



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

**Impacto del proceso de Evaluación y Certificación de Competencias  
Laborales (ECCL) en la competitividad de las empresas hoteleras de Paipa y  
propuesta de mejoramiento**

**María Clemencia Pérez Zárate  
CÓDIGO 940762**

**Universidad Nacional de Colombia  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Maestría en Administración  
Bogotá - Colombia  
2013**

**Impacto del proceso de Evaluación y Certificación de Competencias  
Laborales (ECCL) en la competitividad de las empresas hoteleras de Paipa y  
propuesta de Mejoramiento**

**María Clemencia Pérez Zárate  
Código 940762**

**Trabajo final presentado como requisito parcial para optar al título:**

**Magíster en Administración**

**Director  
Dr. Ciencias Económicas. Jorge Hernando Molano Velandia**

**Línea de Investigación:  
Recursos Humanos**

**Universidad Nacional de Colombia  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Maestría en Administración  
Bogotá – Colombia  
2013**

## Dedicatoria

A mis hijos Paola Andrea y Juan Pablo, razón de ser de mi existencia.

A José por su apoyo y comprensión.

A mis padres que me enseñaron la responsabilidad y tesón para lograr cada meta.

A mis hermanos y compañeros de maestría, por sus palabras de aliento y entusiasmo.

## **Agradecimientos**

Al Doctor Jorge Hernando Molano Velandia, Director del trabajo de grado por su exigencia, guía y orientación.

A los gerentes de los establecimientos hoteleros objeto de éste trabajo, por su colaboración e información suministrada.

A todas aquellas personas y organizaciones que de una u otra forma contribuyeron en la realización de éste trabajo de grado.

## Resumen

El propósito de este trabajo es determinar el impacto del proceso de evaluación y certificación de competencias laborales (ECCL) en la competitividad de las empresas hoteleras de Paipa y plantear una propuesta de mejoramiento. Para la definición de las variables se tuvo en cuenta las plataformas de indicadores de competitividad del Ministerio de industria, comercio y turismo, analizando aquellas que incluyen el recurso humano: la plataforma de sustentabilidad económica y la de gestión turística.

Los resultados obtenidos de un análisis descriptivo permiten concluir que el proceso de ECCL contribuye en la competitividad de las empresas hoteleras porque posibilita entre otros aspectos, mejorar la productividad, procesos y estándares, calidad del servicio, atención de las necesidades y expectativas de los clientes, disminuir quejas, definir perfiles de cargos, orientar procesos de capacitación y el aprendizaje permanente, resaltando la importancia del talento humano como factor clave para lograrlo. Finalmente se diseña una propuesta de mejoramiento.

Palabras clave: competencias laborales, proceso de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales, competitividad, recursos humanos

## **Abstract**

The purpose of this work is to determine the impact of the assessment process and competency certification (Spanish ECCL) on the competitiveness of hotel companies in Paipa and to propose suggestions for continuous improvement. For the definition of the variables we take the platforms competitiveness indicators of the Ministry of Industry, Trade and Tourism. These platforms were analyzed according to the ones that use human resources such as the platform of economic sustainability and tourism management. The results of a descriptive analysis indicate that the process of ECCL offers hotel companies a competitive edge by improving the following business productivity, processes and standards, quality of service, attention to customer needs and expectations, reduction in customer complaints, the defining of job profiles, the training processes, life-long learning for employees, highlighting the importance of human talent as a key factor to achieve this. Finally, designing a proposal for improvement.

**Keywords:** Job skills, Process Assessment and Certification of Job Skills, competitiveness, Human Resources.

## Contenido

	<b>Pág</b>
<b>Resumen</b> .....	V
<b>Lista de figuras</b> .....	VIII
<b>Lista de tablas</b> .....	IX
<b>Introducción</b> .....	1
<b>1. Marco teórico y estado del arte</b> .....	4
1.1. Competencias laborales.....	4
1.1.1. Evolución histórica.....	4
1.1.2. Concepto.....	6
1.1.3. Enfoques.....	6
1.1.4. Evaluación y certificación de competencias laborales... ..	7
1.1.5. Proceso de evaluación y certificación de competencias laborales.....	10
1.2. Competitividad.....	14
1.3. Sector Turismo.....	18
<b>2. Metodología</b> .....	24
2.1. Enfoque metodológico.....	24
2.2. Población.....	24
2.3. Técnica e instrumento utilizado.....	25
2.4. Prueba de validez y confiabilidad.....	25
2.5. Análisis de variables.....	26
2.5.1. Indicadores reativos a la permanencia de la empresa en el mercado.....	26
2.5.2. Variables de gestión turística.....	26
2.5.3. Variables de sustentabilidad económica.....	29
2.5.4. Talento humano y competencias laborales.....	34
<b>3. Propuesta de mejoramiento</b> .....	44
<b>4. Conclusiones</b> .....	46
<b>5. Bibliografía</b> .....	49
<b>A. Anexo : Encuesta a empresarios</b> .....	54
<b>B. Anexo: Normas certificadas</b> .....	59
<b>C. Anexo: Certificaciones realizadas por empresas en el sector hotelero de Paipa</b> .....	60

## Lista de Figuras

	<b>Pág</b>
<b>Figura 1-1:</b> Proceso de ECCL.....	13
<b>Figura 2-2:</b> Fecha de creación del hotel.....	26
<b>Figura 2-3:</b> Nivel de escolaridad gerentes.....	26
<b>Figura 2-4:</b> Nivel de escolaridad de los empleados.....	27
<b>Figura 2-5:</b> Empresas certificadas en calidad.....	28
<b>Figura 2-6:</b> Empresas categorizadas.....	28
<b>Figura 2-7:</b> Número de estrellas por hotel.....	28
<b>Figura 2-8:</b> Hoteles según porcentaje de utilidad por año.....	29
<b>Figura 2-9:</b> Salario promedio según cargo.....	29
<b>Figura 2-10:</b> Incremento salarial.....	30
<b>Figura 2-11:</b> Cantidad de hoteles según personal vinculado.....	30
<b>Figura 2-12:</b> Tipo de vinculación del personal.....	31
<b>Figura 2-13:</b> Gasto promedio huésped.....	32
<b>Figura 2-14:</b> Promedio porcentaje de ocupación.....	32
<b>Figura 2-15:</b> Número de habitaciones.....	33
<b>Figura 2-16:</b> Promedio días de permanencia.....	33
<b>Figura 2-17:</b> Talento humano y certificación.....	34
<b>Figura 2-18:</b> Promedio talento humano y competitividad.....	36
<b>Figura 2-19:</b> Razones para realizar el proceso.....	36
<b>Figura 2-20:</b> Promedio razones para realizar el proceso.....	39
<b>Figura 2-21:</b> Incidencias del proceso.....	40
<b>Figura 2-22:</b> Promedio calificación incidencias del proceso.....	42

# Lista de Tablas

	Pág
<b>Tabla 1-1:</b> Conceptos de competencia laboral	6
<b>Tabla 1-2:</b> Enfoques de competencias laborales	6
<b>Tabla 1-3:</b> Beneficios del proceso de evaluación y certificación	11
<b>Tabla 1-4:</b> Concepto de competitividad	17
<b>Tabla 1-5:</b> Índice de competitividad de viajes y turismo para Colombia	19
<b>Tabla 1-6:</b> Arribo de turistas internacionales e ingresos que generan	20
<b>Tabla 1-7:</b> Plataformas indicadores de competitividad para el turismo	21
<b>Tabla 1-8:</b> Plataformas que incluyen el recurso humano	21
<b>Tabla 1-9:</b> Indicadores COTELCO	23
<b>Tabla 2-10:</b> Hoteles que han adelantado el proceso.	24
<b>Tabla 2-11:</b> Escala de ponderación	25
<b>Tabla 2-12:</b> Estadístico de Alfa Cronbach	25
<b>Tabla 2-13:</b> Nivel de escolaridad	27
<b>Tabla 2-14:</b> Nivel salarial	29
<b>Tabla 2-15:</b> Estadístico indicadores de talento humano y competitividad	34
<b>Tabla 2-16:</b> Calificación de indicadores talento humano y competitividad	35
<b>Tabla 2-17:</b> Escala de valoración de talento humano y competitividad	35
<b>Tabla 2-18:</b> Estadístico razones por las cuales se realiza el proceso	37
<b>Tabla 2-19:</b> Calificación de razones por las cuales se realiza el proceso	38
<b>Tabla 2-20:</b> Escala de valoración razones por las cuales se realiza	38
<b>Tabla 2-21:</b> Estadístico incidencias del proceso	40
<b>Tabla 2-22:</b> Clasificación de incidencias del proceso	41
<b>Tabla 2-23:</b> Incidencias del proceso	42

# Lista de Anexos

<b>A. Anexo</b>	Encuesta a empresarios.....	54
<b>B. Anexo</b>	Normas certificadas.....	59
<b>C. Anexo</b>	Certificaciones realizadas por empresas en el sector hotelero de Paipa.....	60

## Introducción

La necesidad impuesta por los avances tecnológicos y de la información ha impulsado a las empresas a generar una serie de cambios que les permita mantenerse dentro de mercados cada vez competitivos. Un factor fundamental para lograr esa inclusión es contar con trabajadores competentes. En la búsqueda de la generación de ventajas competitivas algunas empresas han implementado el modelo por competencias laborales. (Calderón, 2007, 46).

En el país y en algunas empresas del departamento de Boyacá se han adelantado procesos de evaluación y certificación de competencias laborales (ECCL), de los trabajadores, teniendo como referente las normas de competencias definidas por el sector productivo, generadas a partir del trabajo de las Mesas Sectoriales. El objetivo de este proceso es reconocer las habilidades, conocimientos y destrezas de las personas, independientemente de la forma como los han adquirido. Dicha certificación se convierte en una posibilidad de cualificación para el trabajador y contribuye de esta forma al mejoramiento de uno de los pilares de competitividad de viajes y turismo, correspondiente al desarrollo del capital humano.

El concepto de competencia laboral se ha acuñado desde 1949, pero su mayor auge se da durante los años ochentas, como resultado de la reflexión de los países industrializados sobre la pertinencia de la formación frente a los desafíos del sector productivo y de la sociedad.

Con la realización de esta investigación se plantea como objetivo general determinar: ¿Cuál ha sido el impacto del proceso de ECCL en la competitividad de las empresas hoteleras de Paipa?. En una fase inicial se realiza una revisión de fuentes secundarias relacionadas al tema de estudio, se encuentra una amplia información compilada por la OIT/Cinterfor, quienes plantean el desarrollo de las competencias laborales para aumentar la empleabilidad de los trabajadores, la competitividad de las empresas y la capacidad integradora del crecimiento.

Se revisan investigaciones, entre ellas “Estrategia para el fortalecimiento del capital humano del sector con base en las competencias de las personas”, adelantado por CONOCER (2009), con el propósito de identificar las competencias más relevantes de las personas para la generación de valor, la productividad y competitividad del sector turismo.

Otros estudios afines los ha realizado la Universidad Externado de Colombia, sobre competencias para el liderazgo gerencial orientados a la identificación de habilidades y características para desarrollar las competencias que propician el surgimiento del liderazgo en los directivos empresariales.

De igual forma se revisa la investigación realizada por Uriel Fernando Pineda Zapata (2011) denominada “Propuesta de medición del impacto de las competencias laborales en la productividad de los procesos: caso de una empresa manufacturera”, que tiene como fin determinar si las competencias laborales impactan o no en el rendimiento de los procesos. El autor construye un modelo que explica la relación de la eficiencia del operario con diferentes variables relacionadas: competencias laborales, experiencia, horas de capacitación, entre otras y concluye que las competencias específicas del uso de la tecnología no garantizan un mejor desempeño en el trabajo, pero sí aquella que tiene que ver con su sostenimiento, como lo es el mantenimiento correctivo básico desde el puesto de trabajo.

En la revisión no se encontraron trabajos que establecieran el impacto del proceso de ECCL en la competitividad de las empresas hoteleras.

Para la realización de este trabajo se tiene en cuenta el informe inicial de competitividad global (2009) que tiene por finalidad “*ofrecer una plataforma neutral de discusión al sector público y privado para mejorar la competitividad de cada país*” y la estrategia del sistema de indicadores de competitividad, planteada dentro del Plan Sectorial de Turismo 2003-2006, cuyo objetivo es el desarrollo de una cultura sobre competitividad en las regiones y en los destinos.

Se plantean los siguientes objetivos específicos: caracterizar la gestión de talento humano, específicamente la aplicación del modelo de competencias laborales; realizar una medición del proceso de ECCL en las empresas hoteleras referidas en Paipa; caracterizar y evaluar críticamente los resultados del proceso y establecer la relación del proceso de ECCL y la competitividad de las empresas hoteleras en Paipa y realizar una propuesta de mejoramiento del proceso.

Es un estudio de tipo exploratorio y descriptivo. Como parte del desarrollo se realiza un marco conceptual y de referencia donde se incluye lo relativo a competencias, su evolución histórica, conceptos, enfoques, proceso de ECCL; competitividad y sector turismo, buscando la integración de éstos tres aspectos.

Se utilizan como estrategias: la observación, la investigación documental y la recolección de información primaria a través de la aplicación del instrumento (encuesta) a las 9 empresas hoteleras de Paipa que han adelantado el proceso.

Con la información recolectada se realiza un análisis descriptivo de las variables correspondientes a las diferentes plataformas de competitividad, relacionadas con el talento humano. Para los ítems relativos al proceso de ECCL se integra una base de datos estandarizada, mediante el paquete estadístico SPSS (v.19) y una herramienta excel.

Se concluye que el proceso de ECCL impacta positivamente la competitividad de las empresas, ya que les permite mejorar la calidad del servicio, la atención de las necesidades y expectativas de los clientes, la satisfacción del cliente, los procesos y estándares existentes, disminuir quejas y orientar las capacitaciones en busca de un aprendizaje permanente de los trabajadores. El proceso favorece uno de los factores claves de competitividad, que es el talento humano. Finalmente se efectúa una propuesta de mejoramiento para la realización del proceso.

# 1. Marco Teórico y Estado del Arte

## 1.1 Competencias

### 1.1.1 Evolución histórica

El concepto de la competencia laboral fue acuñado por Parsons en 1949, utilizó variables dicotómicas: logros vs atributos, al valorar personas de acuerdo con resultados concretos (análisis funcionalista), *“en vez de hacerlo por cualidades atribuidas de una forma más o menos arbitraria”*. (Resultados vs Buena Cuna). (Valle, 2006,1)

Algunos autores citan a McClelland como pionero hacia los años setenta. Para él, los exámenes académicos no garantizan desempeño en el trabajo, ni éxito en la vida, además que con frecuencia generan discriminación a grupos vulnerables en el trabajo, *“por lo cual era necesario buscar otras variables – competencias- que podían predecir cierto grado de éxito en el desempeño laboral, o, al menos, ser menos desviados”* (Adams, 1995, citado por Mertens, 1996, 69). Estas muestran la eficacia del rendimiento de las personas directamente en su puesto de trabajo, al determinar *“realmente qué causa un rendimiento superior”*. (McClelland, 1973, citado por Escobar, 2005,3).

En 1982 Richard Boyatzis investiga el modelo genérico de competencia gerencial, propone una definición de la competencia: *“las características de fondo de un individuo que guardan una relación causal con el desempeño efectivo o superior en el puesto”* (Zapata, 2010,6)

En los años ochenta, Prahalad y Hamel publican artículos en los que exploran la *core competence* (competencia clave de la organización), como habilidades y capacidades corporativas que contribuyen excepcionalmente a la satisfacción del cliente; son difíciles de imitar y facilitan el acceso a nuevos mercados (Santos, 2001, citado por Moreno, 2004, 4).

En los sesenta y ochenta el trabajo se concibe dentro de los llamados principios de la escuela de la administración científica, con los aportes de Frederick Taylor y Henry Fayol, donde el trabajo en las organizaciones según Chirstis, *“se da dentro de un enfoque reduccionista, tanto en complejidad de las tareas y operaciones como de la organización”*; se caracteriza por la especialización, la división máxima de tareas y una mínima cooperación (1998, citado por Mertens, 1996,15). *“Se parte de un análisis ocupacional de puestos de trabajo y por la elaboración de manuales que reflejan los preceptos del estudio de tiempos y movimientos”*.

---

(Vargas, 2009,14). La competitividad empresarial se fundamenta en el precio, parámetro que en el mercado actual es una de las exigencias del cliente frente a criterios de calidad y servicio.

*“Con el taylorismo predomina el homo economicus, es decir el obrero guiado por su interés de maximizar su remuneración. Con la teoría de las relaciones humanas surgió una especie de homo sociabilis, empujado por la lógica de los sentimientos. Hoy aparece el homo competens, cuyo comportamiento está motivado por el enriquecimiento de su cartera de competencias”.* (Alaluf, 1994, citado por Mertens, 1996,63).

