



Pensamiento & Gestión

ISSN: 1657-6276

ISSN: 2145-941X

Fundación Universidad del Norte - Barranquilla, Colombia.

Cubillos Calderón, Carlos Hernán; Montealegre
González, José Vicente; Delgado Cortés, Alberto
Prácticas de gestión humana en las microempresas
del sector hotelero de la ciudad de Ibagué (Colombia)¹
Pensamiento & Gestión, núm. 48, 2020, Enero-Junio, pp. 223-250
Fundación Universidad del Norte - Barranquilla, Colombia.

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64671238010>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en [redalyc.org](https://www.redalyc.org)

UDEM [redalyc.org](https://www.redalyc.org)

Sistema de Información Científica Redalyc
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso
abierto

Prácticas de gestión humana en las microempresas del sector hotelero de la ciudad de Ibagué (Colombia)¹

Human management practices in micro-enterprises of the hotel sector of de city of Ibagué, Colombia

Carlos Hernán Cubillos Calderón

chcubi@ut.edu.co

Administrador Financiero de la Universidad del Tolima y Magíster en Administración de la Universidad Nacional de Colombia. Profesor de la Universidad del Tolima.

José Vicente Montealegre González

jvmontea@ut.edu.co

Profesional en Mercado de la Universidad de Ibagué y Magíster en Administración de la Universidad Nacional de Colombia. Profesor de la Universidad del Tolima.

Alberto Delgado Cortés

adelgado@ut.edu.co

Economista de la Universidad La Gran Colombia y Magíster en Administración de Empresas de la Universidad Viña del Mar. Profesor de la Universidad del Tolima.

¹ Este artículo es producto del proyecto de investigación que lleva el mismo nombre, financiado con recursos del Fondo de Investigaciones de la Universidad del Tolima y realizado por el Grupo de Investigación en Pensamiento Estratégico e Innovación Empresarial (GIPE), con el apoyo de los estudiantes del programa de Administración de Empresas, María Alejandra Leal Vanegas y Edison Fabián Varón Cruz.

RESUMEN

Esta investigación se adelantó con el propósito de interpretar las prácticas de gestión humana, consideradas universales, realizadas en las microempresas colombianas del sector hotelero. Para ello, se empleó el método cualitativo, con fundamento en los planteamientos básicos de la Grounded Theory (Teoría fundada o fundamentada). Las fases de recopilación, análisis e interpretación de la información se orientaron ideológicamente por el método PRODIN (Prospective Dialectic Interpersonal Method).

Entre los hallazgos más relevantes se destacan: la identificación de dos tipos de dirigentes (los dirigentes-empleados y los dirigentes-propietarios); la vinculación del personal orientada por la referenciación, la recomendación y la informalidad; la capacitación intuitiva y centralizada en el dirigente; la remuneración influenciada por lazos de consanguinidad (empleados-familiares y empleados-no-familiares), los contratos verbales y el turno como unidad de trabajo; la informalidad en la evaluación del desempeño; la permanencia asociada a elementos de bienestar que favorecen el clima organizacional y a la avanzada edad de algunos colaboradores así como a la carencia de cualificación laboral para desempeñarse en otras actividades productivas; y la inexistencia de un plan de carrera.

Como conclusiones se señalan: la centralización de la administración del negocio en el dirigente, la influencia del vínculo familiar en la toma de decisiones organizacionales y el “estilo propio” del empresario que caracteriza las prácticas de gestión humana en estas organizaciones.

Palabras clave: *gestión humana, dirigentes, sector hotelero, microempresas.*



Abstract

This research was conducted with the objective of interpreting the human management practices carried out in the microenterprises of the hotel sector. The qualitative approach was used, based on the basic approaches of the Grounded Theory. The collection, analysis and interpretation of the information were guided by the PRODIN method (Prospective Dialectic Interpersonal Method).

Among the most relevant findings are: the identification of two types of leaders (leaders-employees and leaders-owners); the linking of staff oriented by referencing, recommendation and informality; intuitive and centralized training in the leader; remuneration influenced by consanguinity relations (family-employees and non-family-employees), verbal contracts and the

shift as a unit of work; informality in performance evaluation; the permanence associated with welfare elements that favor the organizational climate and the advanced age of some collaborators as well as the lack of work qualification to perform in other productive activities; and the absence of a career plan.

As conclusions are indicated: the centralization of the business administration in the leader, the influence of the family bond in the organizational decision making and the “own style” of the entrepreneur that characterizes the human management practices in these organizations

Keywords: *human management, leaders, hotel sector, micro-enterprises.*

1. INTRODUCCIÓN

La realidad empresarial actual demanda que la gestión humana supere la visión tradicional de la administración de personal al estudiar, comprender, actuar e incidir sobre la estrategia del negocio, esto quiere decir que, sin abandonar las prácticas genéricas (vinculación, capacitación, compensación, evaluación y proyección del personal), se debe ocupar de problemas críticos del negocio, pues tal como afirman Calderón, Naranjo y Álvarez Giraldo (2010)

la gestión humana moderna trasciende los procesos propios de la administración de personal y se ha transformado en una función encargada del gobierno de las personas, la organización del trabajo, el manejo de las relaciones laborales, la gestión de las prácticas de recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales, que apuntan de manera holista a cumplir los objetivos organizacionales mediante el apoyo a las estrategias empresariales y al desarrollo de las personas. (p. 17)

Sin embargo, la revisión de literatura adelantada sobre las prácticas de gestión humana en pequeñas organizaciones demostró la escasez bibliográfica y de trabajos investigativos, lo que contrasta con la importancia que tiene para el desarrollo económico y social de cualquier área geográfica este colectivo de empresas, razón por la cual algunos autores hacen un llamado a incrementar las investigaciones y a preguntarse si las prácticas de gestión humana implementadas en las grandes empresas pueden ser

aplicadas con éxito a las pequeñas, aunque una primera conclusión es que no ha funcionado acomodar pequeñas organizaciones a sistemas de gestión humana que han demostrado su eficiencia en grandes corporaciones, pues no se trata simplemente de una cuestión de tamaño, sino de organizaciones con condiciones y particularidades que las hacen operar de manera diferente de las grandes empresas.

La gestión humana, por tanto, es un aspecto decisivo en el modelo de negocio de cualquier hotel, pues los servicios se materializan a través de los colaboradores, quienes, en buena medida, trabajan en contacto directo con los clientes, de ahí la importancia de contar con un equipo de trabajo adecuado que permita, de manera armoniosa, cubrir las expectativas tanto de los usuarios de estos servicios como de los mismos prestadores. Sin embargo, son las grandes organizaciones y cadenas hoteleras las que cuentan con mejores posibilidades para realizar una adecuada gestión de su talento humano en contraste con las pequeñas organizaciones que tienen recursos y capacidades limitadas, razón por la cual el Plan de Desarrollo Departamental 2016-2019 “Soluciones que transforman” (Gobernación del Tolima, 2016) afirma: “La transformación productiva del departamento es posible a partir de la implementación de estrategias entre las que se cuenta el fortalecimiento del talento humano” (p. 75).

