

# LA INFORMALIDAD DEL SUBSISTEMA DE COMPENSACIÓN EN LA PEQUEÑA INDUSTRIA HOTELERA DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN<sup>1</sup>

*Por: Danny Marcela Piedrahíta Córdoba<sup>2</sup>*

**Resumen:** *Objetivo:* identificar causas y consecuencias de la informalidad en el subsistema de compensación de la pequeña industria hotelera de la ciudad de Medellín. *Referentes conceptuales:* se realizó revisión teórica fundamentada en informalidad del subsistema de compensación, teniendo como base un estado del arte con datos sobre el tema y sus derivados. *Método:* investigación cualitativa de enfoque descriptivo y corte transversal, con un estudio de casos basado en entrevistas de profundidad 4 gerentes y 5 empleados de pequeños hoteles de la ciudad de Medellín. *Resultados:* para la presentación, posterior discusión y análisis de datos se continuó con la lógica de las categorías: valor agregado que genera gestión humana a los objetivos organizacionales, características de la informalidad y análisis de causas y consecuencias de la informalidad en el subsistema de compensación. *Conclusiones:* para los gerentes la articulación entre el área de gestión humana y el cumplimiento de los objetivos se da a través del rendimiento laboral de las personas y su disposición para realizar sus funciones, es así como se genera un mejor desarrollo y satisfacción tanto personal como laboral. La estructuración de los subsistemas de compensación en las empresas estudiadas (sus gerentes y empleados) tiene características clasificadas como informal, aunque los gerentes quisieron blindar esa informalidad, algunos de sus empleados respaldaron a través de sus respuestas que el manejo estructural es informal, pues en la práctica legalmente no se le está dando el manejo formal que debiera tener este subsistema. Algunas causas son: limitaciones económicas, falta de capacitación administrativa, desorden empresarial e incumplimiento de normatividad legal desde la construcción de los hoteles. De las consecuencias se habla del cobro de vidas, insatisfacción laboral y por ende desanimo para realizar sus funciones, muy de la mano está el bajo rendimiento productivo.

**Palabras claves:** *Gestión Humana, Pequeña industria hotelera. Subsistema de compensación.*

---

<sup>1</sup> Trabajo de grado para optar por el título de Magister en desarrollo humano organizacional. Escuela de administración. Universidad EAFIT. 2018. Orientador: Johnny Orejuela, PhD.

<sup>2</sup> Administradora de negocios. Especialista en Gerencia del Desarrollo Humano Universidad EAFIT. dpiedra4@eafit.edu.co

Las organizaciones dedicadas a la pequeña industria hotelera de una ciudad con gran potencial de desarrollo como es Medellín necesitan contar con un capital humano robusto capaz de adaptarse a las necesidades internas con las que cuenta la organización para desarrollar las actividades operacionales con el fin de entregar un producto o servicio con las características específicas que se han debido tener en cuenta (dependiendo de las variables del mercado) para ser creado. En la mayoría de casos, los pequeños hoteles pertenecientes a la ciudad de Medellín no cuentan con un área de gestión humana de hecho, ejecutan algunas funciones propias de dicha área, pero no tienen conocimiento alguno de que forma parte de un área técnica.

La pequeña industria hotelera ha sido uno de los ejes principales para el desarrollo turístico, sociocultural y el crecimiento económico en la ciudad de Medellín. La capital del departamento de Antioquia cuenta con una historia muy significativa para atraer turistas algunas de ellas son: pueblito paisa (mirador que permite a los turistas observar el paisajismo que rodea la ciudad y disfrutar de alimentos típicos y otro tipo de servicios que allí ofrecen), plaza de botero (lugar al aire libre, ubicada en el centro de la ciudad y lleva el apellido de su creador el escultor antioqueño Fernando Botero), parque explora (combinación de ciencia con algo de tecnología y diversión desde los más pequeños hasta los más adultos), subir en metro (hacer un recorrido por la ciudad en los medios de transporte masivos: metrolplus, tranvía, metro cable...), las escaleras eléctricas (obra social de intervención que se realizó en una comuna afectada por la violencia y que ha facilitado la vida de sus residentes y por las cuales se otorgó a la ciudad el premio de la ciudad más innovadora del mundo) y muchos otros lugares que atraen diariamente un alto flujo de turistas nacionales y extranjeros. Una creciente demanda en este servicio ha provocado que surjan cada vez más organizaciones de pequeño tamaño; debido a los sitios turísticos donde se encuentran ubicadas estas organizaciones y su poco desarrollo industrial amplifica más la informalidad. Cuando nos referimos a normatividad en la gestión humana, observamos que se ha hecho el intento por cumplir con toda la regulación necesaria (contrato laboral o por prestación de servicio, afiliación a la seguridad social: aportes a caja de compensación familiar, Sena, salud y pensión, afiliación a riesgos laborales, pago de salario mínimo legal, descansos remunerados,

vacaciones, cesantías e intereses a las cesantías, prima de servicios, licencias remuneradas, indemnizaciones, ceñimiento al código sustantivo de trabajo, recargo nocturno, pago de horas extras) como requisito a la prestación del servicio de hospedaje; no obstante, durante los últimos años ha sido más evidente la informalidad en el subsistema de compensación.

En Colombia se ha venido gestionando la promoción del cumplimiento de las normas refiriéndose a la normatividad laboral (basados en el código sustantivo del trabajo), con el cumplimiento de un proyecto en julio del año 2017 que pretende reducir el tiempo laboral nocturno de diez a nueve horas; sin embargo, aún se observan extensas jornadas de trabajo y su mal pago. Por otro lado, la existente informalidad que se ha generado en el campo de la industria hotelera al tratar de reducir los costos operacionales ha producido una alta demanda de evasores en los pagos estipulados al efectuarse el vínculo de relación laboral.

Es justo realizar un levantamiento de información cualitativa respecto a este tipo de informalidad en el subsistema de compensación dentro de las pequeñas organizaciones de la industria hotelera, pues actualmente no se cuenta con suficiente información de investigaciones relacionadas con el tema. Debido a este evento es relevante comprender y analizar esta modalidad informal, establecer bases que contribuyan a la implementación y adaptación de mejores prácticas en cuanto al subsistema de compensación dentro de las organizaciones hoteleras de la ciudad de Medellín. Al finalizar esta investigación las direcciones de los pequeños hoteles tendrán bases que les permitirán ser más conscientes al momento de implementar la informalidad en el subsistema de compensación; pues los beneficios van desde evitar sanciones económicas hasta la afectación de salud física y mental del personal con el que cuentan. Serán bondades que contribuyen al beneficio mutuo de la organización y a su capital humano, por su lado la organización podrá potenciar la calidad del servicio que presta a través de sus empleados, aumentando su productividad y el cumplimiento de los objetivos organizacionales (desde la camarera encargada de higiene y limpieza hasta la recepcionista cuya función es ofrecer un buen servicio al cliente), la conformidad en cuanto a la compensación económica (remuneración salarial por el trabajo ejecutado) y emocional (beneficios extras que incluyen la familia, la recreación, los permisos

y demás temas relacionados con la vida personal del empleado) harán que la articulación entre el capital humano y la organización este menos afectada por brechas que se pueden reducir a través de la formalidad en el subproceso de compensación.

Se opta por tomar el subsistema de compensación como eje de esta investigación debido al gran impacto que causa dentro de la pequeña industria hotelera y por ser un factor crítico al momento de cuestionar el manejo interno que se da dentro de las organizaciones, por otro lado, los demás subsistemas tienen algunas condiciones formales las cuales no determinan puntos críticos de informalidad dentro de la organización.

Dado todo o anterior, se plantea el siguiente problema de investigación:

*¿Cuáles son causas y consecuencias de la informalidad en el subsistema de compensación en la pequeña industria hotelera de la ciudad de Medellín?*

## **Objetivos**

### ***General:***

Identificar causas y consecuencias de la informalidad en el subsistema de compensación en la pequeña industria hotelera de la ciudad de Medellín.

### ***Específicos:***

- Identificar el valor agregado que genera gestión humana a los objetivos organizacionales de pequeños hoteles en la ciudad de Medellín.
- Analizar características de informalidad en el subsistema de compensación.
- Conocer las percepciones de gerentes y empleados en torno a causas y consecuencias de la informalidad en la compensación.

## **Marco de referencias conceptuales**

### *Antecedentes (estado del arte)*

Con el fin de suministrar un estado actual teórico con relación a las tendencias investigativas sobre la no formalización de la gestión humana en la pequeña industria hotelera, y partiendo de ese punto se procede a mostrar un listado de algunos estudios realizados hasta el momento en el tema antes mencionado o aquellos que están articulados de tal forma que adquieren una relación directa; a partir de las siguientes categorías: propósito general de la investigación, referentes conceptuales, tipos de estudio, sujetos participantes, técnicas de recolección de la información, tipo de diseño de investigación y principales resultados o hallazgos.

*En relación con el objetivo general* de los artículos se puede observar una tendencia en el hecho de caracterizar, identificar, determinar, analizar y establecer causas relacionadas con los temas principales que conllevan a la informalidad desde la gestión humana hasta el subsistema de compensación en la pequeña industria hotelera. Actualmente la mayoría de las organizaciones están en una constante adaptación a los cambios que impone la globalización, sus exigencias y aquellas características propias de la industria hotelera; se observan algunas variables dependientes de nuestro tema principal: gestión humana y sus prácticas (Rodríguez, D. Granados, P. Velandia, S. 2015; Calderón, G. Naranjo, J. Álvarez, C. 2007; Gimeno, M. 2015; Salgado, E. 2006; Calderón, G. Naranjo, J. Álvarez, C. 2010), el sector hotelero y su relación con la gestión humana y compensación (Salazar, O. 2014; Mogollón, M. 2015; Valenzuela, P. Marín, M. 2014; Arriaga, S. 2013; Claver, E. Pereira, J. Andreu, M. s.f; Brunet, I. Alarcón, A. 2007; Lillo, A. 2009; Navarro, J. Bravo, I. Jeréz, C. 2008; López, E. 2010; Pérez, J. Arbelaza, I. 2016; Varela, R. 2013).

Adicionalmente encontramos como algunas investigaciones tienen un propósito más profundo y enfocado hacia la medición de aplicaciones tecnológicas y su impacto dentro de las organizaciones (Cárdenas, X. 2014). La aplicación de estrategias donde los empleados

toman roles y obtienen beneficios por los puntos (Martínez, S. Redondo, M, 2015), también aquellas estrategias encaminadas a la motivación en la satisfacción laboral y el coaching (Mazzola, F. 2011 y Báez, F. Santos, M. 2014).

Por otro lado, Bustos, N. (2013) y Herrera, M. Angulo, G. (2006) se enfocan en la importancia en los estilos de liderazgos. En sus investigaciones tienen como referente apuntar a los diferentes estilos de liderazgos que se encuentran dentro de la organización, como principal característica en el éxito de la organización.

*Dentro del tipo de estudio y tipo de diseño* de las investigaciones se encuentra que existe cierta predominancia hacia lo cualitativo. La mayoría de las investigaciones basaron sus estudios en la parte cualitativa. Hubo algunas investigaciones que reforzaron sus validaciones cualitativas con razonamiento cuantitativo, encontramos que los autores Calderón, G. Naranjo, J. Álvarez, C. (2010); Rodríguez, D. Granados, P. Velandia, S. (2015), Arriaga, S. (2013), Lillo, A. (2009), Salazar, O. (2014), Mazzola, F. (2011) y Brunet, I. Alarcón, A. (2007) le apostaron al tipo de estudio mixto; el cual les sirvió de complemento para que sus investigaciones fueran más cómodas para el proceso de depuración de la información. Las demás investigaciones optaron por la cuantitativa.

El enfoque más común por los investigadores en sus artículos es el descriptivo, donde se buscó describir la relación existente que se efectúa entre el área de gestión humana y el sector hotelero y fue utilizado por Gimeno, M. (2015), Arriaga, S. (2013), Valenzuela, P. Marín, M. (2014), Mogollón, M. (2015), Mazzola, F. (2011), Claver, E. Pereira, J. Andreu, M. (s.f) y Rodríguez, D. Granados, P. Velandia, S. (2015).

