

**PANORAMA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS EF DEL SECTOR  
TURÍSTICO HOTELERO EN EL EJE CAFETERO**

**Presentado por:**

**LINDA JOHANA QUINTERO ANGEL**

**CLAUDIA MARCELA LOPEZ PADILLA**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES  
MAESTRIA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
XII COHORTE  
2015**

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	5
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	7
2. JUSTIFICACIÓN.....	8
3. OBJETIVOS.....	10
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	10
4. REFERENTE TEORICO.....	11
5. MATERIALES Y METODOS .....	19
5.1. TIPO DE ESTUDIO .....	19
5.2. CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA .....	20
5.3. INSTRUMENTOS Y CAPTURA DE LA INFORMACIÓN Instrumentos .....	20
6. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	22
7. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	42
8. CONCLUSIONES .....	49
5. RECOMENDACIONES PARA LAS EMPRESAS DE FAMILIA .....	52
6. RECOMENDACIONES PARA LOS GTH.....	53
7. BIBLIOGRAFIA.....	54

## **TABLA DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1. Muestra de empresas que presentan riesgos.....	23
Ilustración 2. Reflejo de empresas con PRL .....	25
Ilustración 3. Muestra de empresas del número de empresa con plan de bienestar .....	27
Ilustración 4. Empresas con ambiente laboral óptimo .....	29
Ilustración 5. Empresas con plan de carrera.....	31
Ilustración 6. Número de empresas con plan de capacitación.....	32
Ilustración 7. Plan estratégico implementado.....	34
Ilustración 8. Empresas con plan de incentivos .....	35
Ilustración 9. Participación del personal en decisiones del nivel directivo.....	37
Ilustración 10. Número de Empresas que tienen prácticas de promoción laboral. ....	38
Ilustración 11. Empresas que respetan la equidad de género .....	40

## **TÍTULO**

# **PANORAMA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS EF DEL SECTOR TURÍSTICO DEL EJE CAFETERO**

## INTRODUCCIÓN

Para la Montaña & Remolina, la empresa familiar es una unidad económica [...] en la cual se conjugan familia, empresa y propiedad [...] interrelacionadas entre sí, creando factores de dependencia, sucesión tanto familiar como de la empresa, dirección y gestión, que constituyen el modelo evolutivo de la familia empresaria (2008)

El objetivo es analizar la satisfacción laboral y su incidencia en las EF del sector turístico específicamente el sector hotelero, el cual ha demostrado ser un importante factor de desarrollo que genera territorios de paz, en tanto en tanto es condición esencial; equidad, en tanto se le considera como una de los sectores que genera mayor redistribución de los ingresos y genera más trabajos con menos capital invertido<sup>1</sup>, y educa, en tanto difunde, promueve y comunica historia, valores paisajísticos, estéticos, conocimiento, y propicia el intercambio cultural, a la vez que afianza los valores propios. En ese orden de ideas, el turismo está llamado a continuar jugando un importante papel en el desarrollo social y económico, en el marco de la visión trazada por el gobierno nacional a 2025: Colombia en paz, con equidad y educada. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; Departamento Nacional de Planeación, 2014)-

Para Colombia, la industria de los viajes y el turismo es relevante en tanto ésta facilita la mayor interacción comercial intrarregional, lo que conduce a un incremento de productividad en los destinos, promueve la generación de empleo, el mejoramiento en la calidad de vida y el fortalecimiento de las cadenas de valor. No obstante el éxito económico, como una de las dimensiones del desarrollo sostenible, además de la ambiental y la socio-cultural, el sector turismo debe desarrollarse bajo una ética responsable” Es decir pensar en las empresas de familia

del sector turística hotelero, contribuirá a evidenciar las debilidades y acciones de mejora que podrán ser útiles en alcanzar un desarrollo responsable frente a las personas que direccionan y componen los hoteles del eje cafetero ( Manizales y Armenia) , y ser verdaderos generadores de valor a través de la identificación de aquello que puede ser fortalecido y en busca de una ética responsable en el sector a través de las buenas prácticas en el desarrollo y gestión del Talento Humano.

Será entonces importante determinar cuáles son las debilidades de la satisfacción laboral, para generar acciones de mejora que contribuyan a mejorar la calidad de vida. Esto se hace porque se ha evidenciado que, en muchas ocasiones, las políticas internas no están apuntando a ese objetivo, específicamente en los trabajadores. No se visualiza además la aplicación de procesos de talento humano que redunden en el bienestar y calidad de vida de sus colaboradores, sin visualizar al interior de la organización políticas de desarrollo personal y colectivo, asensos o estímulos objetivos y transparentes

Será vital entonces identificar los conceptos de los objetivos de estudio: Reconocer la satisfacción laboral y su influencia en la calidad de vida, identificar las debilidades de las empresas de familia en su perspectiva de contratación, protocolo y estructura, y diseñar estrategias para mejorar la satisfacción laboral, así mismo proponer acciones para mejorar la satisfacción laboral

Lo anterior servirá para determinar la importancia de generar satisfacción laboral y redundar en beneficios positivos para la organización; de igual manera, se resalta la relevancia de generar un estudio detallado que pueda sustentar la importancia de que una organización piense en la satisfacción laboral y cómo esto puede incidir en la calidad de vida de sus colaboradores.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La satisfacción laboral es un resultado de factores tanto internos como externos, entre los que se puede mencionar la motivación, el desarrollo profesional del personal, contratación, estructura organizacional y los protocolos internos en la organización. Por ello es de vital importancia velar por la satisfacción laboral toda vez que esto reflejará resultados positivos en la calidad de vida de los trabajadores y en la organización.

Por esa razón, surge la pregunta sobre ¿Cuáles son las debilidades relacionadas con la satisfacción laboral de las EF en el sector turístico hotelero del eje cafetero?

Al identificar las debilidades de la satisfacción laboral en una empresa de familia del sector turístico hotelero se podrán generar acciones de mejora para aportar a la calidad de vida, ya que en muchas oportunidades las organizaciones descuidan los factores internos y externos que mantienen satisfecho al personal y como consecuencia se tienen situaciones difíciles para la organización, que generan irresponsabilidad, falta de compromiso, rotación de personal o ausentismo, para citar solo unos ejemplos, y algunas propuestas de valor que consoliden mejores procesos en la gestión del talento humano, los cuales se evidenciarán en la calidad de vida de los trabajadores logrando mayor eficiencia y productividad en los procesos de la organización.

## 2. JUSTIFICACIÓN

Al evidenciar la necesidad de identificar la satisfacción en las EF del sector turístico hotelero y cómo influye en la calidad de vida de los trabajadores, aunado al hecho de que no se encuentran investigaciones que aborden esta temática en el sector a estudiar, es pertinente abordar este estudio a profundidad y conocer las debilidades de las empresas de familia dentro del sector turístico, específicamente dentro de las empresas de familia del sector hotelero, en relación con la satisfacción laboral que incide en la calidad de vida. Por esta razón, determinar las carencias en la satisfacción laboral dentro de las EF será relevante para proponer estrategias que mejoren al interior de las empresas de familia las prácticas de los procesos de gestión del talento humano que permitan potencializar la satisfacción laboral de los trabajadores en beneficio personal y colectivo.

Como indica Navarro (2008, citado por García, 2011): “Es bien sabido que en gran parte de las sociedades desarrolladas las personas dedicamos aproximadamente un tercio de nuestro tiempo diario a trabajar” y por lo tanto es una actividad que proyecta en nosotros una fuerte influencia tanto física como emocional. Necesitamos encontrar en nuestra actividad cotidiana situaciones placenteras y que nos produzcan motivación para desempeñarlas y poder vivir en una situación de equilibrio y felicidad. Así pues, se puede considerar que “la satisfacción laboral podría ser vista como un fin en sí mismo” (pág. 2)

Es decir, pensar en satisfacción laboral no es solo por pensar en sí mismos, lo que se busca es generar un panorama de las EF del sector turístico, frente a la formalidad de los procesos de talento humano que tienen incidencia en la satisfacción laboral y su efecto en la calidad de vida y por ende el comportamiento dentro y fuera de su organización.



De esta manera, la satisfacción laboral puede contribuir al cumplimiento de las metas de una empresa, o todo lo contrario, la insatisfacción genera unos sucesos encadenados que llevan a una menor productividad, alza de costes y bajada de la calidad final del producto (Navarro, 2008). Por esa razón, para este tema de estudio los efectos en la calidad de vida serán importantes al momento de análisis.

En el contexto de calidad de vida laboral se han manifestado diferentes posiciones, las cuales concluyen en la importancia del ser humano en el ámbito laboral, entendiéndose como el motor que impulsa las organizaciones en el desarrollo de su misión, visión; es decir, en el cumplimiento de sus objetivos y en el progreso y crecimiento de la misma

Por eso será pertinente abordar el estudio identificando las debilidades de las EF en la satisfacción laboral en las categorías de suficiencia en las retribuciones (Uribe-Rodríguez, Garrido-Pinzón, & Rodríguez, 2011) -derivado de los ingresos para cumplir con las metas económicas Condiciones de Seguridad y Bienestar en el Trabajo, Oportunidades Inmediatas para Desarrollar las Capacidades Humanas, Oportunidades de Crecimiento Continuo y Seguridad, Integración Social en el Trabajo de la Organización, balancear entre Trabajo y Vida) así mismo la forma de contratación, estructura y protocolos internos que serán determinantes para concluir de manera veraz las debilidades y acciones de mejora.

De esta manera, se puede obtener luego de esta investigación conclusiones relevantes y lógicamente entender sus efectos e impactos reales.

De lo anterior se infiere que la investigación aportará a las EF del sector turístico, específicamente del sector hotelero, la caracterización de las debilidades y el reconocimiento de las posibilidades de mejora para fortalecer la calidad de vida de sus miembros, aportando a la sociedad ciudadanos- trabajadores más satisfechos.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

- **CALIDAD DE VIDA EN LAS EMPRESAS DE FAMILIA DEL SECTOR TURISTICO HOTELERO:** Identificar las debilidades en la satisfacción laboral en las EF sector turístico hotelero, es de vital importancia para generar conciencia en el buen uso de lineamientos que brindarán confianza a los trabajadores, así mismo la implementación de un protocolo objetivo de los procesos de gestión (Vinculación, desvinculación, inducción, evaluación desempeño) y desarrollo del talento humano (promoción, planes de capacitación, plan bienestar, seguridad y salud en el trabajo) es decir aportará a los trabajadores de las EF sector turístico hotelero en la generación de condiciones de trabajo más dignas aportando a la calidad de vida de sus miembros.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Reconocer la satisfacción laboral y su influencia en la calidad de vida.
- Identificar las debilidades de las empresas de familia en su perspectiva de contratación, protocolo y estructura.
- Construir estrategias para mejorar la satisfacción laboral

#### 4. REFERENTE TEORICO

**CALIDAD DE VIDA LABORAL:** Esta variable, de acuerdo con los diferentes conceptos dados por los autores que a la fecha se han pronunciado, se hace destacable que dentro de sus definiciones se encuentran implícitos aspectos subjetivos y objetivos, así como la conjunción entre ambos.

**ASPECTO SUBJETIVO:** “Grado de Satisfacción personal y profesional existente en el desempeño del puesto de trabajo y en el ambiente laboral, que viene dado por un determinado tipo de dirección y gestión, condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés por las actividades realizadas y el nivel del logro y autodesarrollo individual y en equipo” (Fernández-Ríos & Sánchez, 1997).

