



Título

Análisis de la Gestión del Capital Humano en la competitividad de las empresas familiares del sector hotelero del sector Centro-Occidente de Colombia

Investigador Principal

Diana Marcela Becerra Bolívar

Director

Duván Emilio Ramírez Ospina, Ph.D.

Maestría en Gerencia del Talento Humano

Universidad de Manizales

Febrero 2016



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

[Tabla de contenido](#)

| | |
|--|----|
| Tabla de contenido..... | 2 |
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 4 |
| 1.1. Planteamiento de Problema | 4 |
| 2. JUSTIFICACIÓN..... | 9 |
| 3. MARCO TEÓRICO..... | 13 |
| 3.1. Teoría del Capital Humano..... | 13 |
| 3.2. Definición Capital Humano | 17 |
| 3.3. Capital humano en el sector Turístico..... | 19 |
| 3.4. Competitividad..... | 22 |
| 3.5. Empresa de Familia | 26 |
| 3.6. Dificultades Empresa de Familia | 28 |
| 3.7. Contexto Turismo Regional | 31 |
| 4. MATERIALES Y MÉTODOS..... | 34 |
| 4.1. Tipo de Investigación..... | 34 |
| 4.2. Muestra objeto de estudio..... | 38 |
| 4.3. Instrumentos y escalas de medida..... | 43 |
| 5. ANÁLISIS DE RESULTADOS..... | 48 |
| 5.1. Descripción Tablas de Talento Humano..... | 48 |
| 5.2. Tablas Análisis descriptivo de las características competitivas de las empresas de familia del sector hotelero..... | 56 |
| 6. CONCLUSIONES | 65 |
| 7. REFLEXIONES Y RECOMENDACIONES..... | 69 |
| 8. REFERENCIAS..... | 73 |



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

ANEXOS 80



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento de Problema

Los últimos reportes de la WTTC –*World Travel and Tourist Council*- WTTC (2014), resaltan la buena economía y la importancia social que ha venido tomando el sector turístico en Colombia y prevé un crecimiento del sector en un 6.2% en el 2015.

Durante el año 2013, la contribución total del sector viajes y turismo al producto interno bruto de Colombia fue de 37 billones de pesos (5,4 % del PIB) (Portafolio, 2014). Asimismo, la aportación al empleo, incluyendo trabajos indirectamente ligados al sector, fue de 1'157.170 puestos de trabajo (5,6 por ciento del empleo total), lo que destaca el papel crucial que juega en la economía del país el sector turístico, desde el punto de vista de creación de empleo y producción, así como en la generación de divisas.

El trabajo en el sector de la hostelería se ha estimado poco calificado, de salarios reducidos, alta dependencia estacional, alta rotación de personal como lo refleja (Weswood, 2002). No obstante, autores como (Baum, 1996) cuestionan esta caracterización y centran sus estudios en la prestación de servicios basados en la experiencia en el sector y este elemento se vuelve preponderante como factor de competitividad.

En las últimas décadas -en Colombia, como en muchas otras naciones- las empresas familiares vienen desarrollando un papel fundamental en la economía, estudios recientes evidencian que el 68% de todas las sociedades anónimas registradas en el país son de carácter



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

familiar (Consultora HayGroup, 2012)¹. Dada la alta representatividad de este tipo de empresas en Colombia, es pertinente el análisis de las variables: Competitividad, clima laboral, capital humano y responsabilidad social en el contexto del estudio del desempeño de las empresas familiares para alcanzar los objetivos institucionales.

Así mismo, los análisis realizados por (Gómez 2009, 2010, 2012), (Chu, 2011) -que relacionan las variables mencionadas- centran su atención en la estructura familiar y su dinámica en el panorama nacional y mundial. La empresa familiar es una fuente generadora de empleo que aporta de manera relevante al crecimiento económico, los autores mencionados, consideran que las empresas familiares constituyen la espina dorsal del desarrollo económico, que el empresario juega un papel importante en la economía del país, si no hay empresario no hay empresa, ni tampoco generación de empleo ni mucho menos riqueza; la empresa familiar realiza un significativo aporte al crecimiento industrial, la generación de empleo y la mejoría de las condiciones de vida para la población.

El sector empresarial colombiano se encuentra principalmente conformado por empresas y grupos empresariales familiares, las cuales no han tenido el suficiente reconocimiento como para que se realice un seguimiento pertinente; por ello es importante realizar estudios relacionados con la empresa familiar debido a su alta representatividad en Colombia.

Desde la competitividad a nivel regional y local, el surgimiento de la industria hotelera familiar, ha venido escalando significativamente, sin embargo, ha obedecido a un

¹ Revista Dinero.com, Artículo “Las Empresas Familiares son mayoría”, 27-03-2013



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

crecimiento empírico, sin el diseño e implementación de buenas prácticas innovadoras de gestión hotelera con proyección internacional, donde es evidente que se pierde un potencial de explotación turística de acuerdo a las capacidades endógenas por no valorar al capital humano, el contexto regional y las bondades del arraigo de las empresas familiares.

Las motivaciones personales se argumentan en el interés en el campo de la investigación aplicada en el área del Talento Humano y siendo coherentes con el espíritu de vinculación a un proyecto donde se desarrollen propuestas innovadoras por fases y que tengan embebido un componente social de alto impacto, que pueda contribuir al crecimiento de la región, y en correspondencia con la invitación que nos hace la dirección de la Maestría para apoyar el macro-proyecto “*Interrelaciones de Calidad de vida laboral, responsabilidad social, capital humano y competitividad de las empresas familiares: Análisis de Contraste México-Colombia*”, surge esta iniciativa de anteproyecto, donde convergen los intereses institucionales y personales.

En este proyecto, se inició una fase de análisis de la del capital humano como factor de competitividad de las empresas familiares del sector hotelero en el centro occidente del país; el estudio pretende ser una contribución a la comprensión del rol del factor humano como factor competitivo para el desarrollo económico del país y pretende evidenciar la importancia del mismo, a partir de la revisión exhaustiva de referentes que lo sustentan.

Así mismo, la declaratoria del Paisaje Cultural Cafetero de Colombia otorgado por la UNESCO es un factor preponderante que le concede un enorme potencial por el reconocimiento cultural; y contribuye a aumentar las posibilidades de mejorar la apropiación del potencial arquitectónico, paisajístico, cultural y productivo de esta importante región; este



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

reconocimiento incentiva a reposicionar el turismo en la región (eje cafetero) que se ha caracterizado por su diversidad geográfica, su espectacular flora y fauna, su variedad climática, sus ferias, fiestas y expresiones de cultura, por su gente cálida y abierta, convirtiendo la zona cafetera en un destino turístico atractivo, permitiendo un crecimiento del sector hotelero como motor de crecimiento regional.

La declaratoria del Paisaje Cultural Cafetero de Colombia de la Unesco es reconocimiento muy relevante para el contexto cultural “...vinculado al producto, a los esfuerzos en ciencia y tecnología con el café, a la pujanza de una región y al talente de sus habitantes”²(Unesco, 2012); sin duda, se ha venido evidenciando en concordancia, un aumento constante del sector de la hostelería y hospedajes en el sector cafetero y donde se demandan competencias adecuadas para articularse a la demanda visible.

Además es importante resaltar, el Plan de Desarrollo Municipal en el contexto del turismo, tiene como propósito PROYECTAR A MANIZALES COMO DESTINO TURÍSTICO A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL” (Alcaldía 2012), pretende posicionar a Manizales como destino turístico de orden mundial, generando, promoviendo y desarrollando productos coherentes con nuestra cultura, adicionando valor agregado al conocimiento, al paisaje cultural cafetero, al termalismo, al agroturismo, ecoturismo y turismo rural, apostando por estrategias que busca la profesionalización de los diferentes actores conducente a elevar la oferta como un sector de clase mundial. En este sentido, el marco de la competitividad del Plan de Desarrollo Municipal exhorta a proveer condiciones favorables

² Tomado de wsp.presidencia.gov.co/Prensa/2011/Junio/Paginas/20110625_05.aspx



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

para el desarrollo basado en conocimiento, la competitividad, la innovación, el emprendimiento, el desarrollo empresarial y la atracción de inversiones.

Para el desarrollo de esta investigación se hizo uso de una metodología de enfoque cualitativo, soportado en grupos focales a partir de la aplicación de un conjunto de instrumentos que permitan caracterizar las percepciones de los diferentes agentes y actores vinculados a una muestra significativa del turismo en empresas familiares en el Centro Occidente, tomando como referencia modelos, metodologías e indicadores que permitan evaluar estos parámetros. Para el análisis cualitativo se aplicaron entrevistas aplicadas a los grupos focales.

En síntesis, se aplicará un mecanismo explicativo, y descriptivo que procure un entendimiento del área problemática y que provea un acercamiento contextualizado. El componente descriptivo permitirá realizar una descripción del entorno y las características y perfiles del capital humano del área de estudio; y el componente explicativo permitirá explicar la causa de los eventos y fenómenos sociales además de explicar las relaciones existentes entre las variables de estudio.

Esto se hará a partir de estudios de casos con grupos focales, que aproxime un análisis detallado del fenómeno específico que se pretende caracterizar, adicional al proceso cuantitativo, se pretende analizar las competencias cualitativas en el sector hotelero de la región centro-occidente en el contexto de empresas familiares, es importante resaltar que este sector lo componen un conjunto de intangibles; para lo cual metodológicamente se buscará un equilibrio entre estas dos tipologías.



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

2. JUSTIFICACIÓN

Según CONPES 3397 del 2005 el turismo se ha convertido en un indicador del nivel de vida de la sociedad y una importante fuente de ingresos generando una fuerte competencia en el contexto mundial con el objetivo de captar mayor número de turistas. La innovación es un factor altamente relevante para alcanzar buenos logros en las empresas.

El sector del turismo se está enfrentando a nuevos retos, sin duda el factor de innovación está altamente asociado al desarrollo y apropiación de las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación), donde se ha evidenciado, en los países desarrollados, un crecimiento significativo del sector por parte de las empresas que aplican estas tendencias (Sancho et al, 2003).

Sin embargo, la evidencia de acciones innovadoras en el sector turístico es precaria, consecuencia de los escasos estudios y análisis formales en el área. Así mismo, no es claro el aporte que ha generado en el sector la gestión del capital humano como factor de competitividad, se resalta, que la literatura reciente, hace referencia a las innovaciones centradas en las TICs donde no se hace explícito otras variables como las antes mencionadas, en una nueva era de turismo que se centra en las necesidades del turista.

El rol que juega el capital humano en la empresa de servicios -en éste caso en el sector hotelero- es fundamental para el desarrollo del sector y por ende de la región, por ello es



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

importante analizar la demanda de formación, salud, gestión de conocimiento, las relaciones entre cualificación y productividad, el entrenamiento en los puestos de trabajo, entre otras variables que son interesantes de analizar y su relación con la competitividad.

Este panorama dispara el objeto principal de este anteproyecto, que se centra en el estudio, análisis y caracterización del rol del capital humano en la competitividad de las empresas hoteleras familiares de la región centro-occidente de Colombia. Para ello es necesario analizar indicadores relacionados con el capital humano entre ellos la capacidad de innovación y el impacto que pueda tener éste sobre la competitividad de las empresas. Con este estudio, se abre un camino para proponer o aplicar modelos existentes que resalta la relevancia de las buenas prácticas en la gestión del talento humano y otras variables coherentes con el desempeño organizacional.

El resultado de este estudio, puede ser un insumo para las organizaciones caracterizadas, para grupos de investigación y en general para el sector, sobre el cual se pueden diseñar e implantar diferentes modelos que permitan aprovechar las variables referenciadas que conduzcan a formular múltiples estrategias de crecimiento del sector hotelero, soportado en empresas de base familiar. Dicho esto, durante la investigación se pretende describir y analizar los procesos de gestión del talento humano en las empresas hoteleras de la región e indagar acerca de los factores preponderantes del capital humano con el objeto de analizar las características del capital humano del sector hotelero como factor estratégico para la competitividad.

Esta caracterización es de gran utilidad debido a que se requiere proponer estrategias para propiciar la competitividad en el sector, toda vez que la región centro occidente del país posee



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

una extraordinaria diversidad geográfica, una diversidad de fauna y flora, por sus ferias y una extraordinaria cultura que cada vez atrae más turistas nacionales y extranjeros. El estudio será una pauta para identificar posibles amenazas e identificar fortalezas del capital humano involucrado en el sector que garanticen una actividad turística sustentable. La importante contribución del sector turístico en la economía colombiana hace que enfrentemos nuevos retos y oportunidades, por ello surge la necesidad de estudiar qué factores son claves para la competitividad del capital humano como estrategia fundamental para competir en un mercado internacional.

El estudio pretende aportar insumos que permitan la articulación entre las instituciones educativas y las empresas del sector productivo de la hostelería, para que la formación académica guarde relación con las reales necesidades del sector y que permita tener mano de obra calificada como factor diferenciador capaz de aplicar ventajas competitivas y de innovación al sector.

La importancia del capital humano se ha considerado desde la riqueza de las naciones como factor explicativo de crecimiento económico (Shultz, 1961), en la teoría del capital humano lo considera como sinónimo de educación desde el enfoque de habilidades y conocimientos, también asociado “...como el conjunto de capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales y específicos..” (Becker, 1964).

El propósito de esta investigación significó el análisis de la acumulación del capital humano y su incidencia en la competitividad del sector, de manera que se puedan describir e interpretar categorías como la formación, capacitación, salud de las empresas familiares del



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

sector hotelero de la región centro-occidente de Colombia, lo cual permitió desarrollar el

Objetivo General para:

Analizar la contribución del Capital Humano en la competitividad de las empresas familiares del sector hotelero de la región centro-occidente de Colombia..



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Teoría del Capital Humano

La primer aportación clásica de capital humano se remonta a Adam Smith en la Riqueza de las Naciones, en lo que denominó “el estado natural de las cosas” donde el producto del trabajo constituye una recompensa natural y el trabajador disfruta y vive directamente de lo que produce. >Con la especialización el trabajador obtiene una pequeña parte para subsistir por lo que se ve en la necesidad de acumular un stock de bienes que le permitirá sobrevivir en el futuro, mientras que el restante lo destinará para el consumo inmediato. Este stock destinado a obtener ingresos futuros es lo que denomina Capital.