Mertens considera que *“las competencias no parten de la tarea pre-establecida, si no que la redefine constantemente en función de los resultados esperados, permite establecer límites de funciones y la planeación estratégica del recurso humano”.* (1996, 68)

Con la “producción esbelta o depurada” se elimina todo tipo de desperdicios que no agrega valor al producto, servicio o proceso, busca mejorar la productividad y calidad, reducir costos y aumentar la satisfacción de los clientes, manteniendo el margen de utilidad, teniendo como principal parámetro la mejora continua del proceso en su conjunto. *“Los gerentes dejan de ser gestores de activos fijos y de capital, para convertirse en gestores de procesos intelectuales que al final de cuentas son el activo de mayor valor de la empresa”* (Quinn, 1995, 199).

Para Mertens el principio de las competencias laborales se da en los 80`s como resultado de la reflexión de los países industrializados: Reino Unido, Canadá, Estados Unidos, con relación a la pertinencia que tenía la formación frente a los desafíos del sector productivo y de la sociedad. (1996,4).

Un estudio publicado en Reino Unido indica que *“las dos terceras partes de los trabajadores no habían recibido una capacitación relacionada con su ocupación en los tres años previos y el 42% nunca había tenido un curso de capacitación en toda su vida laboral.”* Imposibilitándolos de competir con los estándares europeos, en medio de una economía con mano de obra altamente calificada como la alemana y otra de salarios bajos como Portugal, a lo cual no podía aspirar a llegar. (Financial Times, 1989, citado por Mertens, 1996, 99).

Las competencias laborales posibilitan el encuentro entre la formación y desempeño laboral, responde a la necesidad de las empresas de los países en rezago de ubicarse dentro de los parámetros básicos de competitividad en torno a una mayor exigencia en la combinación de precio, calidad, adaptabilidad, para generar un mayor valor agregado al cliente.

**1.1.2 Concepto de competencia laboral:** Ha sido acuñado por diversos autores referenciados en la Tabla 1, de acuerdo con similitudes en su definición.

Tabla 1. Concepto de competencia laboral

<b>Habilidad o atributo personal</b> , puede considerarse como características del individuo, orientado hacia la tarea fiable.	Ansorena, Fernández.
<b>Conocimientos (saber), habilidades, aptitudes (saber hacer)</b> , motivos, rasgos del carácter, actitudes y comportamientos que tienen relación directa en el éxito y rendimiento en el trabajo.	Arráiz, Cantera, Morelli.
Es una <b>característica</b> del comportamiento del individuo que da como resultado un desempeño exitoso, efectivo o superior.	Boyatzis, McClelland, Spencer.
Son una serie de características que permiten el desempeño de una función productiva, consideran que esta <b>capacidad</b> debe permitirle al individuo lograr el resultado deseado, en un contexto dado.	Morelli, Reis, Mertens
Conjunto de <b>actitudes, habilidades, valores y desempeños</b> satisfactorios en situaciones reales de trabajo o dentro de un contexto laboral	OIT, CONOCER, SENAI, INTERCAP,

Fuente: Diversos autores, elaboración propia.

Para efectos de este trabajo se adapta la definición de la OIT, que considera la competencia laboral como un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas, verificables, que permiten el desempeño de una función productiva. Esta definición se considera que da respuesta al proceso de ECCL adelantado en los hoteles de Paipa.

**1.1.3 Enfoques de las competencias laborales:** El modelo de competencias laborales se ha estudiado desde tres enfoques, explicados en la Tabla 2.

Tabla 2. Enfoques de las competencias laborales

<b>Conductismo</b>	<b>Constructivismo</b>	<b>Funcionalismo</b>
Estados Unidos	Francia	Gran Bretaña
Las competencias se desarrollan por investigación que toman como referente a los trabajadores y gerentes más aptos o empresas de alto desempeño.	Competencias desarrolladas por procesos de aprendizaje ante disfunciones y que incluye a la población menos competente. (Moreno, 2004,4).	Es la descripción de una acción, conducta o resultado que la persona competente debe estar en condiciones de mostrar.
Normas basadas en resultados (referencia a criterio).	Normas orientadas a resultados (validadas por criterio).	Norma construida a partir de resultados de aprendizaje.

Norma de competencia ocupacional (rendimiento real en el trabajo).	Proceso Educativo de (desarrollo de competencia).	Procesos de aprendizaje por alternancia en planta.
Se basa en modelos históricos, por tal motivo no es apropiado para empresas que están en continuo cambio.	Proceso de desarrollo y progreso personal.	Considera la organización como un sistema en relación con su entorno, con el mercado, las tecnologías y las relaciones sociales e institucionales. (Luhmann, 1991, 25).
Producto		
Competencias blandas, son la identificación de atributos que deben conducir al desempeño superior.	Competencias contextuales, derivado de las disfunciones de la empresa.	Competencias duras, son criterios de resultado directo.

Fuente: Hetcher, 1992, elaboración Mertens, 1996,87.

#### 1.1.4 Evaluación y certificación de competencias laborales- ECCL

En 1975, en la XI Reunión de la Comisión Técnica de CINTERFOR/OIT, de América Latina y el Caribe, se plantea un proyecto sobre medición y certificación de calificaciones ocupacionales adquiridas por los trabajadores *“a través de cursos de formación, mediante la experiencia laboral o por combinación de ambos”*. El proyecto surge por tres razones: primero por la necesidad de las instituciones de formación de ampliar, diversificar y mejorar la calidad de sus programas en los diferentes niveles, para dar respuesta al crecimiento demográfico, a los avances tecnológicos y al creciente mercado laboral; segundo *“las reformas educativas de los últimos años por la mayoría de los países de la región tienden a validar la experiencia adquirida por los trabajadores en su desempeño laboral, lo cual requiere diseñar procedimientos de evaluación para determinar las competencias de los trabajadores; tercero, se planteó la conveniencia de establecer perfiles ocupacionales básicos subregionales que sirvan de referencia para el diseño de programas de formación comunes en sus contenidos esenciales y sistemas de certificación que favorezcan la libre circulación de los trabajadores en los países integrantes de una subregión”*. (CINTERFOR, 1996).

Según Vargas la necesidad de reconocer las capacidades adquiridas por la experiencia, es anterior al enfoque por competencias. En los años 70 y 80 se hicieron reconocimientos de aprendizajes previos, en procesos llamados de **“validación”**. (Vargas, 2009, 121).

En 1975 la OIT realiza la Recomendación sobre desarrollo de los recursos humanos, reiterada por la Recomendación 195 de 2004. Plantea en el capítulo IV, con respecto al desarrollo de competencias que los miembros *“deberían:*

- 
- a) *reconocer el aprendizaje en el lugar de trabajo, tanto formal como no formal, y la experiencia laboral;*
  - b) *promover el desarrollo del aprendizaje y la formación en el lugar de trabajo mediante:*
  - c) *la adopción de prácticas laborales calificantes y de excelencia, que mejoren las aptitudes profesionales;*
  - d) *promover el desarrollo de políticas y oportunidades de formación equitativas para todos los trabajadores del sector público, reconociendo el papel que desempeñan los interlocutores sociales en dicho sector”.*

Estos ítems fundamentan la evaluación y el reconocimiento de competencias de los trabajadores independientemente como se hayan adquirido.

Los procesos de ECCL se han originado a partir de diferentes iniciativas: (Mertens, 1996, 103).

*“A partir del sector público- desde el Ministerio de trabajo o de Educación o una institución nacional de formación profesional- normalmente con cobertura nacional tendiente a cubrir varios sectores ocupacionales, predomina el interés público, la equidad y el acceso a perspectivas incluyentes”, es el caso de CONOCER en México, Chile Califica, Colombia Certifica, INA en Costa Rica. (Vargas, 2009, 124)*

A partir de una empresa privada, perteneciente a un sector, *“correspondiente a prácticas para la gestión de recursos humanos para procesos de selección o desarrollo”.* Ejemplo ECOPETROL. (Vargas, et al., 124). En estos procesos *“se busca que sea autos sustentables, en muchos casos las asociaciones de una ocupación específica se apoyan en el gobierno para exigir una certificación que permita controlar el ingreso de personal a la ocupación u oficio, es el caso de AMA Asociación Americana de administración”.* (Hamlin, 1993 citado por Mertens, 1996, 103)

Procesos impulsados por actores sociales a partir de empresarios y sindicatos de trabajadores, propios de Alemania, Francia, Italia, Países Escandinavos, Canadá.

### **Elementos comunes en los modelos de certificación (Vargas, 2009,153)**

- *“Sólida estructura institucional”,* gracias a la participación de diferentes actores en la identificación de las competencias y su normalización.
- Referente estandarizado: norma o estándar, perteneciente a un marco de referencia y de consulta usualmente nacional.
- Evaluación diagnóstica, para determinar las competencias del trabajador, sus falencias en formación y establecer un itinerario formativo y de desarrollo de carrera.
- Oportunidades de formación, como respuesta a la evaluación diagnóstica.

- Validez y legitimidad dada por el reconocimiento que los trabajadores y empresarios dan al certificado.
- Aprendizaje permanente.

El Sena desde junio de 1996 por el Decreto 1120 y según documento Conpes 2945 de 1997, lidera en el país el Sistema Nacional de Formación para el Trabajo-SNFT, y con el Decreto 249 de enero de 2004 “Por el cual se modifica la estructura del Sena” se le asignan funciones para avanzar en el proceso de consolidación del mismo. (Conpes, 2004,4).

*“El SNFT es una estructura funcional que articula la oferta de formación para el trabajo, conformada por empresarios, trabajadores, gremios y sector educativo, con entidades de formación para el trabajo o de educación no formal, entidades de educación media, técnica profesional, tecnológica, universidades y entidades gubernamentales, tomando como referente las normas de competencia laboral colombianas, con el fin de definir e implementar políticas y estrategias para el desarrollo y calificación de recursos humanos del país y aprendizaje permanente”.* (Conpes, et al., 2004).

En Colombia, el modelo de competencias laborales ha sido impulsado por el gobierno, a través del Consejo Directivo Nacional conformado por los ministerios de Educación, Protección Social, Industria, Comercio y Turismo; y representantes de los empleadores, los trabajadores y el sector educativo. (Sena, 2003,14)

El SNFT estableció la Clasificación Nacional de Ocupaciones CNO, *“como una estructura que agrupa los diferentes empleos y describe de una manera ordenada y uniforme las diferentes ocupaciones existentes en el mercado laboral”.* La CNO sirve de apoyo, en la formulación e implementación de políticas de empleo, educación, calificación, gestión del recurso humano y en los procesos de normalización. (Sena, Observatorio Laboral, 2010.)

Las ocupaciones se clasifican de acuerdo con dos criterios: área de desempeño, establecidas por el tipo y naturaleza del trabajo, desarrollado de la industria a la cual corresponde el empleo, y el nivel de cualificación, establece una jerarquía de acuerdo con la complejidad de las funciones, nivel de autonomía y desempeño de la ocupación en relación con otras.

La normalización de competencias laborales, se ha desarrollado a través de las mesas sectoriales nacionales. Están conformadas por equipos técnicos de expertos en un área específica. *“Es un espacio de concertación, donde participan voluntariamente gremios, empresarios, sector público, organizaciones de trabajadores, centros de investigación y oferentes educativos”.* Su objetivo es definir las áreas prioritarias de atención, elaborar normas de competencia laboral y mejorar la gestión del talento humano. (Sena, 2009,11).

*“Una norma de competencia es un estándar que describe los resultados que el trabajador debe lograr en el desempeño de una función productiva, los contextos donde esto ocurre, los conocimientos que debe aplicar, así como las evidencias que le permiten demostrar sus competencias”.* (Sena, et al., 2009). Tiene una vigencia de cinco años, a partir de los cuales se hace una revisión que permite la adaptación a los cambios de las empresas y del entorno productivo. Buscan dar respuesta a las necesidades del sector productivo, le permite al trabajador medir su capital intelectual, en término de lo que el sector espera en su desempeño eficiente y de calidad de una función productiva. (INSAFORP, citado por Vargas, 2009,49).

A través de la Resolución 8728 de marzo de 2001, la Superintendencia de Industria y Comercio autoriza a entidades de carácter nacional e internacional como organismos certificadores de personal. El Sena es uno de los organismos acreditados. (Vargas, 2009,128).

El soporte del Sena para realizar este proceso está en el artículo 19 del Decreto 933 de 2003 *“El Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA regulará, diseñará, normalizará y certificará las competencias laborales”.*

En 1997 en Colombia se organizaron las primeras mesas sectoriales. En la actualidad existen 2708 normas de competencia laboral correspondientes a las 71 mesas sectoriales. (Vargas, 2009, 37). En Boyacá funcionan las mesas sectoriales de artesanías y de minería.

La mesa sectorial de turismo tiene su secretaria técnica en el Centro de Hotelería, Turismo y Alimentos, cuenta con 54 normas de competencia laboral que dan lugar a 27 titulaciones. Una titulación *“es un conjunto de normas de competencia, que describe los desempeños en un campo ocupacional o en una ocupación”*, es el caso de manejo y organización de la producción de alimentos, manejo y organización del área de alojamiento, entre otras. (Sena, Observatorio laboral, 2010).

### **1.1.5 Proceso de evaluación y certificación de competencias laborales**

Algunas de las definiciones del proceso de ECCL son las siguientes:

CINTERFOR/OIT (1979). *“Proceso tendiente a reconocer formalmente las calificaciones ocupacionales de los trabajadores, independientemente de la forma como tales calificaciones fueron adquiridas”.*

CONOCER. *“Proceso en el cual un organismo de tercera parte, reconoce y certifica que un individuo ha demostrado ser competente para una función laboral”.*

*determinada, independientemente de la forma en que ésta haya sido adquirida, y con base en una norma reconocida a nivel nacional". (Vargas, 2009,140)*

*INA. "Reconocimiento oficial de la cualificaciones profesionales que posee una persona (conocimientos, habilidades y actitudes), independientemente de la forma como fueron adquiridas, ya sea mediante la participación en acciones sistemáticas de formación profesional, o como resultado del ejercicio de una profesión sin capacitación previa". (Vargas, et al., 143)*

Para la realización del proceso de ECCL, un evaluador reúne del candidato (persona interesada en que se le reconozca su competencia), evidencias de su desempeño, producto y conocimiento, establecidas por la norma, con el fin de determinar si es competente, o aún no, para desempeñar una función productiva. El evaluador debe ser experto técnico en el área a evaluar, estar certificado en la norma y formado en la metodología de evaluación.

La certificación de la norma tiene una vigencia de tres años, a partir de los cuales se debe realizar un proceso de validación o de recertificación, determinado por los cambios técnicos o tecnológicos del área. Las normas y por ende las competencias se van actualizando, ya que supone que los individuos pasan de una competencia a otra. En este sentido la certificación de la competencia es un proceso iterativo. (Mertens, 1996, 89).

Este proceso plantea una serie de beneficios, descritos en la Tabla 3.

Tabla 3. Beneficios del proceso de ECCL

<b>Trabajadores</b>	<b>Empresarios</b>	<b>Estado</b>
Reconocimiento social de sus competencias.	Pertinencia en la capacitación.	Regular y ejecutar políticas de calidad orientadas hacia la promoción y desarrollo del talento humano de un sector, subsector, cadena productiva o clúster.
Movilidad laboral.	Optimización de recursos.	Desarrollo de principios de equidad social.
Habilitación para desempeñar una actividad específica.	Mayor retorno de la inversión.	
Aprendizaje a lo largo de la vida.	Mejora continua e impulsa la productividad y competitividad.	
Opciones de capacitación.	Reconocimiento de su función formadora.	
Avance en el nivel de cualificación.	Convertirse en una política para la gestión del talento humano.	

Facilita la movilidad horizontal y vertical dentro de la organización.	Dar cumplimiento al numeral 6.6.2 de la ISO 9001, correspondiente a la competencia que debe tener el personal. (INCONTEC, 2008).	
--	--	--

Fuente: Ibarra, 1994, en Mertens, 1996,49. Sena, 2007, 9. Elaboración propia.

La utilidad del certificado de competencia laboral depende de su confiabilidad y de su capacidad de representar capacidades reales y demostradas por los trabajadores, independientemente de la forma como fueron adquiridas y con un alto significado para el ejercicio laboral, lo que permite a su posibles empleadores entender claramente la competencia a que se refiere. (Vargas, 1996,122)

El proceso inicia con una sensibilización, para dar a conocer la normatividad, ventajas, etapas y código de ética.

Posteriormente se realiza una inducción- auto diagnóstico por parte del evaluador, en la cual da a conocer la norma y las exigencias de aplicación de la misma; durante esta actividad el candidato determina su nivel de cumplimiento con relación a los estándares solicitados. Cuando se considera que existen algunos aspectos puntuales en los cuales el candidato no tiene total dominio, la empresa, o en alianza con instituciones de formación, debe propiciar espacios de capacitación y actualización.

Luego se realiza la inscripción al proceso, para lo cual el candidato debe presentar una constancia laboral de mínimo seis meses, donde evidencia la experiencia del trabajador acorde con la norma a certificar; posteriormente se concertan tiempos y espacios entre el candidato y el evaluador para la recolección de las evidencias, plasmadas dentro del plan de evaluación. Estas evidencias se deben realizar dentro un ambiente real de trabajo.

Por último la etapa de emisión de juicio, etapa de resultados y valoración de evidencias realizadas por el evaluador. Terminado el proceso existe una auditoria con el fin de verificar el cumplimiento del procedimiento, la norma y la normatividad relativa a la competencia evaluada. Con el informe de auditoría se realiza la emisión del certificado. Ver figura 1.