El autor , resalta la idea de que una cosa es diseñar, construir organizaciones eficaces y otra muy distinta es que tales empresas, compitan entre sí y salgan frecuentemente ganadoras de tal confrontación. Lo mismo que ocurre con las personas sucede con las organizaciones, han sido diseñadas como medios para conseguir unos fines. No importa cuáles sean tales objetivos, ni el tipo de organizaciones de que se trate; la razón de ser de cualquier organización formal es permitir la consecución de unos objetivos que; de otra manera, no es posible o tendrían un costo superior. Y es que, en último término, las organizaciones no existen sin las personas. Más aun, son proyectos más o menos importantes en la vida de conjuntos de individuos. (Fernández-Ríos & Sánchez, 1997)

**ASPECTO OBJETIVO:** “Aplicación concreta de una filosofía humanista a través de métodos participativos, con el objeto de modificar uno o varios aspectos del medio ambiente de trabajo para crear una nueva situación más favorable a la satisfacción de los empleados y a la productividad de la empresa” (Bergeron, citado por Paz & Cáceres, 2011)

Toma como base la filosofía humanista y desde un abordaje holístico expone a la calidad de vida laboral como una aplicación concreta cuyo objetivo es modificar los aspectos del entorno del trabajo para crear situaciones favorables hacia la satisfacción de los empleados y de este modo obtener una mayor productividad dentro de la organización. (Paz & Cáceres, 2011)

En cuanto a la afinidad conceptual de las definiciones se encontró que enlazando los aspectos subjetivos y objetivos Mirvis y lawyer (1984-2000, citados por Camacaro, 2010) definen la calidad de vida como: “Una relación económica, social y psicológica entre la organización y sus empleados. En términos funcionales puede ser representada como  $CVL=f(O,E)$ , donde O representa las características del trabajo y del ambiente de trabajo en la organización y E representa su impacto en el bienestar de los individuos, miembros de la sociedad”

En el contexto de calidad de vida laboral se han manifestado diferentes posiciones, las cuales concluyen en la importancia del ser humano en el ámbito laboral, entendiéndose como el motor que impulsa las organizaciones en el desarrollo de su misión, visión, es decir en el cumplimiento de sus objetivos y en el progreso y crecimiento de la misma.

Vistas las anteriores tesis es claro denotar que los escritores coinciden en la cohesión trabajo – organización como el nivel de complacencia que tienen los empleados de una institución en la realización de sus labores, así como el bienestar que le brinda la entidad y las oportunidades de crecimiento profesional que se generan tanto para el empleado como para la empresa.

Es por ello que las instituciones la gerencia del talento humano en el proceso de selección de personal debe realizar procesos en los que puedan determinarse las capacidades y habilidades de las personas que van a formar parte integral de la misma y que de igual manera tengan las condiciones que se requiere para optimizar los procedimientos de dicha entidad.

Es importante mencionar que en el contexto actual la familia forma parte preponderante de la sociedad, siendo la base principal del desarrollo personal; es decir, los individuos, se preocupan por darle a su núcleo familiar una buena calidad de vida, para lo cual buscan empresas que les puedan brindar esa oportunidad, permitiéndoles mantener un equilibrio entre la vida laboral y la vida personal. Por lo tanto, la vida laboral se ve afectada no solamente por factores intrínsecos al entorno del trabajo, sino también por todo lo que acontece en otras áreas extra laborales que conforman la cotidianidad de los individuos. Esta interdependencia da lugar a una estrecha vinculación entre lo laboral y lo extra laboral que, además de condicionar la calidad de vida laboral, también determina el modo de vida y el estatus social de los individuos, siendo factores a tener en cuenta por parte de las organizaciones, dado que de allí se desprende un rendimiento profesional y una expansión comercial que se verá reflejada en la eficiencia y eficacia para lograr llegar al mercado, así como el mejoramiento y *goodwill* de la institución.

Ahora bien, también existen estudios donde se ha hablado acerca de la compensación salarial y la calidad de vida. En la actualidad, si bien es cierto la calidad de vida va ligada al ingreso salarial, también es importante resaltar que cada vez se va creando una cultura de la mejor calidad de vida a tal punto que algunas personas según los estudios, se encuentran dispuestas a disminuir sus ingresos con el objeto de conseguir mejorar su calidad de vida. ¿A qué se debe este fenómeno?, podríamos pensar que en la actualidad las personas pasan la mayoría de su tiempo en su trabajo y por lo tanto encuentran importante que ambas cosas se encuentren ligadas y en armonía, lo que redundará en un mejor clima organizacional, así como en una satisfacción, valoración y pertenencia del empleado con la institución en la cual labora.

Igualmente, es innegable que la globalización que nos acoge en estos tiempos ha influenciado en la forma de remuneración de los empleados por parte de las empresas, la cual

debe estar en función de la visión y misión que la organización estableció previamente y en correspondencia con la cultura organizacional, la realidad económica de la empresa y las decisiones políticas en materia salarial.

Por lo anterior es importante resaltar algunos puntos que evidencian en los estudios

Compensación salarial:

Así como el empresario tiene una motivación de generar valor a través de su actividad empresarial, el trabajador busca satisfacer las necesidades de él y su familia al recibir una recompensa por la labor realizada, esa recompensa que inicialmente es el salario, pero que a la medida del tiempo y para ganar en el bienestar de los individuos se ha mejorado con los beneficios adicionales y con la necesidad de los empresarios de retener el mejor talento que genera la diferencia a la hora de alcanzar las metas de la organización. (Castaño, Montoya, & Restrepo, 2009)

La remuneración salarial tiene una connotación muy importante y es que la empresa está en el deber de conocer las necesidades y expectativas de la persona que labora, con el fin de satisfacerlas en conjunción con la retribución que el empleado debe brindarle a la organización poniendo a su servicio todas sus competencias para el logro de las metas y/o objetivos organizacionales.

Ahora bien, la calidad de vida laboral esta intrínsecamente relacionada con las compensaciones que la empresa brinda, teniendo en cuenta que el trabajador de hoy se desempeña en diferentes roles y ámbitos los cuales requieren estar en equilibrio. Si por algún motivo esta relación se encuentra en inestabilidad puede generar una insatisfacción en el empleado, que redundará en una interferencia en la relación con la organización y sus objetivos.

Para ello, las organizaciones deben generar una propuesta de valor para los empleados, percibida como la suma total de lo que experimenta y recibe la persona que trabaja en la empresa, de la satisfacción con el trabajo, el ambiente, el liderazgo, los compañeros y la compensación. Por lo tanto, generar estrategias como las siguientes:

- Trabajo emocionante que apasione.
- Gran compañía, gran cultura, grandes líderes.
- Riqueza y recompensas.
- Crecimiento y desarrollo
- Cumplir compromisos personales y familiares
- Trato humano
- Reconstruir la estrategia de reclutamiento.

Entonces, se puede concluir que las empresas continuamente deben estar generando estrategias que le permitan realizar un mantenimiento de la propuesta de valor planteada a sus empleados, que le consientan mantener en constante evolución e innovación, así mismo tener un conocimiento de las necesidades reales de los mismos y la organización, hecho que se verá reflejado en una mejor compensación entendiéndola como el desarrollo del empleado y por lo tanto una mejor calidad de vida laboral.

Continuando con el análisis al temario encontrado se puede denotar que para la sociedad el bienestar económico se ha traducido en diferentes manifestaciones o interpretaciones que tiene de él cada persona, teniendo de presente que este varía dependiendo de su cultura, costumbres y percepciones. Para la implementación de políticas económicas, así como para los gobernantes de los países, ha sido a lo largo del tiempo el bienestar un indicador importante que les permite

medir el nivel de satisfacción de su población en comparación con diferentes variables relacionadas con la calidad de vida dada en el territorio.

Para el presente trabajo, la relación lineal entre crecimiento y bienestar es el centro donde surge la investigación.

Es importante mencionar que se han realizado varios estudios en los cuales no siempre para las personas el crecimiento económico conlleva a un mayor bienestar, surgiendo una paradoja relacionada con el análisis del bienestar realizado vía indicadores objetivos; aunque no siempre van en concordancia con la evaluación que hace cada persona o familia de lo que es su realidad; por lo tanto, se desvía la investigación hacia otra perspectiva.

[...] para avanzar en ese camino, puede ser útil una consigna: no es necesario tener un indicador único que combine la dimensión objetiva y subjetiva en una misma medida, sino que alcanza con disponer de indicadores paralelos que puedan analizarse por separado y conjuntamente a la vez. Los indicadores objetivos y subjetivos son irremplazables unos por otros pero constituyen complementos indispensables para entender la dinámica que sigue el bienestar en una sociedad. (Giarrizzo, 2009)

Esto conlleva a que el objetivo del artículo sea proponer un indicador para medir el bienestar económico (IBE), en el cual examina las áreas del bienestar donde las personas perciben más fortalezas y debilidades.

Desarrollándose la presente lectura en varias partes así:

Las políticas económicas de los países han establecido como uno de sus objetivos primordiales mejorar el bienestar de la población. Para ello, se ha venido desarrollando a través de diferentes indicadores que se pueden dividir en dos grandes grupos:



- **Indicadores objetivos:** siendo los más aceptados y utilizados como espejo del bienestar.
- **Indicadores subjetivos:** revelan la percepción individual del bienestar de cada persona.

La crítica más común de los indicadores subjetivos es hasta dónde la persona puede dar un concepto sobre cuál es su situación de bienestar; sin embargo, es ella misma quien puede dar un concepto más acertado sobre su realidad y la percepción de sus necesidades insatisfechas, las cuales se convierten en el pilar de las políticas económicas de una sociedad.

### 3. Desarrollo del índice de bienestar económico

El objetivo del Índice de Bienestar Económico (IBE), consiste en evaluar la calidad de vida que percibe la población con relación a las principales áreas que influyen en su bienestar económico y que serán los subíndices del IBE: salud, educación, ingresos, vivienda y empleo. Lo que evaluara es el nivel de satisfacción de la población relacionada con el acceso que tiene cada individuo o familia a estas áreas como determinantes de la calidad de vida de las personas.

Estructura del IBE:

$$\text{Subíndice IBE} = 50 \cdot (p - q + 1)$$

Donde:

$p$  = proporción de respuestas positivas sobre el total de encuestados

$q$  = proporción de respuestas negativas sobre el total de encuestados

Una vez aplicados los ponderados, los subíndices se promediarán de acuerdo a ellos, y darán lugar al IBE. La fórmula sería:

$$\text{IBE} = \text{IBE salud} \cdot P_n \text{ salud} + \text{IBE educación} \cdot P_n \text{ educación} + \text{IBE vivienda} \cdot P_n \text{ vivienda} + \text{IBE ingresos} \cdot P_n \text{ ingresos} + \text{IBE empleo} \cdot P_n \text{ empleo}$$

Como conclusión al presente artículo se podría decir que las políticas económicas que se implantan deberán tener en cuenta las necesidades reales de la población y no solo la lectura que los investigadores y analistas realizan de los indicadores objetivos.

## **5. MATERIALES Y MÉTODOS**

En aras de conocer las debilidades de las EF del sector turístico, especialmente el sector hotelero y la injerencia en la calidad de vida laboral de las organizaciones, es importante destacar que se toma como objeto de estudio este sector, derivado del macroproyecto desarrollado por la cohorte XII de la maestría en Gerencia del Talento Humano, el cual es guiado por la Universidad de Manizales. De esta manera, se construye un instrumento con los estudiantes y sus docentes tutores de la Universidad, desde los enfoques cuantitativos y cualitativos.