Este contexto deja entrever la importancia social y económica de adelantar esta investigación, pues, para contribuir al mejoramiento de las prácticas de gestión humana en las microempresas del sector hotelero, que para el caso de la ciudad de Ibagué (Colombia) corresponden al 76,32 % de los hoteles con registro nacional de turismo actualizado en 2018, se hace necesario caracterizarlas y comprenderlas, de tal manera que los resultados posibiliten construir líneas de acción conjuntamente con agremiaciones como la Asociación Turística y Hotelera de Colombia (Cotelco, 2012), a fin de contribuir con el mejoramiento del personal adscrito al sector hotelero para enfrentar retos y aprovechar oportunidades. En cuanto a la justificación académica, es preciso mencionar lo planteado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (MinComercio, 2014) en el Plan Sectorial de Turismo 2014-2018 “Turismo para la construcción de la paz”: “Existe una brecha entre la academia y el sector empresarial

que hace necesario desarrollar mejores competencias gerenciales y laborales entre quienes trabajan o aspiran a trabajar en el sector” (p. 39).

Los académicos no podemos ser ajenos a este llamado y para el Grupo de Investigación en Pensamiento Estratégico e Innovación Empresarial (GIPE) materializar este proyecto ha representado una posibilidad de excepción con el fin de adelantar un estudio que profundice en las prácticas de gestión humana para las microempresas del sector hotelero y, consecuentemente, desarrollar teorías específicas para este tipo de organizaciones. Así, con el desarrollo de esta investigación, además, se buscó contribuir a suplir el vacío que se ha dejado en este campo particular del conocimiento, desde la construcción de teoría que aporte a la formación de futuros profesionales, quienes, en primera medida, cuentan con las microempresas como el número más representativo de organizaciones para iniciar su ejercicio profesional y de los propietarios o líderes de este tipo de empresas en relación con las relaciones positivas que las prácticas de gestión humana generan en aspectos organizacionales relacionados con el desempeño, la rotación, el ausentismo y la satisfacción organizacional, entre otros.

Por otra parte, con el objeto de delimitar el problema de estudio, es importante precisar que esta investigación se enfocó en interpretar las prácticas de gestión humana que realizan las organizaciones objeto de estudio y no en indagar el valor de las citadas prácticas desde la perspectiva de los colaboradores.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los hoteles pequeños son organizaciones con características especiales, por ejemplo, suelen tener un incipiente desarrollo empresarial, ya que los trabajadores con baja cualificación en general ocupan los puestos de trabajo con mayor posibilidad de experimentar condiciones laborales inadecuadas, tales como informalidad de la vinculación, prolongadas jornadas de trabajo, bajo nivel salarial, acoso laboral, discriminación, desigualdad en las oportunidades y explotación, entre otras, que impactan negativamente la prestación del servicio en una industria cuyo éxito está altamente influido por la constante interacción entre trabajadores y clientes. Las microempresas del sector hotelero de la ciudad de Ibagué no escapan a

esta realidad, pues, aunque desde hace algunos años se han venido planteando iniciativas sobre la base de su vocación como territorio turístico, tal como se expresa en el Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019 “Por Ibagué con todo el corazón” (Alcaldía Municipal de Ibagué, 2016), existe gran potencial por lograr, pero, asimismo, mucho por hacer, por lo que “se requiere un fuerte trabajo para el fortalecimiento de los prestadores y operadores de servicios turísticos locales desde el punto de vista de formación y generación de capacidades para mejorar el servicio y la calidad de los servicios, atractivos y recursos turísticos” (p. 122).

Ahora bien, las cadenas hoteleras que hacen presencia en la ciudad cuentan con capacidades y recursos para realizar una adecuada gestión de su talento humano, realidad contraria a la de los hoteles pequeños que representan la mayoría de establecimientos, pues, según datos de la Cámara de Comercio de Ibagué para 2018, existían en el municipio 76 hoteles urbanos con Registro Nacional de Turismo (RNT) actualizado, de los cuales 58 están catalogados como microempresas de acuerdo con lo establecido en la Ley 905/2004, de 2 de agosto, pues ocupan hasta 10 trabajadores en la prestación de sus servicios. A lo anterior, se suma el hecho de que las prácticas de gestión humana en las microempresas y, particularmente, en las que se dedican a esta actividad productiva (hospedaje y alojamiento) han sido poco estudiadas, prueba de ello es el bajo número de resultados investigativos reportados en bases de datos y plataformas académicas, salvo algunos trabajos de tesis que no han aportado significativamente a la construcción de teoría sobre el particular que oriente la gestión humana en este tipo de organizaciones.

En este contexto, la pregunta central que orientó esta investigación fue ¿cómo se desarrollan las prácticas de gestión humana en las microempresas del sector hotelero de la ciudad de Ibagué?

3. REFERENTES TEÓRICOS

Desde hace varias décadas, la literatura y el medio profesional sitúan los activos intangibles como principales factores críticos del éxito organizacional y conceden a las personas el papel protagónico como fuente de ventaja competitiva, orientación ratificada en los trabajos de Becker, Huselid & Beatty (2009), Camisón (1997), Capelli (1999), DeNisi, Hitt &

Jackson (2003), Hitt, Bierman, Shimizu & Kochhar (2001). A pesar de este consenso, investigadores como Calderón y Álvarez (2006), Calderón, Naranjo y Álvarez (2010), Rowden (1995), Storey (1992) y Wagar (1998) advierten la relativa escasez en el número de investigaciones relacionadas con las prácticas de gestión humana en las pequeñas y medianas empresas, y reconocen que no necesariamente las prácticas implementadas en las grandes empresas son las apropiadas para las pequeñas, lo que coincide con la revisión de literatura adelantada por Rodríguez (2012), en la que se afirma que las prácticas de gestión humana en las pequeñas organizaciones son distintas de las aplicadas en las grandes, pues las primeras tienen recursos limitados y desconocen la potencialidad que tiene el recurso humano para generar ventajas competitivas sostenibles en las empresas, lo que hace que aspectos como producción, finanzas y mercado tengan mayor relevancia que el de recursos humanos.

Por otra parte, por Torres (2014, p. 23) señala la existencia de cinco prácticas consideradas universales en gestión humana, pues independiente de cómo se realicen, quién y con qué mecanismos las apliquen, todas las organizaciones —incluidas las pequeñas— adelantan procesos de reclutamiento, selección, evaluación de desempeño, remuneración y desarrollo, mientras que Paauwe & Boselie (2005) identifican 26 prácticas, de las cuales privilegian las cuatro primeras, en el siguiente orden: entrenamiento y desarrollo, esquemas de retribución, gestión de desempeño y reclutamiento y selección. A su vez, Camarena y Saavedra (2018) destacan las siguientes prácticas de recursos humanos en las pymes mexicanas: reclutamiento, selección, capacitación, inducción y desarrollo, mientras que la firma Interconsulting Bureau (2015) propone que las funciones básicas de recursos humanos comprenden “actividades, métodos y medios para reclutar y seleccionar personal, formarlo, integrarlo, promocionarlo o degradarlo, transferirlo o suspenderlo y otras actividades que afectan a la motivación del personal y al clima sano y estimulante de la estructura de la empresa” (p. 42).

A su vez, Alles (2006), Dessler (2004) y Dolan (2002), citados por Rodríguez (2012), coinciden en la determinación de las principales prácticas de gestión humana: descripción y análisis de cargos, vinculación al trabajo (reclutamiento, selección e incorporación), formación y entrenamiento, remuneración y beneficios, evaluación del desempeño y plan de carre-

ra, planteamiento muy similar a las denominadas prácticas genéricas en gestión humana por Calderón y Álvarez (2006), Calderón et al. (2007) y Fonseca (2013): vincular trabajadores (práctica de provisión de personal), entrenarlos y formarlos (práctica de capacitación), remunerarlos (práctica de compensación), supervisarlos y orientarlos (práctica de evaluación de desempeño) y tener algún criterio de permanencia y proyección en la empresa (práctica de plan de carrera), planteamiento que se acoge como orientación teórica de este artículo.