Para Smith el capital de la nación es una proyección del capital de sus habitantes donde además de las mejoras en la productividad de la tierra, inversión en capital fijo y la adquisición de máquinas y edificios, es necesario también “... *el mantenimiento de habilidades y conocimiento que puedan ser utilizados para la creación de riqueza por parte de los trabajadores. Este mayor aprendizaje explica las diferencias salariales, el trabajo que la persona educada aprende a realizar, es de esperar, será pagado por encima de salario común de los trabajadores no educados, lo que hará que recupere el gasto total en su educación y que genere los beneficios normales de un capital igualmente valioso*” (Smith , 1776/1994: 116-117).



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

Otros autores clásicos que incorporan el capital humano a sus investigaciones como John Stuart-Mill (1806-1873), en su libro Principios de Política Económica, apunta que la productividad del trabajo está limitada por el conocimiento de los trabajadores, por tanto las mejoras en la formación de los trabajadores permitirá que la misma cantidad de trabajo produzca una mayor cantidad de producto y un efecto indirecto, que consiste en la mejora de la capacidad de la población para utilizar maquinaria más compleja y por consiguiente un aumento en la producción; Y un efecto directo, ya que una mayor preparación permitirá una mayor capacidad de innovación. (Stuart-Mill (1864/1987).

Plantea también el autor que muchos de los beneficios de un país, provienen de las cualidades morales o virtudes de sus ciudadanos y que tiene efectos positivos sobre la economía ya que 1. Favorecen la confianza para el intercambio económico, 2. Facilitan que los trabajadores administren mejor sus capacidades físicas e intelectuales y 3. Reducen los gastos legales necesarios para la verificación del cumplimiento de contratos. Es entonces cómo este autor analiza la importancia de las cualidades humanas que sumadas con el conocimiento y/o habilidades amplían la concepción de capital humano y determinan su importancia como elemento fundamental para la productividad tanto en el ámbito individual como agregado.

Thomas R. Malthus (1806) en sus estudios realizados resalta el factor educación como una variable indispensable para ayudar a la sociedad pobre y ayudarla a alcanzar la felicidad, “Hemos prodigado enormes sumas de dinero en socorrer a los pobres, los cuales, tenemos razones para creer, han tendido siempre a agravar su miseria, pero, en cambio, no nos hemos ocupado de educarlos y de inculcarles aquellas importantes verdades políticas que les tocan más de cerca, que forman quizá el único medio de que disponemos para elevar su situación y para hacer de ellos hombres más felices y súbditos más pacíficos”. (Malthus; 1806:463)



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

John Baptiste Say (1880) destaca la importancia del conocimiento en los empresarios para realizar el producto final, además considera que las destrezas y las habilidades deben ser consideradas capital para aumentar la productividad. Considera que el conocimiento es indispensable para la construcción del producto final cuando afirma “una cerradura no podría construirse sin conocerse previamente las propiedades del metal, el método de extracción de la mina y los métodos para dar forma al metal”. Y sobre la ejecución del trabajo manual se requiere igualmente conocimientos y habilidades concretas para llevar a cabo el trabajo propuesto.

Las aportaciones realizadas por los autores clásicos abren una brecha para el estudio del capital humano y el impacto que genera las decisiones de inversión en educación, formación y salud como elementos potenciadores de crecimiento económico, los economistas clásicos enfocaron sus estudios en los conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores como medio para alcanzar un beneficio futuro.

Para la década de 1960 se empiezan a desarrollar estudios empíricos sobre la tasa de retorno de la educación, el análisis del gasto en educación, gasto médico, y otras variables adheridas al término de capital humano y su impacto sobre el bienestar de los trabajadores, es allí cuando se empieza a desarrollar las bases de la actual teoría de capital humano que tiene sus inicios a raíz de la publicación del artículo de Theodore Schultz titulado “Investing in Human Beings” en el Journal of Political Economy en el año 1962.

La teoría del capital humano que plantea Schultz reconoce que además de factores como capital y trabajo, existe un tercer factor denominado capital humano, considerado como el conjunto de habilidades y capacidades de los trabajadores que generan valor; considera que



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

al invertir en educación y formación los seres humanos aumentan el campo de sus posibilidades e incrementan los niveles de bienestar.

En su obra “Investing in people”, Schultz (1961) hace referencia a la economía de la pobreza y resalta que la clave para contribuir al bienestar humano es invertir en calidad de la población, plantea que la gente pobre gana mal por su trabajo y gasta la mitad o más en comida y suelen residir en países de bajo nivel de ingresos, de acuerdo con este contexto los factores decisivos para el bienestar son el mejoramiento de la calidad de la población y los adelantos en el conocimiento. La formación es considerada entonces una decisión de inversión, que genera productividad y bienestar.

El concepto de involucrar el capital con los seres humanos creó controversia en los economistas de la época, el caso de Shaffer (1961) quien defendía que el concepto de capital se debía usar sólo en el campo físico, ya que aplicar el concepto de capital humano al trabajo parecería que se estuviera comparando éste con máquinas, implicaría una reducción del hombre al plano meramente material.

Pero a pesar de las críticas a la teoría de capital humano de Shultz, se posicionaría como un concepto económico importante a mediados del siglo XX.

Gary S. Becker Premio Nobel de Economía 1992, que con su obra "Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education" es considerado uno de los autores más reconocidos en el tema del Capital Humano pues realiza aportaciones muy importantes que son de influencia para el desarrollo de la Teoría del Capital Humano



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

Desde la óptica microeconómica Gary Becker (1964) considerado el padre de la literatura contemporánea del capital humano, considera la educación y la formación como inversiones que realizan los individuos racionales con el fin de incrementar su productividad y sus ingresos, el capital humano lo define como el conjunto de capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos. La primera es adquirida en el sistema educativo y financiada generalmente por el trabajador y la segunda relacionada directamente con las labores que desarrolla en una empresa y muchas veces financiada por el empresario. La acumulación de conocimiento es un proceso de carácter individual donde el individuo opta por invertir en educación y formación para maximizar sus rentas futuras.

(Becker, 1993) considera que *“La educación, un curso sobre ordenadores, los gastos en cuidados médicos, charlas sobre virtudes tales como la puntualidad y la honestidad también son capital, en el sentido de que mejoran la salud, incrementan los ingresos (...), así como La educación, la capacitación laboral, el gasto en instituciones especializadas y en los servicios de salud contribuyen al capital humano, que es una parte integral de la riqueza de las naciones (...) De hecho, los economistas estiman que el capital humano es responsable de más de la mitad de la riqueza de Estados Unidos y de otros países desarrollados”*.

3.2. Definición Capital Humano

El concepto de capital humano es amplio y multidimensional, desde su aparición en la década de los 60 y hasta la era actual de la globalización, donde el crecimiento exponencial en nuevos modelos productivos como la informática, la biotecnología, la ingeniería genética, la



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

inteligencia artificial, la robótica han generado un crecimiento económico que evidencia que el conocimiento es el recurso más valioso y que ha ido ganando más y más espacio a nivel mundial.

La mayoría de los autores coinciden en que capital humano comprende conocimiento, habilidades, experiencia, salud, motivación, educación formal e informal que influye en la actividad económica y que representan productividad, mejoramiento en la calidad de vida y bienestar traducido en mejora de rentas futuras.

Laroche et al (1999), define el capital humano como “la suma de habilidades innatas, conocimiento y destrezas que los individuos adquieren y desarrollan lo largo de la su vida.

Desde la óptica productiva se da una importante relevancia a las habilidades y capacidades, definiendo por capacidad la potencia para el desarrollo de procesos mentales como la memoria y el lenguaje y por habilidades definiéndola como la forma de operacionalizar los procesos mentales superiores que permitan desarrollar eficazmente diversas actividades para el crecimiento de la productividad y mejoramiento económico. (Ramírez, 2007)

Mendoza (2002) relaciona variables de educación, experiencia y especialización con los ingresos y concluye que hay una relación positiva entre los niveles de educación y los ingresos.

Bustamante (2003) define el capital humano como el conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades de la fuerza laboral, desarrollados a través de inversiones en salud, seguridad, educación, cultura y/o destrezas adquiridas por la experiencia.



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

Con base a esta revisión de conceptos asociados a capital humano podemos precisar que el *“capital humano son los conocimientos en calificación y capacitación, la experiencia, las condiciones de salud, entre otros, que dan capacidades y habilidades, para hacer económicamente productiva y competente las personas, dentro de una determinada industria”* (Cardona, et al 2007) afectados por 4 componentes: La educación formal, la experiencia, la capacitación, y las condiciones de salud.

3.3. Capital humano en el sector Turístico

Durante las últimas décadas se ha sustentado el impacto que tiene el desarrollo del capital humano en el crecimiento económico de las organizaciones, este hecho ha sido motivo de diferentes estudios y es por hoy un tema que se continúa explorando, investigando y validando.

En el caso del turismo, donde este sector generó alrededor de 194 millones de puestos de trabajo directos e indirectos alrededor del mundo en el año 2013, de acuerdo con lo estimado en el World Travel & Tourism Council, el rol del capital humano se convierte en pieza fundamental para explicar el crecimiento económico y sustentar la teoría de Solow (2000) quien está convencido que existe una relación positiva entre crecimiento económico e inversión en capital humano.

Mucha literatura relaciona el crecimiento económico con el sector manufacturero, y apuntan la dificultad de medir la productividad y la totalidad de ingresos provenientes del sector servicios, y específicamente en el sector turismo donde los niveles de productividad son



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

relativamente bajos y se manejan bajos salarios (Keep and Mayhew 1999). Por tanto se hace imperiosa la necesidad de estudiar la relación entre educación y productividad, el entrenamiento de los guías turísticos, el nivel de cualificación de los empleados del sector, el factor salud como elemento de productividad y competitividad entre otros factores; sobre todo porque el contacto de trabajador con el cliente se hace relevante en el sector turístico.

Autores como Shaw y Williams (1994), consideran que el trabajo en hostelería es realizado por personas sin estudio, sin formación, sin motivación y por personas improductivas, Westwood (2002) lo considera mal pago, de poco prestigio y sin futuro realizado por personas con escasa cualificación; sin embargo Burns (1997) pretende ir más allá de las cualificaciones técnicas y poner en tela de juicio la “poca cualificación” de estos trabajadores dependiendo del entorno y las capacidades de organización.

Las cualificaciones que exige el sector hostelería son bastante subjetivas, pues además de las cualificaciones formales, el trabajo en el sector de la hostelería exige elementos singulares como la parte emocional, Cuando se aborda la definición de cualificaciones que trasciende las capacidades exclusivamente técnicas (Baum 2006), se puede considerar que trabajar en este entorno exige además de habilidades técnicas las habilidades emocionales donde el trabajador se muestre siempre positivo, alegre, entusiasta, motivado y divertido, es entonces cuando estas demandas emocionales se convierten en una importante cualificación para el sector.

Igual de importante lo es el bagaje cultural, la capacidad de entablar conversaciones con los clientes sobre deportes, música, incluso de política, lo que supone un cierto nivel de educación, y de estar permanente actualizado en temas de interés nacional e internacional.



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

Las cualificaciones lingüísticas son consideradas importantes en países en desarrollo pues exige una inversión en formación para el desarrollo de las habilidades lingüísticas en un idioma diferente al nativo (especialmente el inglés), en países desarrollados como Estados Unidos o Australia esta habilidad no necesariamente implica que el trabajador esté “cualificado” para el trabajo en hostelería, partiendo de la premisa que el inglés es el idioma nativo.

Los trabajadores de hostelería en países desarrollados suelen ser consumidores muchas veces experimentados que han tenido la oportunidad de participar en viajes nacionales e internacionales, y dicha experiencia ha permitido que estos acumulen sólidos conocimientos acerca de las necesidades de los clientes a diferencia de los trabajadores de hostelería de países en desarrollo donde los costos del turismo resultan costosos para la clase trabajadora y donde se hace necesario seguir un programa formal de adquisición de cualificación técnica.

Estas divergencias económicas, culturales, de experiencia, etc; son importantes para identificar las diferentes demandas de cualificaciones, dependiendo del contexto en donde existe proximidad cultural y de experiencia entre los trabajadores y el cliente.

Las condiciones del sector hotelero han dificultado que el trabajador permanezca por largo periodo de tiempo en el sector hotelero, ya que el sector se ha caracterizado por una tendencia de bajos salarios, prácticas de contrataciones informales, estacionalidad, ausencia de planes de formación y modelos de “buenas prácticas” para la gestión del talento humano, que se traduce en alta rotación y dificultades para la retención de personal. (Baum, 2006).

El sector hotelero en Colombia ha presentado un considerable crecimiento en los últimos años, lo que ha generado una activación de empleos directos e indirectos, y en la que se ha



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

creado políticas públicas focalizadas a mejorar el sector y que actualmente están definidas por el fortalecimiento del multilingüismo, valores culturales y patrimoniales, la protección ambiental y el manejo de las nuevas tecnologías de la información. Barrera (2013).

Sin embargo no existen estudios en Colombia que demuestre el nivel de formación de los empleados del sector hotelero, que defina los perfiles técnicos, de experiencia social y cultural de los trabajadores.

3.4. Competitividad

Con el fenómeno de la globalización es cada vez más difícil sobrevivir en los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales.

Según Porter (1985) “La competitividad debe ser entendida como la capacidad que tiene una organización., pública o privada, lucrativa o no, de obtener y mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico”.

Para Sherman (2003), los recursos intangibles como las habilidades, el conocimiento, las aptitudes, los valores, forman parte de la empresa y aportan mayor valor las mismas que los activos tangibles que se reportan en los informes financieros. El capital humano está relacionado con colaboradores formados, personas con posibilidad de innovación,



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

trabajadores con agilidad intelectual que permitan pensamiento crítico para lograr ventajas competitivas sostenibles. (Bontis, 1996).

Desde la óptica del capital humano entendiéndose este como la acumulación de conocimiento, capacidades, destrezas, habilidades, experiencia, competencias, seguridad, salud; se analizarán estos factores que influyen en la empresa y las acciones que se deben realizar para adaptarse al entorno, a las necesidades del cliente y aumentar la competitividad.

