudad de Manizales, definiendo una categorías iniciales de la gestión del talento humano, para integrarlas y articularlas dependiendo de la percepción de los actores involucrados en el proceso, los referentes teóricos y la postura de los investigadores, para lograr una mayor comprensión del fenómeno objeto de estudio.

### **4.2.3 Muestra de estudio**

Se escogieron 10 organizaciones del sector turístico, legalmente constituidas y reconocidas a nivel turístico en la ciudad de Manizales, que contaran con un departamento de talento humano constituido o en su defecto tuvieran una persona que supliera las funciones del área.



#### 4.2.4 Enfoque Cualitativo

Instrumentos: Entrevista a profundidad a los Gerentes de Talento humano o aquellas personas que realizan las funciones relacionada al área en las empresas estudiadas. (Sampieri, Collado, Lucio & Pérez, 1998) afirman que ésta consiste en “el diseño de un documento elaborado para medir opiniones sobre eventos o hechos específicos. Se basa en una serie de preguntas” (p.55). Se considera la entrevista como una técnica de obtención eficaz de información, se realiza de forma oral y personalizada, facilitando así el flujo de la información; y se considera como un excelente instrumento heurístico para combinar los enfoques prácticos, analíticos e interpretativos implícitos en todo proceso de comunicación.

#### 4.2.5 Enfoque Cuantitativo:

**Instrumento:** Cuestionario validado (validez de contenido y validez estadística) por Claudia Milena Álvarez, en la investigación que ella realizó sobre “Asociación de las Prácticas de Gerencia de Recursos Humanos con la estrategia empresarial”. Se solicitó permiso de la autora para utilizar el instrumento en la presente investigación. “Es el método que utiliza un instrumento o formulario impreso, destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio y que el consultado llena por sí mismo”. (Sampieri, Collado, Lucio & Pérez, 1998, p.55).

Los cuestionarios son instrumentos de considerable importancia y su característica esencial es que la información se obtiene a través de una serie de preguntas ya preparadas y estructuradas. (...) se trata de una técnica de lápiz y papel, económica y rápida y, por lo general, apropiada para la aplicación colectiva. (Cayssials, A. N. p. 84, 2006)

#### 4.2.6 Aplicación de los instrumentos

Se realizó un ciclo de llamadas telefónicas para contactar con los departamentos de talento humano de las organizaciones del sector turístico seleccionadas y concertar una cita para aplicar los instrumentos. Posteriormente se visitaron las instituciones del sector turístico seleccionadas, que al momento de realizar el contacto con la organización afirmaron contar con un departamento de talento humano o una persona que cumpliera todas las actividades que compone el área, allí se aplicaron los instrumentos de recolección de datos, compuestos por entrevista de 21 preguntas en total, las cuales fueron grabadas, y por otra parte se aplicó un cuestionario de 27 preguntas, diligenciado por escrito.

#### 4.2.7 Análisis de la información cualitativa

Se realizó una transcripción de las entrevistas grabadas, donde quedó consignada la información en un documento de Word, posteriormente se realizó una matriz con tres variables: la pregunta, las respuestas de los entrevistados, y el análisis de las respuestas.

En el transcurso de la actividad se dividió los resultados en dos partes: las organizaciones que cuentan área de gestión humana estructurada y las que no cuentan con ésta establecida de manera formal.

Con las respuestas obtenidas se realizó un análisis de carácter cualitativo, en donde se pudo describir por medio del instrumento, algunos tópicos como: conformación del área, prácticas, incentivos y beneficios, subcontrataciones, manuales de procesos y procedimientos. En el proceso se discrimino en los resultados la división de las empresas que tienen área de gestión humana y las que una persona supe estas funciones y se realizaron conclusiones parciales

#### 4.2.8 Análisis de la información cuantitativa

De acuerdo al cuestionario aplicado “Instrumento Prácticas De Gestión Del Talento Humano” con escala liker de 1 a 5, y el cual tiene 27 items estructurados de la siguiente manera:

**Tabla 2** Prácticas del área de gestión de talento humano.

<b>1. Selección de personal y reclutamiento</b>
Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante, preferiblemente se ofrece:
Cuando se selecciona personal se prefieren perfiles de conocimientos y habilidades:
El tipo de vinculación preferido por la empresa es:
La empresa prefiere contratos:
El sistema de reclutamiento de personal permite atraer, vincular, retener y retirar a la gente apropiadamente
<b>2. Capacitación entrenamiento y desarrollo</b>

Los programas de capacitación son planificados con anticipación y según necesidades futuras:
Puede afirmarse que los colaboradores del Hotel generalmente cuenta con alta posibilidad de capacitación cada año:
Los planes de capacitación se orientan preferentemente a lograr un aumento en la productividad
Los planes de capacitación están orientados preferiblemente hacia: el individuo o trabajo en grupo.
Los planes de capacitación tratan preferiblemente de: especialización o polivalencia
<b>3. Evaluación del talento y oportunidades de carrera</b>
La empresa tiene diseñados planes de carrera para el personal.
Se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción.
Los jefes inmediatos conocen las aspiraciones de carrera de sus colaboradores.
El criterio fundamental para decidir las promociones y los movimientos internos del personal.
<b>4. Evaluación del desempeño y valoración del personal</b>
La empresa tiene sistemas formales de valoración del desempeño de las personas.
El desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables.
La evaluación del personal está orientada preferiblemente al rendimiento individual o rendimiento colectivo
El criterio predominante de evaluación del desempeño.
Los trabajadores participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación.
<b>5. Compensación</b>
Los trabajadores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la Institución.
Existe una fuerte relación entre la retribución al colaborador y su nivel de rendimiento.
En la Organización una parte de las retribuciones está relacionada con el logro de objetivos organizacionales o de grupo.
Las diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos son muy fuerte.
El sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talentos y logro de objetivos a largo plazo:
<b>6. Otros aspectos de la gestión humano</b>
La seguridad en el empleo está casi garantizada para los trabajadores de la organización
A los trabajadores de la institución se les permite tomar muchas decisiones relacionadas con su trabajo
Las responsabilidades y tareas de los trabajadores están definidos de manera precisa y detallada

Fuente: Álvarez (2003)

Las respuestas obtenidas por las personas entrevistadas, se tabularon en una matriz

*AVISO DE CONFIDENCIALIDAD- Nota de Propiedad: La información y datos contenidos en todas las páginas de este documento elaborado por la Universidad Católica de Manizales, constituyen secretos comerciales o información confidencial y privilegiada de la UCM, y está sujeto a las más estrictas obligaciones de confidencialidad prohibiendo expresamente la publicación, divulgación y utilización de su contenido para fines propios o de terceros no autorizados sin el previo consentimiento expreso y por escrito de la Universidad Católica de Manizales.*

estadística por medio de la plataforma de Excel, en la cual se consignó toda la información basado en dos variables: nombre de la organización y número de la pregunta. Y a partir de allí se obtuvo la frecuencia. Posteriormente se diseñó un cuadro en Excel que agrupa información más general: frecuencias, porcentajes, preguntas y tendencias. Con estos datos se procede a diseñar un gráfico de barras en el cual se interpreta toda la información, la cual se transcribe finalmente en un documento de Word, que es insumo para la discusión final. Y se realizaron conclusiones parciales.

#### **4.2.9 Triangulación De Los Resultados**

Se contrastaron los resultados cualitativos y cuantitativos, a la luz de los referentes teóricos y se hizo su respectivo análisis, buscando total coherencia de las respuestas obtenidas

## **5. RESULTADOS**

### **5.1 Descripción de la muestra**

Se tomaron organizaciones de diferentes tamaños, desde 8 empleados en la organización más pequeña hasta 90 la más grande y en promedio 38 empleados. De las organizaciones que se entrevistaron sólo el 40% cuentan con área y gerente o jefe de gestión del talento humano, el 60% restante son los gerentes y/o administradores de dichas organizaciones quienes suplen las funciones del área. Las organizaciones que tienen más de 40 empleados son las que cuentan con área de talento humano.

#### **5.1.2 Organizaciones con área de talento humano**

Las personas quienes tienen a cargo las funciones del área de talento humano, tienen en promedio experiencia en el área más o menos de 17 años. En un 50% tienen formación en pregrado de trabajo social, 25% en administración de empresas, y 25% en técnico en sistematización de datos. El 50% de los departamentos de talento humano estructurados lleva una trayectoria de más de 10 años; 25% está estructurado desde hace menos de dos años; 25% lleva menos de 6 meses conformado.

### 5.1.3 Organizaciones sin área de talento humano

Las organizaciones donde hay un gerente o administrador quien suple las funciones del área de talento humano, tienen una experiencia relacionada a talento humano en promedio de 8 años. El 50% tiene formación relacionada con turismo: dos técnicos y un profesional; en el 50% restante, sobre este porcentaje. Del total de esta muestra tan solo el 33.3% de las organizaciones tiene formación relacionada al área con una formación en pregrado de administración de empresas.

## 5.2. Análisis de los datos

### 5.2.1 Análisis cualitativo

**Tabla 3** Análisis cualitativo de la entrevista a profundidad.

<p>De las organizaciones que se entrevistaron sólo el 40% cuentan con área de gestión del talento humano, el 60% restante son los gerentes y/o administradores de dichas organizaciones quienes suplen las funciones del área de gestión humana.</p> <p>El 50% de los departamentos de talento humano estructurados lleva una trayectoria de más de 10 años; 25% está estructurado desde hace menos de dos años; 25% lleva menos de 6 meses conformado.</p>	
AREA DE TALENTO HUMANO	ADMINISTRADORES O GERENTES QUIENES SUPLEN LAS FUNCIONES DE TALENTO HUMANO
<p>El 75% de éstas cumplen en general funciones relacionadas con bienestar de personal, capacitaciones, nómina, selección, contratación e inducción del personal, parafiscales, vacaciones, ingresos, retiros, liquidación de cesantías, intereses, descuentos, ausentismo, incapacidades; otras de estas organizaciones cumplen parcialmente con programas de salud ocupacional y de seguridad y salud en el trabajo. Solo una (1), sin embargo cumple con las funciones básicas que debe cumplir un área de talento humano, llevando a cabo procesos de nómina, bienestar de personal, selección, contratación, inducción, capacitación, entrenamiento; apoyando y liderando programas</p>	<p>Realizan actividades tales como: apoyo y seguimiento de manejo de personal, procesos de selección, contratación, capacitación, pago de nómina, rotación de turnos. Más del 50% de éstas tienen, además, actividades relacionadas al área contable o financiera, la gestión operativa con actividades de servicio al cliente; algunas otras cumplen actividades relacionadas al área comercial. Algunas de estas organizaciones realizan procesos del área directamente y otras subcontratan con empresas externas como Confa o Sparta, específicamente para la selección de personal y procesos de capacitación. Sólo una organización en la cual se suple este cargo está inmerso en actividades específicas</p>

<p>de salud ocupacional, de desarrollo de personal, de emergencias; liderando el comité de convivencia, COPASST; realizando actividades de planeación, evaluación de desempeño, periodos de prueba, evaluaciones anuales; y todo ello apoyándose en el ciclo PHVA.</p> <p>Se encuentra una cantidad más reducida de organizaciones que realizan dentro de sus funciones planes formales de desarrollo de personal, planes de beneficios estructurados y definidos. Solo una (1) organización afirmó realizar actividades de planeación estratégica. Las organizaciones de menor tamaño tienen una mayor participación en la parte estratégica en cuanto al diseño e implementación de planes salariales y programas de capacitación; tienen una mayor libertad para proponer, diseñar y llevar a cabo diferentes planes y programas que apuntan más a la parte estratégica; aun así a nivel general el área de talento humano en las organizaciones del sector turístico se encuentra aún en una fase insipiente en la cual se realizan actividades de carácter netamente operativo.</p>	<p>como de planeación estratégica</p>	
<p>Tienen en promedio sesenta y seis (66) colaboradores y bajo su cargo en promedio dos (2) personas para el apoyo de los procesos del área, los cuales tienen cargos como asistente de talento humano, asistente de gerencia, auxiliar contable, auxiliar de nómina y prestaciones; asistente de seguridad y salud en el trabajo. Estos cargos en el 50% de los casos entrevistados se manejan con practicante ya que las organizaciones prefieren solicitar practicantes del Sena o diferentes universidades, para no incurrir en gastos de personal fijo. Estos practicantes resultan ser la base y posiblemente el único apoyo para el área de gestión humana y a consecuencia de que las practicas duran en promedio cuatro (4) meses o máximo 6 generan procesos interrumpidos que impactan el debido desarrollo de las áreas de talento humano y de la organización en general.</p>	<p>Tienen a cargo un promedio de veintidós (22) personas en la organización. Se encuentra bajo su cargo: administrador, director operativo, director de mercadeo, director comercial, jefe de mantenimiento, jefe de alojamiento, jefe de control interno, personal de mensajería, servicios generales, servicios de aeropuerto, botones, recepcionistas, camareras, coordinador de eventos, auxiliar contable, contador, auditor nocturno, chef, auxiliares de cocina, meseros, practicante; diferentes profesionales y técnicos y personal externo.</p>	
<p>De acuerdo a los resultados, más del 50%, no tienen la suficiente autonomía en sus cargos, siempre deben examinar sus decisiones con el área administrativa. En un menor porcentaje, las organizaciones pueden actuar de forma autónoma en lo concerniente con: bienestar de personal, sistema de gestión, planes de formación, programas de capacitación. Y siempre deben consultar y pedir autorización de</p>	<p>Pueden tomar las siguientes decisiones con autonomía: permisos, llamados de atención, resolución de conflictos, planeación de la ejecución presupuestaria; capacitaciones, selección de personal, traslados y algunas económicas, de poco monto. No todas las organizaciones cuentan con los mismos niveles de autonomía, muchas deben presentar informes respecto a las decisiones tomadas y en otros</p>	