Otras formas de enfocar la investigación menos frecuente fueron la de realizar un diagnóstico que quedara a consideración de los ejecutivos de la empresa donde se realizara el estudio (Navarro, J. Bravo, I. Jeréz, C. 2008) y la basada en búsqueda bibliográfica con ayuda en libros, revistas, internet y trabajos de grado (Cárdenas, X. 2014 y Calderón, G.

Naranjo, J. Álvarez, C. 2007), sin dejar de lado, por supuesto, las visitas a la organización y todo el trabajo de campo que requiere la aplicación de cuestionarios, pues un punto en común de todos los estudios, a parte del método cualitativo, es el trabajo de campo en una empresa determinada y la identificación de una muestra para aplicar cuestionarios y entrevistas dirigidos a los objetivos de la investigación.

*Al hablar del sujeto* participante se evidencia que gran parte de las investigaciones se han desarrollado con gerentes y colaboradores de la organización (Rodríguez, D. Granados, P. Velandia, S. 2015; Valenzuela, P. Marín, M. 2014; Martínez, S. Redondo, M, 2015; Báez, F. Santos, M. 2014) mientras que otros identificaron propietarios, líderes de gestión humana, supervisores, jefes de planta, administradores, ejecutivos y gerentes (Gimeno, M. 2015; Arriaga, S. 2013; Pérez, J. Arbelaza, I. 2016; Herrera, M. Angulo, G. 2006). Parte de los estudios decidieron centrar su estudio en hoteles sin discriminar la acción de un sujeto específico (Claver, E. Pereira, J. Andreu, M. s.f; Brunet, I. Alarcón, A. 2007; Cárdenas, X. 2014; Salazar, O. 2014). Dentro de las investigaciones revisadas sólo Lillo, A. (2009); Navarro, J. Bravo, I. Jeréz, C. (2008) y Mogollón, M. (2015) no especifica muestra alguna.

*Con relación a las técnicas de recolección de información*, las más utilizadas fueron la aplicación de encuestas (Brunet, I. Alarcón, A. 2007; Cárdenas, X. 2014; Martínez, S. Redondo, M, 2015; Claver, E. Pereira, J. Andreu, M. s.f; Rodríguez, D. Granados, P. Velandia, S. 2015; Arriaga, S. 2013; Mazzola, F. 2011; López, E. 2010; Calderón, G. Naranjo, J. Álvarez, C. 2010; Lillo, A. 2009; Valenzuela, P. Marín, M. 2014; Salgado, E. 2006) y la aplicación de revisión documental (Calderón, G. Naranjo, J. Álvarez, C. 2007 y Bustos, N. 2013). A parte de estas técnicas también Gimeno, M. (2015) y Salazar, O. (2014) utilizan la búsqueda en bases bibliográficas, mientras que Herrera, M. Angulo, G. (2006) acude a la entrevista focalizada y Pérez, J. Arbelaza, I. (2016) usa el instrumento de la entrevista y el grupo de discusión. Cabe resaltar dentro de este recuento de las técnicas de recolección de información encontramos otra tendencia al uso de varias técnicas combinadas para generar mayor validez en sus investigaciones (Mogollón, M. 2015; Navarro, J. Bravo, I. Jeréz, C. 2008; Báez, F. Santos, M. 2014; Salazar, O. 2014).

Esto demuestra que las investigaciones sobre la no formalización de la gestión humana en la pequeña industria hotelera que tomen una empresa para hacer su estudio requieren, de manera significativa, un trabajo de campo donde el investigador visite la organización, identifique una muestra, aplique una encuesta compuesta por cuestionario o entrevista y utilice un método cualitativo o mixto. Esto con base en la predominancia de los elementos antes expuestos en la mayoría de las investigaciones.

*En lo correspondiente a los resultados hallados*, se evidencia una fuerte tendencia hacia el informalismo en todos los procesos que integran la gestión humana dentro de aquellas organizaciones constituidas por un personal reducido (pymes o empresas unipersonales) y donde adicionalmente no cumplen con estándares para el desarrollo de las actividades propias de la gestión humana, dificulta el proceso exitoso de la organización correspondiente a la relación entre el capital humano y la organización como tal (Arriaga, S. 2013; Rodríguez, D. Granados, P. Velandia, S. 2015). La mayoría de empresas prestadoras de servicio turístico, en este caso pequeños hoteles no cuentan con el presupuesto suficiente para la incorporación de un área de gestión humana a sus empresas.

Algunas de las organizaciones que se tuvieron en cuenta para realizar las investigaciones muestran que dentro de su esquema organizacional tienen en cuenta una estrategia de recursos humanos (Navarro, J. Bravo, I. Jeréz, C. 2008; Lillo, A. 2009; Arriaga, S. 2013), que sirve como elemento básico de una política estratégica para el manejo de la relación con el personal vinculado a la empresa.

Otra conclusión fue la encontrada en el estudio de Gimeno, M. (2015), encuentra que en la organización hotelera no existe un departamento de gestión humana como tal y por ende tampoco el subsistema de compensación; y aquellas tareas que se relacionan a esa área son ejercidas directamente por la administración y la dirección de la organización, dicha ausencia del departamento de gestión humana se debe a los costos que implica.

En un caso aislado se observa que los conceptos de literatura no eran aplicables a la empresa donde se realizaba la gestión del estudio investigativo (Cárdenas, X. 2014).

En la investigación de Rodríguez, D. Granados, P. Velandia, S. (2015) se encontró en los resultados que las prácticas de gestión humana que realizan las empresas objeto de estudio se realizan de manera empírica; es decir, desconocen los nombres de cada proceso, pero los han venido desarrollando de manera empírica desconociendo el tecnicismo que demanda, pero aun así aplicándolo dentro de las organizaciones.

### **Gestión Humana: aproximación a su función**

La administración de los recursos humanos tiene sus inicios desde la revolución industrial, en esta investigación se tomará el término de gestión humana, el cual es entendido como el “manejo integral del capital humano, a su gobierno” (Allen, 2006, p. 19). Observando el notable cambio en los diferentes nombres que se le ha destinado a la gestión humana, podemos encontrar que todos apuntan a un mismo fin: promover el personal como parte fundamental y esencial en el funcionamiento exitoso de toda organización. Actualmente se opta por ver las funciones de la gestión del talento humano como motivaciones y encontramos dos muy importantes “enfaticar el concepto de que las personas forman parte del capital de una organización, dar la idea de un cambio potente y reconocer el verdadero lugar de las personas, y no considerar que son un mero “recurso” del cual se dispone” (Allen, 2006, p. 16). Las personas son una parte muy importante de la organización, son ellas quienes sirven de puente entre el conjunto de recursos tangibles e intangibles de la organización y la entrega final de un producto o servicio, es de considerar que en ocasiones se dispone de recursos tecnológicos capaces de realizar las funciones que lleva a cabo el capital humano con el que cuenta la organización pero también se reconoce que para el uso de dicha tecnología es necesario la manipulación de un personal idóneo y capacitado.

En este punto y haciendo referencia a la apreciación de García (2009) la gestión humana es definida como los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la dirección de la organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización (p. 0). Para tener una visión más clara de los procesos de gestión humana (quienes sirven de apoyo en la dirección organizacional) que hacen parte del quehacer diario de una organización, observaremos algunos de los procesos que ciertos autores nombran parte de la gestión humana:

*Tabla 1. Agrupación de los procesos de gestión humana según autores*

<b>Autor</b>	<b>Agrupación de los procesos de gestión humana</b>
Chiavenato (2002)	1. Administración de personas
	2. Aplicación de personas
	3. Compensación de personas
	4. Desarrollo de personas
	5. Mantenimiento de las condiciones laborales del personal
	6. Monitoreo de personal
Dessler (1991)	1. Rendimiento y selección
	2. Capacitación y desarrollo
	3. Compensación y motivación
	4. Evaluación y desarrollo
	5. Ambiente legal de la administración de personal
Dolan, valle, jackson, y schuler (2003)	1. Procesos básicos en la gestión de los recursos humanos
	2. Incorporación del individuo en las organizaciones
	3. Desarrollo de los recursos humanos
	4. Evaluación, compensación y mantenimiento de los recursos humanos
	5. Temas actuales en la gestión de los recursos humanos
Decenzo y robins (2001)	1. Empleo que se refiere a la obtención de personas
	2. Capacitación y desarrollo, que tiene por objeto preparar a las personas
	3. Motivación, que busca estimular a las personas
	4. Mantenimiento, que pretende conservar o retener a las personas
Gómez, balkin y cardy (1999)	1. Contratación de personas
	2. Desarrollo del empleado
	3. Retribuciones
	4. Gobernación
Sherman, bohlander, snell (1999)	1. Alcanzando los requerimientos de los recursos humanos
	2. Desarrollo de la eficacia en los recursos humanos
	3. Implementación de compensaciones y seguridad

	4. Mejoramiento de las relaciones con los empleados
Rodríguez (2002)	No plantea la clasificación por categorías que agrupan procesos, sino que define funciones específicas de la gestión del personal.
Castillo aponte (1994)	1. Planeación del personal
	2. Organización de personal
	3. Coordinación de personal
	4. Dirección
	5. Control de personal
Alles (2005)	1. Descripción de puestos
	2. Formación/ Selección
	3. Compensaciones
	4. Desempeño
	5. Carreras
Alles (2006)	1. Dirección estratégica de recursos humanos

*Fuente: García, M. (2009).*

Como se observó en el cuadro anterior, existe diversidad en la estructura procesal de la gestión humana dentro de toda organización, con base en dichos procesos y teniendo en cuenta otros no descritos anteriormente pero que tienen una amplia relación en su significado se muestra a continuación una matriz de procesos, que sirve como base para delimitar funciones de cada proceso.

*Tabla 2. El valor agregado de los procesos de gestión humana.*

Proceso	Descripción	Ventajas	Valor agregado
<b>Selección</b>	Contribuye al logro eficaz en la incorporación de personal a la organización es necesario contar con una buena base de datos, adicional a ello conocer las necesidades específicas de cada puesto.	Personal idóneo para cada puesto. Base de datos para contratación futura. Ajuste a las necesidades internas. Disminuye en costos de adaptación al puesto.	Mayor optimización del capital humano con el que cuenta la organización con relación a la adaptación puesto-empleado, empleado-puesto.
<b>Desarrollo y evaluación</b>	Consiste en conocer la brecha en adaptación del personal tanto al puesto como a la organización, se detectan las necesidades de capacitación y desarrollo para recibir el entrenamiento que corresponde; generando una mayor productividad.	Personal capacitado para desarrollar nuevas funciones propias del puesto. Permite conocer las falencias del personal. Ayuda a identificar las ventajas y desventajas que tiene el personal al ser evaluado.	Propone un esquema global para el crecimiento profesional y laboral del personal, generando ventaja competitiva frente a las demás organizaciones.

<b>Compensación</b>	Es aquí donde la organización debe mantener y motivar el personal, a través de una adecuada compensación no solo económica sino también emocional, garantizando los espacios necesarios para el desarrollo integral de su personal.	Retribuye el trabajo realizado por el personal. Está delimitado por el marco legal. Mejora la calidad de vida del personal.	Proporciona un recurso importante para elevar el incentivo hacia el personal y así aumentar la productividad.
<b>Relación con el personal y evaluación</b>	Se refiere a la satisfacción del personal articulado a la percepción de relaciones entre los empleados, retribución económica, las condiciones de trabajo, la comunicación y demás componentes relacionados con el empleado, sus pares, superiores y todos los que intervienen en el funcionamiento de la organización.	Brinda insumos para el proceso de mejora continua en cuanto al personal y las tácticas empleadas para funcionar como organización. Ayuda a crear estrategias adaptadas a las necesidades específicas. Insumo para la medición de rotación del personal.	Genera una amplia perspectiva que sirve de base para conocer mejores rutas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

*Fuente: Elaboración propia con base en (Werther, Davis, Guzmán., 2001) y otras definiciones.*

## **Valor agregado de la Gestión Humana**

Se empieza a considerar un valor agregado generado a través de la gestión humana; Ulrich & Brockbank (2005) afirman: “la propuesta de valor de recursos humanos significa que las prácticas, departamentos y profesionales de recursos humanos producen resultados positivos para los stakeholders; empleados, managers, clientes y accionistas” (p. 22).