Esta investigación se aborda desde lo cualitativo, toda vez que describe una realidad presente en las EF en cuanto a las prácticas del talento humano, en referencia a las herramientas de gestión en seguridad y salud, gestión del conocimiento, bienestar, promoción laboral, entre otras, mostrando el estado que ellos le otorgan a la satisfacción laboral dentro de la variable calidad de vida laboral.

Además, busca conocer las debilidades de las EF del sector turístico hotelero en referencia, las cuales están directamente relacionadas con la categoría calidad de vida como elemento fundamental para el desarrollo de las empresas hoteleras en el eje cafetero.

### **5.1. TIPO DE ESTUDIO**

Descriptivo

La presente investigación tuvo el estudio de caso en el sentido y CVL en empresas de familia del sector hotelero, fue abordada con los siguientes pasos:

Exploración del problema.

Revisión teórica.

Trabajo de campo.

Recolección de la Información.

Interpretación de la información.

## **5.2. CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA**

Unidad de análisis: Empresas de familia del sector turístico hotelero del eje cafetero Armenia – Manizales,

Diseñado para ser aplicado a Administradores, gerentes de talento humano, representantes legales, secretarias de gerencia, propietarios.

Número de instrumentos aplicados: 32 hoteles del sector turístico.

Instrumento adicional: 4 hoteles del sector turístico Manizales y Armenia.

## **5.3. INSTRUMENTOS Y CAPTURA DE LA INFORMACIÓN**

Instrumento creado por estudiantes y docentes de la Maestría en Gerencia del Talento Humano, de la Universidad de Manizales, donde se desarrolla una guía de entrevista a profundidad tomando como variables el capital humano, la responsabilidad social, la competitividad, las prácticas responsables y la calidad de vida laboral.

Esta investigación se enfoca en la satisfacción laboral dentro de la variable ‘calidad de vida laboral’. De esta manera, se aborda un instrumento adicional que busca la caracterización de las EF con relación a los protocolos, contratación y estructura en las empresas de familia del sector hotelero, con el fin de confirmar debilidades ya identificadas en el primer instrumento aplicado y ampliando el conocimiento acerca de la concepción sobre el significado de empresa de familia

que tienen los propietarios de las mismas. Ver Anexos 1 y 2: Instrumento principal e Instrumento Adicional respectivamente.

## 6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

De los 32 hoteles a los cuales se les aplicó el instrumento, es de destacar que la muestra se seleccionó con base en criterios como que sean empresas de familia del sector hotelero, dirigida a administradores, gerentes generales, representantes legales, secretarías de gerencia y/o gerentes comerciales, buscando conocer las ópticas de los cargos directivos de las empresas de familia del sector hotelero frente condiciones de satisfacción laboral derivado de la aplicación de los procesos de gestión y desarrollo del talento humano como riesgos laborales, planes de bienestar, incentivos, políticas de promoción, acciones de prevención, capacitación, desarrollo y que contribuirá a tener un panorama de las empresas de familia del sector turístico hotelero .

El propósito de la misma es describir y comprender la realidad de las empresas de familia del sector hotelero en torno a las categorías de responsabilidad, calidad de vida laboral, capital humano y competitividad. En nuestro caso se analizarán las referentes a calidad de vida y los aspectos generadores de satisfacción y su panorama actual, describiendo las debilidades encontradas y acciones para mejorar.

### **Riesgos laborales:**

A la pregunta: Enumere los posibles riesgos laborales que están presentes en su empresa

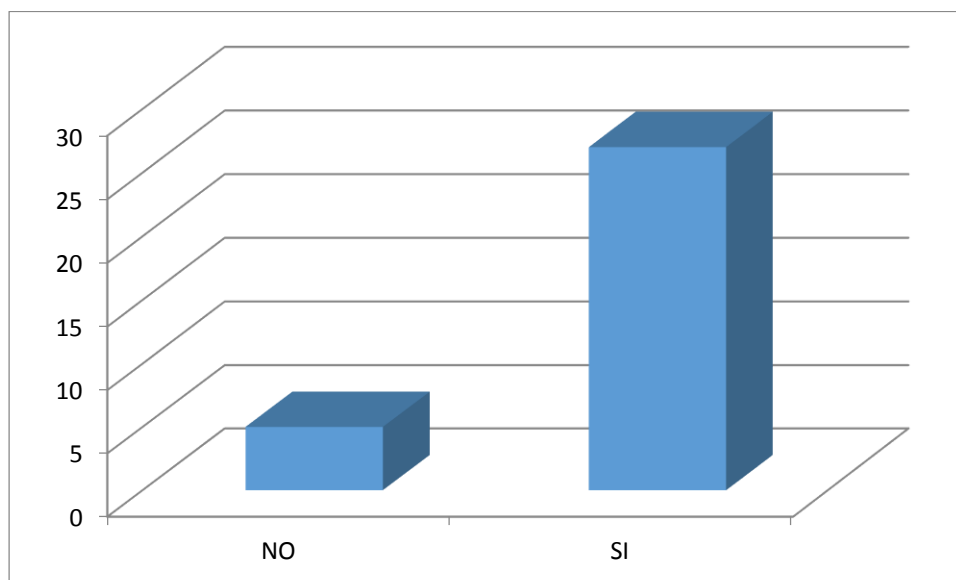
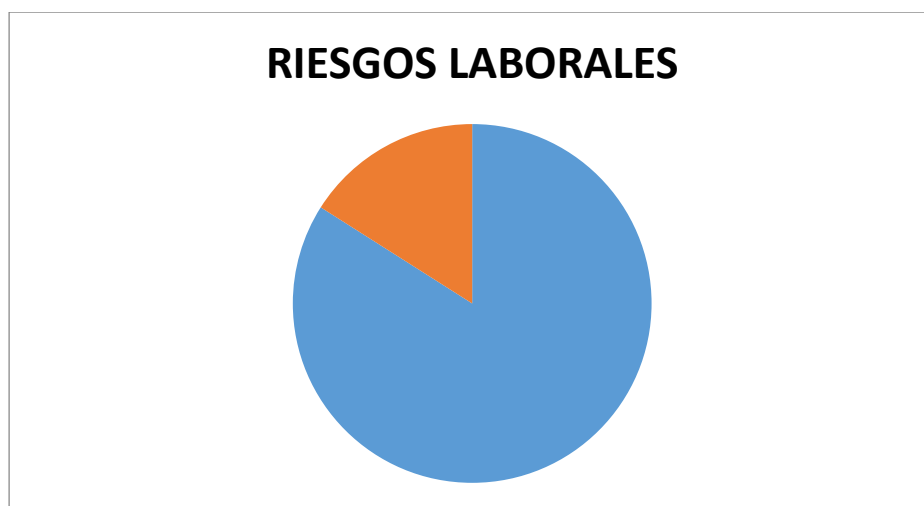
Cinco manifiestan no presentar riesgos laborales. De otro lado, 27 manifiestan presentar los siguientes riesgos:

- Caídas
- Heridas corto punzantes
- Incendio-Terremoto-volcánico
- Estrés

- Químicos
- Ergonómicos y físicos.

84 % presentan riesgos laborales.

**16% no presenta riesgos laborales.**



*Ilustración 1. Muestra de empresas que presentan riesgos.*

De lo anterior se puede inferir que existe un conocimiento de los riesgos laborales en un alto porcentaje, identificando a que se exponen sus trabajadores y ellos mismos, teniendo presente que en la gran mayoría de empresas de familia sus dueños son, a la vez, trabajadores

### **Programas de prevención en riesgo laboral:**

A la pregunta: ¿Qué programas desarrolla la empresa en materia de prevención de riesgo laboral?, la respuesta fue la siguiente:

Seis empresas manifiestan no tener programas de prevención, las restantes mencionan poseer programas propuestos por la ARL.

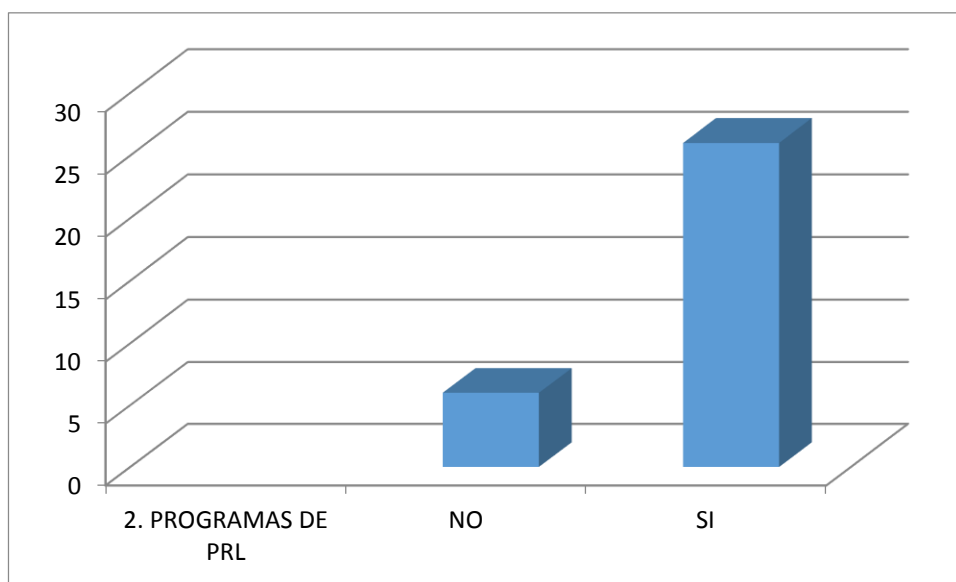
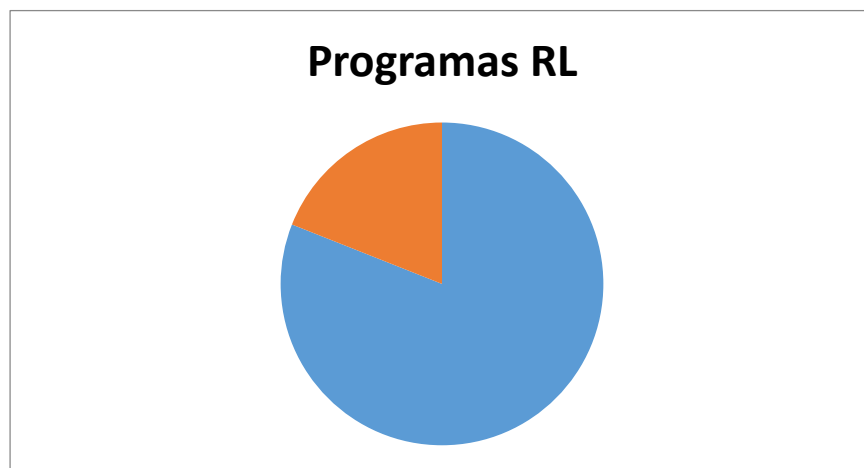
Es importante resaltar en las respuestas dadas que se toma la señalización como un programa y dan por hecho la formación en este tema sin requerir más formación.

Es entonces importante resaltar la debilidad de los programas que aunque existan, es posible que no cumplan de fondo con su objetivo que es prevenir accidentes o incidentes laborales.