<p>temas presupuestal y otras relacionadas como de selección de personal, traslados y cambio de salarios.</p>	<p>casos muy puntuales debe ser consultado a la junta directiva para poder ser llevado a cabo, resaltan las de tema presupuestal, específicamente altas inversiones. Otros temas que deben ser consultados son los relacionados a contratación, despidos y traslados.</p>	
<p>El 50% de los departamentos de talento humano estructurados lleva una trayectoria de más de 10 años; 25% realiza planeación estratégica anual, a partir de unos comités que están previamente programados; el 75% no realiza planeación estratégica, sin embargo realiza una planeación institucional liderada por la gerencia, y se realiza a través de la socialización y participación del personal staff. Se incluye además de temas relacionados con ambiente laboral, inconformidades, ideas y otros relacionados a talento humano, el tema presupuestal con elementos como: contratación de nuevos empleados, ampliación de presupuesto para el plan carrera y cuota SENA. En muchos casos surge sin un programa estructurado de detección de necesidades de capacitación ni de control sobre los programas que permita la toma de acciones de mejora continua.</p> <p>Según lo analizado en las entrevistas, el área de gestión del talento humano está siendo relegada a un segundo plano, en la cual no se le tiene muchas veces en cuenta para participar en la planeación estratégica institucional; el área de talento humano en la mayoría de organizaciones no aparece ni siquiera en los organigramas ni tampoco se le invita a participar en juntas directivas ni comités de trabajo; lo cual conlleva a que no pueda desempeñar y apoyar procesos estratégicos que propendan por un adecuado desarrollo organizacional.</p>	<p>La mayoría de organizaciones realiza anualmente una planeación institucional, en otras no se realiza planeación estratégica pero si se llevan a cabo reuniones cada uno (1) o dos (2) meses para un análisis general; participa el gerente o administrador que hace sus veces de líder de talento humano, y el equipo staff. En las organizaciones más grandes hay comités; la bolsa de empleo en los casos respectivos quien envía una matriz de planeación de todas las capacitaciones anuales. Se realiza a través de métodos como lluvia de ideas, con participación de todos en la organización; se hace un análisis diagnóstico general y un ejercicio de planeación para definir los proyectos que se van a ejecutar.</p> <p>Según las respuestas que se obtuvieron de la investigación, se puede concluir que quienes suplen estas funciones tienen gran confusión entre lo que es planeación institucional y planeación estratégica del área de talento humano, y afirman, además, que ésta planeación surge espontáneamente, cuando en realidad debe ser una actividad previamente planificada; lo que demuestra la falta de claridad frente a lo que se refiere a planeación estratégica.</p>	
<p>La gran mayoría, de las organizaciones entrevistadas, no posee claridad en la diferencia entre planeación institucional y planeación estratégica del área de gestión del talento humano y por lo tanto, resulta evidente, que existe una falencia en la articulación entre ambas.</p>	<p>Es patente el desconocimiento y las falencias en la estructura administrativa, organizativa y funcional de las empresas del sector turístico en la ciudad de Manizales; muchas no tienen claridad en su organigrama, el cual en la mayoría de los casos está desactualizado, hay también desconocimiento en las funciones específicas de cada cargo; generándose así que el área administrativa no pueda incluir en su planeación institucional a las otras áreas o personas de la organización, ya que no tiene conocimiento de los aspectos básicos para poderlos incluir.</p>	
<p>75% de las organizaciones entrevistadas que</p>	<p>La persona que suple las funciones del área de</p>	

<p>cuentan con un área talento humano tienen manuales de procesos y procedimientos, 25% no los contempla o están en proceso de construcción. Estos manuales se encuentran ligados al área de gestión de la calidad, por lo que se puede especular que no tienen la aplicabilidad en las funciones específicas del área de talento humano ya que se encuentran de manera aislada y muchas de los departamentos de talento humano entrevistados manifestaron no conocer dichos manuales. Debido a la gran falencia y empirismo en el sector turismo, MINCIT ha venido generando beneficios a los pequeños prestadores de servicios turísticos para que realicen su actividad con legalidad, otorgando a su vez beneficios tributarios con los cuales facilita a estas organizaciones entrar en procesos de certificación de calidad, permitiéndoles, así, incursionar de forma más decidida y positiva en mercados más competitivos. Para la obtención de normas ISO, NTS, exige como pre requisitos, la creación de manuales de procesos y procedimientos. Se puede observar claramente como la creación de estos manuales están fundamentados en cumplimiento de ley.</p>	<p>talento humano, en más de la mitad de las organizaciones entrevistadas, afirmó contar con manual de procesos y procedimientos. Las actualizaciones se realizan anualmente y por lo general dependen de la oficina principal ubicada en otras ciudades. La gran mayoría afirmó que si tiene la aplicabilidad en la ejecución en las funciones específicas del área.</p>	
<p>El 75% realizan los procesos de selección directamente, un 25% subcontrata para este proceso bolsas de empleo reconocidas; o utiliza diferentes plataformas tales como Sena, Sparta, Computrabajo, entre otras.</p>	<p>Un 50% de las organizaciones entrevistadas, en las cuales, hay una persona que suple las funciones del área de talento humano, afirmó realizarlo directamente, el otro 50% realiza un trabajo articulado en el proceso de selección, subcontratando a un tercero para que realice la prueba psicotécnica.</p>	
<p>50% de éstas organizaciones entrevistadas en la selección y contratación de nuevo personal prefieren priorizar en habilidades del ser ya que son empresas prestadoras de servicios y, para ello, ese elemento es crucial; el otro 50% de estas empresas afirman que tanto el conocimiento, la experiencia y las habilidades del ser deben estar en consonancia ya que lo que buscan es que la persona sea integral.</p>	<p>El 55% en la selección y contratación de nuevo personal prefiere priorizar en experiencia, 22% afirmaron que prefieren priorizar en habilidades del ser y 21% en el conocimiento. Las respuestas dejan claramente de manifiesto la poca relevancia que tienen estudios formales a la hora de contratar personal; lo cual conlleva al círculo vicioso del empirismo en el sector turístico.</p>	
<p>La gran mayoría planea programas de capacitación partiendo de un diagnóstico de necesidades presentes y futuras, mientras que las restantes no poseen una clara información al respecto, ya que estos procesos son subcontratados por otra entidad.</p>	<p>La gran mayoría afirmó que los programas de capacitación son planificados partiendo de un diagnóstico de necesidades presentes y futuras; las organizaciones restantes no dieron respuesta a la pregunta. Los procesos de capacitación los realizan partiendo de lo que ofrecen las entidades que apoyan al sector comercial y servicios; como son cámara de comercio, Fenalco, Actuar,</p>	



	Procolombia, Fontur; los empresarios prefieren actualizar a sus colaboradores en capacitaciones gratuitas que aportan muchas veces al sector turístico pero no sule las necesidades específicas de la organización.	
25% de las áreas de talento humano evalúa los resultados de capacitación en términos de impacto en la organización a través de diferentes herramientas como lo son medidores de participación, encuestas de satisfacción y otros como indicadores de accidentes laborales; 75% afirmó evaluar las actividades de capacitación más no los resultados en términos de impacto de dichas capacitaciones.	83% evalúa los resultados de capacitación, aun así no se lleva un control sistemático a través de indicadores por los cuales se pueda determinar si han sido efectivas las capacitaciones y si verdaderamente han impactado. El otro de 17% de las organizaciones afirma no evaluar los resultados.	
Solo el 25% destina un rubro anual para capacitación del talento humano, 25% no lo hace; y en el otro 50% de los casos van destinando inversiones para las capacitaciones de acuerdo a las necesidades que vayan surgiendo.	50% afirmó que la organización que sule las funciones del área de talento humano, destina un rubro anual para capacitación del talento humano; 33% se apalancan en eventos y diferentes herramientas que son de carácter gratuito para realizar sus capacitaciones y 17% de organizaciones no tiene conocimiento acerca de ello.	
El 25% demostró tener conocimiento acerca de estos planes y afirmó tener programas debidamente estructurados que se encuentran en vigor; el otro 75% aunque afirma ofrecer programas de desarrollo con el fin de que sus empleados aumenten sus posibilidades de promoción, realmente carecen de este, pues lo confunden con programas aislados y desarticulados de capacitación, ya que su enfoque lo que demuestra es un marcado interés por generar más productividad, y no en aumentar las posibilidades de promoción en sus colaboradores	El 17% cuenta con programas de desarrollo; 83% no cuenta con programas de desarrollo estructurado pero realizan capacitaciones y brindan flexibilidad horaria a los colaboradores para facilitar sus estudios. Realmente lo que las organizaciones afirman tener como planes de desarrollo enfocados a la promoción, son programas de capacitación enfocados en mejorar el rendimiento y desempeño organizacional. En general existe un gran desconocimiento acerca de lo que son, en realidad, los programas de desarrollo.	
Las organizaciones entrevistadas afirmaron tener garantías de estabilidad laboral en la empresa, la cual se basa principalmente en el rendimiento y comportamiento de los colaboradores; aun así en cargos operativos tales como recepcionistas, meseros, amas de llaves, botones y otros, se manifiesta una alta rotación laboral dada principalmente por la retribución salarial.	Casi en su totalidad afirmó tener garantías de estabilidad laboral en la empresa dadas por el tipo de contrato; gran parte de estas organizaciones manifestaron cumplir con altos niveles de estabilidad basados en un buen desempeño laboral.	
El 100% afirmó propender por mantener un buen clima laboral, pero solo el 50% de estas demostró llevar a cabo acciones, tener métodos y utilizar mecanismos que propicien un buen clima laboral.	El 100% afirmó que si propenden por mantener un buen clima laboral a través de diferentes métodos como integraciones, rifas, charlas, bonificaciones y celebraciones. Algunas organizaciones utilizan un método más formal y	