En consideración a lo planteado, “la provisión de personal comprende tres prácticas diferenciadas el reclutamiento, la selección y la contratación” (Valle, 2004, citado por Calderón y Álvarez, 2006, p. 32). A su vez, Chiavenato (2017) propone que los procesos de provisión de personal en general “comprenden todas las actividades de investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, y su provisión a las tareas organizacionales” (p. 112). Respecto de las pequeñas empresas colombianas, autores como Calderón y Álvarez (2006) y Jaramillo (2005) coinciden cuando afirman que en este tipo de organizaciones las prácticas de reclutamiento por lo general son implícitas e informales, y el medio de reclutamiento más utilizado es la referencia que hacen los empleados. Por su parte, Torres (2014) afirma:

En las pymes, las prácticas de reclutamiento y selección son igualmente informales e intuitivas, bien por desconocimiento de la práctica formal o porque su uso hace costoso el proceso en tiempo y dinero. El método más usado en reclutamiento es la referencia de persona a persona, y en cuanto a selección, la entrevista desestructurada. (p. 24)

Para Calderón y Álvarez (2006), la práctica de capacitación comprende el desarrollo de habilidades que los trabajadores requieren para desempeñarse en el momento presente y la preparación del individuo para el desempeño futuro. En este sentido, Chiavenato (2017) plantea que “la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p. 330). En contraste, Dolan, Schuler, Jackson y Valle (2003) consideran el conjunto de precepciones financieras, servicios o beneficios tangibles que

recibe un empleado como consecuencia de la prestación de la actividad a la empresa, en la que se reconoce la retribución directa normalmente de carácter monetario y la retribución indirecta que corresponde a los beneficios que recibe el trabajador, frente a lo que Werther y Davis (2000) señalan: “El término compensación abarca mucho más que los pagos efectuados en forma de sueldos y salarios. En la administración moderna, la compensación incluye el campo de incentivos, que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad” (p. 329).

Por otro lado, para Sastre y Aguilar (2003), las prácticas de evaluación del desempeño pueden situarse en dos planos: “la medición de los resultados obtenidos en el trabajo o la valoración de comportamientos, actitudes, capacidades e incluso potencial de los empleados” (p. 322), pero dejan constancia de que se logra mayor nivel de objetividad en el primer caso que en el segundo. Asimismo, Torres (2014), en relación con la evaluación del desempeño en pequeñas organizaciones, afirma que “se utiliza como medio de control con fines administrativos; es decir como insumo de información para despidos, aumentos salariales, bonificaciones, reconocimientos y recompensas no monetarias como horarios flexibles” (p. 24). Por otro lado, Calderón y Álvarez (2006) definen una carrera como “la cadena de las posiciones laborales que un individuo puede ocupar a través de los años” (p. 339 y que representa un mecanismo de alta importancia para la organización, como reconocen Werther y Davis (2000) al afirmar:

Quando la administración de la empresa alienta la planeación de la carrera, es más probable que los empleados se fijen metas profesionales y que trabajen activamente por obtenerlas. Estos objetivos, a su vez, pueden motivar a los empleados para progresar en su capacitación, en su formación académica o técnica y en otras actividades. (p. 273)

4. METODOLOGÍA

4.1 Objetivo general de la investigación

El propósito que orientó esta investigación consistió en caracterizar e interpretar las prácticas de gestión humana en las microempresas del sector hotelero de la ciudad de Ibagué.

4.2 Tipo de investigación

Esta investigación se desarrolló bajo el enfoque cualitativo, orientado a partir de los planteamientos básicos de la *grounded theory* (teoría fundada o teoría fundamentada), planteada por Glaser & Strauss (1967) como método interpretativo de la realidad social que busca desarrollar la “teoría que está fundamentada en la recolección y análisis sistemático de datos. La teoría se desarrolla durante la investigación, a través de una continua interpelación entre el análisis y la recogida de datos” (Strauss & Corbin, 1994, p. 273), su objetivo, por tanto, es “producir interpretaciones que puedan explicar y proporcionar información valiosa sobre aquellos cuyas conductas son sometidas a estudio” (Annells, 1996; Glaser & Strauss, 1967; citados por Páramo, 2015, p. 3). En este contexto, se requirió del equipo investigador “la combinación de imaginación, creatividad, intuición y sentido común con la rigurosidad, sistematicidad y la aplicación cuidadosa de principios y procedimientos para el análisis, la conceptualización, la verificación y la generación de teoría” (Universidad de Antioquia, s. f.). Bajo la anterior perspectiva, esta investigación no se inscribe en un contexto de confirmación de propuestas teóricas, modelos o conceptos existentes. Se dirige de manera deliberada a optar por un contexto de descubrimiento (Bergadaà & Nyeck, 1992). Se trata, por tanto, de interpretar y no de explicar, de inducir y no de deducir.

Las fases de recopilación, análisis e interpretación de la información fueron orientadas ideológicamente por el método *prospective dialectic and interpersonal network* (Prodin), propuesto y desarrollado por Bergadaà (2006), probado en investigaciones de carácter cualitativo en diferentes entornos internacionales y empleado por el GIPE, cuya rigurosidad permite obtener información de alto valor, descubierta e interpretada en la estrecha interacción entre investigadores, investigados y desarrollos teóricos.

4.3 Determinación de los sujetos de estudio

El denominado sector hotelero comprende todos los establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento a las personas mediante precio con servicios de carácter complementario o sin ellos. En Colombia, existen dos fuentes de información sobre la oferta hotelera del país: el RNT y Cotelco, que corresponde a la unidad sectorial

de normalización que representa al gremio. Para el caso de la ciudad de Ibagué, según datos de la Cámara de Comercio de Ibagué, para 2018, existían 84 hoteles urbanos con RNT actualizado, de los cuales 66 se clasifican como microempresas toda vez que ocupan hasta 10 trabajadores (Ley 905/2004, de 2 de agosto) en la prestación de sus servicios.

Según las orientaciones metodológicas de Prodin, la escogencia de los sujetos de estudio (hoteleros de la ciudad de Ibagué) se realizó de forma progresiva a partir de los resultados que se iban obteniendo y que permitían la generación de conceptos preliminares que servían para definir las categorías descriptivas, las que, a su vez, se construyeron en categorías de mayor orden a fin de estructurar la teoría emergente. Así, el número final de sujetos de estudio se derivó del proceso de comprensión a partir del muestreo teórico, es decir, el proceso de recolección de datos para generar la teoría mediante la cual los investigadores recogieron, codificaron y analizaron los datos y, al mismo tiempo, decidieron cuáles datos reunir posteriormente y dónde encontrarlos.

Aunque de manera inicial se planteó que se estudiarían entre 10 y 15 hoteleros, y que este número se modificaría en la medida en que se presentaran hallazgos que aporten nuevos elementos a la construcción de la teoría o, por el contrario, cuando los datos se repetían, es decir, empezaron a no generar novedad (saturación teórica), entonces no se estudiarían otros sujetos, sino que nuevamente se desarrollaría la búsqueda de información complementaria con los inicialmente estudiados. Lo anterior empezó a ocurrir con las primeras entrevistas y, al llegar a la número 11, se decidió que la investigación entró en la etapa de saturación teórica y, por tanto, este fue el número total de hoteleros estudiados.

