

**CALIDAD DE VIDA LABORAL Y PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL  
EMPRESARIAL EN EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR DE TURISMO  
HOTELERO DEL CENTRO-OCCIDENTE COLOMBIANO**

JUAN ESTEBAN HENAO PINEDA  
ADRIANA VÉLEZ BEDOYA  
RICARDO ANDRÉS CUÉLLAR QUIRÁ

UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
MANIZALES  
2016

**CALIDAD DE VIDA LABORAL Y PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL  
EMPRESARIAL EN EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR DE TURISMO  
HOTELERO DEL CENTRO-OCCIDENTE COLOMBIANO**

JUAN ESTEBAN HENAO PINEDA  
ADRIANA VÉLEZ BEDOYA  
RICARDO ANDRÉS CUELLAR QUIRÁ

Proyecto de Investigación sobre Calidad de Vida Laboral y prácticas de Responsabilidad  
Social Empresarial en empresas familiares del sector de turismo hotelero del centro-  
occidente colombiano con el que se opta por el título de Magister en Gerencia del Talento  
Humano

Asesores:

**Héctor Mauricio Serna Gómez**

**Marleny Cardona**

UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
MANIZALES

2016

## **1. INTRODUCCIÓN**

El mundo del trabajo ha acompañado siempre a la humanidad en el proceso de buscar satisfacer sus necesidades para vivir. Este va mucho más allá de la generación de salarios o la ocupación de un puesto de trabajo para cumplir con el hecho de estar empleado y por eso la calidad de vida laboral se incorpora como un medidor de las condiciones sociales de la empresa como una expresión de responsabilidad. Incluso, la generación de nuevos modelos sociales, políticos, económicos y la instauración de la globalización que ha acompañado el proceso de desarrollo hasta la actualidad, han debido centrar su mirada en el trabajo más allá de pensarlo como un empleo o únicamente como el cumplimiento de un oficio.

Eso ha hecho que en las últimas décadas se presente un amplio interés por abordar la relación que existe entre el ser humano y el trabajo pero sin la intención de apartarlos para su estudio individual, sino por el contrario entendiéndolos como factores que se relacionan, se complementan entre sí y se fundamentan el uno sobre el otro.

Sin embargo, por la magnitud del campo de estudio (la relación ser humano-trabajo) en este trabajo se realizó un abordaje desde cuatro categorías de análisis en el marco de un macroproyecto de investigación: interrelación de calidad de vida laboral, responsabilidad social empresaria, capital humano y competitividad en empresas familiares del sector de servicios turísticos hoteleros: análisis comparativo entre México y Colombia. Sin embargo y por el interés y el aporte que hará esta investigación, el análisis está dado en dos categorías principalmente: calidad de vida y responsabilidad social empresarial con un enfoque desde el campo organizacional.

Pereira, una de las ciudades de estudio por ejemplo, y de la que se aportó uno de los hoteles del estudio, se encuentra entre las diez más interesantes de Latinoamérica para recibir inversión extranjera según dijo el Financial Times en el año 2013, lo que la ha consolidado en el centro del comercio del Eje Cafetero. Además, su cercanía con los territorios de Armenia y Manizales y las constantes relaciones comerciales, culturales y obviamente turísticas que se han forjado en los últimos años, hacen que reconocimientos como este, trasciendan las fronteras y generen una mayor atracción para la mirada de la economía y la política mundial.

Antes, en el año 2011, el Comité de Patrimonio Mundial de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco), inscribió el Paisaje Cultural Cafetero como Patrimonio Mundial. Este es un acontecimiento muy importante para el marco de la investigación. Con esa declaratoria se destaca la conservación natural de 47 municipios de los departamentos de Caldas, Quindío, Risaralda y Valle del Cauca, generando no solo un modelo de sostenibilidad económica, social y ambiental por defender, sino también un atractivo turístico de alto nivel.

Eso implica, que la infraestructura turística, especialmente los hoteles encargados de atender la alta demanda de viajeros y visitantes, debe estar en óptimas condiciones, con personal capacitado y especialmente comprometido con su servicio. Para eso es necesario que quienes hacen parte activa del sector en estas ciudades, cuenten con altos niveles de calidad de vida respaldados en las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en los términos que se plantea el Pacto Global en sus cuatro categorías: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción.

Metodológicamente esta investigación se centró primero en un recorrido teórico que resaltó el abordaje que hasta el momento y especialmente en la última década, se ha hecho

sobre las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, cómo las empresas han adoptado este término y lo han puesto en práctica al punto de incidir en los indicadores de calidad de vida laboral vista no solo desde la persona sino desde las organizaciones mismas como el entorno en el cual se desarrollan las capacidades de los seres humanos.

Además, se conceptualizaron varios elementos importantes como entender las particularidades de las empresas familiares y la dinámica de los servicios turísticos en el sector hotelero.

Tras los avances realizados en el último año de trabajo investigativo, se llegó a una fase de trabajo de campo en la que se contrastaron las evidencias expuestas en la teoría y los antecedentes de investigación para ser aplicadas a la realidad organizacional del sector hotelero dando relevancia al enfoque de estudio.

Finalmente, se presentan los resultados de la investigación y las recomendaciones que dan luz en la academia para los abordajes futuros que desde las aulas pero sobre todo desde el servicio profesional empiecen a transformar el mundo del trabajo y la relación de los seres humanos con esta realidad. Es decir que más adelante deberán generarse insumos desde el campo investigativo, bien sea para inspirar futuros trabajos académicos que surjan tanto en la región como en el país, así como el deseo de aplicación de las prácticas de responsabilidad social en las empresas abordadas para efectos de este trabajo buscando generar en ellas un impacto positivo que se refleje en la calidad de vida laboral no solo percibida por sus colaboradores, sino también integrada a su visión empresarial, abriendo desde el sector de servicios turísticos hoteleros una posibilidad a la empresas de mejorar su plataforma estratégica convirtiendo nuevamente al ser humano en el centro de las organizaciones.

Para el cumplimiento de este proceso investigativo se plantearon los siguientes objetivos:

## **1.1 OBJETIVO GENERAL**

Identificar los indicadores de calidad de vida laboral asociados a las prácticas de responsabilidad social empresarial en las empresas familiares del sector de turismo hotelero en el centro-occidente colombiano.

## **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Clasificar las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial que tienen relación directa con la Calidad de Vida Laboral.
- Identificar el concepto de Responsabilidad Social Empresarial y de Calidad de Vida Laboral que ha sido asumido por las empresas de familia.
- Describir a partir de los hallazgos, la influencia de la Responsabilidad Social Empresarial y la Calidad de Vida Laboral en la competitividad de las empresas de familia del sector de servicios turísticos hoteleros.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La satisfacción o insatisfacción en la relación entre lo que busca y desea el ser humano y el trabajo como la posibilidad de cumplirlo, en muchas ocasiones puede determinarse por los niveles de calidad de vida que se expresan en distintas acciones del día a día, no solo en el campo laboral sino también en el desarrollo personal.

Es en las empresas en donde las personas empiezan a ejecutar en gran parte su proyecto de vida, convirtiendo el trabajo en un factor importante para el desarrollo de la personalidad y la creación de su carácter como ciudadanos, lo que los incluye no solo en la cadena comercial y de consumo, más visible ahora con la realidad capitalista y el panorama del

mundo globalizado, sino también en una cadena social que regula su estilo de vida.

El desarrollo de los individuos ahora se ve determinado no solo por su permanencia en la estructura física, postura aún vigente, pues en modelos económicos como el de Colombia, el trabajo tiene factores de cumplimiento dados por los horarios y no mucho por los resultados. Sin embargo, deben considerarse las múltiples relaciones que surgen en las organizaciones, relaciones entre personas, que son condicionadas incluso por la misma plataforma estratégica empresarial lo que arraiga en ellas una serie de comportamientos y estilos que se expresan fuera de los muros y que permean los distintos ambientes en los que se desenvuelven.

Al tratar estas relaciones complejas, como complejos son los seres humanos que en este caso se convierten en el objeto de estudio, el concepto de calidad de vida laboral (en ocasiones CVL), puede verse desde una posición subjetiva según la teoría, la ciencia o el campo que lo aborde. Esto se hace evidente en la amplia gama de definiciones que pueden encontrarse en los abordajes teóricos e investigativos que se registran, especialmente desde la década de los 70.

En una recopilación de estos conceptos hecha por Segurado y Agulló (2002), se muestra cómo la calidad de vida laboral ha tenido dos enfoques principales: desde el entorno organizacional y desde la psicología. Hasta allí han llegado otras disciplinas para complementar las definiciones según su especialidad, lo que lleva a que en ocasiones el término tenga un vacío que no ha logrado llenarse aún con las investigaciones hechas, pues muchas de ellas se han encargado de describir incluso de manera empírica este paradigma sin mostrar realidades causales que permitan avanzar en el campo.

Pero no por tratarse de dos posturas, estas deben centrarse en extremos distintos. Para abarcar una mayor comprensión sobre la calidad de vida, deben relacionarse entre sí, pues

una dará el sustento individual, desde el bienestar de las personas y la otra pondrá al ser humano como el impulsor de la productividad en las organizaciones.

Por eso, no podrá tomarse una sola definición como guía para la investigación, sino que deberá comprenderse el compendio de estas.

*“En líneas generales, podemos clasificar el repertorio de definiciones presentadas en dos grandes bloques dependiendo de la valoración objetiva o subjetiva de la CVL. Para aquellos autores que conciben la calidad de vida en el trabajo desde el punto de vista del trabajador destacan variables como las experiencias individuales en el ambiente de trabajo, las percepciones, el nivel de motivación y el grado de satisfacción de los individuos. El segundo grupo de definiciones que toman como foco de análisis la organización aluden a la participación, toma de decisiones e implicación de los trabajadores en la dinámica del sistema, las condiciones laborales y aspectos estructurales y estratégicos de la organización”* (Segurado y Agulló, 2002, p. 830).

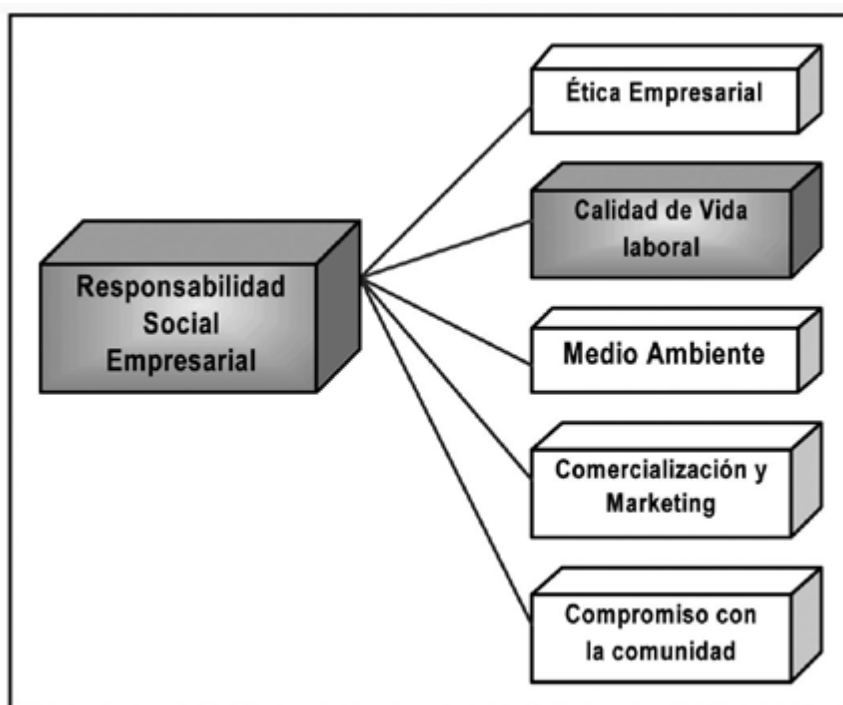
Con el aporte anterior, la calidad de vida laboral desde esta mirada plural, se abre a unos aspectos adicionales que sin duda ofrecen un complemento a la categoría como lo son la cultura y el clima organizacional, los factores de riesgo psicosocial y la satisfacción laboral.

Sin embargo, ha aparecido una nueva categoría que incluso asume la calidad de vida laboral como uno de muchos factores de análisis para evaluar las buenas prácticas organizacionales en pro de los colaboradores y su entorno. Se trata de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) la cual modifica la plataforma estratégica de las empresas para presentar un comportamiento más que legal, ético.



El cuadro que se presenta a continuación muestra la comprensión de la CVL como un área específica de la Responsabilidad Social Empresarial.

**Imagen 1**  
**Esquema de la Responsabilidad Social Empresarial, RSE.**



Fuente: Recuperado de: "Relación del clima organizacional y satisfacción laboral con los resultados, en grupos de docentes de instituciones de educación superior" Revista *ICADE*, 72. Universidad Pontificia de Comillas, Madrid, España.

Tal propuesta implica que se deben realizar cambios frente a lo que se ha tenido en cuenta en las prácticas empresariales, es decir un ajuste a lo ético, una modificación en los valores y en la estrategia de la organización pues ahora no es suficiente el hecho de generar rentabilidad y utilidades, hoy es necesario, para estar en un buen nivel competitivo, tener en cuenta los grupos de interés conocidos bajo el marco de la RSE como Stakeholders.

Al principio, se ha asumido la RSE como un aporte de carácter filantrópico,

relacionándose un poco con el sentido de la caridad con la intención de suplir ciertas necesidades de los empleados, una muestra de un aporte concebido como desinteresado. Sin embargo, debe entenderse que la Responsabilidad Social es una iniciativa que se asume de manera voluntaria por las organizaciones y que trasciende de los cumplimientos legales, pues no basta con acatar la ley y los beneficios que allí se definen para considerarse socialmente responsables. Eso ha llevado a que se definan estándares internacionales como el Pacto Global que reconocen y hacen visibles en el mundo y el mercado las empresas que acogen sus principios, estableciendo la RSE como una buena carta de presentación.

Cada vez toma mayor importancia el hecho de enfocar como una dimensión de la RSE la aplicación de buenas prácticas de CVL, para lograr un avance mayor al mero cumplimiento de la ley, aunque como se expresa en el texto de Duque:

*“Organismos multilaterales como la OIT, la ONU, la OCDE han velado por el respeto y por unas condiciones de trabajo dignas, convirtiéndose en referentes para analizar si efectivamente las prácticas de RSE de las empresas obedecen a las directrices emitidas por este tipo de organizaciones. Por ejemplo, la OIT (1998) habla de cuatro principios mínimos del derecho al trabajo: (i) el respeto por la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva; (ii) la eliminación del trabajo forzado u obligatorio; (iii) la abolición del trabajo infantil; y (iv) la eliminación de cualquier discriminación con respecto al empleo. El GRI (2008) en su categoría de Prácticas Laborales y Trabajo Digno considera 5 aspectos principales: (i) empleo; (ii) relaciones empleo/trabajadores; (iii) salud y seguridad laboral; (iv) formación y evaluación; y (v) diversidad e igualdad de oportunidades. Los indicadores de desempeño que contempla*

*cada aspecto se orientan por las directrices de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OECD) y la Organización de las Naciones Unidas (ONU)”*  
(Duque, 2012, p 175).

Frente a esto, ha surgido una nueva iniciativa que aunque voluntaria, se ha transformado en el compromiso corporativo de mayor acogida en las empresas del mundo llevando su estrategia a miles de organizaciones en más de 100 países como lo es el Pacto Global. Así, desde cuatro áreas temáticas aceptadas por las empresas como son los derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción, se contribuye a la realización de un mercado comercial y laboral más estable, equitativo e incluyente.

La RSE cuenta con varias líneas posibles de comprensión y que han ido teniendo ciertos matices según los autores que de ella hablan y la época en que lo hacen; motivo por el cual hay poca unanimidad en un concepto que la defina y en el cual converjan las diferentes posturas que han existido. Frente al tema, en el siguiente cuadro se muestran algunas de las posturas más relevantes.