	riguroso a través de comités o de un departamento de bienestar laboral.	
Afirmaron que en el momento de identificar puntos críticos, se dan a la tarea de buscar una solución y hacerle el debido seguimiento; y en los casos donde hay un comité de convivencia, éste interviene.	En caso de que los resultados sean negativos, bien pueda realizarse una conciliación, también se realizan reuniones donde se promueva el diálogo, y dado el caso, el departamento de bienestar laboral interviene, se impone además las sanciones pertinentes, y posteriormente se llevan a cabo ejercicios para fortalecer el área en el que se está fallando y se lleva un control. Si por el contrario los resultados son positivos se realizan reconocimientos, se da una premiación, se analiza la ubicación del personal y su continuidad.	
Como mecanismos para retener el talento humano afirmaron tener incentivos principalmente económicos, (sueldo y bonificaciones) reconocimientos por su desempeño; otras organizaciones celebran las fechas especiales, se dan regalos o un (1) día libre en la fecha del cumpleaños, descuentos en los productos o servicios que tiene la organización, viajes de fidelización; otras identifican las campañas de promoción y prevención como incentivos, lo cual es un sesgo ya que esto no representa ningún tipo de incentivo para retener el talento humano.	Se identifican incentivos como: la estabilidad laboral, puntualidad en el pago, comisiones, contrato a término indefinido, participación y apoyo en actividades que pueden ser de su interés, concursos e incentivos económicos, capacitación, carteleras y celebración de cumpleaños, acompañamiento en funerales de familiares, rifas, bonificaciones, fiesta de los niños. Incentivos anuales basados en la utilidad operacional. Reconocimiento e incentivo económico a los mejores empleados, días libres, buen clima laboral.	
Solo 25% de las organizaciones entrevistadas ha definido políticas sobre incentivos y reconocimientos que permitan la retención de personal.	En cuanto a las organizaciones que no cuentan con un departamento de talento humano estructurado, el 50% afirmó tener políticas sobre incentivos y reconocimientos que permitan la retención de personal, aun así se evidencia que se no se encuentran establecidas de forma escrita sino que se realiza de forma empírica. El otro 50% afirmó no tener definidas estas políticas.	
El 25% realiza la evaluación de desempeño mensual, 25% lo hace anual, 25% de la muestra apenas lo está implementando, y 25% recién lo implementó	El 34% lo realiza semestralmente, el resto lo realiza de manera anual, mes a mes o semanalmente. Las organizaciones más pequeñas, buscando mayor competitividad, son más constantes y rigurosas al momento de realizar estas evaluaciones. Ya que los resultados del negocio y de cada persona son interdependientes, al mantener una comunicación constante y un trabajo de mejoramiento continuo, hace que las personas vinculadas se apropien de la organización y por lo tanto tengan un mejor desempeño; por otra parte el tamaño de éstas permite una	

	comunicación abierta en la cual se pueda hacer un trabajo constante de retroalimentación.	
La evaluación del desempeño la hace por lo general cada gerente o jefe de departamento.	La evaluación del desempeño la hace generalmente los jefes inmediatos, los socios junto con el personal, el gerente y en casos particulares otras personas como por ejemplo el auxiliar administrativo.	
El 50% demostró tener desconocimiento al respecto o no realizar evaluación del desempeño; 50% afirmó hacer retroalimentación y planes de mejora.	El 83% afirmó hacer retroalimentación de la evaluación con el personal, de ese 83%, el 17% solamente hace retroalimentación cuando el resultado es negativo. En este caso se hace una alerta verbal y se establece un tiempo de mejora; en otros casos puede perderse hasta el cargo. Sólo 17% afirmó no hacer retroalimentación. Las acciones que se llevan a cabo con los resultados de la evaluación del desempeño son realizar un análisis y un plan de mejora, dar los méritos y las felicitaciones por el buen desempeño, también se realiza retroalimentación.	

Fuente: Resultados de la investigación

Para dar respuesta al objetivo número uno (identificar las funciones del área de gestión del talento humano en las organizaciones del sector turístico), se encontró que: el 75% de éstas cumplen en general funciones relacionadas con bienestar de personal, capacitaciones, nómina, selección, contratación e inducción del personal, parafiscales, vacaciones, ingresos, retiros, liquidación de cesantías, intereses, descuentos, ausentismo, incapacidades; otras de estas organizaciones cumplen parcialmente con programas de salud ocupacional y de seguridad y salud en el trabajo.

Solo una (1), sin embargo cumple con las funciones básicas que debe cumplir un área de talento humano, llevando a cabo procesos de nómina, bienestar de personal, selección, contratación, inducción, capacitación, entrenamiento; apoyando y liderando programas de salud ocupacional, de desarrollo de personal, de emergencias; liderando el comité de convivencia, COPASST; realizando actividades de planeación, evaluación de desempeño, periodos de prueba, evaluaciones anuales; y todo ello apoyándose en el ciclo PHVA. Se encuentra una cantidad más reducida de organizaciones que realizan dentro de sus funciones planes formales de desarrollo de personal, planes de beneficios estructurados y definidos. Solo una (1) organización afirmó realizar actividades de planeación estratégica.

Las organizaciones de menor tamaño tienen una mayor participación en la parte estratégica en cuanto al diseño e implementación de planes salariales y programas

de capacitación; tienen una mayor libertad para proponer, diseñar y llevar a cabo diferentes planes y programas que apuntan más a la parte estratégica; aun así a nivel general el área de talento humano en las organizaciones del sector turístico se encuentra aún en una fase insipiente en la cual se realizan actividades de carácter netamente operativo.

En cuanto a las organizaciones donde es una persona quien supe las funciones de talento humano, se encontró que realizan actividades tales como: apoyo y seguimiento de manejo de personal, procesos de selección, contratación, capacitación, pago de nómina, rotación de turnos. Más del 50% de éstas tienen, además, actividades relacionadas al área contable o financiera, la gestión operativa con actividades de servicio al cliente; algunas otras cumplen actividades relacionadas al área comercial. Algunas de estas organizaciones realizan procesos del área directamente y otras subcontratan con empresas externas como Confa o Sparta, específicamente para la selección de personal y procesos de capacitación.

Sólo una organización en la cual se supe este cargo está inmerso en actividades específicas como de planeación estratégica. Se evidencia que las funciones en muchas organizaciones se encuentran atomizadas por toda la organización.

Para dar respuesta al objetivo número 2 (describir las prácticas del área de gestión del talento humano en organizaciones del sector turístico), y al objetivo número 3 (indagar si las áreas de gestión del talento humano, son áreas estratégicas en las organizaciones del sector turístico) se encontró que:

- Son grandes los limitantes, que le impiden a las áreas de talento humano participar en procesos estratégicos. Más de la mitad de las áreas de talento humano de las empresas entrevistadas, no cuentan con suficiente autonomía en la toma de decisiones, y resalta una limitante en el tema presupuestal. Las organizaciones cuentan con áreas de talento humano pequeñas, compuestas por un líder y en la mayoría de las organizaciones máximo dos personas a cargo, por lo general, un asistente y un practicante; éste último en promedio dura cinco (5) meses en la organización, generando procesos interrumpidos que impactan el debido desarrollo de las áreas de talento humano y de la organización en general. A pesar de que las organizaciones entrevistadas afirmaron tener garantías de estabilidad laboral en la empresa, basada principalmente en el rendimiento y comportamiento de los colaboradores, se manifiesta una alta rotación laboral en el personal de apoyo para el área de talento humano, y en los cargos operativos tales como recepcionistas, meseros, amas de llaves, botones.

A pesar de que son organizaciones grandes, con trayectoria, un número considerable de empleados, las áreas de talento humano no tienen formalizados los procesos que llevan a cabo:

- Aunque las áreas de talento humano tienen diferentes mecanismos de retención de talento humano, Solo 25% de éstas ha definido políticas sobre incentivos y reconocimientos que permitan la retención de personal.
- La mayoría de procesos que realiza el área surgen de manera espontánea, no existen una planeación estratégica los programas de capacitación, no son planificados, ni controlados “75% afirmó evaluar las actividades de capacitación más no los resultados en términos de impacto de dichas capacitaciones”. Las cuales van surgiendo según las necesidades que se presenten.
- Solo el 25% demostró tener conocimiento acerca de lo que son planes de carrera y afirmó tener programas de desarrollo debidamente estructurados que se encuentran en vigor; el otro 75% aunque afirma ofrecer estos programas con el fin de que sus empleados aumenten sus posibilidades de promoción, realmente carecen de este, pues lo confunden con programas aislados y desarticulados de capacitación, ya que su enfoque lo que demuestra es un marcado interés por generar más productividad, y no en aumentar las posibilidades de promoción en sus colaboradores
- El 100% afirmó propender por mantener un buen clima laboral, pero solo el 50% de estas demostró llevar a cabo acciones, tener métodos y utilizar mecanismos que propicien un buen clima laboral.
- Existe un desconocimiento de los manuales de procesos y procedimientos, por parte del área de talento humano, los cuales contienen las funciones, responsabilidades y tareas de los cargos.
- Según lo analizado en las entrevistas, el área de gestión del talento humano está siendo relegada a un segundo plano con un enfoque más básico, en la cual las personas entrevistadas realizan procesos netamente operativos, como por ejemplo, bienestar de personal, capacitaciones, nómina, selección, contratación, inducción, y lo relacionado al área de contabilidad como parafiscales. “Se encuentra una cantidad más reducida de organizaciones que realizan dentro de sus funciones planes formales de desarrollo de personal, planes de beneficios estructurados y definidos. Solo una (1) organización afirmó realizar actividades de

planeación estratégica. no se le tiene muchas veces en cuenta para participar en la planeación institucional. Más crítico aún, es que la gran mayoría, de las organizaciones entrevistadas, no posee claridad en la diferencia entre planeación institucional y planeación estratégica del área de gestión del talento humano. El área de talento humano en la mayoría de organizaciones no aparece ni siquiera en los organigramas ni tampoco se le invita a participar en juntas directivas ni comités de trabajo; lo cual conlleva a que no pueda desempeñar y apoyar procesos estratégicos que propendan por un adecuado desarrollo organizacional.

- Las organizaciones de menor tamaño tienen una mayor participación en la parte estratégica en cuanto al diseño e implementación de planes salariales y programas de capacitación; tienen una mayor libertad para proponer, diseñar y llevar a cabo diferentes planes y programas que apuntan más a la parte estratégica; aun así a nivel general el área de talento humano en las organizaciones del sector turístico se encuentra aún en una fase insipiente en la cual se realizan actividades de carácter netamente operativo.”

### 5.3 Análisis cuantitativo de las áreas que cuentan con área de talento humano

A continuación se presentarán las tablas y graficas obtenidas como resultado de la fase correspondiente al análisis cuantitativo de la investigación, y se encontrará además una descripción con los análisis respectivos.

**Tabla 4** Selección de personal y reclutamiento

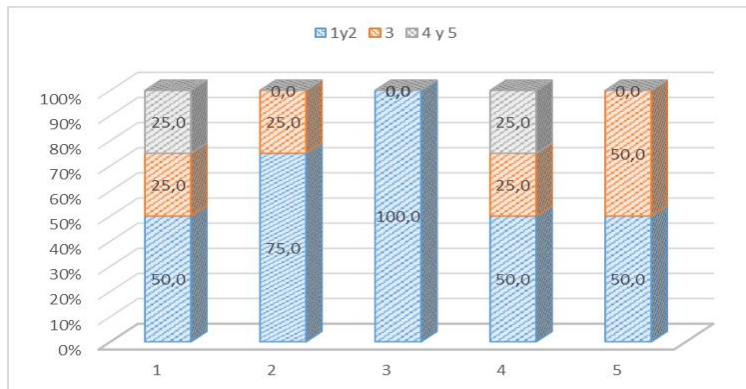
Concepto	Variable 1	1-2		3		4-5		Variable 2
		F	%	F	%	F	%	
1. Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante, preferiblemente se ofrece:	Al personal de la empresa	2	50,0	1	25,0	1	25,0	Al personal de la empresa
2. Cuando se selecciona personal se prefieren perfiles de conocimientos y habilidades:	Específicos y especializados	3	75,0	1	25,0	0	0,0	Amplios y generales
3. El tipo de vinculación preferido por la empresa es:	Directa	4	100,0	0	0,0	0	0,0	Subcontratación
4. La empresa prefiere contratos:	A término indefinido	2	50,0	1	25,0	1	25,0	A termino fijo

5. El sistema de reclutamiento de personal permite atraer, vincular, retener y retirar a la gente apropiadamente:	Totalmente cierto	2	50,0	2	50,0	0	0,0	Totalmente falso
---	-------------------	---	------	---	------	---	-----	------------------

Fuente: Resultados de la investigación

El tipo de vinculación preferido en el 100% de las organizaciones es directa, 75% de esta misma muestra prefiere contratar personas con conocimientos específicos y especializados. El 50% de las áreas de talento humano prefieren contratos a término indefinido, y ofrecen las vacantes, en primera instancia al personal de la empresa antes que al mercado laboral. A pesar de que 50% de las personas afirman que el sistema de reclutamiento de personal, permite atraer, vincular, retener y retirar a la gente apropiadamente, no tienen definido incentivos o políticas de retención de personal; ni cuentan con manuales de procesos y procedimientos con los cuales se puedan guiar al momento de vincular a un colaborador o en cualquiera de las otras fases.

