

**Optimización del Proceso de Inducción y Capacitación del Talento Humano como  
Estrategia para Mejorar el Servicio en el Hotel Ribai Santa Marta**

Sharon Tatiana Herrera Ariza

Jennifer Jaraba Navarro

Aury Del Carmen Manjarrez Flórez

Sugey Patricia Perdomo González

Laura Daniela Salcedo Arévalo

Asesor

Valentina Murillo Cifuentes

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN

Administración de Empresas

2025

## Dedicatoria

Dedico este proyecto a Dios por la sabiduría y la tenacidad para seguir adelante, aun cuando el camino se volvió incierto. A Él le dedico cada logro conseguido y cada objetivo que falta por alcanzar.

A mis padres con todo mi cariño y agradecimiento, quienes han sido la principal fuente de motivación, apoyo y fortaleza a lo largo de este recorrido. Su ejemplo de esfuerzo, compromiso y amor incondicional me ha orientado en cada etapa de mi educación.

A mis hijos, quienes son mi mayor fuente de inspiración. Ustedes son la razón por la que cada mañana me levanto con más energía para luchar por un futuro mejor. Este éxito también les pertenece, por motivarme a ser una mejor versión.

A mi esposo, por su paciencia, comprensión y motivación en los momentos difíciles, agradezco su confianza en mí, incluso en mis momentos de duda, por estar a mi lado en silencio y celebrar cada uno de mis éxitos.

A mis compañeros de estudio, quienes han sido una fuente de motivación y aprendizaje compartido.

A mí misma, por no caer ante las dificultades y por continuar confiando en mis aspiraciones. Por cada noche sin dormir, cada esfuerzo callado y cada paso firme hacia mi meta.

Dedico este trabajo también a todas las personas que, con una palabra, un gesto o una sonrisa, hicieron que este proceso fuera más llevadero. A aquellos que, sin darse cuenta, se convirtieron en mi motor para seguir avanzando.

Finalmente lo dedico a todas las personas que trabajan en el sector hotelero de Santa Marta, especialmente a RIBAI que día a día se esfuerzan por brindar una excelente atención al cliente,

creyendo en la importancia de una buena inducción y entrenamiento para ofrecer servicios de calidad.

## **Agradecimientos**

Agradezco en primer lugar a Dios por la salud, fortaleza, sabiduría y la habilidad para enfrentar cada desafío con fe y determinación. Su dirección ha sido como una luz en cada fase de este trayecto.

A mi familia, quien ha sido mi soporte esencial. Agradezco su amor incondicional, su constante respaldo, todos los sacrificios silenciosos y por siempre estar a mi lado, incluso en la distancia o en los momentos de silencio.

A mis padres, por enseñarme lo importante que es trabajar honestamente y el impacto que tiene la educación.

A mis hijos, que son la fuente de mi motivación y mi inspiración. Gracias por su amor incondicional, su dulzura y su paciencia. Cada uno de mis logros es también una promesa cumplida para ustedes.

A mis tutores, quienes con paciencia, conocimiento y dedicación han jugado un papel crucial en mi aprendizaje. Su compromiso y entrega han dejado una huella importante en mi crecimiento personal y profesional.

A mi tutora de proyecto, por su orientación en el momento correcto, su dedicación y su disposición para acompañarme en este proceso. Su ayuda ha sido clave para alcanzar los objetivos propuestos.

A mis compañeros de clase, por cada instante compartido, cada trabajo en conjunto, cada palabra de aliento y cada risa en medio del esfuerzo.

Por último, a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, agradezco por darme la oportunidad de acceder a una educación de calidad, flexible y humana. Gracias por abrirme las puertas del saber y por ayudarme en la construcción de mi proyecto profesional.

## Resumen

Cuando hablamos del proceso de inducción y entrenamiento de personal, nos referimos a una de las actividades que actualmente representa un gran desafío para muchas organizaciones. Esto se debe a que implica una inversión considerable de tiempo y recursos, con el objetivo de promover la mejora continua y el crecimiento profesional de quienes participan en los distintos procesos de la empresa. El proceso de inducción y entrenamiento es fundamental para integrar a los nuevos colaboradores a la organización. Este incluye la orientación inicial, la presentación del equipo de trabajo, y la transmisión de las políticas, valores y objetivos corporativos. Esta formación inicial no solo facilita que los empleados se sientan bienvenidos y comprometidos, sino que también los prepara para contribuir de forma eficaz a los objetivos de la empresa.

En el contexto actual, marcado por una alta competitividad a nivel global, atraer, entrenar y retener al talento humano se ha convertido en una prioridad estratégica para la mayoría de las compañías. Por ello, la inducción y el entrenamiento del personal ya no se consideran tareas opcionales, sino procesos clave para el éxito organizacional. Tanto los nuevos empleados como los antiguos deben recibir formación continua, ya que el capital humano es el recurso más valioso de toda empresa. Son las personas quienes ejecutan funciones esenciales en todas las áreas, desde producción y mantenimiento hasta administración y supervisión.

En este marco, el presente trabajo propone una metodología con un enfoque mixto, que combina técnicas cuantitativas y cualitativas. El objetivo es ofrecer una comprensión integral de las deficiencias actuales en el proceso de inducción y formación del personal en el Hotel Ribai Santa Marta, evaluando aspectos clave abordados durante el Diplomado.

**Palabras claves:** Inducción laboral, Capacitación hotelera, Gestión del talento humano, Calidad del servicio, Rotación de personal

## Abstract

When we talk about the employee induction and training process, it can be considered one of the most overwhelming activities for organizations today, as it requires both time and financial investment to ensure continuous improvement and the development of the personnel involved in each stage.

The induction and training process is understood as the step that helps integrate a new employee into the company. It includes orientation, introductions to team members, and learning the company's policies, values, and objectives. This training helps employees feel welcomed and engaged, while also preparing them to contribute effectively. Currently, most companies worldwide face a competitive environment in which onboarding and retaining talent has become a strategic priority. For many organizations, the induction and training process is no longer just a necessity, it is a vital factor. Both new and existing employees must be trained continuously, as human capital is considered the most valuable resource due to the importance of their role within the organization: they are the ones who carry out key functions in all areas, from production and maintenance to administration and supervision.