Contemplando un nuevo significado de la gestión humana dentro de la organización como socio estratégico que genera insumos para la transformación de propuestas, equipamiento de personal capacitado e idóneo para el desarrollo de las funciones propias de su puesto de trabajo, herramientas capaces de optimizar procesos, entre otros, sirven para mantener el éxito organizacional, de esta manera la generación de valor se transforma en indicador de éxito de los recursos humanos, por lo antes expresado, se confirma como el desarrollo de una relación entre recursos y el valor es proporcional cuando los demás reciben

valor gracias al trabajo de recursos humanos y recursos humanos se proyecta creíble, respetado e influyente. (Ulrich & Brockbank, 2005).

Desde el direccionamiento que se maneja dentro de la organización, la gestión humana juega un papel importante siempre y cuando se tenga en cuenta la política de esa área, “cuando la alta dirección es consciente del valor que produce un buen enfoque de recursos humanos para ellos y su organización, se convierte en el abogado de las acciones de recursos humanos” (Ulrich & Brockbank, 2005, p. 11). Para generar una propuesta de valor capaz de traspasar los límites impuestos por los cambios generados, se requiere de la articulación con la estrategia organizacional; pues todos deben tener el mismo foco a seguir.

El propósito de todo negocio es lograr el éxito a través del cumplimiento de los objetivos organizacionales, dotados de múltiples recursos que deben moldear a las necesidades internas para poder operar y estar al nivel de las exigencias actuales del mercado moderno. Una forma estratégica para lograr dicho propósito es:

la gestión por competencias, que cuando está bien diseñada –no siempre es así- es un verdadero ganar-ganar, ya que por un lado permitirá el cumplimiento de los objetivos organizacionales y, por otro, ubicará a las personas en los puestos para los cuales están mejor capacitados, tanto en conocimientos como en competencias. (Alles, 2006, p. 18).

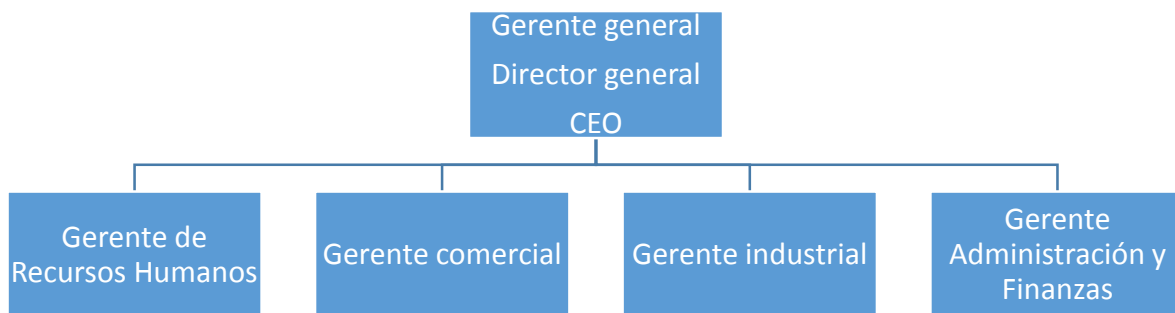
La concepción de la gestión humana moderna es vista como el corazón de la organización, con delimitantes que se desarrollan en pro del cumplimiento de las estratégicas organizacionales para cumplir con los objetivos propuestos. Una buena dirección, es capaz de traducir las necesidades tanto internas como externas y controlables en ventajas competitivas, solo si integra adaptación, conocimiento, tecnología, personal y demás ítems que se derivan de la propuesta que tiene como organización para operar en el entorno global.

El uso adecuado y óptimo de las herramientas que proporciona un buen direccionamiento estratégico, mantiene una mejora continua y guía a la organización hacia las propuestas realizadas con el fin de obtener mayores beneficios sin incurrir en altos costos de capital. Por otro lado, la gestión humana es un fuerte potencial para lograr el éxito de toda organización, si se mantienen buenos lazos en la relación organizacional con el personal que la integra. La relación gestión humana-organización se puede delimitar según la ubicación que tiene el área en la estructura organizacional:

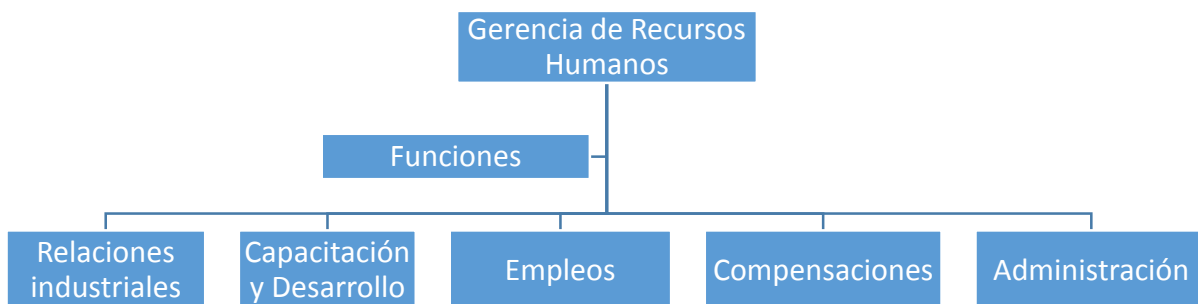
Si tiene un “jefe de personal” que reporta al gerente administrativo, esto indica que la empresa solo se ocupa de liquidar los sueldos de sus empleados y otros temas de índole administrativa. Si, por el contrario, tiene un área con un gerente del mismo nivel que el comercial, el industrial o el de operaciones, que reporta al gerente general, nos encontramos con una organización que valora y cuida sus recursos humanos. (Alles, 2006, p. 21)

A continuación, se observa de una manera gráfica lo que Alles (2006) quiere decir respecto a la ubicación del área de gestión humana dentro de la organización:

*Ubicación del área Recursos Humanos dentro de la organización*



*Organigrama a tipo de un área de Recursos Humanos*



*Fuente: Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Alles, M. (2006. p. 22)*

Cuando la visión, misión y los objetivos organizacionales están alineados a la propuesta de valor generada por recursos humanos, la ventaja competitiva estará constituida por un recurso humano capacitado y entrenado para enfrentar los retos impuestos por la constante del tiempo; la cual desarrolla actualización de procesos, productos, tecnologías, servicios y demás variables que implica una organización. “el manejo estratégico de los recursos humanos implica agregar valor. Si ese es el objetivo central de la gestión del área, estará incluido en la visión y misión de la organización” (Alles, 2006, p. 30).

Teniendo en cuenta que el direccionamiento estratégico está muy ligado al aporte que realiza gestión humana en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, al valor agregado que le brinda al servicio de hospedaje que brindan los pequeños hoteles de la ciudad de Medellín, es satisfactorio conectar ambas propuestas para que se logre el éxito organizacional.

### **Subsistema de compensación**

Pasando de la gestión humana en general, ahora se profundiza en el subsistema de compensación el motivo de esta investigación y subproceso del cual algunos empleados de la pequeña industria hotelera enfrentan grandes riesgos e inconvenientes por su incumplimiento y también por el desconocimiento administrativo de los derechos y beneficios laborales a los que tienen acceso los trabajadores. Se entiende por compensación todo aquello que se entrega al trabajador como retribución a su labor dentro de la organización; el cual está regido por unos lineamientos legales y que están protegidos por autoridades competentes (ministerio de trabajo), el departamento de gestión humana es el encargado de generar un sistema de compensación basado en las necesidades

organizacionales que se presentan en ella, adicionalmente debe velar por cumplir con todas aquellas políticas que cree dentro de dicho sistema y regirse por las leyes.

La compensación ha experimentado cambios importantes con el pasar de los años, permitiendo realizar funciones fuera de la operación en el departamento de nómina y la administración de planes prestacionales, el estudio detallado en la eficiencia a través de los tiempos y los movimientos que realizaban los trabajadores al desarrollar sus funciones laborales (haciendo parte del departamento de producción), aparece inicialmente en 1951 (segunda mitad del siglo XX) una nueva figura encargada de analizar y evaluar los puestos. Por esa misma época aparece dentro de las organizaciones una característica que les permitía designar un área específica para ocuparse de las prestaciones laborales.

Finalmente, con el cierre del siglo XX empezó a prevalecer la prevaecía el elemento de pago basado en resultados, donde inmediatamente aparecieron nuevos términos y conceptos de compensación variable, posterior a ello con nuevas necesidades y estándares laborales se introdujeron al área de compensación. (Varela, 2013).

Dentro de las disposiciones generales del concepto de salario (el cual es uno de los principales elementos que forman parte del subsistema de compensación) el artículo 127 modificado por el artículo 14 de la ley 50 de 1990 indica que:

*“Constituye salario no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones”*

Bajo este parámetro de constitución de salario se establecen limitaciones para realizar compensaciones salariales por fuera de la ley; algunos administradores de pequeñas empresas de la industria hotelera acostumbran hacer uso de pagos que para ellos no constituyen salario y por desconocimiento de la norma por parte de los empleados esas afectaciones a sus derechos se quedan en el limbo, debido a que nadie hace nada la informalidad se vuelve una constante de las pequeñas organizaciones sin pensar en posibles complicaciones negativas a futuro.

El sistema de compensación que se implemente en la organización debe ser tan robusto como el deseo de cumplir con los objetivos organizacionales, cuando un empleado se encuentra satisfecho se evidenciará en su rendimiento laboral (productividad). A diferencia de organizaciones donde solo desean cumplir con los objetivos propuestos y no se preocupan por el bienestar de sus empleados caen en el error de fracasar porque no alinean las estrategias organizacionales con los diferentes departamentos que la integran.

La administración del subsistema de compensaciones tiene varios objetivos, que permiten a la organización seguir con su plan estratégico de mantenerse en el mercado y crecer, algunos de ellos son:

- *Retener a los empleados actuales:* hacer todo lo posible por mantener la satisfacción de sus empleados en un nivel óptimo para que no se les haga atractiva otra organización y decidan marcharse.
- *Incorporar personal calificado:* acudir a la selección minuciosa de personal calificado y apto para los cargos que se soliciten en la organización, garantizando el desarrollo deseado a nivel productivo por parte de los trabajadores; como es bien sabido la competencia laboral es alta y los beneficios que ofrecen algunas organizaciones las hacen muy llamativas laboralmente.

- *Motivar el desempeño adecuado:* una buena retribución debe estar ligada al cumplimiento de funciones para lograr unos objetivos propuestos, el uso adecuado de políticas compensatorias sirve de apoyo para favorecer el buen desempeño laboral de los empleados. Nadie se querrá perder los beneficios extras que podría obtener si cumple con los estándares propuestos.
- *Controlar los costos:* al implementar un sistema de compensación racional, permite conservar los costos asociados a su mantenimiento y al cumplimiento de las funciones que tiene dentro de la organización, cuando se desvían del presupuesto ocurre que hay un sobre costo (posiblemente el personal que ingreso no era apto para el cargo que ocupaba, no se realizaron las pruebas necesarias para garantizar los conocimientos básicos del puesto, hicieron un cambio de puesto sin profundizar en conocer las habilidades de la persona...), y a eso le apunta este objetivo a disminuir los costos o mantenerlos dentro del límite presupuestal.
- *Garantizar la igualdad:* pretende mantener un equilibrio entre las tareas diarias que ejerce el trabajador y su retribución. En esta industria hotelera la informalidad hace parte del día a día, en ocasiones las personas se sienten inconformes porque sienten que dan más de lo que reciben y en comparación con empleados de otros hoteles se vulneran algunos derechos.
- *Verificar los requisitos legales:* toda organización grande, pequeña o mediana debe funcionar bajo los parámetros legales de cada país donde operan, en el tema laboral para Colombia existe el código sustantivo de trabajo que se encarga de delimitar los derechos y obligaciones que tienen tanto los empleadores como los empleados, para velar por el cumplimiento de esas leyes encontramos autoridades reguladoras que inspeccionan el correcto uso de las leyes dentro de las organizaciones.
- *Optimar la eficiencia administrativa:* la integración de la función administrativa a la capacitación sobre la compensación es fundamental, deben apoyar el diseño y actualización del plan de compensación.