**Cuadro 1**  
**Visiones conceptuales sobre Responsabilidad Social Empresarial, RSE.**

<b>Visiones sobre el concepto de Responsabilidad Social Empresarial</b>	
<b>Autor</b>	<b>Punto de vista respecto al papel de los negocios en la sociedad</b>
Carr, Albert	RSE -Económica: la responsabilidad está en maximizar utilidades.  Los negocios tienen estándares de ética inferiores a los de la sociedad y no tiene responsabilidades más allá del cumplimiento de la ley

Friedman, Milton	RSE - Económica: maximización de utilidades con algunas restricciones. Las obligaciones de los negocios son maximizar utilidades, cumplir la ley y comportarse éticamente.
Freeman, R. Edward	RSE - Ética: Conciencia social. Los negocios deben ser sensibles a los daños potenciales que originen a sus acciones económicas sobre los diferentes grupos de interés o partes interesadas (Stakeholders)
Carroll, Archie	RSE-Altruista: servicio comunitario/perspectiva de desempeño social corporativo. Las corporaciones deben usar sus vastos recursos para ayudar a la sociedad.

Fuente: Recuperado de Responsabilidad Social Empresarial en la Industria de la Caña de Azúcar en el Valle del Cauca, Universidad Sergio Arboleda, Escuela de Empresa- EDE (Ronderos, 2011. P 5).

Según se había mencionado sobre la poca unanimidad al referirse al concepto de RSE, como lo muestra el cuadro anterior, es necesario tener en cuenta que las épocas han marcado también ciertas diferencias según los acentos que se le hagan al concepto; mientras que inicialmente tenía un matiz económico procuraba ajustarse a la legalidad en términos de responsabilidad, se es responsable en tanto se cumple la ley.

Por su parte Friedman adhiere un ajuste legal y un comportamiento ético, más entendido como una forma de acercarse con una poca ventaja a la ley. Freeman da el matiz de conciencia social cuando se tienen en cuenta los protagonistas de las organizaciones, no sólo entendidos como clientes internos y/o externos sino como grupos de interés, todos

aquellos que hacen parte del proceso misional y que impactan o son impactados por la presencia de la organización, más adelante se dará fuerza a éste componente, pues en la búsqueda de la Calidad de Vida Laboral el Stakeholder que se tendrá en cuenta es el capital humano de la compañía. Finalmente en la perspectiva Altruista de la RSE se procura un impacto social, una contribución a la comunidad, como deuda social, un aporte al desarrollo de la comunidad un interés más allá de los capitales, sin decir que deje de ser importante los capitales y las utilidades, sólo que es ahora dimensión de crecimiento, muestra de madurez corporativo retribuir y compartir con la sociedad.

Según lo anterior, una de las maneras para llegar a la solidez del concepto de RSE durante este recorrido de investigación, es reconocer que se debe haber logrado cumplir la normatividad en temas laborales, fiscales, ambientales, etc, con obvia participación de los Stakeholders. La RSE no desconoce la importancia de la actividad económica y de la misma manera reconoce que la naturaleza de la organización ahora excede lo meramente económico y procura valorar el ámbito social, se siente en compromiso y, en la misma vía un factor diferenciador entre las organizaciones de su mismo sector.

Por otro lado y para los términos de esta investigación, las organizaciones tienen un carácter especial plasmado en su estrategia lo que trae un interés en abordar también el concepto de las empresas familiares, especialmente desde sus características.

Y aunque las estructuras empresariales se ven muchas veces determinadas por el panorama comercial, la competencia del mercado y el tipo de sociedad, al hablar de empresas familiares se suma un nuevo pilar y es precisamente la relación que como familia se configura en el planteamiento estratégico de la organización y que se desarrolla al asumirse el rol de trabajador en la misma.

Pero la dinámica de las empresas familiares es mucho más compleja si se mira desde

los estilos de liderazgo, la dirección estratégica de la gerencia, la relación con los accionistas, clientes, colaboradores, la correspondencia con el entorno y la participación comercial.

Aprender a distinguir entre la relación laboral y la familiar es fundamental para lograr el bienestar de la organización, por lo que los esfuerzos especialmente en el nivel estratégico y gerencial, cargos que son ocupados por los integrantes del núcleo mencionado, deben ser mayores para evitar traumatismos en el flujo organizacional.

Eso implica que los esfuerzos en las empresas familiares para mantener altos niveles de calidad de vida laboral deben ser mayores, iniciando por adoptar una correcta aceptación de los roles cuyo fin será una óptima sucesión.

Ese reto lo plantea también Barugel (2005) al considerar que el poder decisorio y la capacidad de planeación de la gerencia hacen parte de ese protocolo para asegurar la continuidad de las organizaciones, especialmente las de familia, generando un proceso o de muerte o de transformación.

*“Muchas veces la motivación del fundador de trascender en su obra genera conductas contrarias a organizar una sana y planificada sucesión. Es un intento, muchas veces inconciente, por demostrar su imprescindibilidad (la empresa muere con el fundador). Esto hace que la empresa pase de una conducción muy centralizada a una anárquica confederación de primos donde la propiedad y la motivación están diluidas y el mando debe ser consensuado en cada decisión. Esto es el principio del fin.”* (Barugel, 2005, p. 28)

Además, al abordar en esta investigación el sector de servicios turísticos también deja algunas implicaciones adicionales pues la calidad de vida laboral se hace expresa en los ofrecimientos hechos y adquiridos por los clientes, quienes aparecen en la relación del día a

día junto a los colaboradores, lo que lleva no solo a analizar el mundo del trabajo desde el interior de las empresas, en este caso los hoteles del centro-occidente colombiano, sino también desde lo que se expresa y se genera en sus ambientes.

Es importante destacar que al relacionar los hoteles y las empresas familiares y los estudios sobre calidad de vida en este sector, se encuentran pocos registros de investigaciones o abordajes teóricos sobre el tema, por lo que no pueden referenciarse autores o investigadores específicos, más allá de iniciativas privadas o revistas especializadas.

Sin embargo, Colombia se ha convertido en uno de los principales atractivos turísticos a nivel mundial, con una proyección en el sector de 6,2% para el año 2014 según el reporte del World Travel and Tourism Council (WTTC), aportando a la creciente economía del país lo cual se ha destacado en el último año en Latinoamérica y reafirmado en el último año por el Ministerio de Hacienda Nacional.

Incluso, la revista Portafolio, experta en temas económicos, tituló en septiembre de 2014 “El mejor capítulo del turismo en Colombia”, haciendo referencia al crecimiento del 8,4% como reflejo de la actividad del sector en los primeros meses del año y a la inversión superior a los 4.700 millones de dólares en divisas de los extranjeros en el país. En el 2013, el turismo en Colombia empleó a 1.726.000 personas, casi un 50% de carácter formal. De estas, el 5,4% estuvieron encargadas del alojamiento en hoteles del país<sup>1</sup>.

Eso ha llevado a que Forbes, especialistas mundiales en negocios, inversión y finanzas haya elegido a Colombia entre los 10 lugares para visitar en el año 2015. En su informe se destaca que entre los principales atractivos del país se encuentra el Triángulo del Café

---

<sup>1</sup> Tomado de la revista Portafolio en el enlace <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/llegada-de-extranjeros-a-colombia/14600022> consultado el 30 de septiembre de 2014

(Armenia, Pereira y Manizales)<sup>2</sup>.

Según el informe de turismo entregado en marzo de 2015 por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, más de 2 millones de viajeros llegaron al país durante el 2014. Además, el sector del comercio, reparación, hoteles y restaurantes creció un 4,8% representado en un 12% del crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB)<sup>3</sup>.

Esta visión económica del turismo deja ver un balance positivo, generando también un interés investigativo de cómo se asume el sector desde el punto de vista organizacional, incluyendo allí el servicio prestado por aquellos seres humanos que entran en estrecha relación con el trabajo y describiendo su gestión del talento humano para generar un mayor nivel de calidad de vida laboral.

Sin embargo, existen vacíos en el planteamiento anterior, pues desde el abordaje investigativo y teórico falta identificar una relación entre las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial con los niveles de calidad de vida laboral asumidas no como categorías independientes sino como impulsora la una de la otra. Este abordaje tampoco se ha realizado en empresas familiares del sector hotelero del centro-occidente colombiano, lo que genera un interés adicional en este abordaje.

Además, la necesidad de ampliar desde el campo investigativo, la relación entre la Calidad de Vida Laboral como factor determinante en las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, hace que este trabajo se convierta tanto en un aporte académico como en una herramienta aplicable al mundo del trabajo y la realidad de las organizaciones. La

---

<sup>2</sup> Gran parte de la contribución como atractivo turístico del Eje Cafetero, se debe a su inclusión en la declaratoria de la Unesco del Paisaje Cultural Cafetero como Patrimonio Mundial. En él se integran 47 municipios y 411 veredas de los departamentos de Caldas, Quindío, Risaralda y Norte del Valle lo que ha llevado a trabajar de manera conjunta para la incorporación de la declaratoria en los Planes de Desarrollo y los Planes de Ordenamiento Territorial.

<sup>3</sup> Tomado del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en el enlace [www.mincit.gov.co/descargar.php?id=73201](http://www.mincit.gov.co/descargar.php?id=73201) consultado el 20 de marzo de 2015



visión desde la Gestión Humana implica el identificar, clasificar y rediseñar una serie de prácticas empresariales que permitan cumplir con las plataformas estratégicas, los modelos de negocio y sus metas.

Después de hacer una revisión bibliográfica y consultar los antecedentes de investigación acerca de las categorías de análisis Calidad de Vida Laboral y Responsabilidad Social Empresarial principalmente, se hallaron estudios relacionados al sector turístico hotelero eje de este trabajo, aunque abordado ampliamente desde el ecoturismo, el turismo sostenible y el impacto ecológico del turismo por su actividad misma.

Por eso, con esta investigación se generó un acercamiento al sector hotelero desde empresas familiares frente a los niveles de calidad de vida representados en las prácticas de RSE con efecto directo en lo laboral, abordando dos áreas temáticas del Pacto Global: estándares laborales y medio ambiente, aplicadas en uno de sus grupos de interés (Stakeholder), sus empleados pero dadas las apreciaciones que sobre el tema tienen sus gerentes o grupos administrativos. Además la Organización Mundial del Trabajo en el año 2005 propuso como uno de los doce objetivos para lograr un turismo sostenible, la Calidad del Empleo.

El hecho de identificar los elementos específicos de la CVL que se le puedan dar un grado de práctica socialmente responsable, permite tener una apreciación de las empresas objeto: empresas de familia del sector turístico hotelero del centro-occidente colombiano, imprimiendo una importancia alta dado el hecho de que en Colombia los hoteles no se encuentran registrados en el Pacto Global, de modo que desde el análisis descriptivo se han identificado aquellos que cumplen para poder empezar a formalizar sus prácticas.

Además, esta investigación hace el aporte al macroproyecto al que se encuentra inscrito en el que se busca hacer un comparativo entre México y Colombia a través de una interrelación entre Competitividad, Capital Humano, Responsabilidad Social Empresarial y Calidad de Vida Laboral, siendo este trabajo una mirada desde las dos últimas categorías, respaldado en el interés intrateórico y en la reflexión que se suscitó en el diálogo entre autores, actores y el análisis de la realidad laboral.

Ya finalizado el estudio, su utilidad se circunscribe al uso académico como una base para futuros estudios, no solo para el sector específico del turismo al que se le aplica, sino también para la comunidad académica que se interese por los temas de las categorías que el presente alberga: RSE y CVL.

Así mismo se da la posibilidad de construir un estándar o instrumento que pueda ser aplicado a diversas empresas inicialmente del sector turismo hotelero, pero que dado el interés de ampliar el presente trabajo investigativo, pueda llevarse a múltiples empresas y diversos sectores de la economía. Finalmente, es necesario un aporte de corte académico como el que hace esta investigación para respaldar las estrategias empresariales en Colombia, con la intención de retomar desde el mundo del trabajo, la importancia de los seres humanos como el centro de las organizaciones, invitando al fortalecimiento de los modelos de gestión del talento humano que permitan mejorar la capacidad productiva de las personas y de las empresas mismas.

Según el problema de investigación expuesto, surge la necesidad de observar los niveles de calidad de vida en la relación entre el ser humano y el trabajo, por lo que es fundamental abordarla con el marco conceptual adquirido desde la Gerencia del Talento Humano, ubicando, como ya se ha dicho, a las personas en el centro de las organizaciones,

más al tratarse de categorías como Calidad de Vida Laboral y Responsabilidad Social Empresarial en las que su razón de ser son los seres humanos.

Sin embargo, desde la investigación y en el ámbito nacional no son muchas los proyectos que se han desarrollado sobre calidad de vida laboral, por lo que a continuación se realiza una aproximación a las mismas.

A partir de la lectura empírica se encuentran estudios relacionados con calidad de vida laboral en Latinoamérica como el realizado por González (2009) quien desarrolló una investigación cuyo objetivo fue hacer visibles las tendencias partiendo de algunos indicadores de calidad de vida en aquellos países que registraran una dependencia mineral. Sin embargo, se encontraron sólo pequeñas relaciones entre el porcentaje de exportaciones minerales sobre exportaciones totales frente a la tasa de fecundidad total y la tasa de mortalidad infantil, sin mostrar alguna cifra significativa en la tasa de mortalidad de niños menores de 5 años. Se precisó que, aunque la mayor parte de los países con dependencia mineral poseen valores de Índice de Desarrollo Humano medio, estos son el reflejo de las diferencias regionales, distribuciones asimétricas positivas matizadas en lo referente a las exportaciones minerales y dispersión desigual de los valores ÍDH.

De igual manera la categoría de estudio CVL no ha sido ajena para la investigación en Colombia, pues son numerosos los antecedentes que reposan en las bases de datos. Algunos de esos estudios se enuncian a continuación. Uribe, Garrido y Rodríguez (2011) realizaron un estudio exploratorio de tipo descriptivo desarrollado con 221 trabajadores pertenecientes a diferentes instituciones santandereanas, en el que se determinó que los trabajadores con contrato indefinido no solo presentan condiciones laborales a un nivel superior, sino que también poseen un mejor ambiente social de trabajo y tienen menos efectos colaterales como consecuencia de su labor; mientras que para el grupo de

trabajadores con un contrato a término fijo existen condiciones de trabajo menos favorables. Además se determinó que el colectivo de trabajadores con una contratación temporal evidencian un mayor dominio de las políticas organizacionales.

Así mismo, Gómez y Ponce (2010), en otro estudio realizado a partir del método no experimental de tipo transversal en el que participaron 100 personas que laboran en tres empresas del sector privado ubicadas en la ciudad de Bogotá, concluyen que “solo el salario en su atributo de cuantía predice y explica de manera significativa la CVLP en toda la muestra. También encontraron que la edad y el género tienen un efecto significativo para moderar el efecto de las tres variables de estudio sobre la CVLP y algunas de sus dimensiones”.

En otro estudio, Gómez (2010) a partir de una investigación cuantitativa de enfoque empírico analítico realizada con una muestra de 200 empleados temporales, determina que estos conciben una satisfacción en un nivel medio frente a necesidades fisiológicas, de seguridad y afiliación; y muestra una clara insatisfacción en las necesidades de autorrealización, reconocimiento, creatividad y necesidades de descanso. Según la autora, los resultados muestran un panorama sombrío sobre la calidad de vida laboral que obtiene este tipo de empleados, los cuales hacen parte del fenómeno de precariedad laboral.

De igual forma, Cañon y Galeano (2011) realizaron un estudio de corte transversal con una muestra de 89 trabajadores de la sección de urgencias de las unidades intermedias para determinar los factores laborales psicosociales y calidad de vida laboral de los trabajadores de la salud de ASSBASALUD E.S.E Manizales Colombia en el que se concluyó que existe una clara relación entre la concepción de la calidad de vida con el apoyo directivo y la motivación intrínseca más no con la carga laboral; también se encontró una estrecha relación entre la satisfacción laboral y la salud general de los trabajadores. Se

destaca que los trabajadores perciben bastante carga de trabajo, apoyo directivo, mucha motivación intrínseca y un nivel medio de calidad de vida. Se determinó que algunos trabajadores están insatisfechos con su estabilidad en el empleo y con el salario que reciben.