4.4 Recolección y análisis de la información

Como fuente de información primaria, se consultaron a través de entrevistas semiestructuradas los pequeños hoteleros de la ciudad de Ibagué. A efectos de esta investigación, bajo la denominación de pequeños hoteleros, se agruparon los dirigentes-propietarios de los negocios y los dirigentes-empleados que administran estas microempresas. Los criterios de selección correspondieron a la ocupación del cargo de mayor nivel en

la organización enfocado en la dirección de una empresa constituida legalmente, en funcionamiento y con un número menor de diez empleados directos. Se realizaron y transcribieron las primeras entrevistas sobre las cuales se hizo un “análisis piloto” por cada una, con el propósito de realizar los ajustes necesarios hacia los objetivos de la investigación, aunque la información que aportaron fue igualmente importante e incluida.

El nuevo formato guía de entrevista se aplicó a los otros entrevistados y se generó en todos los casos archivos de audio que fueron transcritos literalmente conservando su carácter fidedigno y, posteriormente, se realizó el análisis microscópico de los datos (frase por frase) con matrices que sirvieron al equipo investigador para identificar los primeros códigos *in vivo* (Guillemette, 2006), que después del análisis de contenido preliminar fueron transformados en “códigos conceptuales” que sirvieron de base, a su vez, para regresar al “territorio en exploración” —pequeños hoteles— con el propósito de ratificar, rechazar o ajustar lo hallado. El análisis de contenido, al mismo tiempo, corresponde a una técnica empleada en investigación cualitativa con el fin de identificar

determinados elementos componentes de los documentos escritos: letras, sílabas, lexemas, fonemas, sintagmas, palabras, frases, párrafos, títulos, caracteres, reactivos, secciones, temas, asuntos, medidas de espacio, medidas de tiempo, símbolos, etc., y su clasificación bajo la forma de variables y categorías para la explicación de fenómenos sociales bajo investigación. (Fernández, 2002, p. 37)

Dicho análisis se realizó a partir de los datos obtenidos de la transcripción literal de las entrevistas, del diario de campo, de las fotografías, de las conclusiones extraídas de las reuniones del equipo investigador, de las conversaciones con expertos, de la revisión documental y de la reflexión intelectual de los investigadores. Esta información depurada permitió estructurar las categorías descriptivas (tabla 1) a las que se les estableció la frecuencia (número de veces que aparece el código en la entrevista) que a su vez originaron las categorías de mayor orden (dirigentes empleados, dirigentes empresarios), las cuales posteriormente son el sustento de la teoría emergente. Lo anterior supuso pasar de las observaciones preliminares a la formulación de referentes teóricos con el método de com-

paración constante entre los datos recopilados en el terreno, el análisis de contenido y la reflexión intelectual de los investigadores, las observaciones de expertos y las teorías similares establecidas. Se buscó, tal como propone Páramo (2015), leer la realidad a partir de la convergencia entre observaciones, reflexión, datos del terreno, análisis de contenido, revisión teórica y formulación de aproximaciones teóricas, siempre respetando la rigurosidad y la honestidad intelectual implicada en estos procesos de lecturas subjetivas de complejas realidades poco o nada estudiadas.

Tabla 1. Categorías descriptivas

UNIDAD DE ANÁLISIS	Prácticas genéricas de gestión humana en las microempresas del sector hotelero
Prácticas de gestión humana	CATEGORÍAS DESCRIPTIVAS
Vinculación	Recomendación personal
	Solicitud de empleo a iniciativa de potenciales candidatos
	Análisis hoja de vida
	Verificación telefónica de antecedentes
	Entrevistas informales
	Percepción personal / intuición
	Niveles organizacionales definidos
	Contratación verbal
Capacitación	Orientaciones básicas durante la vinculación
	Efectuada por el empresario
	Efectuada por agremiaciones
	Orientaciones básicas durante la ejecución de las labores
	Esporádica y no obedece a un plan formal
	Subvalorada de su importancia
	Es asumida como un gasto
Compensación	Pago diario en dinero
	Pago por quincenas
	Salario mínimo mensual legal vigente
	Pago por jornada laboral (turno)
	Pagos exclusivo en especie
	Participación en utilidades del negocio
Evaluación del desempeño	Ausencia de procedimiento formal
	Programación inexistente
	Limitada a la supervisión directa
	Práctica privilegiada por los empresarios
	Inexistencia de registros
Permanencia y proyección	Ausencia de políticas
	Inexistencia de planes formales
	Ausencia de prácticas orientadas a fomentar la permanencia de los trabajadores
	Presencia de acciones que contribuyen a mejorar el clima organizacional
	Inexistencia de posibilidades de ascenso
	Presencia de flexibilidad laboral

Fuente: Elaboración propia.

4.5 Validez y fiabilidad

Los análisis de contenido fueron sometidos a pruebas de validez interna (triangulación de investigadores), entendida esta última como el grado en el que se pueden establecer relaciones causales, en que ciertas condiciones demuestran conducir a otras (Yin, 1989); validez de constructo, con el propósito de evitar juicios subjetivos por parte del equipo investigador en la recolección de datos a través de la revisión de los resultados por parte de expertos, y de fiabilidad o consistencia, en el entendido de asegurar que los procedimientos de recopilación de datos pueden repetirse con resultados similares (Castro, 2010), para lo cual fue necesario establecer un estricto y detallado protocolo durante el estudio que permite responder a un auditor hipotético.

5. PRINCIPALES HALLAZGOS

5.1 Tipología de los dirigentes de las microempresas del sector hotelero

Entre los resultados más relevantes, se destaca una tipología de los directivos compuesta por dos grandes categorías: los dirigentes-empleados y los dirigentes-propietarios; en la primera, se identifican dirigentes-empleados empíricos y los dirigentes-empleados con formación profesional, mientras que la segunda se divide en los dirigentes-propietarios con experiencia previa en el sector y aquellos emprendedores que no se dedicaban a la actividad hotelera.

Dirigentes-empleados

En esta categoría, se ubican los dirigentes que no cuentan con formación profesional en negocios, pero que han tenido alguna experiencia laboral previa en otras actividades productivas relacionadas, principalmente, con el sector agrícola, el comercio detallista y las manufacturas, así como quienes estaban desempleados y encontraron en este sector una ubicación laboral, tal como lo manifiesta A. Franco (comunicación personal, 13 noviembre 2018) “Yo estaba buscando empleo y se me presentó esta oportunidad, me hicieron una entrevista y hasta el momento, pues, estoy acá”. Se ocupan de labores básicas de administración relacionadas con la preparación de información contable, control del inventario de insumos, supervisión del mantenimiento y aseo del

hotel, acciones que han aprendido a realizar de manera empírica: “Uno va aprendiendo por el camino de las cosas que se van presentando” (E. Lozano, comunicación personal, 8 octubre 2018). En general, poseen varios años vinculados a la misma organización, incluso algunos desde la fecha de fundación, no cuentan con parientes en la misma línea de negocio y los trabajadores que emplean no son miembros de su familia.