*Compensación salarial*: retribución monetaria que recibe el trabajador por la realización de sus funciones bajo los parámetros pactados. La compensación salarial puede ser:

- Fija: todos los pagos derivados de la relación laboral entre la empresa y el empleado, dichos pagos han sido establecidos por la organización (políticas internas) bajo un marco legal y con conocimiento del empleado, en este pago no existe ningún tipo de variación con trabajo extra.
- Variable: retribución dependiente de factores (internos por aumento de productividad, incapacidad laboral de algún otro empleado, retiro voluntario o despido...) integrados a las labores que ejecuta el empleado dentro de su rutina diaria, los cuales incrementarían el valor fijo del salario pactado entre la organización y el empleado. Algunos de esos factores son: recargos dominicales y festivos, horas extras, recargos nocturnos.
- Mixta: mezcla entre los componentes salariales fijos que recibe el trabajador y los variables.
- En especie: Art. 129 modificado por el artículo 16 ley 50 de 1990:

*Constituye salario en especie toda aquella parte de la remuneración ordinaria y permanente que reciba el trabajador como contraprestación directa del servicio, tales como la alimentación, habitación o vestuario que el patrono suministra al trabajador o a su familia, salvo la estipulación prevista en el artículo 15 de esta Ley.*

*El salario en especie debe valorarse expresamente en todo contrato de trabajo. A falta de estipulación o de acuerdo sobre su valor real se estimará pericialmente, sin que pueda llegar a constituir y conformar más del cincuenta por ciento (50%) de la totalidad del salario.*

*No obstante, cuando un trabajador devengue el salario mínimo legal, el valor por concepto de salario en especie no podrá exceder del treinta por ciento (30%).*

*Compensación Emocional*

Existen diversos esquemas de compensación emocional, ligados al incentivo del desarrollo personal del empleado y a las retribuciones no salariales generadas al reconocimiento de su buen desempeño dentro de la organización.

Los sistemas de compensación emocional están directamente relacionados con el desarrollo personal del empleado, permiten que exista un vínculo de gratitud por parte de la empresa hacia su personal, lo que genera un estímulo alto y un porcentaje con tendencia al aumento de la productividad laboral de manera eficiente y eficaz. Este tipo de compensación es algo nuevo para los gerentes de pequeños hoteles de la ciudad de Medellín, la tradición es hacer las retribuciones de manera salarial y como no poseen un presupuesto robusto para diseñar un sistema de compensaciones formales ni beneficios que los empleados desearían estuvieran incluidos en su retribución, la organización se limita a hacer el pago legal del salario correspondiente al desarrollo de las actividades laborales que ejecutan en el hotel.

Algunos métodos que se desarrollan para este tipo de compensación son:

- El empleado del mes.
- Reuniones para realizar un reconocimiento en público por el desarrollo de una labor.
- Felicitaciones directas del jefe.
- Celebración colectiva por el trabajo en equipo.
- Día libre en su cumpleaños.
- Flexibilidad horaria.

## **La pequeña industria hotelera**

Para el desarrollo turístico de cualquier lugar es importante contar con buena capacidad para el alojamiento de los turistas que viajan hacia el destino en cuestión, una de los mayores factores que intervienen en el éxito de un lugar turístico depende del alojamiento. La pequeña industria hotelera, en sus inicios se caracterizó por responder a unas necesidades básicas de alojamiento para aquellas personas que viajaban a diferentes destinos por diferentes motivos (trabajo, vacaciones, ocio...), pero con el tiempo aquella visión fue cambiando poco a poco; cuando se observa que existe una generación de exigencia a partir de la globalización comienza a ganar importancia ciertas variables: servicio al cliente, ubicación, precio, instalaciones entre otras, iniciando nuevos condicionamientos tanto para las empresas que ofrecen productos como para las que prestan un servicio.

A través del tiempo se evidencia un cambio en la modalidad utilizada para la función de hospedaje, “después del año 1400 aparecieron las primeras instalaciones, pero no como verdaderos albergues o mesones; se debe llegar hasta la Edad Moderna para encontrar a la hostelería en calidad de verdadera industria” (García, C., s.f).

Actualmente contamos con gran variedad de hoteles discriminados por categorías que reflejan su tamaño y las comodidades con las que se cuenta.

La pequeña industria hotelera, ha tenido gran auge en aquellas poblaciones donde se cuenta con gran disposición de recursos turísticos y se complementa con dicha actividad; las características esenciales de esta industria son:

- El propietario es quien realiza funciones administrativas, financieras y comerciales.
- Son empresas familiares.
- Poseen un personal reducido.
- Los esquemas de contrataciones son informales.
- No cuentan con áreas para las diferentes actividades que se desarrollan.

- Las funciones no son específicas.
- Los gerentes (propietarios) tienen niveles de estudio básicos o son nulos.
- No desarrollan estrategias motivacionales para retener el personal.
- Tienen preferencia por el efectivo.
- No cuentan con amplias comodidades dentro de sus paquetes de servicios.

Esas y otras características hacen parte de la pequeña industria hotelera y todos aquellos elementos informales que la componen. Las modalidades de gestión de los recursos humanos se muestran inmersas en un mundo de toma de decisiones; las cuales implican una mirada más analítica dentro de los márgenes relacionales con la organización, la retención de personal, diseño de perfil de cargos, compensaciones, plan carrera, estrategias motivacionales, capacitación de personal son algunos de los temas que suman importancia para mantener alta relevancia dentro de toda organización para el buen funcionamiento de la misma. Como lo muestra Rodríguez (2012) “las prácticas de gestión humana en las pequeñas empresas son deficientes, por eso es importante promover estudios empíricos que permitan conocer sus particularidades para generar estrategias de gestión humana acordes con sus necesidades y condiciones” (p. 221). Bajo estas condiciones la realidad frente a las pequeñas empresas que operan con algunas nociones de gestión humana o recurso humano, da muestra de la falta de conocimiento técnico necesario para designar las funciones específicas dentro de las diferentes dependencias que hacen parte de la organización.

Es así como la pequeña industria hotelera ha venido trabajando, con sus informalidades y los diferentes retos a los que se enfrentan por el desconocimiento de todo lo que conlleva un buen sistema de gestión humana. En algunos casos la suerte ha sido un elemento a favor, pues al ser empresas familiares los propios miembros de dicha familia son quienes desempeñan las labores tanto operacionales como administrativas en las organizaciones. A veces esta ventaja se convierte en un problema cuando personas externas a la familia hacen parte del personal laboral de la organización; la subjetividad prima sobre la razón con la que aquellas personas entran a operar, independiente de que se tengan

argumentos sólidos para sostener una idea en la mayoría de los casos primara la intuición de aquellos gerentes-propietarios.

La concentración de pequeños hoteles en la urbe ha surgido como respuesta a la creciente población turística que llega por “x” o “y” motivo al destino donde se encuentra el alojamiento, la verdadera realidad de dichos hoteles reposa en los procesos que desarrollan a nivel interno (no son muchos, pero son el eje operativo) con el fin de cumplir con una meta propuesta por el propietario o jefe supervisor.

### **La gestión humana en la pequeña industria Hotelera**

Mientras las pequeñas organizaciones se preocupan por disminuir sus costos operacionales, aquellas de mayor tamaño suponen que mantener una estructura organizacional genera una mayor probabilidad de éxito:

En las grandes empresas, comparadas con las pequeñas, el recurso humano cuenta con mayor reconocimiento como fuente de ventaja competitiva, así que son conscientes de la importancia de su gestión, llevándolas a tener unidades especializadas en gestión del recurso humano, mientras que las pequeñas raramente ven a las personas como fuente de valor, de esta manera no es importante diferenciar la función en la empresa. (Rodríguez, 2012, p. 211)

Se evidencia como la informalidad invade las pequeñas empresas, donde sus preocupaciones son de índole monetaria y no priorizan aquellas formalidades que corresponden a la gestión humana ni lo que ella contempla. Se observa como “En Colombia, al igual que en otros países, en las pequeñas empresas generalmente las prácticas de reclutamiento son implícitas en informales. El medio de reclutamiento es la referencia que hacen los empleados” (Calderón, 2006; Jaramillo, 2005. Citados por Rodríguez, 2012). No solo en el proceso de reclutamiento se evidencia informalidad en las empresas pequeñas, sino también en los pagos al personal, no hay estructuración de manuales para la elaboración de procesos operacionales o para convivir entre todo el personal (reglamento interno de trabajo u otros).

Nos remitimos entonces a la actualidad donde a las diferentes transformaciones que ha tenido la gestión humana, empieza a cobrar mayor importancia debido a las nuevas exigencias del personal con el que la organización está dispuesta a desarrollar sus actividades operacionales. Algunas organizaciones consideran que la gestión humana implica un mayor estudio dentro de la elaboración de un buen plan para manejar su capital humano, pues aquellas actividades que en esa área se desarrollan impulsan una serie de eventos que promocionan el éxito en el logro de las metas proyectadas. Mayson & Barret (citados por Rodríguez, 2012) afirman que las prácticas de recursos humanos en pequeñas empresas son informales y más flexibles comparadas con las grandes, usualmente se usan para monitoreo y control en lugar de propósitos de desarrollo. Con ello se evidencia una diferencia entre la gestión humana vivida en una empresa grande y una pequeña; las funciones que se delegan tienden a ser reunidas para ser ejecutadas por una sola persona quien en su defecto es el propietario accionista.

La realidad de la pequeña industria hotelera es la poca información que conocen sobre gestión humana a nivel técnico:

En muchos casos no conocen los nombres de los procesos, pero aun si se hacen de manera empírica, prima la intuición del empresario, quien generalmente indica que la formalización de procesos de gestión humana no es necesaria debido al reducido tamaño de las empresas. (Rodríguez, Granados, Velandia, 2015, pp. 168-169)

Es entonces como la pequeña industria hotelera podrá obtener mayores resultados si integra a su direccionamiento la gestión humana como socio estratégico, el cual genera valor para la organización y la hace más competitiva frente a las demás. De esta manera la alineación de estrategias generadas por la gestión humana y los objetivos organizacionales, hacen un proceso de integración para articular elementos constitutivos del pulmón organizacional. La gestión humana no solo se encarga de atraer el personal para incorporar el mejor y más adaptado a las necesidades del puesto dentro de la organización, su función también está en generar tácticas que permitan un acondicionamiento de los beneficios

individuales con los organizacionales, ser un gestor de conocimiento a través de la capacitación y el desarrollo personal, profesional, familiar y laboral del capital humano, crear un punto de equilibrio entre la armonía laboral y la productividad.

## **Método**

### ***Tipo de estudio***

En lo correspondiente a la profundidad lograda con la investigación actual, y articulada con su propósito general, esta se puede caracterizar como un *estudio de tipo descriptivo*. Para la definición del tiempo se identifica un estudio *transversal*, debido a la extracción de datos que se realizó en un periodo de tiempo determinado. Conforme al tratamiento que se proporcionara a los datos, el presente estudio es identificado como un estudio de tipo *cualitativo*, tomando en cuanto el análisis categorial de los datos producto de los cuestionarios y las entrevistas en profundidad.

En relación con el diseño vinculado a la presente investigación puede describirse como un *estudio de casos*, todo ello debido a la intencionalidad de conocer en profundidad un número reducido de variables las cuales fueron de fácil acceso a la información requerida tanto para los participantes como para el referente teórico.

### ***Sujetos***

La participación de los sujetos que intervinieron en esta investigación fueron: gerentes y empleados de pequeños hoteles ubicados en la ciudad de Medellín. Esta muestra fue seleccionada con total intención, siendo irrelevante el sexo y la edad, adicionalmente era necesario que los gerentes tuvieran una experiencia mínima de tres años en la industria de la hotelera y para los empleados no era necesario el mismo tiempo de experiencia; pues en este pequeño gremio es normal realizar cambios constantes del personal operacional y también porque el problema de la informalidad en el subsistema de compensación viene desde la gerencia.

En total fueron 9 sujetos participantes, 4 gerentes y cinco empleados de diferentes hoteles con variedad de cargos; la mayoría de ellos hombres para ambos grupos de sujetos participantes, los gerentes mayores de 40 años todos y con estudios superiores (pregrado) en cambio los empleados entre 18-25 años y con estudio máximo de tecnología.

