

# Las competencias gerenciales en modelos de Gestión del Talento Humano: caso sector turismo en Santander

Investigación Terminada

Andrés Mauricio García Gómez  
Administración de Empresas. Facultad  
de Ciencias Socioeconómicas y  
Empresariales  
agarcia@correo.ut.edu.co

Alba Patricia Guzmán Duque  
Administración de Empresas.  
Facultad de Ciencias  
Socioeconómicas y Empresariales  
aguzman@correo.uts.edu.co

Alejandro Bianchá Hernández  
Administración de Empresas.  
Facultad de Ciencias  
Socioeconómicas y Empresariales  
abiancha@correo.uts.edu.co

## RESUMEN

Las competencias son características propias del ser humano, entrelazadas con la efectividad para el logro de objetivos en contextos organizacionales o individuales, derivados de la unión de sus aptitudes, sus conocimientos y los rasgos de su personalidad. Esta investigación es de carácter descriptivo y se enfoca en analizar la percepción de 59 directivos del nivel estratégico de las mipymes del sector de turismo en Santander [Colombia] para evidenciar las competencias gerenciales que se requieren en el sector. Se identifican las bases teóricas de las competencias en relación con los modelos de gestión del talento humano de Beer, Harper y Lynch, Chiavenato, Cuesta y Allen, evidenciando que las competencias en el nivel estratégico se orientan hacia el modelo de gestión de Allen. Además, se detecta que la motivación y el liderazgo son las principales competencias que evidencian apropiación por parte del nivel estratégico de las mipymes. Se propone a las empresas la fijación de estrategias que alineen las demás competencias gerenciales del modelo de gestión para alcanzar su nivel de competitividad, eficiencia y eficacia que conlleve hacia la efectividad de las mipymes del sector de turismo en Santander.

## ABSTRACT

Competencies are the characteristics of human beings, intertwined with the effectiveness of achieving objectives in organizational or individual contexts, derived from the Union of their skills, knowledge and personality traits. This research is descriptive in nature and focuses on analyzing the perception of 59 managers of the strategic level of msms in the tourism sector in Santander [Colombia] to demonstrate the management competencies required in the sector. The theoretical bases of the competencies are identified in relation to the human talent management models of Beer, Harper and Lynch, Chiavenato, Cuesta and Allen, showing that the competencies at the strategic level are oriented towards the Allen management model. In addition, it is detected that motivation and leadership are the main competencies that demonstrate appropriation by the strategic level of MSMEs. It proposes to the companies the fixing of strategies that align the other management competencies of the management model to reach their level of competitiveness, efficiency and efficiency that leads towards the effectiveness of the msms of the tourism sector in Santander.

## Línea de Conocimiento

La investigación se clasifica en el tema de dirección general y estrategia.

## Palabras Clave

Efectividad, competencias, gestión, modelos, talento humano.

## 1. INTRODUCCIÓN

La investigación se encamina dentro del análisis de los modelos de gestión del talento humano (MGTH) para aplicar en la industria turística en el departamento de Santander, en concordancia con las competencias gerenciales más utilizadas por los directivos del nivel estratégico, y que se integran en este tipo de modelos. El sector turístico viene en proceso de expansión logrando una participación importante en la economía de la región, con un aporte diferenciador en el Producto Interno Bruto (PIB), después de la Minería y los Hidrocarburos, logrando unos ingresos de 55.1 billones de pesos (WTTC 2018). Este aporte de participación identifica un crecimiento de la industria, registrando en ventas 3 millones 600 mil dólares en la vigencia del año 2017 (MINCIT 2017). La región santandereana identifica cifras importantes en las empresas hoteleras y restaurantes, siendo estos sectores transversales en la industria turística, con una ocupación del 31.3% para el primer trimestre del año 2018 (MINCIT 2018). El crecimiento de esta industria en la región se ha consolidado por los aportes ejecutados en la infraestructura vial [carreteras de cuarta generación], que se han gestado desde hace seis años atrás con una inversión de 49 mil millones de pesos, impulsando el desarrollo en los municipios del departamento. Esta inversión permite una tasa de incremento del 63% del turismo internacional en países como Francia, Estados Unidos y España. La investigación se encaminó en el análisis de las competencias gerenciales que se integran en los modelos de gestión del talento humano, para ser utilizados en las mipymes del sector de turismo, buscando plantear ideas que aporten al incremento de la eficiencia y la eficacia para llegar a la efectividad y aumentar la competitividad de las mipymes de la región santandereana.