**81 % presentan programas**



**19 % no presentan programas,**



*Ilustración 2. Reflejo de empresas con PRL*

De lo anterior se infiere que se tiene una debilidad en la generación e implementación de los programas de prevención de riesgo laboral, pues algunos no lo tienen y en un alto porcentaje se limitan a los servicios dados por la ARL. Es importante anotar que con la generación de la ley 1562 de 2012 (El Congreso de Colombia , 2012) en el país se generan obligaciones concretas que consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua,

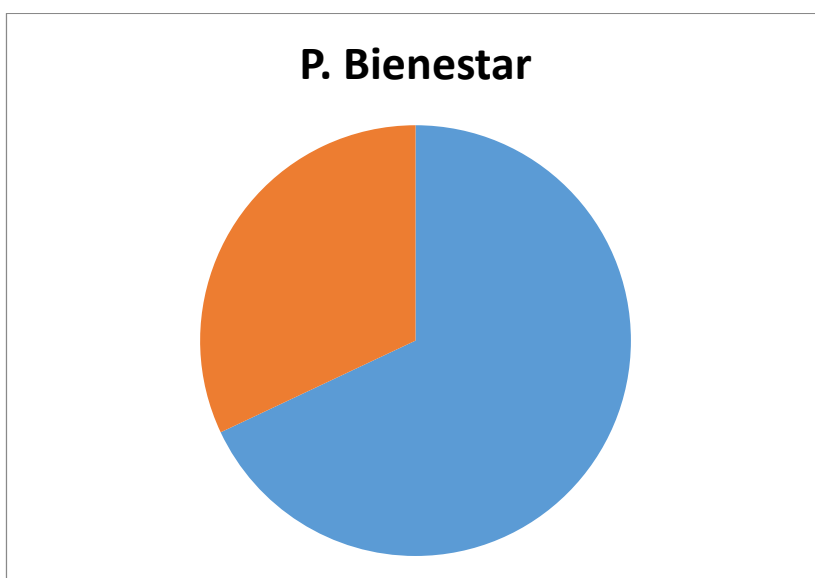
con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y salud en el trabajo. Por esta razón, se evidencia que se debe fortalecer el tipo de programa a aplicar para que sea realmente efectivo y no sea simplemente el cumplimiento de una norma sin ningún tipo de relevancia para una cultura de autocuidado y prevención.

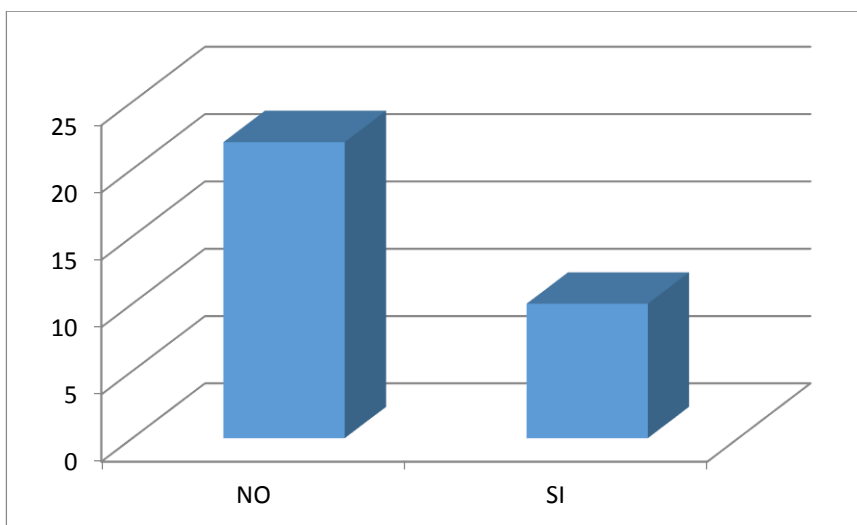
### **Programas de bienestar:**

A la pregunta: ¿La empresa tiene programas para fomentar el buen uso del tiempo libre, el libre esparcimiento y el desarrollo de actividades recreativas? Diez empresas manifiestan que cuentan con él, mientras que 22 no poseen un programa de bienestar.

**68 % No tiene programa de Bienestar**

**32 % Si tiene programa de Bienestar**





*Ilustración 3. Muestra de empresas del número de empresa con plan de bienestar*

El programa de bienestar contribuye a las políticas de seguridad y salud en el trabajo, así como a los principio de sistema de seguridad social en Colombia, la ley 100 de 1993 (El Congreso de la República , 1993), pues en un alto porcentaje las enfermedades laborales pueden prevenirse si se cuenta con programas de prevención independiente del número de empleados que se tengan, pues generar las mejores condiciones para desarrollar la labor toma cada vez más mayor relevancia, toda vez que un programa de bienestar diseñado y desarrollado de manera eficiente contribuye al mejoramiento de su calidad de vida y la de su familia, elevando además los niveles de satisfacción e identificación con el servicio en la EF en la cual laboran.

Es importante mencionar que generar programas de bienestar que le apuesten a la vida saludable de sus empleados reduce los riesgos de comportamientos que pueden enmarcar conductas de acoso laboral ley 100 de 2006 y prevenir ambientes hostiles que no aportan a equilibrar vida-trabajo.

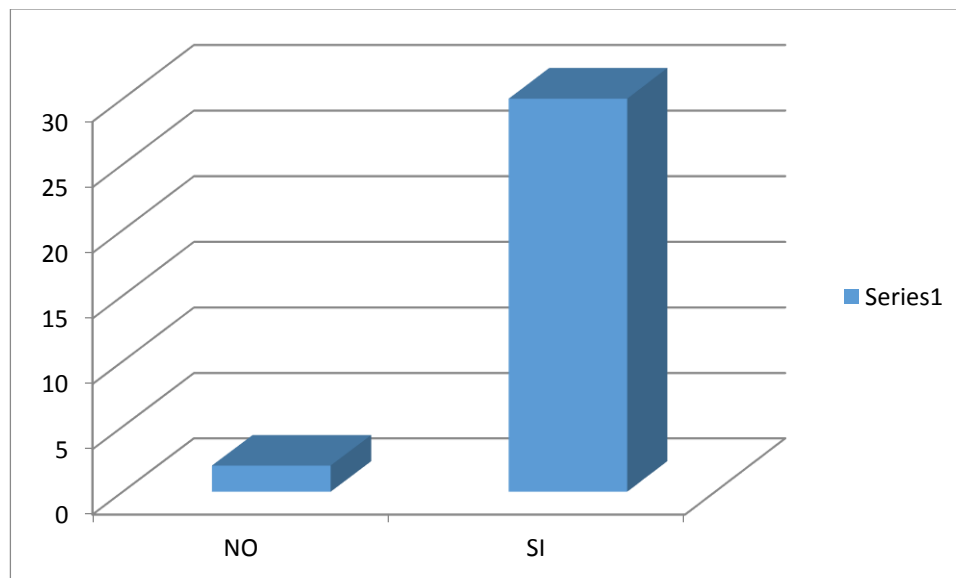
### **Condiciones ambientales y físicas.**

A la pregunta: Realice una breve descripción frente a las condiciones y medio ambiente de trabajo presente en su organización, dos empresas manifiestan no contar con ambiente laboral óptimo, expresando estados de ánimo variables; las demás, dicen tener un buen ambiente laboral.

**7% No tiene ambiente laboral óptimo**

**93% Si tienen ambiente laboral optimo**





*Ilustración 4. Empresas con ambiente laboral óptimo*

Las condiciones ambientales y físicas, se refieren al ambiente físico: temperatura, ruido, iluminación, calidad del aire, distribución, espacios que se reflejarán en la salud y bienestar de los trabajadores. Frente a esta pregunta, 30 EF expresan contar con las condiciones adecuadas y 2 mencionan que no las tienen. Es interesante ver en las respuestas de los hoteles, que muchos expresan en las condiciones ambientales respuestas frente al sentir de las personas y la forma como se percibe el espacio laboral en las relaciones afectivas y emocionales son relevantes y un efecto de las condiciones generadas por la empresa de familia como higiene, recursos y entornos.

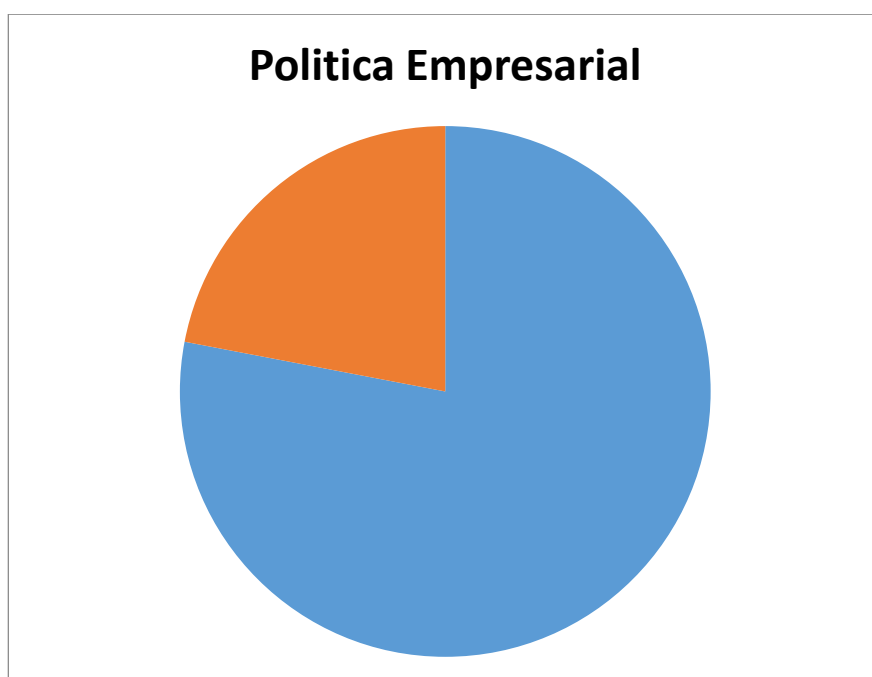
### **Política empresarial:**

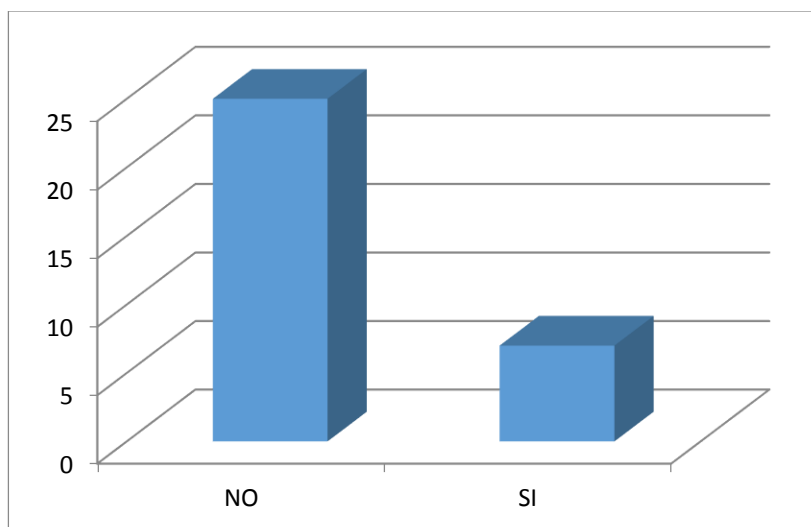
Los siguientes aspectos se encuentran definidos dentro de la política empresarial de su organización: Existe un plan de carrera estructurado, existe un plan de capacitación estructurado, existen oportunidades de ascenso y promoción dentro de la empresa, la empresa tiene un plan estratégico donde define las metas a alcanzar.

Frente a la política empresarial, 25 EF manifiestan que no cuentan con un plan de carrera estructurado; las restantes 7, sí lo tienen definido en su organización.