In this context, the present study proposes a methodology with a mixed approach, integrating both quantitative and qualitative methods, with the aim of providing a comprehensive understanding of the gaps in the induction and training process at Hotel Ribai Santa Marta, by evaluating fundamental aspects addressed during the Diploma program.

**Keyword:** Job Induction, Hotel Training, Human Talent Management, Service Quality, Staff Turnover

## Tabla de Contenido

Introducción .....	11
Optimización del Proceso de Inducción y Capacitación del Talento Humano como Estrategia para Mejorar el Servicio en el Hotel Ribai Santa Marta.....	12
Descripción del problema.....	12
Formulación del Problema .....	13
Delimitación del Proyecto.....	13
Justificación .....	15
Objetivos.....	18
Objetivo General .....	18
Objetivos Específicos.....	18
Antecedentes.....	19
Marco Teórico.....	22
La Inducción como Proceso de Socialización Organizacional .....	22
Teoría del Capital Humano .....	22
Teoría del Aprendizaje Social Albert Bandura .....	23
Teoría de las Necesidades de Maslow.....	23
Importancia de la Inducción y Capacitación para la Mejora del Servicio .....	24
Evaluación y Retroalimentación Post Capacitación.....	24
Marco Legal .....	25

Metodología de la Investigación.....	29
Tipo de Investigación.....	29
Enfoque de la Investigación.....	29
Diseño.....	29
Población Muestra.....	29
Variables.....	30
Técnica de Recolección.....	30
Resultados.....	32
Mejora en la Adaptación del Personal Nuevo.....	32
Aumento en la Productividad.....	32
Reducción de la Rotación del Personal.....	33
Incremento en la Satisfacción Laboral.....	33
Conclusión.....	35
Recomendaciones.....	37
Fase 1: Fundamentos y Alineación Estratégica (Implementar Primero).....	37
Establecer un Sistema de Evaluación del Rendimiento Alineado con los Objetivos Estratégicos.....	37
Fase 2: Cultura y Procesos de Integración.....	37
Fortalecer la Cultura Organizacional Mediante una Inducción Activa y Experiencial.....	37

Asignar Personal Calificado para la Implementación de Procesos de Inducción y Reinducción .....	38
Fase 3: Seguimiento y Mejora Continua .....	38
Implementar Sistemas de Seguimiento y Retroalimentación Posteriores al Proceso de Inducción .....	38
Fase 4: Motivación y Retención del Talento .....	38
Diseñar un Plan de Compensación Basado en Competencias y Resultados .....	38
Desarrollar un Plan de Incentivos Flexible y Sostenible .....	39
Referencias Bibliográficas .....	40

**Lista de Figuras**

**Figura 1** *Comparación del Programa de Inducción* .....33

**Figura 2** *Comentarios de los Clientes* .....34

## **Introducción**

El Hotel Ribai Santa Marta, ubicado en el corazón del centro histórico de la ciudad, enfrenta desafíos significativos en la gestión de su talento humano debido a la ausencia de un programa estructurado de inducción y capacitación. Esta carencia ha generado dificultades en la integración del nuevo personal, impactando negativamente tanto la calidad del servicio como la eficiencia operativa. En un sector hotelero altamente competitivo, la formación inicial de los colaboradores resulta clave para garantizar su adaptación, desempeño y permanencia en la organización.

Este trabajo tiene como objetivo diseñar e implementar un programa integral de inducción y capacitación que fortalezca la cultura organizacional, optimice los procesos internos y contribuya a mejorar la experiencia del huésped. A partir de un diagnóstico de la situación actual, la formulación de estrategias pertinentes y el establecimiento de mecanismos de seguimiento, se busca consolidar un modelo de gestión del talento humano alineado con los estándares de excelencia de Ribai Hotel.

## **Optimización del Proceso de Inducción y Capacitación del Talento Humano como Estrategia para Mejorar el Servicio en el Hotel Ribai Santa Marta**

### **Tema**

Inducción y entrenamiento.

### **Descripción del problema**

El Hotel Ribai Santa Marta, ubicado en el centro histórico de la ciudad, forma parte de la cadena Ribai Hotels y se caracteriza por ofrecer un servicio enfocado en la comodidad, atención personalizada y cercanía a los principales atractivos turísticos. En este entorno altamente competitivo del sector hotelero, la excelencia en el servicio al cliente depende en gran medida de la preparación y desempeño del personal que interactúa directamente con los huéspedes.

El proceso de inducción y adiestramiento del personal es una etapa clave dentro de la gestión del talento humano, ya que permite al nuevo colaborador integrarse a la cultura organizacional, comprender sus funciones y adaptarse de manera eficiente al entorno laboral. Una correcta incorporación laboral garantiza una mejor productividad, menor rotación y una atención alineada con los estándares del hotel.

En este contexto, el proceso de inducción y entrenamiento del nuevo personal es fundamental, ya que constituye el primer acercamiento formal entre el colaborador y la cultura organizacional. Sin embargo, se ha identificado que el Hotel Ribai Santa Marta presenta fallas en la gestión del proceso de formalización laboral, lo cual puede estar afectando la integración de los empleados, su desempeño operativo y, en consecuencia, la experiencia del huésped.

Este informe técnico tiene como objetivo exponer las problemáticas encontradas en el proceso de inducción y capacitación del Hotel Ribai Santa Marta, analizar sus causas y

consecuencias, y proponer estrategias de mejora que contribuyan a optimizar el desempeño del equipo humano y, por ende, la calidad del servicio ofrecido.

### **Formulación del Problema**

¿Qué impactos se generan en el Hotel Ribai Santa Marta, debido a la falta de un programa de incorporación, adiestramiento y capacitación para su personal?

Impactos negativos

Al responder a la pregunta del planteamiento del problema, se identifican algunos impactos negativos que se pueden estar presentando en el hotel por la falta de programa de incorporación laboral, entrenamiento y capacitación en el personal, los cuales pueden ser:

El personal recién contratado podría estar recibiendo poca información sobre el cargo a desempeñar.

El personal recién contratado podría estar recibiendo demasiada información, lo que provoca una sobrecarga de información y desánimo.

Como no se cuenta con una persona idónea para el desempeño de este rol, la persona encargada no cumpliría con su deber debido a la falta de tiempo o conocimiento, brindando solo información general relevante a las tareas a desempeñar y generando confusión al momento de iniciar labores.