La especificación de las evidencias se encuentra establecida por la norma. Las técnicas de evaluación más utilizadas en su recolección son la formulación de preguntas, para la determinación de conocimientos y observación directa con relación a las evidencias de desempeño y producto.

*“Conocimientos y comprensión esenciales hace referencia a teorías, principios, conceptos e información relevante aplicables en el desempeño laboral”.* (Sena, 2007, 10)

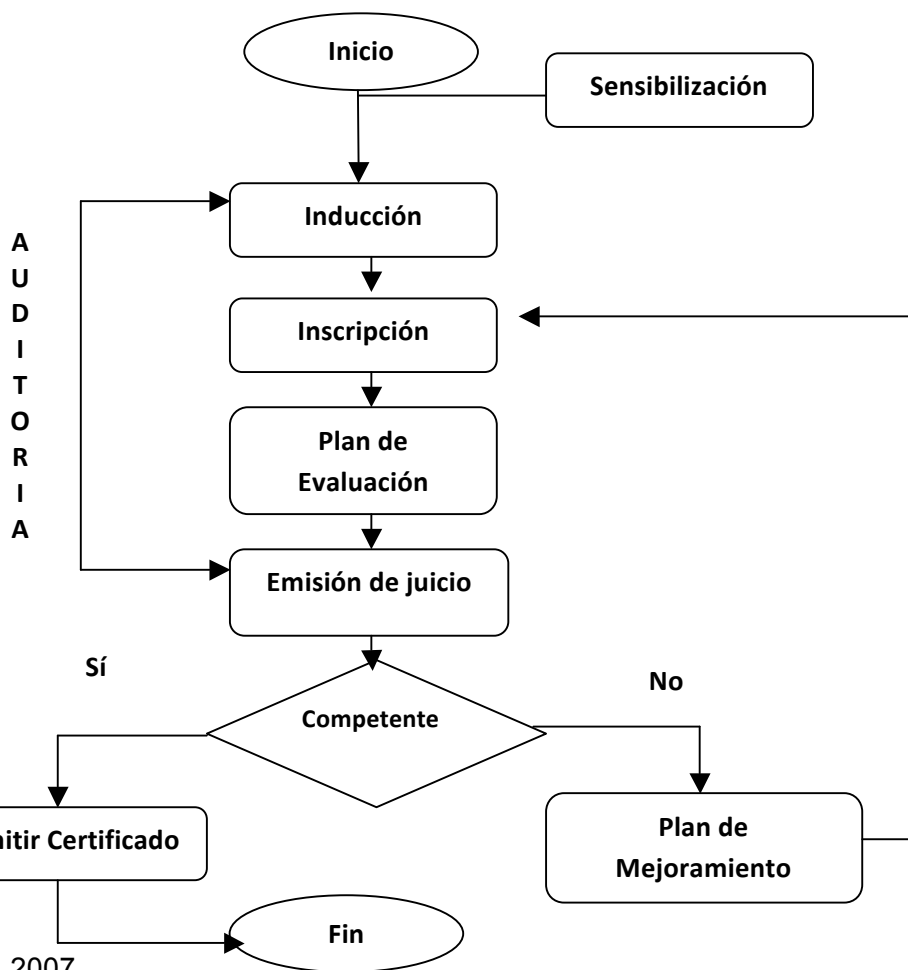
“Desempeño: Corresponde a la técnica utilizada en la ejecución de una actividad”.

“Producto: Referente a resultados o productos identificables y tangibles que pueden usarse como referente para demostrar una actividad realizada”.  
(Recuperado de la web <http://www.oitcinterfor.org>).

**Principios del proceso:**

- **Validez:** Las evidencias reunidas deben corresponder a las exigidas en la norma evaluada.
  - **Accesibilidad y equidad:** A toda persona, independiente de su cultura, nacionalidad, origen étnico, sexo, religión, discapacidad física o edad.
  - **Confiabilidad:** “Las mismas evidencias, para un mismo candidato, recogidas por otros evaluadores en otros escenarios laborales, deben tener el mismo juicio”.
- Factibilidad:** Se debe dar dentro de un contexto viable y específico, llevado a cabo por los evaluadores. (Sena, 2007, 8)

Figura 1. Proceso de ECCL



Fuente. Sena, 2007

---

### **Características del proceso de ECCL (Sena, et al., 8)**

Los referentes son las normas de competencias y el procedimiento establecido.

Es voluntario. Aunque es exigible por el gobierno en algunos sectores donde se ejecutan trabajos que revisten alto riesgos para la vida, instalador de gas, trabajo en alturas, soldadura de precisión.

Dirigida a personas empleadas, independientes y desempleadas, con el requisito de tener como mínimo 6 meses de experiencia laboral.

Precedida de un proceso de producción y de recolección de evidencias.

En América el proceso de ECCL ha sido adoptado por diferentes países, Brasil cuenta con el CNQC Programa Nacional de Calificación y Certificación; en Costa Rica existe el INA, en Chile - Chile Califica, el NCCA- Comisión Nacional de Agencias Certificadoras ANSI- Instituto Nacional Americano de Estándares en Estados Unidos.

Un avance de la adopción de un marco nacional de cualificaciones de carácter regional es el Caribe inglés. Centrado en las funciones de las Agencias nacionales de formación ANF- National Training Agency NTA. Incluye Barbados, Trinidad y Tobago y Jamaica. *“Se creó el SNC sistema nacional de cualificación, donde cualquier persona certificada dentro del mismo es igualmente competente en la misma ocupación en cualquier localidad de la región”.* (Mertens, 1996, 66).

### **1.2. Competitividad**

A finales del Siglo XX se presenta una serie de avances en campos de la informática, biotecnología, robótica, microelectrónica, telecomunicaciones y transporte, conformando el surgimiento de un nuevo paradigma tecnológico, que incrementa el flujo de información y mercancías del planeta y determina nuevas creencias y posibilidades de producir bienes y servicios a más bajos costos y distribuirlos mundialmente, generando de esta manera la conformación de la llamada “aldea global”, que profundiza la interconexión e interdependencia, que por su amplitud y velocidad afecta a individuos, empresas o naciones. (Gamboa, 2001, citado por Narváez, 2008,3)

La globalización es un proceso político, económico, social y ecológico que tiene lugar en todo el planeta, en el cual cada vez hay una mayor interrelación e interdependencia entre las personas y las organizaciones. (Narváez, et al., 2008). Según expresan Kotler y Armstrong (1998), hoy en día casi todas las empresas, se han visto afectadas de alguna manera por la competencia global. En la actualidad las empresas no solo están tratando de vender un mayor número de

---

bienes producidos localmente en los mercados internacionales, sino que están comprando componentes y suministros en el extranjero para la generación de sus bienes y servicios.

El incremento de procesos de globalización junto con la apertura económica llega al país en los 90, obligando a las empresas a desarrollar estrategias de modernización centradas en tres frentes: gestión de la producción, organización de la misma y gestión del recurso humano, por su capacidad de incidir sobre los resultados del negocio y por su fortaleza para convertirse en ventaja competitiva sostenida (Lado y Wilson, 1994; Mc Williams, Fleet y Wright, 2001, Cárdenas, 1999, citado por Calderón, 2007, 41)

Se reconoce la importancia del talento humano para el logro de la competitividad, buscando crear factores de diferenciación sostenibles (Calderón, 2007, 44), donde la empresa debe hacerle frente a la competencia mundial y le corresponde tratar de sobrevivir elaborando productos que estén dentro de los parámetros de las empresas que lideran los mercados.

Los estándares impuestos por empresas líderes en los sectores, obliga a las empresas a tratar de nivelar esas exigencias y a buscar la consecución simultánea de eficiencia, flexibilidad, calidad y velocidad de reacción. Para Siliceo (1999), esto lleva a crear una nueva organización donde su estructura, los estándares de calidad y diseño tienden a homogeneizarse y formar una cultura de negocios internacional, de clase mundial globalizada.

En esa búsqueda de la competitividad el recurso humano es un factor prioritario, encargado de gestionar procesos y elaborar productos y servicios acordes con las exigencias de un mercado globalizado. El factor humano adquiere de esta manera un valor diferencial y estratégico de gran relevancia en las decisiones al aplicar la política de personal en las empresas (Domínguez, 2004).

Ivancevich define la productividad como un dato mejorado, un indicador que rebasa el estándar, un valor agregado superior al de la competencia, mientras que competitividad es la capacidad de sostener el ritmo de productividad. (1996, en Pecina, 2006, 7).

La competitividad se refiere a una capacidad, una actitud particular, un estado o atributo de la empresa, un modo de funcionamiento congruente con la realidad de los mercados abiertos, donde hay que enfrentar amenazas y desafíos cotidianos. (Elkin, 1998). Oltra (1995) la define como una condición previa esencial para que haya crecimiento en la producción, mejora en el nivel de vida y en el empleo. Implica: unos productos de más valor, tanto en los mercados interiores como en los exteriores, mayor empleo, una mejora en la rentabilidad, que lleve a un aumento de las inversiones y por ende más empleo a largo plazo.

---

Para Cortina (1998) una empresa es competitiva cuando puede generar beneficio suficiente para permanecer en el mercado a largo plazo; el interés principal es fundamentalmente la durabilidad y no tanto la idea de negocio a corto plazo.

Para Porter (1990) el punto de partida de la competitividad, no es la firma, ni la nación, sino la industria en su conjunto. La competitividad de las naciones se refiere a los resultados de las industrias pertenecientes a una rama de actividad específica y son determinados por las circunstancias específicas que afectan a cada industria, como por las condiciones nacionales que la circundan.

Kelly (1996) y Hernández (1998) ven que la competitividad tiene sus raíces en reflexiones de economistas de diferentes escuelas, que estudiaron la posición dominante de un contexto respecto a otro, en un momento dado y las causas de la superioridad de un país y estrategias previstas para lograrla. Ver Tabla 4.

Ivancevich, por su parte, define la *"competitividad nacional, como la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aún aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos"*. (1996 citado por Pecina, 2006, 7).

Para las potencias mundiales, en las últimas décadas la lucha por los mercados se ha vuelto una necesidad y la competitividad surge como elemento fundamental de éxito de las economías nacionales (8Francés, 1996).

Un análisis de la competitividad dentro del enfoque sistémico incluye cuatro niveles. *"Nivel meta corresponde a la visión de futuro (público, privado, colectivo) de transformación social con orientación al mercado (mundial) que reoriente los esfuerzos y recursos, con liderazgo efectivo; nivel macro que busca la estabilidad de la economía y se apoya en la política fiscal, monetaria y cambiaria y ambiental, implementando políticas que incidan en el crecimiento, en la redistribución del ingreso y la creación de un clima favorable a los negocios; nivel meso incluye las condiciones de investigación y desarrollo de productos, procesos y mercados; las cadenas o clúster de los diferentes sectores con potencial competitivo, buscan ampliar la base industrial y crear ambiente de negocios que permita incrementar las exportaciones; nivel micro constituido por la empresa; incluye los factores de productividad, costos, los esquemas de organización, la innovación con tecnologías limpias, la gestión empresarial, el tamaño de empresa, las prácticas culturales en el campo, tipo de tecnologías, conciencia ambiental, diversificación y control de calidad de los productos, avance en esquemas de comercialización y distancias entre fuentes de materias primas, empresa y mercados"*. (Piñeiro, 1993, citado por Rojas, 1999,14)

La competitividad de un sector para desarrollarse necesita el apoyo de un nivel macro y meta, donde se examinen la capacidad de la sociedad y el Estado para integrar la estrategia de crecimiento del sector, un nivel meso donde se estudia la formación de un entorno capaz de fomentar el crecimiento y un nivel micro que haga énfasis en la eficiencia, calidad, flexibilidad y pro actividad, basada en redes de cooperación entre las empresas del sector y los actores involucrados. (Francés, 1997).

Cada nivel requiere diferentes estrategias e instrumentos de política. Para el nivel micro, la competitividad es principalmente el resultado de estrategias de gestión; en el nivel meso es el resultado de las estrategias de cooperación del grupo de organizaciones del sector y en nivel regional o nacional, es el resultado de la política pública y su respuesta a iniciativas de política de los actores económicos o sociales. (Piñeiro, 1993, citado por Rojas, 1999,14)

Las nuevas claves de competitividad en las naciones se centran en factores intangibles o inmateriales. El nivel de las competencias, habilidades y conocimientos, la capacidad organizativa, los grados de cualificación, la adhesión de las voluntades a los proyectos a largo plazo, la dirección y el análisis estratégico son, entre otros los principales elementos diferenciadores entre las naciones. Dichos factores, a mediano plazo, serán los que marcarán las diferencias en el desarrollo económico de las diferentes naciones. (Francés, 1997)

El área de recursos humanos y el sistema educativo del país aún están en deuda en el desarrollo de las condiciones apropiadas para tener un trabajador competitivo a la altura de la competencia mundial. (Malaver, 1998, citado por Calderón, 2007, 46). Muchas empresas grandes y algunas pymes están implementando modelos de gestión por competencias, trascendiendo la función de entrenamiento para llegar a propuestas de formación. (Calderón, et al., 46).

Tabla 4. Concepto de competitividad

<b>Punto de vista</b>	<b>Característica</b>
Desde el punto de vista de la firma o sector	Su referente es la firma (Mincomex, 2001; Pineda, 1997; Cortina, 1998) o el sector (Porter, 1990; Haguenaer, 1989, citado por Bejarano, 1998; European Management Forum, 1980, citado por Garay, 1998) caracterizándose por la productividad de las empresas, teniendo elementos de eficacia. La capacidad de diseñar productos y comercializar bienes que respondan a estándares internacionales
Que toman como referencia la economía nacional	Se centra en la economía de un país (Ivanevich, Bernal y Laverde, 1995). Señala que la competitividad es la capacidad de una nación de responder a los retos de internacionalización y globalización de forma sostenible.
Que toman en cuenta el nivel de vida	El grado en el cual el país en un mercado globalizado es capaz de producir bienes y servicios que satisfagan las exigencias de un mercado y simultáneamente mejore la calidad de vida de sus habitantes(Garay, 1998; Jones y Teece, 1998, citado por Bejarano, 1998)

Fuente: Morantes, 2007.

---

Para determinar la competitividad en el sector turístico se ha establecido una serie de indicadores. En el ámbito internacional, el Foro Económico Mundial incluye los índices de competitividad de viajes y turismo. En el ámbito nacional dentro del Plan Sectorial de Turismo 2003-2006, aparece como estrategia el sistema de indicadores de competitividad, indicadores que serán ampliados posteriormente.

### 1.3 Sector Turismo

La OMT define al turismo como el conjunto de actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares diferentes al de su residencia habitual con una estadía inferior a un año y con fines de ocio, negocios, e estudio entre otros. Krapf lo define como *“el conjunto de relaciones y de fenómenos que resultan del desplazamiento y de la permanencia temporal de los viajeros, siempre y cuando esa actividad sea de recreación y descanso y no genere una residencia temporal o permanente con ánimo de lucro”*. (1954, citado por Jiménez, 1986,49)

Para Acerenza el turismo tiene una serie de atributos que aporta significativamente al desarrollo nacional. En el aspecto económico ayuda a mejorar la balanza de pagos gracias a la captación de divisas; contribuye a la redistribución de ingreso; incrementa el producto interno. En lo social contribuye a la generación de empleo; al descanso y esparcimiento de la población. En lo cultural favorece la protección del patrimonio histórico- cultural. En lo político ayuda a la integración regional, a proyectar la imagen del país en el exterior. (1984, 114).

La actividad turística tiene una serie de componentes para que se dé su desarrollo: una infraestructura que incluye los elementos básicos que debe tener un destino: vías de comunicaciones, aeropuertos, energía, agua potable, alcantarillado, señalización, higiene, salud, puertos; una superestructura turística que corresponde a los diferentes niveles de la administración, nacional, departamental o municipal, cuyo objetivo es la planeación, fomento y control de la actividad y la planta turística, conformada por las facilidades y equipamiento turístico. (Secretaría de Cultura y Turismo, 2010,5).

Dentro de la planta turística están los prestadores de servicios turísticos, definidos en la Ley 300 de 1996 como *“toda persona natural o jurídica que habitualmente proporciona, intermedia o contrata directa o indirectamente con el turista la prestación de los servicios”*. Incluye las agencias de viajes y turismo, los guías de turismo, los establecimientos de alojamiento y hospedaje, entre otros.

Los establecimientos de alojamiento y hospedaje tienen como finalidad prestar el servicio de alojamiento en forma no permanente, inferior a 30 días, con o sin alimentación y servicios básicos y/o complementarios o accesorios de alojamiento, por medio de un contrato de arrendamiento de carácter comercial.

Los principales ingresos de los hoteles están dados por las ventas generadas en los centros de producción de alojamiento, alimentos y bebidas, lavandería, teléfonos; servicios que se vuelven más especializados y se amplían en proporción a su tamaño. En los hoteles existen cargos funcionales que responden a éstos centros de producción correspondientes a recepcionistas, botones, camareras, meseros, auxiliares de cocina, chefs, esencialmente. (Scheel, 1986,4).