Se obtuvo datos que sirvieron para construir la información sociodemográfica de los participantes, características como: edad, sexo, nivel educativo, experiencia y profesión fueron los datos que se extrajeron de las entrevistas. Ver anexo 2

### ***Instrumentos***

Para el proceso de recolección de la información se construyó y aplicó una *Entrevista en Profundidad* articulada con las tres siguientes Categorías de rastreo de la información: valor agregado que genera gestión humana a los objetivos organizacionales, características de la informalidad en el subsistema de compensación y análisis de las características de la informalidad en el subsistema de compensación. El tiempo promedio que se tomó la realización de entrevistas osciló entre 10 y 30 minutos, la mayor extensión de tiempo en las entrevistas se dio con los gerentes de las organizaciones a las cuales pertenecían, contrario a eso los empleados se limitaban a responder las preguntas que se les hacían. Adicionalmente con la información extraída se obtuvo datos que ayudaron a determinar el contexto socio-demográfico de los participantes.

La entrevista estuvo basada en valor que genera gestión humana a los objetivos organizacionales, características de la informalidad en el subsistema de compensación y análisis de las causas y consecuencias de la informalidad en el subsistema de compensación, de esas categorías de información surgieron varias sub categorías: noción de gestión humana, aporte de gestión humana al cumplimiento de los objetivos organizacionales, noción de subsistema de compensación, descripción del subproceso de compensación en la organización, nivel de estructuración del subproceso de compensación en la organización,

causas de la informalidad en el subproceso de compensación y posibles consecuencias de la informalidad en el subproceso de compensación.( Ver anexo 1).

### ***Procedimiento***

Para realizar esta investigación, fue necesario el uso de tres ciclos. El primero fue de contextualización teórica y empírica, a través de los cuales se estableció el estado del arte de la cuestión, tomando como referencia varios artículos relacionados con el tema de investigación (informalidad en el subsistema de compensación en la pequeña industria hotelera). Recopilando información teórica relacionada con la gestión humana en el contexto de las pymes y la industria hotelera; con el fin de conocer y observar algunas de las tendencias más predominantes que en ellas se encontraron. El segundo agrupó toda la parte técnica y práctica, pues se realizó el diseño de los instrumentos, se hizo prueba piloto y adicionalmente se inició los primeros intentos de contacto con los sujetos participantes, denominando este proceso como el trabajo de campo. Y el último proceso fue de sistematización, análisis y discusión de los resultados. Para lograr mejor calidad en la extracción de la información se grabaron las entrevistas realizadas y fueron posteriormente transcritas ordenadas por contenido categórico. El análisis se hizo bajo la modalidad de *análisis de contenido*.

Para el rastreo y posterior análisis de la información se tuvo en cuenta tres variables categóricas:

- *Valor agregado que genera gestión humana a los objetivos organizacionales:* Inicialmente se realiza un esquema de contextualización sobre la gestión humana que se lleva a nivel organizacional, con el propósito de saber qué conocimientos se tiene sobre la gestión humana y sus subprocesos se indaga más a fondo sobre el subsistema de compensación; la base de esta investigación es dicho subsistema, pero no se puede detallar un subproceso de un área tan importante sin antes tener las bases para conocer de dónde viene. Adicionalmente se requiere saber cómo se articula esta área al cumplimiento de los objetivos organizacionales, y se puede ver como aporta a la organización la gestión humana a través del direccionamiento estratégico que tengan los gerentes de las pequeñas empresas de la industria hotelera.

- *Características de la informalidad en el subsistema de compensación:* Describir las principales características existentes en la informalidad del subsistema de compensación de la pequeña industria hotelera, haciendo énfasis en aquellas que adquieren gran importancia a la hora de brindar un manejo inadecuado con el personal que forma parte de la empresa. Es notorio que algunas organizaciones manejan cierta conexión para gestionar dicho proceso y todo ello corresponde a la familiaridad con que opera este gremio, en ocasiones la misma persona es propietaria de varios hoteles replicando así el mismo manejo informal que tiene en las otras empresas.
  
- *Percepciones de gerentes y empleados en torno a causas y consecuencias de la informalidad en el subsistema de compensación:* Se indaga sobre las causas más relevantes que propician este ambiente informal para el manejo de la compensación organizacional dentro de los pequeños hoteles de la ciudad de Medellín; a través de la examinación del entorno y los sujetos en los que se apoya esta investigación. Con esta categoría también se busca hacer un análisis profundo de las variables que intervienen en el subproceso de compensación; el cual afecta directamente a la empresa y a su personal, pues al existir poca o nula formalidad en dicho proceso se producen efectos que a corto plazo la empresa puede percibir positivos, pero en realidad tiene un fondo negativo puesto que se verá reflejado en un mediano y largo plazo.

## **Resultados**

### *Análisis del valor agregado que genera gestión humana a los objetivos organizacionales*

#### *Noción de gestión humana*

En general, para los sujetos que cumplen el rol de gerentes dentro de esta investigación, gestión humana es un área encargada de las relaciones humanas orientadas por valores y con un profundo sentido de lo humano, así lo hace saber el sujeto 4:

*Gestión humana es como la parte relacionada con la parte como de valores, los servicios que se puede brindar y no más que todo como la parte laboral sino como más sentido de humano.*

Se observa importancia en la parte de los valores para los cuales el sujeto 4 hace referencia en su definición de gestión humana, además no habla en usando una terminología técnica, pero si tiene un concepto del significado y a lo que apunta la gestión humana dentro de una organización.

A su vez el sujeto 1 expresa:

*Es un campo muy amplio, pero tiene que ver con todo aquello que tenga que ver con el personal que está alrededor de la empresa; llámese empleados, huéspedes o cualquier otra persona que tiene que ver en el desarrollo de su empresa.*

Todos los sujetos entrevistados en calidad de gerentes convergen en que la gestión humana es el área cuya función principal tiene como base el personal de la organización, complementando lo laboral en un sentido más humano y orientado por valores. Dicha significancia es traducida de aquellas ideas brindadas de forma espontánea durante las entrevistas que se les realizó, adicionalmente el sujeto 1 opina:

*Sería muy bueno que las personas que se están dedicando a esta clase de estudios  
Conseguir modelos desde las empresas más organizadas hasta las menos  
organizadas para hacer un comparativo y sacar unas conclusiones y poder orientar  
la creación de nuevas empresas...*

Lo que demuestra poco conocimiento sobre los procesos relacionados con gestión humana y todo lo que hace parte de este departamento organizacional; que además de ocuparse del capital humano cumple una función de carácter importante porque debe hacer que la organización sea lo suficientemente productiva a través del desempeño del personal.

En cambio, para los sujetos que cumplen el rol de empleados, gestión humana es el área que se encarga de velar por el cumplimiento de los derechos laborales dentro de la organización, así lo comunicó el sujeto 8:

*Gestión humana yo sé que son las personas que velan por los derechos del trabajador  
y que todo se cumpla a cabalidad con los derechos del trabajador.*

A su vez el sujeto 7:

*Sería como la labor que cumplen en la empresa, que es pues más allá de la empresa  
y está localizada es en los empleados.*

Aunque los sujetos hicieran aportes personales sin tener conocimiento técnico de aquellos procesos que hacen parte de gestión humana y que además que, realizan a diario en las actividades laborales que desarrollan dentro de sus organizaciones usaron el contexto asociativo de lo que ellos consideran es la gestión humana.

Pero todos los sujetos en calidad de empleados confluyen en que la gestión humana el área encargada del bienestar laboral y físico-social del personal de la organización, basado

en valores y principios con el propósito de velar por el cumplimiento de los derechos laborales.

Gestión humana para los gerentes es humana es: “el área cuya función principal tiene como base el personal de la organización, complementando lo laboral en un sentido más humano y orientado por valores”, mientras que para los empleados es: “el área encargada del bienestar laboral y físico-social del personal de la organización, basado en valores y principios con el propósito de velar por el cumplimiento de los derechos laborales”. Ambos grupos de entrevistados coinciden en que la gestión humana es el área relacionada con el personal de la organización y difieren en que para los empleados no es un complemento de lo laboral sino, quien se encarga de velar por el cumplimiento de sus derechos laborales.

#### *Aporte de la gestión humana al cumplimiento de los objetivos organizacionales*

Analizando el aporte que realiza la gestión humana al cumplimiento de los objetivos que la organización se propone con el fin de posicionarse en la industria hotelera, vemos como Sin importar el tamaño organizacional, cuando no se lleva una buena gestión humana se dificulta avanzar en el cumplimiento de los objetivos propuestos. Cuando el personal no es bien retribuido su rendimiento no es el mejor; pero si se hace una buena gestión potenciará dicho rendimiento. Así lo indica el sujeto 2:

*De todas maneras, si no hay una gestión humana bien llevada es imposible sacar adelante una empresa por pequeña o por grande que sea, desafortunadamente en nuestro medio miramos es que podemos meter por debajo y así es el trato con el mismo trabajador, entre más economice uno mucho mejor sin tener en cuenta de que una persona ganando lo justo y con un buen trato con un buen reconocimiento esa persona emocionalmente va a rendir mucho más que un trabajador mal pagado.*

Por su parte el sujeto 3 indica:

*La gestión humana aporta al cumplimiento de los objetivos organizacionales significativamente; porque primero que máquinas o empleados somos personas y si las personas están bien en su ámbito personal, con absoluta seguridad van a tener una mejor disposición para cumplir sus funciones en el ámbito laboral.*

A lo que hace referencia el sujeto 3 es al desempeño del personal en la organización, pues es necesario cambiar el pensamiento mecanicista al que estaba acostumbrada anteriormente las administraciones y no observaban el cambio comportamental y productivo del personal si los incentivaban y motivaban de una forma humana.

Se entiende por los significados de los gerentes, que para ellos el aporte que genera gestión humana al cumplimiento de los objetivos organizacionales se da través de un buen desarrollo y satisfacción tanto personal como labora, y se articula la gestión humana en el cumplimiento de objetivos organizacionales; los cuales se evidencian en el rendimiento laboral de las personas y su disposición para ejecutar sus funciones; todos esos elementos forman parte del proceso productivo de la organización y en cadena aumentan las utilidades del negocio. Con respecto a esto el sujeto 2 afirma que:

*Es muy importante antes de pensar en crear una empresa o un negocio, capacitarse para darle un buen trato a la persona que está trabajando con uno, eso incluye salarios y un reconocimiento justo de acuerdo a los conocimientos que uno vaya adquiriendo en la vida, normalmente con estudio y eso se observa en el trato diario, que la persona entre menos capacitación ha tenido es malo el trato que le da a su trabajador y no tiene en cuenta ningún reconocimiento porque lo toman es como una carga que tienen que cumplir no como un derecho que tiene el trabajador.*

Es notoria la importancia de una capacitación para poder ejecutar las labores de la mejor forma posible, y mucho más cuando la industria hotelera se ocupa de prestar un servicio de alojamiento y quizás servicios integrados a la organización fuera de su actividad principal, algunas de ellas pueden ser: alimentación, servicio de transporte, visitas guiadas a sitios turísticos o información local de aquellos lugares de interés para los turistas. De esa manera se puede obtener ventaja competitiva cuando el servicio que se presta es de calidad

y el personal con el que cuenta la organización está lo suficientemente capacitado para desempeñar sus funciones.

Por otro lado, los empleados relacionan dicho aporte de la gestión humana al cumplimiento de los objetivos organizacionales con el mejoramiento continuo basado en gestión humana con buen desempeño de cargos. La dimensión de gestión humana para este grupo de empleados no se encuentra muy alejada de lo que en realidad se encarga este departamento dentro de la organización y de la misma manera asumen la importancia que tiene para cumplir con los objetivos propuestos, a continuación, lo expresa el sujeto 2:

*Como te digo pues en toda empresa tienen una evolución a medida que pasa el tiempo, esta empresa ha generado cambios importantes, y digamos los que a medida que fue pasando el tiempo que realmente va muy basado a lo que es la gestión humana, entonces los cargos ya están como más desempeñados a eso a buscar una buena gestión humana dentro de la organización.*

Así mismo el sujeto 7 enuncia:

*Con la gestión humana se estaría ligando la parte del empleado y los objetivos de la organización son brindar un buen bienestar al empleado para que el empleado pueda obtener unos mejores resultados en cuanto al trabajo.*

En general los empleados confluyeron en que dicho aporte se da con la gestión del cumplimiento mutuo de funciones para los beneficios laborales, a través del bienestar laboral que se transmite a través del mejoramiento continuo en el desempeño de los cargos. Se observa la interrelación entre la gestión humana y el cumplimiento de los objetivos organizacionales, que bien o mal ellos han visto como funciones para lograr unos beneficios.