**78 % No cuentan con plan empresarial**

**22 % Cuenta con plan empresarial.**





*Ilustración 5. Empresas con plan de carrera*

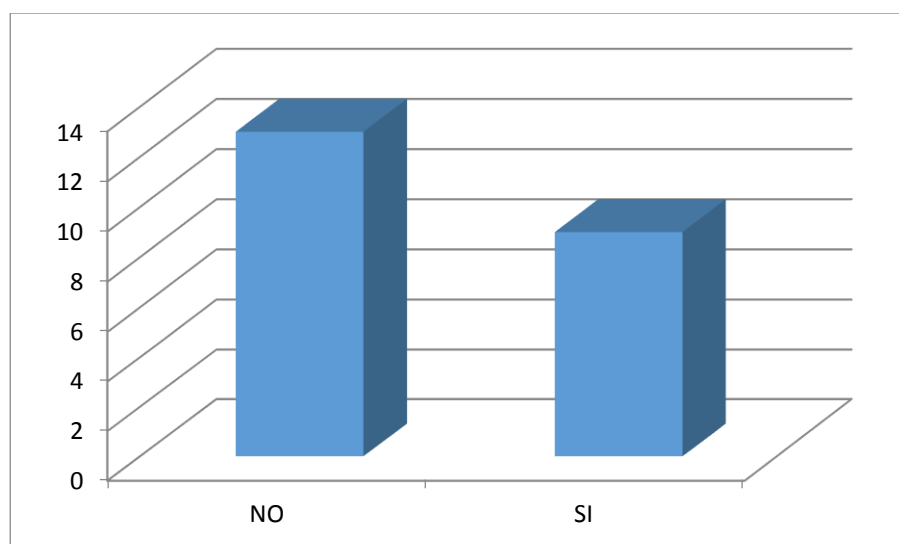
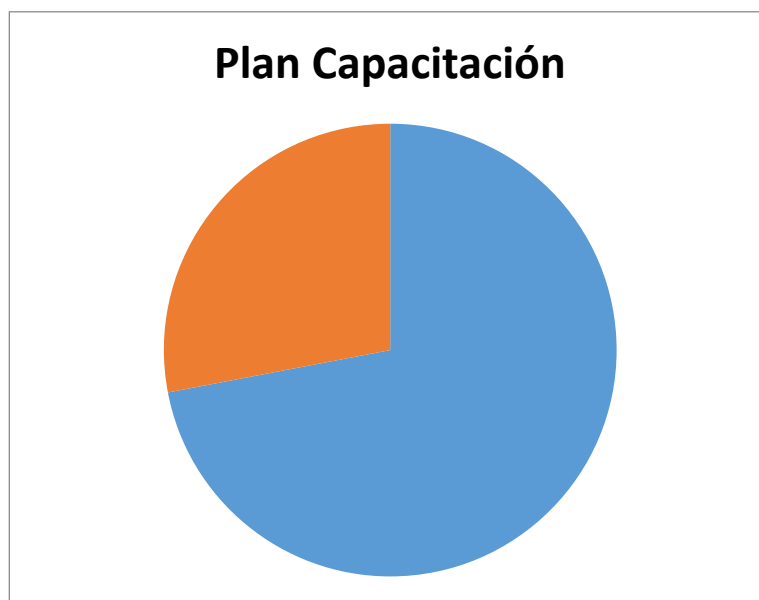
Las políticas de la empresa frente a temas tan importantes como un plan de carrera y de capacitación estructurado, oportunidades de ascenso y promoción dentro de la empresa, si la empresa tiene un plan estratégico donde define las metas a alcanzar, son modelos de gestión que brindan a los trabajadores motivaciones directas a su hacer laboral. Los seres humanos estamos constantemente en búsquedas individuales y colectivas y son los retos de victorias privadas o pública aquellos que inspira y nos motiva a encontrar unidad entre nuestro proyecto de vida los proyectos laborales, el sentir que la empresa reconoce y da mérito al continuar fortaleciendo las competencias y siendo agentes de cambio creativos y líderes en las empresas, se encuentra entonces una gran ausencia de estas valiosas estrategias de la gestión y desarrollo del talento humano.

### **Plan Capacitación:**

Existe un plan de capacitación estructurado: 9 empresas manifiestan tener un plan de capacitación; las demás, no tenerlo.

**28 % Tienen plan de capacitación**

72% No tienen plan de capacitación



*Ilustración 6. Número de empresas con plan de capacitación.*

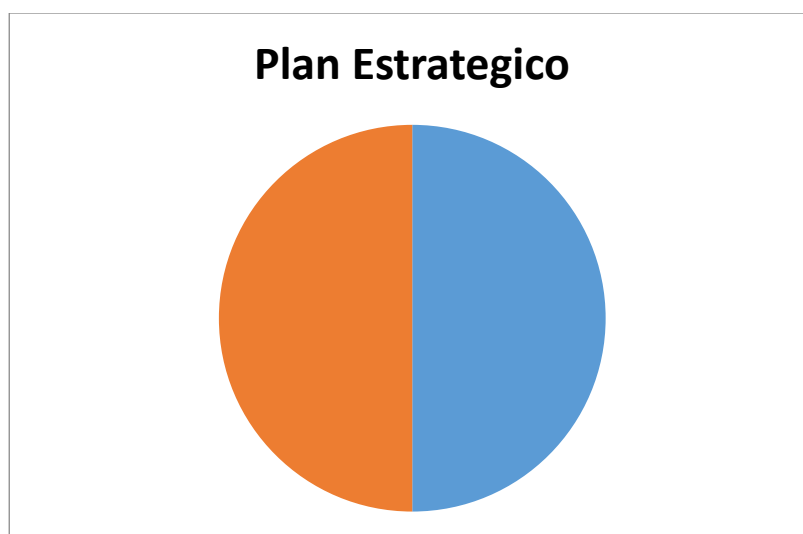


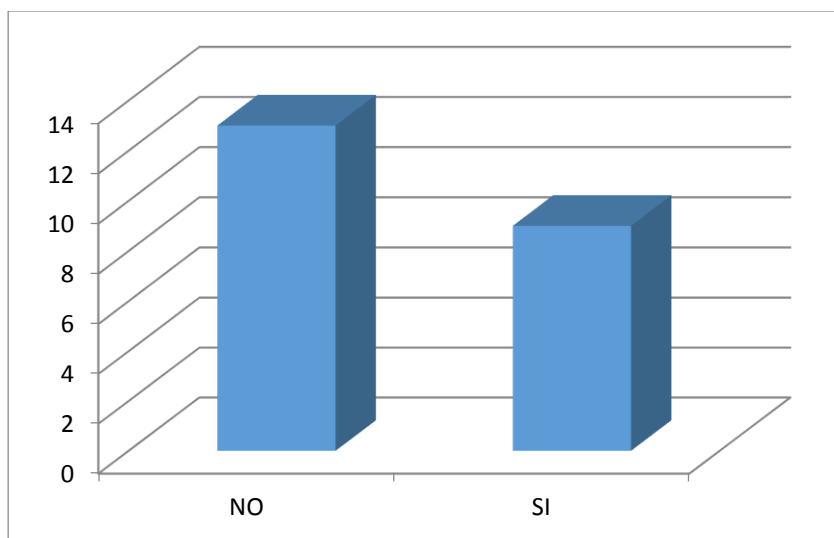
La gestión del conocimiento es una herramienta valiosa para las empresas administrar las competencias, identificando necesidades, fortaleciendo habilidades y generando confianza en el ser, saber y hacer de los seres humano, una empresa debe generar constantemente el conocimiento a través de verdadero planes y programas de capacitación que generen dinámicas de aprendizaje continuo y aporten tanto a los trabajadores y a la empresa misma a alcanzar sus focos estratégicos en los más altos niveles de eficiencia. En esta perspectiva se encuentra entonces una debilidad que debe ser identificada por las empresas y generar estrategias de conocimiento a través de plataformas tecnológicas (virtuales) o alianzas con cajas de compensación, SENA o instructores particulares frente a las nuevas tendencias del mercado en las diferentes facetas, laborales, personales so sociales.

En cuanto a **plan Estratégico**, 16 EF manifiestan haberlo implementado; las demás expresan no tenerlo.

50 % Implementa plan estratégico

50 % No implementa plan estratégico





*Ilustración 7. Plan estratégico implementado.*

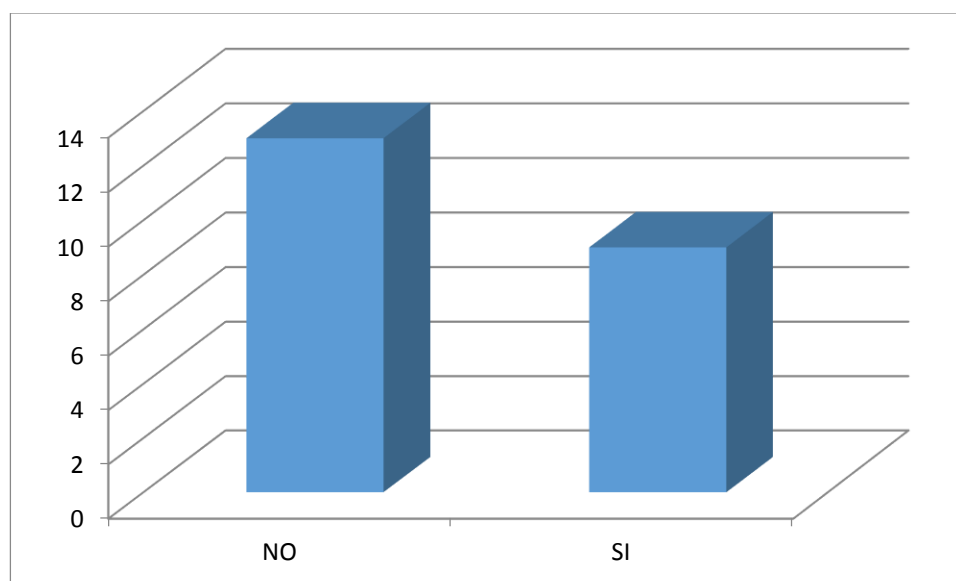
El plan estratégico en una organización contribuye en la consolidación institucional y la creación de cultura empresarial, caracterizada por el trabajo en equipo, el crecimiento personal y profesional de su talento humano, logrando unificar principios y valores, trabajando unidos en la misma ruta misional y generando confianza para alcanzar las metas propuestas; así como saber hacia dónde se emprende y contribuir de manera directa a objetivos comunes. Se analiza entonces que las empresas de familia del sector hotelero en un 50 % no le dan importancia a la creación de la herramienta gerencial tan importante como esta y se evidenciará en ser menos eficiente en los resultados colectivos. Es importante resaltar una oportunidad de mejora en la generación de un mapa que sirva de ruta en los objetivos estratégicos de la organización.

### **Plan de incentivos**

Solo nueve EF manifiestan tener el plan incentivo.