El índice de competitividad en viajes y turismo (Travel and Tourism Competitiveness Index, siglas TTCI) o índice de competitividad Turístico fue introducido en el año 2007 por el Foro Económico Mundial (FEM). El objetivo del TTCI es medir los factores y políticas que hacen atractivo el desarrollo del sector de viajes y turismo en diferentes países; para ello tiene en cuenta los siguientes factores:

1. La habilitación del medio ambiente (entorno para los negocios, seguridad y vigilancia, salud e higiene, recursos humanos y mercado de trabajo y nivel de telecomunicaciones y tecnología.
2. Condiciones y políticas del T&T (prioridad hacia el T&T, la apertura internacional, competitividad en precios y sostenibilidad ambiental.
3. Infraestructura (Transporte aéreo, infraestructura terrestre y puertos, e infraestructura turística)
4. Recursos naturales y culturales



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

El informe del TTCI de 2015 cubrió 141 países, con una calificación de 1-6, que refleja el desempeño de cada uno de los subíndices expuestos anteriormente. España lidera el ranking 2015 por primera vez en la historia, y a su vez Europa con un total de 6 países en el top 10 que la confirman como la región más competitiva en las economías del T&T. Colombia ocupa el lugar 68 a nivel mundial con un promedio de 2,3 millones de turistas internacionales – en una trayectoria ascendente desde el 2011. Colombia subió 16 puestos en relación con la calificación del 2013 y en el 2014 ocupó el puesto 77.

Los puntajes obtenidos revelan que Colombia es un país “abierto” turísticamente (puesto 8), con políticas de visado adecuadas (20) y una buena preparación para las TICS. El informe destaca el ecosistema con gran biodiversidad con casi 3.000 especies (segundo puesto), un ambiente cultural vibrante música, folclor, eventos como el carnaval de Barranquilla y una protección al patrimonio cultural material e inmaterial (13). Sin embargo, a pesar de los avances y mejoras en algunas zonas del país, continúan los índices inferiores en seguridad y protección (140), donde se incluye el terrorismo (134) y el crimen y la violencia (132). Otros puntajes bajos se obtuvieron en infraestructura terrestre (124) y en asignación presupuestaria para el sector turismo (110). WTTC, (2015)

La presidenta de Anato, Paula Cortés Calle, considera que “hay que trabajar duro para mejorar esos aspectos, un punto favorable es que los recursos para el sector se han incrementado con el número de aportantes a parafiscales, así como también las partidas para turismo en el presupuesto nacional” (Revista Portafolio martes 12 de enero de 2016).

Algunos de los factores que han influido en el arribo de turistas extranjeros a Colombia es el fortalecimiento de la tecnología; el uso de las TICS (Tecnologías de la información y la



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

comunicación) se ha incrementado en el sector del turismo convirtiéndose en una herramienta fundamental para lograr conquistar turistas y promocionar los diferentes destinos turísticos³.

El sector cuenta con una gran variedad de tipo de hoteles (boutique, rústicos, temáticos, resort, entre otros) que ofrecen paquetes desde avistamiento de aves, ballenas, paseos en kayaks, cabalgatas, balsaje, salidas en bicicleta, caminatas ecológicas, buceo, entre otros; adicionalmente se le ofrece al turista ofertas culturales como son los recorridos a diferentes sitios representativos de la ciudad como teatros, iglesias, museos, y demás obras arquitectónicas de gran valor cultural en el país.

Por otra parte el llamado “Turismo médico” ha generado oportunidades en el sector, creando hoteles que cuentan con la infraestructura y el personal adecuado para ofrecer las comodidades que exige este tipo de turismo, ofreciendo espacios adecuados que cuentan con atención especializada en programas post quirúrgicos, servicios de enfermería y programas de nutrición balanceado. Así entonces el sector hotelero logra diversificar su oferta de servicios, generando oportunidades de negocio y de turismo para Colombia.

El país viene implementado una estrategia de internacionalización que permita dar a conocer la riqueza cultural y natural, y adecuación de espacios que permitan realizar eventos de talla internacional que representaría oportunidades de empleo e inversión.

Las tendencias del mercado exigen un adecuado servicio como regla de oro para el éxito en las organizaciones del sector hotelero “Cuando un cliente tiene una mala experiencia, se lo

³ Tomado de <http://www.turismoytecnologia.com/todos-los-articulos-de-tecnologia/item/3617-uso-de-tics-en-turismo-nuevas-tecnologias-al-servicio-del-viajero>



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

contara en promedio a entre 8 y 16 personas. De hecho son muy contados los clientes que se quejan ante la compañía, sencillamente se van a otra parte” (Núñez, 2009). La tendencia del mercado hotelero exige entonces una excelente prestación del servicio, condiciones que requieren habilidades en el personal que está en contacto con el cliente para responder a las nuevas exigencias del mercado y la aparición de perfiles especializados que puedan atender estos cambios y formular estrategias competitivas y sostenibles.

En el 2015 el arribo de extranjeros a Colombia superó la meta de 4 millones de visitantes, lo que significó un crecimiento del 11%, para seguir creciendo en el sector es necesario entonces implementar políticas de desarrollo a nivel de seguridad, infraestructura y asignación presupuestaria.

Algunos temas pendientes y que son claves para el desarrollo del sector son la capacitación, el bilingüismo y la lucha contra la informalidad, factores indispensables para cumplir con los estándares mínimos de calidad que permitan mantener una óptima oferta de servicios y atractiva para el cliente internacional.

3.5. Empresa de Familia

Son diversos conceptos de empresa familiar que se encuentran en la literatura explorada, *“la empresa familiar es aquella organización de negocios en la cual la propiedad de los medios instrumentales y/o la dirección se hallan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación familiar”* (Gersik, 1987).



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

Otros autores consideran que la además de ser propiedad de una familia, los miembros de ésta (uno o más) deben trabajar activamente en esa organización ya sea como directivos o en calidad de miembros del consejo de administración. (BELAUSTEGUIGOITIA, 2004)

Steider (2000) la define como *“aquella empresa cuya propiedad, dirección y control de las operaciones está en manos de una familia y son los miembros de ésta quienes deben tomar las decisiones estratégicas y operativas”*.

Desde el punto de vista de la concentración de propiedad se afirma que una empresa de familia es aquella en la que una o dos familias poseen más del 50 por ciento de la propiedad de la empresa, existen miembros de la familia en cargos directivos y además consideran que la empresa va a ser transferida de generación en generación.

En el caso de la gestión hay autores que consideran que la empresa familiar debe ser gestionada por la familia (Daily y Dollinger, 1993), mientras que para Graves y Thomas, (2006) es suficiente con que uno de los miembros forme parte del equipo de gestión.

En Colombia la Superintendencia de sociedades considera *“que para que una sociedad tenga el carácter de familia debe existir entre dos o más socios un parentesco de consanguinidad hasta el segundo grado (padre, madre o hijos y hermanos) o único civil (padre o madre adoptante o hijo adoptivo), o estar unidos matrimonialmente, siempre y cuando los socios, ejerzan sobre la sociedad un control económico, financiero o administrativo (Oficio 220-16368 del 21 de marzo de 1997).*

Desde las dimensiones de Vocación, continuidad y gestión *“Un negocio gobernado gestionado con la intención de compartir y continuar la visión de negocio mantenida por*



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

una coalición dominante controlada por miembros de una misma familia o de un pequeño número de familias de manera que esta sea potencialmente sostenible a través de las generaciones de la familia o familias” (Chua, Chirsman y Sharma, 1999)

Son diversas las definiciones de empresa de familia, sin embargo; para la investigación que se propone podemos definirla, involucrando los conceptos de propiedad, gestión y continuidad; como *“aquella organización de propiedad de una familia que tiene el control y la administra manteniendo la expectativa de que la empresa continúe de una generación a otra”* (Niller & Le-Breton, 2005).

Las empresas familiares desempeñan un papel fundamental en la economía del país, estas tienen una alta participación en el sector productivo nacional, de las cuales tiene una participación de 511.000 compañías de este tipo, alrededor del 65% de las sociedades anónimas registradas en el país son de carácter familiar.

Dada la representatividad que tienen estas empresas en Colombia, cobra importancia realizar estudios acerca de su dinámica, fortalezas y debilidades en el sector hotelero.

3.6. Dificultades Empresa de Familia

En algunas PyMES familiares se presentan dificultades para conformar figuras como juntas o consejos directivos, pues en muchos casos quien funge como líder empresarial familiar asume posiciones herméticas y genera un escenario de extrema confidencialidad para el entorno interno y externo. (Romero, 2006)



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

Uno de los principales problemas que afronta la empresa familiar es la dificultad de sucesión entre las siguientes generaciones, en el estudio realizado por la (Cámara de Comercio de Bogotá, 2007) se evidencia “que sólo el 35% de las empresas familiares pasan de la primera a la segunda generación, es decir, de padres a hijos, que más del 50% desaparecen en los cinco años siguientes y que solo el 25% del 30% mencionado anteriormente alcanzan la tercera generación”, por motivos que han sido ampliamente caracterizados entre los que vale la pena resaltar la realidad a la que afrontan las nuevas generaciones por intentar mantener el espíritu empresarial de sus generaciones anteriores, quizá derivado de una percepción e idolatría de sus progenitores altamente triunfadores, situación que indudablemente intimida por el sentimiento de frustración y de temor a no igualar o superar lo hecho por sus predecesores.

La falta de planificación para el relevo generacional es una de las razones más importantes en la desaparición de este tipo de empresas, ya que las relaciones afectivas existentes entre sus miembros suelen imponerse a las condiciones profesionales (Competencias, habilidades, destrezas, educación, formación) que se requieren para suceder la organización, se hace imperiosa la necesidad de establecer normas claras por medio de los protocolos de familia, que permitan la adaptación al cambio, la innovación, las nuevas ideas que generen valor más allá del apellido, con el propósito de establecer un direccionamiento claro de la organización de cara al futuro.

La madurez de la empresa familiar depende en muchos casos de la disposición de adaptación al cambio, no obstante, exacerbar el arraigo a los principios y valores y algunos elementos de la cultura organizacional pueden llegar a limitar el crecimiento de las mismas y elevar una marcada resistencia al cambio; es el caso de algunos líderes emprendedores que son evasivos



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

a la planificación como estrategia de gestión pues estas buenas practicas invitan entre muchos retos a compartir información, responder a ideas; situación que puede ser contraproducente para los intereses de confidencialidad de algunos líderes de estas empresas familiares.(Mintzberg, 1994).

El manejo ineficiente de los recursos derivado de los beneficios al final de un ciclo económico puede llegar a ser una dificultad en el caso de las empresas familiares, ya que pueden prevalecer los intereses particulares a los intereses organizacionales, como lo argumenta (Ramírez, 2011). Lo que nos lleva a concluir que se sigue manifestando una ausencia en el manejo de políticas claras organizacionales, y la falta de caracterización de los roles en el manejo del negocio. Entre otras problemáticas se encuentra la dificultad que enfrenta la empresa de familia para delegar en otra persona la capacidad de tomar decisiones estratégicas para la empresa, pues en la mayoría de casos estas decisiones suelen limitarse a la capacidad del fundador o líder del grupo familiar que en algunos casos no tiene las competencias, incluso la disposición, para asumir este compromiso.

Otro de los factores que pueden generar dificultades en la empresa familiar es que algunos de sus líderes familiares no han optado por iniciar un proceso de educación formal que se adecúe a las necesidades del mercado, pues como se sustentara más adelante la inversión en capital humano es factor fundamental de crecimiento económico en estas organizaciones, por tanto la profesionalización en la gestión es herramienta fundamental para el éxito empresarial, y en la empresa familiar generalmente se presenta un grado de informalidad y ausencia de herramientas administrativas y de buena gestión.



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

Como lo mencionan algunos autores entre ellos Ward (2005), la interacción familia–empresa influye significativamente en la competitividad de las empresas familiares. En concordancia hay un común denominador que considera que deben existir interrelaciones positivas tanto en el rol familiar como en el rol de socios donde existan políticas claras y fronteras explícitas entre lo familiar y lo organizacional con una visión de gobierno corporativo.

3.7. Contexto Turismo Regional

El Eje Cafetero (Caldas, Quindío y Risaralda) está situado en la parte central de Colombia, donde hay unos 53 Municipios; 27,12 y 14 respectivamente además, de acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística —DANE— (2012), su territorio ocupa un área total de 13.873 kilómetros cuadrados (km²), representando menos del 2% de la superficie total del país (Valencia, et al 2013), con una biodiversidad que ha despertado un sentido interés en condiciones sostenibles y sustentables para efectos de la industria del Turismo, ratificando la importancia para la región de los macro-proyectos de Parques Temáticos, particularmente en el Quindío (PANACA, Parque del Café, Parque de los Arrieros, entre otros) que han evidenciado ocupaciones del 100 % en vigencias completas anuales, y la designación de Paisaje Cultural Cafetero.

Derivado del crecimiento del sector, la oferta de alojamiento en sus diversas modalidades se ha visto fortalecida en el período 1998-2015 surgiendo más de 290 empresas en la región; no obstante, es importante precisar que la demanda de estos servicios no evidencia una ocupación constante durante el año. (Valencia, et al 2013).



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

Según los estudios liderados por el (Banco de la República, 2003), la oferta de alojamiento en regiones urbanas y rurales cuenta con cerca de 12.000 camas de los sitios que proveen servicios de hospedaje, donde en temporadas altas logran ocupaciones del 100%, sin embargo, No en temporada baja, cuando la ocupación disminuye; según lo reportan los afiliados a la Asociación Hotelera de Colombia -COTELCO- en la zona cafetera.

Según (Ramírez, et al 2014), en Caldas existen 424 empresas proveedoras de servicios turísticos, donde el 67% son establecimientos gastronómicos y bares, el 21% establecimientos de alojamiento y hospedaje, el 5% empresas transportadoras, 5% guías turísticos y el estante 2% agencias de viajes y turismo; según este estudio se hace necesario señalar el bajo índice de apropiación de Tecnologías de Información de los prestadores del servicio y otro elemento es que cerca del 84 % No conoce - ni en un nivel básico- una segunda lengua.

En el 2004, el estudio de (Gómez, et al 2004) afirmaron que el Eje Cafetero ha venido alcanzando el segundo destino turístico a nivel nacional después de la Costa Atlántica, especialmente en épocas de temporada alta.

El triángulo del Café lo componen zonas de relevancia ecológica que proporcionan recursos hídricos, productividad agrícola, y por supuesto la mención de Paisaje Cultural Cafetero (concedida por la UNESCO); es importante resaltar que el 24,4% está protegida como reserva por la Ley 2a de 1959.

Según el estudio del Banco de la República, vale la pena resaltar el apoyo que se ha venido dando a diferentes líderes del sector turístico, muy particularmente a propietarios y operadores en zonas rurales, propendiendo por potencializar la calidad del servicio, así



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

mismo, se han creado cooperativas eco turísticas que capacitan a empresas familiares y asociados; contribuyen a definir *“pautas de operación al interior del sector, en cuanto a reservas de hoteles, registro de visitantes y oferta de tarifas; y establecer alianzas estratégicas a nivel regional, con el propósito de estimular el desarrollo de estos programas”* (Gómez, et al 2004).