**Gráfica 1** Selección y reclutamiento.



Fuente: Resultados de la investigación

**Tabla 5** Capacitación, entrenamiento y desarrollo

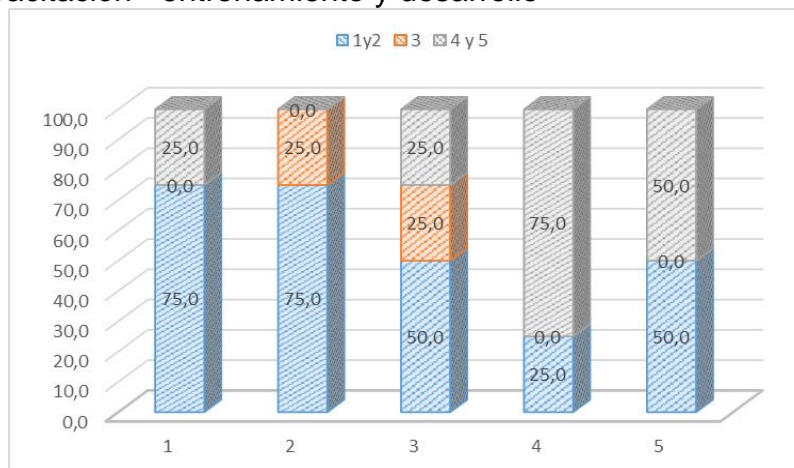
Concepto	Variable 1	1-2		3		4-5		Variable 2
		F	%	F	%	F	%	
6. Los programas de capacitación son planificados con anticipación y según necesidades futuras:	Totalmente cierto	3	75,0	0	0,0	1	25,0	Totalmente falso

7. Puede afirmarse que los colaboradores de la empresa generalmente cuenta con alta posibilidad de capacitación cada año:	Totalmente cierto	3	75,0	1	25,0	0	0,0	Totalmente falso
8. Los planes de capacitación se orientan preferentemente a lograr un aumento en la productividad	Totalmente cierto	2	50,0	1	25,0	1	25,0	Totalmente falso
9. Los planes de capacitación están orientados preferiblemente hacia	Trabajo individual	1	25,0	0	0,0	3	75,0	Trabajo colectivo
10. Los planes de capacitación tratan preferiblemente de:	Lograr especialización	2	50,0	0	0,0	2	50,0	Lograr polivalencia

Fuente: Resultados de la investigación

Los programas de capacitación en el 75% de las áreas de talento humano son planificados partiendo de un diagnóstico de necesidades presentes y futuras; en este mismo orden de ideas los colaboradores cuentan con alta posibilidad de capacitación cada año; capacitación que en un 50% de la muestra total se encuentra orientada preferentemente al trabajo en equipo y a lograr un aumento en la productividad. Según la respuesta número 2, las áreas buscan perfiles de conocimientos y habilidades específicas y especializadas; pero al momento de realizar capacitación no existe una tendencia que determine si los planes de capacitación de la organización se enfocan preferiblemente en lograr especialización o polivalencia

**Gráfica 2** Capacitación - entrenamiento y desarrollo



Fuente: Resultados de la investigación



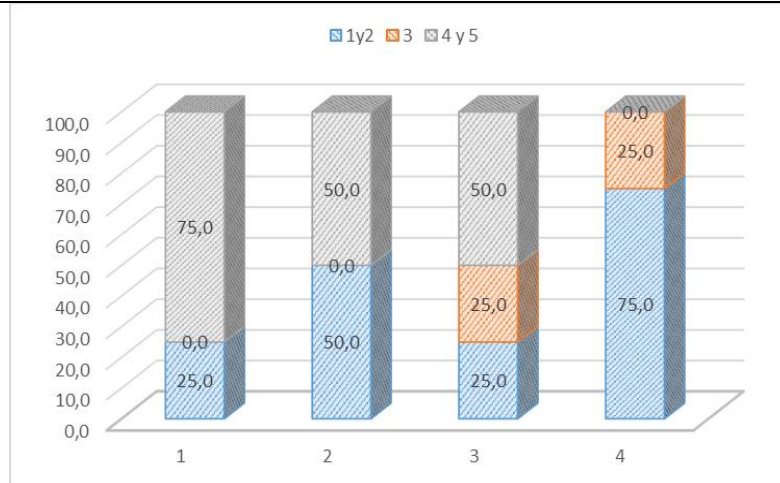
**Tabla 6** Evaluación del talento - Oportunidades de carrera

Concepto	Variable 1	1-2		3		4-5		Variable 2
		F	%	F	%	F	%	
11. La empresa tiene diseñados planes de carrera para el personal:	Totalmente cierto	1	25,0	0	0,0	3	75,0	Totalmente falso
12. Se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción:	Totalmente cierto	2	50,0	0	0,0	2	50,0	Totalmente falso
13. Los jefes inmediatos conocen las aspiraciones de carrera de sus colaboradores:	Totalmente cierto	1	25,0	1	25,0	2	50,0	Totalmente falso
14. El criterio fundamental para decidir las promociones y los movimientos internos del personal son:	Rendimiento, capacidades y habilidades de las personas	3	75,0	1	25,0	0	0,0	Antigüedad en la empresa

Fuente: Resultados de la investigación

El 75% de las áreas de talento humano entrevistadas no tienen diseñados planes de carrera para el personal, solo el 25% conoce las aspiraciones de carrera de sus colaboradores; las promociones y movimientos internos del personal se realizan de acuerdo a su rendimiento, capacidades y habilidades más no basándose en su antigüedad en la empresa. A pesar de que el 50% afirma ofrecer programas de desarrollo orientados a aumentar las posibilidades de promoción de sus colaboradores.

**Gráfica 3** Evaluación del talento - Oportunidades de carrera



Fuente: Resultados de la investigación

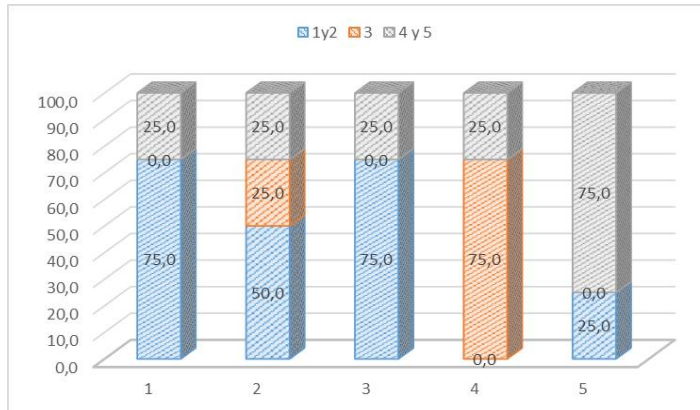
**Tabla 7** Evaluación del desempeño - Valoración del personal

Concepto	Variable 1	1-2		3		4-5		Variable 2
		F	%	F	%	F	%	
15. La empresa tiene sistemas formales de valoración del desempeño de las personas:	Totalmente cierto	3	75,0	0	0,0	1,0	25,0	Totalmente falso
16. El desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables:	Totalmente cierto	2	50,0	1	25,0	1,0	25,0	Totalmente falso
17. La evaluación del personal está orientada preferiblemente:	Al individuo	3	75,0	0	0,0	1,0	25,0	Al grupo
18. El criterio predominante de evaluación del desempeño es:	Comportamiento individual	0	0,0	3	75,0	1,0	25,0	Rendimiento individual
19. Los trabajadores participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación:	Totalmente cierto	1	25,0	0	0,0	3,0	75,0	Totalmente falso

Fuente: Resultados de la investigación

El 75% de las áreas de talento humano entrevistadas tienen sistemas formales de valoración del desempeño, 50% lo mide por resultados objetivos cuantificables. Esta evaluación se realiza de manera individual y se tiene en cuenta tanto el comportamiento como el rendimiento. Sólo en el 25% de estas organizaciones los trabajadores participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación.

**Gráfica 4** Evaluación del desempeño – Valoración de personal.



Fuente: Resultados de la investigación

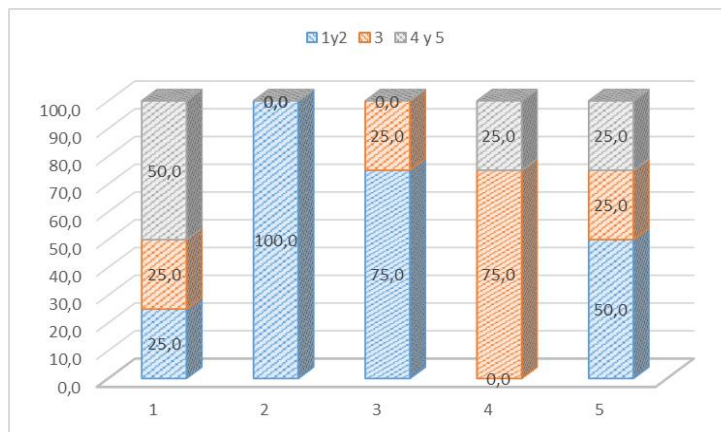
**Tabla 8** Compensación.

Concepto	Variable 1	1-2		3		4-5		Variable 2
		F	%	F	%	F	%	
20. Los trabajadores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la Institución:	Totalmente cierto	1	25,0	1	25,0	2	50,0	Totalmente falso
21. Existe una fuerte relación entre la retribución al colaborador y su nivel de rendimiento:	Totalmente cierto	4	100,0	0	0,0	0	0,0	Totalmente falso
22. En la Organización una parte de las retribuciones está relacionada con el logro de objetivos organizacionales o de grupo:	Totalmente cierto	3	75,0	1	25,0	0	0,0	Totalmente falso
23. Las diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos es muy fuerte:	Totalmente cierto	0	0,0	3	75,0	1	25,0	Totalmente falso
24. El sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talentos y logro de objetivos a largo plazo:	Totalmente cierto	2	50,0	1	25,0	1	25,0	Totalmente falso

Fuente: Resultados de la investigación

En un 50% de las áreas de talento humano coinciden en que los trabajadores, no reciben bonificación basadas en las ganancias de la institución, sin embargo, el 100% afirma que existe una fuerte relación entre la retribución al colaborador y su nivel de rendimiento. No existe una tendencia marcada que confirme grandes diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos. En el 75% de las áreas entrevistadas una parte de las retribuciones está relacionada con el logro de objetivos organizacionales, y entre un 50% y un 75% de la totalidad entrevistada este sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talentos y logro de objetivos a largo plazo.

**Gráfica 5** Compensación.



Fuente: Resultados de la investigación

**Tabla 9** Otros aspectos de la gestión humana.

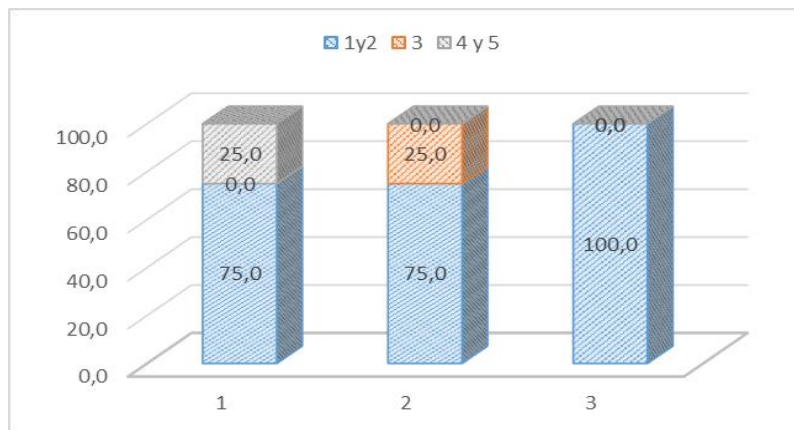
Concepto	Variable 1	1-2		3		4-5		Variable 2
		F	%	F	%	F	%	
25. La seguridad en el empleo está casi garantizada para los trabajadores de la organización:	Totalmente cierto	3	75,0	0	0,0	1	25,0	Totalmente falso

26. A los trabajadores de la institución se les permite tomar muchas decisiones relacionadas con su trabajo:	Totalmente cierto	3	75,0	1	25,0	0	0,0	Totalmente falso
27. Las responsabilidades y tareas de los trabajadores están definidos de manera precisa y detallada:	Totalmente cierto	4	100,0	0	0,0	0	0,0	Totalmente falso

Fuente: Resultados de la investigación

El 100% afirmó que las responsabilidades y tareas de los trabajadores están definidos de manera precisa y detallada. El 75% de las áreas de talento humano afirma que los trabajadores de la institución se les permiten tomar muchas decisiones relacionadas con su trabajo; y en el mismo porcentaje o sea un 75%, afirman que la seguridad en el empleo está casi garantizada para los trabajadores de la organización.