Algunos hoteles han implementado el proceso de ECCL, dado un primer avance de un modelo de recursos humanos administrativo, dedicado a establecer políticas, reglas y sistemas de asignación de deberes y recompensas, hacia el modelo de recurso humano como socio estratégico para el logro de la efectividad organizacional. (Wright y MacMahan, 1992 citado por Salgado, 2006,16)

Para determinar la competitividad en el sector hotelero se han establecido una serie de indicadores. Es así como en el ámbito internacional en el Foro Económico mundial del año 2009 se presenta la evaluación de competitividad del sector de viajes y turismo, sustentado en el índice de competitividad de viajes y turismo-Travel and Tourism CI TTCI, índice que está correlacionado con el arribo de turistas internacionales y los ingresos que generan.

El informe de competitividad global incluye 133 países. *“Su objetivo es ofrecer una plataforma neutral de discusión al sector público y privado para mejorar la competitividad de cada país”*. (MIA, Eva y THEA, Chiesa, 2009)

Las diferentes dimensiones son comparadas con países cuyas economías son parecidas, para Colombia se tiene como comparadores regionales Brasil, Chile, Costa Rica, Ecuador y Perú al igual que el promedio de América Latina y Caribe y con comparadores extra regionales: Egipto, Sur África y Tailandia.

El reporte contiene 3 índices que incluyen 14 pilares, conformados por 73 variables, referenciados en la Tabla 5.

Tabla 5. Índice de competitividad de viajes y turismo para Colombia

A. Marco regulatorio del sector de viajes y turismo (91) - Relativo al ámbito de gobierno.	B. Ambiente de negocio e infraestructura del sector de viajes y turismo (88)	C. Recursos culturales , naturales y humanos del sector de viajes y turismo (34)
1. Políticas y regulaciones (60)	6. Transporte aéreo e infraestructura (65)	11. Recursos humanos (64). Facilidad para acceder a los colaboradores que necesita el sector, salud, educación, formación escolar del personal de las empresas.
2. Sostenibilidad del medio ambiente (84)	7. Transporte terrestre Infraestructura (108)	12. Afinidad por el turismo (104)

3. Seguridad (125)	8. Infraestructura turística (93)	13. Recursos naturales (5)
4. Salud e higiene (86)	9. Infraestructura de enun de información y comunicación (65)	14. Recursos culturales (56)
5. Priorización del sector de viajes y turismo (67)	10. Competitividad de precios de la industria de viajes y turismo (66)	

Fuente: MIA, Eva y THEA, Chiesa. World Economic Forum.

Con relación al índice de recursos culturales, naturales y humanos, Colombia se ubica en el puesto 34 y presenta mejoría con relación a capital humano en lo relativo a disponibilidad local de servicios de investigación y capacitación y facilidad para la contratación de personal extranjero; sin embargo muestra un rezago con relación al grado de capacitación de los empleados.

En Latinoamérica se encuentra en el décimo lugar y dentro de los 133 países referenciados está en el puesto 72. En el mismo informe se muestra un incremento de viajeros e ingresos, presentados en la Tabla 6.

Tabla 6. Arribo de turistas internacionales e ingresos que generan

Año	Arribo de viajeros (en millones)	Ingresos cuentas (Transporte y viajes de la balanza de pagos)
2006	1.980.000	2.009.000
2007	2.242.000	2.262.000
2008	2.396.000	2.499.000
2009	2.494.000	2.671.000

Fuente: DAS; Banco de la República; capellanía puerto de San Andrés; Sociedad Portuaria Santa Marta; Sociedad Portuaria Cartagena.

En el ámbito nacional en el 2000 con la “Política turística para una sociedad que construye la paz”, surgen los convenios de competitividad turística, cuyo objetivo es aunar esfuerzos para dar solución a los problemas más importantes identificados por las comunidades y que se constituían en obstáculos para el logro de la competitividad. (Mincomercio, 2008, 26).

Dentro del Plan Sectorial de Turismo 2003-2006 “Turismo para un nuevo país”, aparece como estrategia el sistema de indicadores de competitividad, con el fin de lograr una mayor concreción de procesos regionales, teniendo como base la experiencia de los convenios de competitividad y planteándose como objetivo el desarrollo de una cultura sobre competitividad en las regiones y en los destinos. (Mincomercio, et al., 25).

Para la evaluación de los indicadores se plantearon una serie de plataformas, relacionadas en la Tabla 7:

Tabla 7. Plataformas de indicadores de competitividad para el turismo

Plataformas				
Sustentabilidad Económica	Gestión turística	Soporte Turístico	Sustentabilidad socio-cultural	Sustentabilidad Ambiental
Inversión	Uso de suelo	Prestadores	Seguridad residentes	Espacios singulares
Recursos para turismo	Planificación	Conectividad	Interculturalidad	Capacidad de carga
Salario	Empresarismo	Investigación	Conservación	Tratamientos de residuos
Empleo	Promoción	Información	Uso del patrimonio	Endemismo
Generación de riqueza	Servicio	Seguridad Turística	Impacto Turismo	Extinción
Productividad	Capacitación	Atractivo		Consumo de agua
	Calidad			Protección
	Oferta Organizada			
	Alianzas			

Fuente: Mincomercio. Elaboración propia.

Se describen en la Tabla 8 las que Incluyen el recurso humano: sustentabilidad económica y gestión turística.

Tabla 8. Plataformas que incluyen el recurso humano

Plataforma	Variable	Indicador	Índice
Sustentabilidad Económica	Inversión		
	Recursos para turismo		
	Salario	Salario promedio sector	Total salarios sector turístico/No total trabajadores sector
		Salario real	Salario promedio sector turismo X IPC
		Tasa de crecimiento salario sector	Salario real periodo n2-n1/Salario real periodo n1 x 100
	Empleo	PEA ocupada en el sector	PEA ocupada en el sector/PEA ocupada nacional x 100
		Promedio personal ocupado por establecimiento turístico	Total de empleados en el sector turístico del destino/ Total de establecimientos turísticos del destino
		Empleo permanente	Empleo permanente generado por el sector turismo/Total de empleo generado en el destino X 100
		Empleo temporal	Empleo temporal generado por el sector turismo/Total de empleo generado en el destino X 100
		Empleo residentes	No de residentes empleados en turismo/ Total de empleos generados

			por el sector turismo X 100
	Generación de riqueza	Aporte al PIB del destino	Total de ingresos producidos por el turismo en el destino /Total de ingresos producidos por el destino X 100
		Gasto promedio	Total de ingresos producidos por el turismo en el destino/ No de turistas en el destino
	Productividad	Ocupación hotelera	Total de habitaciones ocupadas/ Total de habitaciones disponibles en el periodo en el destino X 100

Plataforma	Variable	Indicador	Índice
Gestión Turística	Uso del suelo		
	Planificación		
	Empresarismo		
	Promoción		
	Servicio		
	Capacitación	Recurso humano competente	No personas vinculadas al sector en el destino con formación en alta gerencia/Total de personas vinculadas al sector en el destino X 100
		Establecimientos con formación turística	No de establecimientos de educación superior con formación acreditada en turismo en el destino/Total de establecimientos de educación superior en el destino X 100
			No de establecimientos de educación media con formación acreditada en turismo en el destino/Total de establecimientos de educación media en el destino X 100
Calidad	Sistema de gestión de calidad	No de establecimientos turísticos del destino certificados en procesos de calidad/No total de establecimientos turísticos X 100	
Oferta organizada			

Fuente: Mincomercio. Elaboración propia.

Dentro de la plataforma de gestión turística se encuentra la variable capacitación. Al respecto el Ministerio de Educación define la educación superior en dos niveles: pregrado que incluye al técnico profesional, al tecnólogo y al profesional, y posgrado que comprende los niveles de especialización (técnica profesional, tecnológica y profesional), maestría y doctorado. De otra parte, la educación básica se divide en primaria (1° a 5° grado) y secundaria (6° a 9° grado), media vocacional (10° y 11° grado).

Para el Ministerio de Industria Comercio y Turismo (2008, 25), la competitividad de un destino turístico está dada por la calidad de sus productos y servicios, bajo los criterios de sustentabilidad y productividad empresarial, que permitan generar ingresos superiores al promedio de sus competidores y que lleve consigo el bienestar para la población.

Así mismo, la Asociación Hotelera y Turística de Colombia para medir la competitividad utiliza los indicadores expuestos en la Tabla 9.

Tabla 9. Indicadores COTELCO

Año	% Ocupación Hotelera Nacional	% Ocupación Hotelera Boyacá	% Ocupación Hotelera Paipa	Tarifa Promedio Nacional	Tarifa Promedio Boyacá	Índice de Empleo nacional	Índice de Empleo(Número de empleos directos por habitación disponible) Boyacá
2006	56.4%	39.9	42.41%	161.205	161.526	0.72	0.75
2007	57.0%	43.2	46.95%	168.097	189.412	0.77	0.80
2008	54.3%	40.6	45.08%	195.883	195.883	0.70	0.90
2009	49.5%	36.3	39.83%	205.836	205.836	0.72	0.86
2010	50.6%	37.8	38.51%	206.063	195.985	0.70	0.72

Fuente: COTELCO- COLTURPAIPA. Elaboración propia.

La ocupación hotelera durante los dos últimos años ha tenido un comportamiento creciente, es así como en el 2011 se incrementó en un 1.2% pasando al 51.8%. El porcentaje de ocupación de Boyacá en los cinco años de análisis ha estado por debajo del nivel nacional, mostrando un comportamiento decreciente en el año 2009, no obstante su recuperación no ha logrado los niveles de ocupación de los años 2007 y 2008. El índice de empleo ha sido el más alto.

## 2. Metodología

### 2.1. Enfoque metodológico

Es una investigación con un enfoque metodológico descriptivo y exploratorio de carácter deductivo.

En la primera fase se realiza una revisión y análisis de información bibliográfica en fuentes secundarias de bases de datos, artículos, estudios de caso y tesis, en general documentos relacionados con competencias laborales, enfoques, proceso de ECCL, competitividad y sector turismo.

La segunda fase se apoya en el diseño, aplicación y análisis de una encuesta a empresarios del sector hotelero de Paipa que han realizado el proceso de ECCL.

Posteriormente se caracteriza y evalúa críticamente los resultados del proceso y se establece un comparativo con relación a los indicadores de competitividad planteados para el sector turismo.

Finalmente, con base en la información obtenida, se propone una mejora en la implementación del proceso de ECCL en el sector hotelero de Paipa, en función de su contribución a la competitividad.

### 2.2 Población

La población de la presente investigación está constituida por 9 establecimientos hoteleros de Paipa (ver Tabla 10), que han adelantado el proceso de ECCL a los cuales se les aplica una encuesta a los gerentes y en algunos casos a los jefes de recurso humano.

Tabla 10. Hoteles que han adelantado el proceso

HOTEL		CERTIFICACIONES REALIZADAS				TOTAL
		2006	2007	2010	2011	
1	Cabañas el Portón		24			24
2	Club Militar	43				43
3	Daza Hotel		15			15
4	El Lago		31			31
5	Hotel Sochagota – Casona El Salitre	74				74
6	Hotel Zuhé	13				13
7	Libertadores		7			7
8	Paipa Hotel y Centro de Convenciones	62		65	47	174
9	Panorama		41			41
<b>Total</b>						<b>422</b>

Fuente: SENA. CGAFE. Elaboración propia.

## 2.3 Técnica e instrumento utilizado

El presente trabajo utiliza la técnica de la encuesta y se establece como instrumento el cuestionario (ver anexo A), el cual indaga aspectos acerca del impacto del proceso de ECCL en la competitividad de las empresas hoteleras de Paipa. Los resultados generados con la aplicación del instrumento se procesaron utilizando para las plataformas de turismo la estadística descriptiva. Los resultados obtenidos con relación al proceso de ECCL, razones e incidencia, se procesaron utilizando el paquete estadístico SPSS (Statistical Product and Services Solutions v19) y una herramienta de Excel. Se utiliza la escala, criterio de evaluación, ponderación y calificación numérica propuesta por González, Castro y Roncallo (2004). Ver Tabla 11:

Tabla 11. Escala de ponderación

Bajo	Medio Bajo	Medio	Medio Alto	Alto	
Cuidado	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente	<i>Estado</i>
1	2	3	4	5	<i>Ponderación</i>
0-1	1.1 - 2	2.1 – 3	3.1 -4	4.1 -5	<i>Calificación</i>

Fuente: González, Castro y Roncallo (2004).

## 2.4 Prueba de validez y confiabilidad

**Validez.** Se realiza una prueba piloto del instrumento diseñado y aplicado al 10% de la población y a dos expertos del área, hecho que permite validarlo por parte de los encuestados.

**Confiabilidad.** Se estima la confiabilidad del instrumento a través del Alpha de Cronbach. Para George y Mallery (1995) si el alpha es mayor que 0,9, el instrumento de medición es excelente; en el intervalo de 0,9-0,8, es bueno; entre 0,8- 0,7, es aceptable; entre 0,7- 0,6, es débil; entre 0,6-0,5, es pobre; y si es menor que 0,5, no es aceptable. En este caso el valor obtenido descrito en la Tabla 12, es de 0,9459, por lo tanto existe mayor consistencia interna de los ítems, lo cual que indica que el instrumento es excelente.

Tabla 12. Estadístico Alfa de Cronbach

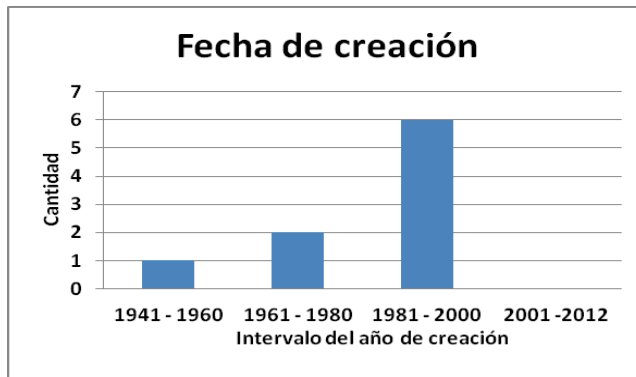
Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Número de elementos
0.9459	82

Fuente: Elaboración propia a partir de cálculos con SPSS

## 2.5 Análisis de variables

### 2.5.1 Indicadores de competitividad relativos a la permanencia de la empresa en el mercado a largo plazo:

Figura 2. Fecha de creación del hotel.



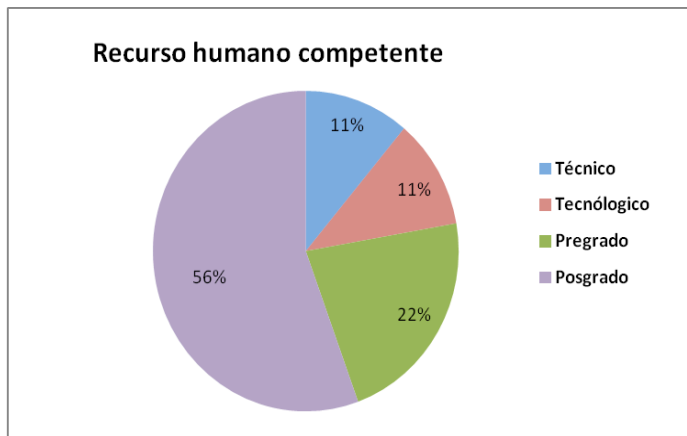
La mayoría de hoteles, 56%, fueron creados entre 1981 y el año 2000, el 33% entre 1961 y 1980 y el 11% entre 1941 y 1960.

Fuente: Elaboración propia.

### 2.5.2 Variables de gestión turística - Capacitación

#### a. Recurso humano competente Nivel de escolaridad:

Figura 3. Nivel escolaridad gerentes.



El nivel de escolaridad de los gerentes y jefes de recurso humano se encuentra dentro de la educación superior. Con formación de alta gerencia está el 56% de los gerentes. Ninguno tiene maestría o doctorado.