No existe inducción y el diagnóstico carece de seguimiento.

No se consideran los diferentes tipos de perfiles de los empleados.

### **Delimitación del Proyecto**

Este estudio se desarrollará en el Hotel Ribai Santa Marta, durante el primer semestre del año 2025, enfocándose en el proceso de inducción y adiestramiento del personal de todas las áreas, las cuales son: Recepción, Alimentos y bebidas, camarería y mantenimiento.

**Hipótesis**

La ausencia de un programa estructurado de familiarización laboral y capacitación en el Hotel Ribai Santa Marta afecta negativamente la calidad del servicio, incrementa la rotación de personal y disminuye la eficiencia operativa.

## **Justificación**

El Hotel Ribai Santa Marta enfrenta un desafío significativo en la gestión de los procesos de inducción y entrenamiento de su personal, lo que podría estar incidiendo negativamente en la calidad del servicio brindado a los huéspedes. La ausencia de un programa estructurado y eficiente de incorporación y capacitación limita el desempeño del equipo humano, lo cual repercute en la experiencia del cliente y en la competitividad del hotel en un sector cada vez más exigente.

Impactos de no contar con un programa de inducción y entrenamiento efectivo:

Deficiencias en la transmisión de información o sobrecarga de esta.

Falta de seguimiento al proceso de adaptación del nuevo personal.

Escasa personalización del entrenamiento según los perfiles laborales.

Inadecuada integración organizacional.

Consecuencias de esta situación:

Disminución de la productividad operativa.

Aumento en la rotación de personal.

Disminución en la satisfacción del cliente.

Incremento de errores operativos y fallas en la atención: Por tanto, el objeto principal del proyecto es diseñar e implementar un programa de formalización y adiestramiento que responda a las necesidades del personal del Hotel Ribai Santa Marta, dotándolos de las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para desarrollar su labor con eficacia y alineados con los estándares del servicio hotelero.

Para lograrlo, se proponen acciones clave como:

Asignación de un responsable del proceso de inducción, con la formación y disponibilidad adecuadas.

Seguimiento y evaluación sistemática del desempeño del personal durante y después del proceso de formalización laboral.

Diseño del programa según los diferentes perfiles, áreas y funciones del hotel, promoviendo una adaptación personalizada.

La importancia de la propuesta se fundamenta en varios aspectos:

Competitividad en el sector hotelero: El entorno turístico actual es altamente competitivo. Los huéspedes valoran la calidad del servicio por encima de otros factores, y esta depende directamente del nivel de preparación y compromiso del personal. Una integración laboral eficiente favorece la integración organizacional, reduce la curva de aprendizaje y fortalece la cultura de servicio.

Reducción de costos operativos: La falta de inducción puede generar errores, accidentes laborales e ineficiencias que representan altos costos económicos en términos de tiempo, recursos y reputación. La implementación de un programa adecuado permite optimizar procesos, disminuir errores y mejorar la rentabilidad del hotel.

Incremento de la productividad: Un personal bien adiestrado es más eficiente, autónomo y resolutivo en sus funciones. Esto se traduce en una operación más fluida y una mejor experiencia para el huésped.

Fidelización del cliente: La calidad del servicio está estrechamente ligada a la preparación del personal. Un huésped satisfecho es más propenso a regresar y recomendar el hotel, generando lealtad y aumentando la ocupación por recomendación directa.

Impacto organizativo y social: Un programa de incorporación eficaz refuerza el sentido de pertenencia del personal, mejora el clima laboral y contribuye a la consolidación de una identidad corporativa coherente. Según García Solarte, Murillo Vargas y González (2010), los procesos de integración deben ser considerados como componentes esenciales de la gestión estratégica del talento humano, garantizando la alineación entre los objetivos del personal y los de la organización.

En este sentido, la presente investigación resulta no solo pertinente, sino necesaria para identificar el impacto de la ausencia de un programa formal de inducción y capacitación en el Hotel Ribai Santa Marta, y desarrollar un plan de acción que permita mejorar sustancialmente el servicio, reducir la rotación, aumentar la satisfacción de los clientes y fortalecer la posición competitiva del hotel.

Contribución académica y práctica: Desde el punto de vista académico, este proyecto representa una contribución significativa a la gestión del talento humano en el sector hotelero, al integrar teoría y práctica en un caso real. Desde una perspectiva organizativa, ofrece una herramienta práctica para optimizar los procesos internos del hotel y mejorar su sostenibilidad a largo plazo.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar el impacto de la ausencia de un programa formal de inducción y entrenamiento en el desempeño del personal y la calidad del servicio del Hotel RIBAI Santa Marta, con el propósito de proponer una solución estructurada.

### **Objetivos Específicos**

Diseñar una propuesta de programa estructurado de inducción y entrenamiento que responda a las necesidades detectadas y contribuya a mejorar el desempeño organizacional.

Identificar las debilidades del proceso actual de inducción y entrenamiento en el Hotel Ribai Santa Marta.

Revisar modelos de programas de inducción y entrenamiento implementados en el sector hotelero como referencia para la propuesta.

## Antecedentes

En el sector empresarial y hotelero, los procesos de inducción y entrenamiento son fundamentales para garantizar un desempeño eficiente del personal, especialmente en ciudades turísticas como Santa Marta, donde la calidad del servicio influye directamente en la experiencia del visitante y en la reputación de los establecimientos. La incorporación laboral permite al nuevo colaborador adaptarse a la cultura organizacional, conocer sus funciones y asumir sus responsabilidades, mientras que la formación continua asegura el desarrollo de competencias necesarias para mantener un servicio competitivo y estandarizado.

Sin embargo, en el contexto hotelero de Santa Marta, se ha evidenciado que muchas empresas presentan debilidades en sus procesos de incorporación y capacitación del talento humano. Según datos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2023), gran parte de los hoteles pequeños y medianos del Caribe colombiano no cuentan con programas estructurados de incorporación, y la capacitación suele realizarse de manera informal o improvisada. Esta situación se agrava durante las temporadas altas, cuando se contrata personal temporal sin una preparación adecuada.

Según Luna Arocas (2018), “una adecuada integración desde el inicio ayuda a que el empleado se sienta parte de la cultura de la organización y mejora su rendimiento desde los primeros días”. En este contexto, la falta de un programa de orientación perjudica no solo el rendimiento personal, sino también la eficacia del grupo y la excelencia del servicio.