### Gráfica 6 Otros aspectos de la gestión humana.



Fuente: Resultados de la investigación

### Descripción general del análisis cuantitativo de las áreas de talento humano

Se concluye que las organizaciones formalmente constituidas del sector turístico que cuentan con un área de gestión humana, a pesar de que es el área quien está a cargo de los procesos que tienen que ver con los colaboradores, se deja de manifiesto una gran falencia ya que los líderes del área desconocen las aspiraciones de carrera de sus colaboradores. En la mayoría de las áreas de talento humano se cuenta con sistemas formales de valoración de desempeño, pero no se brinda a los

colaboradores la oportunidad de participar activamente en ellos.

La mitad de la muestra afirma que el sistema de reclutamiento de personal, permite atraer, vincular, retener y retirar a la gente apropiadamente, a pesar de ello, no tienen definido incentivos o políticas de retención de personal; ni cuentan con manuales de procesos y procedimientos con los cuales se puedan guiar al momento de vincular a un colaborador o en cualquiera de las otras fases.

La mayoría de las organizaciones con talento humano afirmó que la seguridad en el empleo está casi garantizada, y está dada por el rendimiento laboral. A pesar de que existe una fuerte relación entre la retribución al colaborador y su nivel de rendimiento, se evidencia alta rotación en los cargos operativos, lo cual impacta en la implementación de planes de desarrollo, que necesitan de planeación, tiempo y dedicación para poder ser implementados.

Existe una contradicción entre los planes de capacitación y los conocimientos y habilidades que demanda la organización, ya que a pesar de que las organizaciones prefieren personas de conocimientos específicos y especializados, sus planes de capacitación se encuentran enfocados en generar polivalencia y conocimientos amplios y generales.

#### 5.4 análisis cuantitativo de las áreas que no cuentan con departamento de talento humano

De igual manera cómo se presentó el análisis cuantitativo de las organizaciones que cuentan con un área de talento humano establecido, se procede a continuación a realizar el análisis de las organizaciones que no cuentan con un área de talento humano, presentando así, las tablas y graficas obtenidas como resultado de la fase correspondiente al análisis cuantitativo de la investigación, y presentando una descripción con los análisis respectivos.

**Tabla 10** Selección de personal – Reclutamiento.

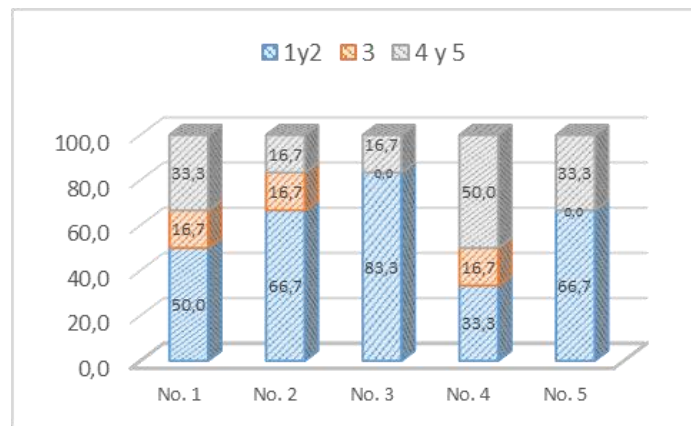
Concepto	Variable 1	1-2		3		4-5		Variable 2
		F	%	F	%	F	%	
1. Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante, preferiblemente se ofrece:	Al personal de la empresa	3	50.0		1	16.7	2	Al personal de la empresa

2. Cuando se selecciona personal se prefieren perfiles de conocimientos y habilidades:	Específicos y especializados	4	66.7	1	16.7	1	Amplios y generales
3. El tipo de vinculación preferido por la empresa es:	Directa	5	83.3	0	0.0	1	Subcontratación
4. La empresa prefiere contratos:	A término indefinido	2	33.3	1	16.7	3	A termino fijo
5. El sistema de reclutamiento de personal permite atraer, vincular, retener y retirar a la gente apropiadamente:	Totalmente cierto	4	66.7	0	0.0	2	Totalmente falso

Fuente: Resultados de la investigación

El 83.3% de las personas entrevistadas, prefieren vincular a los colaboradores directamente, y con un tipo de contrato a término fijo (50%). Un 50% recurre en primera instancia a los colaboradores internos para cubrir los currículos vacantes, a través de reclutamiento interno. Al momento de realizar la selección del personal, el 66.7% prefiere perfiles que tengan conocimientos y habilidades específicos y especializados. El 66.7% coincide en que el sistema de reclutamiento de personal permite atraer, vincular, retener y retirar a la gente apropiadamente, atrayendo y manteniendo, así, los mejores talentos del mercado laboral al interior de la organización.

**Gráfica 7** Selección y Reclutamiento.



Fuente: Resultados de la investigación

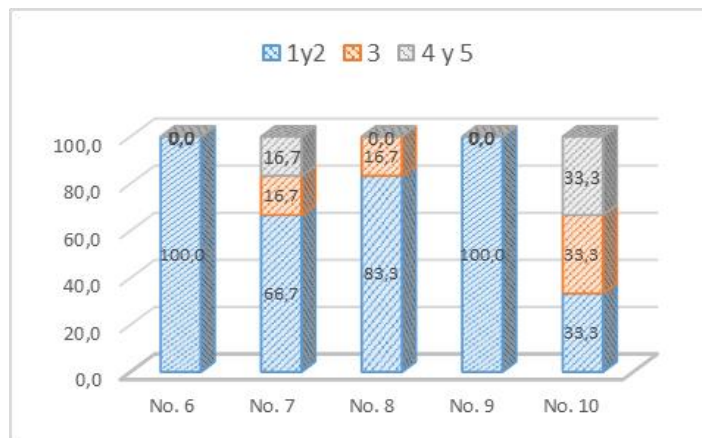
**Tabla 11** Capacitación - Entrenamiento y Desarrollo.

Concepto	Variable 1	1-2		3		4-5		Variable 2
		F	%	F	%	F	%	
6. Los programas de capacitación son planificados con anticipación y según necesidades futuras:	Totalmente cierto	6	100.0	0	0.0	0	0.0	Totalmente falso
7. Puede afirmarse que los colaboradores de la empresa generalmente cuenta con alta posibilidad de capacitación cada año:	Totalmente cierto	4	66.7	1	16.7	1	16.7	Totalmente falso
8. Los planes de capacitación se orientan preferentemente a lograr un aumento en la productividad	Totalmente cierto	5	83.3	1	16.7	0	0.0	Totalmente falso
9. Los planes de capacitación están orientados preferiblemente hacia	Trabajo individual	6	100.0	0	0.0	0	0.0	Trabajo colectivo
10. Los planes de capacitación tratan preferiblemente de:	Lograr especialización	2	33.3	2	33.3	2	33.3	Lograr polivalencia

Fuente: Resultados de la investigación

El 100% manifiesta que sus programas de capacitación son planificados según las necesidades presentes y futuras; programas que están orientados hacia el trabajo individual y a lograr tanto especialización como polivalencia. El 83.3% busca registrar aumento en la productividad, pero tan solo un 66.7% de las estas organizaciones afirman tener altas posibilidades de capacitación cada año.

**Gráfica 8** Capacitación - entrenamiento y desarrollo.



Fuente: Resultados de la investigación

**Tabla 12** Evaluación del Talento - Oportunidades de carrera.



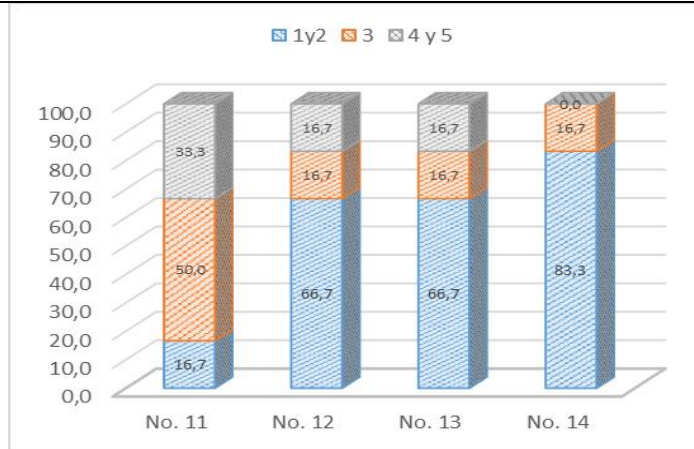
Concepto	Variable 1	1-2		3		4-5		Variable 2
		F	%	F	%	F	%	
11. La empresa tiene diseñados planes de carrera para el personal:	Totalmente cierto	1	16.7	3	50.0	2	33.3	Totalmente falso
12. Se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción:	Totalmente cierto	4	66.7	1	16.7	1	16.7	Totalmente falso
13. Los jefes inmediatos conocen las aspiraciones de carrera de sus colaboradores:	Totalmente cierto	4	66.7	1	16.7	1	16.7	Totalmente falso
14. El criterio fundamental para decidir las promociones y los movimientos internos del personal son:	Rendimiento, capacidades y habilidades de las personas	5	83.3	1	16.7	0	0.0	Antigüedad en la empresa

Fuente: Resultados de la investigación

El panorama, respecto al tema de programas de desarrollo, es favorable para las organizaciones donde el gerente o administrador es quien sule las funciones de talento humano. Al menos el 66.7% de éstas, ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción, y dentro de este mismo porcentaje se afirma conocer las aspiraciones de carrera de sus colaboradores.

En el 83.3%, el criterio fundamental, para decidir las promociones y los movimientos internos del personal es el rendimiento, las capacidades y las habilidades. La perspectiva, respecto a los planes de carrera, no es tan favorable ya que solo, el 16.7%, tiene diseñados dichos planes.

**Gráfica 9** Evaluación del talento - Oportunidades de carrera.



Fuente: Resultados de la investigación

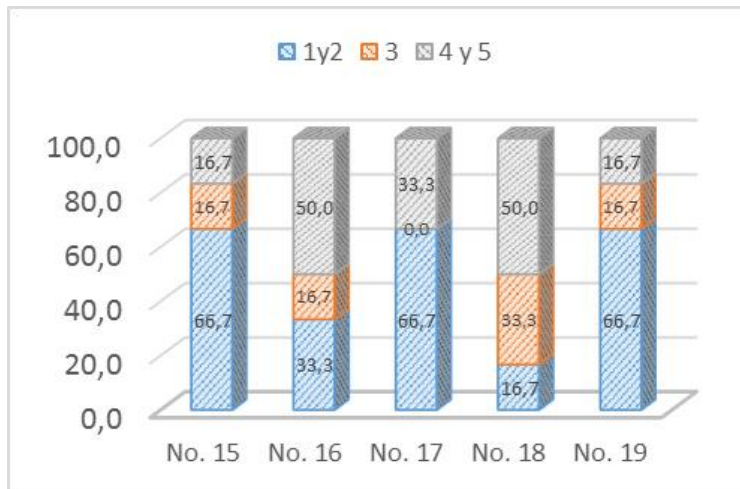
**Tabla 13** Evaluación del desempeño - Valoración del personal.

Concepto	Variable 1	1-2		3		4-5		Variable 2
		F	%	F	%	F	%	
15. La empresa tiene sistemas formales de valoración del desempeño de las personas:	Totalmente cierto	4	66.7	1	16.7	1	16.7	Totalmente falso
16. El desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables:	Totalmente cierto	2	33.3	1	16.7	3	50.0	Totalmente falso
17. La evaluación del personal está orientada preferiblemente:	Al individuo	4	66.7	0	0.0	2	33.3	Al grupo
18. El criterio predominante de evaluación del desempeño es:	Comportamiento individual	1	16.7	2	33.3	3	50.0	Rendimiento individual
19. Los trabajadores participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación:	Totalmente cierto	4	66.7	1	16.7	1	16.7	Totalmente falso

Fuente: Resultados de la investigación

El 66.7% de las organizaciones, tienen sistemas formales de valoración del desempeño, orientados preferentemente al individuo, y donde los trabajadores participan en su diseño y en el proceso mismo de evaluación. 50% de las organizaciones coinciden en que el criterio predominante de evaluación del desempeño es el rendimiento individual, el cual es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables en 33.3%, de la muestra total; 50% no realiza estas mediciones y 16.7% no tiene claridad al respecto.