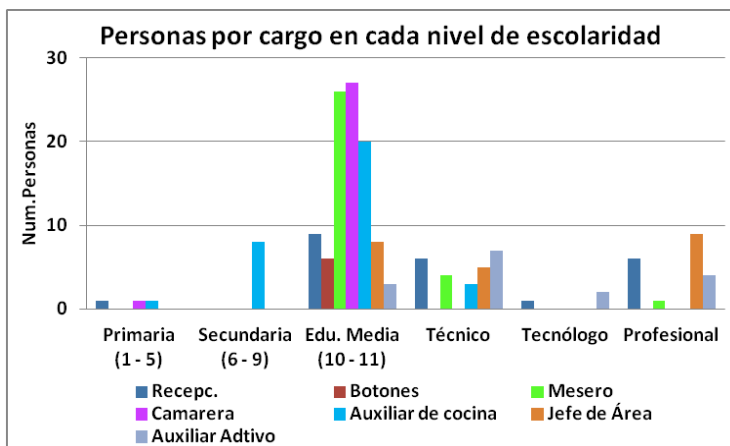
Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Nivel de escolaridad

Cargo	Primaria	Secundaria	Educación Media	Técnico	Tecnólogo	Profesional
Auxiliar Administrativo			18.7%	43.7%	12.5%	25%
Auxiliar de cocina	3.1%	25%	62.5%	9.3%		
Botones			100%			
Camarera	3.5%		96.4%			
Jefe de área			36.3%	22.7%		40.9%
Meseros			83.8%	12.9%		3.2%
Recepcionista	4.3 %		39.1%	26%	4.3%	26.3%

Fuente: Elaboración propia

Figura 4. Nivel de escolaridad de los empleados



El nivel de escolaridad para los cargos de recepcionista, botones, meseros, camareras y auxiliar de cocina se encuentra principalmente en educación media. Para el auxiliar administrativo en el nivel técnico y jefes de área en el nivel profesional

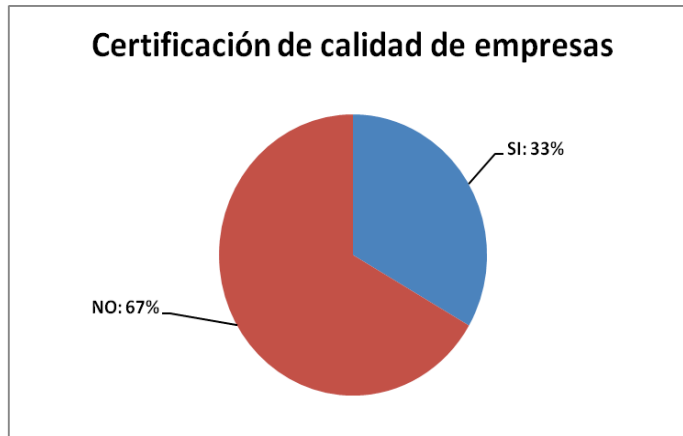
Fuente: Elaboración propia

**b. Establecimientos con formación turística**

En Paipa no existen establecimientos de educación superior; por tanto, no hay educación acreditada en turismo. Dentro de los 10 establecimientos de educación media de Paipa, las instituciones Tomás Vásquez Rodríguez y Técnica del Pantano de Vargas tienen la formación de técnicos en alojamiento, mesa y bar y recreación, a través del programa de integración con la media del Sena.

### c. Sistemas de gestión de calidad

Figura 5. Empresas certificadas en calidad



El 33% de los establecimientos tiene certificados en procesos de calidad, en la ISO 9001-2008, NTC GP 1000, NTC 5133 ISO 9000. El 67% no ha realizado procesos de certificación.

Fuente: Elaboración propia

### Categorización de las empresas

Como se puede observar en las Figuras 6 y 7 el 22% de las empresas están categorizadas con 4 y 5 estrellas respectivamente.

Figura 6. Empresas categorizadas.

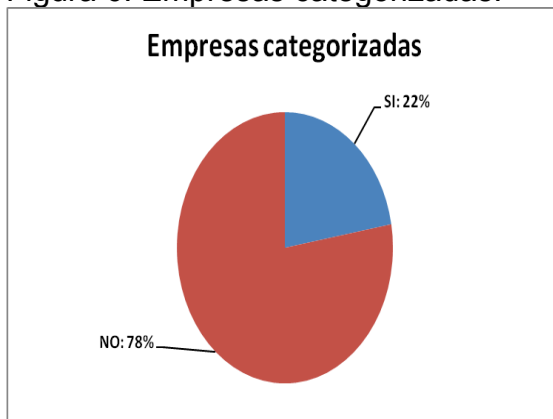
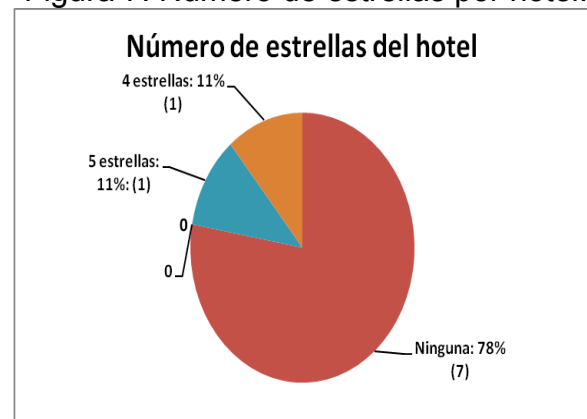


Figura 7. Número de estrellas por hotel.

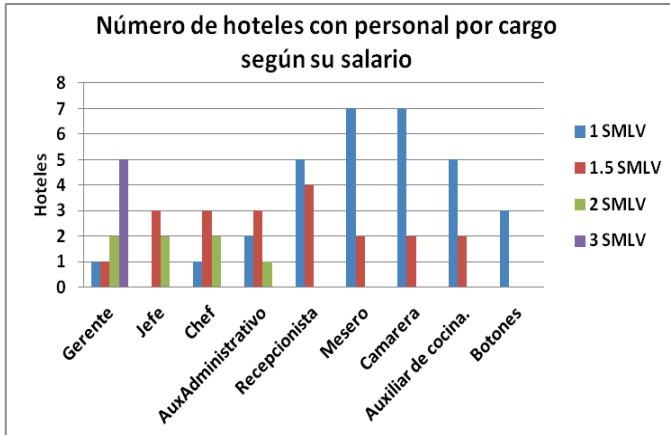


Fuente: Elaboración propia.

### 2.5.3 Variable de sustentabilidad económica

#### a. Utilidad:

Figura 8. Hoteles según porcentaje utilidad por año



El 67% de los hoteles mantuvieron constante el valor de la utilidad de 2007 a 2011; el 11% de los hoteles tienen en la mayoría de los años una utilidad menor del 1%, 11% entre 1% y 3%, 33% entre 4% y 7%, 22% entre el 8% y 10%, y, 22% más del 10%.

Fuente. Elaboración propia

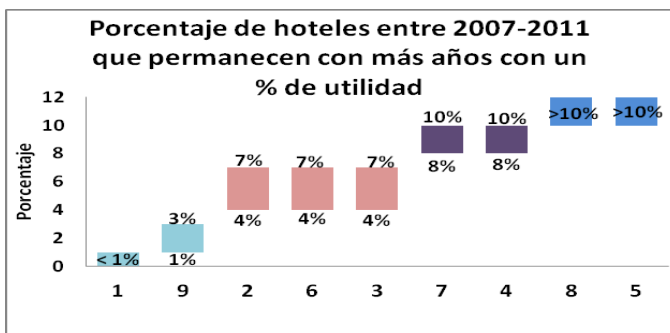
#### b. Salario

Tabla 14 nivel salarial

Cargo	1SMLV	1.5 SMLV	2 SMLV	3 SMLV
Auxiliar Administrativo	33%	50%	17%	
Auxiliar de cocina	71%	29%		
Botones	100%			
Camarera	78%	22%		
Chef	17%	50%	33%	
Gerente	11%	11%	22%	56%
Jefe de Área		60%	40%	
Mesero	78%	22%		
Recepcionista	56%	44%		

Fuente: Elaboración propia.

Figura 9. Salario promedio según el cargo.

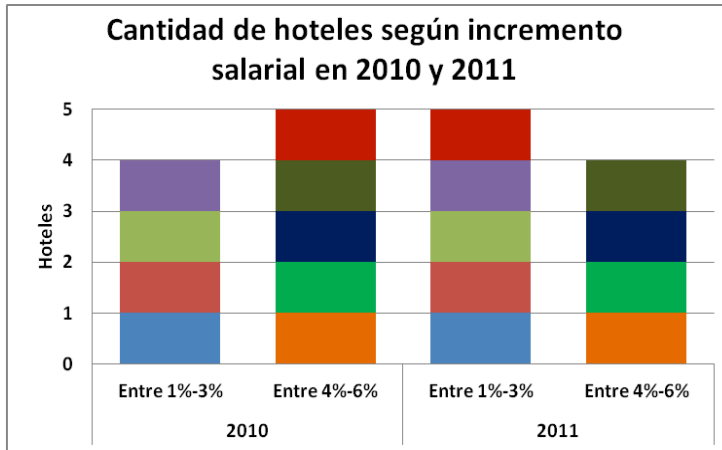


La mayoría de los cargos (auxiliar de cocina, botones, camareras, meseros, recepcionistas) tiene 1SMLV de salario. La mayoría de gerentes tiene un salario superior a 3 SMLV.

Fuente: Elaboración propia

**Salario real y tasa de crecimiento de salario del sector**

Figura 10. Incremento salarial

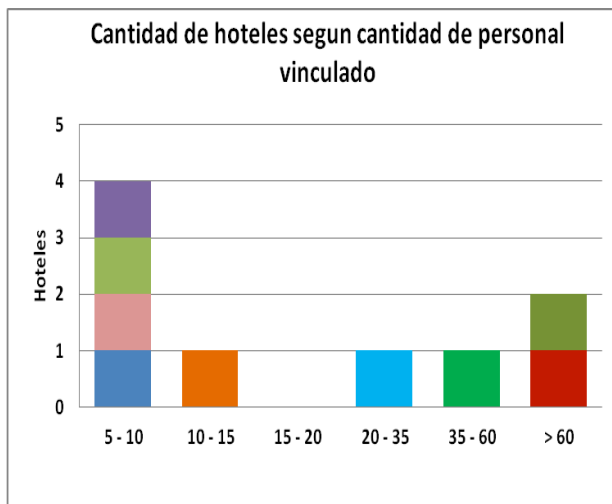


El 44% de los hoteles realiza incremento en 2010 entre 1% y 3% y, 56% entre el 4% y 6%. En el 2011 el 56% incrementa entre 1% y 3% y 44% entre el 4% y 6%. El 89% incrementa de un año al siguiente: de entre 4% y 6% a entre 1% y 3%

Fuente: Elaboración propia

**c. Empleo \_ Número de empleados:**

Figura 11. Cantidad de hoteles según personal vinculado



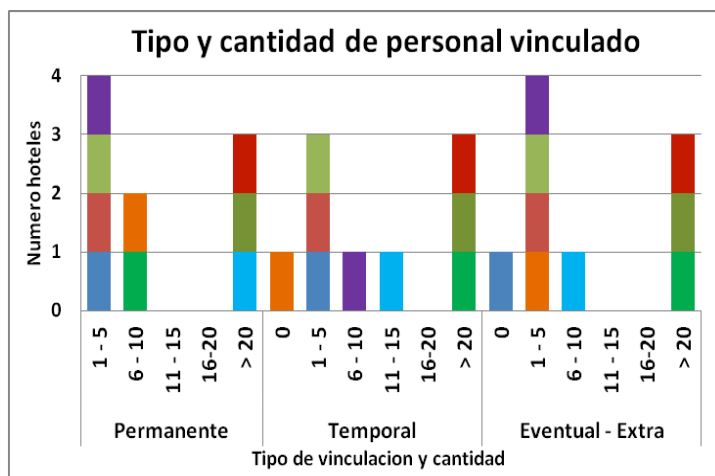
El 45% de los hoteles tienen entre 5 y 10 personas vinculadas; el 11% tienen entre 10 y 15; 11% entre 20 y 35; 11% entre 35 y 60; 22% más de 60.

Tienen vinculadas, el 56% de los hoteles hasta 15 personas y 44% más de 20 personas.

Fuente: Elaboración propia

### Número personas vinculadas

Figura 12. Tipo de vinculación del personal



El 44% tiene vinculadas de forma permanente de 1 a 5 personas, el 22% de 6 a 10 y el 33% más de 20. El 11% no tiene vinculación temporal, el 33% la tiene entre 1 y 5 personas, 11% entre 6 y 10 y 11 y 15, el 33% tiene más de 20. El 11% no contrata personal extra, el 44% contrata entre 1 y 5, el 11% entre 6 y 10 y el 33% más de 20 personas.

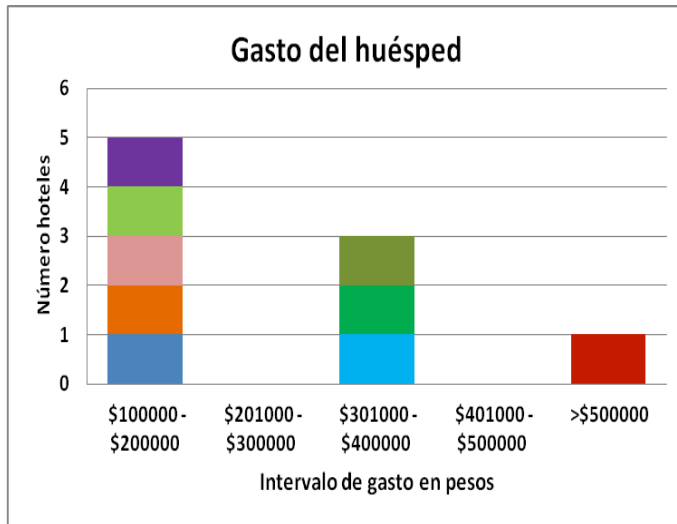
Fuente: Elaboración propia

PEA ocupada en el sector	$1'459.000 / 21'259.000 \times 100$ . El 6.8% de la PEA fue ocupada por el sector turismo.
Total de empleados en el sector turístico del destino	$354/9 = 39$ . El personal ocupado por establecimiento turístico es de 39.
Empleo permanente generado por el sector turismo	$157/354 \times 100$ . El 44.3% de empleo generado es de carácter permanente
Empleo temporal generado por el sector turismo	$197/354 \times 100$ . El 55.6.3% de empleo generado es de carácter temporal. Cuatro grandes hoteles tienen una contratación alta de personal temporal.
No de residentes empleados en turismo	$319/354 \times 100$ . El 90% de los empleados son residentes de Paipa.

#### d. Generación de riqueza

Generación de riqueza.	$22.500.000.000 / 12.942.560.000.00 \times 100$ . El aporte al PIB del destino por turismo es del 17%
Aporte al PIB del destino	

Figura 13. Gasto promedio huésped.



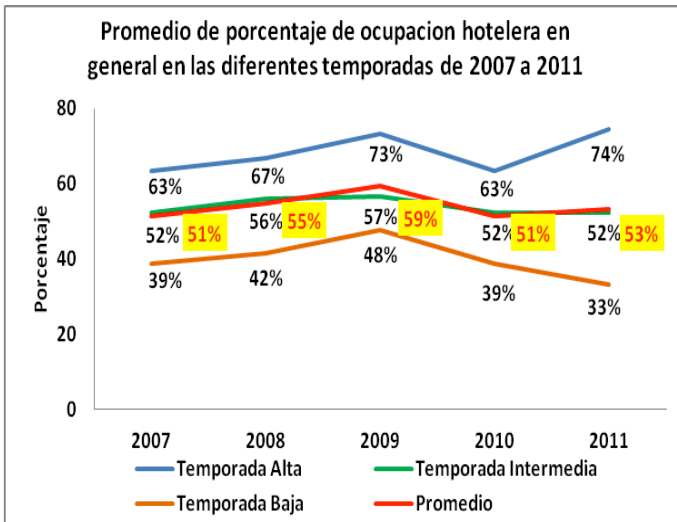
El gasto huésped en promedio/día en el 55% de los hoteles está entre \$100.000 y \$200.000, en el 33% entre \$301.000 y \$400.000 y en el 11% es mayor a \$500.000. Valor medio de \$262.000.

Fuente: Elaboración propia

**e. Productividad – Ocupación Hotelera**

**Porcentaje de ocupación**

Figura 14. Porcentaje promedio de ocupación 2007 al 2011.

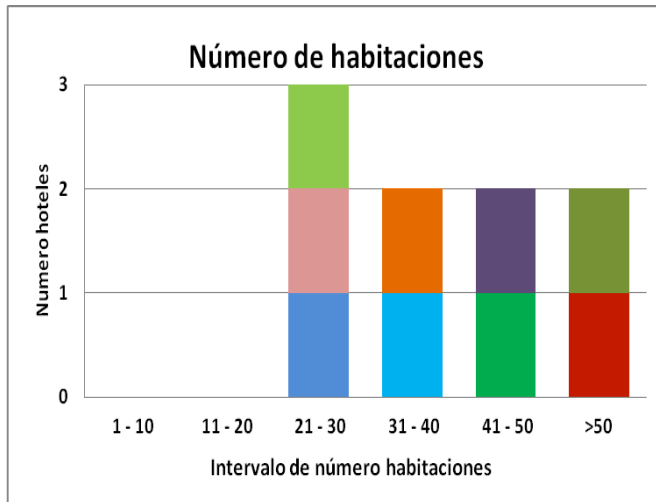


El valor promedio de porcentaje de ocupación por años es: 2007: 51%; 2008: 55%; 2009: 59%; 2010: 51%; 2011: 53%

Fuente: Elaboración propia

### Número de habitaciones

Figura 15. Número de habitaciones.

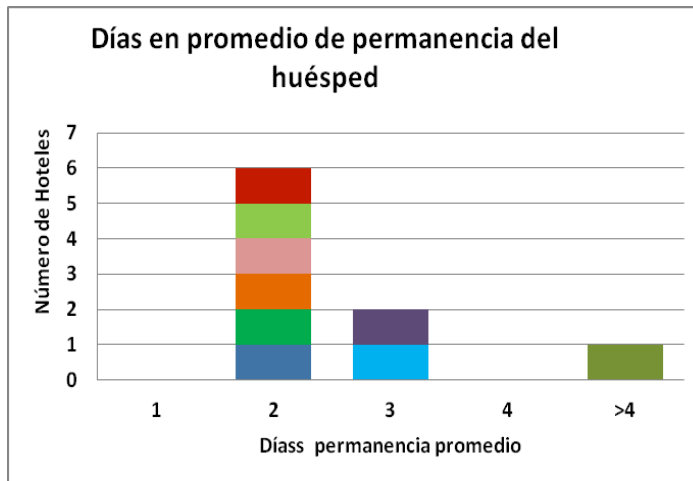


El 33% de los hoteles ofrece entre 21 y 30 habitaciones, 22% de 31 a 40, el 22% de 41 a 50 y el 22% más de 50. El número promedio ofrecido es de 38.