## 2. APROXIMACIÓN TEÓRICA

Las competencias se orientan hacia las características propias del ser humano hacia los procesos de efectividad donde participa en unión con el trabajo o en situaciones conjuntas que el hombre desarrolla dentro de su cotidianidad para la resolución de problemas (Spencer & Spencer, 1993). Faix, Budde y Friedli (2015) citando a McClelland en su investigación de 1973 hacen referencia hacia las características de ser humano y que son estables de acuerdo con los resultados de un cargo en una organización. Sbriller (2017) citando a Mertens en su publicación de 1998 implica que es la capacidad del ser humano para el desarrollo de objetivos en una situación dada. Mbarki, Rharzouz y Boubker (2018) citando a Lévy en su publicación de 1997 las interpretan como los comportamientos que

tienen la capacidad de transformarse y que son eficientes para el cumplimiento de funciones y actividades, ligadas a sus aptitudes, conocimientos y rasgos de personalidad. Hoffmann *et al.* (2017) aseguran que es una característica como habilidad del ser humano que incluye los motivos, rasgos y habilidades diferenciados del ser humano aportando a la imagen del sujeto, basados en su conocimiento que como persona que interactúa y toma decisiones en su contexto organizacional. Alles (2016) asegura que se orienta hacia la personalidad del ser humano como un todo que se manifiesta en sus comportamientos para lograr un desempeño exitoso en su área laboral. Finalmente, Guzmán, Rueda y Mendoza (2017) aseguran que las competencias se orientan hacia la aplicación de los conocimientos en una situación dada para resolver un problema, sabiendo comportarse dependiendo del ambiente en que se encuentre.

### 2.1 Clasificación de las competencias

Las competencias se clasifican en diferentes categorías según sus autores. Para Spencer y Spencer (1993): motivación, características, concepto propio, conocimiento y habilidad; tendiendo a: *a) competencias de logro y acción* compuestas por la orientación al logro, la preocupación por el orden, la calidad y la precisión, la iniciativa y la búsqueda de información; *b) competencias de ayuda y servicio* que contienen el entendimiento interpersonal y la orientación al cliente; *c) competencias de influencia* que consideran la influencia e impacto, la construcción de relaciones, la conciencia organizacional; *d) competencias gerenciales* que abarcan el desarrollo de personas, la dirección de personas, el trabajo en equipo y cooperación y el liderazgo; *e) Competencias cognoscitivas* que consideran el pensamiento analítico y el razonamiento conceptual; y, *f) Competencias de eficacia personal* que incluyen el autocontrol, la confianza en sí mismo, el comportamiento ante los fracasos y la flexibilidad.

Para Alles (2016) las competencias se agrupan en dos categorías: *competencias cardinales*, son las competencias básicas que requieren todos los miembros de una organización; y, *competencias específicas* encaminadas hacia los mandos estratégicos de una organización, considerando los niveles ejecutivos, táctico gerencial, niveles iniciales, trabajadores del conocimiento y la *e-competence*. Otra Mirada de la clasificación de la competencia la mencionan López y Reina (2012) citando a Goleman, Boyatzis y McKee, considerando las *competencias personales*, que se direccionan hacia la conciencia de sí mismo, las autococencia emocional, la valoración adecuada del ser en sí, entre otras, y las *competencias sociales* que integra, la empatía, la conciencia organizacional y la orientación al servicio. Para Levy-Leboyer (1997), las competencias se ubican en: *competencias universales* y *competencias supra-renales* (Ver tabla 1).

Por otra parte, Martín y Omrani (2015) aseveran que las competencias se clasifican en *genéricas* que se relacionan con el desempeño de las personas en un contexto determinado, y *específicas* direccionadas a la resolución de problemas específicos aplicando los conocimientos adquiridos. Para el Ministerio de Educación Nacional (MEN ,2005) las competencias deben ser útiles para la vida del ser humano, y son: *las competencias laborales* que conllevan hacia una formación que se enmarca hacia la productividad y competitividad, siendo aplicada en cualquier función laboral, y sector económico empresarial, y que son consideradas dentro del ámbito productivo, a partir de seis competencias macro-laborales: intelectuales, personales, interpersonales, organizacionales, tecnológicas, empresariales para el emprendimiento. Cada competencia está integrada por habilidades laborales y orientadas a las competencias gerenciales

que Hellriegel, Jackson y Slocum (Querales, 2010) han indicado como importantes, considerando: la agrupación de conocimientos, destrezas y comportamientos, en combinación con la actitud personal para el desempeño del rol gerencial dentro de la organización. Las segundas que son las competencias específicas se relacionan con el conocimiento de una labor o saber propio.