Barbosa, Orrego, Torres, Betancur & Tirado (2013) realizaron un estudio para evaluar la calidad de vida laboral de los funcionarios de la Secretaria de Gobierno del Municipio de Dosquebradas (Colombia), durante el segundo trimestre de 2012 a través de una investigación cuantitativa, descriptiva en una población de 28 funcionarios. Se utilizó un cuestionario para datos sociodemográficos y el instrumento para medir calidad de vida en el trabajo CVT – GOHISALO, que evaluó 74 ítems, con los cuales se midieron siete dimensiones de la calidad de vida laboral. Dentro de los resultados se encontró que el soporte institucional, la seguridad en el trabajo y el bienestar logrado a través del trabajo fueron las dimensiones que superaron la media normal, los funcionarios se sentían identificados con los objetivos de la institución, percibían adecuado apoyo de los supervisores, baja motivación por los insumos con los que trabajaban y las condiciones del puesto de trabajo, sin oportunidades de progreso por escalafón e inadecuada administración del tiempo libre. En este estudio y a manera de conclusión, se dice que los trabajadores desde el carácter subjetivo, mostraron la realidad de su medio laboral. Representaron además a mayor profundidad, una actitud que podría afectar especialmente la plataforma estratégica de la organización y por ende la calidad de los servicios ofrecidos, así como la posibilidad de expresar sus incomodidades en el futuro.

Existe otro antecedente de investigación realizado por Contreras, Espinosa, Hernández & Acosta (2013) quienes profundizaron un estudio cuyo propósito fue referir según los indicadores de calidad de vida laboral y el estilo de liderazgo, las percepciones

que tenía el personal administrativo/asistencial de un centro oncológico, buscando relacionar estas categorías entre sí y considerando las características sociodemográficas. Para ello se aplicó el Cuestionario de Vida Profesional [CVP-35] y el Test de Adjetivos de Pitcher [PAT] a 38 trabajadores de la salud, que constituyen el 97.2 % del total del personal que laboraba en el centro al momento de su aplicación. Este estudio mostró que los colaboradores de acuerdo a su percepción, presentan un nivel de Calidad de Vida satisfactorio, principalmente por la motivación que encuentra cada uno para el cumplimiento de su labor, lo que se destaca especialmente en el personal asistencial. Se hizo evidente, según los trabajadores, la ausencia de liderazgo o características no deseables de este, que aunque no mantenga una relación directa con el tema de la CVL, sí constituye un factor impulsor de esta; de allí que las variables socio demográficas no mostraron relación alguna con la CVL. Por último se resalta la responsabilidad social que tienen los directivos en el bienestar de los trabajadores de la salud y por lo tanto en el servicio que se le ofrece a los pacientes.

Así mismo, Garrido y Uribe (2011) realizaron una investigación que pretendía identificar los riesgos psicosociales que afectarían de manera directa la calidad de vida laboral, aplicada en 221 trabajadores de distintas instituciones santandereanas, a partir de la aplicación del instrumento de Calidad de Vida Laboral. La muestra se caracteriza por contar con profesionales de instituciones públicas y privadas de Santander, con contrato de trabajo temporal, fijo o indefinido, y de género masculino o femenino seleccionados por conveniencia entre los sectores público y privado. El estudio se desarrolló bajo un diseño no experimental, con enfoque cuantitativo y de tipo descriptivo transversal. De acuerdo a los hallazgos de la investigación se destaca la afectación de los docentes de instituciones universitarias, propiciada por la influencia de sus condiciones laborales actuales. De

acuerdo a la medición, se sugirieron algunas acciones de mejora que permitieran reducir los factores de riesgos psicosociales que hacen referencia a la organización del sistema de trabajo en las diferentes instituciones, es decir, a sus aspectos intralaborales.

Buriticá, (2011) hace un acercamiento a la RSE con un estudio exploratorio de tipo teórico buscando establecer una relación con la Gestión del Talento Humano, generando matrices de análisis de información e interpretación de la bibliografía consultada; por su característica teórica, el estudio adolece de trabajo de campo o con instrumentos, sin embargo aporta una reflexión acerca de la RSE desde su evolución histórica como concepto y su pertinente relación con la Gestión del Talento Humano.

Cardona & Giraldo (2007) orientan su ejercicio investigativo en la consolidación de los indicadores relacionados con la RSE, desde las diversas entidades y grupos que la conciben, es decir, desde normas técnicas (GTC 180, ISO 26000), Objetivos del Milenio, indicadores GRI, ETHOS y EMAS, tratan además de unificar los indicadores lo que aporta una contextualización teórica implícita, analizando los puntos en común y en desacuerdo de los diferentes focos de donde se han emitido tales indicadores y principios.

Ronderos & Palacios (2010), hacen una reseña de los documentos y estudios elaborados alrededor de las dimensiones laboral, social, ambiental y económica en el Valle del Cauca, en un específico sector económico del país, tal reseña concluye con un Clúster, haciendo las relaciones de cada dimensión de la RSE y estableciendo una relación de competitividad con las mismas.

Chirinos, M. E.; Fernández, L; Sánchez, G. (2012). Buscan en su estudio establecer relaciones conceptuales de diferencia y semejanza entre las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial y Empresa Socialmente Responsable, a través de un estudio documental en el cual aplicando un análisis de contenido a diversos teóricos, teniendo entre sus

conclusiones que la RSE es del interés de investigadores y empresarios, destacando además que la ESR es aquella que basa su relación con los empleados en términos de equidad y confianza.

García-Marzá, D. (2007), busca en su estudio teórico aproximarse a la RSE desde una postura dialógica para proponer una definición de la RSE basada en la confianza y la responsabilidad ética discutiendo los postulados de Friedman para lograrlo, teniendo en cuenta además los postulados sobre la ética de Kant sobre publicidad, llegando entre sus conclusiones a decir que la RSE desde la *“confianza es directamente proporcional a la capacidad de las empresas para hacer públicas y justificar discursivamente sus acciones, estrategias y políticas”* (García-Marzá, 2007, p. 202)

A través de una revisión de antecedentes investigativos sobre empresas familiares, se encuentran algunos estudios realizados en países fuera del continente como es el caso de España, donde Zúñiga & Sacristán (2009) realizaron un trabajo en el que se analizó uno de los temas más álgidos en las empresas familiares: las razones por las que se contrataría un directivo externo en la posición de CEO para buscar alcanzar el éxito empresarial. El análisis se realiza con una empresa familiar española de tamaño medio del sector logístico, que pasó a una nueva generación entre los años 1998 y 2004. Allí se hizo evidente la importancia el papel desempeñado por el nuevo CEO y la familia durante el proceso de sucesión. El resultado son varias lecciones prácticas que son de utilidad para los modelos de negocio que están en ese proceso de sucesión y que buscan delegar la responsabilidad de la dirección a gestores profesionales externos a fin de mejorar sus resultados y/o garantizar su continuidad.

Ya en Latinoamérica, en México específicamente, se han hecho estudios ejecutados por de la Garza Ramos, Quintero, Schekaibán, Almaguer, González & Figueroa (2011)



cuyo objetivo consistía en mostrar la trascendencia que han tenido los valores de la empresa desde el fundador hasta el momento del estudio, encontrando las coincidencias de los valores familiares y su influencia en la continuidad de tres empresas mexicanas de tercera generación, a través de estudios de caso y la teoría de sistemas. De acuerdo a los resultados, las empresas que se estudiaron le dieron mucha importancia a estos valores lo que se hizo evidente en el sentido de orgullo y el de pertenencia a la empresa que coincide en los tres casos, lo que sugiere su influencia en el comportamiento del personal.

De igual forma, Contreras, López & López (2012) realizaron una investigación sobre empresas familiares (micro, pequeñas y medianas) aplicando 343 entrevistas a dueños o gerentes/administradores de estas en la ciudad de Celaya, Guanajuato bajo un enfoque de trabajo que se orientó a explorar la posible existencia de una disposición altruista por parte de los empresarios para brindar ayuda a la sociedad. Como resultado se encontraron indicios de la voluntad de estas organizaciones para comprometerse con la sociedad a través de iniciativas comunitarias y de la gestión del impacto de las actividades de la empresa en la comunidad misma.

Así mismo, existen antecedentes investigativos en regiones Colombianas enmarcados dentro de esta misma categoría como es el caso de la investigación de Macías & Ramírez (2011) en el que se exponen los principales enfoques de la teoría de la agencia y su aplicación al caso de las empresas de familia; sus resultados se dan en el marco de la sucesión especialmente en los cargos directivos, y la contratación de nuevos familiares en la empresa, usando siete casos del departamento de Caldas, en Colombia. Esta investigación fue de carácter cualitativo interpretativo, utilizando técnicas e instrumentos de recogida de información como la entrevista y la encuesta. Esta investigación partió desde el soporte teórico especialmente en el tema de la empresa familiar y bajo esta

categoría el proceso de sucesión y la teoría de la agencia y la forma cómo las empresas de familia asumen estos procesos especialmente al pensar en la dirección. De los resultados de la investigación surgieron las recomendaciones para que las empresas adopten nuevos modelos de sucesión a los cuales deberán enfrentarse en cualquier momento de la historia organizacional.

De igual forma, Pertusa & Rienda analizaron la empresa familiar desde las relaciones de agencia, procurando entender la mayor o menor eficiencia de las organizaciones de acuerdo a sus características propias, atendiendo al hecho de que, en términos generales, no existe separación entre propiedad y control. Al coincidir la propiedad y la gerencia en las empresas familiares, estas pueden ser más eficientes que aquellas en las que la dirección de la empresa y su propiedad recaen en otras personas.

Por su parte, el turismo presenta un particular dinamismo por cuenta del desplazamiento de personas por los diversos atractivos en el mundo por lo que este tema ha sido abordado especialmente por los estudios gubernamentales en beneficio de los territorios.

Colombia no es la excepción y según la Organización Mundial del Turismo (OMT) el país ha contado con evaluaciones poco favorables incluso en comparación con México, que incluso se correlaciona en el macroproyecto. Dichas evaluaciones hechas por el Foro Económico mundial constan de tres áreas: a. marco regulador; b. entorno comercial e infraestructura; y c. recursos humanos, culturales y naturales.

---

**Imagen 2**  
**Índice del turismo y viajes.**



Fuente: Indicadores de Competitividad Turística, Foro Económico Mundial (en Plan Sectorial de turismo 2011, p. 17)

Según el Plan Sectorial de Turismo (PST), Colombia ocupa el tercer lugar en exportaciones del país y se constituye en un elemento creciente de los ingresos pasando de 4.470 millones de pesos en 2007 a 39.500 millones de pesos en 2010, por su parte los impuestos obtenidos del turismo ascendieron de 7.000 millones de pesos a 16.000 millones de pesos en las mismas fechas respectivamente,(PST 2011), de modo que la participación del turismo en la economía del país empieza a ser considerada y a tener atractivo. El turismo tiene diversas maneras de enfocarse y distintas intenciones, es decir, los motivos por los cuales un extranjero o nacional hace turismo obedece a múltiples intereses los cuales se pueden clasificar, incluso se constituyen en pequeño sectores del turismo, al respecto el Plan Sectorial de Turismo en su misión contempla tal clasificación:

*“Turismo cultural (que incluye turismo histórico, arqueología, gastronomía, fiestas, carnavales, expresiones religiosas, etnoturismo); turismo de*

*naturaleza (que incluye ecoturismo, avistamientos, agroturismo); turismo de aventura (que incluye prácticas deportivas recreativas, de aventura (tales como espelismo, canotaje, parapente, canopy, etc.) y buceo recreativo); sol playa (que incluye balnearios, turismo náutico); turismo de congresos, eventos e incentivos (que incluye convenciones, ferias especializadas, torneos deportivos, negocios); turismo de salud (que incluye tratamientos médico asistenciales y tratamientos alternativos como la balneoterapia, talasoterapia, termalismo y spa).” (PST, 2011, p. 9)*

Dentro del turismo también se ubica la cobertura hotelera, la cual se contempla sólo como la infraestructura del turismo, sin embargo, entendiendo la hotelería no sólo como el edificio o la construcción en general sino la organización, las relaciones laborales, entendiendo que un hotel es también una empresa que se administra y gestiona como organización que es; ahí se encuentra uno de los énfasis del presente estudio.

La hotelería pensado como organización como empresa es como el estudio lo asume (sin decir que la construcción no sea importante) de modo que el hotel como construcción pierde momentáneamente el interés (más adelante retomará cierta importancia en tanto las condiciones de CVL toquen con los componentes objetivos de la misma), para pensar la empresa hotel como el foco donde se hará el estudio.

El sector turismo en Colombia es un aspecto para potencializar, pues genera mucho empleo y jalona altos ingresos, por lo tanto, el interés de este proyecto radica en estudiar la calidad de vida en el sector hotelero porque la única forma de generar estructura de ingresos y fortalezas en el sector, es bajo unas buenas condiciones laborales establecidas.

Por esa razón se formuló la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las dimensiones de calidad de vida laboral en las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en empresas familiares del sector hotelero en el centro-occidente de Colombia?

### **3. MARCO TEÓRICO**

Hablar de Calidad de Vida Laboral puede convertirse en un asunto subjetivo dada la pluralidad de conceptos y metodologías que en la historia se han usado para explicar el fenómeno del desarrollo personal y las relaciones humanas en el mundo del trabajo, buscando según una explicación básica, mantener unos buenos niveles de bienestar y satisfacción laboral, aunque estas dos variables no definen en sí la calidad de vida. Además, las nuevas prácticas organizacionales, movidas por la dinámica del mercado, siguen transformando el concepto.

Hacer mención de Calidad de Vida, podría remitirse incluso a los primeros planteamientos universales en búsqueda de la excelencia y del bien-estar que se asociarían según la época a un nivel ético.

Pero desde su aspecto laboral, su auge puede remitirse a la década de los 70 en Estados Unidos con el surgimiento del Movimiento de CVL cuyo objeto no es otro que el de recuperar el carácter humano de las organizaciones, dándole valor especial a los trabajadores y empleados que son no solo la columna vertebral sino el cerebro de las empresas. Entendiendo así a las personas, las empresas se empiezan a preocupar no solo por su fuerza productiva sino por su capacidad humana.

Es importante hacer una primera definición planteada en esa época y dada por Walton (1973) que entiende la CVL como “un proceso para humanizar el lugar de trabajo”.

Sin embargo, es importante entender las diferencias entre los dos principales abordajes de la Calidad de Vida Laboral: desde las organizaciones y desde la psicología.

Por eso, es fundamental el hecho de comprender la categorización que hacen Segurado y Agulló (2002) al respecto.

**Cuadro 2**  
**Principales perspectivas teóricas de la Calidad de Vida Laboral**

<b>Principales perspectivas teóricas de la CVL</b>				
<b>Perspectiva de la CVL</b>	<b>Nivel de análisis</b>	<b>Foco de interés</b>	<b>Aspectos relevantes</b>	<b>Objetivo general</b>
Psicológica	Micro	Trabajador	Subjetividad Individual	Bienestar
				Salud del Trabajador
Entorno de trabajo	Macro	Organización	Condiciones	Productividad
			Medio ambiente de trabajo	Eficacia de la organización

Fuente: Recuperado de: Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. Revista Psicothema v. 14 n. 4. Oviedo-España

Según la exposición de estos autores y de acuerdo al interés que tuvo la investigación, toma relevancia para entender el mundo del trabajo, ahondar en la perspectiva macro lo que impulsa a tomar una primera determinación y es entender la Calidad de Vida Laboral desde un carácter subjetivo, lo que la empresa brinda más no lo que perciben los individuos.