Asimismo, son representantes de esta categoría los profesionales que se ubicaron laboralmente como administradores de hoteles, cuyos propietarios identificaron una oportunidad de negocio y decidieron emprender su propio proyecto empresarial, pero no ejercer la administración de este. Iniciaron su experiencia laboral en actividades económicas diferentes de la hotelería, pero se fueron relacionando con el medio e ingresaron a él porque sus empleadores vieron la oportunidad de integrar a sus empresas personas con capacidades, aptitudes, habilidades y formación académica para dirigir sus negocios desde una perspectiva profesional: “Estudié administración pero trabajé inicialmente en el sector de la construcción. Posteriormente, me vinculé al hotel por invitación del propietario porque en este momento el Tolima, y específicamente Ibagué, están trabajando mucho en la parte del sector turístico” (G. Calderón, comunicación personal, 25 noviembre 2018). Buena parte de su tiempo la ocupan en las funciones de supervisión y control de las actividades desarrolladas por sus colaboradores y en los procesos relacionados con el mejoramiento en la atención de los huéspedes, tales como solución de peticiones, quejas y reclamos. Valoran la formación permanente ofrecida por agremiaciones y entidades del sector: “Desde que abrimos el hotel nos vinculamos a Cotelco, ellos tienen un programa de capacitación muy bueno, entonces, yo he accedido a todo ese tipo de capacitaciones para poder conocer desde cómo tender a una cama hasta cómo hacer un estado financiero que refleje la situación del hotel” (G. Calderón, comunicación personal, 25 noviembre 2018).

Dirigentes-propietarios

Buena parte de los dirigentes de esta categoría trabajaron inicialmente como empleados en el sector hotelero en diversos cargos y decidieron emprender un proyecto empresarial apoyándose en la experiencia laboral que poseían, como es el caso de H. Trujillo (comunicación personal, 28

septiembre 2018) quien, en sus inicios, “manejaba lo que era mantenimiento, siempre he manejado lo que era mantenimiento, ya ahorita, como soy directamente el arrendatario, estoy respondiendo por esto, entonces, me enfoqué ya en lo que es la parte administrativa”. A su vez, M. Díaz (comunicación personal, 23 octubre 2018) afirma que la decisión de convertirse en empresario fue motivada por su experiencia laboral: “era administrador de una empresa hotelera y entonces decidí tener mi propio negocio”. Son dirigentes polifuncionales; en un día normal, pasan, de hacer el aseo de las instalaciones y atender a los clientes en la recepción, a hacer cuadros de caja, compras y llevar la contabilidad del negocio. No cuentan con formación profesional, pero son el centro del negocio, pues ejercen el poder, el control y la toma de decisiones con alta autonomía.

Además, se ubican en esta categoría los dirigentes-propietarios que se iniciaron en esta actividad económica a partir de sucesos detonantes negativos, como la pérdida del empleo o el desplazamiento del campo a la ciudad, tal como relata A. Rodríguez (comunicación personal, 21 octubre 2018): “Estaba tocando puertas, ¿dónde hay un trabajo?, ¿quién me recibe? Entonces había un letrerito: Se arrienda hospedaje. Yo decidí tomar, dije, me voy a montar en este caballo loco”. Estos dirigentes emplean a sus familiares y alternan las funciones laborales (administrativas y operativas) con su rol familiar al compartir espacios cotidianos y celebraciones especiales en las instalaciones del hotel, debido a que su jornada laboral fluctúa entre 8 y 16 horas diarias.

5.2 Prácticas genéricas de gestión humana en las microempresas del sector hotelero

Vinculación del personal

En las microempresas del sector hotelero, se presenta muy poca rotación de personal, por lo que son muy esporádicos los procesos de vinculación. Sin embargo, la necesidad de emplearse hace que muchas personas de manera espontánea dejen a consideración de los hoteles sus currículos: “Viene mucha gente buscando empleo y, pues, ahorita que estamos con ese recorrer de venezolanos, eso es mucha la gente que viene y le trae a uno la hoja de vida, y son perfiles muy buenos” (H. Palma, comunicación personal, 17 noviembre 2018)). O o como lo expresa G. Calderón (co-

municación personal, 25 noviembre 2018): “Sí, vienen o nos escriben al correo, nos lo mandan por Facebook, que conozco el área, soy estudiante de Hotelería, o trabaja en un hotel y nos mandan las hojas de vida”. La iniciativa de dejar las hojas de vida directamente en las empresas y la recomendación personal se constituyen en las dos fuentes de reclutamiento del personal con mayor reconocimiento.

Por su parte, los dirigentes-empleados que han adelantado procesos de vinculación de personal recurren a la verificación telefónica de antecedentes laborales, a la realización de entrevistas desestructuradas y a la percepción que logran sobre el candidato para que este último continúe en el proceso con una corta inducción que busca valorar la competencia del candidato frente a las actividades y responsabilidades propias del empleo: “Se convoca a entrevista, se mira el perfil, se tiene la charla con la persona, ¿sí? Uno mira que le vea aptitudes, que encaja, pues entonces ya procede como a decirle que venga a un proceso de inducción a ver si ya viéndolo en el oficio como tal, esto si da, como dicen los jóvenes: ¡si la da!” (H. Palma, comunicación personal, 17 noviembre 2018). Los pequeños hoteles liderados por dirigentes-empleados cuentan con una sencilla pero definida estructura organizacional en la que se reconocen dos niveles: el administrativo que corresponde al cargo ocupado por el dirigente y el operativo al que se asimilan los cargos de recepcionista, camarero y oficios varios. Para suplir estos cargos, se adelanta un incipiente proceso de selección, tal como afirma (G. Calderón, comunicación personal, 25 noviembre 2018): “Nosotros recibimos las hojas de vida, verificamos las referencias laborales que nos ponían, iniciamos, pues hicimos entrevistas, les ofrecimos, les presentamos nuestra oferta en remuneración y en horarios, y si les interesaba, pues empezábamos a trabajar”.

En contraste con lo anterior, y aunque existe considerable literatura en la que se describen puntualmente métodos para realizar el reclutamiento y la selección del personal, los dirigentes propietarios que lideran microempresas del sector hotelero privilegian, a efectos de vinculación del personal, la recomendación personal o referenciación, es decir, la sugerencia que hacen familiares, conocidos o empleados sobre aquellas personas que consideran como buenos trabajadores, lo que se constituye en una garantía para el dirigente de que el aspirante al cargo será el trabajador que se requiere.

Estos dirigentes no revisan antecedentes laborales, pues confían en la recomendación que recibieron, tampoco realizan pruebas estandarizadas de orden técnico o psicológico, no efectúan entrevistas estructuradas, sino que realizan charlas informales, exploratorias, desestructuradas, con los aspirantes a trabajadores en las que la intuición desempeña un papel importante para determinar al candidato más idóneo: “Si me lo recomiendan, yo hablo con él [candidato], le muestro, le digo cómo es el manejo del hotel, y dependiendo de cómo le vea la actitud, entonces yo lo llamo” (H. Palma, comunicación personal, 17 noviembre 2018).

La contratación, a su vez, no está mediada por un documento escrito ni por las formalidades que son comunes a otras organizaciones, sino que obedece a un acuerdo verbal entre las partes en las que el dirigente impone las condiciones. Asimismo, como buena parte de los empleados son familiares cuando se presentan ausencias de algún trabajador, otro lo reemplaza cubriendo su turno para el normal funcionamiento de su negocio: “Cuando viaja la hija, pues entonces el hijo es el que los reemplaza, nosotros no necesitamos de contrato, nos repartimos lo que queda” (O. Arias, comunicación personal, 5 octubre 2018).