**Tabla 1. Especificación de las competencias universales y supra-competencias. Elaboración propia a partir de Levy-Leboyer (1997).**

Competencias universales	Supra-Competencias
Presentación oral	Intelectuales
Comunicación oral y escrita	Perspectiva estratégica
Análisis y comprensión de problemas dentro y fuera de la organización	Análisis y sentido común
Planificación y organización	Planificación y organización
Delegación	
Control	<b>Interpersonales</b>
Desarrollo de los subordinados	Dirigir colaboradores
Sensibilidad	Persuasión
Autoridad	Decisión
Tenacidad	Sensibilidad interpersonal
Negociación	Comunicación oral
Vocación y adaptabilidad	
Sentido común	<b>Adaptabilidad</b>
Creatividad	Adaptación al medio
Tomar riesgos y motivación	
Decisión e independencia	<b>Orientación a resultados</b>
Conocimientos	Energía e iniciativa
Energía e iniciativa	Deseos de éxito
Tolerancia al estrés	Sensatez para los negocios

## 2.2. Modelos de competencias

Existen diferentes modelos de competencias. El de McClelland denominado modelo de competencias distintivas, el de William Byham denominado modelo por competencias genéricas y el modelo funcional de Sydney Fine (Saracho, 2005).

### 2.2.1. Modelo de competencias distintivas

El modelo se basa en las características del ser humano como ente aportante valores positivos para el desarrollo organizacional, es desde esta premisa que el modelo por competencias de McClelland, considera que la competencia es multivariada al determinar la diversidad de características del ser humano, expresada en los resultados laborales que crean un perfil que lo hace identificable. Saracho (2005) propone una metodología para la implementación del modelo de competencias de McClelland (ver tabla 2).

**Tabla 2. Metodología para implementar el modelo de competencias distintivas de McClelland. Saracho (2005)**

Etapas	Metodología
1	Análisis estratégico

Etapas	Metodología
2	Identificación de personas de mayor desempeño
3	Determinación de criterios para la diferenciación del desempeño superior
4	Entrevista de eventos conductuales para la identificación de conductas que llevan al mayor desempeño
5	Análisis de las características que permiten realizar las conductas que llevan al desempeño superior
6	Formulación de competencias: características asociadas al comportamiento y excelentes resultados
7	Elaboración del perfil de competencias deseables
8	Comparación de las competencias de cada uno con el perfil deseable
9	Entrenamiento para el desarrollo de las características

### 2.2.2. Modelos de competencias genéricas

Considera al ser humano con conductas clásicas que permiten el desempeño tradicional adecuado en el campo laboral, que son propias de otras personas, es decir, son conductas genéricas que también las asumen otros seres humanos para el desarrollo de actividades laborales iguales o similares en diferentes empresas. Se identifican considerando el comportamiento conductual que permite la creación de un patrón eficaz de comportamiento organizacional para el desempeño de actividades alcanzando el cumplimiento de objetivos empresariales. En este sentido, Saracho (2005) propone una metodología de nueve pasos para aplicar el modelo de Byham (ver tabla 3).

**Tabla 3. Metodología para implementar el modelo de competencias genéricas de Byham. Saracho (2005)**

Etapas	Metodología
1	Selección de empresas exitosas por industrias
2	Identificación de mejores prácticas por puesto de trabajo o rol
3	Identificación de comportamientos que llevan a las mejores prácticas
4	Entrevista de incidentes críticos a una muestra de las personas que ocupan puestos similares
5	Definición de competencias y conductas genéricas por puestos: taxonomía
6	Análisis de puestos y asignación de competencias elegidas según taxonomía
7	Elaboración de perfil de competencias requeridas
8	Comparación de las competencias de cada uno con el perfil requerido
9	Entrenamiento para el desarrollo de comportamientos requeridos

### 2.2.3. Modelo de competencias funcional

Este modelo mantiene la premisa de mostrar resultados básicos en el cumplimiento de las actividades y funciones de un cargo laboral, considerando parámetros de calidad, productividad y seguridad que la organización exige, para cumplir con lo planeado. En este caso, el modelo de Fine es directamente proporcional al desempeño,

Este material es presentado al VII Encuentro de Investigadores y IV Encuentro de Semilleros de Investigación - Red RIACO 2018. La Universidad Autónoma de Bucaramanga se reserva los derechos de divulgación con fines académicos, respetando en todo caso los derechos morales de los autores y bajo discrecionalidad del grupo de investigación que respalda cada trabajo para definir los derechos de autor. **Conserve esta información**

basado en una competencia que agrupa al ser humano, con su comportamiento y los recursos para el logro de los resultados de forma individual en cada cargo laboral sin importar el ser humano que realice las funciones y actividades de cada cargo. Saracho (2005) propone nueve pasos metodológicos para implementar el modelo de Fine (ver tabla 4).