**28 % Tienen plan de incentivos**

**72% No tienen plan de incentivos.**



*Ilustración 8. Empresas con plan de incentivos*

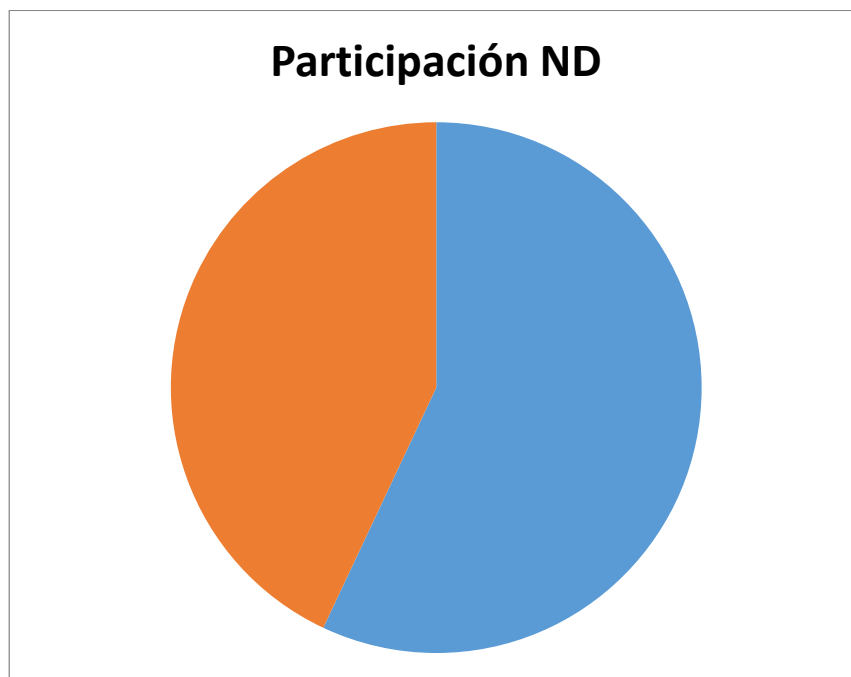
Los incentivos laborales son herramientas que estimulan a que los trabajadores sientan una retribución adicional como recompensa a ese valor agregado que mejoró la productividad y ser más eficiente y efectivos. De igual manera, un programa de incentivos puede reducir el favoritismo real o percibido al recompensar por igual a los empleados por sus acciones, de esta

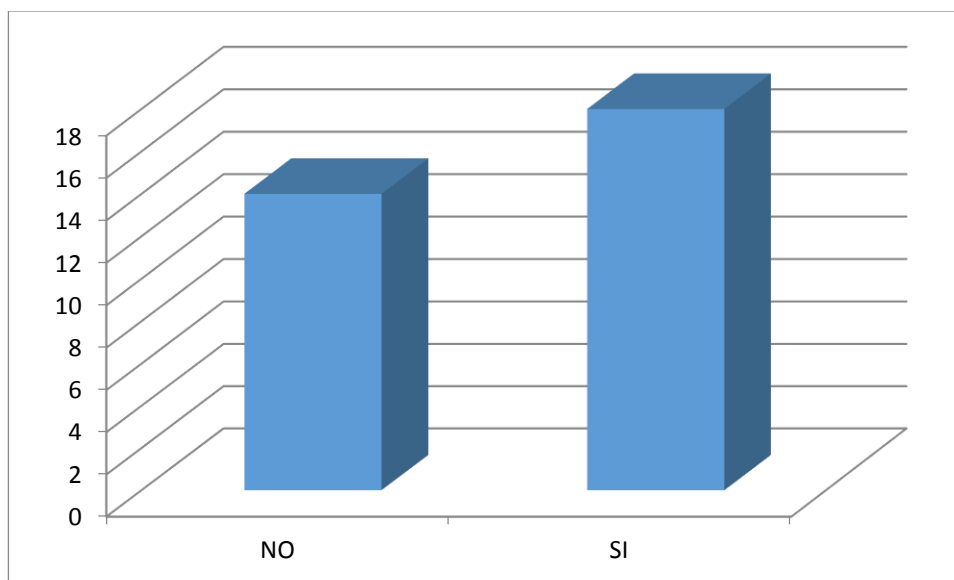
manera se evidencia una debilidad en las empresas de familia donde 23 manifiestan no tener plan de incentivos.

**Participación del personal en decisiones del nivel directivo:** 14 EF manifiestan que no intervienen.

**43% Intervienen decisiones.**

**57 % No intervienen en las decisiones.**





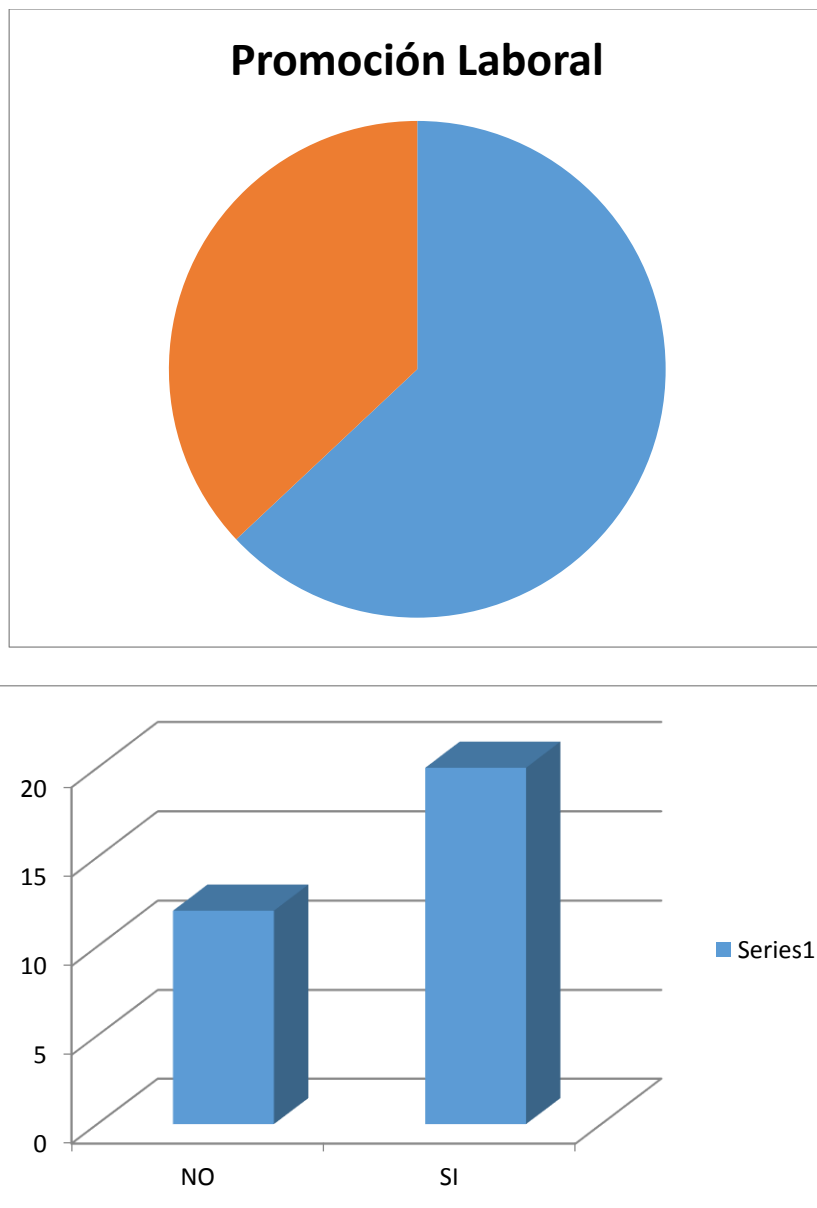
*Ilustración 9. Participación del personal en decisiones del nivel directivo*

Frente a la intervención del personal en decisiones del nivel directivo, se expresa que en 18 EF expresan que sí. Al analizar las repuestas se encuentra que en los casos afirmativos la intervención es pensada en el empoderamiento y competencia de liderazgo al momento de sortear situaciones difíciles o cuando no estén los jefes inmediatos y se deban tomar decisiones de fondo. Es importante pensar esta intervención desde la perspectiva creativa y proactiva que puede ser útil para una EF independiente de su tamaño y momento histórico.

**Prácticas de promoción laboral.** 12 EF manifiestan no tener el plan promoción laboral las demás expresan que sí.

**37 % No tienen PP**

**63% Tienen PP**



*Ilustración 10. Número de Empresas que tienen prácticas de promoción laboral.*

Las prácticas de promoción laboral son políticas de talento humano que permite generar confianza y pertenencia por la empresa, entre los trabajadores se da la oportunidad de crecer si tener que acudir al mercado externo con la ventaja que al quedar un perfil que ya formaba parte de la compañía, su proceso de adaptación será mucho menor.

“Promover a un trabajador dentro de la organización implica la concesión de un ascenso a un puesto superior, con responsabilidad y salario mayores” (Sánchez, 2013) generando niveles de satisfacción en los trabajadores.

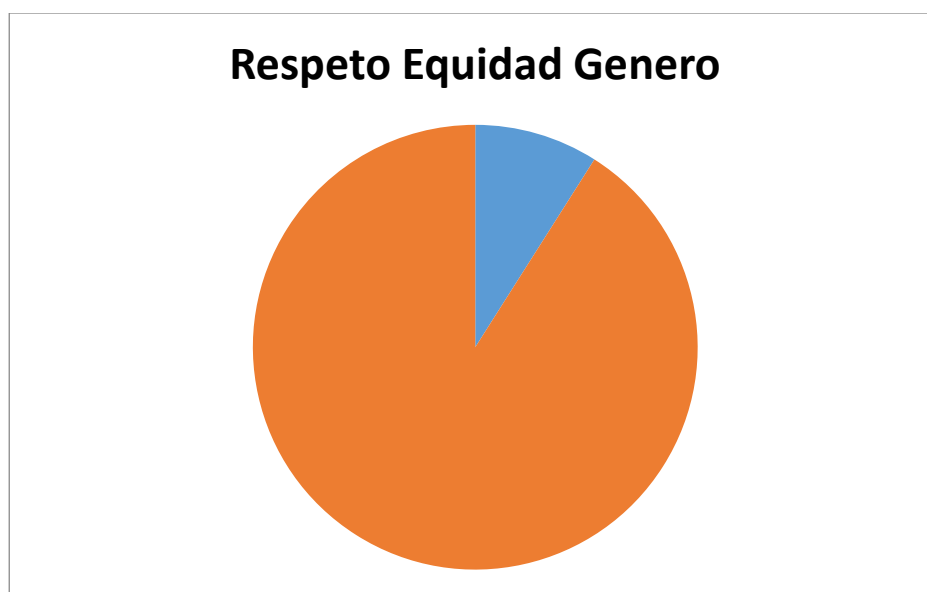
Sin duda, el conocimiento de nuestros propios trabajadores se convierte en una ventaja importante a la hora de encontrar el candidato ideal.

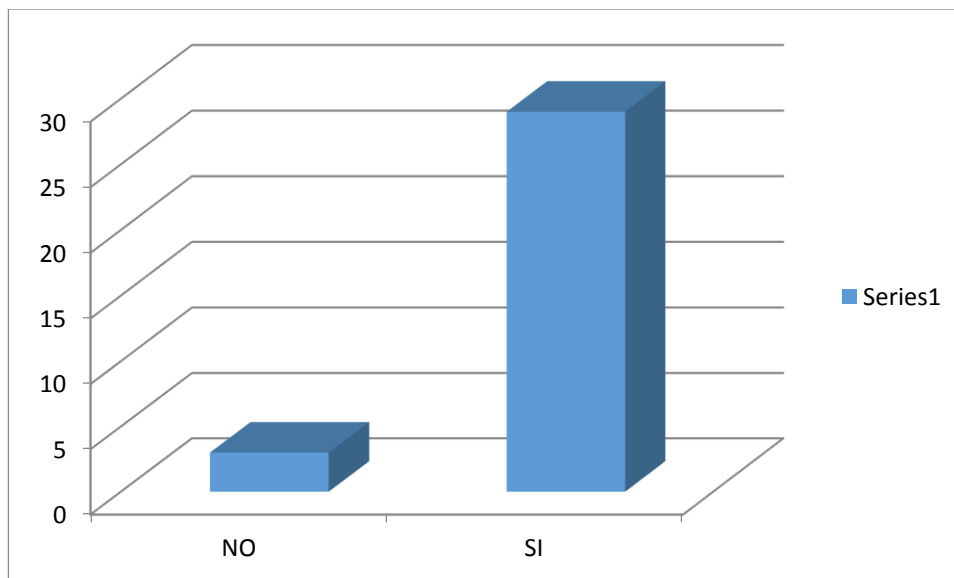
Al analizar las respuestas dadas por las empresas de familia sector hotelero, se evidencia que, aunque se menciona que 20 EF lo tiene, el alcance de los mismos es muy incipiente y de manera muy espontánea y se toma la rotación como una promoción; es decir, se debe fortalecer los procesos de conocimiento para la promoción con directrices claras para los trabajadores y empleadores.