Capacitación

Para los microempresarios del sector hotelero, la capacitación se entiende, casi de manera exclusiva, como inducción, es decir, como orientaciones básicas que el empleado recibe durante la vinculación: “[La capacitación] puede durar ocho días, dos días, eso sí depende de la capacidad que tenga la persona para absorber lo que se le diga” (A. Rivera, comunicación personal, 28 octubre 2018). Cuando se realiza en otro momento de la relación laboral, en general es desarrollada por el mismo empresario y comprende instrucciones básicas e informales que se imparten durante la ejecución de las actividades, pues, como afirma O. Arias (comunicación personal, 5 octubre 2018), “trabajando sobre terreno es que uno aprende”. No obstante, en algunos hoteles liderados por dirigentes-empleados, se hace uso frecuente de capacitaciones gratuitas impartidas por agremiaciones del sector en asuntos que se enfocan en la calidad del servicio o en actividades operativas propias del negocio.

La capacitación para este tipo de organizaciones no se corresponde con un plan previamente concebido, con una intencionalidad clara, con un mecanismo que permita validar los resultados en relación con el mejoramiento de los procesos, pues en buena parte de los casos es un proceso inexistente, desde el punto de vista formal. El empirismo con que se administra el negocio hace que el empresario asuma que el trabajador, por su experiencia en el cargo, posee todos los conocimientos, las destrezas y las aptitudes que le permiten desempeñarse de manera eficiente, lo que, a su vez, redundaría en la subvaloración de esta práctica de gestión humana: “No, acá no se maneja eso, es prácticamente porque como las personas que están acá ya han trabajado en hotel, entonces, uno los analiza y se da cuenta de que ellos tienen buena parla” (F. Ramos, comunicación personal, 27 noviembre 2018). La capacitación, incluso, es vista como un gasto y no como una inversión, pues, desde el punto de vista de uno de los dirigentes-empresarios, “no gustamos de la academia, o del horario porque muchas veces son hasta gratis, se trata de dedicarle tiempo, y como a uno no le pagan, como que parece que eso es cansón” (G. Gaitán, comunicación personal, 29 noviembre 2018), o porque simplemente se considera irrelevante: “con lo que se hace acá diario, yo creo que esa es la capacitación” (A. Franco, comunicación personal, 13 noviembre 2018).

Compensación

En las microempresas del sector hotelero, no existe unidad de criterio en cuanto a la remuneración, pues, en aquellas en las que el dirigente es empleado y no ocupan familiares, en general se paga por día laborado, mientras que otras reconocen el salario mínimo mensual legal vigente para cargos como el de camarero y recepcionista, y efectúan los pagos correspondientes al salario básico, el auxilio de transporte y los reconocimientos por horas extras, recargos nocturnos, dominicales y festivos, cada quince días. Sin embargo, la unidad de trabajo más común es el turno, que implica el pago entre \$25 000 y \$35 000 por una jornada laboral que se establece comúnmente entre 8 y 12 horas, pero puede llegar hasta las 24 horas. Los dirigentes consideran que el pago que reciben sus empleados está dentro del promedio salarial del sector productivo, en palabras de A. Rodríguez (comunicación personal, 21 octubre 2018): “Yo no diría que [pago] mejor [que los demás], pero si está dentro del rango”, y de F.

Ramos (comunicación personal, 27 noviembre 2018): “Yo me imagino que todos pagaran lo mismo”, por lo que se infiere que desconocen el nivel salarial de la competencia.

En general, en las organizaciones que cuentan con empleados familiares del dirigente-empresario no se tienen contratos de trabajo formalmente establecidos “no tenemos contrato de trabajo porque nosotros acá trabajamos por un sueldo por un poco más del mínimo primero que todo, y segundo como es un negocio familiar a nadie le vamos a cobrar ni prestaciones, ni nada de eso” (A. Rivera, comunicación personal, 28 octubre 2018)). Tampoco se pagan salarios

fijos, recargos, prestaciones o auxilio de transporte, debido a que se reciben otros beneficios diarios en especie, como alimentación, alojamiento y vestido, en algunas ocasiones. Además, el monto y la periodicidad la esta retribución se realiza de acuerdo con la disponibilidad del efectivo y las necesidades de la familia, pues, según (G. Gaitán, comunicación personal, 29 noviembre 2018), “pues si toca [pagar] quincenal, o toca diario, como se necesite”.

Asimismo, en cuanto a los pagos en dinero, el dirigente-empresario divide las utilidades entre los empleados-familiares al finalizar el mes, una vez se descuenten los rubros correspondientes a los pagos realizados en especie y los costos y gastos de funcionamiento del hotel: “Nosotros no necesitamos de contrato, nos repartimos lo que queda, [el pago] es según lo queda del mes, asimismo toca, si quedaron quinientos, pues, quinientos, si quedaron seiscientos, seiscientos, si nos quedaron cuatrocientos, cuatrocientos” (O. Arias, comunicación personal, 5 octubre 2018).

Evaluación del desempeño

Los dirigentes del sector hotelero coinciden en afirmar que esperan lo mejor de sus trabajadores, es decir, que sus empleados pongan todo su potencial al servicio del negocio; sin embargo, la evaluación del desempeño como herramienta que contribuye con el mejoramiento organizacional y el logro de los objetivos empresariales no reviste ningún procedimiento formal, no es programada, ni sistemática, sino que es realizada por el di-

rigiente a través de la observación directa de las labores realizadas por el trabajador. Obedece, fundamentalmente, a la supervisión directa de las actividades programadas de manera diaria o semanal, situación que puede verificarse en afirmaciones, como “el control es que, si se arrendaron diez habitaciones, entre los tres vamos y las arreglamos ligerito y ya, ese es el control de nosotros: cuanto más ligero haga usted el oficio, y déjelo bien hecho, y ya, puede descansar” (O. Arias, comunicación personal, 5 octubre 2018), o tal como asegura H. Trujillo (comunicación personal, 28 septiembre 2018): “La supervisión se realiza directamente saliendo a campo, y cuando uno no está, por medio de las cámaras”.

Se recurre a la corrección de las acciones en el momento mismo de su realización a través de orientaciones o amonestaciones verbales, no se lleva registro alguno de los hechos que merecen ser corregidos, tampoco de las acciones sobresalientes que ameritan reconocimiento. El eventual despido de un trabajador puede originarse en conductas que van en contra de las actuaciones que desea el empleador de sus empleados así sean familiares: “La familia se queda afuera en la puerta, allá hay un árbol genealógico en la puerta, usted me deja toda su familia ahí, y me entra solita, ni yo soy su familiar” (A. Rodríguez, comunicación personal, 21 octubre 2018), con lo que se puede inferir que la evaluación del desempeño de los empleados-familiares (parientes en primer grado de afinidad o los denominados parientes lejanos) se hace de manera similar a la evaluación de los trabajadores-no familiares, puesto que el hotel debe funcionar como cualquier organización y que las actividades se deben efectuar como el dirigente indique. Sin embargo, la evaluación del desempeño para los empleados familiares que tienen nexos en primer grado de consanguinidad con el dirigente-empresario es poco rigurosa y casi inexistente.

Se asume la comunicación entre el dirigente y sus empleados-familiares como aspecto clave del control: “Lo importante es la comunicación y cómo trabaja la familia y, además, los que trabajamos acá tenemos la experiencia, entonces tampoco se brega mucho” (A. Rivera, comunicación personal, 28 octubre 2018), mientras que la supervisión directa es el eje de la práctica de evaluación del personal para los empleados-no familiares: “Cuando la persona que realiza los turnos del aseo viene a colaborar, uno tiene que estar supervisando allá” (A. Rivera, comunicación personal, 28 octubre 2018).