**Tabla 4. Metodología para implementar el modelo de competencias funcional de Fine. Saracho (2005)**

Etapas	Metodología
1	Análisis del proceso productivo y de la cadena de valor
2	Identificación de las funciones del proceso según resultado
3	Realización del mapa funcional con los resultados que puede tener una sola persona
4	Determinación de los recursos personales y del entorno
5	Redacción de competencias basadas en el desempeño: resultado mínimo a obtener por cada puesto
6	Establecer las normas de competencias
7	Diseño de perfiles a partir de la asignación de competencias por cargos
8	Acreditación de competencias y establecer brechas
9	Capacitación para el cierre de brechas y obtención de certificación

## 2.3. Modelos de gestión del talento humano

Los modelos de gestión del talento humano están en constante unión con la capacidad de gerencia del nivel estratégico y tácito, de las organizaciones que asumen competencias laborales propias de este nivel empresarial reflejadas en su desarrollo y aplicación.

### 2.3.1 Modelo conceptual de Michael Beer

El modelo fue planteado por Beer, Spector, Lawrence, Mills y Walton (1989), y está conformado por tres políticas que son controladas por la influencia del grupo social laboral, considerando elementos motivacionales y que son: a) Sistema de Trabajo; b) Flujo de Recurso humano; y, c) Sistema de recompensa. Desde esta perspectiva de funcionalidad, este modelo integra el proceso de auditoría en la Gestión el Recurso Humano, y permite alcanzar la retroalimentación de todo el proceso del modelo, alcanzando la calidad en la organización, e integrando la dirección estratégica con una filosofía gerencial de los niveles central y superior en la escala gerencial empresarial. Lo anterior permite una interacción con el entorno, y la existencia de una conducción metodológica que alinee el modelo en toda su magnitud para el cumplimiento de los objetivos organizacionales desde lo central hasta lo individual.

### 2.3.2. Modelo de Recurso Humano de Harper y Lynch

El modelo se manifiesta por medio de un plan estratégico, que logre prever las necesidades de la organización, basado en el inventario de personal para identificar la capacidad productiva de la empresa, y que se controla al ejecutar estrategias de evaluación del potencial humano, para finalizar con una auditoría hacia el grupo social. Todas las actividades se interconectan y orientan con la estrategia

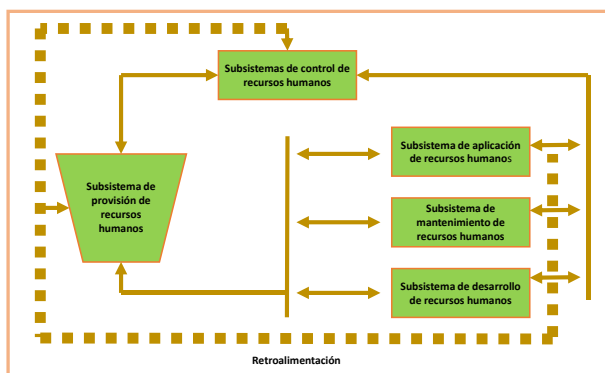
organizacional para el logro de los objetivos propuestos por la organización, como se observa en la Figura 1.



**Figura 1. Modelo de recurso humano que evidencia las actividades que se deben realizar en la gestión a partir de una planeación estratégica. Harper y Lynch (1992).**

### 2.3.2. Modelo de Administración del Recurso Humano de Chiavenato.

El modelo de Chiavenato (2000) se une al proceso administrativo que integra la planeación y la organización, para el desarrollo y coordinación en unión con un control efectivo hacia el grupo social, para que este adquiera un desarrollo eficiente que se dirija en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Contempla cinco subsistemas interrelacionados e interdependientes que permiten al empleado ser captado y atraído en un desarrollo bajo el control organizacional: *a) la provisión de recursos humanos*, con estrategias basadas en el reclutamiento, selección del personal; *b) la aplicación del recurso humano*, relacionado con la integración del grupo social, diseño, análisis y evaluación del cargo; *c) el mantenimiento del recurso humano*, en procesos de remuneración y compensación, higiene social; *d) la capacitación y desarrollo organizacional*, como parte fundamental de impulso del recurso humano; y, *e) el seguimiento y control del recurso humano*, integrado en datos o sistemas de información, controles, frecuencia, productividad, balance social, auditoría (ver figura 2).