Fuente: Elaboración propia.

### Promedio de días de permanencia

Figura 16. Promedio días de permanencia.

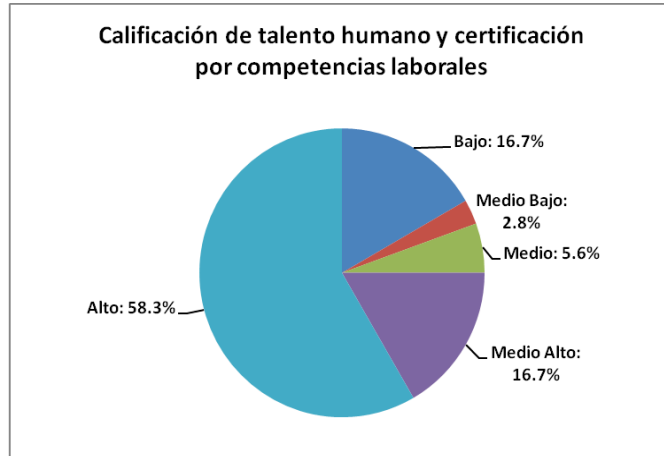


En el 66% de los hoteles los días de permanencia promedio huésped es de 2 días; en el 22% de 3 días y en el 11% de más de 4 días. En promedio permanecen 2,6 días.

Fuente: Elaboración propia.

### 2.5.4 Talento humano y certificación por competencias laborales

Figura 17. Talento humano y competitividad.



Como se muestra en la Tabla 16 y la Figura 17 la relación talento humano y competitividad se encuentra en un nivel medio alto, donde la mayor concentración equivale al nivel alto con 58,3%.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15. Estadísticos de indicadores de talento humano y competitividad.

		13 Talento humano TH.es un factor de competitividad de la empresa	14 TH cualificado contribuye a la competitividad de su empresa	15 Importancia de certificado de competencia laboral cuando contrata personal	16 Considera una moda el proceso de evaluación y certificación
N	Válidos	9	9	9	9
	Perdidos	0	0	0	0
Media		4.8889	4.8889	4.3333	1.7778
Mediana		5.0000	5.0000	4.0000	1.0000
Moda		5.00	5.00		1.00
Desv.tip		0.33333	0.33333	0.70711	1.39443
Varianza		0.111	0.111	0.500	1.944
Rango		1.00	1.00	2.00	4.00
Sum		44.00	44.00	39.00	16.00
Percentiles	10	4.0000	4.0000	3.0000	1.0000
	20	5.0000	5.0000	4.0000	1.0000
	30	5.0000	5.0000	4.0000	1.0000
	40	5.0000	5.0000	4.0000	1.0000
	50	5.0000	5.0000	4.0000	1.0000
	60	5.0000	5.0000	5.0000	1.0000
	70	5.0000	5.0000	5.0000	2.0000
	80	5.0000	5.0000	5.0000	3.0000
	90	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000
	100	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000

Tabla 16. Calificación de indicadores de talento humano y competitividad

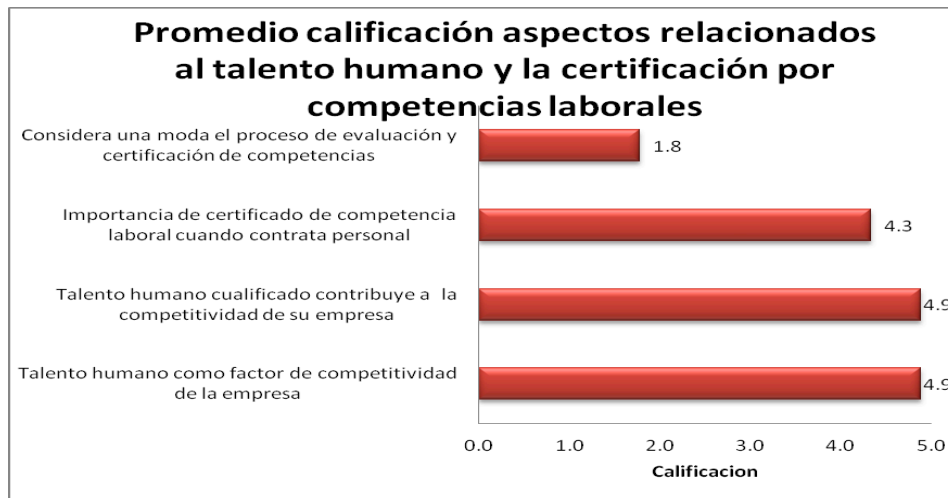
Criterio de evaluación	Bajo	Medio Bajo	Medio	Medio Alto	Alto
Puntaje	0 – 1	1.1 – 2	2.1 – 3	3.1 – 4	4.1 – 5
Estado	Cuidado	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
Indicador	1	2	3	4	5
13. Talento humano es un factor de competitividad de la empresa	0	0	0	1	8
14. Talento humano cualificado contribuye a la competitividad de su empresa	0	0	0	1	8
15. Importancia de certificado de competencia laboral cuando contrata personal	0	0	1	4	4
16. Considera una moda el proceso de evaluación y certificación de competencias	6	1	1	0	1
Total	6	1	2	6	21
Porcentaje	16.7	2.8	5.6	16.7	58.3

Tabla 17. Escala valoración talento humano y competitividad.

Criterio de evaluación	Bajo	Medio Bajo	Medio	Medio Alto	Alto
Estado	Cuidado	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
Variables (v)	1	2	3	4	5
Total ocurrencia (to)	6	1	2	6	21
Producto (v)(to)	6	2	6	24	105
Suma					143
Número Respuestas					36
Calificación					3.972

Fuente: Elaboración propia a partir de González, Castro y Roncallo (2004)

Figura 18. Promedio talento humano y competitividad

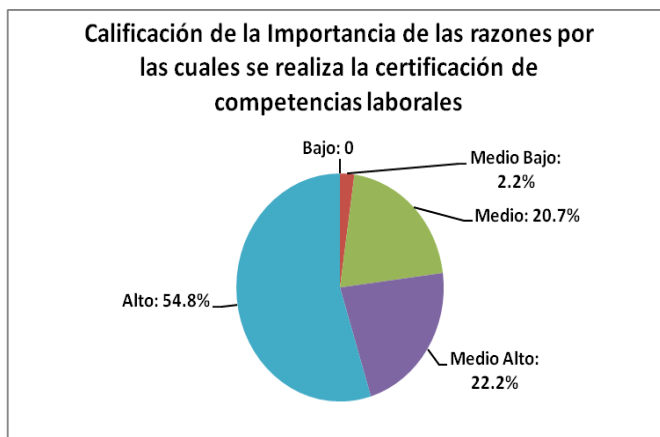


Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la Tabla 15 muestran que la relación entre talento humano y competitividad se encuentra en un nivel de concentración alto con 4.89, lo anterior demuestra que el 89% de los gerentes considera que el talento humano es un factor de competitividad y que contar con talento humano cualificado contribuye a la competitividad de la empresa. El 44% supone que es importante el certificado de competencia laboral cuando contrata personal y para el 67% no es una moda el proceso de evaluación y certificación.

### Razones para certificación

Figura 19. Razones para realizar el proceso



Como se muestra en la tabla 19 figura 19 las razones por las cuales se realiza el proceso se encuentran en un nivel alto, donde la mayor concentración equivale al nivel alto con 54.8%.

Fuente: Elaboración propia



Tabla 19. Calificación de razones por las cuales se realiza el proceso.

Criterio de evaluación	Bajo	Medio Bajo	Medio	Medio Alto	Alto
Puntaje	0 – 1	1.1 – 2	2.1 – 3	3.1 – 4	4.1 – 5
Estado	Cuidado	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
Indicador	1	2	3	4	5
17.La exigencia del mercado laboral	0	0	2	2	5
18.Posibilidad de tener certificado que acredite la competencia de sus trabajadores	0	0	1	3	5
19.Realizar un reconocimiento al trabajador	0	0	2	0	7
20.Ayudar al trabajador a mejorar su nivel académico	0	0	1	1	7
21.Cualificar el personal de su empresa	0	0	2	1	6
22.Mejorar la productividad de la empresa	0	0	2	0	7
23.Dar la posibilidad de un incremento salarial a los trabajadores certificados	0	1	3	3	2
24.Dar posibilidad de ascenso a los trabajadores certificados	0	0	2	4	3
25.Cumplir con estándares internacionales asociados a la seguridad de las personas	0	1	3	3	2
26.Como política de recurso humano de su organización	0	0	2	3	4
27.Lograr una mayor pertenencia en los programas de capacitación	0	0	2	3	4
28.Fortalecer el talento humano y generar una ventaja competitiva sostenida	0	0	1	1	7
29.Cumplir ISO 9001/2008, demostrando competencia de personas en la empresa	0	0	2	2	5
30.Como parte de los procesos de mejora continua de la organización	0	0	1	1	7
31.Dar respuesta a las políticas de desarrollo del talento humano establecidas por el estado	0	1	2	3	3
Total	0	3	28	30	74
Porcentaje	0.0	2.2	20.7	22.2	54.8

Tabla 20. Escala valoración razones por las cuales se realiza el proceso

Puntaje	0 - 1	1.1 – 2	2.1 – 3	3.1 – 4	4.1 – 5
Criterio de evaluación	Bajo	Medio Bajo	Medio	Medio Alto	Alto
Estado	Cuidado	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
Variables (v)	1	2	3	4	5
Total ocurrencia (to)	0	3	28	30	74
Producto (v)(to)	0	6	84	120	370
Suma					580
Número Respuestas					135
Calificación					4.296

Fuente: Elaboración propia

## Análisis estadístico para cada indicador de razones para realizar el proceso.

Figura 20. Promedio razones para realizar el proceso.



Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la Tabla 18 muestran que las razones para realizar el proceso de ECCL se encuentran en un nivel de concentración alto, rangos de 4,7 a 4,1. Lo anterior demuestra que el 78% de los gerentes lo realiza por ayudar al trabajador a mejorar su nivel académico, fortalecer el talento humano para generar una ventaja competitiva sostenida, como parte de los procesos de mejora continua, por dar un reconocimiento al trabajador y mejorar la productividad de la empresa. El 67% por cualificar el personal de su empresa. El 56% por la posibilidad de tener un certificado que acredite la competencia de sus trabajadores, por exigencia del mercado y cumplir con la ISO 9001/2008. El 44% como política de recurso humano de la organización y para lograr una mayor pertinencia en los programas de capacitación. El 33% por dar posibilidad de ascenso a los trabajadores certificados.

Con un nivel de concentración medio-alto de 3,89 a 3,67, el 33% lo realiza por dar respuesta a las políticas de desarrollo del talento humano establecidas por el estado; el 22% por dar la posibilidad de un incremento salarial a los trabajadores certificados y dar cumplimiento a estándares internacionales asociados a la seguridad de las personas.



Tabla 21. continuación

		39 Mejoramiento de procesos y estándares ya existentes.	40 Orientar programas de capacitación	41 Un proceso de aprendizaje permanente de sus trabajadores	42 Estructurar plan de carrera o de desarrollo individual para sus colaboradores	43 Definir los perfiles de cargo de acuerdo con las competencias laborales	44 Disminuir el número de llamados de atención y sanciones
N	Validos	9	9	9	9	9	9
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
	Media	4.5556	4.4444	4.3333	4.1111	4.5556	3.3333
	Mediana	5.0000	5.0000	5.0000	4.0000	5.0000	4.0000
	Moda	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00
	Desv.tip	0.72648	0.72648	0.86603	0.92796	0.72648	1.00000
	Varianza	0.528	0.528	0.750	0.861	0.528	1.000
	Rango	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00
	Sum	41.00	40.00	39.00	37.00	41.00	30.00
Percentiles	10	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	3.0000	1.0000
	20	4.0000	4.0000	3.0000	3.0000	4.0000	3.0000
	30	4.0000	4.0000	4.0000	3.0000	4.0000	3.0000
	40	5.0000	4.0000	4.0000	4.0000	5.0000	3.0000
	50	5.0000	5.0000	5.0000	4.0000	5.0000	4.0000
	60	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	4.0000
	70	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	4.0000
	80	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	4.0000
	90	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	4.0000
	100	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	5.0000	4.0000

Tabla 22. Calificación de incidencias del proceso.

Criterio de evaluación	Bajo	Medio Bajo	Medio	Medio Alto	Alto
Puntaje	0 – 1	1.1 – 2	2.1 – 3	3.1 – 4	4.1 - 5
Estado	Cuidado	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
Indicador	1	2	3	4	5
32.Mejorar la calidad del servicio	0	0	1	1	7
33.Lograr mayor satisfacción de los clientes	1	0	1	3	4
34.Disminuir quejas	0	0	1	2	6
35.Atención y cumplimiento de las necesidades y expectativas del cliente	0	0	1	2	6
36.Cumplir con un requisito ISO	0	1	2	3	3
37.Contar con personas más motivadas	0	0	1	3	5
38.Mejorar la competitividad de la empresa	0	0	1	1	7
39. Mejoramiento de procesos y estándares ya existentes en la organización.	0	0	1	2	6
40.Orientar programas de capacitación	0	0	1	3	5
41.Un proceso de aprendizaje permanente de sus trabajadores	0	0	2	2	5
2.Estructurar plan de carrera o de desarrollo individual para sus colaboradores	0	0	3	2	4
43.Definir los perfiles de cargo de acuerdo con las competencias laborales	0	0	1	2	6
44.Disminuir el número de llamados de atención y sanciones	1	0	3	5	0
Total	2	1	19	31	64
Porcentaje	1.7	0.9	16.2	26.5	54.7

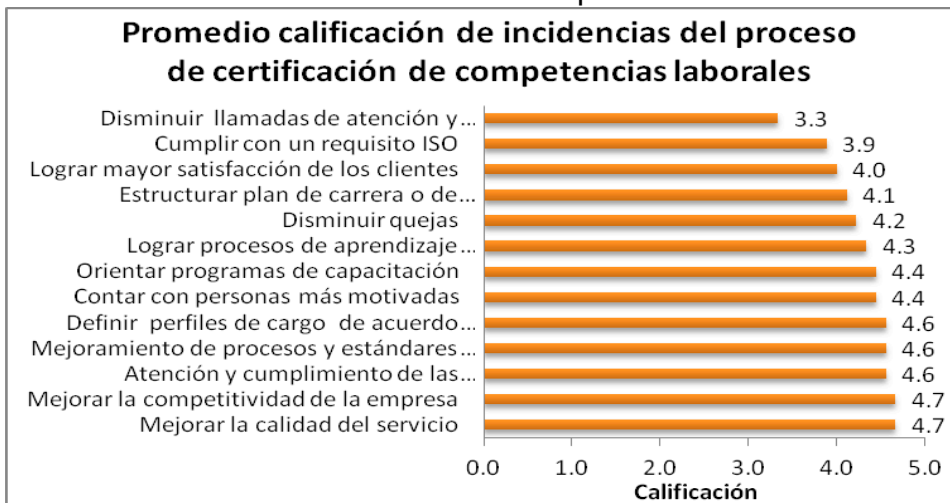
Tabla 23 Incidencias del proceso.

Puntaje	0 – 1	1.1 – 2	2.1 – 3	3.1 – 4	4.1 – 5
Criterio de evaluación	Bajo	Medio Bajo	Medio	Medio Alto	Alto
Estado	Cuidado	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
Variables (v)	1	2	3	4	5
Total ocurrencia (to)	2	1	19	31	64
Producto (v)(to)	2	2	57	124	320
Suma					505
Número Respuestas					117
Calificacion					4.316

Fuente: Elaboración propia

### Análisis estadístico para cada indicador incidencias del proceso

Figura 22. Promedio calificación incidencias del proceso



Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la Tabla 21 muestran que las incidencias del proceso de evaluación se encuentran en un nivel de concentración alto, rango de 4.67 a 4.1; lo que demuestra que el 78% de los gerentes considera que el proceso mejora la calidad del servicio y la competitividad de la empresa. El 67% que lleva a suplir las necesidades y expectativas del cliente, mejoramiento de procesos y estándares existentes en la organización, la definición de perfiles de cargos de acuerdo con las competencias laborales y disminuir quejas. El 56% que permite contar con personas más motivadas, orientar programas de capacitación y un proceso de aprendizaje permanente de sus trabajadores. El 44% que da lugar a estructurar un plan de carrera o de desarrollo individual para sus colaboradores y lograr mayor satisfacción de los clientes.

En un nivel de concentración medio-alto, el 33% considera que ayuda a cumplir con un requisito ISO. El 56% que conduce a disminuir el número de llamadas de atención y sanciones.