Prácticas de permanencia y proyección del personal

En lo concerniente a las prácticas de permanencia, las microempresas objeto de estudio no cuentan con políticas o planes formales sobre el particular, y las acciones que se ejecutan día a día no están dirigidas de manera deliberada a incentivar la permanencia de los colaboradores, sino que se orientan a partir de percepciones personales sobre la relación entre el dirigente, los trabajadores y los clientes. Algunas de las acciones inciden en el clima organizacional, aspecto que tiene efecto sobre la permanencia del personal, pues, tal como manifiesta uno de los dirigentes, “lo que más se comparte en esta familia es como los cumpleaños: ¡siempre hay un ponqué, hay una coca-cola! ¡Siempre hay un pedacito para el que no estuvo, siempre hay una memoria!” (G. Gaitán, comunicación personal, 29 noviembre 2018). Además, otros aspectos que inciden en la permanencia de los colaboradores se asocian con la edad y la cualificación laboral: “Ellos saben que dónde, que a estas alturas de la vida, quién les va pagar lo mismo” (E. Lozano, comunicación personal, 8 octubre 2018).

El plan de carrera en estas organizaciones es inexistente, así como las posibilidades de ascenso y las perspectivas de crecimiento, lo que se justifica desde aspectos como el bajo número de cargos y las limitaciones de la estructura organizacional: “Quien llega a la recepción, llega a la recepción, quien llega a la parte del aseo, llega a esa parte, y listo, y ya” (A. Rivera, comunicación personal, 28 octubre 2018). De acuerdo con lo revelado por E. Lozano (comunicación personal, 8 octubre 2018), en los diecinueve años que lleva dirigiendo su hotel, no se han presentado casos de ascensos laborales; sin embargo, aclara que en su empresa algunos empleados temporalmente pueden ocupar otros cargos: “pongamos los domingos, en la recepción no hay sino hombres”, razón por la cual argumenta que todos sus empleados deben conocer las funciones de otros puestos de trabajo, en especial de la recepción para cubrir los turnos dominicales y festivos, sin embargo, esta flexibilidad no implica un ascenso laboral, sino que se orienta hacia la polifuncionalidad.

6. CONCLUSIONES

En general, los desarrollos teóricos en gestión humana se enfocan en las grandes corporaciones e involucran, además de las prácticas genéricas (vin-

culación, capacitación, remuneración, evaluación y desarrollo del personal), aspectos de carácter estratégico cruciales para el desarrollo organizacional, entre ellos, la comprensión del entorno, la gestión de prácticas de alto desempeño, las relaciones laborales, la gestión estratégica del talento humano y la generación de valor, mientras que en las microempresas la gestión humana ha sido poco estudiada, es empírica, informal y, en la mayoría de los casos, realizada por el propietario o el dirigente sin formación en el área. No obstante, este hecho hace que se genere un interesante objeto de estudio y la oportunidad para que profesionales formados en gestión humana puedan adelantar futuros ejercicios de asesoría y consultoría.

En particular, en las microempresas del sector hotelero, se identifican dos tipos de dirigentes: aquellos que son empleados (no propietarios) cuentan con formación profesional en las ciencias administrativas o llegaron a ocupar el cargo respaldados por experiencias laborales previas, y los dirigentes que a su vez son propietarios cuyas organizaciones son negocios familiares. Los dirigentes-empleados no vinculan familiares, establecen clara diferencia entre dos niveles organizacionales: el administrativo en el que están ubicados y el operativo integrado por los demás cargos (repcionista, camarero, cocinero, oficios varios). Buena parte de su tiempo la ocupan en las funciones de supervisión y control de las actividades desarrolladas por sus colaboradores, así como en los procesos relacionados con el mejoramiento en la atención de los huéspedes, tales como solución de peticiones, quejas y reclamos.

Al mismo tiempo, los dirigentes-empresarios han emprendido sus negocios a partir del cambio de actividad productiva (algunos se dedicaban a la agricultura o al comercio minorista) o se encontraban desempleados. Estos dirigentes emplean a sus familiares y alternan las funciones con su rol familiar, pues comparten espacios cotidianos y celebraciones especiales en las instalaciones del hotel. Son trabajadores multitarea, pues se ocupan de labores administrativas como llevar la contabilidad, realizar las compras y efectuar pagos, y operativas como atender los clientes en la recepción, realizar reparaciones y, en ocasiones, asear las instalaciones.

En la vinculación de personal, se privilegia la recomendación o referenciación que realizan sobre el candidato a ocupar el cargo trabajadores o

familiares, la verificación de antecedentes es adelantada por vía telefónica y la selección obedece a una entrevista informal. La práctica de capacitación no reviste igual importancia en todas las organizaciones y en algunas hasta se subestima; es un proceso intuitivo y desarrollado en buena parte de las organizaciones por el mismo empresario, salvo en algunos casos en los que se hace uso de capacitaciones gratuitas impartidas por agremiaciones. Hay ausencia de contratos de trabajo escritos, por lo que en muchos casos no se realizan aportes al sistema de seguridad social (salud, pensión, aseguradora de riesgos laborales) y el pago de las prestaciones sociales (cesantías, intereses de cesantías, prima de servicios, vacaciones) obedece al monto que determina el empleador sin estricto cumplimiento al ordenamiento legal colombiano. El “turno” que representa una jornada laboral entre 8 y 24 horas es la unidad de trabajo mayormente empleada.

La evaluación del desempeño no reviste la formalidad de otras organizaciones y es adelantada por el dirigente a través de la observación permanente de las tareas asignadas a los trabajadores. La permanencia de los colaboradores se asocia con el clima organizacional que se favorece a partir de algunas actividades de bienestar, además de la inexistencia o baja cualificación de los empleados para el desempeño en otras industrias y la edad avanzada de algunos colaboradores. El plan de carrera es inexistente, así como las posibilidades de ascenso y las perspectivas de crecimiento.

Lo planteado se corresponde con lo sugerido por Cogollos, Pedraza y Bermúdez (2018) en tanto los líderes de las organizaciones objeto de estudio deben entrar en una dinámica de mejora continua y acrecentar sus procesos de cambio en la gestión de sus áreas y su interrelación con sus grupos de interés internos en cada uno de sus procesos. Asimismo, se registra una importante coincidencia con los hallazgos de López (2017), toda vez que en el análisis de las entrevistas realizadas en cada una de las empresas visitadas se percibió gran interés por el precio, la calidad y el servicio que ofrecen a los turistas que los visitan, pero ese mismo enfoque no está dirigido a su talento humano y al reconocimiento distintivo de su marca ni a la personalización del servicio, o dar una atención diferenciada a cada visitante.

Finalmente, la interpretación de las prácticas genéricas de talento humano en las microempresas del sector hotelero, sumada a los resultados

de estudios previos adelantados por el GIPE en restaurantes populares y tiendas de barrio, se convertirá en la base para el desarrollo de la teoría emergente, que será puesta a disposición de los futuros profesionales con el propósito de contribuir a suplir el vacío que existe en la formación académica desde el punto de vista de la gestión del talento humano en las pequeñas organizaciones y propiciará nuevos trabajos investigativos en microempresas de diversas actividades productivas.