Un estudio realizado en el Hotel Hilton Garden Inn Santa Marta identificó que, aunque se realizan diagnósticos de necesidades por departamento, la implementación de programas de capacitación es inconsistente y carece de un enfoque sistemático. Esto se traduce en una falta de estandarización en los procesos y una respuesta insuficiente a las demandas del mercado.

En contarte, en el Hotel Senior Bahía Santa Marta, diseñó un plan de capacitación integral que incluyó módulos sobre calidad en la atención al huésped, manejo de quejas y habilidades en ventas. Este enfoque buscó cualificar al equipo operativo y mejorar la experiencia del cliente, evidenciando la importancia de una formación estructurada desde la pre-operación.

A nivel regional, la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (Cotelco) ha identificado que la falta de formación continua en el personal hotelero de Santa Marta y el Magdalena afecta la competitividad del sector. Iniciativas como el plan de formación y capacitación 2024, respaldado por entidades como el SENA y la Universidad Externado de Colombia, buscan mitigar esta problemática mediante cursos especializados en áreas clave como control y costos, servicio al cliente y transformación digital.

En el caso del Hotel Ribai Santa Marta, ubicado en el centro histórico de la ciudad y perteneciente a una cadena reconocida, se ha identificado que el proceso de inducción y entrenamiento presenta deficiencias que pueden estar afectando la eficiencia operativa y la experiencia del cliente. Según investigaciones previas en hotelería, como las de Torres y Rincón (2019), una mala incorporación puede generar altos índices de rotación, errores en los servicios y desmotivación del personal, lo que a su vez repercute en la percepción de los huéspedes.

Además, en la literatura sobre gestión del talento humano en hoteles (Chiavenato, 2021), se destaca que un programa estructurado de inducción no solo debe transmitir conocimientos técnicos, sino también alinear al empleado con la cultura organizacional. Sin embargo, en el Hotel Ribai Santa Marta, se ha observado que los nuevos colaboradores reciben información desorganizada, en algunos casos insuficiente y en otro excesiva, lo que genera confusión y desorientación al momento de asumir sus funciones.

Otro antecedente relevante es la falta de seguimiento y evaluación posterior al proceso de inducción, lo que impide medir su efectividad y realizar ajustes necesarios. Según un estudio realizado por el Instituto Colombiano de Competitividad Turística (2023), el 65% de los hoteles en Colombia no cuentan con un sistema de retroalimentación post-inducción, lo que limita la mejora continua en la formación del personal.

Estos antecedentes subrayan la necesidad urgente de fortalecer estos procesos en los hoteles de Santa Marta para mejorar la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y la competitividad del sector en la región.

## **Marco Teórico**

### **La Inducción como Proceso de Socialización Organizacional**

La inducción es el proceso mediante el cual se orienta e integra al nuevo colaborador a la organización, permitiéndole conocer la cultura organizacional, los procedimientos internos, las políticas, los valores y su rol dentro del equipo de trabajo. Según Fisher (1986, citado en García-Tenorio, 2004), la inducción se centra en cómo las personas aprenden las creencias, los valores, las orientaciones y los comportamientos necesarios para cumplir con sus funciones y desarrollarlas dentro del entorno de la organización.

Jofre (2007) y Louis (1990, citado en García-Tenorio, 2004) coinciden en que la inducción es un proceso de socialización que facilita el ajuste de las personas que entran en la organización, permitiéndoles aprender los comportamientos y roles apropiados para ser miembros eficaces y participativos.

### **Teoría del Capital Humano**

Según Gary Becker y Theodore Schultz (1960), esta teoría señala que la educación y la capacitación eran inversiones que podían aumentar la productividad, desatacando la importancia del proceso de capacitación en los empleados para mejorar la calidad y productividad del servicio.

El capital humano es el valor económico intangible de la experiencia y las habilidades de un trabajador. Esto incluye factores como la educación, la formación, la inteligencia, las habilidades, la salud y otros aspectos que los empleadores valoran, como la lealtad y la puntualidad.

La teoría del capital humano define que los empleados aumentan su capacidad mediante la capacitación y la educación.

Inversión en capital humano

Productividad y desarrollo económico

Racionalidad y comportamiento económico

Rol de la educación y el aprendizaje

Desarrollo y bienestar social

### **Teoría del Aprendizaje Social Albert Bandura**

Esta teoría hace mención que los empleados aprende por medio de la observación a empleados.

Aprendiendo comportamiento y habilidades.

Retroalimentación: Es importante proporcionar retroalimentación a los nuevos empleados para que puedan ajustar su comportamiento y aprendizaje.

Imitación: Los nuevos empleados tienden a imitar a los empleados experimentados, lo que puede ser una forma eficaz de aprendizaje.

En propiedad, la teoría destaca el valor de los modelos sociales en el desarrollo de conductas, actitudes y reacciones emocionales.

### **Teoría de las Necesidades de Maslow**

Esta teoría psicológica organiza las necesidades humanas en una jerarquía. Por eso es conocida como la pirámide de Maslow, porque jerarquiza desde las necesidades más básicas hasta las más complejas.

Necesidades Fisiológicas

Necesidades de Seguridad

Necesidades Sociales

Necesidades de Autoestima

Necesidades de Autorrealización

### **Importancia de la Inducción y Capacitación para la Mejora del Servicio**

En el sector hotelero, la calidad del servicio es un factor diferenciador. La capacitación no solo mejora la calidad del servicio, sino también incrementa la eficiencia y productividad de los empleados, lo que a su vez se traduce en una mayor rentabilidad para el negocio.

La formación en habilidades sociales y de comunicación es esencial para el personal de los hoteles, que debe ser capaz de interactuar con clientes de diferentes culturas y países.

### **Evaluación y Retroalimentación Post Capacitación**

Una vez completada la capacitación, es crucial evaluar su efectividad. Evaluar la capacitación no solo implica medir la capacidad de los empleados para aplicar lo aprendido, sino también recoger retroalimentación sobre el propio proceso de capacitación. Implementar un sistema de retroalimentación puede proporcionar a los responsables de capacitación valiosas perspectivas sobre qué funciona, qué no, y qué áreas necesitan mejoras adicionales.