**Equidad de Género:** 3 EF manifiestan no respetar la equidad de género las demás expresan que sí existe.

**9% No respeta la equidad de género**

**91% Respeto la equidad de género.**





*Ilustración 11. Empresas que respetan la equidad de género*

El mundo laboral no es ajeno a los cambios sociales, políticos y económicos del mundo, hoy hombres y mujeres deben ser tomados desde un mismo nivel, bajo principio como igual trabajo igual salario, espacios laborales sin discriminación y apertura al principio de igualdad y respeto a la individualidad de hombres y mujeres, se evidencia en un porcentaje alto el respeto por la equidad de género en las EF del sector hotelero.

Adicional a estos resultados, en la aplicación de 6 preguntas adicionales a 4 hoteles de Manizales y Armenia encontramos los siguientes aspectos importantes que fueron útiles para las conclusiones de este trabajo:

Primero; Porque considera usted que tiene una empresa de familia, los 4 hoteles expresan que la razón que genera que es un a EF “Los dueños son familia”



Segunda: Describan los niveles de articulación familiar en la empresa (padre-hijo-abuelo-nieto) se encuentra en la segunda generación padres-hijos.

Tercera: Los miembros de la familia sienten que su remuneración es mayor, igual o menor a lo que podrían percibir de otra empresa. Sienten que podría ser igual o menor la remuneración.

Cuarta: Como trabajador y miembro de la familia, siente que se han cumplido las expectativas entre empresa y flia, En donde aplica la pregunta expresan que se sienten que se han cumplido.

Quinta: Siente la EF como un lugar cálido, amable y seguro 3 de ella y la restante expresa que es transitorio mientras llega otra oportunidad.

Sexta: Consideran ustedes que la empresa debe permanecer, frente a esta todos coinciden que sí.

Esta muestra contribuye al conocimiento de la realidad de los hoteles de familia y nos permite con mayor confianza identificar debilidades y tener una mejor percepción de los momentos históricos de las EF del sector turístico específicamente hoteles.

## 7. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Al estudiar las empresas de familia del sector turístico hotelero, se encuentra una fuente de información valiosa para contribuir en el desarrollo de este sector desde una visión humana y objetiva de la realidad actual, así como la aplicación de los procesos de la gerencia del talento humano. Es de entender que la historia empresarial y los procesos de innovación que han generado nuevos caminos económicos, sociales, políticos de cada empresa de familia constituyen una historia particular única y maravillosa, con búsquedas propias, como lo menciona el documento ‘Hacia una definición y caracterización de empresas de familia’ (Gámez, 2008). “el creciente desarrollo ha cambiado en pocas décadas el tejido de la sociedad, así como la experiencia misma de entendernos y consolidarnos como creativos, dignos de oportunidades” En ese orden, se caracteriza una empresa de familia, porque cuenta con dos generaciones de una familia en el negocio y esa vinculación influye en políticas de la empresa y sus objetivos.

En Colombia, investigadores de la Universidad de La Salle encontraron que en la EF en la que una familia controla la asamblea, la junta directiva o ambas, se imponen los cargos directivos o ejecutivos de la organización, se define la participación en cargos o nombramientos, el nivel de profesionalización y se influye en las decisiones operativas (Navarrete y Mayorga, 2006, citados por Gámez, 2008). Es decir, se enmarca en muchas ocasiones un *yo con yo*, que afecta y confunde los lazos de afecto con los contractuales, en el caso de estudio los procesos de Talento Humano: (Protocolos, Remuneración, ascensos, incentivos etc.). Se encuentran debilidades que no aportan a la satisfacción laboral y afectan la calidad de vida de los individuos, siendo una cadena de sucesos que de igual manera impacta a la empresa.

La tesis doctoral ‘El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores’ (Gimeno, 2004) frente a lo anterior, menciona que al pensar en el individuo en su relación con lo

social, se debe procurar por alcanzar el bienestar y la autorrealización de las personas a través del desarrollo integral del ser, teniendo en cuenta las posibilidades del contexto social, económico, político, ambiental y jurídico. A su vez, satisfacer las necesidades humanas fundamentales, en niveles crecientes y la articulación orgánica de los seres humanos con la naturaleza y la tecnología.

Por medio de los enfoques del Desarrollo Integral del Ser y del Desarrollo de la Escala Humana se deben tener en cuenta las dimensiones:

- Comunicativa: Es el conjunto de potencialidades del ser humano que le permiten encontrar sentido y significado de sí mismo y representarlos a través del lenguaje para interactuar con los demás.
- Cognitiva: Es la posibilidad que tiene el ser humano de aprehender conceptualmente la realidad que le rodea formulando teorías e hipótesis sobre la misma, de tal manera que no solo la puede comprender, sino que, además, interactúa con ella para transformarla.
- Espiritual: Es la posibilidad que tiene el ser humano de trascender (ir más allá), en el autocontrol y autoconocimiento para llegar a la autorregulación
- Afectiva: Es el conjunto de posibilidades que tiene la persona de relacionarse consigo misma y con los demás; de manifestar sus sentimientos, emociones y sexualidad, con miras a construirse como ser sociable.
- Estética: Es la posibilidad que tiene la persona para interactuar consigo mismo y con el mundo desde su propia sensibilidad permitiéndole apreciar la belleza y expresarla de diferentes maneras.

- Corporal: Es la condición del ser humano quien como ser corpóreo, puede manifestarse con su cuerpo y desde su cuerpo, construir un proyecto de vida, ser presencia material para el otro y participar en procesos de desarrollo físico y motriz.
- Socio-política: Es la capacidad de la persona para vivir entre y con otros, de tal manera que pueda transformarse y transformar el entorno en el que esta inmerso.
- Ética: Es la posibilidad que tiene el ser humano de tomar decisiones autónomas a la luz de principios y valores y de llevarlos a la acción teniendo en cuenta las consecuencias de dichas decisiones para asumirlas con responsabilidad.

(Robalino, 2010)

Es decir, en muchas ocasiones las empresas de familia no formalizan y cumplen a cabalidad los protocolos de una organización, afectando a los seres humanos que la componen, pues aparte del contrato laboral que se suscribe entre empleador y trabajador el cual consigna obligaciones, objeto, remuneración, horario de trabajo, etc., una mirada humana que responda a la calidad de vida de ese individuo, él merece ser pensado como una persona que sueña, espera y que está rodeado de aspectos en su propia vida, el pertenecer a una empresa de familia, ya sea como un consanguíneo heredero de la misma o como un funcionario ajena a los nexos familiares, es importante conocer las perspectivas motivacionales y emocionales frente a la misma realidad, así mismo conocer sus niveles de satisfacción emocional, laboral, familiar y el equilibrio de la realidad laboral con su vida cotidiana, es decir poder reconocer el respeto del individuo de sus sueños de su propio proyecto personal sin estar afectado por lazos afectivos subjetivos sino el encuentro de un punto de equilibrio y satisfacción.

Dentro de los instrumentos aplicados se halló que la gran mayoría de EF encuestada no da una aplicabilidad de los procesos en la gestión y desarrollo del talento humano de manera formal, muchas aplican parcialmente los protocolos sin generar propuestas de valor real para sus trabajadores. En los tema de seguridad y salud en el trabajo lo limitan a lo dado por la ARL y no se emiten políticas preventivas que aporten a la cultura del autocuidado, así mismo las políticas de incentivos, promoción y bienestar son pensadas más emocionalmente como en la frase coloquial ‘Trabajo mucho, le doy un día libre’, pero no verdaderos modelos de políticas en proyección humana que aporten a la satisfacción laboral dentro de las relaciones laborales y redunden en condiciones objetivas direccionados a verdaderos modelos de gestión.

Es importante anotar que en las EF más pequeñas donde se es dueño y empleado se nota que las políticas son más ausentes, pues en muchas ocasiones no se tiene contrato laboral y las exigencias mínimas legales no existen.

El texto de ‘Desarrollo a escala humana. Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones expresa un Desarrollo a Escala Humana’ (Max-Neef, 1988). Tal desarrollo se concentra y sustenta en la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, en la generación de niveles crecientes de auto dependencia y en la articulación orgánica de los seres humanos. No es posible crecer de manera integral como EF si desconocemos el individuo trabajador como un ser que necesita ir superando las escalas básicas de la necesidad como lo ha señalado Abraham Maslow en su “ pirámide  *fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento y de autorrealización*; siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel, y subiendo niveles en el orden indicado” como lo expresa para identificar sus potencialidades y habilidades para crecer en su individualidad otorgando confianza para llegar a la autorrealización encontrando seres creativos que resuelven problemas y aportan ideas creativas para una organización. Así las cosas,

las debilidades que se generan y afectan la satisfacción laboral y las condiciones de calidad de vida objetivas y subjetivas de una persona impacta de igual forma una organización.

Es entonces relevante considerar los caminos y acciones de mejora para las empresas de familia del sector turístico hotelero, que se derivan dentro de esta investigación, con el fin de promover una cultura de aplicabilidad de los procesos de gestión y desarrollo del talento humano para contribuir al fortalecimiento de la satisfacción laboral y calidad de vida de la EF, camino que siempre implicará nuevas búsquedas y pasos más firmes en objetivos estratégicos que consoliden la gestión del talento humano y coincidan con el deseo de permanecer en el tiempo.

Así mismo es importante analizar los beneficios de aplicar unas buenas práctica en la gestión y desarrollo del talento humano, por esta razón es pertinente expresar que dentro de la variable de calidad de vida encontramos elementos subjetivos y objetivos que hacen parte de su concepto, en nuestro proceso investigativo se analizo la información derivada de los instrumentos aplicados en esta variable, identificando las debilidades que actualmente pueden sostener las empresas de familias del sector turístico hotelero y acciones que puedan mejorar las prácticas en la gestión del talento. Cada ser humano es diverso y las búsquedas personales pueden ser tan variadas como individuos existan, pero cabe anotar que existen una caracterización importante que genera satisfacción laboral pues el hecho de no tenerlo podríamos decir que de una manera generalizada afecta la dignidad de los trabajadores y redundará en afectar los objetivos estratégicos ( misión, visión, focos estratégicos, estructuras) de una organización, dando alcance a lo mencionado, es entonces importante expresar que las EF del sector turístico hotelero, deben identificar los procesos de gestión como los son: Vinculación, desvinculación, que incluye correctas contrataciones afiliaciones a eps,pensión,cajas y arl, así mismo procesos de desarrollo, como lo es el programa de seguridad y salud en el trabajo, planes

de bienestar, promoción, incentivos y un correcto protocolo de inducción y fortalecimiento de competencia para generar nuevo conocimiento que aportará a una sensación de proactividad pero de igual forma contribuirá a verdadero modelo de gestión, pues es cierto que cuando un individuo se siente importante para la organización, de tal manera que logra cumplir fines personales, sociales, económicos derivado de un trabajo formal, es indudable que será un trabajador que tiene seguridad en su empresa y esta sensación de bienestar un paso imprescindible para contribuir a aspectos organizacionales de relevancia, es decir que actuar dentro del marco de las prácticas de GTH de manera real aportan a la satisfacción laboral de los trabajadores de la siguiente manera;

- 1-Bajo riesgo psicosocial.
- 2- Empresas con baja rotación.
- 3-Bajos niveles de ausentismo.
- 4-Prevención de riesgo jurídico (Cuantiosas demandas)
- 5- Prevención accidentes laborales
- 6-Prevención de enfermedades laborales.
- 7-Procesos objetivos sin favoritismos.
- 8-Confianza de los trabajadores
- 9-Acceder a beneficios gubernamentales y fondos de inversión.
- 10-Trabajadores con pertenencia en su empresa.
- 11- Estabilidad y desarrollo para el trabajador-Familia-EF Hotel.