*“La perspectiva de la calidad del entorno de trabajo tiene como meta conseguir mejorar la calidad de vida mediante el logro de los intereses organizacionales. El*

*centro de sus análisis será el conjunto de la organización entendida como un sistema, llevando a cabo un nivel de análisis macro, es decir, de los diferentes subsistemas que la integran. En cambio, la perspectiva de la calidad de vida laboral psicológica muestra mayor interés por el trabajador, desarrollando un microanálisis de aquellos elementos puntuales que constituyen las distintas situaciones de trabajo en las que participa directamente el individuo. Mientras esta segunda corriente teórica señala la importancia de los aspectos subjetivos de la vida laboral y, por tanto, concede al trabajador un papel destacado, la perspectiva de la calidad del entorno de trabajo subordina tales aspectos a las condiciones de trabajo y a los elementos estructurales de la organización.” (Segurado y Agulló. 2002)*

Así, esta mirada de CVL impulsa a las organizaciones a buscar los mecanismos propios de su plataforma estratégica que mejoren las condiciones laborales y sin las cuales no sería posible cubrir los deseos de los trabajadores al enfrentarse a su lugar y puesto de trabajo.

En relación a lo anterior, ha surgido una categoría como la Responsabilidad Social Empresarial que comprime en sí misma una serie de tendencias, indicadores, exigencias y condiciones que no solo facilitan sino que comprometen a las organizaciones a realizar ciertas prácticas en procura de mejorar su ambiente laboral tanto con los empleados en el nivel interno como con el entorno.

Sin embargo, su concepto casi que varía también con cada autor que hace referencia a tal constructo. Del mismo modo existen puntos en común que se repiten en la mayoría, de seguro con los que se repiten se logrará cierta claridad a la hora de establecer un hilo conductor, ellos son el ámbito social, ambiental y lo económico.

A pesar de lo anterior se debe tener en cuenta que para poder hablar de la RSE en términos de algún foco de los ya mencionados –social, ambiental o económico- se tienen ciertos indicadores que dan cuenta de las rutas que suponen compromisos de las organizaciones para afrontar la globalización y el impacto de per se trae consigo, minimizar las brechas de lo desigual y poco equitativo de los desarrollos en las naciones y las organizaciones, en las organizaciones y las comunidades y en las comunidades y el contexto o territorio.

La RSE es mucho más que el cumplimiento de las exigencias que hace la normatividad laboral a las empresas, aunque cumplir con ello es un acto responsable, no solo con el trabajador sino con la empresa como tal. Sin embargo hay quienes piensan que cumplir con tales normatividades es el primer paso para considerar una RSE.

Según lo anterior mientras hay quienes piensan que la RSE es más que el cumplimiento de la normatividad (Cardona, 2010); hay quienes piensan también que es un buen primer paso para considerar el actuar bajo la RSE (Ronderos, 2011).

“Para evaluar el grado de responsabilidad social empresarial de una sociedad o de un sector económico debe partir, en primera instancia, de la evaluación del cumplimiento de la normatividad legal que rige su actividad en los aspectos fiscales, económicos, laborales y ambientales” (Ronderos, 2011, p. 7). Este autor al parecer tiene en cuenta que la responsabilidad empieza por cumplir a cabalidad las exigencias que se tienen como empresa que debe responder ante el no simple hecho de su existencia y permanencia en un contexto determinado, de modo que su presencia sea un motor del crecimiento, del cumplimiento de las normatividades y con ello implícito las condiciones laborales de los trabajadores para luego sí entender los despliegues en términos de RSE como valor agregado y como contribución al desarrollo de la comunidad de impacto.



Por otro lado, “las empresas en su afán de ser cada vez más competitivas y adoptar estrategias con las que se logren posicionar dentro del mercado, tratan de desarrollar planes de responsabilidad social (RS), muchas veces, esto sucede sin tener claridad de lo que implica, y aunque las acciones adoptadas puedan estar fundamentadas en una buena razón no significa que la empresa sea en realidad socialmente responsable.” (Cardona, 2010, p. 12).

El cumplimiento de las exigencias no es sinónimo de la RSE, como se ha dicho, las empresas deben pensar y generar un plus a partir de lo legal (y no sólo por el hecho del plus) para empezar a considerar su impacto cuando sus acciones se encaminan desde la RSE; exigencias que cualifican la presencia de la organización como competitiva.

A pesar de la tensión descrita anteriormente, hay un tercer elemento que pone de manifiesto una postura de las organizaciones frente a la RSE, por lo que “el concepto moderno de RSE presupone una decisión voluntaria que parte de la empresa hacia la sociedad en su compromiso ético y en su compromiso altruista” (Ronderos, 2011, p. 7). Esto quiere decir que para validar una empresa es o tiene una gestión a partir de la RSE porque cumple la normatividad y exigencias laborales sino que se le puede evaluar siempre y cuando se asuma como una asunción voluntaria. Quiere decir que luego de cumplir con sus “obligaciones”, iniciaría la puesta en marcha de la RSE. Por ende la calidad de vida laboral que se ofrece a los integrantes de una organización se puede entender como cumplimiento de sus obligaciones.

Dentro de la calidad de vida laboral se pueden tener dos tendencias una que se dirige a lo subjetivo y otra a lo objetivo, una tensión entre ambas y según evolución histórica de tal categoría agrupa a los diversos autores en una u otra tendencia (Da Silva, 2006, p. 14).

Según la autora “en la dimensión objetiva se hallan tanto las categorías asociadas tanto al entorno laboral como: seguridad, iluminación, ergonomía, tecnología, etc., como las que se relacionan al puesto del trabajo, a los sistemas de Gestión, a las características y procesos organizacionales” (Da Silva, 2006, p. 14). Que según la línea de discusión anterior la dimensión objetiva de la CVL (Calidad de Vida Laboral) obedece a las obligaciones legales que debe cumplir una empresa en sus sitios de trabajo (lo cual se reglamenta en las resoluciones actuales de SGSST).

Mientras tanto en la dimensión subjetiva se puede pensar que obedece más a una propuesta o decisión de la empresa para que haya una gestión de la RSE en tanto que “En la dimensión subjetiva de la CVL aparecen categorías como satisfacción de necesidades, satisfacción laboral, relaciones interpersonales con jefes y compañeros, actitudes y valores hacia el trabajo como: motivación, compromiso, orgullo, entre otros” (Da Silva, 2006), que dependen de una programación estratégica para brindar comodidad, bienestar y “retener” los integrantes de la organización; aunque si se piensa la declaración de los DDHH como normatividad perdería su matiz de voluntario y se tornaría legal; sin embargo las organizaciones y empresas por voluntad se suscriben a seguir los DDHH al interior de las organizaciones (principalmente entre los art. 23 y 25 de la declaración citada se establecen dimensiones del ámbito laboral).

Por su parte, en cuanto a la Responsabilidad Social Empresarial, hay que remitirse a los primeros referentes empresariales que se dieron sobre el tema, que aunque puede darse desde los años 20 del siglo XX, encontró mayor fuerza en las décadas de los 50 y los 60 mostrándose como un compromiso voluntario de las empresas aunque fue adquiriendo en sí mismo un carácter legal.

*“El concepto se inicia por la idea de que si las empresas usan recursos que posee*

*una sociedad, el solo hecho de su uso, genera un deber ético y por consiguiente de alguna manera este uso debe devolver a la sociedad dichos beneficios” (Rojas y Olaya, 2009, p.2).*

Proponer la RSE como voluntario pero con implicaciones necesarias para toda organización implica una obligatoriedad matizada por los resultados que se obtienen por ejemplo en términos de la competitividad.

Por eso, su concepto fue evolucionando en las décadas siguientes, especialmente por distintas revoluciones sociales que les dieron paso a otros actores fuera de lo gubernamental o lo privado, sumado eso a los grandes avances tecnológicos que permitieron mayor acceso a la información.

*“En la segunda mitad del siglo XX la comunidad comenzó a tomar conciencia de la capacidad que tenía el sector privado para influir y solucionar los problemas sociales, al reconocer los daños y riesgos que con su actividad ocasionaba en el entorno. Esto generó una presión para que el Estado interviniese imponiendo normas con el fin de luchar por la defensa de los intereses públicos” (Rojas y Olaya, 2009, p.2).*

Lo más esencial de la Responsabilidad Social empresarial se instala en los valores aplicados a cada una de las acciones que asume la empresa, no solo en lo que normalmente hace de acuerdo a sus actividades políticas, técnicas, legales o económicas.

Actualmente y a pesar de haber distintas maneras de establecer si una empresa es competitiva, tener en cuenta hacer una gestión desde la RSE ofrece la oportunidad de considerarse competitivo en el mundo globalizado actual. “La Responsabilidad Social Empresarial es un concepto que se ha transformado y se ha ampliado, porque se requiere el impacto positivo sobre escenarios como lo social, económico, ambiental, legal, laboral y

cultural, para que empresarios, académicos, sectores civiles y sociales consideren la Responsabilidad Social como un medio y un fin y a la vez lograr ser competitivos en un mundo globalizado como lo es el actual” (Cardona, 2010, p. 13).

Aunque los organismos multilaterales no son considerados específicamente exigencias de ley y obedecen mejor a principios inspiradores para abolir las brechas que separan las clases sociales, el capital de los ingresos, la riqueza de la pobreza y porque no, el empleo con buenas condiciones de CVL del que no lo tiene; aun así, esos principios se van acentuando de tal manera que se constituye en un elemento diferenciador para quienes se acogen, una manera de decirle al mundo que en la organización los empleados gozan no sólo de la posibilidad de un empleo sino que tiene ciertas condiciones favorables para ejecutarlo.

Esto lo justifican también otros autores al referir que “una empresa socialmente responsable es una organización competitiva en términos económicos, que intenta cumplir de manera excelente sus cometidos para continuar siéndolo y asegurar su supervivencia” (Bestratén y Pujol, 2003, p. 33).

Por otro lado, según los informes de los últimos años, la mayoría de las empresas en el mundo son de carácter familiar, incluso es una tendencia que se mantiene con el ánimo de generarse su propio empleo y trascender a lo largo de sus generaciones garantizando con esto no sólo alcanzar los resultados esperados como la rentabilidad de la empresa, el crecimiento patrimonial sino también la unidad y el legado familiar, el bienestar, la prosperidad y calidad de vida de sus miembros.

Como se muestra a continuación Ramirez & Macías (2011), realizaron una recopilación de las diversas definiciones de empresa de familia en un periodo de 11 años:

“• Una empresa familiar es una organización operada y controlada por los miembros de una

familia. (Antonolli, 2007)

- Una empresa familiar es aquella que en la práctica está controlada por una familia. (Barry, 1989)
- Una empresa en la que los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad. (Lansberg & Perrow, 1988)
- Una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total; los miembros de la familia forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes. (Gallo & Sveen, 1991)
- Una empresa en la que son propietarios y directores los miembros de una o dos familias. (Stern, 1996)
- La empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o la controle. (Ward, 1989)
- Organización en la que las principales decisiones operativas y los planes de sucesión en la dirección están influidos por los miembros de la familia que forma parte de la dirección o del consejo de administración. (Handler, 1989)
- Una empresa familiar es la que ha sido fundada por un miembro de la familia y se ha transmitido o se espera que se transmita a sus descendientes; los descendientes del fundador o fundadores originales tendrán la propiedad y el control de la empresa, además, trabajan, participan en la empresa y se benefician de ella miembros de la familia. (Bork, 1986)”

Partiendo de lo anterior se hace necesario establecer la definición de empresa familiar a la que se acogerá este proyecto de investigación; cuando se habla de empresa de familia se remite a la idea de una organización creada y sostenida por personas con vínculos de afinidad reconocidos socialmente: entre padres e hijos, entre hermanos o entre individuos

con cierto parentesco.

En este contexto, para Ramírez & Macías (2012) una empresa familiar es aquella que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar, la familia como institución o como entidad controla efectivamente las operaciones de la empresa porque posee más del 50% de la propiedad o porque los miembros de la familia ocupan cargos en la gerencia de la organización; de esta manera, las operaciones de la empresa son afectadas por el vínculo familiar.

La dinámica de las empresas familiares es mucho más compleja si se mira desde los estilos de liderazgo, la dirección estratégica de la gerencia, la relación con accionistas, clientes, colaboradores, la correspondencia con el entorno y la participación comercial, lo cual en la mayoría de los casos genera problemas de dualidad y control (Pelayo, Calderón & Serna, 2012).

Uno de los aspectos para corregirlo es aprender a distinguir entre la relación laboral y la familiar, lo cual es fundamental para lograr el bienestar de la organización, por lo que los esfuerzos especialmente en el nivel estratégico y gerencial, cargos que son ocupados por los integrantes del núcleo mencionado, deben ser mayores para evitar traumatismos en el flujo organizacional, otro es que las personas adquieran el máximo compromiso por su organización y por ende favorezcan las condiciones de desarrollo de la empresa (Pelayo, Calderón & Serna, 2012).

Así mismo, uno de los mayores retos en las empresas familiares, se presenta en la planificación de la sucesión de la empresa, es relevante considerar un hecho clave imposible de “programar” e inevitable como la muerte a efectos de tomar decisiones acertadas y dejar una sucesión “ordenada” que garantice la continuidad de la empresa (Delucchi & Folle: 2012)

A pesar del aporte que las empresas familiares hacen a la economía de un país, es común ver cómo muchas de ellas desaparecen con el correr del tiempo; son pocas las empresas familiares que sobreviven al paso de segunda y tercera generación.

En consecuencia Barugel (2005) considera que el poder decisorio y la capacidad de planeación de la gerencia hacen parte de ese protocolo para asegurar la continuidad de las organizaciones, especialmente las de familia, generando un proceso o de muerte o de transformación.

*“Muchas veces la motivación del fundador de trascender en su obra genera conductas contrarias a organizar una sana y planificada sucesión. Es un intento, muchas veces inconciente, por demostrar su imprescindibilidad (la empresa muere con el fundador). Esto hace que la empresa pase de una conducción muy centralizada a una anárquica confederación de primos donde la propiedad y la motivación están diluidas y el mando debe ser consensuado en cada decisión. Esto es el principio del fin.”* (Barugel, 2005, Pág. 28)

#### **4. MATERIALES Y MÉTODOS**

De acuerdo a los propósitos de la investigación y con la intención de comprender aquello que hemos considerado nuestro objeto de estudio, definido para este trabajo como la relación entre la calidad de vida laboral y la responsabilidad social empresarial para buscar cuales son los indicadores comunes, se conformó un grupo de trabajo académico con el que se formuló este proyecto de investigación, buscando hacer un aporte al Macroproyecto propuesto por la Universidad de Manizales a través de la Maestría en Gerencia del Talento Humano que busca la interrelación entre la Calidad de Vida Laboral, el Capital Humano, la Responsabilidad Social Empresarial y la Competitividad en empresas

familiares del sector de servicios turísticos hoteleros, llegando a un análisis comparativo entre México y Colombia.

Dicho abordaje se hizo desde dos perspectivas del dato: cuantitativa y cualitativa. Desde lo cualitativo, con un enfoque comprensivo e interpretativo, se describe el significado que los gerentes o el personal administrativo de los hoteles le otorgan a la responsabilidad social y a la calidad de vida laboral principalmente. Desde lo cuantitativo, se relacionaron las categorías que son propias del interés de la investigación, describiendo sus principales componentes los cuales pueden mostrarse como los factores para impulsar la competitividad organizacional.

La estructura de la investigación se da bajo el estudio de caso, que permite cumplir con el objetivo de describir y comprender las dimensiones y experiencias de las empresas de familia del sector hotelero en torno a la responsabilidad social empresarial y la calidad de vida laboral especialmente. El proceso investigativo tuvo tres ejes de desarrollo descritos así: una fase de construcción del modelo teórico que soportaran la comprensión de las categorías de estudio, una fase de contrastación empírica y por último una fase en la que se divulgaron los resultados de la investigación (ver cuadro).