**Gráfica 10** Evaluación de desempeño y valoración del personal



Fuente: Resultados de la investigación

**Tabla 14** Compensación.

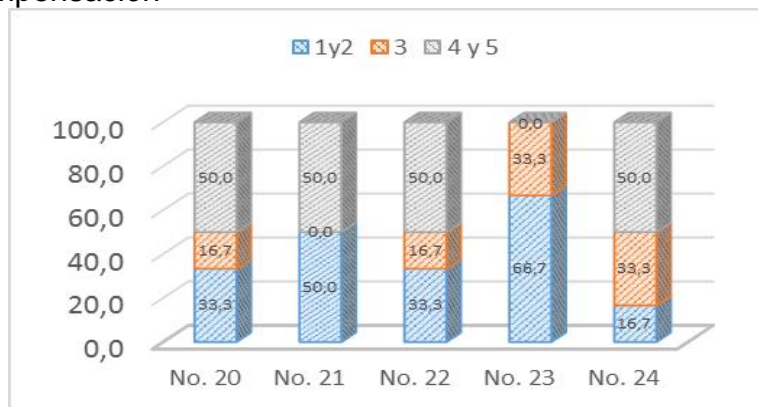
Concepto	Variable 1	1-2		3		4-5		Variable 2
		F	%	F	%	F	%	
20. Los trabajadores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la Institución:	Totalmente cierto	2	33.3	1	16.7	3	50.0	Totalmente falso
21. Existe una fuerte relación entre la retribución al colaborador y su nivel de rendimiento:	Totalmente cierto	3	50.0	0	0.0	3	50.0	Totalmente falso
22. En la Organización una parte de las retribuciones está relacionada con el logro de objetivos organizacionales o de grupo:	Totalmente cierto	2	33.3	1	16.7	3	50.0	Totalmente falso
23. Las diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos es muy fuerte:	Totalmente cierto	4	66.7	2	33.3	0	0.0	Totalmente falso
24. El sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talentos y logro de objetivos a largo plazo:	Totalmente cierto	1	16.7	2	33.3	3	50.0	Totalmente falso

Fuente: Resultados de la investigación

50% de las organizaciones coinciden en que los trabajadores, no reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la institución, ni existe una fuerte relación entre la retribución al colaborador y su nivel de rendimiento, por lo cual el sistema de compensación no contribuye a la atracción y retención de talentos, ni al logro de objetivos a largo plazo. Por el contrario, otro 50% de las organizaciones afirman que existe una fuerte relación entre la remuneración y el nivel de rendimiento del colaborador.

Solo el 33.3% de la muestra total concuerda en que una parte de las retribuciones está relacionada con el logro de objetivos organizacionales o de grupo. Finalmente, en por lo menos el 66.7% de la muestra, resulta notoria una fuerte diferencia retributiva entre los distintos niveles jerárquicos.

**Gráfica 11** Compensación



Fuente: Resultados de la investigación

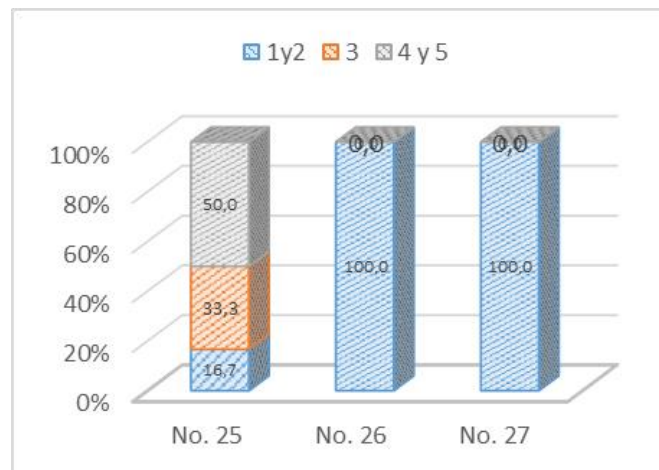
**Tabla 15** Otros aspectos de la Gestión del talento humano.

Concepto	Variable 1	1-2		3		4-5		Variable 2
		F	%	F	%	F	%	
25. La seguridad en el empleo está casi garantizada para los trabajadores de la organización:	Totalmente cierto	1	16.7	2	33.3	3	50.0	Totalmente falso
26. A los trabajadores de la institución se les permite tomar muchas decisiones relacionadas con su trabajo:	Totalmente cierto	6	100.0	0	0.0	0	0.0	Totalmente falso
27. Las responsabilidades y tareas de los trabajadores están definidos de manera precisa y detallada:	Totalmente cierto	6	100.0	0	0.0	0	0.0	Totalmente falso

Fuente: Resultados de la investigación

El 100% de la muestra afirmó que las responsabilidades y tareas de los trabajadores están definidos de manera precisa y detallada, a pesar de ello se les permite tomar muchas decisiones relacionadas con su trabajo. En relación a la seguridad, tan solo el 16.7% afirmó que está casi garantizada para los trabajadores de la organización, 50% afirma lo contrario y 33.3% no lo tiene claro.

### Gráfica 12 Otros aspectos de la gestión humana



Fuente: Resultados de la investigación

### Descripción general del análisis cuantitativo de las organizaciones que no cuentan con área de talento humano

Las organizaciones que no cuentan con un área de talento humano, son organizaciones con menos de 40 empleados, lo que permite conocer a profundidad las necesidades de la organización y de sus colaboradores, que los colaboradores tengan una alta participación en diferentes procesos por ejemplo los sistemas de evaluación del desempeño; donde además las áreas de talento humano, conocen las aspiraciones de carrera de sus colaboradores; lo cual permite realizar procesos más personalizados, como por ejemplo el proceso de capacitación, el cual según todas las organizaciones es planeado partiendo de un diagnóstico de necesidades presentes y futuras, que busca generar tanto especialización como polivalencia. Solo una organización tiene estipulados planes de carrera. Aun así la mitad de las organizaciones coinciden en que el sistema retributivo de compensación no contribuye a la atracción y retención de talentos, ni al logro de objetivos a largo

plazo.

Existe una tendencia marcada al tipo de contratación directa. Un 50% de las organizaciones valoran el reclutamiento interno y 66.7% de ésta misma muestra, ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los colaboradores aumenten sus posibilidades de promoción.

El 100% de la muestra afirmó que las responsabilidades y tareas de los trabajadores están definidos de manera precisa y detallada, a pesar de ello se les permite tomar muchas decisiones relacionadas con su trabajo.

## 5.5 Discusión teórica

Colombia, según (PROCOLOMBIA, 2015), ha llegado a ser reconocida a nivel internacional durante los últimos años, al apostarle proactivamente al turismo MICE, alcanzando un lugar de preferencia para los grandes empresarios del mundo en cuanto a turismo corporativo, gracias a la infraestructura turística y tecnológica, centros de convenciones y recintos feriales, amén de su variedad de climas. Algo semejante ocurre con la ciudad de Manizales, cuyas grandes potencialidades, como la naturaleza, las aguas termales, festividades como la feria de Manizales y el festival de teatro, bondades a partir de las cuales se han venido desarrollando diferentes productos turísticos, basados en las tipologías de turismo de salud y bienestar, turismo de naturaleza y turismo cultural; por tanto la ciudad ha tenido un desarrollo importante reflejado en el crecimiento de operadores turísticos registrados legalmente.

Con el desarrollo de nuevas tendencias del turismo en Colombia, el ministerio de comercio, industria y turismo, en su plan indicativo de turismo del 2009, manifiesta que el país está fuerte en temas relacionados a la competitividad, cuenta con alto porcentaje de inversión extranjera en desarrollo de infraestructura y planta turística, lo que facilita el logro de las metas de crecimiento del sector según la visión 2020 del gobierno nacional, siendo así, el segundo generador de divisas económicas del país. Según Proexport citado por Mesa (2013), el turismo en Colombia a partir del año 2003, ha venido creciendo a un ritmo anual del 10% y entre los años 2010 y 2012 se presentó un crecimiento de empleos del 7,15% en el sector. En Colombia, las pequeñas y medianas empresas representan al menos el 90% del parque empresarial nacional, generan el 73% del empleo y aportan el 53% de la producción bruta de los sectores industrial, comercial y de servicios (Anif, 2003, citado por Jaramillo 2005).

Este incremento nos permite ver la gran relevancia, que la actividad turística tiene en Colombia desde el ámbito económico, por ser una industria esencial a la que se le brinda especial protección en razón de su importancia para el desarrollo y promoción nacional; y en pro de su actividad se hacen grandes inversiones representadas en incentivos tributarios, así como modificaciones de la normativa y en general total apoyo al sector.

Con estas políticas de apoyo y buscando acceder a los subsidios y exención de impuestos brindados por el gobierno, muchos empresarios del sector turístico de Manizales, han realizado intervenciones en su infraestructura. Pero así mismo se ha

propiciado gran empirismo en el sector, dado que personas poco capacitada en el medio y aprovechando la oportunidad de incursionar en el negocio, han optado por desarrollar turismo encausado hacia diferentes sectores, sobre todo hacia el sector alojamiento, generándose gran desarrollo a nivel de operación de prestadores de servicios turísticos.

Es por esta razón que se realizó la investigación “Descripción de las áreas de gestión de Talento Humano en las Organizaciones del sector turístico de Manizales en el año 2015”, para indagar sobre el funcionamiento de las áreas de talento humano, quienes cumplen un papel clave, ya que está a cargo de los procesos que tienen que ver con los colaboradores, que son el activo más importante de las organizaciones del sector turístico, así lo afirman autores como Chiavenato y Calderón; a pesar de ello, son muchas las falencias que se encontraron al momento de interactuar con estas organizaciones.

En cuanto a la formación del personal del área de talento humano y según los resultados obtenidos dentro de la investigación, los líderes de gestión humana cuentan con poca formación específica en talento humano y en lo relacionado a turismo; sin embargo, su experiencia era amplia en el campo, con un promedio incluso de diecisiete años. Caso contrario ocurrió con las organizaciones que no tenían un área de talento humano, sino una persona que suple las funciones de dicha área, donde al menos la mitad de la muestra tenía estudios relacionados con turismo aunque no con talento humano, y con una experiencia tan solo de 8 años en promedio. De la muestra total solo el 30% tiene estudios entre técnico y profesional en turismo. De lo cual se concluye que las personas que lideran los procesos de gestión del tanto humano no cuentan con un perfil idóneo para ello.

El Ministerio de Comercio, industria y turismo en su Plan indicativo de Desarrollo en el 2009, afirma que “se presenta un alto grado de empirismo en la ocupación de los cargos; por lo cual la empresa incurre en gastos de capacitación y adiestramiento y en últimas prefieren contratar personas con experiencia, por encima de las personas formadas para el desarrollo de la actividad.” (p.18).

Con relación al tema de capacitación, es poca la profundidad que le atañen las organizaciones a este tema en contraste con su importancia, así como se refiere el (MINCIT, 2009) “las capacitaciones buscan mejorar la competitividad turística, el fortalecimiento de las competencias del capital humano vinculado al sector, los avances en ciencia y tecnología y el desarrollo social - comunitario, para impulsar el crecimiento económico sostenible del sector y por ende del país”. (p. 22).



Así mismo, aunque Procolombia afirma que, hay excelentes planes de capacitación para el talento humano de las organizaciones en Colombia, la realidad dista mucho de ello, puesto que la mayoría de organizaciones no cuentan con programas formales de capacitación. Muchos de los procesos que realiza el área surgen de manera espontánea, no existen una planeación estratégica, los programas de capacitación, no son planificados, ni controlados; un 75% afirmó evaluar las actividades de capacitación más no los resultados en términos de impacto de dichas capacitaciones, las cuales van surgiendo según las necesidades que se presenten día a día.

No realizar una planificación estratégica de capacitación repercute en altos costos para la organización. Según (McDuffie citado por Kling, 1995), la eficacia en procesos como los de capacitación, se ven erosionados por la inconsistencia y la falta de un sistema integrado de gestión humana que brinde apoyo; lo que propicia que las áreas de talento humano se formen sobre bases poco sólidas, y totalmente fuera o alejadas de una estructura organizacional; que es lo que le “permite a una organización adquirir conocimientos, tomar decisiones, planear, desarrollar actividades operativas y perdurar en el tiempo más allá de los individuos que las conforman.” Rojas (2006).

Resulta también, demasiado evidente la contradicción existente, entre los planes de capacitación y las habilidades que demanda la organización, ya que a pesar de que éstas prefieren personas de conocimientos específicos y especializados, sus planes de capacitación se encuentran enfocados en generar polivalencia y conocimientos amplios y generales; y esto contando con que realmente tengan programas de capacitación planeados y estructurados, puesto que en la realidad y según los datos arrojados por la investigación, se puede observar que solo el 25% de las áreas formalmente constituidas destina un rubro anual para capacitación del talento humano, 25% no lo hace; y en el otro 50% de los casos van destinando inversiones para las capacitaciones de acuerdo a las necesidades que vayan surgiendo.