La similitud entre la perspectiva de los gerentes y los empleados es el rendimiento laboral y la satisfacción personal y laboral para los gerentes y el desempeño de los cargos para los empleados con beneficios laborales, ambos apuntan a una productividad laboral. A

diferencia de los empleados que tienen una visión de cumplimiento mutuo, los gerentes que infieren que depende también de la disposición para ejecutar las funciones laborales.

### ***Características de la informalidad en el subsistema de compensación***

#### *Noción de subsistema de compensación*

Profundizando más en este subproceso de gestión humana y el cual es motivo de esta investigación se nota que existe una idea poco formal de su significado, pero por desconocimiento del término, ellos realizan tareas propias del subsistema sin reconocer el tecnicismo que requiere.

El sujeto 1 dice:

*La compensación debe ser más orientada a los trabajadores; porque para que el empleado trabaje de buena voluntad debe tener todas sus prestaciones sociales, capacitación.*

Por su lado el sujeto 2 expresa:

*En la misma lógica, compensar, compensación viene de compensar, compensar es dar una retribución por algo.*

Sujeto 3:

*Algún tipo de beneficio diferente al salarial para el tema de... para el grupo de empleados o colaboradores de cualquier empresa; así lo interpreto inicialmente.*

Sujeto 4:

*Pues compensación es como decir como actividades que se desarrollan como en beneficios de la parte de empleados y al mismo de la empresa, cierto. Beneficio para ellos, empleados o para la misma empresa.*

De las respuestas anteriores se puede inferir que, al ser personas capacitadas en las diferentes áreas profesionales de su conocimiento, les falta conocer más sobre el subproceso de compensación, pues al tener un significado vago y quizás equivocado de lo que es pueden incurrir en fallas donde se verán afectados los empleados y la misma organización para la cual trabajan. La falta de adquisición de conocimientos especializados en el tema de compensación se observa en los métodos que consideran usan para trabajar este subsistema, además se puede evidenciar en lo que dice el sujeto 4:

*No sé si sea acertado o no, nunca había escuchado el termino completo.*

Al final de su respuesta para el significado del subsistema de compensación el sujeto 4 se cuestiona sobre lo que piensa que es, aunque lleve mucho tiempo trabajando en la pequeña industria hotelera nunca había escuchado algo relacionado con el termino subsistema de compensación.

Entonces, el significado de subsistema de compensación para los gerentes es la retribución que se da por la ejecución de funciones laborales, donde se obtienen beneficios extra diferentes a los salariales orientados al logro de un trabajo con buena voluntad.

Adicionalmente los empleados piensan que el subsistema de compensación tiene alguna relación con aquello que están familiarizados como nos lo hacen saber:

Sujeto 5:

*Eh... pues no sé, si hace parte de la distribución hotelera, pues entiendo por ese tipo de cosas.*

Sujeto 6:

*Es como un orden o una organización de un sistema, sería como una parte de eso. De compensación entiendo que es como un pago o un valor que se da debido a algo que se hace.*

Sujeto 7:

*Es como el sistema que tiene una empresa para con los empleados, en cuanto a lo de seguridad social.*

Sujeto 8:

*Pues a mí se me hace muy similar como a las cajas de compensación, pues yo me imagino que es algo pues como subsidiado.*

O no conocer el verdadero significado como en el caso del Sujeto 9:

*No sé.*

Y el sujeto 8 después de dar una idea propia de lo que para él es el subsistema de compensación:

*pero en realidad no tendría ni idea de que es el subsistema.*

Recopilando los significados que cada uno de los empleados le brindaron al subsistema de compensación se puede decir que es un proceso organizacional que gestiona el personal y su retribución laboral, el cual tiene beneficios subsidiados.

La semejanza entre el significado de los gerentes y los empleados es la retribución laboral, y la diferencia es que los gerentes lo ven como el objetivo productivo de una labor funcional con buena voluntad y los empleados ven los beneficios subsidiados que pueden obtener a través de este subproceso que hace parte de gestión humana y que se ocupa de ellos.

#### *Descripción del subproceso de compensación en la organización*

Con el propósito de conocer cómo se lleva a cabo el subproceso de compensación en las diferentes organizaciones de las empresas a las que pertenecen los gerentes entrevistados, se obtuvieron algunas de las respuestas que son comunes en este pequeño gremio de la industria hotelera.

El sujeto 1 opina que:

*Hemos tratado dentro la empresa desde el momento en que estamos operando (que llevamos unos 30 años), de que se cumplan todos los requisitos que manda la norma y además hay que implementarlos para así mejorar y poder no solamente mejorar sino sacar beneficio en varios sentidos: beneficio en una buena atención al cliente, beneficio en acreditación de negocio, beneficio en las utilidades del negocio y buscar una cosa muy importante que es la estabilidad de la empresa; porque muchas empresas se crean muy olímpicamente sin el lleno de requisitos y tienden al fracaso.*

Él es consciente de la necesidad de mantener un mejoramiento continuo y regirse bajo las normas legales que rigen su actividad económica; de esta manera obtendrá mejores resultados para la empresa (como lo indica anteriormente son beneficios que de forma unilateral están a favor de la empresa), en su condición de economista generalmente habla del beneficio propio de la organización y en ocasiones se refiere a los que podrían tener los empleados.

En cambio, el sujeto 2 dice:

*Yo personalmente como siempre he manejado pequeños hoteles, yo soy el que me encargo de todo: de compras, pagos, conseguir clientes. En el caso mío yo trabajo con el campo deportivo y en ese campo yo le ofrezco a todas las ligas y a nivel INDER del país ofrezco alojamiento y alimentación, con el objeto de que cuando ellos vengan a Medellín tengan un sitio bueno, agradable y no muy costoso.*

Es un claro ejemplo de cómo se maneja no solo el proceso de subsistema de compensación sino los demás subsistemas que forman parte del área de gestión humana y los que son necesarios para el debido funcionamiento de una organización, adicional a ello es el gerente quien se encarga de la mayoría de labores. Complementando lo anterior el sujeto 2 también dice que:

*En mi caso si se usa compensación emocional; porque toda persona que trabaje para mí, Dios me provee el salario para darles y que no es un esclavo sino que es una persona que Dios puso en mi camino para que me ayudara, así lo hago sentir, siempre*

*lo trato no como un trabajador sino como un miembro más de la familia que me está ayudando a mí para conseguir lo que necesito y la manutención de mi hogar, el estudio de mis hijos, entonces es una persona que me está ayudando a formar a mis hijos y a crecer mi capital de trabajo, por eso debo de tratarlo bien.*

Por otro lado, el sujeto 3 habla de:

*Nosotros venimos trabajando hace ya algún tiempo en el tema de compensaciones diferentes a la salarial, esas compensaciones vienen trabajándose con base en unos objetivos específicos de cada área, como: área de recepción, área de camarería, área de servicios varios, área administrativa y pretende básicamente que con el cumplimiento de algunos objetivos específicos la gente pueda tener acceso por ejemplo a: días de descanso, por ejemplo días compensatorios, por ejemplo a jornadas especiales laborales, por ejemplo a salidas pedagógicas, por ejemplo a salidas recreativas entre algunas otras cosas.*

Este sujeto expresa la importancia de trabajar en el campo de la compensación no salarial, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos de cada área en el que desarrollan las actividades diarias para prestar el servicio de alojamiento y que adicionalmente genera beneficios para los empleados.

Y es así como para los gerentes describen el subsistema de compensación dentro de sus organizaciones como la gestión de procesos organizacionales basado en objetivos específicos apoyado por la normatividad legal con el fin de obtener beneficios para el personal y la organización. La conexión entre el cumplimiento de objetivos y el beneficio personal, es primordial en la alianza creada entre la organización y el personal al momento de ser vinculado a través de los contratos laborales; de alguna manera u otra se debe recuperar la inversión que ellos realizan en procesos y métodos para integrar el nuevo personal a la organización y hacer que el empalme con los antiguos empleados sea de la mejor forma posible.

### *Nivel de estructuración del subproceso de compensación*

Para conocer que tan estructurado se encuentra el subsistema de compensación a nivel interno los gerentes expresaron que se están sentando las bases en la estructuración formal del subsistema de compensación, así lo indicó el sujeto 3:

*Existe mucha informalidad, como te digo apenas estamos haciendo como unos pinitos y tratando de formalizarlo con el grupo de colaboradores, pero realmente estamos pues en los inicios únicamente.*

Por su lado el sujeto 2 dice:

*Siempre existe informalidad.*

La informalidad es un tema que debe ser tratado con especial atención y al estar presente en las pequeñas empresas de la industria hotelera es necesario hacer lo posible para formalizar el subproceso de compensación con iniciativa, y trabajo en equipo por parte de la administración y los colaboradores, como lo expresa el sujeto 3:

*ha sido iniciativa del mismo grupo de colaboradores y del área administrativa básicamente, no hay una persona pues que lidere el proceso, que sea especialista y que nos dicte digamos unos parámetros claros bajo los cuales puede ser más eficiente el sistema de compensación complementaria.*

Para los gerentes es necesario el respaldo legal para aplicar en la estructuración formal del subsistema de compensación, aunque siempre exista algo de informalidad es requisito cerrar esas brechas para crecer a nivel organizacional a largo plazo.

Para los empleados, en el nivel de estructuración dentro de las organizaciones a las cuales pertenecen existe cumplimiento en la elaboración de la nómina; de acuerdo al contrato que se tiene dentro de la organización y después de pasar el periodo de prueba, es de esta manera como lo dice el sujeto 6:

*No hay informalidad; porque debido a que la nómina aquí se elabora pues muy estrictamente, se hace en sus debidos tiempos, aquí se manejan unos tiempos establecidos ya en la empresa que se hacen conocer mediante (eh...) cuando usted ingresa, y se paga totalmente como es, o sea referente a las horas que usted trabaja, los días que se trabaja y en el momento en que se trabaja. Después de que se pasa el periodo de prueba se adquieren los beneficios que normalmente se tiene en un trabajo.*

Aunque para el no existe informalidad su respuesta demuestra la existencia, “*Después de que se pasa el periodo de prueba se adquieren los beneficios que normalmente se tiene en un trabajo*” entonces para aquellas personas que se encuentran en el periodo de prueba no están disfrutando de sus derechos laborales por estar trabajando para dicha organización.

No debe haber excepción con el tipo de contrato para otorgar a los empleados el cumplimiento de sus derechos laborales, es así como el sujeto 8 lo enuncia:

Sí existe informalidad, porque pues en el caso mío yo trabajo así por días y no tengo ni prestaciones sociales ni caja de compensación, entonces pienso pues que es algo como informal. (laboro dos días fin de semana de noche y en semana un día en el día).

Como en el caso del sujeto 6, que aún sin saber que existe un nivel de informalidad dentro de su organización, para el sujeto 8 es evidente dicha informalidad; la forma de contrato que tiene, el desconocimiento que tienen los gerentes o el personal encargado de afiliarlo a todas las prestaciones a las que tiene derecho.

Entonces, para los empleados el nivel de estructuración del subproceso de compensación es el cumplimiento legal de los derechos laborales predomina en las organizaciones, pero existen algunas donde su proceso de compensación se distorsiona al momento de discriminar el tipo de contrato a sus empleados sin importar el tamaño de la organización.

La diferencia entre los gerentes y los empleados es que para los primeros siempre existe informalidad y es necesario cerrar esas brechas para lograr un crecimiento a largo plazo, mientras que para los empleados ese proceso se ve afectado al discriminar el tipo de contrato laboral que van a desarrollar. En cambio, se asemejan en que ambos opinan que es necesario el cumplimiento de requisitos legales.