La industria del turismo en la región ha trascendido hacia un recurso que dinamiza la economía y no tanto en una alternativa de ingresos para los caficultores, tal vez, algunos que tienen sus tierras cercanas a parques temáticos. De los estudios del Banco de la República y Cámaras de Comercio, se resalta la percepción general que falta agremiación de los servicios turísticos, en tanto se presenta una cantidad importante de fincas y temperaderos que no se encuentran asociados, disminuyendo el acceso a canales de crédito, la divulgación en bloque de sus productos y la estandarización de los servicios a los niveles requeridos.



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

4. MATERIALES Y MÉTODOS

4.1. Tipo de Investigación⁴

Se trata de una investigación de enfoque empírico-analítico, entre las variables: Capital Humano y Competitividad en las empresas de familia del sector hotelero del centro occidente de Colombia.

Para ello se aplicarán entrevistas estructuradas a una población total de 35 hoteles calificados como empresas familiares, que posean en su planta de personal un número superior o igual a 10 empleados. La recolección de información primaria se realizará a través de la técnica de entrevista a profundidad a los gerentes de los hoteles seleccionados.

Para cumplir con este objetivo se desarrollaron las siguientes actividades puestas en el contexto metodológico:

- Desarrollar un marco referencial y un estado del arte que permita identificar variables y elementos relevantes del capital humano para la productividad y competitividad del sector hotelero.

⁴ La información de este apartado ha sido construida por el colectivo (profesores y estudiantes de la Cohorte de la Maestría) participantes del Macro-proyecto.



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

- Definir un esquema metodológico para la obtención de información acerca del capital humano en el sector hotelero de la región del centro occidente de Colombia.
- Adoptar y diseñar un conjunto de instrumentos que permitan iniciar un proceso de investigación en las empresas familiares de la región centro occidente de Colombia dedicadas a ofrecer hospedaje.
- Analizar e interpretar los datos obtenidos que permitan caracterizar las variables asociadas a capital humano como factor de competitividad en el sector hotelero.
- Explorar los cambios a los cuales se enfrenta la empresa familiar -del área de estudio- para poder adaptarse a los nuevos retos que permitan identificar elementos que faciliten la diferenciación y competencia en el mercado local, regional, nacional e internacional.

Considerando el interés investigativo y la necesidad de establecer una comprensión del objeto de estudio, siendo este: calidad de vida laboral, responsabilidad social, capital humano y competitividad la investigación se estructuró con un grupo de trabajo académico con los estudiantes de la maestría en gerencia del talento humano y con docentes de la Universidad de Occidente sede Mazatlán en México. El objeto de estudio se abordó desde dos perspectivas del dato: cuantitativa y cualitativa. Desde lo cualitativo, con un enfoque comprensivo e interpretativo, se tratará de comprender los significados de los gerentes de empresas familiares del sector hotelero en cuanto al significado que ellos le otorgan a la responsabilidad social, la calidad de vida laboral, el capital humano y la competitividad. Desde lo cuantitativo, se pretende describir los componentes principales de las categorías



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

objeto de estudio y establecer las relaciones que éstas conforman en el desarrollo de competitividad organizacional.

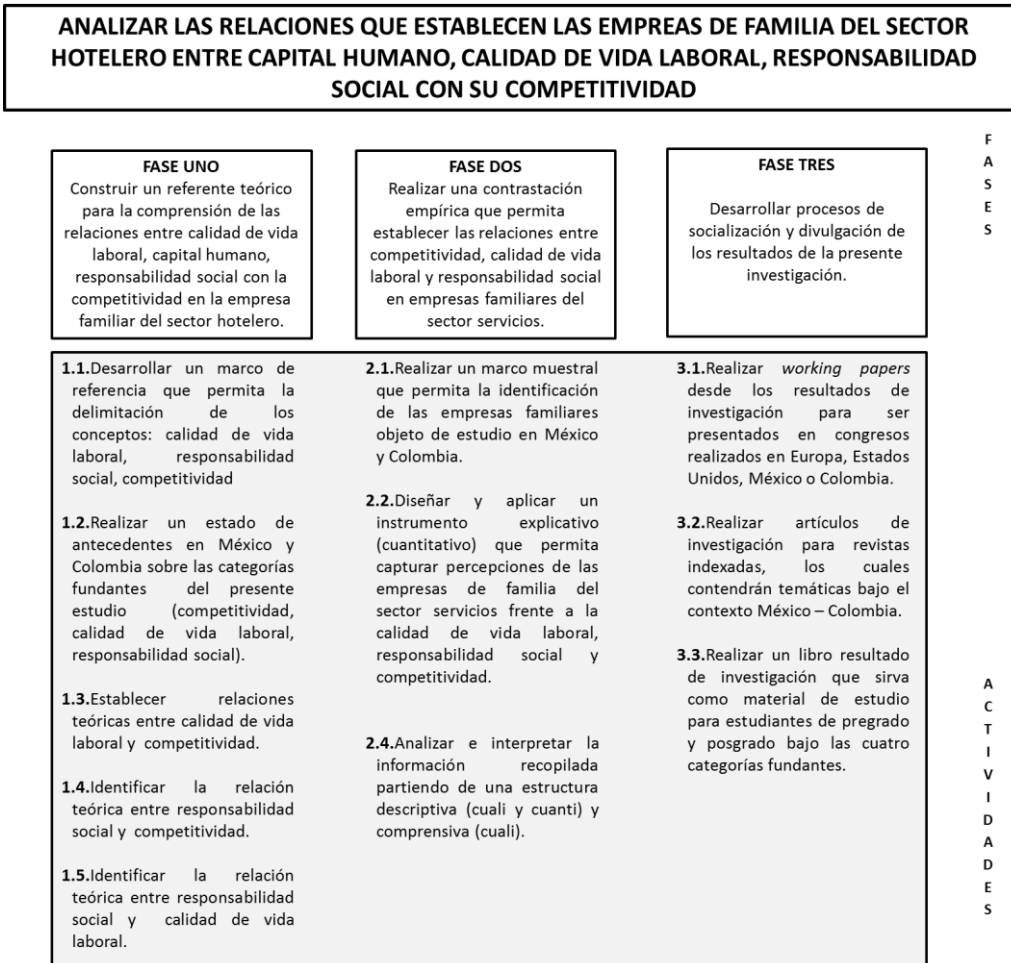
La investigación se estructuró bajo un estudio de caso, teniendo en cuenta que el objetivo de la misma es describir y comprender la estructura, las dimensiones y experiencias de las empresas de familia del sector hotelero en torno a la responsabilidad social empresarial, calidad de vida laboral, capital humano y competitividad. Adicionalmente se realizó en tres momentos o fases: una fase de construcción del modelo teórico para la comprensión de las categorías de estudio, una fase de contrastación empírica y una fase de socialización y divulgación de los resultados de la investigación (ver cuadro 1).



Diana Marcela Becerra Bolívar
 Maestría en Gestión del Talento Humano
 Universidad de Manizales

Cuadro 1

Diseño de la investigación



F
A
S
E
S

A
C
T
I
V
I
D
A
D
E
S

Fuente: Tomado de Equipo de Formulación e Investigación



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

Una vez establecidos los elementos conceptuales y los antecedentes necesarios para la presente investigación se procede en el presente apartado a presentar una descripción de la población objeto de estudio y la forma como se buscó la evidencia empírica que permitió alcanzar los objetivos antes mencionados.

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

Es de resaltar que el presente estudio se guía bajo la estructura de un estudio de caso, teniendo en cuenta que el objetivo de la misma es describir y comprender la estructura, las dimensiones y modalidades de la experiencia de unas determinadas condiciones de trabajo por parte de los profesionales que las viven, disfrutan y padecen.

4.2. Muestra objeto de estudio

El presente estudio se realizó en empresas de familia del sector hotelero ubicadas en la región de centro occidente del país. La muestra fue seleccionada bajo criterios no probabilísticos y la escogencia de las unidades de observación se desarrolló bajo los siguientes criterios:

- Empresas de familia del sector hotelero.



Diana Marcela Becerra Bolívar
 Maestría en Gestión del Talento Humano
 Universidad de Manizales

- En la muestra se contempla únicamente administradores, gerentes generales, representantes legales, secretarías de gerencia y/o gerentes comerciales.

Los criterios antes mencionados buscan favorecer el análisis de las percepciones de los cargos directivos de las empresas de familia del sector hotelero frente condiciones de competitividad, responsabilidad social, capital humano y calidad de vida laboral. Es de resaltar que se recopiló información de 32 empresas. En el cuadro 1 se detallan las condiciones para la selección de la unidad de análisis del estudio.

Cuadro 1

Información sobre la unidad de análisis del estudio

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



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

| | |
|-----------------------------|---|
| UNIDAD MUESTRAL | Administradores, gerentes generales, representantes legales, secretarías de gerencia y/o gerentes comerciales. |
| UNIVERSO DEL ESTUDIO | 32 Empresas de familia del sector hotelero, a partir de las percepciones recopiladas a Administradores, Gerentes Generales, Representantes Legales, Secretarías de Gerencia y/o Gerentes Comerciales. |

Fuente: Tomado de Equipo de Formulación e Investigación

De otra parte al identificar las características generales de las empresas objeto de estudio, es posible evidenciar que una alta proporción de empresas se localizan en Caldas (44%) seguido de Nariño (19%), Cundinamarca (19%), Valle del Cauca (9%), Quindío (6%) y Risaralda (3%), además la mayoría de empresas son micro empresas (68%) seguido de pequeñas empresas (29%); la mayoría presenta un rango de activos inferior a 166 millones de pesos (52%) seguido de empresas con un rango de activos entre 167 millones y 1661 millones de pesos (32%) y de empresas con un rango de activos superior a 1662 millones de pesos (16%). Es de resaltar que la mayoría de empresas fueron constituidas en un año igual o inferior al 2004 (55%), algunas sólo llevan seis y diez años (14%) otras sólo llevan constituidas entre dos y cinco años (23%) y unas cuantas llevan constituidas menos de dos años (10%, ver tabla 1).



Diana Marcela Becerra Bolívar
 Maestría en Gestión del Talento Humano
 Universidad de Manizales

Tabla 1

Características generales de la población objeto de estudio.

| CARACTERÍSTICAS | | PORCENTAJE |
|------------------------|-------------------------------|-------------------|
| ZONA GEOGRÁFICA | Caldas | 44% |
| | Quindío | 6% |
| | Cundinamarca | 19% |
| | Risaralda | 3% |
| | Nariño | 19% |
| | Valle del Cauca | 9% |
| | Total | 100% |
| | Micro empresa ($t \leq 10$) | 68% |



Diana Marcela Becerra Bolívar
 Maestría en Gestión del Talento Humano
 Universidad de Manizales

| | | |
|---|---------------------------------------|------|
| TAMAÑO EMPRESA POR NÚMERO DE EMPLEADOS | Pequeña empresa ($10 < t \leq 50$) | 29% |
| | Mediana empresa ($50 < t \leq 200$) | 3% |
| | Total | 100% |
| RANGO DE ACTIVOS | Menor a 166 millones | 52% |
| | Entre 167 millones y 1661 millones | 32% |
| | Entre 1662 millones y 4980 millones | 16% |
| | Total | 100% |
| PERÍODO DE CONSTITUCIÓN | Menor a dos años | 10% |
| | De dos a cinco años | 23% |
| | De seis a diez años | 13% |



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

| | |
|------------------|------|
| Más de diez años | 55% |
| Total | 100% |

Fuente: Tomado de Equipo de Formulación e Investigación

Las condiciones anteriores permiten identificar aspectos sociodemográficos asociados a las condiciones de competitividad, responsabilidad social, capital humano y calidad de vida laboral de las empresas objeto de estudio.

4.3. Instrumentos y escalas de medida

Los instrumentos diseñados para la recopilación de información tenían como finalidad la descripción y comprensión de las percepciones de los empresarios frente a calidad de vida laboral, competitividad, capital humano y responsabilidad social de las empresas de familia del sector hotelero, de acuerdo a esto, se desarrolló una encuesta cuantitativa y unas preguntas abiertas tipo entrevista de orden cualitativo.

Particularmente se indagó por aspectos como; políticas de seguridad en el trabajo que tiene presente, programas de promoción y salud, programas para fomentar el uso del tiempo libre,



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

condiciones ambientales de la organización, condiciones de salud, programas de bienestar laboral, programas de bienestar para personas en condiciones de discapacidad, programas de fomento a la inclusión e igualdad, y concepciones de la competitividad.

Desde la estructura cuantitativa la encuesta se pretende describir las condiciones relacionadas al capital humano, la responsabilidad social, competitividad y calidad de vida laboral, para tal fin el instrumento de valoración cuantitativo se estructuró bajo escalas de Likert de 1 a 10 y bajo escalas dicotómicas (si y no) esto con el fin de recopilar la información necesaria para la descripción de las categorías antes mencionadas (Ver cuadro 2).

Cuadro 2

Categorías para el análisis cualitativo

| CATEGORÍAS | ASPECTOS A CONSIDERAR |
|--|---|
| CONTEXTO DE LA EMPRESA FAMILIAR | <ul style="list-style-type: none">● Historia de la empresa de familia● Personas que participaron en el proyecto empresarial |
| CAPITAL HUMANO | <ul style="list-style-type: none">● Políticas de seguridad en el trabajo● Programas de promoción de la salud● Número de personas de acuerdo al tipo de contrato |



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

| | |
|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none">● Nivel de formación de los colaboradores● Causas de ausentismo laboral● Estado general de salud de los colaboradores● Promedio de ingreso de los colaboradores● Promedio de antigüedad de los colaboradores● Características frente al régimen de seguridad social● Criterios para la selección de los colaboradores |
| <p>CALIDAD DE VIDA LABORAL</p> | <ul style="list-style-type: none">● Riesgos laborales posibles en la empresa● Programas de prevención del riesgo laboral.● Programas para fomentar el buen uso del tiempo libre● Condiciones del medio ambiente laboral● Condiciones de salud de los colaboradores● Programas de bienestar laboral que realiza la empresa● Programas de recompensa e incentivos● Programas de prevención frente al acoso sexual |



Diana Marcela Becerra Bolívar
 Maestría en Gestión del Talento Humano
 Universidad de Manizales

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ● Programas de prevención frente al acoso laboral ● Programas de participación en la toma de decisiones ● Programas de promoción laboral ● Programas de promoción de la equidad de género |
| <p>RESPONSABILIDAD SOCIAL</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Características de los sistemas de gestión y planes estratégicos. ● Programas de promoción del bienestar laboral para personas en condición de discapacidad ● Programas de fomento a la inclusión laboral y la igualdad de derechos ● Código de ética organizacional. ● Valores empresariales. ● Programas de relacionamiento organizacional con el entorno |
| <p>COMPETITIVIDAD</p> | <ul style="list-style-type: none"> ● Condiciones de competitividad organizacional ● Condiciones de la gestión organizacional |



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

- Relaciones con los proveedores
- Relaciones con la competencia directa
- Características de productos o servicios innovadores
- Calidad del servicio
- Innovación en servicio
- Segmentación del servicio

Fuente: Tomado de Equipo de Formulación e Investigación



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1. Descripción Tablas de Talento Humano

Posterior a la aplicación del instrumento metodológico (Ver Anexo) a los hoteles seleccionados y hecha la normalización, tabulación y aplicación de estadística básica a los datos; se evidenciaron los siguientes resultados relevantes para el análisis en el alcance de este proyecto.