### Cuadro 3 Diseño de la investigación

IDENTIFICAR LOS INDICADORES DE CALIDAD DE VIDA LABORAL ASOCIADOS A LAS PRÁCTICAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR DE TURISMO HOTELERO DEL CENTRO-OCCIDENTE COLOMBIANO

<b>FASE UNO</b> Construir un referente teórico para la comprensión de los conceptos de calidad de vida laboral y responsabilidad social empresarial en la empresa familiar del sector hotelero	<b>FASE DOS</b> Realizar una contrastación empírica que permita identificar los indicadores de calidad de vida laboral y responsabilidad social en empresas familiares del sector hotelero	<b>FASE TRES</b> Desarrollar procesos de socialización y divulgación de los resultados de la presente investigación	F A S E S
<p><b>1.1</b> Desarrollar un marco de referencia que permita la delimitación de los conceptos: calidad de vida laboral y responsabilidad social empresarial</p> <p><b>1.2</b> Realizar un estado de antecedentes en latinoamérica, Colombia y la región sobre las categorías fundantes del presente estudio</p> <p><b>1.3</b> Establecer relaciones entre la calidad de vida laboral y la responsabilidad social empresarial</p> <p><b>1.4</b> Caracterizar teóricamente otros ejes de análisis como las empresas familiares y el sector hotelero</p>	<p><b>2.1</b> Aportar al marco muestral que permita la identificación de las empresas familiares que serán objeto de estudio en Colombia</p> <p><b>2.2</b> Aplicar un instrumento cuantitativo que permita capturar las percepciones de las empresas de familia del sector hotelero frente a la calidad de vida laboral y la responsabilidad social empresarial</p> <p><b>2.3</b> Analizar e interpretar la información recopilada según el interés de la investigación y partiendo de una estructura descriptiva de carácter cualitativo y cuantitativo, y comprensiva de carácter cualitativo</p>	<p><b>3.1</b> Realizar una ponencia para presentar los resultados de investigación frente a la comunidad académica de la Universidad de Manizales</p> <p><b>3.2</b> Realizar un artículo de investigación para revistas indexadas</p>	A C T I V I D A D E S

Fuente: Elaboración propia

Con los conceptos establecidos y tras consultar distintos antecedentes de investigación frente a todas las categorías de análisis del presente estudio, se describe el objeto de estudio y los mecanismos utilizados para recoger la evidencia empírica que condujera al alcance de los objetivos establecidos.

En primer lugar se especifica la muestra para los respectivos análisis (cualitativo y cuantitativo); en segundo lugar se detalla la manera como se realizó la categorización para el análisis cualitativo y la medición sobre la percepción de los empresarios frente a calidad de vida laboral y responsabilidad social.

#### 4.1 MUESTRA OBJETO DE ESTUDIO

Esta investigación se aplicó en empresas de familia del sector hotelero ubicados en la región del centro occidente del país. La muestra fue seleccionada bajo criterios no probabilísticos y la escogencia de las unidades de observación se desarrolló bajo los siguientes criterios:

- Empresas de familia del sector hotelero.
- Únicamente administradores, gerentes generales, representantes legales, secretarías de gerencia y/o gerentes comerciales.

La participación de las personas en el estudio, buscaban facilitar el análisis desde la percepción que tuvieran los cargos directivos de las empresas del sector hotelero para poderlos relacionar con sus pares frente a condiciones de responsabilidad social y calidad de vida laboral. La información se logró gracias a la participación de 32 empresas. El detalle de las condiciones para la selección de la unidad de análisis del estudio se muestra en el siguiente cuadro:

**Cuadro 4**  
**Información sobre la unidad de análisis del estudio**

CARACTERÍSTICAS	INFORMACIÓN
POBLACIÓN OBJETO ESTUDIO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Empresas de familia del sector hotelero.</li><li>• Administradores, gerentes generales, representantes legales, secretarías de gerencia y/o gerentes comerciales.</li></ul>
PERÍODO DE RECOLECCIÓN	Agosto a Noviembre de 2.015
MEDIO RECOLECCIÓN	Encuesta estructurada.
UNIDAD MUESTRAL	Administradores, gerentes generales, representantes

<b>UNIVERSO DEL ESTUDIO</b>	<p>legales, secretarías de gerencia y/o gerentes comerciales.</p> <p>32 Empresas de familia del sector hotelero, a partir de las percepciones recopiladas a Administradores, Gerentes Generales, Representantes Legales, Secretarías de Gerencia y/o Gerentes Comerciales.</p>
-----------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Tomado del Macroproyecto de investigación Interrelación entre Calidad de Vida Laboral, Capital Humano, Responsabilidad Social y Competitividad en empresas familiares del sector hotelero, análisis comparativo entre México y Colombia.

Frente a la caracterización de las empresas que se convirtieron en objeto de estudio para la presente investigación, es importante destacar que en su mayoría pertenecen al departamento de Caldas con un 44% de participación, Nariño con un 19% al igual que Cundinamarca, seguidos de Valle del Cauca con un 9% mientras que Quindío y Risaralda presentan menor participación con un 6 y un 3% respectivamente. El 68% son microempresas mientras el 29% son pequeñas empresas. En su mayoría, con un 52% según el total, registran un rango de activos inferior a los 166 millones de pesos mientras las empresas con un activo entre los 167 y los 1661 millones de pesos suman un 32% y con un rango de activos superior a los 1662 millones de pesos solo el 16%. Finalmente debe mencionarse que el 55% de las empresas fueron constituidas en un año igual o inferior al 2004, el 14% solo llevan entre 6 y 10 años, el 23% entre dos y cinco años y solo unas cuantas, el 10%, se constituyeron hace menos de dos años (ver tabla)

**Tabla 1**  
**Características generales de la población objeto de estudio.**

<b>CARACTERÍSTICAS</b>		<b>PORCENTAJE</b>
<b>ZONA GEOGRÁFICA</b>	Caldas	44%
	Quindío	6%
	Cundinamarca	19%
	Risaralda	3%
	Nariño	19%
	Valle del Cauca	9%
	<b>Total</b>	<b>100%</b>
<b>TAMAÑO EMPRESA POR NÚMERO DE EMPLEADOS</b>	Micro empresa ( $t \leq 10$ )	68%
	Pequeña empresa ( $10 < t \leq 50$ )	29%
	Mediana empresa ( $50 < t \leq 200$ )	3%
	<b>Total</b>	<b>100%</b>
<b>RANGO DE ACTIVOS</b>	Menor a 166 millones	52%
	Entre 167 millones y 1661 millones	32%
	Entre 1662 millones y 4980 millones	16%
	<b>Total</b>	<b>100%</b>
<b>PERÍODO DE CONSTITUCIÓN</b>	Menor a dos años	10%
	De dos a cinco años	23%
	De seis a diez años	13%
	Más de diez años	55%
	<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: Tomado del Macroproyecto de investigación Interrelación entre Calidad de Vida Laboral, Capital Humano, Responsabilidad Social y Competitividad en empresas familiares del sector hotelero, análisis comparativo entre México y Colombia.

Las condiciones anteriores permiten identificar aspectos sociodemográficos asociados a las condiciones de responsabilidad social y calidad de vida laboral, de las empresas objeto de estudio, lo que se convierte en información relevante para la presente investigación.

## **4.2 INSTRUMENTOS Y ESCALAS DE MEDIDA.**

El instrumento diseñado para la recopilación de la información, tuvo como finalidad la descripción y comprensión de las percepciones de los gerentes o la planta administrativa de la empresas familiares del sector hotelero frente a las categorías calidad de vida laboral y responsabilidad social especialmente, aunque por la inclusión de este trabajo en un Macroproyecto de investigación, se indagó también sobre otras categorías de análisis. Sin embargo, en el cuadro de más adelante se describen cuáles son los aspectos principales a considerar. De acuerdo a esto, se desarrolló una encuesta estructurada que sigue dos perspectivas: cualitativa y cuantitativa. Sin embargo, para el análisis de resultados solo se abordarán los apartados específicos de las dos categorías de interés.

De acuerdo al constructo cualitativo del estudio, este permitió comprender desde la historia de las empresas de familia, todos los aspectos que consideran necesarios en sus políticas para fortalecer la responsabilidad social y la calidad de vida laboral especialmente. Para este proyecto toman relevancia aspectos como las políticas de seguridad en el trabajo, los programas de promoción y salud, programas para fomentar el uso del tiempo libre, condiciones ambientales de la organización, condiciones de salud, programas de bienestar laboral, programas de bienestar para personas en condiciones de discapacidad, programas de fomento a la inclusión e igualdad todo esto en cuanto a calidad de vida laboral, y concepciones de la responsabilidad social empresarial como características de los sistemas de gestión, identificación de los grupos de interés, códigos de ética y conducta organizacional, valores empresariales, programas de relaciones empresariales con el entorno, y representación sindical y pacto colectivo.

Desde la estructura cuantitativa la encuesta pretendía describir las condiciones

relacionadas al capital humano, la responsabilidad social, competitividad y calidad de vida laboral. Para tal fin el instrumento de valoración cuantitativo se estructuró bajo escalas de Likert de 1 a 10 y bajo escalas dicotómicas (si y no) esto con el fin de recopilar la información necesaria para la descripción de las categorías antes mencionadas (Ver cuadro).

### Cuadro 5

#### Categorías para el análisis cualitativo

CATEGORÍAS	ASPECTOS A CONSIDERAR
<b>CALIDAD DE VIDA LABORAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgos laborales posibles en la empresa</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de prevención del riesgo laboral.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas para fomentar el buen uso del tiempo libre</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones del medio ambiente laboral</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entorno físico, recursos y materiales, condiciones higiénicas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones de salud de los colaboradores</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de bienestar laboral que realiza la empresa</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de recompensa e incentivos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de prevención frente al acoso sexual</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de prevención frente al acoso laboral</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de participación en la toma de decisiones</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prácticas de promoción laboral</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de promoción de la equidad de género</li> </ul>

<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características de los sistemas de gestión y planes estratégicos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de promoción del bienestar laboral para personas en condición de discapacidad</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de fomento a la inclusión laboral</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Igualdad efectiva entre hombres y mujeres</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de los grupos de interés</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Códigos de ética y conducta organizacional.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores empresariales.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de relacionamiento organizacional con el entorno</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representación sindical y pacto colectivo</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

Para responder a la pregunta de investigación que orienta el presente trabajo, se mantuvo un proceso académico que no solo implica la formación profesional de los investigadores sino el constructo de la teoría y la reflexión que argumente la necesidad de este trabajo. Ya se han argumentado los vacíos en el abordaje de las categorías, pues no se ha trascendido de la descripción a la causalidad, por lo que en una primera etapa se hizo un estudio de antecedentes y teorías que llevaron a dimensionar el alcance que se puede plantear con el proyecto no solo haciendo referencia al desarrollo conceptual sino también a las necesidades empresariales por cubrir.

Esto llevó a identificar y a categorizar los intereses que guiaron la propuesta investigativa y que tomaron un carácter más informal para iniciar el diálogo con los actores objeto de estudio.

Por eso se utilizaron métodos que permitan un abordaje sobre las empresas, en este caso los hoteles, para conocer la importancia que se le otorga a las prácticas de responsabilidad y la inclusión del concepto de calidad de vida laboral. Para ello se presenta la investigación desde un abordaje cualitativo aplicando la entrevista semiestructurada a través de la observación participante, el diálogo y conocimiento de respuestas y la sistematización de las mismas, así como un análisis empírico-analítico que describe los hallazgos a la luz de los planteamientos teóricos y la problematización. De allí resultó este documento final el cual debe motivar las futuras investigaciones desde la Gerencia del Talento Humano.

## 5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tras la aplicación del instrumento, que permitió conocer la percepción de los gerentes o personas de la planta administrativa de los hoteles, especialmente sobre los puntos que se especificaron en el apartado anterior, se lograron obtener los siguientes resultados, los cuales ofrece información de interés para cumplir con el propósito investigativo que se ha planteado.

En cuanto a la categoría Calidad de vida y tras recoger el análisis de los 32 hoteles del centro-occidente del país objeto de estudio, los hallazgos fueron los siguientes:

**Tabla 2.**  
**Proporción de empresas de familia del sector hotelero con sistemas de gestión o planes de riesgo**

VARIABLE	SI	NO	TOTAL
Prevención de riesgos laborales	26,00%	74,00%	100,00%
Recursos humanos	23,00%	77,00%	100,00%
Medio ambiente	29,00%	71,00%	100,00%
Sistema de gestión de calidad	19,00%	81,00%	100,00%
Otro	3,00%	97,00%	100,00%



Fuente: Elaboración propia, resultados de la investigación.

En la tabla anterior se muestra la proporción de empresas de familia del sector hotelero que ejecutan estrategias de gestión de riesgos laborales. En la tabla se va a encontrar reflejada que la cantidad de empresas que lo hacen es mínima comparada con las que no lo hacen. En general podría decirse que la probabilidad de ocurrencia de eventos laborales, accidentes, incidentes y demás puede ser alta (sin decir que se generen o no). Del mismo modo, se encuentra que la gestión de los recursos humanos sólo se da en el 23% de las empresas participantes por lo que es pertinente decir que se pueden presentar acciones que se enmarquen en CVL pero también en la necesidad de dar mayor actividad a las áreas de Gestión Humana.

**Tabla 3.**  
**Proporción de empresas de familia del sector hotelero que relacionan programas de prevención de riesgos laborales**

<b>VARIABLE</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
Programas con la ARL	18,00%	82,00%	100,00%
Programas propios	21,00%	79,00%	100,00%
Capacitaciones con otras entidades	6,00%	94,00%	100,00%
Señalización y avisos preventivos	18,00%	82,00%	100,00%
No relacionan programas	36,00%	64,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia, resultados de la investigación.

La tabla anterior muestra en general un mínimo número de organizaciones que promueven y cuentan con programas en conjunto con la ARL, y menor aún las empresas que promueven capacitaciones con organizaciones distintas de ARL para el tema de prevención de riesgos. Se puede observar que hay o desconocimiento o poca ejecución de programas de prevención de riesgos laborales, lo que puede aumentar la probabilidad de

ocurrencia por desconocimiento sin afirmar con ello que la frecuencia de ocurrencia se haya aumentado, pues se desconoce, para el caso de esta investigación, algún estudio por parte de una ARL en el ámbito hotelero.

**Tabla 4.**  
**Proporción de empresas de familia del sector hotelero con programas que fomentan el buen uso del tiempo libre**

<b>VARIABLE</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
La empresa tiene programas para fomentar el buen uso del tiempo libre	31,00%	69,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia, resultados de la investigación.

En la tabla anterior se muestra que sólo un 31% de las organizaciones promueven acciones encaminadas al buen uso del tiempo libre frente a un 69% que no lo hacen, teniendo en cuenta que por las características del sector donde se realiza el presente estudio hay temporadas de alta ocupación de los hoteles y otras temporadas en su ocupación es mínima con ello entendiendo que hay momentos en que la cantidad de tiempo libre puede ser elevado.

**Tabla 5.**  
**Proporción de empresas de familia del sector hotelero con condiciones buenas del entorno laboral**

<b>VARIABLE</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
Entorno físico, instalaciones y equipamientos	100,00%	0,00%	100,00%
Recursos materiales y técnicos	97,00%	3,00%	100,00%
Condiciones higiénicas	100,00%	0,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia, resultados de la investigación.

En la tabla inmediatamente anterior se muestra un elemento de suma importancia y es la cantidad de empresas de familia del sector hotelero que presentan adecuadas condiciones físicas en sus instalaciones y equipamientos con un 100% diciendo con ello

que las organizaciones participantes del estudio tienen el tema físico resuelto, aunque esto es una consideración según la percepción de los gerentes o personal administrativo, debido en parte a que en su objetivo misional se encuentra el brindar hospedaje (y otros servicios conexos) y se cuenta con adecuadas instalaciones, recursos y materiales; del mismo modo se encuentra que el 100% de las empresas participantes ofrecen condiciones higiénicas favorables para la prestación del servicio y adjunto a ello las condiciones para quienes ahí trabajan.