## **Análisis de las características de la informalidad en el subsistema de compensación**

### ***Nivel de conformidad con el subsistema de compensación***

Dentro de la conformidad que tienen los empleados del proceso que se lleva en el subsistema de compensación dentro de su organización es que se realiza el pago de salario correspondiente a la nómina por el periodo laborado en ese tiempo. De esta manera lo expresó el sujeto 6:

*Si, en este momento pues están recibiendo pues todo lo que es el pago de la nómina debidamente como te digo anteriormente pues con todo lo que se trabaja en los días trabajados, el tiempo también trabajado y las horas extras que se generan durante el periodo de la nómina.*

Por su lado, el sujeto 8 indica que:

*Pues la verdad como ya había dicho yo desconozco que tipo de beneficios le dan a uno en esta organización, pues solamente trabajo por días entonces un poquito desinformado en ese punto de vista (contrato verbal, por temporada).*

La desinformación no es el mejor aliado del subsistema de compensación, por ende, la mejor manera de contribuir a mejorar el nivel de conformidad con los empleados de esta organización a la cual pertenece el sujeto 8 es formalizando su proceso y gestionar procesos que le ayuden a mejorar los canales de comunicación con sus empleados y evitar interpretaciones indebidas.

Para los empleados el nivel de conformidad es alto debido al cumplimiento entre el contrato laboral y la compensación, aunque el pago de salario de hace de acuerdo a la nómina la desinformación de beneficios laborales hace parte de algunas organizaciones con diferentes tipos de contrato, llevando a la inconformidad del personal vinculado. Así lo expresaron la mayoría de entrevistado (4 de 5 empelados entrevistados, sujetos 5,6,7 y 9).

Sujeto 5:

*Hasta el momento si porque nos han cumplido con lo que nos han dicho y lo que ha sido en el contrato todo lo han cumplido.*

Sujeto 7:

*Sí, estoy conforme.*

Sujeto 9:

*Sí, estoy conforme.*

*Causas de la informalidad en el subproceso de compensación*

Algunas de las principales causas de la informalidad es la falta de organización empresarial, escasez de recursos económicos y mitos de poca exigencia en el cumplimiento a los derechos de los trabajadores, de esta forma lo hace ver el sujeto 4:

*Pues a mí me parece pues que anteriormente no exigían tanto como lo que el empleado tenía que recibir por su pago y por sus cosas o a veces la empresa no era como organizada, pero ya con esto que falta como parte económica que yo veo en muchas empresas como son pequeñas a veces no alcanzan a subsistir para todos los gastos. Más sin embargo pues de lógico uno como empresario tiene que mirar y ser responsable también, como empleador y mirar que necesito. Yo al contratar una persona tengo que tener en cuenta que me vaya bien me vaya mal antes tengo que buscar estrategia, pero yo al empleado lo tengo que hacer sentir bien dentro de la empresa, y de lógico él se siente bien con su pago bien, teniendo las cosas indispensables pues para estar bien con su familia y todo.*

Existe preocupación por el bienestar de los empleados, este sujeto tiene una amplia visión de lo que implica contratar una persona para laborar en su organización.

El sujeto 2 expone que:

*Por falta de que el líder, el dueño, el administrador tengan una capacitación o un estudio como mínimo para ir avanzando y salir de esa informalidad y llevarla a un campo profesional donde se reconozcan todos los derechos que tiene el trabajador, no solamente económicos sino en el trato, responderle con su seguridad social y darle todo lo que merece el trabajador. Bíblicamente inclusive dice que todo trabajador es digno de su salario, pero nosotros como no estamos capacitados siempre buscamos es lo más barato, la mano de obra que trabaje la persona por el mínimo sin tener en cuenta la capacidad que tiene esa persona para que se gane lo justo de acuerdo a las capacidades que tenga.*

Se observa la relación que tiene el sujeto 2 con la religión, en la mayoría de sus respuestas habla del trabajo y alude aquellos escritos bíblicos. Además, expone la necesidad de obtener capacitación profesional para desempeñar cargos que requieren un nivel de conocimiento amplio para evitar obstáculos más adelante con el desempeño laboral y el cumplimiento de los objetivos organizacionales que se han propuesto.

Para los gerentes las causas de la informalidad son: la falta de presupuesto económico, poca organización empresarial la cual se evidencia en la ausencia de capacitación en el personal administrativo para evitar el incumplimiento de requisitos legales y fiscales desde la construcción de la organización.

#### *Posibles consecuencias de la informalidad*

Algunas de las consecuencias que puede afrontar una organización por contar con informalidad en el subproceso de compensación son: insatisfacción laboral, interpretación equívoca de liquidaciones y por ende demandas; es como el sujeto 3 lo demuestra en su entrevista:

*Pues la principal cree uno que debe ser el tema de las liquidaciones finales de cada contrato laboral; porque si no se aplican bien pues se puede dar digamos esa mala interpretación o se puede dar lugar a posibles demandas, o puede haber lugar a insatisfacción por parte de algunos empleados que no logren acceder a esas compensaciones, o puede haber digamos crearse una competencia que no sea sana para lo que se pretende como objetivo principal de la compensación complementaria.*

Por su lado el sujeto 2 indica que:

*Muchas, muchas... responder económicamente, empezando porque uno desconoce las normas laborales uno pone la persona a trabajar sin siquiera afiliarlo a una seguridad social, si es buen empleado ahí si corre uno, pero desafortunadamente muchas veces es tarde.*

Debido a la informalidad que se maneja dentro de la organización del Sujeto 2 le tocó afrontar una situación que les costó la vida de una empleada, la cual no se encontraba vinculada a seguridad social y se presentó un evento poco común, el cual termino mal como lo expresa el mismo:

*Yo no tenía, por ejemplo: en mi caso no tenía afiliada a una muchacha porque trabajaba los fines de semana y ocurre que en un fin de semana le dio un vómito y fue tan fuerte que perdió el conocimiento y la consecuencia fue la muerte; que me toco hacer, responder económicamente por esa niña porque el papá me dijo que donde la tenía afiliada, le dije no si ella no trabaja sino los fines de semana esa es una de las consecuencias por ignorar las normas o muchas veces por evitarse uno un pago.*

Es así como se observa que para los gerentes las consecuencias no solo son de responsabilidad económica, insatisfacción laboral, desmotivación, evasión de impuestos, bajo rendimiento y la muerte de empleados son algunas consecuencias de la informalidad que se presenta en la pequeña industria hotelera.

## **Conclusiones**

Partiendo del análisis de los datos obtenidos por los participantes y la contextualización teórica, se hicieron varios hallazgos importantes para conocer la informalidad en el subsistema de compensación de la pequeña industria hotelera de la ciudad de Medellín, un aporte positivo que se obtuvo con la investigación, bajo la premisa que teníamos como objetivo específico de identificar el valor agregado que genera gestión humana a los objetivos organizacionales, se observó que la mayoría de los gerentes tienen consciencia del aporte del área de gestión humana dentro de la organización; para ellos la articulación entre el área de gestión humana y el cumplimiento de los objetivos se da a través del rendimiento laboral de las personas y su disposición para realizar sus funciones, es así como se genera un mejor desarrollo y satisfacción tanto personal como laboral. Los gerentes indicaron que al encargarse del personal que a su vez es el capital más importante para cuidar, también realizaban funciones de tesorería, compras, mercadeo, comunicaciones y otras actividades integradas a su cargo de gerente; al ser una pequeña empresa las funciones administrativas quedan ligadas al gerente porque no hay presupuesto para más cargos dentro del hotel.

Aunque reiteraron que de los empleados depende el éxito o fracaso de la organización a través del buen desempeño de sus funciones laborales, demostraron que la mayor parte del tiempo se encuentran en situaciones que causan y mantienen a los mismos en informalidad en el proceso organizacional.

Los conceptos a los que se hace referencia en las diferentes categorías de rastreo de la información demuestran cómo tanto gerentes y empleados, no tienen conocimiento preciso y claro tanto del significado de la gestión humana como el subsistema de compensación y es ahí donde, en parte, puede tener lugar la creación de condiciones de informalidad de la que hablamos.

Adicionalmente la mayoría de los entrevistados (los empleados) tenían temor de responder aquellas preguntas, pues no tenían ningún conocimiento de los nombres que se les mencionaba; durante el proceso hubo que parar las grabaciones por petición de los sujetos

entrevistados ya que, querían que les explicara un poco mejor que significaba cada palabra. Existía temor por parte de algunos empleados inicialmente porque pensaban que era una encuesta con otros fines y que posiblemente sus jefes observarían las respuestas y podrían terminar siendo despedidos del hotel, y considero que algunos respondieron pensando en el beneficio de la organización (quizás ocultando información valiosa que sirviera para fundamentar la investigación). Aunque, algunos gerentes también trataron de esconder la informalidad existente dentro de sus organizaciones, pero con las respuestas de los empleados eso que decían no coincidía para nada con la realidad de sus empleados.

El aporte que genera gestión humana a los objetivos organizacionales es visto desde ambas perspectivas como la satisfacción en doble vía entre los empleados, a través de su desempeño y la empresa con el cumplimiento de los objetivos propuestos. Para los empleados la existencia de beneficios derivados por su rendimiento laboral es algo de lo que quieren disfrutar y mantener durante su estadía laboral en el hotel al que pertenecen.

El bienestar que debe garantizar la organización con sus empleados no solo es económico, sino también físico-social brindándoles oportunidades de goce y disfrute de actividades que promuevan la recreación, la adquisición de capacitación, espacios para la vida familiar y todos aquellos que contribuyan a la satisfacción personal y laboral del empleado.

El desconocimiento técnico del termino subsistema de compensación hace que confundan las características que lo componen, 2 de los 4 gerentes se desviaron del concepto de compensación a nivel laboral (asumieron que solo se referían a la caja de compensación familiar), caso no muy aislado de los empleado quienes también pensaron similar a los gerentes 3 de 5 empleados, uno se fue por la parte de distribución organizacional y el otro empleado no tenía ninguna idea de lo que significaba subsistema de compensación.

Para hacerse una idea del significado de subsistema de compensación dividieron las palabras y las asociaron con términos conocidos, o contextualizaron con lo que ellos consideraban significaba no solo en su trabajo sino en la vida cotidiana.

La estructuración de los subsistemas de compensación en las empresas estudiadas (sus gerentes y empleados) tiene varias características clasificadas como informal, aunque los gerentes quisieron blindar la verdad frente a esa informalidad con las respuestas que expusieron, algunos de sus empleados respaldaron a través de sus respuestas en las entrevistas que el manejo estructural es informal, pues en la práctica legalmente no se le está dando el manejo formal que debiera tener este subsistema.

1 de 4 sujetos gerentes entrevistados hablo de su esfuerzo por iniciar la construcción formal de la compensación, aunque desconociera el termino técnicamente él tenía una noción de su significado e importancia. El establecimiento de un grupo de colaboradores con el apoyo administrativo demuestra su intención de formalizar el subsistema, aunque sea una pequeña organización y tengan recursos limitados tienen la iniciativa de hacer cambios importantes que prevengan problemas a futuro.

La informalidad dentro de la organización de uno de los sujetos participantes ha hecho que los empleados generen una nueva política para aprovechar los beneficios a los que tienen derecho inmediatamente se vinculan al hotel, se habla de que durante el periodo de prueba el empleado no tiene derecho a disfrutar de los beneficios que por ley le corresponden sin importar estar en ese periodo de prueba. Podría llamarse polarización de la información, al pertenecer a un pequeño gremio económico y contar con personal poco capacitado para desarrollar las funciones propias de cada cargo, la empresa crea políticas erradas sobre compensación y sus componentes legales.