En cambio, las organizaciones que no cuentan con un líder de gestión humana, afirman que 50% destina un rubro anual para capacitación del talento humano; 33% se apalancan en eventos y diferentes herramientas que son de carácter gratuito para realizar sus capacitaciones y 17% de las organizaciones no tiene conocimiento acerca de ello. Como contradictorio es también, el hecho de que las organizaciones que no cuentan con un área de talento humano, cumplan mejor estas funciones y lleven mejor a cabo estos procesos de capacitación que las que si disponen de ella.

Conviene destacar que, referente a la rotación del personal; las organizaciones cuentan con áreas de talento humano pequeñas, compuestas por un líder y en la mayoría de ellas, máximo dos personas a cargo, por lo general, un asistente y un practicante; éste último en promedio dura cinco (5) meses en la organización, generando procesos interrumpidos que impactan el debido desarrollo de estas áreas y de la organización en general. Sin embargo, las organizaciones entrevistadas afirmaron que la seguridad en el empleo está casi garantizada, y está dada por el rendimiento laboral y el comportamiento de los colaboradores, para cuyos cargos hay marcadas exigencias, como por ejemplo en el dominio de una segunda lengua, exigencia que ligada a la limitada la retribución salarial, a pesar de ello, se manifiesta no solo en una constante rotación laboral en el personal de apoyo para el área de talento humano, sino también en los cargos operativos tales como recepcionistas, meseros, amas de llaves y botones.

Con relación a las prácticas de selección y contratación, se obtuvo de los resultados de la investigación, que las organizaciones que tienen talento humano prefieren un tipo de vinculación directa, aunque muchas se apoyan para procesos tales como selección y contratación en bolsas de empleo reconocidas como Confa; o utilizando diferentes plataformas tales como Sena, Sparta o Computrabajo.

El 50% de las áreas de gestión humana entrevistadas, afirman que en la selección y contratación de nuevo personal prefieren priorizar en habilidades del ser ya que son empresas prestadoras de servicios y, este elemento es crucial; el 50% restante afirma que tanto el conocimiento, la experiencia y las habilidades del ser, deben estar en consonancia ya que lo que buscan es que la persona sea integral. En las organizaciones que no cuentan con un área de talento humano, más de la mitad de la muestra (55%) prefiere priorizar en experiencia, 22% en habilidades del ser y 21% en el conocimiento.

Las respuestas dejan claramente de manifiesto la poca relevancia que tienen los estudios formales a la hora de contratar personal; lo cual conduce al círculo vicioso del empirismo en el sector turístico. Este es un claro indicador de que las organizaciones obviando o marginando al personal capacitado en talento humano o turismo, prefieren contratar personas con experiencia laboral, basándose no en las profesiones si no en las necesidades del sector, necesidades que según el plan indicativo de turismo no están cubriendo los centros educativos relacionados a turismo.

Cabe mencionar, en cuanto al clima laboral, que es el área de talento humano, quien debe en mayor medida propender por generar un buen clima, y su papel es clave en este sentido, ya que está ligado directamente al desempeño organizacional, así lo afirma (Caraveo, 2004, p.83) “Cada una de las organizaciones cuenta con sus propias características y propiedades a veces únicas y exclusivas, y la manera como se manifiesta el clima organizacional, el ambiente interno de las organizaciones, repercute en el comportamiento del individuo trabajador y por consiguiente en la productividad de la empresa”. Aun así solo el 50%, del 100% que afirmó propender por mantenerlo, demostró llevar a cabo acciones, tener métodos y utilizar mecanismos que lo propicie.

En lo tocante al sistema de retención, aunque las áreas de talento humano tienen diferentes mecanismos para retener el talento humano, tan solo la mitad de la muestra de éstas áreas afirma que el sistema de reclutamiento de personal, permite atraer, vincular, retener y retirar a la gente apropiadamente, a pesar de ello, no tienen definidos incentivos o políticas de retención de personal; ni cuentan con manuales de procesos y procedimientos con los cuales se puedan guiar al momento de vincular a un colaborador o en cualquiera de las otras fases. Tan solo 25% de éstas, ha definido políticas sobre incentivos y reconocimientos que permitan la retención de personal., teniendo en cuenta factores como salarios, bonos, comisiones, auxilios, entre otros.

La organización, según diferentes autores, manifiestan que es un sistema social y, está conformado por personas, las cuales se encuentran inmersas al interior de la organización en subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas, buscando el logro de las metas y objetivos organizacionales, dirigidos a generar beneficios económicos y sociales para los diferentes grupos de interés. Es por ello que gestionar el talento humano implica también, diseñar políticas que incentiven la retención del mejor talento humano, y generen beneficios no sólo económicos sino también sociales para sus colaboradores y todos los grupos de interés, entre los cuales se encuentra también las familias de los colaboradores.

Para finalizar con las prácticas de talento humano, se tiene de los planes de carrera y programas de desarrollo, que sólo el 25% de las áreas de talento humano, demostró tener conocimiento acerca de lo que son planes de carrera, y aseguró tener programas de desarrollo debidamente estructurados que se encuentran en vigor; el otro 75% aunque afirma ofrecer estos programas con el fin de que sus empleados aumenten sus posibilidades de promoción, realmente carecen de este, pues lo confunden con programas aislados y desarticulados de capacitación, ya que

su enfoque lo que demuestra es un marcado interés por generar más productividad, y no en aumentar las posibilidades de promoción en sus colaboradores. Una limitante que impacta en estos procesos es la alta rotación de los puestos operativos que evitan una adecuada planeación y ejecución de los planes de carrera y programas de desarrollo.

### **5.5.1 El área de gestión humana y su función estratégica**

El turismo como fenómeno social y cultural, y por sobre todo como servicio, es netamente hospitalidad y amplio conocimiento del área que lo circunda, y cuyo objetivo primordial radica en la prestación y optimación de un servicio, cuya calidad depende de talentos idóneos y especializados por medio de un área estructurada de gestión de talento humano, que realice funciones tanto operativas como estratégicas.

Aun así, el estudio realizado deja entrever como en una gran mayoría de las empresas del sector turístico, el área de gestión del talento humano está siendo relegada a un segundo plano, realizando procesos netamente operativos, como por ejemplo, bienestar de personal, capacitaciones, nómina, selección, contratación, inducción, y todo lo relacionado al área de contabilidad como parafiscales. Solo una (1) organización afirmó, realizar actividades de planeación estratégica del área y aportar a la planeación estratégica de la institución. Y en la gran mayoría las empresas no tienen en cuenta a las áreas de talento humano para participar en la planeación institucional. Más crítico aún, es el hecho de que la gran mayoría de las organizaciones entrevistadas, no posee claridad en la diferencia entre planeación institucional y planeación estratégica del área de gestión del talento humano.

Es notorio también que el hecho de que el área de talento humano en la mayoría de organizaciones no aparece en los organigramas, tampoco se le invita a participar en juntas directivas ni comités de trabajo; lo cual conlleva a que no pueda desempeñar y apoyar procesos estratégicos que propendan por un adecuado desarrollo organizacional. Según el estudio, otro elemento que ha de señalarse es que muchas de las herramientas de talento humano son utilizadas de alguna manera como un instrumento de control enfocado hacia la productividad, más no desde un ámbito estratégico que propenda por el mejoramiento continuo.

La gestión del talento humano debe ir más allá de la administración de personal, y por tanto ha de preocuparse por implementar prácticas innovadoras entendidas tales

como las ideas, los programas, o los sistemas relacionados con la función de gestión humana, de esta manera y como asegura (Wolfe, 1995; Hunter, 2000) estas prácticas serán más propicias para responder mejor a los problemas críticos de la organización como la innovación, la creatividad y el cambio. Pero en la práctica, la gestión del talento humano se encuentra aislada de la teoría, y por consiguiente de su principal objetivo, enmarcado primordialmente en el ámbito estratégico. De la población entrevistada, solo una (1) organización cuenta con un área de talento humano estructurada y acorde a todos los parámetros que requiere la organización turística, cumpliéndose así con todas las funciones básicas que le competen dentro del área, y llevando a cabo procesos tales como, nómina, bienestar de personal, selección, contratación, inducción, capacitación, entrenamiento; así como apoyando y abanderando programas de salud ocupacional, de desarrollo de personal, de emergencias, y también liderando el comité de convivencia, y realizando actividades de planeación, evaluación de desempeño, periodos de prueba, evaluaciones anuales.

A nivel general el área de talento humano en las organizaciones del sector turístico se encuentra en una fase insipiente, dado que únicamente realizan actividades de carácter netamente operativo, y un número considerable de organizaciones, cuentan solo parcialmente con los elementos descritos anteriormente, lo cual conlleva a una estructura organizacional poco sólida; si por el contrario se tratara de un ente organizacional sólidamente estructurado, permitiría como diferentes autores lo manifiestan, cumplir la misión, metas y conjunto de objetivos que suponga o represente para la empresa una ventaja competitiva sostenible frente a la competencia.

La gestión humana en Colombia, tanto en la parte investigativa, como en la práctica, presenta grandes vacíos. Malaver (2004), afirma que la investigación en gestión en Colombia, en general, es incipiente y reducida, y existen grandes vacíos tanto en las temáticas, como en la conformación de comunidad académica y en la respuesta a las necesidades de las empresas y de las regiones. La situación es aún más crítica cuando se trata de áreas específicas, como es el caso de la gestión humana de las empresas del sector turístico.

## 6. CONCLUSIONES FINALES DEL ESTUDIO:

- Las prácticas de la gestión humana son herramientas relevantes e intrínsecas de la organización y propiamente de la empresa prestadora de servicios turísticos, a pesar de ello en las organizaciones en general, incluso, aquellas con gran trayectoria y con un número considerable de empleados, se encuentran con grandes vacíos relacionados al área. Éstas realizan las actividades de manera empírica, y a pesar que las organizaciones afirman contar con elementos que componen una estructura organizacional de talento humano sólida, no se cumple en las prácticas diarias llevadas a cabo al interior de la organización.
- A nivel general la gestión del talento humano realiza actividades de carácter netamente operativo, ignorando actividades de gran valor como lo es la planeación estratégica. Se puede evidenciar por ejemplo, que muchas de las organizaciones entrevistadas, no posee claridad en la diferencia entre planeación institucional y planeación estratégica del área de gestión del talento humano. Más crítico aun es que el área de talento humano en la mayoría de organizaciones no aparece en los organigramas, ni tampoco se le invita a participar en juntas directivas ni comités de trabajo; lo cual conlleva a que no pueda desempeñar y apoyar procesos estratégicos que propendan por un adecuado desarrollo organizacional.
- Son muy pocas las organizaciones en Manizales, que poseen un área estructurada de gestión del talento humano, sólo se encontró que un 40% de la muestra total poseían un departamento semiestructurado, el 60% restante de la muestra asignaba las funciones del área al gerente o administrador para que supliera dichas funciones.
- La gran mayoría de áreas de talento humano entrevistadas no tienen formalizados los procesos que llevan a cabo, no tienen definidas políticas sobre incentivos y reconocimientos que permitan la retención de personal, no realizan planeación estratégica, tienen desconocimiento de lo que son los planes de carrera y programas de desarrollo, no miden ni utilizan métodos que propicien un buen clima laboral, no se apalancan en los manuales de procesos y procedimientos. Tan solo una organización cuenta con todos los procesos inherentes que constituye formalmente un área de gestión humana.
- El área de talento humano en las organizaciones del sector turístico se encuentra

*AVISO DE CONFIDENCIALIDAD- Nota de Propiedad: La información y datos contenidos en todas las páginas de este documento elaborado por la Universidad Católica de Manizales, constituyen secretos comerciales o información confidencial y privilegiada de la UCM, y está sujeto a las más estrictas obligaciones de confidencialidad prohibiendo expresamente la publicación, divulgación y utilización de su contenido para fines propios o de terceros no autorizados sin el previo consentimiento expreso y por escrito de la Universidad Católica de Manizales.*

en una fase insipiente, con grandes limitantes, que le impiden a éstas, participar en procesos estratégicos, a pesar de que la teoría revela que el área de talento humano debe realizar procesos estratégicos. Son áreas pequeñas, sin suficiente autonomía en la toma de decisiones, que están compuestas en promedio por 2 personas, en las cuales existe alta rotación de personal, que genera procesos interrumpidos que impactan el debido desarrollo de las áreas de talento humano y de la organización en general.