### **3. Propuesta de Mejoramiento para el Proceso de ECCL.**

A continuación se presenta una propuesta de mejoramiento para adelantar el proceso de ECCL, teniendo en cuenta los resultados obtenidos. Cabe precisar que ella está ligada a las políticas de las diferentes empresas analizadas.

La realización del proceso de ECCL es considerada por los gerentes como importante e impactante dentro de un criterio de evaluación alto; permite dar un avance de un modelo administrativo tradicional de recurso humano (dependiente), hacia un modelo del recurso humano considerado como socio estratégico. Para lograrlo es necesario establecerlo como una política de la empresa.

Dentro de las políticas de la organización con respecto al recurso humano y buscando el desarrollo del personal, es indispensable definir por parte de la empresa cuáles son las competencias organizativas y las laborales, con el fin de establecer perfiles de cargos, planes de carrera individual y de la empresa, para orientar el proceso y determinar brechas con relación a las exigencias de las normas a certificar y el nivel de los trabajadores, planteando formaciones pertinentes y que propicien el aprendizaje y actualización permanente.

Una vez lograda la certificación de la competencia del trabajador, se debe buscar la obtención de una titulación, para avanzar en su cadena de formación hacia un técnico o tecnólogo, generando convenios estratégicos con el Sena, para mejorar el nivel de escolaridad, que se encuentra para el 62,7% de los trabajadores en la educación media.

En este contexto es importante que las empresas implementen políticas de compensación, donde cada certificación de competencias laborales dé la posibilidad de un incremento salarial, como resultado del esfuerzo y tiempo que el trabajador destina para la adquisición de la misma y, en la medida que avanza en el desarrollo de su plan de carrera individual, mejore su cualificación, tenga un desarrollo dentro de la empresa, cuente con opciones de ascenso y promoción, para así mejorar su nivel salarial y por consiguiente su calidad de vida.

En los resultados del estudio se muestra que sólo el 33% de las empresas está certificado en sistemas de gestión de calidad; a pesar de las políticas de calidad del Mincomercio Industria y Turismo que buscan incentivar la certificación y la categorización de las empresas hoteleras, además de incrementar la ECCL.

En referencia a la ECCL se requieren interés y compromiso de los empresarios del sector, en busca de una cooperación estratégica, para establecer programas anuales en los diferentes cargos, con lo que se lleva a la cualificación total del

recurso humano de Paipa, para así dar respuesta a las exigencias de un mercado globalizado que aproveche sus ventajas competitivas, tales como: su porcentaje de ocupación superior al del departamento, el promedio de estadía de los huéspedes superior al nacional y el nivel de formación de los gerentes, reconociendo que el contar con recurso humano cualificado, se logra un factor de competitividad adicional.

De otra parte, la realización de nuevos estudios en diferentes municipios donde los establecimientos hoteleros han realizado el proceso, permitiría comparar resultados para llegar a conclusiones más generales acerca del impacto en la competitividad de las empresas. También es importante revisar la dinámica que continúan mostrando las empresas frente a los nuevos procesos que emprenden.

## 4. Conclusiones

A continuación se presentan las conclusiones relacionadas con el objetivo del trabajo de grado “Determinar el impacto del proceso de ECCL en la competitividad de las empresas hoteleras de Paipa y propuesta de mejoramiento”.

Para lograr éste objetivo se plantearon unos objetivos específicos:

Primero: caracterizar la gestión de talento humano, específicamente la aplicación del modelo de competencias laborales. Se realiza un marco conceptual y de referencia relativo a competencias laborales, evolución histórica, enfoques, conceptos dentro de los cuales se encuentran diferentes autores que se agrupan de acuerdo con la manera como lo conciben. También se describe el proceso de ECCL y su soporte dentro del SNFT. Posteriormente se indaga sobre la competitividad de las empresas del sector turismo, buscando la integración de éstos tres aspectos. Se puede observar que se ha dado un avance con el proceso de ECCL, de un modelo de recursos humanos administrativo, dedicado a establecer políticas, reglas y sistemas de asignación de deberes y recompensas, hacia el modelo de recurso humano como socio estratégico para el logro de la efectividad organizacional. (Wright y MacMahan, 1992 en Salgado, 2006,16)

Segundo y tercero: realizar una medición del proceso en las empresas hoteleras referidas en Paipa; caracterizar y evaluar críticamente los resultados y establecer la relación de la aplicación de las competencias laborales y la competitividad de las empresas. Inicialmente se investiga sobre las empresas que han adelantado el proceso, año de realización, número de certificaciones y normas certificadas; posteriormente se elabora un instrumento (cuestionario) que se aplica a los gerentes con el fin de indagar aspectos referentes a la competitividad y las competencias laborales.

Para la definición de las variables se tuvieron en cuenta las plataformas de indicadores de competitividad para el turismo del Ministerio de industria, comercio y turismo, analizando aquellas que incluyen el recurso humano: la plataforma de sustentabilidad económica y la de gestión turística.

Al seguir autores como Cortina (1998) que consideran que la competitividad de una empresa está dada por su posibilidad de generar beneficio suficiente para permanecer en el mercado a largo plazo, se concluye que los hoteles no han presentado periodos de inactividad y ninguno manifiesta haber tenido pérdida, dentro de éste contexto se puede afirmar que demuestran ser empresas competitivas.

Ya en la plataforma de gestión turística se analizan dos aspectos, la capacitación y calidad. En lo relativo a capacitación se analiza el recurso humano competente y los establecimientos de formación turística. En éste aspecto se concluye que el nivel de escolaridad de los gerentes se encuentra dentro de la educación superior, en el grupo de alta gerencia. El nivel de escolaridad de los empleados se encuentra el 1.9% en el básico primaria, el 5.1% de secundaria, el 62.7% de educación media, el 15.8% de técnico, el 1.9% de tecnólogo, el 12.7% de profesional. En el segundo aspecto en Paipa no existen establecimientos de educación superior, por consiguiente no hay educación acreditada en turismo. El 20% de los establecimientos de educación media ofrecen formación en turismo, a través del programa de integración con la media del SENA. En lo relacionado con sistemas de gestión de calidad, el 33% de los establecimientos tiene certificados en calidad y el 22% de las empresas están categorizadas.

En la plataforma de sustentabilidad económica, se analiza lo correspondiente a **utilidad** y se concluye que el 66% presenta utilidades superiores al 4%. El comportamiento posterior a los años en que se realiza el proceso se ve reflejado por el incremento de utilidades de tres de los hoteles en estudio.

En lo relativo a **salario**, se concluye que la mayoría de gerentes reciben más 3 SMLV; el 40% de los jefes 2 SMLV, la mayoría de los chefs y auxiliares administrativos 1.5 SMLV; las recepcionistas (56%), meseros y camareras (78%), auxiliares de cocina (71%) y botones (100%) 1 SMLV. Estos resultados son superiores a las estadísticas del DANE, donde muestran una mediana de ingresos en la industria del turismo inferior a 1 SMLV.

En cuanto al **salario real y tasa de crecimiento de salario del sector** del año 2010 al 2011, superior al IPC de 3,73%, sólo se ve reflejada para 4 hoteles.

En lo referente al **empleo**. Dentro de la caracterización del empleo en la industria de turismo en Colombia (DANE, 2011), el sector turismo para el 2010 ocupó 1'459.000 personas, de las cuales el 6.2% corresponde a alojamiento, es decir, 90.458 ocupados. Los establecimientos hoteleros de Paipa generan 804 empleos (COLTURPAIPA, 2011), los establecimientos en estudio generan 354. El promedio de personal ocupado por los establecimientos de hospedaje es de 39 personas. El 44.3% de empleo es de carácter permanente, el 55.6% es de carácter temporal. El 90% de los empleados son residentes de Paipa.

En cuanto a la **generación de riqueza y aporte al PIB**. El gasto huésped en promedio/ día está entre \$212.000 y \$311.000 (valor medio de \$262.000).

El quinto aspecto analizado corresponde a la **productividad** y dentro de ella la ocupación hotelera, donde el valor promedio por año en todos los casos es superior al porcentaje de ocupación departamental, siendo el mejor año el 2009.

---

Los días de permanencia de los huéspedes en promedio es de 2,6 días, superior al promedio nacional de 1,16 días. (Recuperado de la web, [www.mincomercio.gov.co](http://www.mincomercio.gov.co))

Para las variables relativas a la relación del talento humano y el proceso de ECCL, incidencias del proceso y razones para adelantarlos, se realiza un análisis estadístico utilizando el paquete SPSS y una herramienta de Excel. Se utiliza la escala, criterio de evaluación, ponderación y calificación numérica propuesta por González, Castro y Roncallo (2004).

De acuerdo con la percepción de los gerentes la relación de recurso humano y el proceso de ECCL se considera impactante en un nivel alto con el 54.8% así: en un criterio alto, consideran que el talento humano es un factor de competitividad, contribuye a ésta dentro de la empresa y es importante el certificado de competencia laboral cuando contratan personal. En un criterio medio-bajo promedio 1.78 consideran una moda el proceso.

En el segundo aspecto, razones para realizar el proceso de ECCL son importantes e impactantes y se encuentran dentro de un criterio de evaluación alto, ya que le permite a la empresa en orden de importancia, mejorar el nivel académico del talento humano, fortalecer el talento humano, generar una ventaja competitiva y como parte de procesos de mejora continua de la organización (promedio 4.7); realizar un reconocimiento al trabajador, mejorar la productividad de la empresa (promedio 4.6) ; y con un criterio de evaluación medio alto dar la posibilidad de ascenso, dar respuesta a las políticas de desarrollo de talento humano establecidas por el estado, cumplir con estándares internacionales y como posibilidad de incremento salarial (promedio 3.7).

El tercer aspecto analizado es la incidencia del proceso de ECCL, con un criterio de evaluación alto ha permitido mejorar la competitividad de la empresa, la calidad del servicio, definir perfiles de cargos de acuerdo con las competencias laborales, mejorar procesos y estándares existentes en la organización, atención de las necesidades y expectativas del cliente, orientar programas de capacitación, contar con personas más motivadas, lograr procesos de aprendizaje permanente, disminuir quejas y estructurar plan de carrera o de desarrollo individual para sus colaboradores. Con criterio de evaluación medio alto lograr mayor satisfacción de los clientes, cumplir con un requisito de la ISO y disminuir llamados de atención.

El análisis realizado permite concluir que el proceso de ECCL contribuye en la competitividad de las empresas hoteleras ya que les ha posibilitado entre otros aspectos mejorar procesos y estándares, productividad de la empresa, calidad del servicio, atención de las necesidades y expectativas de los clientes, disminuir quejas, definir perfiles de cargos, orientar procesos de capacitación y el aprendizaje permanente, resaltando la importancia del talento humano como factor clave para lograrlo.

## Bibliografía

- [1] Acerenza, Miguel. (1984). *Administración del Turismo*. Trillas. México
- [2] Araneda, Hernán. (2006). *Desarrollo de las competencias: Una innovación curricular y pedagógica en la educación superior*. Fundación Chile.
- [3] Blanke, Jennifer. (2008). "The travel & tourism competitiveness index 2008: Measuring key elements driving the sector's development." World Economic Forum. Publications OMT.
- [4] Cabrera, Ángel. GÓMEZ, Luís. (2002) "La sexta fuerza competitiva: ¿Cómo gestionar a las personas en el siglo XXI? En revista de Empresa No 1, pág. 17-27.
- [5] Calderón, Gregorio; Naranjo, Julia Clemencia; Álvarez, Claudia. (2007). *La Gestión Humana en Colombia: Características y tendencias de la práctica y de la Investigación*. Estudios Gerenciales. Universidad ICESI. Vol. 23 No 103.
- [6] Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional. CINTERFOR. (en línea). s.l.: s.n., 2010. Recuperado el 10 de febrero de 2011, de la página web [http:// WWW.Cinterfor.org.uy](http://WWW.Cinterfor.org.uy)
- [7] Centro Interamericano para el desarrollo del conocimiento en la Formación profesional. CINTERFOR.CINTERFOR. (2004). *Las cuarenta preguntas más frecuentes sobre competencia laboral*. Uruguay.
- [8] Centro Interamericano para el desarrollo del conocimiento en la Formación profesional. CINTERFOR.CINTERFOR. Formación y trabajo: de ayer para mañana.(en línea). s.l.: s.n., 1996. Recuperado el 15 de febrero de 2011, de la página web <http://www.oei.es/oeivirt/fp/cuad1a07.htm>.
- [9] Consejo Nacional de Política Economía y Social, Conpes 81. (2004). *Consolidación del sistema nacional de formación para el trabajo en Colombia*.p.4
- [10] Convenio de Competitividad turísticas. Ranking Nacional.2007. s.l. :s.n. Recuperado el 12 de febrero de 2011, de la página web <http://www.mincomercio.gov.co>
- [11] Departamento Administrativo nacional de estadística DANE. Caracterización del empleo en la industria del turismo en colombia. Bogotá. 2011.

---

[12] Departamento Nacional de Planeación. Agenda interna para la productividad y la competitividad. Documento regional Boyacá.2007.

[13] Eco, Umberto. (1996). *Cómo se hace una tesis*. Editorial Gedisa. España.  
ESCOBAR VALENCIA, Myriam. (2005). *Las competencias laborales: ¿la estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?* Cali: Estudios Gerenciales. Vol. 21.No 96

[14] Esser, Klaus; HILLEBRAND, Wolfgang; MESSNER, Dirk; MEYER-Stamer, Jörg (1996). *Competitividad sistémica. Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*. En: Revista de la CEPAL. Santiago. No. 59. Instituto Alemán de Desarrollo. Berlín

[15] Etkin, J. (1996). *La empresa competitiva. Grandeza y decadencia. Un cambio hacia una organización viable*. Chile. Mc Graw Hill.

[16] Ferrer, Juliana y CLEMENZA, Caterina (2006). *Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmeccánica venezolana*. Revista Tendencias. Vol. VII N° 1. Páginas: 81-100. Universidad de Nariño. Colombia.

[17] Francés, Antonio (1997). *Competitividad para el desarrollo*. Ediciones IESA, C.A. Zulia.

[18] Gobernación de Boyacá. (2010). Dirección de Turismo. Rendición de cuentas.

[19] Hernández, Gregorio; Naranjo, Julia; Álvarez, Claudia. (2007) *La Gestión humana en Colombia: Características y tendencias de la práctica y la investigación*. En Estudios Gerenciales. Manizales.

[20] Icontec. .Norma Técnica Colombiana ISO 9001. (2000). *Sistema de Gestión de la calidad*. Bogotá.

[21] Insaforp. Instituto Salvadoreño de Formación Profesional

[22] Jiménez, Fernando. (1986). *Teoría Turística*. Universidad Externado de Colombia. Bogotá

[23] Kotler, Philip y Armstrong, Gary, (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.

[24] Luhmann, N. y Schorr, K.E.- (1993).El sistema educativo. Guadalajara, Universidad de Guadalajara.

[25] Metens, Leonard. (1996). *Competencia Laboral: Sistema, surgimiento y modelos*. Montevideo.

[26] Mia, Eva y Thea, Chiesa. (2009). WORLD ECONOMIC FORUM. Evaluación de la competitividad del sector de viajes y Turismo en Colombia.

[27] Ministerio de Protección Social. *Decreto 933 de 2003*

[28] Ministerio de Comercio, Industria y Comercio. (2008). Sistema de Indicadores de competitividad para el turismo colombiano. Bogotá.

[29] Ministerio DE educación Nacional. Qué es la educación superior. Recuperado 23 de agosto de 2011, de la página web [http:// www.mineducacion.gov.co](http://www.mineducacion.gov.co).

[30] Montoya, Luz Alexandra, Montoya, Iván Alonso, Castellanos, Oscar Fernando. (2008). *De la noción de la competitividad a las ventajas de la integración empresarial*. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas. Vol. 16 No 1. Bogotá.

[31] Moreno, María Jesús, Pelayo, Yolanda y Vaca, Rosa María. *La gestión de competencias como herramienta para la gestión estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento*. 2004.p.4

[32] Narváez; Mercy, Fernández; Gladys (2008). *Estrategias Competitivas para fortalecer sectores de actividad empresarial en el mercado global*. Revista Venezolana de Gerencia. UNERMB. Vol. 13 No 42. Págs.: 233-243. Venezuela

[33] Organización Internacional del Trabajo. (2004). *Recomendación 195. Desarrollo de los recursos humanos: educación, formación y aprendizaje permanente*.p.5.

[34] Pecina, Mauricio (2004). *Clusters y Competitividad*, recuperado 15 de junio de 2011, de la página web [http:// www.eumed.net](http://www.eumed.net).

[35] Porter, Michael (1990). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Título original: The Competitive Advantage of Nations. Traducción Rafael Aparicio, M., 1991, Javier Vergara. Editor, S. A.

[36] Quezada, Humberto (2003). Competencias laborales: Evolución y tipologías.

[37] Quinn, J.B.- Intelligent enterprise. *Competency*, Eclipse Group, Londres, v. 3, n. 2, 1995/199.