**Tabla 6.**  
**Proporción de empresas de familia del sector hotelero que valoran las condiciones de salud de sus trabajadores**

VARIABLE	SI	NO	TOTAL
Excelentes	25,00%	75,00%	100,00%
Buenas	75,00%	25,00%	100,00%
Regulares	0,00%	100,00%	100,00%
Malas	0,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia, resultados de la investigación.

La tabla anterior ofrece la perspectiva frente al estado de salud de los empleados de las organizaciones participantes, lo cual se muestra en un 75% como buen estado de salud y sólo un 25% como excelente estado de salud, muestra además de manera clara que el 0% de los trabajadores presentan condiciones de salud calificables como regulares o malas.

**Tabla 7.**  
**Proporción de empresas de familia del sector hotelero que describen programas de bienestar laboral**

VARIABLE	SI	NO	TOTAL
Propuestos por externos como ARL, EPS, Sena	13,00%	87,00%	100,00%
Celebración de fechas especiales	6,00%	94,00%	100,00%
Beneficios adicionales y reconocimientos especiales	16,00%	84,00%	100,00%
Jornadas de recreación	6,00%	94,00%	100,00%

Charlas, conferencias o seminarios	13,00%	87,00%	100,00%
Ninguno	47,00%	53,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia, resultados de la investigación.

En cuanto al bienestar laboral se encuentra que sólo el 13% de las empresas participantes promueven programas de bienestar laboral propuestos por personas u organizaciones externos a la empresa y en general Celebración de fechas especiales, Beneficios adicionales y reconocimientos especiales, Jornadas de recreación, Charlas, conferencias o seminarios son acciones que se presentan y en común ninguna de ellas supera el 20% de las empresas participantes. Esto puede relacionarse con el hallazgo anterior, en el que se muestra que en los hoteles no existe una adecuada gestión del talento humano. En general la tabla muestra una prevalencia en la negativa en la vinculación con las acciones propuestas en el presente estudio.

**Tabla 8.**  
**Proporción de empresas de familia del sector hotelero con programas de bienestar definidos dentro de su política empresarial**

VARIABLE	SI	NO	TOTAL
Plan de carrera estructurado	13,00%	88,00%	100,00%
Plan de capacitación estructurado	28,00%	72,00%	100,00%
Oportunidades de ascenso y promoción	50,00%	50,00%	100,00%
Plan estratégico donde se definen metas a alcanzar	50,00%	50,00%	100,00%
Programa de recompensas e incentivos estructurado	31,00%	69,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia, resultados de la investigación.

En la tabla anterior se muestra el porcentaje de vinculación de las empresas participantes que incluyen en sus políticas empresariales programas de bienestar. Esto también cobra relevancia especialmente para el enfoque de talento humano. En general se nota una tendencia negativa en tal vinculación, sin embargo es de anotar que se distribuye

equitativamente en 50% y 50% en oportunidades de ascenso y promoción y Plan estratégico donde se definen metas a alcanzar. Quiere decir que igual número de empresas de familia del sector hotelero lo hace frente al mismo porcentaje que no se vincula con lo propuesto.

Por otro lado la tendencia muestra que son más las organizaciones que no tienen definidos tales planes que las que sí lo hacen. Sin embargo se encuentran algunas acciones, distintas de las descritas unas líneas atrás, empero ninguna de ellas por encima del 31%.

**Tabla 9.**  
**Proporción de empresas de familia del sector hotelero con programas de recompensas y/o incentivos estructurados**

VARIABLE	SI	NO	TOTAL
Programa de recompensa y/o incentivos estructurado	13,00%	87,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia, resultados de la investigación.

Las recompensas e incentivos mostrados en la tabla anterior, permite observar que sólo el 13% de las empresas participantes del estudio lo llevan a cabo, o por lo menos lo hacen a través de un programa estructurado, lo que quiere decir que hay una diferencia grande respecto de las que no vinculan tal programa de estímulos e incentivos.

**Tabla 10.**  
**Proporción de empresas de familia del sector hotelero con inconvenientes relacionados al acoso sexual y laboral**

VARIABLE	SI	NO	TOTAL
Han existido casos de acoso sexual	0,00%	100,00%	100,00%
Han existido casos de acoso laboral	3,00%	97,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia, resultados de la investigación.

La tabla anterior muestra la baja ocurrencia de casos de acoso laboral con tan solo

un 3% de las organizaciones y la nula ocurrencia de casos de acoso sexual con un 0%. Mostrando con ello que las organizaciones participantes del estudio tiene condiciones de favorabilidad en los temas propuestos.

**Tabla 11.**  
**Proporción de empresas de familia del sector hotelero con prácticas de promoción laboral**

VARIABLE	SI	NO	TOTAL
Concursos internos, ascensos y rotación	25,00%	75,00%	100,00%
Capacitaciones	3,00%	97,00%	100,00%
Ninguno	72,00%	28,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia, resultados de la investigación.

La tabla anterior muestra la baja vinculación de las empresas participantes del estudio en prácticas relacionadas con ascensos, rotación y concursos internos con sólo el 25% de ocurrencia entre ellas y más bajo aún el tema de capacitaciones con el 3%. En condición de lo anterior el 72% de las organizaciones no ejecutan plan alguno de promoción laboral.

**Tabla 12.**  
**Proporción de empresas de familia del sector hotelero que promueven la toma de decisiones y la equidad de género**

VARIABLE	SI	NO	TOTAL
Promoción para que los trabajadores participen en la toma de decisiones	56,00%	44,00%	100,00%
La empresa garantiza la equidad de género	91,00%	9,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia, resultados de la investigación.

En la tabla que acaba de mostrarse se tiene un porcentaje elevado en la equidad de género garantizado por las empresas participantes en el estudio, con un 91%, y un 56% de participación de los trabajadores en la toma de decisiones, un porcentaje equilibrado con las

empresas que no lo hacen aunque se puede decir que hay por lo menos una diferencia por encima de 12% por quienes si vinculan sus trabajadores.

Por su parte, en temas de Responsabilidad Social Empresarial y tras la aplicación del instrumento, resultaron los siguientes hallazgos:

**Tabla 13.**  
**Proporción de empresas de familia del sector hotelero que promueven prácticas de responsabilidad social**

VARIABLE	SI	NO	TOTAL
Promueve prácticas de responsabilidad social	75,00%	25,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia, resultados de la investigación.

Del total de la muestra, considerada en 32 hoteles del centro-occidente colombiano, el 75% de las empresas de familia del sector hotelero manifiestan que en su empresa promueven prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, como se muestra en la tabla anterior y en la siguiente, dentro de las que se destacan cuidar el medio ambiente, controlar basuras y residuos, promover el desarrollo sostenible y generar empleo. Así mismo, dentro de las prácticas menos promovidas se encuentran atender necesidades de población vulnerable, impulsar proyectos productivos y promoción de la ciencia y la tecnología.

**Tabla 14.**  
**Proporción de empresas de familia del sector hotelero que desarrollan prácticas de responsabilidad social empresarial**

	SI	NO	TOTAL
Promoción de la paz y derechos humanos	67.00%	33.00%	100.00%
Promoción de prácticas de competencia sana	80.00%	20.00%	100.00%
Promoción de la ciencia y la tecnología	46.00%	54.00%	100.00%
Campañas de salud	59.00%	41.00%	100.00%
Promoción y campañas de educación	58.00%	42.00%	100.00%

Generar empleo	81.00%	19.00%	100.00%
Impulsar proyectos productivos	46.00%	54.00%	100.00%
Atender necesidades de población vulnerable	41.00%	55.00%	100.00%
Controlar basuras y residuos	83.00%	17.00%	100.00%
Cuidar el medio ambiente	87.00%	13.00%	100.00%
Promover el desarrollo sostenible	81.00%	19.00%	100.00%
Promover los derechos de los trabajadores	79.00%	21.00%	100.00%
Aportar en la construcción de ciudadanía para disminuir la corrupción	72.00%	28.00%	100.00%
Mejorar la seguridad de las comunidades vecinas	61.00%	39.00%	100.00%
Marketing Responsable	72.00%	28.00%	100.00%

Fuente: Elaboración propia, resultados de la Investigación.

Es evidente que dentro de las empresas de familia del sector hotelero del suroccidente Colombiano, existe una proporción muy baja de aquellas que cuentan con sistema de gestión o planes estratégicos dentro de la organización, por ejemplo, sólo el 19% cuenta con un sistema de gestión de calidad, mientras que el 29% de las empresas en mención tienen un plan estratégico para la conservación del medio ambiente, tal como se muestra a continuación:

**Tabla 15.**  
**Proporción de empresas de familia del sector hotelero con sistemas de gestión o planes de riesgo**

VARIABLE	SI	NO	TOTAL
Prevención de riesgos laborales	26.00%	74.00%	100.00%
Recursos humanos	23.00%	77.00%	100.00%
Medio ambiente	29.00%	71.00%	100.00%
Sistema de gestión de calidad	19.00%	81.00%	100.00%
Otro	3.00%	97.00%	100.00%

Fuente: Elaboración propia, resultados de la investigación.



**Tabla 16.**

**Proporción de empresas de familia del sector hotelero que desarrollan prácticas de responsabilidad social atinentes a discapacidad, discriminación e igualdad de género**

<b>VARIABLE</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
Contrata personas en condiciones de discapacidad	10.00%	90.00%	100.00%
Realiza acciones internas de sensibilización de la discriminación, diversidad y discapacidad	23.00%	77.00%	100.00%
Se fomenta la igualdad entre hombres y mujeres	87.00%	13.00%	100.00%

Fuente: Elaboración propia, resultados de la investigación.

De acuerdo a la tabla anterior, tan sólo el 10% de las empresas de familia tienen contratadas personas en situación de discapacidad, pero en ninguna de las organizaciones tienen programas para generar bienestar laboral en las personas bajo esta condición. El 77% de las organizaciones de la muestra no realizan acciones internas de sensibilización sobre la no discriminación e igualdad de oportunidades en el empleo y sobre la gestión de la diversidad que incluyan entre los contenidos al colectivo de personas en situación de discapacidad; sin embargo el 87% de las empresas de familia del sector hotelero fomenta la igualdad entre hombres y mujeres. Sólo el 23% de las empresas realizan acciones de sensibilización para fomentar la no discriminación y la igualdad por medio del diálogo, brindando oportunidades para estudiar y a través de programas como Atención al discapacitado. Así mismo, el 87% de las organizaciones del sector fomentan la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en todos los aspectos incluyendo el acceso a puestos directivos.

**Tabla 17.**  
**Proporción de empresas de familia del sector hotelero con procesos de promoción del personal**

<b>VARIABLE</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
Objetividad	24.00%	76.00%	100.00%
Transparencia	26.00%	74.00%	100.00%
Igualdad de oportunidades	25.00%	75.00%	100.00%
No discriminación	25.00%	75.00%	100.00%

Fuente: Elaboración propia, resultados de la investigación.

Según la mayor frecuencia de los discursos de los entrevistados, el 75% de las empresas de familia del sector hotelero no disponen de procesos de promoción personal que garanticen objetividad, transparencia, igualdad de oportunidades y no discriminación.

**Tabla 18.**  
**Proporción de empresas de familia del sector hotelero con sus grupos de interés identificados y priorizados**

<b>VARIABLE</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
Grupos de interés identificados	55.00%	45.00%	100.00%

Fuente: Elaboración propia, resultados de la investigación.

Un poco más de la mitad de las empresas ha identificado sus grupos de interés y los ha priorizado en función de su relevancia para la organización. También en la tabla siguiente se muestra que el 88% de las empresas de familia del sector hotelero cuentan con un código de conducta establecido pero sólo el 44% de ellas lo tiene escrito. Los aspectos que componen el código de ética referidos por los entrevistados son “valores como el respeto, colaboración, compromiso, igualdad, honestidad”, “Código de ética del ESCNNA Manual de conducta frente a la explotación sexual, comercial de niños, niñas y adolescente (ESCNNA)”, “Cumplimiento de la ley 1336 de 2009 el cual adopta los compromisos y recomendaciones mínimos para adoptar la presentación de los servicios turísticos”,

“orientado especialmente a prevenir la explotación sexual de niños, niñas y adolescentes”;  
y “Reglamento interno de trabajo donde se fijan deberes y derechos de los empleados y el empleador”

**Tabla 19.**  
**Proporción de empresas de familia del sector hotelero con Código de conducta**

VARIABLE	SI	NO	TOTAL
Verbal	44.00%	56.00%	100.00%
Escrito	44.00%	56.00%	100.00%
No existe	12.00%	88.00%	100.00%

Fuente: Elaboración propia, resultados de la investigación.

Por su parte los valores de las empresas del sector hotelero se enmarcan principalmente en la honestidad, la responsabilidad y el respeto, sin embargo es muy bajo el porcentaje de empresas en donde sobresalen valores como la sostenibilidad, la colaboración, la exigencia, la confianza y la equidad.

**Tabla 20.**  
**Proporción de empresas de familia del sector hotelero que describen sus valores**

VARIABLE	SI	NO	TOTAL
Transparencia	5.00%	95.00%	100.00%
Responsabilidad	15.00%	85.00%	100.00%
Ética	2.00%	98.00%	100.00%
Honestidad	17.00%	83.00%	100.00%
Servicio	8.00%	92.00%	100.00%
Calidad	5.00%	95.00%	100.00%
Sostenibilidad	1.00%	99.00%	100.00%
Colaboración	1.00%	99.00%	100.00%
Amabilidad	7.00%	93.00%	100.00%
Amor	2.00%	98.00%	100.00%
Sentido de pertenencia	3.00%	97.00%	100.00%
Respeto	12.00%	88.00%	100.00%
Exigencia	1.00%	99.00%	100.00%

Equidad	1.00%	99.00%	100.00%
Confidencialidad	2.00%	98.00%	100.00%
Trabajo en equipo	2.00%	98.00%	100.00%
Generosidad	1.00%	99.00%	100.00%
Puntualidad	2.00%	98.00%	100.00%
Compromiso	2.00%	98.00%	100.00%
Confianza	1.00%	99.00%	100.00%
Mejoramiento continuo	2.00%	98.00%	100.00%
Lealtad	2.00%	98.00%	100.00%
Solidaridad	1.00%	99.00%	100.00%
Paz	1.00%	99.00%	100.00%

Fuente: Elaboración propia, resultados de la investigación.

**Tabla 21.**  
**Proporción de empresas de familia del sector hotelero que critican algunos comportamientos**

VARIABLE	SI	NO	TOTAL
Competencia desleal	28.00%	72.00%	100.00%
Desatención del gobierno	6.00%	94.00%	100.00%
Ilegalidad (Parahotelería)	25.00%	75.00%	100.00%
Protocolos internos	13.00%	87.00%	100.00%
Ninguno	28.00%	72.00%	100.00%

Fuente: Elaboración propia, resultados de la investigación.

De acuerdo con las dinámicas empresariales del sector, el 28% de las empresas consideran criticable, indeseable o anti-ético la competencia desleal y la ilegalidad, sin embargo, cabe resaltar que en la misma proporción las empresas no evidencian comportamientos indeseables o anti-éticos en el sector. Sin embargo, en otro de los resultados, se muestra que no existe una formalidad para difundir entre los stakeholders los principios éticos de las empresas de familia del sector hotelero, pues estos se transmiten de forma verbal, según se muestra en la tabla siguiente.

**Tabla 22.**  
**Proporción de empresas de familia del sector hotelero que transmite o difunde los principios éticos**

VARIABLE	SI	NO	TOTAL
Verbal	78.00%	22.00%	100.00%
Escrito	13.00%	87.00%	100.00%
Verbal y escrito	9.00%	91.00%	100.00%

Fuente: Elaboración propia, resultados de la investigación.