Analizando las causas y consecuencias de la informalidad en el subsistema de compensación se encuentra que las causas más predominantes se deben a: limitaciones económicas (al ser hoteles pequeños administrados por los propietarios, familiares o amigos cercanos de confianza que se consideran capacitados para administrar la empresa), las condiciones con las que deben mantener los costos y gastos derivados de la actividad comercial son optimizar el presupuesto económico porque no cuentan con mucho para operar, poca organización empresarial (están enfocados en obtener utilidades sin delegar el personal idóneo para cumplir con las funciones específicas de cada cargo, el hotel- empresa se maneja con subjetividad para la toma de decisiones, las prioridades no se hacen desde la necesidad sino desde la percepción del propietario quien interviene diariamente en el manejo del hotel, varios familiares cuestionan la forma en que se gestionan los procesos dentro de la empresa) y la falta de capacitación tanto administrativa como operacional; no se puede pretender tener un desempeño alto cuando no hay capacitación para mejorar en la calidad del servicio, trabajo en equipo, solución de problemas, aporte de ideas, eficiencia y eficacia en las funciones realizadas, optimización de costos y demás componentes que forman parte del éxito o fracaso de toda organización.

De las consecuencias se habla del cobro de vidas, cuando un empleado no se encuentra conforme con la retribución que se le brinda esto provoca una insatisfacción laboral instantánea y por ende desánimo para realizar sus funciones, muy de la mano está el bajo rendimiento productivo. La responsabilidad económica al tener que cubrir indemnizaciones por renuncias justificadas, muerte de algún empleado a causa de su no afiliación a la seguridad social, el cierre temporal o definitivo de la organización por evadir el pago de impuestos legales a los que están obligados a pagar sería algo fatal para el hotel.

De todos los sujetos gerentes 1 expuso su caso derivado de la informalidad en la que vive dentro de su hotel; la muerte de la empleada a la cual nunca afilio solo porque trabajaba por días y a quien tuvo que responder económicamente a la familia por su error.

## Referencias

- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Arriaga, S. (2013). *Gestión de los recursos humanos en hoteles de tres estrellas en el municipio de san Sebastián, Retalhuleu*. Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/01/01/Arriaga-Sergio.pdf>.
- Báez, F. Santos, M. (2014). *Gestión de los recursos humanos. Estudio de caso: la comunicación en el hotel Río Grande*. Recuperado de: <http://www.repotur.gov.ar/bitstream/handle/123456789/5666/Gesti%C3%B3n%20RHH%20Hotel%20R%C3%ADo%20Grande.pdf?sequence=1>.
- Bohlander, G, Snell & Sherman. (2001) *Administración de recursos humanos*. México. International Thompson Editores, S.A.
- Brunet, I. Alarcón, A. (2007). Calidad y recursos humanos del sector hotelero en Cataluña. *Revista Internacional de Sociología (RIS)*, LXV, (47), 73-98, 2007. Recuperado de: [revintsociologia.revistas.csic.es/index.php/revintsociologia/article/download/53/53](http://revintsociologia.revistas.csic.es/index.php/revintsociologia/article/download/53/53)
- Bustos, N. (2013). *Liderazgo y la importancia del talento humano para el éxito de una organización*. Recuperado de: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/10086/2/BustosPenaNidiaIsabel2013.pdf>
- Calderón, G., Naranjo, J. & Álvarez, C. (2007). *La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación*. Recuperado de: [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/223/221](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/223/221)
- Calderón, G., Naranjo, J. & Álvarez, C. (2010). *Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral*. Cuadernos de administración, 23(41), 13-36. Recuperado de: <http://ezproxy.eafit.edu.co:2092/eds/detail/detail?vid=3&sid=0f733ada-eaf6-4a71-8a39-da6b7150de4b%40sessionmgr104&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZyY29wZT1zaXRI#AN=59510013&db=a9h>
- Cárdenas, x. (2014). To explore the software applications in revenue management and the impact of these applications: based on a case study of upscale hotels in Bogotá, *Anuario Turismo y Sociedad*, vol. xv, pp. 29-50.
- Claver, E. Pereira, J. & Andreu, M. (s.f). *Recursos humanos en el sector hotelero: acciones para aumentar la calidad del servicio*. Recuperado de: [http://www.pymesonline.com/uploads/tx\\_icticontent/R01854\\_hotelero.pdf](http://www.pymesonline.com/uploads/tx_icticontent/R01854_hotelero.pdf)
- Código Sustantivo del Trabajo y Código Procesal del Trabajo y de Seguridad Social. Capítulo V salarios. Artículo 127 y 129. Colombia.
- García, M. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Revista científica pensamiento y gestión*. 27. Recuperado de: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/846/4957>
- Gimeneo, M. (2015). *Prácticas de recursos humanos en la hostelería: caso del hotel Renasa Valencia*. Recuperado de: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/59551/GIMENO%20-%20PR%C3%81CTICAS%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS%20EN%20EL>

[%20SECTOR%20DE%20LA%20HOSTELER%C3%8DA%3A%20EL%20CASO%20DEL%20HOTEL%20RENASA%20VA....pdf?sequence=1](#)

- Herrera, M. Angulo, G. (2006). *Estilo de liderazgo asumido por gerentes de hoteles 4 y 5 estrellas de la ciudad de Cartagena de Indias*. Recuperado de: <http://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/152/45688466.pdf;jsessionid=B50C4DF36237934E3DB4BA9D962DC831?sequence=1>
- Lillo, A. (2009). *El papel del capital humano en el sector turístico: algunas reflexiones y propuestas*. Cuadernos de turismo, 24, 53-64. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/398/39812474003.pdf>
- López, E., Sepúlveda, C. & Arenas, H. (2010). *La consultoría de gestión humana en empresas medianas*. Estudios gerenciales, 26(114), 149-168. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/212/21218572007.pdf>
- Martínez, S. Redondo, M. (2015). *La gamificación como herramienta estratégica en los recursos humanos*. Recuperado de: [http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/69058/1/TFM\\_Sonia%20Mart%C3%A9nez%20y%20Magdalena%20Redondo.pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/69058/1/TFM_Sonia%20Mart%C3%A9nez%20y%20Magdalena%20Redondo.pdf)
- Mazzola, F. (2011). *El factor humano en las organizaciones: cómo influyen las técnicas de coaching y estrategias motivacionales en el desempeño de los empleados de recepción de los hoteles 5 estrellas de la capital federal*. Recuperado de: <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC106183.pdf>
- Mogollon, M. (2015). *Rotación del personal operativo en hoteles Estelar la Fontana*. Recuperado de: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/6701/1/MONICA%20ANDREA%20MOGOLLON%20GALEANO%20.pdf>
- Navarro, J., Bravo, I. & Jeréz, C. (2008). *Situación de la gestión de los recursos humanos en las empresas de hostelería*. Recuperado de: <http://www.fehr.es/documentos/publicaciones/descargas/des-10.pdf>
- Pérez, J., Lopera, I. (2016). *Gestión humana de orientación analítica: un camino para la responsabilización*. Revista de administración de empresas, 56(1), 101-113. Recuperado de: <http://ezproxy.eafit.edu.co:2132/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=ca313e12-ee38-4a58-bfcc-7c931223bd79%40sessionmgr103>
- Rodríguez, D. (2012). *Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas*. *Apuntes del CENES*, 31(54), Recuperado de: [Dialnet-Practicas Gestion Humana Pequeñas Empresas-4238988%20\(2\).pdf](#)
- Rodríguez, D., Granados, P. & Velandia, S. (2015). *Prácticas de gestión humana en empresas del sector servicios: hoteles, bares y restaurantes de la ciudad de Tunja*. *Revista Criterio Libre*, 13(22), 154-171. Recuperado de: <http://ezproxy.eafit.edu.co:2092/eds/detail/detail?vid=13&sid=0f733ada-eaf6-4a71-8a39-da6b7150de4b%40sessionmgr104&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbG12ZSZzY29wZT1zaXRI#AN=118641293&db=fua>
- Rodríguez, D., Granados, P. & Velandia, S. (2015). *Prácticas de gestión humana en empresas del sector servicios: hoteles, bares y restaurantes de la ciudad de Tunja*. *Revista Criterio Libre*, 13(22), 168-169. Recuperado de: <http://ezproxy.eafit.edu.co:2092/eds/detail/detail?vid=13&sid=0f733ada-eaf6-4a71-8a39->

[da6b7150de4b%40sessionmgr104&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbG12ZSZzY29wZT1zaXRI#AN=118641293&db=fua](http://da6b7150de4b%40sessionmgr104&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbG12ZSZzY29wZT1zaXRI#AN=118641293&db=fua)

- Salazar, O. (2014). *Ventajas competitivas en los hoteles de empresa familiar en el Eje Cafetero de Colombia*. Recuperado de: <http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/2802/PROYECTO%20DE%20GRADO%20%28Oscar%20Salazar%20Garcia%29.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Salgado, E. (2006). *Gerencia de recursos humanos: reflexiones sobre su práctica en Colombia*. Monografías de administración, 91, 51-53. Recuperado de: <http://ezproxy.eafit.edu.co:2092/eds/detail/detail?vid=3&sid=c9dd9832-df5a-4c5a-b83c-2fd036823a65%40sessionmgr4010&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbG12ZSZzY29wZT1zaXRI#AN=24389860&db=fua>
- Ulrich, D. & Brockbank, W. (Ed.). (2006). *La propuesta de valor de recursos humanos*. Barcelona: Ediciones Deusto
- Valenzuela, P. Marín, M. (2014). *Factores de retención de capital humano en los hoteles de cuatro estrellas de la ciudad de Ensenada, Baja California*. Revista Global de Negocios, 2(4), 1-13. Recuperado de: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v2n4-2014/RGN-V2N4-2014-1.pdf>
- Varela, J. (2013). *Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones*. México. Perarson educación.

## **Anexo 1. PROTOCOLO DE ENTREVISTA**

### **Datos de identificación**

Nombre:

Sexo:

Edad:

Experiencia:

Nivel educativo:

Profesión:

### **Valor agregado que genera gestión humana a los objetivos organizacionales**

#### ***Gerentes***

1. ¿Qué entiende usted por gestión humana?
2. ¿Cómo considera usted que la gestión humana aporta al cumplimiento de los objetivos organizacionales?

#### ***Empleados***

1. ¿Qué entiende usted por gestión humana?
2. ¿Qué relación encuentra usted entre gestión humana y los objetivos de su organización?

## **Características de la informalidad en el subsistema de compensación**

### ***Gerentes***

1. ¿Qué entiende usted por subsistema de compensación?
2. ¿Cómo describe dicho proceso en su organización?
3. ¿Considera usted que el subproceso de compensación está lo suficientemente estructurado o por el contrario existe informalidad en su ejecución?

### ***Empleados***

1. ¿Se encuentra usted conforme con el proceso de compensación que se lleva a cabo en su organización?

## **Análisis de las causas y consecuencias de la informalidad en el subsistema de compensación.**

### ***Gerentes***

1. ¿Cuáles serían para usted las posibles causas de la informalidad en el subproceso de compensación?
2. ¿Cuáles serían para usted las posibles consecuencias de la informalidad en el subproceso de compensación?

## Anexo 2. Caracterización sociodemográfica de los participantes

Dato	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Sujeto 6	Sujeto 7	Sujeto 8	Sujeto 9
Sexo	Masculino	Masculino	Masculino	Femenino	Femenino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino
Edad	70+	60-70	40-50	40-50	18-25	18-25	18-25	18-25	18-25
Cargo	Gerente	Gerente	Gerente	Gerente	Camarera	Recepcionista	Recepcionista	Recepcionista	Recepcionista
Experiencia	30 años	15 años	16 años	13 años		2 años	6 meses	16 meses	11 meses
Nivel educativo	Pregrado	Pregrado	Pregrado	Pregrado	Secundaria	Técnico	Tecnólogo	Técnico profesional	Secundaria
Profesión	Economista	Abogado	Ingeniero Civil	Pedagogía infantil	-	Técnico laboral en turismo	Tecnólogo en gestión hotelera	Técnico profesional en administración de empresas	-

Como se observa anteriormente, todos los gerentes son mayores de 40 años y tienen un estudio en educación superior, predomina del sexo masculino notoriamente, aunque cabe resaltar que en esta investigación el sexo no fue un criterio determinante para la selección del grupo de participantes.

Contrario a los gerentes, la información de los empleados muestra que el nivel máximo de estudio es la tecnología, existe predominancia en el sexo masculino y el tiempo de experiencia que llevan laborando en la industria hotelera es corto; quizás debido a que son personas entre 18-25 años donde posiblemente estén iniciando su vida laboral.