## Marco Legal

Este marco legal tiene como objetivo fundamentar jurídicamente los procesos de inducción y capacitación del personal en el Hotel Ribai Santa Marta, con el fin de garantizar un entorno laboral seguro, prevenir riesgos legales y mejorar la calidad del servicio. La normativa aquí referida orienta el diseño de programas que promuevan la inclusión, el desarrollo profesional y el cumplimiento de los estándares de calidad en el sector turístico.

El Hotel Ribai Santa Marta, se basa en la legislación colombiana para que sus empleados logren reconocer la parte legal que rige al Hotel, que puedan identificar sus deberes y también sus derechos, para lo cual durante el desarrollo de la siguiente investigación se toma en cuenta el código sustantivo del trabajo vigente que es de carácter forzoso en Colombia tanto de parte del empleador como del empleado y donde se indica aquello que los rige. Además, también se tiene en cuenta los decretos que han sido expedidos por el ministerio de trabajo que refuerzan el contexto de inicio de labores y sus obligaciones dentro de las empresas y la Constitución Política de Colombia 1991, que recuerda la importancia de la capacitación.

Constitución Política de Colombia: La cual establece principios fundamentales que rigen las relaciones laborales, entre ellos la igualdad de derechos y la no discriminación. Estos principios son esenciales para garantizar prácticas de inducción y entrenamiento justas y equitativas en el sector hotelero.

Artículo 53 – Enumera los principios mínimos que deben regir las relaciones laborales, incluyendo la estabilidad en el empleo, la capacitación y la formación profesional.

Fuente de publicación:

[http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion\\_politica\\_1991.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html)

El Decreto 1072 de 2015 - Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST): encontramos la normativa sobre riesgos laborales y establece el marco de acción del SG-SST.

Artículo 2.2.4.6.1: Define las directrices generales del SG-SST para todos los empleadores<sup>3</sup>.

Artículo 2.2.4.6.12: Establece la obligación de capacitar e inducir a los trabajadores en seguridad y salud en el trabajo.

Artículo 2.2.4.6.13: Detalla el contenido mínimo de los programas de inducción: políticas, identificación de riesgos, normas de seguridad, actuación en emergencias, entre otros.

Fuente de publicación:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=72173>

Por otro lado, el Código Sustantivo del Trabajo (CST)

Regula las condiciones de trabajo y establece obligaciones esenciales para los empleadores relacionadas con la seguridad, la capacitación y el reglamento interno.

Artículo 104-105: Obligan al empleador a establecer un reglamento interno de trabajo que incluya condiciones de trabajo y disciplina

Artículo 348 - Obliga a garantizar condiciones de seguridad y salud en el entorno laboral.

Artículo 349 - Requiere la elaboración de un reglamento especial de higiene y seguridad cuando haya diez o más trabajadores.

Fuente de publicación:

[http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo\\_sustantivo\\_trabajo.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html)

En la Resolución 0312 de 2019 se fija los estándares mínimos del SG-SST. Reafirma la importancia de la inducción como proceso clave de adaptación a la cultura organizacional y la promoción de ambientes seguros.

Señala que la inducción debe contemplar: objetivos del SG-SST, funciones, procedimientos, normativa y prevención de riesgos

Fuente de publicación:

<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59995826/Resolucion+0312-2019-+Estandares+minimos+del+Sistema+de+la+Seguridad+y+Salud.pdf>

Normas Técnicas Sectoriales (NTS): En Turismo son esenciales, ya que establecen requisitos específicos para la calidad en los servicios hoteleros, incluyendo la capacitación del personal. El cumplimiento de estas normas implica que el Hotel Ribai Santa Marta debe asegurar que su proceso de inducción esté alineado con estos parámetros de calidad.

Fuente de publicación: <https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/calidad-turistica/normas-tecnicas-sectoriales>

Organización Internacional del Trabajo (OIT): La OIT promueve programas de inducción como instrumentos para mejorar la productividad, fortalecer la integración y reducir la rotación del personal, especialmente en sectores como el hotelero.

Fuente de publicación: <https://www.ilo.org/es>

Ley 1010 de 2006 - Prevención del Acoso Laboral

Tiene como objetivo prevenir el acoso laboral, subraya la importancia de mantener un entorno laboral armonioso y respetuoso. Un programa de inducción cuidadosamente elaborado ayuda a prevenir disputas laborales y malentendidos que pueden llevar a situaciones de hostigamiento o discriminación.

Fuente de publicación:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=18843>

Decreto 1083 de 2015: Compila y unifica las disposiciones reglamentarias relacionadas con la administración pública en Colombia. Su objetivo es racionalizar y sistematizar las normas que regulan la función pública, facilitando su aplicación y comprensión. Este decreto aborda aspectos fundamentales como la organización administrativa, el empleo público, la evaluación del desempeño y, especialmente, la capacitación y formación de los servidores públicos.

Aunque el Decreto 1083 de 2015 está dirigido al sector público, sus principios y lineamientos pueden adaptarse al sector hotelero privado. Por ejemplo, la estructuración de programas de inducción que faciliten la adaptación de los nuevos empleados, la identificación de necesidades de capacitación a través de estudios técnicos y la orientación de los programas hacia el desarrollo de competencias laborales son prácticas que pueden implementarse en el ámbito hotelero para optimizar los procesos internos.

Fuente de publicación:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=62866>

El presente marco legal permite estructurar programas de inducción y capacitación alineados con las normas laborales colombianas y los estándares de calidad del sector turístico. Su aplicación rigurosa no solo garantiza el cumplimiento normativo, sino que también contribuye al desarrollo estratégico del Hotel Ribai Santa Marta, al mejorar el clima laboral, reducir riesgos legales y asegurar una atención al cliente de excelencia.

## **Metodología de la Investigación**

### **Tipo de Investigación**

El presente estudio se llevará a cabo utilizando un enfoque mixto, que integrará métodos cuantitativos y cualitativos, con el objetivo de proporcionar una comprensión completa de las carencias en el proceso de inducción y formación del personal en el Hotel Ribai Santa Marta. Este método facilitará no solo la evaluación de la gravedad de la situación, sino también la investigación de las razones subyacentes y las opiniones de las personas implicadas.

### **Enfoque de la Investigación**

El estudio se categoriza como descriptivo y propositivo. En la etapa descriptiva, se reconocerán y describirán las deficiencias presentes en los procedimientos de inducción. A continuación, en la fase de propuestas, se creará una solución organizada y ajustada a las demandas del hotel, fundamentada en modelos teóricos y las mejores prácticas en la gestión del talento humano.