**Tabla 23.**  
**Proporción de empresas de familia del sector hotelero con programas que posibilitan la relación con la comunidad**

VARIABLE	SI	NO	TOTAL
Diálogos sociales	25.00%	75.00%	100.00%
Planes de seguridad y vigilancia	12.00%	88.00%	100.00%
Publicidad	15.00%	85.00%	100.00%
Generación de empleo	3.00%	97.00%	100.00%
Ninguno	45.00%	55.00%	100.00%

Fuente: Elaboración propia, resultados de la investigación.

El 45% de las empresas del sector hotelero no desarrollan programas para relacionarse con la comunidad y el 25% los desarrollan a partir de diálogos sociales a través de publicidad en medios locales, redes sociales, plegables y voz a voz. A partir de dichas relaciones, desde el punto de vista de las empresas, los resultados se enmarcan en el mejoramiento del sector en urbanismo y seguridad y en la generación de vínculo cercano con la comunidad.

**Tabla 24.**  
**Proporción de empresas de familia del sector hotelero con representación sindical o pacto colectivo**

VARIABLE	SI	NO	TOTAL
Representación sindical	6.00%	94.00%	100.00%
Pacto colectivo	9.00%	91.00%	100.00%

Fuente: Elaboración propia, resultados de la investigación.

Finalmente, la mayoría de las empresas de familia del sector hotelero no tienen representación sindical ni pacto colectivo de trabajo, sin embargo, el 6% de las organizaciones manifestaron tener representación sindical y consideran las relaciones que se propician con estos son cordiales y respetuosas.

## **6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Tras exponer entonces los resultados más importantes según el eje investigativo presentado en este proyecto, es necesario ponerlos en diálogo con el abordaje teórico que dio paso al planteamiento del problema y al interés mismo de la investigación, pues es de esta manera que se expone la real importancia del estudio.

Aquí, cabe recordar nuevamente la concepción que se tiene frente a las dos categorías principales de análisis. La Calidad de Vida Laboral ha sido abordada de manera objetiva, es decir, desde su perfil organizacional que según Segurado y Agulló la ubican en un perfil macro, desde el que se analizan especialmente las condiciones y el medio ambiente de trabajo lo que permite mayor productividad y eficacia en el negocio. Según esto, la comparación con los resultados se hará desde la participación, toma de decisiones e implicación de los trabajadores en la dinámica del sistema, las condiciones laborales y aspectos estructurales y estratégicos de la organización como describen los autores.

Por su parte, en este proyecto se entiende la Responsabilidad Social Empresarial como el constructo que sobre el tema se ha hecho desde Carr al considerarla un mecanismo para probar el cumplimiento legal, pasando por los beneficios económicos que se obtienen por la implementación de las prácticas hasta el impacto social que verdaderamente debe

generarse más allá de adoptar planes conforme a la ley. Esta RSE se ve representada en su carácter organizacional desde dos ejes fundamentales comprendidos en la iniciativa del Pacto Global: los Estándares laborales que incluyen la libre asociación y la eliminación del trabajo forzoso, el trabajo infantil y la discriminación, y el cuidado del medio ambiente desde los programas de precaución, las nuevas iniciativas de responsabilidad ambiental y las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

Las otras dos áreas del Pacto Global no son abordadas aquí pues pueden adquirir un carácter más subjetivo y justificarlas dependería incluso de la percepción de los trabajadores lo cual no fue interés de este proyecto.

La intención con este análisis es entonces identificar cuáles son las condiciones de Calidad de Vida Laboral a las que se les puede otorgar un grado de práctica socialmente responsable o incluso, cuáles de esas que ya son consideradas prácticas de RSE se cumplen y en qué medida en las empresas familiares que prestan servicios turísticos hoteleros en el centro-occidente colombiano.

Toma relevancia nuevamente el hecho de que tan solo el 23% de los hoteles de esta investigación, registran procesos de gestión humana con los que se estructuran los programas de bienestar para el mejoramiento de la calidad de vida laboral y la puesta en marcha de las prácticas de responsabilidad social empresarial.

Partiendo de esta falta de estructura, podría considerarse que las apreciaciones frente a los factores que describen esas categorías, puedan ser solo una percepción de la verdadera plataforma estratégica que tienen los hoteles, quedándose entonces en la subjetividad de los entrevistados y no en el carácter organizacional real.

Como ya se mencionó, la implicación de los trabajadores en el sistema organizacional desde la estructura y la estrategia es un indicador para evaluar la calidad de

vida laboral, tal como lo mencionan Segurado y Agulló, buscando con eso mantener el origen del concepto desde la década de los 70 que buscaba recuperar el carácter humano en las organizaciones o en palabras de Walton “el proceso por el cual se humanizan las empresas”.

Podría decirse entonces que bajo esa perspectiva, los hoteles consultados se muestran débiles en el mantenimiento de la plataforma estratégica, aplazando incluso su responsabilidad y dejando en manos de terceros los programas y las iniciativas que le otorguen ese carácter formal a la organización. Se sustenta esto en que según los resultados, el 36% de los hoteles no cuentan con programas de prevención de riesgos, lo cual es fundamental incluirlo en la estructura para alcanzar estándares de calidad. Incluso, quienes lo tienen solo pueden sustentarlos en las actividades que sobre los trabajadores hacen las ARL sin contar con programas propios.

Otra evidencia de la falta de estructura y estrategia, está en los programas de bienestar laboral. No solo el 47% de los hoteles no registra programas, sino que además quienes lo hacen consideran que esto puede cumplirse solo con charlas, algún reconocimiento adicional a lo ordinario según el mérito de algunos trabajadores o también le trasladan la responsabilidad a las ARL, que se han convertido en las entidades de mayor apoyo a los procesos de Gestión Humana en las empresas.

En cuanto al aspecto de las condiciones laborales de las organizaciones, otro indicador de la Calidad de Vida en su entorno macro, tampoco son altas las expectativas frente al cumplimiento que tienen los hoteles. Por ejemplo, por la dinámica del sector, el 69% no cuentan con iniciativas que fomenten el buen uso del tiempo libre. Cabe anotar que los hoteles que hacen parte de la unidad de análisis tienen como característica el hecho de ser empresas de familia, por lo que podría suponerse que los espacios que muchos necesitan



para las experiencias fuera del trabajo, pueden cumplirse allí mismo, aunque la aplicación del instrumento no permitió conocer este aspecto a profundidad.

También, en las prácticas de promoción los hoteles quedan en deuda, pues un 72% de ellos confirman que no existen programas para permitirle a sus trabajadores encontrar las condiciones necesarias para visualizar un futuro laboral en esa organización pues carecen de iniciativas tan sencillas como la capacitación o tan elaboradas como los concursos, la promoción por méritos, etc. Esto deja ver, que aunque esas oportunidades hagan parte de la estructura misional, pues un 50% manifestó tenerlo en su plataforma, en realidad no se cumple en el accionar administrativo.

Otra contrariedad se identifica en el tema de las condiciones de salud, las condiciones higiénicas y el entorno físico. Este puede ser un eje en el que las respuestas se acomoden más a la percepción que a la realidad, pues por la actividad económica de los hoteles, el estándar de calidad en cuanto a las condiciones mencionadas debe ser alto. Incluso los resultados así lo demuestran al referir que se cumple en un 100% con las condiciones del entorno laboral en relación a las instalaciones, las condiciones higiénicas y tan solo con un 3% menos, los recursos y materiales técnicos. Lo mismo sucede en la valoración de las condiciones de salud pues el 100% de la planta administrativa considera que está entre buena y excelente. Sin embargo, esto pierde objetividad pues el mismo estudio muestra que solo el 26% tiene estructurado un sistema de gestión en riesgos.

Hay varios indicadores de Calidad de Vida Laboral que pueden dar entrada a la categoría de Responsabilidad Social Empresarial y que son pertinentes en esta investigación, no solo por demostrar una relación entre las categorías como tal sino que también dan respuesta al cumplimiento de los principios del Pacto Global ya mencionados, sin dejar de lado que el constructo teórico base hace referencia a que la RSE va más allá del

cumplimiento legal sin que eso implique desconocer la actividad económica de la empresa.

Estos indicadores son la equidad de género, la toma de decisiones, y el cuidado del medio ambiente que en relación a la RSE cumplen con los principios de la abolición de la discriminación, la posibilidad de la libre asociación y la responsabilidad ambiental respectivamente.

El 75% de los hoteles en esta investigación, dicen promover prácticas de Responsabilidad Social Empresarial, entre las que se destacan la generación de empleo, el cuidado del medio ambiente, el control de las basuras y la sana competencia.

Sin embargo, en otro aparte de los resultados, se evidencia como los temas de la competencia entre las mismas empresas del sector y la ilegalidad o parahotelería como lo refieren los entrevistados, son los de mayor crítica y más difícil manejo, por lo que esas iniciativas podrían rezarse dentro de la estrategia pero no en la práctica como tal.

Y antes de relacionar los resultados con los principios del Pacto Global como nueva iniciativa de RSE acogida por una mayoría de países, incluyendo Colombia, es importante recordar que “las empresas en su afán de ser cada vez más competitivas y adoptar estrategias con las que se logren posicionar dentro del mercado, tratan de desarrollar planes de responsabilidad social (RS), muchas veces, esto sucede sin tener claridad de lo que implica, y aunque las acciones adoptadas puedan estar fundamentadas en una buena razón no significa que la empresa sea en realidad socialmente responsable.” (Cardona, 2010).

Por eso, hay que tener claridad en que el cumplimiento de las exigencias no es sinónimo de la RSE, como se ha dicho, las empresas deben pensar y generar un plus a partir de lo legal (y no sólo por el hecho del plus) para empezar a considerar su impacto cuando sus acciones se encaminan desde la RSE; exigencias que cualifican la presencia de la organización como competitiva.

Por ejemplo, en cuanto a los cuatro principios de los estándares laborales (libre asociación y negociación colectiva, eliminación del trabajo forzoso, el trabajo infantil y la abolición de la discriminación) podría decirse que se cumple solo en alguna medida pues solo por una mínima mayoría, el 56% de los hoteles manifiesta que promueven iniciativas para que los empleados participen en la toma de decisiones, incluso solo el 15% de los hoteles según el total, tienen representación sindical o pactos colectivos, por lo que empieza a perder peso el hecho de aplicar de manera altruista la RSE.

Esto puede empezar a tener soporte en el indicador de equidad de género en el eje de CVL o la igualdad entre hombres y mujeres en el eje de RSE según el diseño del estudio, que registra un 91% y un 87% de cumplimiento según los resultados. Sin embargo, la abolición de la discriminación no solo se refiere a la contratación de personas con discapacidad que solo llega al 10% en los hoteles entrevistados sino también sobre las acciones de sensibilización de la discriminación, la diversidad y la discapacidad que alcanza tan solo el 23%.

Existe también el registro de que solo en un 3% de los hoteles se han presentado casos de acoso laboral, para solventar el indicador de trabajo forzoso y en ninguno de los casos se han presentado denuncias sobre acoso sexual. Los datos de la muestra permitieron observar que en los hoteles del centro-occidente del país que hacen parte del proyecto, no se promueve el trabajo infantil.

En cuanto al medio ambiente, la gran mayoría destacó sus programas como verdaderas iniciativas de RSE, teniendo en cuenta que para cumplir con el principio del Pacto Global es fundamental en este punto el diálogo con los grupos de interés o stakeholders.

El 55% de los hoteles dice tenerlos identificados, y aunque esta investigación no

tuvo la percepción de los trabajadores, el indicador de la toma de decisiones puede ser también aquí un soporte para mantener ese porcentaje. Incluso, como puede verse en los resultados, existe un bajo nivel en el diálogo con la comunidad, lo cual es fundamental para promover los programas de precaución y las iniciativas de responsabilidad social, pues el contacto con la comunidad hace referencia solo a la publicidad. Un 45% reconoció no tener ningún contacto con la comunidad.

Además, solo el 29% dijo tener un programa de gestión ambiental, por lo que otros indicadores como el 83% de favorabilidad en el control de las basuras, el 87% de cuidado del medio ambiente, el 81% de desarrollo sostenible y el 72% de marketing responsable que aparecen dentro de las prácticas de RSE referenciadas por los propios hoteles, pueden verse entonces como una posición subjetiva de la planta administrativa entrevistada.

Incluso, el Pacto Global exige para el cumplimiento de estos principios la promoción de planes de precaución que según los resultados es una responsabilidad que también se le traslada a las ARL y el uso de tecnologías respetuosas tampoco se hace evidente en el accionar de estas empresas.

Con esta discusión, pueden entonces identificarse las variables de calidad de vida laboral a las que puede dársele una valoración como práctica de RSE, lo cual es el principal objetivo de esta investigación y que era el planteamiento del problema inicial.

Sin embargo y de acuerdo a la propuesta del Pacto Global, los hoteles aún no cumplen con el estándar y el cumplimiento objetivo de los principios, por lo menos no en los dos ejes que fueron sustento de esta investigación, pues muchas de las iniciativas que referencian y según la actividad comercial de los hoteles, hacen parte de lo que deben cumplir por ley, sin generar un verdadero impacto social desde lo que promueven, más allá del ofrecimiento de un servicio, lo cual limita entonces su capacidad competitiva,

entendiendo la competitividad como la capacidad que tienen las empresas de generar factores diferenciadores que le permitan su permanencia en el mercado. Eso puede ofrecerlo la RSE cuando se le mira no como una serie de iniciativas por mostrarse amigable con la sociedad, sino como un mecanismo que si va más allá del carácter propio de una empresa puede convertirse en un fuerte impulsor de nuevas ventajas comparativas. Sin embargo solo el 1% incluye la sostenibilidad como una de las razones estratégicas de su negocio.

## **7. CONCLUSIONES**

- Con la investigación, se lograron identificar varios indicadores de Calidad de Vida Laboral que los hoteles del centro-occidente colombiano referenciaron y que se relacionan a su vez con las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial expresadas principalmente en dos de los ejes del Pacto Global. Entre estos indicadores se destacan la equidad de género, las iniciativas para promover la no discriminación, la toma de decisiones, los índices de acoso sexual o laboral, las condiciones laborales y el sistema de gestión ambiental.

- El abordaje teórico fue relevante para la investigación, pues si bien no hacía referencia específica a la relación que existe entre la Calidad de Vida Laboral y la Responsabilidad Social Empresarial, permitió encontrar ese vacío investigativo para generar una propuesta que a la luz de las nuevas iniciativas organizacionales desde ambas perspectivas permitieran un abordaje teniendo los antecedentes de investigación y las posturas de los autores como bases conceptuales para el desarrollo del proyecto. Además, fue propicia para comprender el problema, dando sustento a los hallazgos al momento de aplicar el instrumento.

- El turismo es un eje económico que se fortalece cada vez más en el país. La zona centro-occidente también se ha visto beneficiada gracias a reconocimientos como el otorgado por la Unesco con el Paisaje Cultural Cafetero además de otros atractivos que también han impulsado el sector. Incluso, esta investigación mostró el aporte que hace a la economía y al PIB, incluyendo las proyecciones. Por eso, el abordaje investigativo dejó ver la importancia del sector lo cual debe ser un aliciente para futuros abordajes que permitan el reconocimiento del mismo para generar estrategias que permitan su aplicación en el campo organizacional.

- El método permitió conocer los aspectos básicos frente a las categorías de análisis del macroproyecto al que se inscribe esta investigación. Sin embargo por la multiplicidad de conceptos dada la intención de relacionarlas, no dio la posibilidad de ahondar en conceptos específicos que permitieran un diálogo efectivo con el detalle teórico, tomando como ejemplo la descripción de los grupos de interés que los hoteles identificaron al preguntarles por la socialización de sus prácticas de RSE.