- Definitivamente las áreas de talento humano no son consideradas área estratégicas para la organización, siguen siendo netamente operativas, no están participando de la planeación estratégica de la institución por lo tanto desconocen la proyección organizacional.
- Las organizaciones que no tienen un área de talento humano estructurada cumplen funciones atomizadas lo cual tiene grandes impactos, sobre todo para un funcionamiento adecuado que favorezca el adecuado desarrollo de procesos tan importante como la atracción del mejor talento humano para la organización o la capacitación, ya que si la gente no está siendo bien seleccionada, bien capacitada, cual es el estado real en que se encuentra la organización, ¿está verdaderamente potencializado su talento humano para lograr una ventaja competitiva?.
- Este proyecto servirá de insumo tanto para la comunidad académica quien puede valerse del mismo para el desarrollo de futuras investigaciones, como marco de referencia para las organizaciones del sector turístico para que tengan un mayor conocimiento de las bondades de contar con un área de gestión del talento humano y así puedan analizar su estado actual, tomando medidas correctivas frente a las falencias que encuentren.
- La gestión humana en Colombia, tanto en la parte investigativa, como en la práctica, presenta grandes vacíos, convirtiéndose en la mayor limitante dentro del proceso investigativo para encontrar información sobre gestión humana en empresas del sector turístico y más aún para encontrarla aplicada al área geográfica estudiada.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bañuls, A. L. (2009). El papel del capital humano en el sector turístico: algunas reflexiones y propuestas. Cuadernos de Turismo, (24), 53-64.
- Hall, R. (1996). Organizaciones, estructuras, procesos y resultados. 6ª Ed. México: Prentice Hall
- Calderón Hernández, G. (2004). Gerencia del talento humano en el sector público: análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia. Cuadernos de Administración, 17(28), 71-90.
- Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C. M., & Naranjo Valencia, J. C. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. Cuadernos de Administración, 19(32).
- Caraveo, M. D. C. S. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78-82.
- Cayssials, A. N. (2006). ¿Subjetividad en un cuestionario?.
- Hodge, B., Anthony, W. Gales, L. (2003). Teoría organizacional, un enfoque estratégico. 6ª. Ed. Madrid, España: Prentice Hall.
- Chiavenato Idalberto, 1999, Introducción a la teoría general de la administración. Quinta edición, ed. CAMPUS LTDA, derechos reservados 1999 por McGraw-hill interamerica S.A.
- Importancia de la gestión en la Implementación de la Reforma Procesal Penal. Desafíos y riesgos, recuperado de [http://www.fldm.edu.mx/pdf/revista/no8/Importancia\\_de\\_la\\_gestion\\_en\\_la\\_Implementacion\\_de\\_la\\_Reforma\\_Procesal\\_Penal.pdf](http://www.fldm.edu.mx/pdf/revista/no8/Importancia_de_la_gestion_en_la_Implementacion_de_la_Reforma_Procesal_Penal.pdf)
- García Isa Isabel, 2013, Gestión de Recursos Humano en empresas turísticas,.ed. Paraninfo, SA, 1ª edición
- Kast K.E; Rosenzweig, J.E., Administración de las organizaciones. Un enfoque de sistemas y de contingencias, Ed, McGraw-hill, México, 1987 [http://ocw.ub.edu/documentacio/teoria-i-sistemes-dinformacio/fitxers/tema-4/Estructura\\_empresa\\_II.pdf](http://ocw.ub.edu/documentacio/teoria-i-sistemes-dinformacio/fitxers/tema-4/Estructura_empresa_II.pdf)
- Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J. C., & Álvarez Giraldo, C. M., (2007), La Gestión Humana En Colombia: Características y Tendencias De La Práctica y de la Investigación. *Estudios gerenciales*, 23(103), 39-64
- Ley N° 300, DO 42.845, Colombia, 26 de Julio de 1996.
- LILLO, A.; RAMÓN, A.B. y SEVILLA , M. (2007): “El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico”, Cuadernos de



Turismo,19, pp. 47-69

- López Moreno, M. J, Organización y dirección de empresas, Copycom, Madrid. 1995. [http://ocw.ub.edu/documentacio/teoria-i-sistemas-dinformacio/fitxers/tema-4/Estructura\\_empresa\\_II.pdf](http://ocw.ub.edu/documentacio/teoria-i-sistemas-dinformacio/fitxers/tema-4/Estructura_empresa_II.pdf)
- Fernández Ríos Manuel, C. Sánchez José & Rico Muñoz Ramón 2001, Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento.
- Mesa, (2013, 16 de Abril), El turismo nuevo sector estratégico, el Colombiano, recuperado de [http://www.elcolombiano.com/historico/el\\_turismo\\_nuevo\\_sector\\_estrategico-PEEC\\_238061](http://www.elcolombiano.com/historico/el_turismo_nuevo_sector_estrategico-PEEC_238061)
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Plan Indicativo de Formación en Turismo, Lineamientos para su implementación, 2009
- MONDY, W. (2010). Capacitación y desarrollo. W. MONDY, Administración de Recursos Humanos. México: Pearson Educacion, México, SA.
- Nigel Evans, David Cambell, George Stonehouse, Gestión Estratégica del turismo, (2003), ed. SINTESIS S.A.
- Jaramillo Naranjo, Olga Lucia Universidad del Norte, (2005, 30 de Mayo) Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos, recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3597/2317>
- Padilla Vivero, P. (2013). Planeación estratégica del área de gestión humana de Green Loop Ltda.
- Pricewaterhouse & Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (1992). Salario Integral: Beneficios y Debilidades. Revista Hombre & Trabajo. Asociación Colombiana de Gestión Humana, ACRIP. 9-11
- Rojas, E. F. (2006). LAS NUEVAS GUERRAS: UN ENFOQUE DESDE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES1. *Papel Político*, 11(1), 305-352.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B., & Pérez, M. D. L. L. C. (1998). *Metodología de la investigación* (Vol. 1). McGraw-Hill.
- Stephen P Robbins, 1998, Fundamentos de comportamiento organizacional, quinta edición, ed. A simon& schuster company... derechos reservados a la primera edición en español publicada por: Prentice-hall hispanoamerica, S.A.
- Zabaleta, A. T. (2010). Análisis del sistema organizacional desde una perspectiva compleja como herramienta de recursos humanos. *Psicología desde el Caribe*, (26), 198-214

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Acerenza, M. Á. (2006). *Funcionamiento y organización institucional del turismo*. Trillas
- Angelo, K., & ROBERT, K. (2003). "Comportamiento Organizacional, conceptos, problemas y prácticas. *Editorial Mac Graw Hill, México DF*.
- Chiavenato, I. (1994). Administración de personal y recursos humanos. *Santafé de Bogotá: mc Graw-Hill Interamericana, SA*.
- Chiavenato, I., Villamizar, G. A., & Aparicio, J. B. (1983). *Administración de recursos humanos* (Vol. 2). McGraw-Hill.
- Dolan, S. L., Schuler, R. S., Jackson, S., & Cabrera, R. V. (2007). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. McGraw-Hill.
- GREGOR, M. (1994). Douglas-El lado humano de las organizaciones.
- Guizar Montufar, R. (2008). Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones. *México: McGraw-Hill/Interamericana*.
- Ivancevich, J. L. D., James, H., & Gibson, J. L. (1997). Las organizaciones: comportamiento, estructura, proceso.
- Johansson, B. B, Teoría y Diseño Organizacional, 658.4 D13t3 Ej.
- Kaufman, R. S., & Casnati, B. R. (1987). *Guía práctica para la planeación en las organizaciones* (No. 658.4012 K3G8)
- Milkovich, G. T. *Dirección y administración de recursos humanos: un enfoque de estrategia/por George T. Milkovich y John W. Boudreau* (No. 658.3 M5y 1999.).
- Molina, S. (2007). *Fundamentos del Nuevo Turismo: de la fase industrial a la de innovación*. Editorial Trillas.
- Ramírez Cavassa, C., & Cavassa, C. R. (2009). *Perfil del recurso humano en turismo* (No. Sirsi) a454464).
- Robbins, S. P. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Rocha, C. C., & Águeda, M. Á. G. (2012). *Dirección estratégica de organizaciones turísticas*. Pirámide.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2004). Comportamiento organizacional.
- Zapata, A., Murillo, G., Martínez, J., González, C. H., Salas, J., Ávila, H., & Caicedo, A. (2009). Teorías contemporáneas de la organización y el management. *Bogotá: ECOE Ediciones, Universidad del Valle*.

## 9. WEBGRAFIA

- Arias, J. M., & Hernández, G. C. (2008). Gerencia y competencias distintivas dinámicas en instituciones prestadoras de servicios de salud. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 7(15), 131-154.
- Calderón Hernández, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de administración*, 19(31), 9-55.
- CALDERÓN HERNÁNDEZ, G. R. E. G. O. R. I. O., ÁLVAREZ GIRALDO, C. M., & NARANJO VALENCIA, J. C. (2011). Papel de gestión humana en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial. *Estudios gerenciales*, 27(118), 163-188.
- Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J. C., & Álvarez Giraldo, C. M. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios gerenciales*, 23(103), 39-64.
- Calderón, F., & Szmukler, A. (1997). La pobreza y las nuevas condiciones de desigualdad social. *Nueva Sociedad*, 149, 74-87.
- Calderón, G., & Álvarez, C. (2004). Observatorio de prácticas innovadoras de gestión humana en la empresa colombiana. Manuscrito no publicado.
- Calderón, G., Arrubla, J., Castaño, G., Gutiérrez, L., Posada, R., Ruiz, A., ... & Vivares, J. (2010). La investigación en administración en Colombia: condiciones para la generación de conocimiento, investigadores, institucionalización y producción científica. Medellín: Asociación Colombiana de Facultades de Administración (ASCOLFA)
- De la Cuesta González, M., de la Cruz Ayuso, C., & Fernández, J. M. R. (2010). Responsabilidad social universitaria. *Netbiblo*.
- de Miguel Guzmán, M., Campdesuñer, R. P., & Hernández, M. N. (2010). ¿Qué es la Planeación de Recursos Humanos?. *Ciencias Holguín*, 16(2).
- Gómez, C. A. T., & Hernández, G. C. (2011). ¿Agregan valor las áreas de gestión humana a las organizaciones del sector industrial de Duitama y Sogamoso (Boyacá)?. *Entramado*, 7(2), 54-71.
- Hernández, G. C. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. *Pensamiento & gestión*, (016), 158-176.
- Hernández, G. C., & Álvarez, C. M. (2012). Características y sentido de las prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Revista Universidad EAFIT*, 42(142), 26-45.
- Hernández, G. C., & Álvarez, C. M. (2012). Características y sentido de las prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Revista Universidad EAFIT*, 42(142), 26-45.
- HERNÁNDEZ, G. C., & GÓMEZ, H. M. S. (2009). Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional. Un estudio empírico. *Acta colombiana de*

- psicología, 12(2), 97-114.
- HERNÁNDEZ, G. C., & GÓMEZ, H. M. S. (2009). Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional. Un estudio empírico. Acta colombiana de psicología, 12(2), 97-114.
  - Hernández, G. C., & Valencia, J. C. N. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. INNOVAR, revista deficiencias administrativas y sociales, (23), 79.
  - Hernández, G. C., Castaño, J. C., & Giraldo, C. M. Á. (2009). Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana. Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 19(35), 151.
  - Hernández, G. C., Valencia, J. C. N., & Giraldo, C. M. Á. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. Cuadernos de Administración, 23(41), 13-36.
  - LA ESTRUCTURA ORGANICA DE LA EMPRESA (PARTE II)  
[http://ocw.ub.edu/documentacio/teoria-i-sistemes-dinformacio/fitxers/tema-4/Estructura\\_empresa\\_II.pdf](http://ocw.ub.edu/documentacio/teoria-i-sistemes-dinformacio/fitxers/tema-4/Estructura_empresa_II.pdf)
  - Mejía, P. A. C. (2013). CAMBIO Y GENERACIÓN de capacidades competitivas Un estudio en las empresas medianas y grandes de confecciones del eje cafetero. Revista EAN, (57), 27-44.
  - Rovere, M. (1993). Planificación estratégica de recursos humanos en salud, 2da. ed.