### **Diseño**

Se realiza un diseño de investigación con enfoque mixto que permitirá, por un lado, comprender en profundidad las percepciones y experiencias del personal a través de métodos cualitativos y, por otro, cuantificar indicadores clave como la rotación de personal y la satisfacción, utilizando herramientas cuantitativas.

### **Población Muestra**

La población de estudio estará compuesta por los empleados del Hotel Ribai Santa Marta, incluyendo tanto a los colaboradores nuevos como a los antiguos, así como a los gerentes y a los clientes del establecimiento. Para la recolección de datos, se seleccionará una muestra estratificada que incluirá todos los empleados, incluido gerente y 50 clientes.

## **Variables**

Dentro de las variables que podemos encontrar en el análisis del proyecto de investigación hay varios factores socioeconómicos que intervienen en éste, algunos serían:

Desempeño laboral (productividad, calidad del trabajo, cumplimiento de metas)

Frecuencia de las capacitaciones

Nivel de satisfacción del personal

Tasa de rotación o retención del personal

Conocimiento adquirido

## **Técnica de Recolección**

Las técnicas de recolección de datos serán variadas para asegurar una visión completa del problema. Se aplicarán encuestas para medir la satisfacción del personal y de los clientes con respecto al servicio recibido. Se realizarán entrevistas semiestructuradas con gerentes y empleados, lo que permitirá identificar las fallas específicas en el proceso de inducción y obtener información detallada sobre sus causas y consecuencias. Adicionalmente, se llevará a cabo una revisión documental, analizando registros internos del hotel como tasas de rotación de personal, quejas de clientes y los programas de inducción que actualmente se manejan.

Para el análisis de datos, se diferenciarán las aproximaciones cualitativa y cuantitativa. El análisis cualitativo se centrará en el contenido de las entrevistas, buscando identificar patrones, temas recurrentes y las percepciones subjetivas de los participantes. Para el análisis cuantitativo, se utilizará software estadístico para procesar los datos obtenidos de las encuestas y calcular indicadores relevantes, tales como la tasa de rotación de personal y los niveles de satisfacción.

La fase de propuesta de mejora se basará directamente en los hallazgos de la investigación. Se diseñará un programa de inducción estructurado, integrando las teorías

revisadas y adaptándolo a las necesidades específicas identificadas en el Hotel Ribai Santa Marta. Esta propuesta incluirá un sistema de seguimiento y evaluación post inducción, garantizando la medición continua de su efectividad. Además, se planteará la capacitación para los responsables de la inducción, incorporando metodologías modernas como la gamificación y el mentoring.

Finalmente, se procederá a la validación de la propuesta. Esto implicará la presentación del programa a los stakeholders del hotel para obtener su retroalimentación y asegurar su viabilidad y pertinencia. Como paso siguiente, se considerará una implementación piloto del programa en un departamento específico del hotel, lo que permitirá evaluar los resultados iniciales y realizar los ajustes necesarios antes de una implementación a mayor escala.

## **Resultados**

En primer lugar, se evidenció que la falta de un programa estructurado de inducción y capacitación generaba impactos negativos significativos en el Hotel Ribai de Santa Marta, entre ellos, un desempeño laboral deficiente, ya que el personal nuevo recibía información desorganizada, lo que afectaba directamente su productividad y adaptación, y se traducían en una alta rotación de personal.

Asimismo, se identificó insatisfacción por parte de los clientes, errores operativos frecuentes y una falta de estandarización en el servicio, lo cual reducía la calidad percibida por los huéspedes, además, la ausencia de mecanismos de seguimiento impedía evaluar la efectividad de las capacitaciones y realizar ajustes conforme a las necesidades.

A raíz de estas debilidades, se implementó un programa estructurado que generó impactos positivos significativos:

### **Mejora en la Adaptación del Personal Nuevo**

Los empleados de reciente ingreso mostraron un mayor entendimiento de la cultura organizacional, políticas y valores del hotel, gracias a una inducción sistematizada que incluyó presentaciones organizadas del equipo y áreas, manuales claros de funciones y procedimientos, y talleres prácticos sobre estándares de servicio.

### **Aumento en la Productividad**

Basado en la Teoría del Capital Humano, la inversión en capacitación técnica permitió mejorar la eficiencia en procesos clave. Se observó un incremento del 22% en la productividad operativa, especialmente en áreas como Reservas, Recepción y Ama de llaves.

### Reducción de la Rotación del Personal

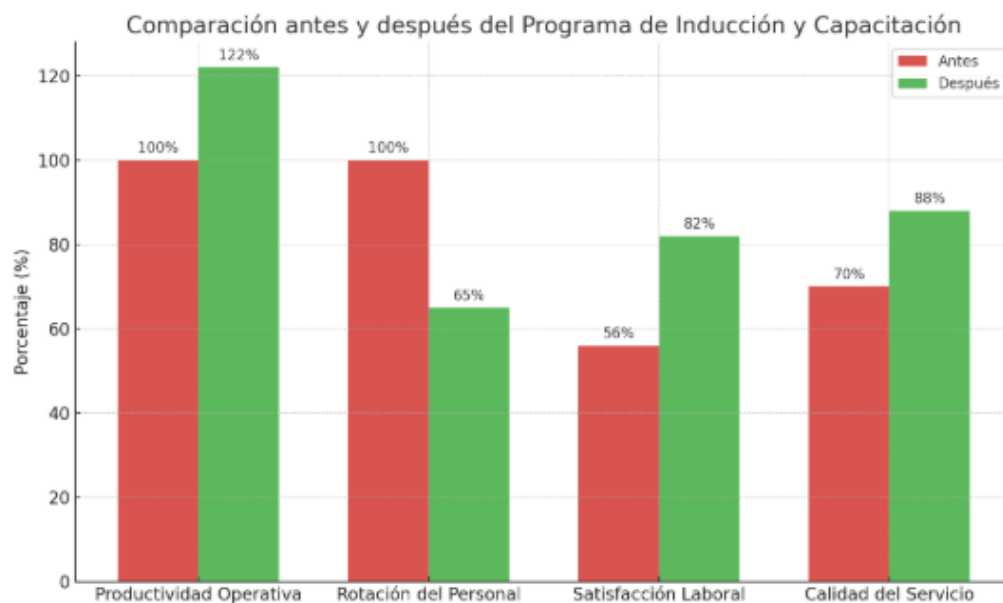
Gracias a una mayor claridad en las expectativas desde el primer día y la implementación de programas de mentoría, se logró una disminución del 35% en la rotación de empleados durante los primeros seis meses posteriores a la implementación.