Tabla 1. Proporción personas de acuerdo a su nivel de formación

| NIVEL DE FORMACIÓN | 2013 | 2014 |
|--------------------|------|------|
| DOCTORADO | 1% | 1% |
| MAESTRÍA | 1% | 1% |
| ESPECIALIZACIÓN | 2% | 2% |
| UNIVERSITARIO | 10% | 11% |



Diana Marcela Becerra Bolívar
 Maestría en Gestión del Talento Humano
 Universidad de Manizales

| | | |
|------------------------------|------|------|
| TECNÓLOGO | 7% | 7% |
| TÉCNICO | 17% | 15% |
| EDUCACIÓN SECUNDARIA | 41% | 43% |
| EDUCACIÓN PRIMARIA | 15% | 14% |
| TRABAJADOR CALIFICADO - SENA | 8% | 8% |
| TOTAL | 100% | 100% |

Fuente: Elaboración propia, resultados de la investigación.

Tabla 2. Promedio personas por empresa de acuerdo a su nivel de formación

| TIPO DE FORMACIÓN | PROMEDIO PERSONAS 2013 | PROMEDIO PERSONAS 2014 |
|--------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| DOCTORADO | 0 | 0 |
| MAESTRÍA | 0 | 0 |



Diana Marcela Becerra Bolívar
 Maestría en Gestión del Talento Humano
 Universidad de Manizales

| | | |
|---------------------------------|---|----|
| ESPECIALIZACIÓN | 0 | 0 |
| UNIVERSITARIO | 1 | 1 |
| TECNÓLOGO | 1 | 1 |
| TÉCNICO | 2 | 2 |
| EDUCACIÓN SECUNDARIA | 4 | 4 |
| EDUCACIÓN PRIMARIA | 1 | 1 |
| TRABAJADOR CALIFICADO – SENA | 1 | 1 |
| PROMEDIO PERSONAL CONTRATADO | 9 | 10 |

Fuente: Elaboración propia, resultados de la investigación.

Con base en los resultados de las tablas anteriores, se puede establecer que el nivel se concentra en formación Secundaria; no obstante, **podría** ir aumentando paulatinamente la formación técnica y profesional; por supuesto, dependiendo del contexto, es fundamental



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

invertir en educación al menos técnica y formal tecnológica para algunos roles y perfiles, y en otros en el umbral profesional. Quizás la casi nulidad de Maestría y Doctorado se deriva de las pocas iniciativas de investigación y desarrollo científico que emergen desde este tipo de empresas para lo que demanda su operación y servicio o quizás, el caso contrario, la baja existencia de profesionales con maestría y doctorado es lo que mantiene rezagado al sector al no existir condiciones de innovación científica.

Tabla 3. Promedio de días de ausentismo de empleados del sector hotelero

| VARIABLE | 2013 | 2014 |
|---|-------------|-------------|
| promedio de días de ausentismo de los empleados | 6 días | 6 días |

Fuente: Elaboración propia, resultados de la investigación.

Se evidencia una tasa baja de ausentismo presentada en los dos últimos años, la percepción es positiva por parte de los líderes hoteleros, siendo la incapacidad por enfermedad la principal razón de estas bajas, en ese sentido, se concluye que hay programas de afiliación a sistemas de salud para los empleados que les permite tomar una incapacidad con un grado de estabilidad y seguridad social, situación que contribuye a la salud ocupacional, favorable desde el talento humano.



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

Tabla 4. Tiempo de horas de formación destinados por las empresas de familia del sector hotelero a sus empleados al año

| VARIABLE | PORCENTAJE |
|--------------------------------------|-------------------|
| No destinan tiempo para capacitación | 34% |
| Hasta 40 horas de capacitación | 13% |
| De 41 a 200 horas | 22% |
| Más de 200 horas | 31% |
| TOTAL | 100% |

Fuente: Tomado de Equipo de Formulación e Investigación

Es importante aumentar estos índices, pues precisamente allí se verán reflejados resultados de formación del talento humano, sin duda, en todos los niveles, luego se ampliará estas reflexiones.



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

Tabla 5. Proporción de ingresos de los trabajadores de las empresas de familia del sector hotelero

| VARIABLE | PORCENTAJE |
|--|------------|
| Hasta un salario mínimo mensual vigente | 50% |
| Entre uno y dos salarios mínimos mensuales vigentes | 44% |
| Entre dos y cuatro salarios mínimos mensuales vigentes | 6% |
| TOTAL | 100% |

Fuente: Elaboración propia, resultados de la investigación.

Es una variable compleja de analizar por los perfiles, roles y capacidad adquisitiva, sin embargo, en la medida que se aumenten la competitividad y los mercados se expandan - supeditados a múltiples variables- este tope de pago deberá aumentarse pues es evidente la precariedad del mismo en términos de salarios.

Tabla 6. Proporción de antigüedad de los trabajadores de las empresas de familia del sector hotelero



Diana Marcela Becerra Bolívar
 Maestría en Gestión del Talento Humano
 Universidad de Manizales

| VARIABLE | PORCENTAJE |
|-------------------------------------|-------------------|
| Menor a un año | 27% |
| Mayor a un año y menor a cinco años | 23% |
| Entre cinco y diez años | 32% |
| Más de diez años | 18% |
| TOTAL | 100% |

Fuente: Elaboración propia, resultados de la investigación.

Se evidencia que el 50 % tiene una vinculación superior a 5 años, lo cual aparentemente expresa una baja rotación del personal, situación que puede permitir inferir condiciones favorables.

Tabla 7. Proporción de empresas con convenios interinstitucionales para prácticas estudiantiles.

| VARIABLE | SI | NO | TOTAL |
|-----------------|-----------|-----------|--------------|
|-----------------|-----------|-----------|--------------|



Diana Marcela Becerra Bolívar
 Maestría en Gestión del Talento Humano
 Universidad de Manizales

| | | | |
|------------------------------|-----|-----|------|
| UNIVERSIDAD | 25% | 75% | 100% |
| IES TÉCNICA Y TECNOLÓGICA | 16% | 84% | 100% |
| SENA | 53% | 47% | 100% |
| NINGUNA | 13% | 88% | 100% |

Fuente: Elaboración propia, resultados de la investigación.

Según la muestra, las alianzas se concentran en los convenios con entidades de Educación No Formal, pero es importante resaltar que ya existe una oferta importante de programas técnicos y tecnológicos enfocados al Turismo, al Servicio, a la Gestión hotelera, a la formación en una segunda lengua, elemento que ampliaremos más adelante.

Tabla 8. Proporción de empresas que exigen que integrantes de la familia desarrollen proceso de selección

| VARIABLE | SI | NO | TOTAL |
|---|-----|-----|-------|
| Exigencia de proceso de selección laboral para vincular integrantes de la familia | 73% | 27% | 100% |



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

Fuente: Elaboración propia, resultados de la investigación.

A pesar de preservarse el espíritu de empresa familiar, existe una cultura de calidad y de selección de recurso humano competente, dejando de un lado intereses nepotistas que estén por encima de los requerimientos específicos competencias laborales, es importante trabajar en el arraigo a la empresa.

En concordancia, dentro del instrumento hay un conjunto de preguntas abiertas tipo entrevista que permiten identificar por ejemplo los motivos de ausentismo (relacionados en su gran mayoría a incapacidad por enfermedad, no es alarmante el dato), así mismo; el testimonio - muy positivo- de programas de bienestar, promoción de la salud, seguridad y salud ocupacional que incorporan dentro de la empresa, contribuyen a mejorar las condiciones laborales y el clima organizacional, elementos que se ven reflejados en compromiso, calidad de servicio; en este aspecto, se precisan los esfuerzos organizacionales por crecer en estos retos y la percepción satisfactoria de los trabajadores.

5.2. Tablas Análisis descriptivo de las características competitivas de las empresas de familia del sector hotelero.

Tabla 9. Elementos Competitividad



Diana Marcela Becerra Bolívar
 Maestría en Gestión del Talento Humano
 Universidad de Manizales

| ÍTEMS | Media | Desviación estándar |
|--|-------|---------------------|
| Calidad del servicio | 8,77 | (1,04) |
| Desarrollo de nuevos servicios | 6,67 | (2,44) |
| Productividad del negocio | 7,35 | (1,68) |
| Esfuerzo continuo de reducción de costos | 7,55 | (2,19) |
| Esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de control de calidad de servicios | 7,60 | (2,59) |
| Precio | 8,45 | (1,29) |
| Gama amplia de servicios | 6,68 | (1,99) |
| Esfuerzo por lograr una marca identificable | 8,53 | (1,57) |
| Influir en los canales de promoción | 7,19 | (1,60) |



Diana Marcela Becerra Bolívar
 Maestría en Gestión del Talento Humano
 Universidad de Manizales

| | | |
|---|------|--------|
| Esfuerzos por mejorar la calidad de las materias primas | 7,79 | (2,76) |
| Innovación en el proceso de servicio | 7,13 | (2,69) |
| Capacidades amplias de servicio al cliente | 8,52 | (1,63) |
| Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado | 7,81 | (2,07) |
| Mantenimiento de niveles bajos de inventario en materias primas | 7,34 | (2,53) |
| Mejora de los servicios existentes | 8,52 | (1,36) |
| Innovación en técnicas y métodos de Marketing | 6,58 | (2,79) |
| Promoción y publicidad por encima de la media del sector | 6,90 | (2,20) |
| Capacidad para desarrollar servicios especializados | 6,33 | (2,63) |
| Especialización en segmentos geográficos | 6,93 | (2,14) |
| Productos en segmentos de alto precio | 6,11 | (2,33) |



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

| | | |
|--|------|--------|
| Esfuerzos para mejorar la calidad de la publicidad | 7,16 | (1,85) |
| Esfuerzos para alcanzar la buena reputación | 9,27 | (1,01) |

Fuente: Elaboración propia, resultados de la investigación.- Escala 1-10

Como se evidencia en algunas de las respuestas abiertas, alcanzar una excelente reputación cobra una relevante importancia como factor de competitividad (con una puntuación media de 9,27), se considera que la calidad del servicio es una herramienta fundamental para generar recompra y fidelidad en los clientes.

Según los encuestados, en correspondencia, se identifica el precio como otro factor de competitividad (8,45), evidenciándose una relación calidad del servicio-precio como estrategia para competir en el mercado.

Las iniciativas para lograr un equipo **adiestrado y experimentado** se queda con una media de 7,8, poco relevante para considerarlo estrategia de competitividad.

El desarrollo de nuevos servicios y la capacidad para desarrollar servicios especializados no son considerados elementos diferenciadores.



Diana Marcela Becerra Bolívar
 Maestría en Gestión del Talento Humano
 Universidad de Manizales

Tabla 10. Análisis descriptivo de las características del desempeño organizacional de las empresas de familia del sector hotelero.

| ÍTEMS | Media | Desviación estándar |
|--------------------------------|-------|---------------------|
| Ventas | 7,63 | (1,84) |
| Tasa de crecimiento | 7,81 | (1,94) |
| Cuota de mercado | 7,11 | (2,39) |
| Ganancias operativas | 7,17 | (1,99) |
| Ganancia por ratio de ventas | 7,21 | (1,69) |
| Flujo de caja de operaciones | 7,33 | (1,86) |
| Retorno sobre la inversión | 6,64 | (2,48) |
| Desarrollo de nuevos servicios | 6,12 | (2,83) |
| Desarrollo de nuevos mercados | 7,23 | (2,12) |



Diana Marcela Becerra Bolívar
 Maestría en Gestión del Talento Humano
 Universidad de Manizales

| | | |
|----------------------------------|------|--------|
| Actividades de I+D | 5,75 | (3,18) |
| Programas de reducción de costos | 7,35 | (2,43) |
| Desarrollo de personal | 7,60 | (2,40) |

Fuente: Elaboración propia, resultados de la investigación.

Tabla 11. Proporción de empresas de familia del sector hotelero de acuerdo al lugar de localización de proveedores y competencia

| VARIABLE | Local | Regional | Nacional | TOTAL |
|---------------------------------|-------|----------|----------|-------|
| Los proveedores se localizan en | 78% | 13% | 9% | 100% |
| La competencia se localiza en | 78% | 16% | 9% | 100% |

Fuente: Elaboración propia, resultados de la investigación.

En relación a la interacción con Proveedores, el resultado es favorable; sin embargo tener un 78 % de Competencia local; debería exhortar alternativas de expansión regional y nacional; aunque es un esfuerzo complejo en todos los frentes.



Diana Marcela Becerra Bolívar
 Maestría en Gestión del Talento Humano
 Universidad de Manizales

Se resalta en éste análisis una ponderación media en sus variables, para el caso del factor de correlación de las mismas hacia el Talento Humano, quizás el Desarrollo del Personal tiene una media y desviación estándar aceptable, pero deben incrementarse estos esfuerzos; pues los procesos de desarrollo del talento humano, podrán contribuir al crecimiento organizacional y en concordancia, mejorar su Competitividad; las ventajas competitivas del Desarrollo del Talento Humano se sustentan en que el RH es el activo más importante de la organización, que involucra una gestión adecuada, pues indiscutiblemente, si este componente funciona deficiente, lo demás se vendrá abajo, al menos los conceptos contemporáneos asumen esta responsabilidad. Realmente se haría necesario analizar criterios de Competitividad como si los productos (recursos) son valiosos, poco comunes, inimitables, insustituibles; pues sin duda, es el recurso humano el elemento que más se adapta a estos retos. Por ello se hace necesario direccionar un enfoque estratégico en este sentido.