- Los principios del Pacto Global como expresión actual de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial no son suficientes al momento de relacionarlos con la Calidad de Vida Laboral, pues excluyen aspectos de gran importancia en cuanto a condiciones laborales especialmente, en los que se registran altos niveles de cumplimiento según la percepción del personal entrevistado en este proyecto, como el entorno físico y las condiciones higiénicas.

- La planta administrativa de la mayoría de los hoteles del centro-occidente colombiano que fueron objeto de estudio de esta investigación, reconocen en su estrategia la importancia de las buenas condiciones laborales como impulsores de la Calidad de Vida, por lo menos desde el carácter objetivo que fue soporte del proyecto. Sin embargo, tal como se expone en el análisis de resultados, muchas de estas cosas se quedan en el imaginario estratégico pues al momento de conocer las prácticas o acciones específicas no se reflejan los planteamientos organizacionales.

- En cuanto a la Responsabilidad Social Empresarial, aunque los hoteles manifestaron en su gran mayoría el hecho de implementar varias prácticas, las que más se destacan obedecen también a un carácter legal propio de la actividad comercial de estas empresas. Con esto se hace evidente también la falta de promoción de la RSE en el sector, como un mecanismo por el cual puedan alcanzarse ventajas comparativas y competitivas que de acuerdo también a los resultados, es fundamental para la permanencia de los hoteles en el mercado.

- Muchas de las actividades que los hoteles realizan como impulsoras de la Calidad de Vida Laboral pueden ser entendidas por la plataforma estratégica de estas organizaciones como prácticas de Responsabilidad Social Empresarial. Sin embargo, muchos programas de bienestar no son estructurados, por lo que la puesta en marcha de esas actividades pueden quedarse solo en reconocimientos, charlas o programas con agentes externos sin que esto incida en un verdadero programa de promoción o en el mejoramiento de las condiciones laborales como tal.

- La mayoría de actividades de promoción, especialmente en temas de riesgos laborales,

sistemas de gestión de salud, cuidado del medio ambiente o incluso capacitaciones, talleres, entre otros, son trasladadas a entidades externas de apoyo como las ARL, pues se carecen de sistemas propios de gestión, incluyendo el de Talento Humano.

- De acuerdo a los antecedentes de investigación y la teoría frente a las empresas de familia, una de las mayores dificultades bajo esa dinámica es la falta de protocolos internos que permitan dar claridad sobre la estructura organizacional y la estrategia. En relación con el punto anterior, también esa ausencia de protocolos se constató en los resultados, siendo esto uno de los puntos más frágiles de las empresas del sector hotelero.

- La importancia del turismo en el desarrollo económico del país, exige que los hoteles entiendan la necesidad de potenciar las categorías que el presente estudio consideró en su análisis para hacer de ellas una fuente de competitividad en sus organizaciones, que le permitan no solo el fortalecimiento de la estrategia y la estructura organizacional, sino también su permanencia en el mercado en un sector marcado, según la misma referencia del personal administrativo por la competencia desleal y la ilegalidad.

- Una de las principales limitaciones del estudio fue la selección de empresas para su aplicación según el eje investigativo, al referirse a empresas familiares del sector de servicios turísticos hoteleros, pues se hizo evidente que en las ciudades en las que se tuvo la posibilidad de investigar, no existe un registro completo que permita caracterizar ese tipo de empresas, lo que cerró, aunque de manera óptima, la muestra. Además, varios contactos no aceptaron la aplicación del método aun entendiendo su fin académico y ofreciendo las ventajas estratégicas que puede traer.



## **8. RECOMENDACIONES**

- Las empresas de familia y en especial las que fueron unidad de análisis en esta investigación, es decir, los hoteles, deben generar protocolos internos en los que no solo se evidencia la plataforma estratégica y la estructura organizacional, sino que abran la posibilidad de generar nuevos y mejores sistemas de gestión en los que se articulen las iniciativas y los programas bien sean propios o hechos por entidades externas.
  
- Los hoteles deben contar con áreas de Gestión del Talento Humano, a pesar de que la planta de personal en empresas familiares que ofrecen este servicio es reducida, o por lo menos contar con la asesoría necesaria para promover iniciativas que procuren el mejoramiento de las condiciones laborales, la participación de los empleados, su implicación en el desarrollo estratégico de la organización, etc.
  
- Más allá de los programas de salud, las buenas condiciones del entorno físico y la higiene, se deben estructurar los programas de bienestar laboral que permitan identificar con sus indicadores las ventajas y los alcances de las actividades de promoción, capacitación, reconocimientos, uso del tiempo libre, cuidado del medio ambiente, entre otras.
  
- Si bien el abordaje de la investigación no fue desde las consideraciones de los trabajadores, se hizo evidente la falta de espacios reales de participación de ellos como de los demás grupos de interés a través de diferentes mecanismos, no necesariamente la asociación sindical o el pacto colectivo. Es importante entonces mantener los diálogos sociales tanto a nivel interno como externo, lo cual fortalece también la estrategia.

- Los procesos que los hoteles referenciaron en cuanto a Calidad de Vida Laboral y Responsabilidad Social Empresarial, deben mostrarse como generadores de valor en esas empresas, que aumenten los indicadores de gestión, las capacidades organizacionales, la eficiencia en los procesos y sobretodo el cumplimiento de su estrategia, incluyendo misión, visión, valores y principios organizacionales.

- A largo plazo, los hoteles deben hacer parte de procesos mundiales que validen sus prácticas de acuerdo a las necesidades empresariales, por ejemplo desde la Responsabilidad Social Empresarial, promover su participación en iniciativas como las del Pacto Global, lo que les permitiría empezar a ver esta categoría no solo como una necesidad en cuanto al cumplimiento legal, sino también como una posibilidad de generar ventajas para mostrarse competitivos y asegurar su permanencia en el mercado.

## **9. RECOMENDACIONES PARA EL ÁREA DE TALENTO HUMANO**

- Si bien la intención de las áreas de Gestión Humana debe ser precisamente la de darle un carácter más humano a las organizaciones, también es importante considerar el negocio de las empresas. Por eso se recomienda apoyar los procesos de Gestión Humana en sectores que impulsan la economía del país, en este caso el sector turístico que carece de verdaderos procesos de mejora en cuanto al Talento Humano.

- De acuerdo a la investigación y también al aprendizaje académico, las áreas de Talento Humano deben convertirse en aliados estratégicos en su propia empresa, buscando alinear los intereses estratégicos con los intereses personales de sus colaboradores. Este es sin duda un factor que les va a permitir mejores niveles de producción y competitividad.

- Se recomienda diferenciar los tipos de empresa para la aplicación de modelos de Talento Humano, pues con esta investigación se lograron identificar las particularidades de la empresa familiar que incluso alcanzan su mayoría en el mundo y en Colombia especialmente. La dinámica de gestión entonces de ser distinta de acuerdo a su naturaleza.

- Las áreas de Talento Humano deben lograr conciliar el activismo operativo con las necesidades estratégicas de la organización, desarrollando las competencias de sus colaboradores, buscando mejorar su entorno de trabajo y sobretodo incluyéndolos en el desarrollo organizacional como actores fundamentales para el cumplimiento misional.

- Tanto en el campo organizacional como en la academia que son espacios de formación de nuevos gerentes del Talento Humano, debe promoverse la dinámica de trabajo a una función colectiva, donde las áreas de Gestión Humana no solo desarrollen competencias individuales sino que a largo plazo busquen modelos sistémicos que permitan un mejor rendimiento del personal y por ende, mejores resultados para la organización.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

Barbosa, Orrego, Torres, Betancur & Tirado (2013) Calidad de vida laboral en trabajadores de la Secretaría de Gobierno del Municipio de Dosquebradas (Colombia). Revista cultural del cuidado. Vol.10 n.1. junio de 2013 pp. 51-62

[http://www.google.com.co/url?url=http://unilibrepereira.edu.co/publicaciones/index.php/cultura/article/download/105/100&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=FC1\\_VLbfHsqbNpiYgvgB&ved=0CC0QFjAF&usg=AFQjCNGkmMwoSoJDBNWU8NUkJYRUWVtVRA](http://www.google.com.co/url?url=http://unilibrepereira.edu.co/publicaciones/index.php/cultura/article/download/105/100&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=FC1_VLbfHsqbNpiYgvgB&ved=0CC0QFjAF&usg=AFQjCNGkmMwoSoJDBNWU8NUkJYRUWVtVRA)

Barugel, Ernesto A. (2005). La governancia en las empresas de familia: Un código de buenas prácticas para la supervivencia, Serie Documentos de Trabajo, Universidad del CEMA: Área: finanzas - negocios, No. 291.

Bestratén, M. & Pujol, L. (2003). Responsabilidad social de las empresas. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. Barcelona.

Burítica Castro; L. M. (2011); La Responsabilidad Social Empresarial Y Su Relación Teórica Con La Gestión Del Talento Humano; proyecto de grado para optar al título de Magister en Gerencia del Talento Humano, Facultad de Psicología, Universidad de Manizales.

Cardona, C., Giraldo, L. (2010). Estandarización De Indicadores De Responsabilidad Social Empresarial Propuestas Por Organizaciones De Reconocimiento Mundial. Proyecto de grado para optar el título de Maestría En Administraciones Del Desarrollo Humano Y Organizacional, facultad de Ingeniería Industrial Universidad Tecnológica De Pereira. Recuperado el: 30 de abril de 2014, de:

<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/1549/1/658408C268.pdf>

Cañón, B. S. y Galeano, M. G. (2011). Factores laborales psicosociales y calidad de vida laboral de los trabajadores de la salud de ASSBASALUD E.S.E Manizales Colombia. Archivos de medicina volumen 11 No 2 julio-diciembre 2011; 11(2): 114-126.

- Contreras Soto, R., López Salazar, A., & López Mateo, C. (2012). El altruismo de la empresa familiar y la posible cultura de la Responsabilidad Social de las Empresas. (Spanish). *Administracion Y Organizaciones*, 15(29), 101-119.
- Contreras, F., Espinosa, J., Hernández, F. & Acosta, N. (2013) Calidad de vida laboral y liderazgo en trabajadores asistenciales y administrativo en un centro oncológico de Bogotá (Colombia). *Psicología desde el Caribe* vol.30 n.3 septiembre-diciembre 2013.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/psdc/v30n3/v30n3a07.pdf>
- Correa Jaramillo, J G. Evolución histórica de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social. *Semest. Econ.* [online]. 2007, vol.10, n.20, pp. 87-102. ISSN 0120-6346. Retrieved July 31, 2015, from  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-63462007000200006&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-63462007000200006&lng=en&tlng=es) .
- Chiang, M., Núñez, A., Huerta, P. (2007) “Relación del clima organizacional y satisfacción laboral con los resultados, en grupos de docentes de instituciones de educación superior” *Revista ICADE*, 72. Universidad Pontificia de Comillas, Madrid, España.
- Chirinos, M. E.; Fernández, L; Sánchez, G. (2012). Responsabilidad Empresarial o Empresas Socialmente Responsables. *Razón y Palabra*, Noviembre-Enero, consultado en:  
<http://www.redalyc.org/resumen.oa?id=199524700002&idioma=es>
- Da Silva, Marinalva (2006), *Nuevas Perspectivas de la Calidad de Vida Laboral y sus Relaciones con la Eficacia Laboral*. Universidad de Barcelona.
- De La Garza Ramos, M. I., Quintero, J. M., Schekaibán, N. C., Almaguer, K. J., González, J. A., & Figueroa, J. D. (2011). Los Valores Familiares Y La Empresa Familiar En El Nordeste De México. (Spanish). *Cuadernos De Administración (01203592)*, 23(42), 315-333.
- Delucchi, A., & Folle, C. (2012). Gobierno y sucesión en la empresa, recuperado marzo 12 de

2015 en: <http://socrates.ieem.edu.uy/2012/10/gobierno-y-sucesion-en-la-empresa-familiar-latinoamericana/>

Duque, Y. & Martínez, D. (2012) Responsabilidad Social Empresarial en la dimensión laboral: caso Bancolombia y BBVA. En: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada. *rev.fac.cienc.econ*, XX (1), Junio 2012, 171 - 187

García-Marzá, D. (2007). Responsabilidad social de la empresa: una aproximación desde la ética empresarial. *Veritas. Revista de Filosofía y Teología*, Septiembre-Sin mes, 183-204.

<http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=291122924001>

Garrido, J., Uribe, A., & Blanch, J. (2011) Riesgos psicosociales desde la perspectiva de la calidad de vida laboral. *Acta colombiana de psicología* 14 (2): 27-34. 2011.

[http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/files/23\\_7745\\_v14n2-art2.pdf](http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/files/23_7745_v14n2-art2.pdf)

Gómez, R. C. & Ponce, E. (2010). Modelo integrativo de la calidad de vida laboral percibida a partir de la inseguridad laboral, la jornada laboral y el salario, para hombres y mujeres trabajadores de empresas de la ciudad de Bogotá en diferentes rangos de edad. *Psychologia: avances de la disciplina*. Vol. 4. N.º 2.: 113-129, julio-diciembre de 2010 Universidad Católica de Colombia.

[http://revistas.usbbog.edu.co/index.php/Psychologia/article/view/185%20\(185-582-1-PB\)](http://revistas.usbbog.edu.co/index.php/Psychologia/article/view/185%20(185-582-1-PB))

Gómez, V., M. (2010). Calidad de vida laboral en empleados temporales del Valle de Aburrá – Colombia. *Revista Ciencias Estratégicas Medellín – Colombia* . Vol. 18 - No. 24 Jul-Dic 2010 pp. 225-236

<http://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/view/708>

González, O., L (2009). Tendencias en la calidad de vida en países con dependencia mineral. *Revista de ciencias sociales* v.15 n.2 Maracaibo junio 2009.

[http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-95182009000200007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-95182009000200007&script=sci_arttext)

- Macías R., V. H. y Ramírez O., D. E. (2011). Sucesión en empresas familiares. Análisis desde la teoría de la agencia. Caso: Caldas. Análisis desde la teoría de la agencia. Caso: Caldas. Criterio Libre, 9 (15), 193-212 ISSN 1900-0642
- PLAN SECTORIAL DE TURISMO 2011 – 2014 “Turismo: factor de prosperidad para Colombia” documento de trabajo y propuesta.
- Pelayo, J., Calerón, G. & Serna, H. M. (2012) Corporate governance structure and its impact on human resource management and financial performance. China –USA Business review. 11(8): 1133 – 1145.
- Pertusa O., E. M. y Rienda G., L. La eficiencia de la empresa familiar bajo el punto de vista de la teoría de la agencia. P. 43-52.
- Rojas, A. & Olaya, J. (2009). Responsabilidad social empresarial. Universidad Santiago de Cali. Colombia.
- Ronderos, C., 2011. Responsabilidad Social Empresarial en la Industria de la Caña de Azúcar en el Valle del Cauca, Universidad Sergio Arboleda, Escuela de Empresa- EDE. Recuperado el 01 de Mayo de 2014, de:  
<http://www.asocana.org/documentos/20122012-AE6AF8FD-00FF00,000A000,878787,C3C3C3,0F0F0F,B4B4B4,FF00FF,2D2D2D,B9B9B9.pdf>
- Segurado, A., Agulló, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. Revista Psicothema v. 14 n. 4. Oviedo-España. pp. 828-836.
- Uribe, R. A., Garrido, P. J. y Rodríguez, A. (2011). Influencia del tipo de contratación en la calidad de vida laboral: manifestaciones del capitalismo organizacional. Revista Virtual Universidad Católica del Norte. No. 33, (mayo-agosto de 2011, Colombia) pp. 101 – 116.  
<http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/14/28>

Zúñiga V., J. A. & Sacristan N., M. (2009) Los directivos externos y la sucesión en la empresa familiar: un caso de estudio. *Universia Business Review*. Segundo trimestre 2009 | ISSN: 1698-5117 [liar.latinoamericana.com](http://liar.latinoamericana.com). (Spanish). *Revista De Antiguos Alumnos Del IEEM*, 15(4), 68-78.