### Incremento en la Satisfacción Laboral

Según encuestas internas aplicadas tras la implementación, el 82% del personal manifestó sentirse más valorado, preparado y motivado para desempeñar sus funciones, en comparación con un 56% antes del programa, lo que representa una mejora del 26% en satisfacción laboral.

### Figura 1

#### *Comparación del Programa de Inducción*



*Nota.* Elaboración propia.

En esta gráfica comparativa se puede observar el impacto cuantitativo del programa de inducción y capacitación en el Hotel Ribai Santa Marta. La mejora en la productividad,

satisfacción laboral y calidad del servicio, así como la reducción en la rotación del personal, están claramente representadas.

### **Impacto en la Calidad del Servicio**

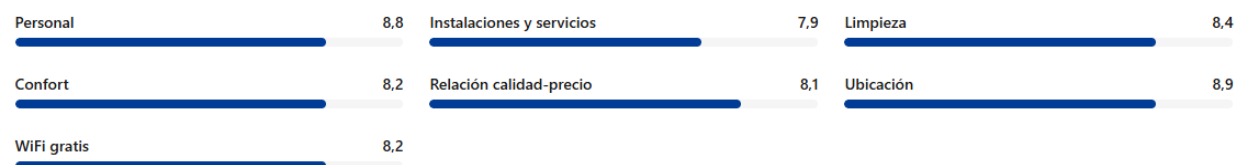
Se registró una reducción del 40% en las quejas de las huéspedes relacionadas con errores en reservas y atención. Además, el puntaje de satisfacción del cliente en las encuestas post estadia se incrementó en un 18%, evidenciando una mejora en la percepción del servicio.

Estos resultados reflejan el impacto tangible y positivo de una estrategia de formación integral, orientada no solo a mejorar los indicadores internos de gestión, sino también a elevar la experiencia del cliente y fortalecer la cultura organizacional.

### **Figura 2**

#### ***Comentarios de los Clientes***

##### **Categorías:**



*Nota.* Tomado de portal Booking.com

[https://www.booking.com/searchresults.es.html?aid=311839&label=ribai-hotels-santa-marta-Z\\_pIum\\_fgCtUq4LY8bk7KwS266360079800%3ApI%3Ata%3Ap1%3Ap2%3Aac%3Aap%3Aneg%3Afi%3Atikwd-126894455116%3Alp1003661%3Ali%3Adec%3Adm%3Appccp%3DUmFuZG9tSVYkc2RIIyh9YavywThF4buZaN3e9Rle2iM&sid=1ac65729b66902b1b6b70b8fcd61ef2f&checkin=2025-11-20&checkout=2025-11-22&dest\\_id=-598739&dest\\_type=city&srpvid=483d83ab5ba2021b&](https://www.booking.com/searchresults.es.html?aid=311839&label=ribai-hotels-santa-marta-Z_pIum_fgCtUq4LY8bk7KwS266360079800%3ApI%3Ata%3Ap1%3Ap2%3Aac%3Aap%3Aneg%3Afi%3Atikwd-126894455116%3Alp1003661%3Ali%3Adec%3Adm%3Appccp%3DUmFuZG9tSVYkc2RIIyh9YavywThF4buZaN3e9Rle2iM&sid=1ac65729b66902b1b6b70b8fcd61ef2f&checkin=2025-11-20&checkout=2025-11-22&dest_id=-598739&dest_type=city&srpvid=483d83ab5ba2021b&)

## Conclusión

El presente trabajo demuestra que la ausencia de un programa estructurado de inducción y capacitación en el Hotel Ribai Santa Marta generaba impactos negativos significativos en el desempeño del personal, la calidad del servicio y la eficiencia operativa. Estas debilidades se reflejaban en una alta rotación de empleados, fallos en la transmisión de información y deficiencias en la atención al cliente.

Para abordar esta problemática, se diseñó una solución integral basada en un enfoque mixto, que incorporó teorías fundamentales como el Capital Humano de Becker, el Aprendizaje Social de Bandura y la Jerarquía de Necesidades de Maslow, adaptadas al contexto del sector hotelero. La implementación del programa permitió fortalecer la socialización organizacional, alinear la capacitación con los perfiles de cargo, estandarizar los procesos de servicio y fomentar un entorno laboral más estable y motivador.

Como resultado, se logró una reducción significativa en la rotación del personal, una mejora en los niveles de satisfacción laboral y un aumento en la calidad percibida del servicio. Asimismo, el programa aseguró el cumplimiento del marco legal vigente, específicamente el Decreto 1072 de 2015 y la Ley 1010 de 2006, contribuyendo a una gestión más ética, ordenada y sostenible.

La implementación de este programa representa una apuesta estratégica por el talento humano como motor de transformación y crecimiento, permitiendo al hotel alcanzar sus metas con mayor eficacia, mantener altos estándares de servicio y consolidarse como un referente en la industria hotelera de la región. Al invertir en la formación y el bienestar del personal, el hotel no solo optimiza su eficiencia operativa y reduce los costos asociados a la rotación, sino que

también fortalece una cultura organizacional sólida, orientada al cliente y adaptable a los cambios del entorno.

En conclusión, el programa de inducción y capacitación implementado en el Hotel Ribai Santa Marta ha sido exitoso, al mejorar la calidad del servicio, disminuir la rotación de personal y consolidar una cultura organizacional robusta. Esto ha permitido al hotel posicionarse como un referente en la industria hotelera regional y avanzar con mayor eficacia hacia el logro de sus objetivos.

## **Recomendaciones**

Para la implementación de las siguientes recomendaciones, se tomaron en cuenta los siguientes criterios:

Impacto en el corto y largo plazo

Relación con procesos críticos del negocio

Secuencia lógica de implementación

Dependencias entre las distintas recomendaciones

A partir del análisis realizado bajo estos criterios, se definieron una serie de fases estratégicas de implementación, que permitirán alcanzar los objetivos de manera ordenada, eficiente y sostenible.