Tabla 12. Debilidades y fortalezas reconocidas por los trabajadores del hotel

| Lo mejor | Lo peor |
|------------------------|---------------------------------|
| . Calidez del empleado | . Falta de recursos financieros |
| .Servicio | .Pobre infraestructura |
| .Tarifas | .Falta de capacitación |
| .Contacto con clientes | .Estacionalidad del sector |

La falta de recursos financieros ha sido impedimento para el adecuado crecimiento de las empresas del sector, y quizá este factor repercute en la poca adecuación de infraestructura de los mismos, que para algunos es un elemento preponderante de competitividad.



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

La escasa tendencia a invertir en formación es reconocida por el trabajador, pues se asume muchas veces como un gasto y no como una inversión estratégica; esta poca tendencia a invertir en educación y formación probablemente puede ser debido a la estacionalidad que se presenta en este tipo de trabajo y que es una de las principales debilidades reconocidas en el sector.

Como fortaleza se resalta la calidez reflejada en el trato al cliente, la buena predisposición del empleado para solucionar problemas, inquietudes y hacer sentir el cliente como en su propia casa.

La calidad orientada a la funcionalidad del servicio y las tarifas competitivas son reconocida como fortalezas en la mayoría de los hoteles.

Innovación

El 68,75% de la población encuestada considera que se han hecho innovaciones en los últimos tres años; algunos de los productos y/o servicios que reconocen haber innovado son:

- Gastronomía (menú)
- Servicios regionales y/o locales de turismo (recorridos turísticos)
- Servicio de WiFi (Conectividad en las habitaciones)
- Mejoras en la infraestructura (Decoración, bar, auditorio)

Se considera entonces que los directivos, gerentes, dueños de hoteles familiares son conscientes que es necesario incorporar elementos atractivos para una demanda de clientes



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

que cada vez son más informados y rigurosos; requiriendo, entre otras, servicios especializados, en ese sentido, vale la pena reflexionar, si ¿será suficiente la escala de innovación con estos esfuerzos identificados, para un público cada vez más exigente?



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

6. CONCLUSIONES

Hay que recordar que el desarrollo del talento humano le permite a las personas mejorar sus capacidades físicas y/o intelectuales, mejorando las competencias para enfrentar un problema o un proceso específicos, así, estar en un proceso de entrenamiento le permitirá al individuo enfrentarse a nuevos retos, adaptarse al cambio organizacional, adquirir nuevas destrezas y habilidades; es en este sentido, donde la formación del talento humano se vuelve un factor preponderante y significativo, específicamente por los 3 enfoques básicos competitivos de un país que perfectamente se extrapolan a escala menor en las propias empresas como son *“la formación y capital humano como insumo de la producción, formación y el aprendizaje a través de mejores prácticas y la formación y las interrelaciones mutuas con otros elementos”*⁵.

Los acuerdos de formación técnica para vinculación al primer empleo, practicantes, entre otros modelos, han permitido crecer en Calidad de Servicio, indiscutiblemente, una condición

⁵ Tomado de <http://www.dinero.com/imprimir/117893>



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

esperada, pero que siempre es susceptible de innovarse y que debe trascender a un proceso de actualización y mejoramiento continuo.

De acuerdo con los resultados del estudio se evidenció que los hoteles familiares que tienen un mayor porcentaje de empleados con estudios universitarios y aquellos hoteles que arrojaron altos porcentajes de empleados que habían asistido a capacitaciones, son los hoteles familiares que afirman haber implementado ideas innovadoras los últimos años; lo que ayuda afirmar la teoría sobre la cual la capacitación y la formación del capital humano hace parte esencial del desarrollo económico del país “La importancia creciente del capital humano puede verse desde las experiencias de los trabajadores en las economías modernas que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo” Becker (1983)

De todo el estudio y analizando las variables financieras de Competitividad (Tasa de Crecimiento, Mercado, Total Ventas (en los últimos 4 años)⁶, Ganancias Operativas, Flujos de Caja, entre otras), se concluye que han venido creciendo algunos de estos indicadores, sin embargo, no es concluyente que se derive de procesos de gestión del talento humano, pues la ventana de tiempo no permite establecerlo.

La inversión en I+D en los hoteles de familia objeto de estudio es precaria en toda la muestra con lo cual quizás la creación, apropiación y transferencia de servicios altamente innovadores se ven comprometidos, entendiendo que para el contexto es complicado poder crear este tipo de departamentos, .

⁶ Ver Hoja Datos Empresa Atributos 1.18 en Fichero *bdata_Diligenciada.xlsx*



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

Con los datos obtenidos y el análisis de resultados, se concluye que:

- El desarrollo del marco teórico, la revisión del estado del arte y la búsqueda exhaustiva de referentes de Capital Humano y Competitividad permitieron direccionar el enfoque metodológico del estudio, tanto para el diseño de los materiales, métodos e instrumentos, como para el análisis e interpretación de algunas de las variables asociadas.
- Si bien el estudio procura aproximarse al diagnóstico preliminar de las variables definidas, Capital Humano (muy específicamente desde la formación) y Competitividad; se citan un conjunto de recomendaciones⁷ que podrían ayudar a articular mejor estos elementos y que podrían fortalecer el crecimiento de los hoteles y el sector.
- El Método y materiales aplicados fueron útiles y respondieron a los retos de la investigación, al menos en la dimensión estimada.
- Es importante señalar, que el estudio es del orden cualitativo y descriptivo; muy pertinente para el macro-proyecto, pero presenta limitaciones ante la posibilidad de hacer un análisis más profundo de las condiciones financieras y de mercado

⁷ Ver Capítulo 8



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

(cuantitativas) que impactan la Competitividad derivadas del crecimiento del Talento Humano mapeado en una ventana de tiempo mayor a 5 años por cada programa; en correspondencia, se propone como línea futura de desarrollo derivada de esta investigación.

- El sector hotelero atraviesa por un momento favorable debido al incremento de la demanda tanto nacional como extranjera, el consumidor es cada vez más exigente y busca servicios especializados y hoteles que puedan satisfacer sus necesidades; el sector se caracteriza por la calidad del servicio y la calidez de sus empleados
- La innovación es precaria, falta desarrollar capacidad para implementar servicios especializados y diversificar los servicios y/o productos hoteleros.
- Los hoteles familiares se han dedicado a prestar servicios básicos de hostelería, y han desaprovechado la extraordinaria riqueza natural, cultural de la región para ofrecer servicios de valor agregado, que requieren por supuesto inversión, una limitante expresada por estas comunidades.
- Los esfuerzos realizados son insuficientes para consolidar la competitividad en el sector de los hoteles familiares
- Falta implementar programas de capacitación y formación del Talento Humano para mejorar la adecuada gestión hotelera



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

7. REFLEXIONES Y RECOMENDACIONES

Se entiende desde el equipo de investigación que una posible implementación de estas recomendaciones estaría supeditada al contexto específico y realidad de cada Hotel, pero siempre se invitará a mantener una permanente visión estratégica, así sea por etapas.

Como se logró evidenciar una relación básica entre el Desarrollo del Capital Humano y la Competitividad; y con ello se verifican algunos de las afirmaciones encontradas en la literatura; parecer ser apenas lógico exhortar a los empresarios a continuar con estas prácticas, mejorar estos procesos, buscar alianzas de cooperación de formación, promover más programas de bienestar organizacional, articulación integral con el sector académico.

El capital humano en turismo está alineado a la calidad del producto en ese sentido la competitividad está asociada a la profesionalidad de empleados competentes y con criterios de calidad del servicio.

El sector de turismo comparado con otros sectores de la economía, se perfila por un nivel inferior de educación formal de sus empleados, representando un desbalance en el desarrollo del talento humano que debe analizarse. Es necesario reemplazar estrategias que busquen disminuir costos personal, en detrimento del servicio.

El alto nivel de rotación del personal y algunos pocos casos donde las posiciones privilegiadas quedan en manos de los miembros de la familia, minimizan los ánimos para desarrollar un programa de alta formación por parte de algunos trabajadores.



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

Algunos autores sustentan el turismo desde una perspectiva científica, esto deriva a que se estudien múltiples frentes del turismo endógenos y exógenos, donde es fundamental incorporar elementos que permitan comprender el contexto de la industria, las interrelaciones, las transformaciones, las tendencias, interacción con entornos sociopolíticos, como lo propone (Jafari, 2005)

Quienes son llamados a tratar con los turistas requieren formación en este especial y difícil reto. No se trata de proporcionar a este componente más o menos relevancia sino más bien el grado y el rol de cada empleado dentro del ecosistema turístico. La profesionalidad es importante para todos los trabajadores, pero esto se manifiesta aún más, en los puestos donde existe contacto directo con los turistas, con lo cual podría deducirse del estudio que los hoteles con mayor porcentaje de empleados con estudios universitarios, altos porcentajes de empleados que habían asistido cursos de capacitación en el año anterior, también son los hoteles que han implementado y evaluado las ideas más innovadoras.

Actualmente, muchas empresas reconocen la importancia -cada vez significativa- de sus recursos humanos, pero pocos de ellos lo apropian como una apuesta estratégica para ganar ventajas competitivas. Como resultado, muchas empresas renuncian a la oportunidad de aprovechar estas valiosas opciones e iniciativas pragmáticas y viables de gestión eficiente del recurso humano. Sin embargo, hay unas cuantas empresas que no declinan a ello, lo cual podría -como lo sustentan múltiples estudios y lo ratificamos en su justa medida en el propio- generar resultados finales tienen implicaciones significativas (y positivas) para la estrategia, el personal corporativo y la gestión eficiente del recurso humano.



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

Es un reto entonces priorizar la cultura y disciplina organizacional para que las actividades relacionadas con la gestión eficiente del recurso humano, sus capacidades, iniciativas y formas de trabajo en grupo sean los que están alineados con el plan estratégico de una organización y por lo tanto, ofrezcan la mejor oportunidad de obtener una ventaja competitiva. En el análisis final de la excelencia también se requiere la capacidad de coordinación, articulación y ejecución de los diferentes roles vinculados a competencias y habilidades bien formadas y adaptadas al contexto; cuando una organización individual se ve en todas estas dimensiones, es posible que desarrolle un nivel de madurez que fortalezca su propia visión.

Es entonces concluyente afirmar que el sector turístico sigue creciendo a un ritmo que supera incluso el del resto de actividades económicas, indicadores de número de pasajeros, tasa de ocupación, entre otros, dan cuenta de ello. Los países que realmente están haciendo una apuesta sólida y estratégica en todos los frentes suelen ser los mejor preparados para sacar provecho de las alternativas del mercado como incremento de la demanda de países emergentes, perfil de empleados altamente cualificados y capacitados, nuevas generaciones y tendencias de viajeros -tendencias derivadas del envejecimiento poblacional- las tecnologías de información, internet, la computación móvil y ubicua; esto genera una aceleración de fuerza laboral en todos los niveles y perfiles.

Sin duda, el desarrollo de esta industria es complicado; demanda la articulación entre sectores públicos, privados, alianzas nacionales, internacionales, modelos de *clusters* empresariales; y otras tantas estrategias que minimizan los riesgos financieros y de mercado.



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

Como lo expresa (Ramírez, 2005) los componentes más relevantes que limitan la innovación y la productividad, se enfocan en cuatro categorías como son el personal, la capacitación, los recursos financieros y el entorno, sin embargo, en su investigación se consideró La Capacitación en el departamento de Caldas y se evidenció que “*los empresarios consideran la formación inicial del personal como un obstáculo muy importante a los procesos de innovación*” (Ramírez, 2005), porque derivan en unos costos en algunos casos inviables, so pena de aceptar que las competencias técnicas influyen significativamente en mejores resultados para las empresas, así mismo, en esta investigación se presenta que hay una desarticulación entre la academia y el sector productivo, fundamentalmente, en el componente de investigación aplicada y transferencia tecnológica y que en muchos casos se desconoce en la empresa, hay sin duda una brecha allí que debe cerrarse.

Si bien la gestión de la calidad es un componente relevante expresado y que apunta a la Competitividad, algunos hoteles de familia han hecho una apuesta precaria para la formación del trabajador y al parecer aún no apropian ni relacionan educación especializada con calidad, pues se ha centrado en capacitaciones de servicio al cliente básica, no obstante, se sugiere diversificar los modelos de capacitación, teniendo una adecuada planeación de las mismas, apoyados por entes académicos -asesores- que perfilen estos procesos para que sean coherentes con estrategias de innovación contemporáneas y adaptadas a un mercado internacional.



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

8. REFERENCIAS

Alcaldía (2012) Alcaldía de Manizales Plan de Desarrollo 2012-2015 Ciudad de Manizales. 2012

Banco de la República (2003), Estudios Económicos Manizales, Estructura Económica y Social del Departamento de Caldas, Manizales, marzo de 2003.

Barrera, Juan Pablo (2013). Análisis Sectorial: Sector Hotelero En Colombia. Universidad ICESI. Facultad de Ciencias Administrativas. Cali. 2013

Baum (1996) Baum, T. Unskilled work and the hospitality industry: myth or reality? International Journal of Hospitality Management, Vol. 15, No 3; 1996, p. 207- 209.

Baum (2006), T. Managing people in international tourism, hospitality and leisure.London: Thomson, 2006.

Becker, Gary S., (1964) Human Capital, “Investment in Human Capital: a theoretical and Empirical Analysis, with especial reference to education, New York, National Bureau of economic research.

Becker, Gary S., (1983) “El capital humano” segunda edición. Alianza editorial S.A. Madrid, España, 1983.



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

Becker, Gary S., (1993) Human capital A theoretical and Empirical analysis with special reference to education, The University of Chicago Press, New York, ·3ª edition.

Belausteguigoitia, I. (2004). Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación. Instituto Tecnológico Autónomo de México. Mc Graw Hill.

Bontis, N. (1996): “There's a price on your head: managing intellectual capital strategically” en Business Quarterly, Summer, pp. 40-47.

Burns, P.M. Hard-skills, soft-skills: undervaluing hospitality's ‘service with a smile’. Progress in Tourism and Hospitality Research, Vol. 3, No 3, 1997, p. 239-248

Bustamante, Natalia. “Educación y pobreza en la ciudad de Medellín: Evidencia Empírica”. Pág.35- 47. Economía Universidad EAFIT, Revista Ruido Blanco No 1. Medellín- Colombia, Enero - Junio de 2003.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2007). Gestion Efectiva en las Empresas de Familia. Bogota: Departamento de Publicaciones Cámara de Comercio de Bogotá.