- 
- [38] Quivy, Raymond, Campenhound, Luc Van. (2001). *Manual de Investigación en ciencias Sociales*. México. Noriega Editores.
- [39] real Academia Española. s.l. :s.n.,(citado el 15-03-11). Recuperado el 24 de marzo de 2011, de la página web <http://www.rae.es>.
- [40] Rojas, Patricia; Sepúlveda, Sergio (1994). *¿Qué es la competitividad?* ICCA. Costa Rica.
- [41] Salgado, Elvira (2006). *Gerencia de recursos humanos. Reflexiones sobre su práctica en Colombia*. Colombia. Facultad de administración. UniAndes.
- [42] Secretaria de Cultura y Turismo. (2010).*Cartilla de Normatividad Turística*. Gobernación de Boyacá.
- [43] Scheel, Adolfo (1986).Control de alojamiento. Universidad Externado de Colombia. Bogotá.
- [44] Senai-DN. Projeto Estratégico NA-018. *Certificação ocupacional*. Rio de Janeiro, 1995.
- [45] Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena. Dirección Nacional de Formación para el trabajo. (2008).*Código de ética*. Bogotá. Publicaciones.
- [46] Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena. (2003) *Sistema Nacional de formación para el trabajo. Enfoque colombiano*. Sena. p. 14.
- [47] Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena. Observatorio Laboral Colombiano (en línea). s.l.: s.n., 2010. Recuperado 1 de marzo de 2011, de la página web <http://www.Sena.edu.co>
- [48] Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena. Observatorio Laboral Colombiano (en línea). s.l.: s.n., 2010. Recuperado 1 de marzo de 2011, de la página web <http://www.Sena.edu.co>
- [49] Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena. (2007). Procedimiento para certificar competencias laborales. Versión 3.SENA.p.11.
- [50] Servicio Nacional de Aprendizaje Sena. (2003).*El ABC de las competencias*. Bogotá. Publicaciones.

- [51] Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena.. (2001). *Estado de arte de las competencias Básicas*. Bogotá. Publicaciones.
- [52] Siliceo, Alfonso; Casares, David y González, José Luis (1999). *Liderazgo, valores y cultura* McGraw-Hill. México.
- [53] Suárez; Armando, Castellanos. Competencias Laborales. Análisis de su pertinencia en la industria colombiana con campo de aplicación en la industria gráfica.
- [54] Tobón, Sergio (2006). Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica. Bogotá. ECOE.
- [55] Universidad Santo Tomás, Sena. (2008). *Productividad y Competitividad de las empresas del sector turismo en Boyacá*. USTA.
- [56] Valle León, Isel. (2006). *Competencias Laborales. Orígenes del término*, p.1.
- [57] Vargas Zuñiga, Fernando. (2009). *Competencias clave y aprendizaje permanente*. Montevideo.
- [58] Zarifian, Philippe. (1999). *El modelo de competencia y los sistemas productivos*. Montevideo. CINTERFOR.
- [59] Zapata Agüero, Pedro. (2010). *Las competencias. Una visión teórico-metodológica*. En Contribuciones a la Economía.

## A. Anexo. Encuesta a Empresarios

Objetivo de la encuesta: El propósito que se persigue a través de esta encuesta es determinar el impacto que tiene el proceso de evaluación y certificación de competencias laborales sobre la competitividad de las empresas hoteleras de Paipa. Esta investigación es exclusivamente para fines académicos. Se garantiza la confidencialidad en el manejo de los datos.

A. Datos entrevistado						
Nombres y apellidos:						
Nombre de la empresa						
Dirección						
Teléfono		E-mail:				
Fecha de creación de la empresa						
Cargo que ocupa en la empresa						
Nivel de escolaridad	Técnico	Tecnólogo	Pregrado	Posgrado	Maestría	Doctorado
Fecha de la entrevista						

B. Indicadores de competitividad relativos a la permanencia de la empresa en el mercado a largo plazo	
1. La empresa ha tenido periodos de inactividad	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>

2. Marque con una X donde corresponda el porcentaje de utilidad de la empresa en los últimos cinco años					
Año	Menos de 1%	Entre el 1% y el 3%	Entre el 4% y el 7%	Entre el 8% y el 10%	Más del 10%
2007					
2008					
2009					
2010					
2011					

**C. Indicadores de competitividad variables de sustentabilidad económica**

**SALARIO**

**3. Indique con una X los salarios correspondientes a los cargos relacionados a continuación**

Cargo	No de personas	1 SMLV	1.5 SMLV	2 SMLV	+ 3 SMLV	+ 4 SMLV
Recepcionista						
Botones						
Mesero						
Camarera- Auxiliar de Habitaciones						
Chef						
Auxiliar de cocina						
Jefe de área						
Gerente						
Auxiliar administrativo						

**EMPLEO**

**4. Indique con una X el incremento salarial aplicado en el año 2010 y 2011**

2010			2011		
Entre el 1% y el 3%	Entre el 4% y el 6%	Otro cuál?	Entre el 1% y el 3%	Entre el 4% y el 6%	Otro cuál?

**5. Marque con una X el número de personas que se encuentran vinculadas a la empresa**

De 5 a 10	De 11 a 15	De 16 a 20	De 21 a 35	De 36 a 60	Más de 60
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**6. Indique el tipo de vinculación**

Tipo de Vinculación	1 a 5 personas	6-10 personas	11-15 Personas	16-20 personas	Más de 21 Personas
Permanente					
Temporal					
Eventual-Extra					

**GENERACION DE RIQUEZA**

**7. De los montos relacionados a continuación señale con una X cuál corresponde al gasto promedio de un huésped/día**

Entre \$100.000 y \$200.000	Entre \$201.000 y \$300.000	Entre \$301.000 y \$400.000	Entre \$401.000 y \$500.000	Más de \$500.000 Otro cual?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**PRODUCTIVIDAD- OCUPACIÓN HOTELERA**

**8. ¿Cuál ha sido el porcentaje de ocupación de su establecimiento durante los últimos cuatro años**

Año	Temporada Alta			Temporada Intermedia			Temporada Baja		
	Más del 90%	Entre el 60% y el 80%	Menos del 50%	Más del 60%	Entre el 60% y el 25%	Menos del 25%	Más del 50%	Entre el 50% y el 25%	Menos del 25%
2007									
2008									
2009									
2010									
2011									

**Productividad-Ocupación Hotelera**

**9. Indique (X) el número de habitaciones que ofrece el establecimiento**

Entre 1 y 10 habitaciones	Entre 11 y 20 habitaciones	Entre 21 y 30 habitaciones	Entre 31 y 40 habitaciones	Entre 41 y 50 habitaciones	Mayor a 50 habitaciones
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**10. Un huésped en promedio puede permanecer en el hotel :**

1 día	<input type="checkbox"/>	2 días	<input type="checkbox"/>	3 días	<input type="checkbox"/>	4 días	<input type="checkbox"/>	Más de 4 días	<input type="checkbox"/>
-------	--------------------------	--------	--------------------------	--------	--------------------------	--------	--------------------------	---------------	--------------------------

**D. Variables de Gestión Turística**

**Capacitación**

Nivel de escolaridad de los trabajadores de la empresa

Nivel	Recep- ciónista	Botones	Mesero	Camare ra	Auxiliar de cocina	Jefe de Área	Auxiliar Activo
Primaria							
Educación Media							
Secundaria							
Técnico							
Tecnólogo							
Profesional							
Posgrado							
Maestría							
Doctorado							
Alta Gerencia							

<b>Calidad</b> 11. La empresa cuenta con certificaciones de calidad	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Si la respuesta es positiva indique el tipo de certificado y el proceso o procedimiento certificado				

<b>Categorización</b> 12. La empresa se encuentra categorizada	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
<b>Número de Estrellas</b>				

**E. Indicadores de competitividad relacionados al talento humano y al proceso de certificación por competencias laborales**

A continuación se enuncian aspectos relacionados con el talento humano y la certificación por competencias laborales, califique de uno a cinco el nivel de importancia de cada tema para su organización (siendo cinco el más alto y uno el más bajo)

11. Considera que el talento humano es un factor de competitividad de la empresa	1	2	3	4	5
12. El contar con talento humano cualificado contribuye a la competitividad de su empresa	1	2	3	4	5
13. Cuando usted contrata personal que importancia tiene un certificado de competencia laboral	1	2	3	4	5
14. Considera que el proceso de evaluación y certificación de competencias es una moda	1	2	3	4	5

<b>A continuación se enuncian una serie de razones por las cuales se realiza el proceso de certificación de competencias laborales, califique de uno a cinco el nivel de importancia de cada una de ellas (siendo cinco el más alto y uno el más bajo)</b>					
15. La exigencia del mercado laboral	1	2	3	4	5
16. La posibilidad de tener un certificado que acredite la competencia de sus trabajadores	1	2	3	4	5
17. Realizar un reconocimiento al trabajador	1	2	3	4	5
18. Ayudar al trabajador a mejorar su nivel académico	1	2	3	4	5
19. Cualificar el personal de su empresa	1	2	3	4	5
20. Mejorar la productividad de la empresa	1	2	3	4	5
21. Dar la posibilidad de un incremento salarial a los trabajadores certificados	1	2	3	4	5
22. Dar la posibilidad de ascenso a los trabajadores certificados	1	2	3	4	5
23. Cumplir con estándares internacionales asociados a la seguridad de las personas	1	2	3	4	5
24. Como una política de recurso humano de su organización	1	2	3	4	5
25. Lograr una mayor pertinencia en los programas de capacitación	1	2	3	4	5
26. Fortalecer el talento humano y generar una ventaja competitiva sostenida	1	2	3	4	5
27. Dar cumplimiento a las exigencias de la norma ISO 9001/2008, demostrando la competencia de las personas que laboran en la empresa	1	2	3	4	5
28. Como parte de los procesos de mejora continua de la organización	1	2	3	4	5
29. Dar respuesta a las políticas de desarrollo del talento humano establecidas por el estado	1	2	3	4	5

<b>A continuación se enuncian una serie de incidencias del proceso de certificación de competencias laborales, califique de uno a cinco el nivel de significado de cada una de ellas dentro de su organización (siendo cinco el más alto y uno el más bajo)</b>					
30. Mejorar la calidad del servicio	1	2	3	4	5
31. Lograr mayor satisfacción de los clientes	1	2	3	4	5
32. Disminuir quejas	1	2	3	4	5
33. Atención y cumplimiento de las necesidades y expectativas del cliente	1	2	3	4	5
34. Cumplir con un requisito ISO	1	2	3	4	5
35. Contar con personas más motivadas	1	2	3	4	5
36. Mejorar la competitividad de la empresa	1	2	3	4	5
37. Mejoramiento de procesos y estándares ya existentes en la organización.	1	2	3	4	5
38. Orientar programas de capacitación	1	2	3	4	5
39. Un proceso de aprendizaje permanente de sus trabajadores	1	2	3	4	5
40. Estructurar un plan de carrera o un plan de desarrollo individual para sus colaboradores	1	2	3	4	5
41. Definir los perfiles de cargo de acuerdo con las competencias laborales exigidas para el mismo	1	2	3	4	5
42. Disminuir el número de llamados de atención y sanciones	1	2	3	4	5

## B. Anexo. Normas certificadas.

El proceso de Evaluación y certificación de competencias laborales en el sector hotelero de Boyacá se inicio en el año 2006, se realizó a partir de las siguientes normas:

60201011	Preparar alimento de acuerdo a la solicitud del cliente (equivale a la norma NTS USNA 001 del Mincomercio, industria y turismo)
260201013	Prestar el servicio de recepción y reservas conforme a manuales existentes (equivale a la norma NTHS 003 del Mincomercio, industria y turismo)
260201017	Servir a los clientes de acuerdo a estándares establecidos (equivale a la norma NTS USNA 002 del Mincomercio, industria y turismo)
260201022	Mantener habitaciones de acuerdo a estándares establecidos
260201023	Atender el área de conserjería de acuerdo al manual de procedimientos (equivale a la norma NTHS 004 del Mincomercio, industria y turismo)
260201026	Organizar eventos de acuerdo al portafolio de servicios y al estudio de mercados
210601001	Producir los documentos que se originen de las funciones administrativas, siguiendo la norma técnica y la legislación vigente. Esta norma corresponde a la mesa sectorial de
Fuente: Información SENA- construcción propia	

## C. Anexo. Certificaciones realizadas por empresas en el sector hotelero en Boyacá

**Año 2006**

<b>NORMA</b>	<b>260201011</b>	<b>260201013</b>	<b>260201017</b>	<b>260201022</b>	<b>260201023</b>	<b>260201026</b>	<b>210201001</b>	<b>Total</b>
<b>DUITAMA</b>								
Hotel Dinastía Real	2	8	3	5		1		19
<b>PAIPA</b>								
Club Militar	6	8	9	9	7	4		43
Paipa Hotel y Centro de Convenciones	11	8	22	10	3	4	4	62
Hotel Sochagota – Casona El Salitre	14	9	20	14	5	12		74
Hotel Zuhe	2	3	3	4		1		13
<b>TUNJA</b>								
Hotel Hunza	3	3	7	3	1	1		18
Hotel San Ignacio	4	1	5	2				12
<b>VILLA DE LEYVA</b>								
Hospedería Duruelo	20	5	15	9	9	5		63
Hotel Getsemaní	1	1	1	1				4
<b>Totales</b>	<b>63</b>	<b>46</b>	<b>85</b>	<b>57</b>	<b>25</b>	<b>28</b>	<b>4</b>	<b>308</b>

Fuente: Información SENA- construcción propia

**Año 2007**

<b>NORMA</b>	<b>260201011</b>	<b>260201013</b>	<b>260201017</b>	<b>260201022</b>	<b>260201023</b>	<b>260201026</b>	<b>210201001</b>	<b>Total</b>
<b>DUITAMA</b>								
Hotel Oicatá	2	4	2	2			5	15
<b>MONIQUIRA</b>								
Centro Vacacional Comfaboy	7	6	12	11	17	2	2	57
<b>PAIPA</b>								
Cabañas el Portón	2	5	5	7	5			24
Daza Hotel	1	5	5	4				15
El Lago	5	2	7	9	2	5	1	31
Libertadores		3		3			1	7
Panorama	4	9	5	12	5	4	2	41

<b>VILLA DE LEYVA</b>								
Hotel y Centro de Convenciones Casa de los Fundadores	3	1	3	7	1	3		18
Totales	24	35	39	55	30	14	11	<b>208</b>
Fuente: Información SENA- construcción propia								

A partir del año 2009 se integraron otra serie de normas para los procesos de evaluación y certificación, donde se involucraron las mesas sectoriales del área de la salud, panadería y repostería y el área administrativa, esto con el fin de abarcar al personal de los de diferentes cargos de la empresa.

260201004	Desarrollar programas de recreación de acuerdo a lo contratado por el usuario
260201005	Dirigir el personal a cargo de acuerdo con políticas internas
260201006	Diseñar programas recreativos y turísticos conforme a estudios realizados
260201012	Realizar procesos básicos para la prestación del servicio (equivalente a la norma NTS USNA 001 del Mincomercio, industria y turismo)
260201015	Preparar bebidas de acuerdo a la solicitud del cliente
260201016	Proveer alimentos y bebidas para lograr la satisfacción del usuario y las metas de ventas
260201031	Implementar sistemas de seguridad para clientes, instalaciones y bienes de la empresa
290801010	Almacenar productos alimenticios según naturaleza del producto y técnicas de almacenamiento
230101015	Orientar al usuario en relación con sus necesidades y expectativas de acuerdo con políticas institucionales y normas de salud vigentes.
230101032	Higienizar prendas y textiles cumpliendo con procedimientos técnicos vigentes
210601010	Facilitar el servicio a los clientes internos y externos de acuerdo con las políticas de la organización
290803001	Elaborar alimentos de panificación de acuerdo con el programa de producción y normativa vigente
290803002	Controlar el proceso de panificación de acuerdo con los estándares establecidos
290803003	Almacenar materia prima y productos de panificación de acuerdo con la orden del pedido, programa de producción y normativa vigente
Fuente: Información SENA- construcción propia	

## **Año 2010**

<b>NORMA</b>	<b>260201011</b>	<b>260201012</b>	<b>260210013</b>	<b>260201015</b>	<b>260201022</b>	<b>260201023</b>	<b>260201026</b>	<b>260201004</b>
<b>PAIPA</b>								
Paipa Hotel y Centro de Convenciones	3	1	3	19	3	2	4	2

NORMA	210601010	230101015	290803001	290803002	290803003	290801010	230101032	210601001	Total
<b>PAIPA</b>									
Paipa Hotel y Centro de Convenciones	10	5	3	3	3	1	2	1	65

Fuente: Información SENA- construcción propia

### Año 2011

NORMA	260201011	260201012	260201013	260201017	260201022	260201023	260201026	290801010	Tota
<b>PAIPA</b>									
Paipa Hotel y Centro de Convenciones									47
<b>TUNJA</b>									
Hotel Hunza	5	11	5	7	8	4	6	1	47
Totales									94

Fuente: Información SENA- construcción propia

### ANEXO D. Mediana de ingresos en la industria del turismo

Año	S.M.M.L	Mediana	Resultado
2007	434	420	Inferior
2008	462	460	Inferior
2009	497	497	Igual
2010	515	500	Inferior

Fuente: DANE -GEIH