REFERENCIAS

- Alcaldía Municipal de Ibagué. (2016). *Plan de Desarrollo Municipal 2016-2019 Por Ibagué con todo el corazón*. Ibagué, Colombia: Autor. Recuperado de <https://www.ibague.gov.co/portal/seccion/contenido/index.php?type=2&cnt=57>
- Asociación Turística y Hotelera de Colombia. (2012). *Estudio básico laboral de hoteles afiliados a Cotelco*. Bogotá, Colombia: Autor.
- Becker, B. E., Huselid, M. A. & Beatty, R. W. (2009). *The differentiated workforce: Translating talent into strategic impact*. Brighton de Boston, EE. UU.: Harvard Business Press.
- Bergadaà, M. (2006). Une stratégie de recherche constructiviste appliquée aux services culturels: L'exemple du Musée olympique, de son concept et de ses profils types de visiteurs. *Recherche et Applications en Marketing*, 21(3), 91-113. <https://doi.org/10.1177/076737010602100305>
- Bergadaà, M. & Nyeck, S. (1992). Recherche en marketing: Un état des controverses. *Recherche et Applications en Marketing*, 7(3), 23-44. <https://doi.org/10.1177/076737019200700302>
- Calderón Hernández, G. y Álvarez Giraldo, C. M. (2006). Características y sentido de las prácticas de gestión humana en las pequeñas empresas. *Revista Universidad EAFIT*, 42(142), 26-45. Recuperado de shorturl.at/jrPT6
- Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J. C. y Álvarez Giraldo, C. M. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 23(103), 39-64. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(07\)70009-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(07)70009-8)
- Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J. C. y Álvarez Giraldo, C. M. (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.
- Cámara de Comercio de Ibagué. (2018). *Caracterización perfil empresarial del sector turismo (2018) y su dinámica (2017-2018)*. Ibagué, Colombia: Autor. Recuperado de shorturl.at/jmE18

- Camarena Adame, M. E. y Saavedra García, M. L. (2018). Las prácticas de capital humano en las pymes de la Ciudad de México. *Forum Empresarial*, 23(1), 5-33. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6661188>
- Camisón Zornoza, C. (1997). *La competitividad de la pyme industrial española: estrategia y competencias distintivas*. Madrid, España: Civitas.
- Cappelli, P. (1999). Career jobs are dead. *California Management Review*, 42(1), 146-167. <https://doi.org/10.2307/41166023>
- Castro Monge, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31-54. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3693387>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill.
- Cogollos Pérez, R., Pedraza Malo, J. H. y Bermúdez Sánchez, Y. (2018). Cambios en la gestión de las pymes hoteleras de Bogotá, Colombia: un reto en la gestión para su internacionalización. *Signos*, 10(2), 87-101. <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2018.0002.05>
- DeNisi, A. S., Hitt, M. A. & Jackson, S. E. (2003). The knowledge-based approach to sustainable competitive advantage. En S. E. Jackson, A. DeNisi & M. A. Hitt (Eds.), *Managing knowledge for sustained competitive advantage: Designing strategies for effective human resource management*. (pp. 3-36). San Francisco, EE. UU.: Jossey-Bass.
- Dolan, S. L., Schuler, R. S., Jackson, S. E. y Valle, R. (2003). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. (3.ª ed.). Madrid, España: McGraw-Hill.
- Fernández Chaves, F. (2002). El análisis de contenido como ayuda metodológica para la investigación. *Revista de Ciencias Sociales*, 2(96), 35-53. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/153/15309604.pdf>
- Fonseca Sánchez, P. (2013). Práctica de Gestión Humana en empresas del sector comercio de la ciudad de Tunja dedicadas al comercio de muebles y electrodomésticos. *Ensayos: Revista de Estudiantes de Administración de Empresas*, 6(6), 127-139. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/ensayos/article/view/49803>
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory*. Chicago, EE. UU.: Aldine Press.
- Gobernación del Tolima. (2016). *Plan de Desarrollo Departamental 2016-2019 Soluciones que transforman*. Ibagué, Colombia: Autor. Recuperado de https://www.tolima.gov.co/publicaciones/13555/plan_de_desarrollo/

- Guillemette, F. (2006). L'approche de la Grounded Theory; pour innover. *Recherches qualitatives*, 26(1), 32-50. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/ae5/0125264090016402e26fc6cf8b2b5f709542.pdf>
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K. & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44(1), 13-28. <https://doi.org/10.5465/3069334>
- Interconsulting Bureau. (2015). *Planificación y gestión de recursos humanos*. Málaga, España: ICB Editores.
- Jaramillo Naranjo, O. L. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento & Gestión*, 18, 103-137. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64601805.pdf>
- Ley 590 de 2000, de 10 de julio, por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. *Diario Oficial*, núm. 44078 (2000).
- Ley 905/2004, de 2 de agosto, por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial*, núm. 45628 (2004).
- López Buriticá, W. A. (2017). *Gestión competitiva de las empresas de familia del sector turístico-hotelero en las regiones del centro-occidente colombiano* (Tesis de grado, Universidad de Manizales, Manizales, Colombia).
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (2014). *Plan Sectorial de Turismo 2014-2018 "Turismo para la construcción de la paz"*. Bogotá, Colombia: Autor. Recuperado de shorturl.at/goG58
- Páramo Morales, D. (2012). El tendero tradicional colombiano, un estrategia al natural. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 18(52), 103-118. Recuperado de <https://biblat.unam.mx/es/revista/hitos-de-ciencias-economico-administrativas/articulo/el-tendero-tradicional-colombiano-un-estratega-al-natural>
- Páramo Morales, D. (2015). La teoría fundamentada (*grounded theory*), metodología cualitativa de investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, 39, 1-7. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762015000200001&script=sci_arttext&tlng=pt
- Paauwe, J. & Boselie, P. (2005). HRM and performance: What next? *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68-83. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00296.x>

- Rodríguez Moreno, D. C. (2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Apuntes del Cenes*, 31(54), 193-226. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4238988.pdf>
- Rowden, R. W. (1995). The role of human resource development in successful small to mid-sized manufacturing businesses: A comparative case study. *Human Resource Development Quarterly*, 6(4), 355-373. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920060405>
- Sastre Castillo, M. Á. y Aguilar Pastor, E. M. (2003). *Dirección de recursos humanos: un enfoque estratégico*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Storey, J. (1992). *Desarrollo en la gestión de recursos humanos*. Oxford, RU: Blackwell.
- Strauss, A. L. & Corbin, J. (1994) Grounded theory methodology: An overview. En N. Denzin & Y. Lincoln, *Handbook of qualitative research*. (pp. 273-285). Londres, Colombia: Sage.
- Torres, C. C. (2014). Tarea pendiente la gestión de recursos humanos en las pymes. *Debates IESA*, 19(4), 22-25.
- Universidad de Antioquia. (s. f.). *Teoría fundada: arte o ciencia*. Recuperado de <https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/ceo/article/viewFile/1632/1285>
- Wagar, T. H. (1998). Determinants of human resource management practices in small firms: Some evidence from Atlantic Canada. *Journal of Small Business Management*, 36(2), 13-23.
- Werther, W. B. y Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. (5.ª ed.). Ciudad de México, México: McGraw-Hill.
- Yin, R. K. (1989). *Case study research: Design and methods (applied social research methods)*. Thousand Oaks, EE. UU.: Sage.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research and applications: Design and methods*. Thousand Oaks, EE. UU.: Sage.