Cardona, Marleny, Cristina Montes Gutiérrez, Juan José Vásquez; Natalia Villegas, Tatiana Brito (2007). “Capital Humano: Una mirada desde la educación y la experiencia Laboral”. Universidad EAFIT, cuaderno de investigación 56. Medellín- Colombia, Abril de 2007.

Chrisman, J.J Chua and P. Sharman (1999), “Definig the family bisuqiness by behavior”, Entrepreneurship Theory and Practice, 23, pp 19-39



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

Chu (2011) CHU, Wenyi. Family ownership and firm performance: Influence of family management, family control and firm size. In: Asia Pacific Journal of Management. Vol.28, No. 4 (2011); p. 833 – 851.

CONPES3397 (2005) Tomado de consultado: Abril 2014

Consejo Manizales (2014) Boletín de prensa: Enero 31, 2014 Tomado de: . Consultado: marzo 2014

Daily, C. M and M.J Dollinger (1993), “Aternative methodologies for identifying family-versus nonfamily –managed business”, Journal of small business Management, 31 (2) pp 79-90.

Deninson (1962) The Sources of Economic Growth in the United States and the Alternatives Before Us, Committee for Economic Development, Nueva York

Gersik, K. (et. al.) (1987) Empresas familiares generación a generación. Editorial Mc Graw-Hill. México. Págs. 1 – 8. 4 BELAUSTEGUIGOITIA, I. (2004). Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación. Instituto Tecnológico Autónomo de México. Mc Graw Hill.

Gobernación de Caldas (2010), Departamento Administrativo de Planeación, Plan Sectorial de Desarrollo Turístico de Caldas 2010

Gómez (2009) Gonzalo; LÓPEZ, María y BETANCOURT, José. Estudio exploratorio sobre la influencia de la visión familiar y la visión patrimonial en el crecimiento en ventas de la



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

empresa familiar colombiana. En: Cuadernos de Administración – Pontificia Universidad Javeriana. Vol. 22, No. 39 (2009); p. 163-190.

Gómez(2010) Gómez, Gonzalo. ¿Cómo construir un legado familiar? Un modelo para tener familias empresarias perdurables. Bogotá: Cengage Learning, 2010. 155 p.19.

Gómez, (2012) Gómez-Betancourt, G., Betancourt Ramírez, J., Zapata Cuervo, N. Empresas familiares multigeneracionales. Revistas Entramado, ISSN (Versión impresa): 1900-3803. Vol. 8 No. 2, 2012 (Julio - Diciembre). PP 38-49

Gómez, ,A., Restrepo, G., González, P. TURISMO EN EL EJE CAFETERO. Banco de la República, 2004.

Gooroochurn, N. and SUGIYARTO, G: Competitiveness indicators in the travel and tourism industry, *Tourism Economics*, 11 (1) Marzo.

Grabinsky, Steider, (2000). *Mi tienda en el nuevo milenio*, 2ª ed., México: Del verbo emprender

Groot, W. and H. Maaseen van den Brinks (2000), ‘Education, training and employability’, *Applied Economics*, 32, pp. 573–81.

http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf
The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015.

Jafari, Jafar (2005). El turismo como disciplina científica, *The Scientification of Tourism*. Política y Sociedad, 2005, Vol. 42 Núm. 1: 39-56



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

Maxwell, G.A., M. MacRae, M. Adam and A. MacVicar (2001), ‘Great expectations: investors in people in Scottish tourism’, *Total Quality Management*, 12 (6), pp. 735–44.

Mendoza, Jorge Eduardo (2002), “Educación, experiencia y especialización manufacturera en la frontera norte de México”, en *Revista Comercio Exterior*, vol. 52, núm. 4, abril, México.

Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Nueva York: The Free Press.

Portafolio (2014) Tomado de <http://www.portafolio.co/economia/aumento-turismo-el-2014>.
[Consultado Agosto 2014](#)

Nickson, Warhurst and Wits (2003). Nickson, D.; Warhurst, C.; Witz, A. The labour of aesthetics and the aesthetics of organization. *Organization*. Vol. 10, No 1, 2003, p. 33-54..

Ramírez Duván Emilio (2007) *Capital humano como factor de crecimiento económico*, Edición electrónica gratuita. Textocompletoen

Ramírez, Duván Emilio (2005) *CAPITAL HUMANO COMO FACTOR DE CRECIMIENTO ECONÓMICO: CASO DEPARTAMENTO DE CALDAS (COLOMBIA)*. Tesis de Maestría. PP 79. 1983-2003

Ramírez, L., Mejía, A., Barrera, A., Medina, F., Argoty, C. (2014) *Estudio de Caracterización del Sector Turístico en los Municipios de Caldas. Recopilación de Datos y Análisis Final*. Cámara de Comercio de Manizales por Caldas. -CCMPC. Octubre 2014



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

Sancho A., Cabrer B., Rico P. (2004) Innovation and profitability in hotel industry: specialization and concentration effects in Spain Hotel Industry. ENTER Conference El Cairo.

Shaw, G.; Williams, A. Critical issues in tourism: a geographical perspective. Oxford: Blackwell, 1994.

Schultz, T. (1961), "Investment in Human Capital", American Economic Review, 51, pp. 1-17.

Schultz, Theodore W. (1985). "Investing in people. The economics of population quality". Págs. 9- 135. Editorial Ariel, S.A. España, diciembre 1985.

Sherman, A. W. JR Y BOLHANDER G., W. (2003): Administración de Recursos Humanos. Ed. Iberoamericana. 9ª ed. México, 425 pp.

Stewart, T. A. (1997): Intellectual capital: The new wealth of organizations, NY: Currency Doubleday, New York.

Stuart-Mill, John (1987) Principles of Political Economy, Reprints of Economics Classics, Fairfield: Augustus M Kelley, 1848/1987

Superintendencia de Sociedades (2001) Sociedades de Familia en Colombia. Bogotá 2001

Valencia, F., Cortázar, D., López A., (2013) Composición de la Economía de la Región Eje Cafetero De Colombia. Banco de la República Colombia. Marzo 2013



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

Westwood (2002) Westwood, A. Is new work good work? London: The Work Foundation, 2002.

WTTC (2014).Travel & Tourism Economic Impact 2014.Colombia. London, United Kingdom. Tomado de: <http://www.wttc.org>. Consultado: Julio 2014.



Diana Marcela Becerra Bolívar
 Maestría en Gestión del Talento Humano
 Universidad de Manizales

ANEXOS

Instrumento aplicado

CALIDAD DE VIDA LABORAL, CAPITAL HUMANO, RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA DEL SECTOR HOTELERO: ANÁLISIS DE CONTRASTE MÉXICO COLOMBIA

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA DE FAMILIA

| | | | | | | | | |
|-------------------------------------|-----|---------------------------|----------------|--|-------------------------|-----|----------|--------|
| 1.1 Fecha de entrevista | Día | Mes | Año | 1.2 Número de cuestionario | | | | |
| 1.3 Nombre de la Empresa: | | | 1.4 Dirección: | | 1.5 Ciudad / Municipio: | | | |
| 1.6 Teléfono: | | | | 1.7 Sector: Hotelero | | | | |
| 1.8. NIT: | | | | | | | | |
| 1.8 Nombre del entrevistado: | | | | 1.9 Cargo del entrevistado en la empresa: | | | | |
| 1.10 E- mail: | | 1.11 Año de constitución: | | 1.12 Estructura de Propiedad | | SAS | Limitada | Coma |
| | | | | | | | | Otra.. |
| 1.13 Número de empleados (año 2015) | | | | 1.14 Nombre de la casa Matriz si la posee: | | | | |
| Micro (1-10) | | Pequeña (11-50) | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Mediana (51-200) | | Alta (>200- | | | | | | |
| | | | | | | | | |



Diana Marcela Becerra Bolívar
 Maestría en Gestión del Talento Humano
 Universidad de Manizales

| | <p>1.15 Rango Activos (Millones de pesos. Año 2014)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="width: 25%; text-align: center;"><166'</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">167' a 1661'</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">1662' a 4980'</td> <td style="width: 25%; text-align: center;">>4981'</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> | <166' | 167' a 1661' | 1662' a 4980' | >4981' | | | | | | | | |
|--|---|--------------------------------|-----------------|--------------------------------|------------------|------|--|--------------------|--|--|--|--|--|
| <166' | 167' a 1661' | 1662' a 4980' | >4981' | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | |
| <p>1.16 ¿Qué porcentaje de capital accionario de este hotel es nacional y extranjero?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th style="width: 40%;">Origen del Capital</th> <th style="width: 30%;">Actualmente (%)</th> <th style="width: 30%;">Y cuando se fundó la Firma (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Capital Nacional</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Capital Extranjero</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | | Origen del Capital | Actualmente (%) | Y cuando se fundó la Firma (%) | Capital Nacional | | | Capital Extranjero | | | | | |
| Origen del Capital | Actualmente (%) | Y cuando se fundó la Firma (%) | | | | | | | | | | | |
| Capital Nacional | | | | | | | | | | | | | |
| Capital Extranjero | | | | | | | | | | | | | |
| <p>1.17 Acerca de sus Ventas:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">Valor</th> <th style="width: 20%;">2011</th> <th style="width: 20%;">2012</th> <th style="width: 20%;">2013</th> <th style="width: 20%;">2014</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cual es el valor de sus ventas totales en...</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | | Valor | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | Cual es el valor de sus ventas totales en... | | | | | | |
| Valor | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | | | | | | | | | |
| Cual es el valor de sus ventas totales en... | | | | | | | | | | | | | |

CONTEXTO DE LA EMPRESA

| |
|--|
| <p>2.1 HISTORIA DE LA EMPRESA DE FAMILIA (generación actual)</p> |
| <p>2.2 Número de personas que desarrollaron el proyecto empresarial y tipo de relación establecida</p> |

3. CAPITAL HUMANO



Diana Marcela Becerra Bolívar
 Maestría en Gestión del Talento Humano
 Universidad de Manizales

3.1 ¿Cuál es el número de trabajadores por tipo de contrato en la empresa?

| TIPO DE CONTRATO | NÚMERO |
|---|--------|
| Contrato a término fijo | |
| Contrato a término indefinido | |
| Contrato por prestación de servicios | |
| Cooperativas | |
| Contratación por temporadas o fines de semana | |
| Otros (¿Cuáles? _____?) | |

3.2 Indique el número promedio de empleados que laboraron en su empresa en los años 2013 _____ y 2014 _____

3.3 Indique el NIVEL de formación de los empleados que laboraron en su empresa en los años 2013 y 2014

| MÁXIMO NIVEL DE FORMACIÓN ALCANZADO | NÚMERO EMPLEADOS (tiempo completo, permanente y temporal) | | |
|---|---|------|------|
| | 2013 | 2014 | 2015 |
| | Doctorado | | |
| Maestría | | | |
| Especialización | | | |
| Universitario | | | |
| Tecnólogo | | | |
| Técnico | | | |
| Educación secundaria | | | |
| Educación primaria | | | |
| Trabajador calificado por el SENA o CONALEP | | | |
| Ninguno | | | |

3.4 Indique el número promedio de días de ausentismo laboral de sus empleados por problemas de salud en los años 2013 _____ y 2014 _____

3.12 ¿Qué programas de formación para el trabajo promueve la empresa entre sus trabajadores?



Diana Marcela Becerra Bolívar
 Maestría en Gestión del Talento Humano
 Universidad de Manizales

¿Cuántas horas de formación en promedio al año con apoyo de la empresa reciben los trabajadores?

¿Qué políticas de seguridad en el trabajo tiene la empresa?

3.4. ¿Cuáles son las principales causas de ausentismo laboral de los empleados de su organización?

| | |
|--|--|
| Incapacidad por enfermedad común | |
| Incapacidad por enfermedad profesional | |
| Incapacidad por enfermedades catastróficas | |
| Incapacidad por accidente de trabajo | |
| Accidentes fuera del entorno laboral | |
| Estrés laboral | |
| Otra, Cuál | |

3.5. ¿Cuál considera usted que es el estado general de salud de sus colaboradores?

| Muy mala | mala | regular | Buena | Muy buena |
|----------|------|---------|-------|-----------|
| | | | | |



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

3.6. ¿Qué programas de promoción de la salud adelanta su organización entre sus trabajadores?

3.7 ¿Cuántos de sus colaboradores habitan en vivienda propia?_____

3.8 ¿Cuál es el promedio de ingresos de los trabajadores de su empresa?

| | |
|--|--|
| Entre 0 y 1 salario mínimo mensual | |
| Entre 1.1 y 2 salarios mínimos mensuales | |
| Entre 2.1 y 4 salarios mínimos mensuales | |
| Entre 4.1 y 8 salarios mínimos mensuales | |
| Más de 8.1 salarios mínimos mensuales | |

3.9 En Promedio la antigüedad de los trabajadores es:

| | |
|-------------------------|--|
| Menor de un año | |
| Entre uno y dos años | |
| Entre dos y cinco años | |
| Entre cinco y diez años | |
| Más de diez años | |

3.10 Indique el número de empleados de su organización que se encuentran afiliados a la seguridad social?_____

3.11 Indique el número de trabajadores de su empresa que se encuentran vinculados a cada uno de los siguientes regímenes de seguridad social

| | |
|----------------------------|--|
| Contributivo dependiente | |
| Contributivo independiente | |
| Régimen subsidiado | |

3.12¿Cuáles son las características para elegir los trabajadores? (Por favor mencionarlos en orden de importancia siendo 1 mayor poder de decisión en capacitación.)