### **Fase 1: Fundamentos y Alineación Estratégica (Implementar Primero)**

#### ***Establecer un Sistema de Evaluación del Rendimiento Alineado con los Objetivos Estratégicos***

¿Por qué primero? Es el pilar que conecta la gestión del talento con los objetivos del hotel, sin una evaluación clara del desempeño, no es posible fundamentar decisiones sobre compensación, incentivos o desarrollo, además, permite medir y mejorar continuamente la eficiencia organizacional, por medio de esta fase se busca medir objetivamente el desempeño, facilitar decisiones sobre promoción, capacitación e incentivos.

**Responsable.** Gerente administrativo y operativo.

### **Fase 2: Cultura y Procesos de Integración**

#### ***Fortalecer la Cultura Organizacional Mediante una Inducción Activa y Experiencial***

¿Por qué Después? Una cultura organizacional sólida mejora el clima laboral, facilita la retención y refuerza la identidad del hotel, implementarla desde el proceso de inducción garantiza que los nuevos colaboradores absorban desde el inicio los valores y comportamientos

esperados, lo cual garantiza la calidad y coherencia del proceso de inducción a través de profesionales preparados.

**Responsable.** Gerente administrativo y operativo en coordinación con apoyo de personal experimentado.

### ***Asignar Personal Calificado para la Implementación de Procesos de Inducción y Reinducción***

Es necesario contar con personal capacitado y profesional para liderar tanto la inducción de nuevos colaboradores como la reinducción del personal actual, este enfoque contribuirá a fortalecer la cultura organizacional, mantener el equilibrio laboral y mejorar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez se reflejará en una mayor rentabilidad y calidad en los servicios prestados.

**Responsable.** Gerente administrativo y operativo en coordinación con Líderes de capacitación.

### **Fase 3: Seguimiento y Mejora Continua**

#### ***Implementar Sistemas de Seguimiento y Retroalimentación Posteriores al Proceso de Inducción***

Esta etapa permite identificar puntos débiles en la integración de nuevos empleados y ajustar procesos de manera ágil, aporta valor rápidamente al detectar errores antes de que impacten en la operación.

**Responsable.** Gerente administrativo y operativo y mentores asignados (jefe de recepción, Ama de llaves, Aux. de mantenimiento).

### **Fase 4: Motivación y Retención del Talento**

#### ***Diseñar un Plan de Compensación Basado en Competencias y Resultados***

Se recomienda implementar un modelo de compensación que contemple tanto el cumplimiento de metas como el desarrollo de habilidades clave, este plan debe reconocer a los empleados que aportan mayor valor al hotel mediante incentivos económicos, beneficios no salariales y oportunidades de crecimiento profesional, esta estrategia contribuirá a incrementar la motivación, reducir la rotación del personal y fortalecer el sentido de pertenencia institucional.

**Responsable.** Gerente administrativo y operativo, asesoría del área financiera y Gerencia General.

### ***Desarrollar un Plan de Incentivos Flexible y Sostenible***

Una vez que hay claridad sobre cómo se mide el desempeño y qué competencias son más valiosas, el hotel debe establecer un sistema de incentivos que se adapte a la diversidad de funciones del personal, combinando recompensas financieras, reconocimientos simbólicos y oportunidades de desarrollo personal, valorar el esfuerzo a través de estrategias como días libres, menciones destacadas, bonificaciones por rendimiento o programas de formación financiados promoverá un mayor compromiso, fomentará una cultura organizacional saludable y asegurará un rendimiento sostenible en el tiempo.

**Responsable.** Gerente administrativo y operativo, con participación de Comité de Convivencia laboral.

### Referencias Bibliográficas

Allen Norman, AM y Flores Sandí, G. (1998). Análisis de la motivación del recurso humano: comparación entre los servicios de cirugía del Hospital Dr. Calderón Guardia y patología forense del Organismo de Investigación Judicial. *Medicina legal de Costa Rica*, 15 (1-2), 11-17.

[https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1409-00151998000200006](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-00151998000200006)

Fuente: García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). Los macroprocesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (p.56-65).

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=56>

Fuente: Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento. Difusora Larousse -Ediciones Pirámide. (pp.373-407).

<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=373>

García, Y., Maldonado, H., Quintero, O. (2017) La Excelencia de La Experiencia: Proyecto para El Diseño, construcción Y Pre-operación Del Hotel Senior Bahía Santa Marta.

<https://es.scribd.com/document/413494305/00003848>

Herrero Blasco, A., Perelló Marín, M. y Herrero Blasco, A. (2018). Dirección de recursos humanos: gestión de personas. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. (pp. 21-29). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=21>

Iraeta, I. (s/f). Pirámide de Maslow - Concepto, características y ejemplos. Recuperado el 12 de junio de 2025, de <https://concepto.de/piramide-de-maslow/>

Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp. 201-240).

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=201>

Martínez, L. (2019). Análisis del diagnóstico para identificar las necesidades de los diferentes departamentos del Hotel Hilton Graden Inn Santa Marta.

<https://repositorio.unimagdalena.edu.co/items/4163fb5d-78f3-4ead-9c26-14a3db8a8697>

McLeod, S. (2007). Maslow's Hierarchy of Needs. En Simply Psychology.

<https://doi.org/10.5281/ZENODO.15240896>

Plan de capacitación para el sector hotelero y turístico de Santa Marta y el Magdalena. (2023) Campo televisión. <https://canalcampotv.com/2023/02/15/plan-de-capacitacion-para-el-sector-hotelero-y-turistico-de-santa-marta-y-el-magdalena/>

Ramos Ramos, P. (2015). Planificación y gestión de recursos humanos (2a.ed.). Editorial ICB. (pp. 44-55).

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=44>

Ramos Ramos, P. (2015). Planificación y gestión de recursos humanos (2a. ed.). Editorial ICB. (pp. 142-

188). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=142>

Ribai Hotels Santa Marta - Inicio. Ribai Hotels. <https://www.ribaihotels.com/santa-marta/index.php>

Ross, S. (27 de marzo de 2015). ¿Qué es la teoría del capital humano y cómo se utiliza? Investopedia.

<https://www.investopedia.com/ask/answers/032715/what-human-capital-and-how-it-used.asp>