Lo anterior entonces, dentro del proceso investigativo es de gran importancia al evidenciar que el camino para seguir fortaleciendo las EF sector turístico hotelero, es relevante la

identificación de las prácticas que en un gran porcentaje no se cumple y son imprescindibles en un país que está creciendo su economía sustentada en el turismo y más aún nuestro eje cafetero expresado como paisaje cultural cafetero para la humanidad “ Se trata de un territorio compuesto por seis zonas localizadas en 47 municipios de los departamentos de Caldas, Quindío, Risaralda y Valle del Cauca, rodeadas por un área de influencia o amortiguamiento. El PCC demostró un Valor Universal Excepcional que incorpora el esfuerzo humano y familiar, la cultura desarrollada en torno al café” (<http://paisajeculturalcafetero.org.co/contenido/preguntas-frecuentes1>) es decir nuestros hoteles constituidos como empresas de familia en el eje cafetero, deberán continuar en la implementación de procesos de la GTH que contribuyan a la satisfacción laboral de sus trabajadores pues son ellos aquellas personas vitales para alcanzar los objetivos de la empresa a través de generar en ellos seguridad y verdadero procesos de autorrealización.



## 8. CONCLUSIONES

Del resultado y análisis de la aplicación del instrumento en las EF del sector hotelero podemos concluir que:

En cuanto a las debilidades las Empresas de Familia se presenta que:

1. Las EF no cuentan con programas de prevención de riesgos laborales, razón por la cual se evidencian riesgos laborales relacionados con accidentes laborales, estrés y riesgos ergonómicos, siendo los mismos presentados en las organizaciones en un alto grado de ocurrencia.
2. las EF no cuentan en su mayoría con Programas de Bienestar que redunden en la calidad de vida de sus empleados.
3. Las EF no cuentan con una política empresarial establecida que le permita una consolidación comercial en el mercado de los hoteles.
4. La mayoría de las EF no cuentan con un plan de capacitación para sus empleados que le posibilite incrementar el nivel educativo y de apropiación de conceptos como el servicio, la calidad, que sean aplicables en la empresa, las EF se conforman con la capacitación que los empleados hayan adquirido antes de ingresar a la misma.
5. La mayoría de las EF no cuentan con un plan de incentivos que propenda por mejorar las condiciones de satisfacción laboral de los empleados de la EF, se limitan al cumplimiento de sus labores.
6. La contratación es manejada de manera informal especialmente en temporadas altas donde se requiere mano de obra adicional, incurriendo en riesgos laborales altos.
7. Ausencia de un organigrama claro y funcional.

En cuanto a las fortalezas en las Empresas de familia se observó que:

1. Las EF consideran que cuentan con unas condiciones ambientales óptimas para la prestación de los servicios hoteleros.
2. Se tienen en cuenta al personal de la empresa en las decisiones del nivel directivo
3. Las EF cuentan con prácticas de promoción laboral que le permita a los empleados mejorar su calidad de vida, como ascensos y reconocimiento de capacidad y habilidades para desempeñar su función.
4. En las empresas de familia si se da la equidad de género, toda vez que tanto hombres como mujeres tienen la posibilidad de ingresar a la planta de empleados de estas empresas.

Es importante mencionar que de la muestra tomada de las Empresas de Familia se obtuvo como resultado que 16 de ellas cuentan con Plan estratégico y las otras no lo tienen estipulado dando como conclusión que falta una concientización de la importancia administrativa que este plan representa para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Conclusiones del grupo investigador:

#### SATISFACCION LABORAL EN LAS EMPRESAS DE FAMILIA DEL SECTOR

TURISTICO HOTELERO: La ausencia de protocolos objetivos en los modelos de gestión incide en la satisfacción laboral de los trabajadores, pues entendemos la satisfacción laboral como la sensación de agrado, tranquilidad, estabilidad y ánimo de permanecer y crecer en el lugar de trabajo y de manera recíproca aportar con entusiasmo a la organización. Es decir las

empresas de familia hoteleras debe concientizarse que el desarrollo de sus objetos sociales si identifican las oportunidades de mejora pensando en la caracterización de la satisfacción laboral objetiva ( procesos objetivos de políticas de gestión y desarrollo) y generan propuestas de valor que incentiven a los trabajadores a ver sus espacio laboral no como algo transitorio sino como un proyecto a largo plazo que beneficiará el cumplimiento de los objetivos de la EF hotelera y experimentarán los beneficios de gente satisfecha, creadora, innovadora.

## **5. RECOMENDACIONES PARA LAS EMPRESAS DE FAMILIA**

Implementar un plan estratégico de negocio donde se tengan en cuenta los incentivos, programas de promoción y capacitación que les permita brindar a sus empleados una mejora continua en la calidad de vida de los mismos, por medio de la satisfacción laboral dada por las condiciones del empleo y de unas políticas empresariales definidas y aplicadas, teniendo en cuenta que son la base del crecimiento y expansión de las organizaciones.

Crear un departamento de Talento Humano al interior de la EF que le permita crear y desarrollar estrategias que redunden en la satisfacción laboral de los empleados de las EF así como en la calidad de vida de los mismos y por ende de la organización, reduciendo riesgos y potencializando las capacidades de las personas que la integran.

Las EF donde sus propietarios son empleados de la misma, generar cultura de autocuidado y cumplimiento objetivo de los procesos de gestión del talento humano, pues se observa en muchos casos la falencia de un cumplimiento estricto del mismo.

Fortalecer competencias en el desarrollo y gestión del talento humano especialmente el responsable directo de la administración de la EF .

## **6. RECOMENDACIONES PARA LOS GTH**

Establecer manuales para la vinculación del personal a la EF que le permita a las mismas contar con el personal idóneo para los cargos requeridos.

Definir criterios para generar bienestar a los empleados de las EF, los cuales redundaran en la calidad de vida laboral especialmente en la satisfacción laboral de los empleados de las EF, así como en el empoderamiento de sus funciones.

Liderar programas de prevención y atención a los riesgos psicosociales para los empleados de las EF que permita minimizar los mismos y generar una estabilidad en las personas que conforman la EF.

Desarrollar programas de capacitación para los empleados de las EF que les permita la promoción al interior de la organización y un crecimiento personal.

Brindar capacitación a las personas encargadas de los hoteles de familia frente a las prácticas del desarrollo y gestión del talento humano.

## 7. BIBLIOGRAFIA

- ACODESI. (2003). *La formación integral y sus dimensiones: texto didáctico*. Bogotá. D.E.: Editorial Kimpres Ltda.
- Camacaro, P. R. (2010). Abordaje conceptual de calidad de vida en el trabajo. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Obtenido de [www.eumed.net/rev/cccss/07/prc.htm](http://www.eumed.net/rev/cccss/07/prc.htm)
- Castaño, J. C., Montoya, L. S., & Restrepo, L. S. (2009). Compensación salarial y calidad de vida. *Scientia et Technica*, XV(43), 89-94.
- El Congreso de Colombia . (2012). *Ley 1562 de 2012*. Bogotá: El Congreso .
- El Congreso de la República . (1993). *Ley 100 de 1993*. Bogotá: El Congreso .
- Fernández-Ríos, M., & Sánchez, J. C. (1997). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Colombia: Ediciones Díaz de Santo.
- Gómez, J. (2008). Hacia una definición y caracterización de las empresas de familia. *Gestión & Sociedad*, 57-74.
- García, D. (2011). *Estudio de la motivación y satisfacción laboral en el colectivo de operadores de grúa torre en edificación a través de un método cualitativo*. Valencia, España: Escuela Técnica Superior de Ingeniería en Edificación.
- Giarrizzo, V. (2009). Bienestar económico subjetivo: más allá del crecimiento. *Economía*(28), 9-34.
- Gimeno, A. (2004). *El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores*. España: Universidad Ramón Llull.
- Max-Neef, M. (1988). *Desarrollo a escala humana: conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones*. Barcelona: Icaria Editorial, S.A.

- Montaña, N. E., & Remolina, V. (2008). *Diseño de una propuesta de protocolo de familia como herramienta jurídica, para las empresas registradas en el centro de desarrollo de empresas de familia (CEDEF)*. Bogotá: Universidad de La Salle.
- Paz, N., & Cáceres, J. N. (2011). *Construcción y análisis de estructura factorial del cuestionario de calidad de vida laboral (CVL-37)*. Talca: Universidad de Talca.
- Robalino, F. J. (2010). *Formación integral y sus dimensiones: texto didáctico*. Bogotá: Asociación de Colegios Jesuitas de Colombia.
- Sánchez, M. (24 de junio de 2013). *Promoción interna, beneficios para la empresa y el empleado*. Obtenido de konectablog.com: <http://www.konectablog.com/promocion-interna-beneficios-para-la-empresa-y-el-empleado/>
- Uribe-Rodríguez, A. F., Garrido-Pinzón, J., & Rodríguez, A. M. (2011). Influencia del tipo de contratación en la calidad de vida laboral: manifestaciones del capitalismo organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*(33), 1-16.



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

**MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
ACTA DE SUSTENTACION DE TRABAJO DE GRADO  
No. 027**

**ASISTENTES**

Presidente de la sesión: **MARLENY CARDONA ACEVEDO**

Egresados: **LINDA JOHANA QUINTERO ANGEL  
CLAUDIA MARCELA LOPEZ PADILLA**

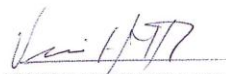
Jurados de sustentación: **VICTOR HERNANDO MACIAS  
WILMAN ANTONIO RODRIGUEZ**

**DESARROLLO:**

El jueves 12 de Mayo de 2016, a las 8:30 a.m. en el aula 161, se llevó a cabo la sustentación del trabajo de grado elaborado por las egresadas de la XII cohorte de la Maestría en Gerencia del Talento Humano, **LINDA JOHANA QUINTERO ANGEL Y CLAUDIA MARCELA LOPEZ PADILLA**, denominado **"SATISFACCION LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA DEL SECTOR TURISTICO EN MANIZALES Y ARMENIA, COMO INDICADOR DE CALIDAD DE VIDA"**.

Luego de la presentación realizada por los egresados, de la interrogación y discusiones pertinentes, los jurados decidieron **APROBAR** el trabajo presentado y sustentado, como requisito de grado para optar al título de Magister en Gerencia del Talento Humano.

  
**MARLENY CARDONA ACEVEDO**  
Directora de la Maestría

  
**VICTOR HERNANDO MACIAS**  
Equipo de investigación

  
**WILMAN ANTONIO RODRIGUEZ**  
Equipo de Investigación

Carrera 9 N° 19-03  
PBX: (57) (6) 887 9680 - Fax: (57) (6) 884 1443  
MANIZALES, COLOMBIA

[www.umanizales.edu.co](http://www.umanizales.edu.co)