Diana Marcela Becerra Bolívar
 Maestría en Gestión del Talento Humano
 Universidad de Manizales

| Categorías | Nivel de ocupación | | | | |
|-----------------------|--------------------|--------------|----------------|-----------------------|----------------------------|
| | Operario | Supervisores | Jefe de Planta | Ingenieros y Técnicos | Gerentes y Administradores |
| Años de Educación | | | | | |
| Experiencia | | | | | |
| Habilidades Manuales | | | | | |
| Perfil Administrativo | | | | | |

3.13 ¿Cuáles son los principales dificultades que usted encuentra en el mercado laboral a la hora de contratar colaboradores para su empresa? Por favor selecciónelos en orden de importancia siendo 1 el más importante.

| | |
|--|--|
| Falta de personal calificado | |
| Falta de conocimiento en segundo idioma | |
| Desconocimiento del sector turístico | |
| Demandas salariales altas en el mercado de trabajo | |
| Alta tasa de rotación de los empleados | |
| Otros especifique cuál: _____ | |

3.14 ¿Qué programas tiene la empresa para promover la diversidad entre sus trabajadores?

| | |
|--|--|
| Contratación de personas pertenecientes a minorías étnicas | |
| Contratación de adultos mayores | |
| Contratación de mujeres | |
| Contratación de desempleados de larga duración | |
| Contratación de personas en condición de vulnerabilidad | |
| Contratación de personas LGBTTTI | |

3.15 ¿De qué forma promueve la organización la vinculación de jóvenes al mercado laboral?



Diana Marcela Becerra Bolívar
 Maestría en Gestión del Talento Humano
 Universidad de Manizales

| | |
|-------------------------------------|--|
| Contratos de aprendizaje | |
| Pasantías o prácticas estudiantiles | |
| Contrato de primer empleo | |
| Otra, Cuál | |

3.16 ¿Con que organizaciones del sector educativo se relaciona la empresa permitiendo que los alumnos de IES hagan practicas estudiantiles?

| | |
|--|--|
| Universidades | |
| Instituciones de educación técnica y tecnológica | |
| SENA – CONALEP | |
| Instituciones para el trabajo y el desarrollo humano | |
| Otra, cuál | |

3.17 ¿De las nuevas contrataciones de personal realizadas en los últimos cinco años cuantos corresponden a jóvenes que han realizado su práctica estudiantil en la empresa? _____

3.18 ¿Cuándo un integrante de la familia se va a vincular laboralmente a la empresa tiene el mismo nivel de exigencia en su formación que un particular?

| | |
|----|--|
| SI | |
| NO | |

4. CALIDAD DE VIDA LABORAL

4.1. Enumere los posibles riesgos laborales que están presentes en su empresa

4.2. ¿Qué programas desarrolla la empresa en materia de prevención de riesgo laboral?



Diana Marcela Becerra Bolívar
 Maestría en Gestión del Talento Humano
 Universidad de Manizales

| | | |
|---|-----------|-----------|
| 4.3 La empresa tiene programas para fomentar el buen uso del tiempo libre, el libre esparcimiento y el desarrollo de actividades recreativas | SÍ | NO |
| | | |

4.4 Si su respuesta es afirmativa enumere los diferentes programas que la empresa desarrolla para fomentar el buen uso del tiempo libre, el libre esparcimiento y el desarrollo de actividades recreativas y deportivas

4.5. Realice una breve descripción frente a las condiciones y medio ambiente de trabajo presente en su organización

4.6 Considere que los siguientes aspectos tienen una buena dotación y se encuentran en perfectas condiciones dentro de la empresa

| | SI | NO |
|---|-----------|-----------|
| Entorno físico, instalaciones y equipamientos | | |
| Recursos materiales y técnicos | | |
| Condiciones higiénicas | | |

4.7 ¿Cómo considera usted las condiciones de salud de sus trabajadores?



Diana Marcela Becerra Bolívar
 Maestría en Gestión del Talento Humano
 Universidad de Manizales

4.8 ¿Qué programas de bienestar laboral realiza la empresa?

4.9 Los siguientes aspectos se encuentran definidos dentro de la política empresarial de su organización

| | SI | NO |
|--|----|----|
| Existe un plan de carrera estructurado | | |
| Existe un plan de capacitación estructurado | | |
| Existen oportunidades de ascenso y promoción dentro de la empresa | | |
| La empresa tiene un plan estratégico donde define las metas a alcanzar | | |

| | | |
|---|----|----|
| 4.10 La empresa tiene un programa de recompensas y/o incentivos estructurado | SÍ | NO |
| | | |

4.11 Si su respuesta fue afirmativa o si se ha considerado diseñar un programa de recompensas en la organización. Describa ¿Qué características presenta el programa de recompensas y/o incentivos?

| | | |
|---|----|----|
| 4.12 En la empresa se han presentado casos de acoso sexual | SÍ | NO |
| | | |



Diana Marcela Becerra Bolívar
 Maestría en Gestión del Talento Humano
 Universidad de Manizales

4.13 Si su respuesta fue afirmativa o si han considerado que en la organización se puede presentar algún caso ¿Qué programas para evitar el acoso sexual han desarrollado?

| | | |
|--|-----------|-----------|
| 4.14 En la empresa se han presentado casos de acoso laboral | SÍ | NO |
| | | |

4.15 Si su respuesta fue afirmativa o si han considerado que en la organización se puede presentar algún caso ¿Qué programas para evitar el acoso laboral han desarrollado?

| | | |
|--|-----------|-----------|
| 4.16 ¿La empresa promueve la participación de los trabajadores en la toma de decisiones directivas? | SÍ | NO |
| | | |

4.17 Si su respuesta fue afirmativa o si han considerado que en la organización se puede presentar algún caso ¿Cómo la empresa promueve la participación de los trabajadores en la toma de decisiones?

4.18 Que prácticas promoción laboral se han desarrollado en los últimos cinco años



Diana Marcela Becerra Bolívar
 Maestría en Gestión del Talento Humano
 Universidad de Manizales

| | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 4.19 La empresa garantiza la equidad de género en la organización | SÍ | NO |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

4.20 Si su respuesta fue afirmativa o si ha considerado que en la organización se garantice la equidad de género. Describa ¿Cómo la empresa promueve la equidad de género en la organización?

5. PRACTICAS RESPONSABLES DE LA EMPRESAS

| | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 5.1 ¿En su empresa se promueve la responsabilidad social empresarial? | SÍ | NO |
| | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

5.2 Indique Cuál de las siguientes prácticas son desarrolladas por su organización

| | SI | NO |
|--|--------------------------|--------------------------|
| Promoción de la paz y los derechos humanos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Promoción de prácticas de competencia sana | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Promoción de la ciencia y la tecnología | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Campañas de salud | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Promoción y campañas de educación | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Generar empleo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Impulsar proyectos productivos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



Diana Marcela Becerra Bolívar
 Maestría en Gestión del Talento Humano
 Universidad de Manizales

| | | |
|---|--|--|
| Atender necesidades de población vulnerable | | |
| Controlar basuras y residuos | | |
| Cuidar el medio ambiente | | |
| Promover el desarrollo sostenible | | |
| Promover los derechos de los trabajadores | | |
| Aportar en la construcción de ciudadanía para disminuir la corrupción | | |
| Mejorar la seguridad de las comunidades vecinas | | |
| Marketing responsable | | |

5.3 ¿Si su empresa dispone de alguno de los siguientes sistemas de Gestión o planes estratégicos, ¿Podría definir sus rasgos generales?

| | |
|---------------------------------|--|
| Prevención de riesgos Laborales | |
| Recursos Humanos | |
| Medio ambiente | |
| Sistema de gestión de calidad | |
| Otro | |

| | | |
|--|----|----|
| 5.4 La empresa tiene personas contratadas en situación de discapacidad | SÍ | NO |
| | | |
| 5.5 Establezca el número de personas en situación de discapacidad contratadas | | |



Diana Marcela Becerra Bolívar
 Maestría en Gestión del Talento Humano
 Universidad de Manizales

5.6 Si su respuesta fue afirmativa o si ha considerado que en la organización es posible contratar personas en condición de discapacidad. Describa ¿Qué programas tiene la empresa para generar bienestar laboral en las personas en situación de discapacidad?

| | | |
|---|-----------|-----------|
| 5.7 ¿Realiza su organización acciones de formación y/o sensibilización internas sobre no discriminación e igualdad de oportunidades en el empleo, o sobre gestión de la diversidad, que incluyan entre los contenidos al colectivo de personas en situación de discapacidad discapacidad, mejorando el conocimiento del mismo? | SÍ | NO |
| | | |

5.8 Si su respuesta fue afirmativa o si ha considerado realizar acciones de sensibilización. Describa ¿Qué programas tiene la empresa para fomentar la no discriminación e igualdad?

| | | |
|--|-----------|-----------|
| 5.9 ¿Fomenta su empresa la igualdad efectiva de oportunidades entre hombres y mujeres en todos los aspectos, incluyendo el acceso a puestos directivos? | SÍ | NO |
| | | |



Diana Marcela Becerra Bolívar
 Maestría en Gestión del Talento Humano
 Universidad de Manizales

5.10 ¿Dispone su empresa de un proceso de promoción del personal que garantice los siguientes aspectos?

| | SI | NO |
|---------------------------|----|----|
| Objetividad | | |
| Transparencia | | |
| Igualdad de oportunidades | | |
| No discriminación | | |

| | | |
|--|----|----|
| 5.11 La empresa ha identificado sus grupos de interés y los ha priorizado en función de su relevancia para la organización? | SÍ | NO |
| | | |

| | | | |
|---|--------|---------|----|
| 5.12 ¿Existe en su empresa de manera verbal o escrita un código de conducta? | VERBAL | ESCRITO | NO |
| | | | |

5.13 Si su respuesta fue afirmativa o si ha considerado realizar un código de ética. Describa ¿Qué aspectos componen el código de ética de la organización?

5.14 ¿Cuáles son los valores de la empresa?



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

5.15 De acuerdo con las dinámicas empresariales del sector ¿Qué comportamiento considera criticable, indeseable o anti-ético?

| | | | |
|--|--------|---------|----|
| 5.16 ¿Transmite o difunde los principios éticos de su empresa entre sus empleados/as y en general entre los diferentes grupos de interés? | VERBAL | ESCRITO | NO |
| | | | |

5.17 Qué programas desarrolla la empresa y el sector para relacionarse con la comunidad?



Diana Marcela Becerra Bolívar
 Maestría en Gestión del Talento Humano
 Universidad de Manizales

| | | |
|--|----|----|
| 5.18 ¿Han cambiado las formas de relación en la empresa y el sector con la comunidad? | SI | NO |
| | | |

5.19 Si su respuesta fue afirmativa. Describa ¿Por qué estas relaciones cambiaron?

5.20 ¿Cuáles son los resultados de estas relaciones desde el punto de vista de las empresas, de las organizaciones locales, considerando las comunidades y el desarrollo local?

| | | |
|---|----|----|
| 5.21 Posee su empresa representación sindical? | SI | NO |
| | | |

5.22 Si su respuesta fue afirmativa. Describa ¿cómo son las relaciones con el sindicato?



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

| | | |
|--|----|----|
| 5.23 ¿Posee su empresa un pacto colectivo? | SI | NO |
|--|----|----|

6. COMPETITIVIDAD

6.1 Describa **condiciones de competitividad de la empresa de Familia...**

6.2 De **su empresa identifique...**

Lo mejor:

Lo peor:

| | | |
|--|--|--|
| | | |
|--|--|--|



Diana Marcela Becerra Bolívar
 Maestría en Gestión del Talento Humano
 Universidad de Manizales

| | | |
|--|--|--|
| | | |
|--|--|--|

6.3. Escriba **cuatro PALABRAS CLAVE** que le vengan a la mente **cuando piensa en el término competitividad**

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | |
|--|--|--|--|

6.4. Escriba **cuatro PALABRAS CLAVE** que **asocie con la gestión de su empresa**

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | |
|--|--|--|--|

6.5 Las siguientes afirmaciones identifican características competitivas de una organización, ninguna descripción es mejor que las otras simplemente son diferentes. Para cada una de las siguientes afirmaciones posicione a su empresa dentro de la escala 0 (pésimas condiciones) a 10 (excelentes condiciones).

| | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 10 |
|--|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|----|
| Calidad del servicio | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Desarrollo de nuevos servicios | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Productividad del Negocio | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Esfuerzo continuo de reducción de costos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de control de calidad de servicios | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Precio | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gama amplia de servicios | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Esfuerzo por lograr una marca identificable | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |



Diana Marcela Becerra Bolívar
 Maestría en Gestión del Talento Humano
 Universidad de Manizales

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Influir en los canales de promoción | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Esfuerzos por mejorar la calidad de las materias primas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Innovación en el proceso de servicio | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Capacidades amplias de servicio al cliente | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mantenimiento de niveles bajos de inventario en materias primas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Mejora de los servicios existentes | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Innovación en técnicas y métodos de marketing | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Promoción y Publicidad por encima de la media del sector | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Capacidad para desarrollar servicios especializados | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Especialización en segmentos geográficos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Productos en segmentos de alto precio | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Esfuerzos para mejorar la calidad de la publicidad | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Esfuerzos para alcanzar una reputación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

6.6A continuación se presentan algunos factores de desempeño organizacional. Por favor califique de 0 a 10 la satisfacción frente a los resultados obtenidos por su empresa en el último año le solicitamos valorar cada ítem en una escala de 0 a 10 donde 0= “malos resultados en el último año” y 10= “buenos resultados”.

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|----|
| | 0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 10 |
| Ventas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tasa de crecimiento | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cuota de mercado | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ganancias operativas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ganancia por ratio de ventas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Flujo de caja de operaciones | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Retorno sobre la inversión | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Desarrollo de nuevos servicios | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Desarrollo de nuevos mercados | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Actividades de I+D | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |



Diana Marcela Becerra Bolívar
 Maestría en Gestión del Talento Humano
 Universidad de Manizales

| | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Programas de reducción de costos | | | | | | | | | | | | |
| Desarrollo de personal | | | | | | | | | | | | |

| | | | | |
|---|-------|----------|----------|---------------|
| 6.7 los proveedores de la empresa de familia a la cual usted está vinculado se localizan en el entorno | Local | Regional | Nacional | Internacional |
| | | | | |

6.8 Describa ¿cómo son las relaciones con los proveedores de la empresa?

| | | | | |
|--|-------|----------|----------|---------------|
| 6.9 La competencia de la empresa de familia a la cual usted está vinculado se localizan en el entorno | Local | Regional | Nacional | Internacional |
| | | | | |

6.10 Describa ¿Qué tipo de relaciones tienen con las organizaciones que son su competencia directa?



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

| | | |
|--|----|----|
| 6.11 Su empresa ha innovado en productos o servicios en los últimos tres años | SI | NO |
| | | |

6.12 Si su respuesta fue afirmativa. Describa ¿cuáles han sido los productos o servicios innovadores generados en la organización?

Comentarios: _____



Diana Marcela Becerra Bolívar
Maestría en Gestión del Talento Humano
Universidad de Manizales

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN ENTREVISTADOR(A):

| |
|------------------|
| Nombre Completo: |
| Teléfono: |