**Figura 2. Modelo de administración de recursos humanos. Chiavenato (2000).**

### 2.3.3. Modelo de Recursos Humanos de Armando Cuesta

El modelo presenta seis enfoques, que incluyen un modelo conceptual en su diagnóstico, proyección y control de gestión

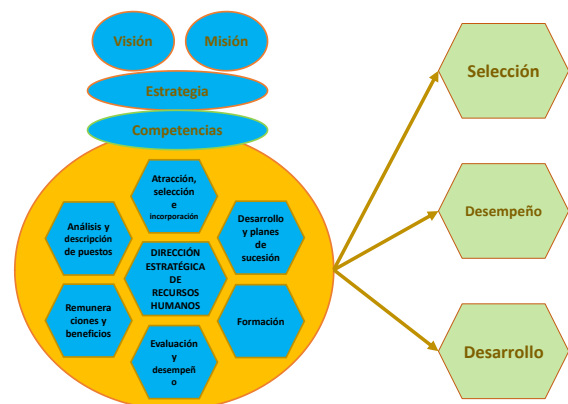
estratégica (Cuesta 2010): *a) sistémico*, se relaciona en la calidad del recurso humano por medio de interacción de procesos claves que permiten un trabajo flexible y su reconocimiento del potencial humano; *b) estratégico*, con capacidad de producción sin esperar el error si no actuar antes que el evento negativo ocurra; *c) participativo* que permite la colaboración activa del grupo social; *d) interdisciplinario* que identifica a un ser humano funcional con variedad de disciplinas que se acoplan para el buen funcionamiento organizacional; *e) procesal*, es la creación del valor agregado en su entorno y contorno organizacional; *f) competencia laboral*, es ir más allá de lo normal del ser humano permitiendo dar paso a sus características laborales para ser puestas al servicio empresarial (ver figura 3).



**Figura 3. Modelo conceptual de recursos humanos. Cuesta (2010).**

### 2.3.4. Modelo de Gestión por Competencias de Alles

Este modelo relaciona la competitividad del ser humano a través de la gestión de competencias en línea, con la misión y la visión de la empresa, para observar los planes estratégicos e indicar las competencias globales, e individuales, y para conformar los subsistemas de recursos humanos como el reclutamiento, la selección, la inducción, la capacitación, la remuneración y los beneficios sociales. La práctica de este modelo demuestra que la gestión por competencias permite ser o no competitivo y seleccionar, evaluar y desarrollar a personas en relación con las competencias necesarias (ver figura 4).



**Figura 4. Modelo de gestión por competencias. Alles (2016).**

### 2.3.5. Modelo de Administración de los Recursos Humanos de Werther y Davis

El modelo se basa en cinco subsistemas que incluye variedad de actividades independientes para que converjan entre sí: a)

fundamentos y desafíos de la empresa, mejoramiento de la eficiencia y la eficacia; b) preparación y selección, donde se debe mantener el sistema de información del personal, que incluya actualización del cargo y las necesidades futuras del recurso humano; c) desarrollo y evaluación, se centra en la fuerza laboral desde su integración con el proceso de inducción y de capacitación; d) compensación y protección, que conlleva hacia la motivación del grupo social, con incentivos suficientes que aportan a la disminución de la brecha de deserción laboral; y, e) evaluación por medio de sistemas de asesoría, comunicación asertiva y mecanismos disciplinarios (ver figura 5).

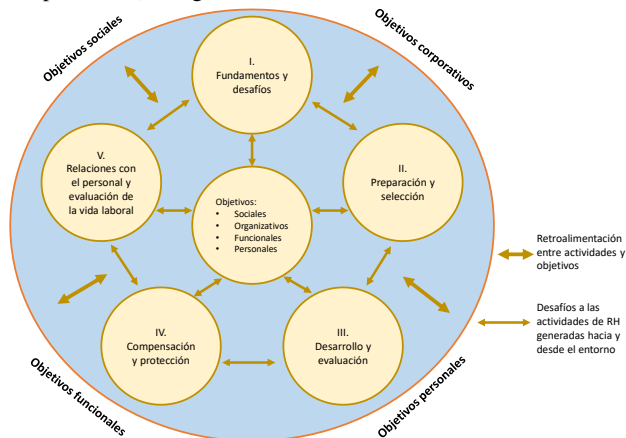


Figura 5 Modelo de administración de recursos humanos y subsistemas. Werther y Davis (2008).

## 2.4. Metodología

La investigación es descriptiva y se centra en la aplicación de un instrumento para medir la percepción de 59 directivos de la industria turística en el departamento de Santander, para identificar las competencias laborales gerenciales que inciden en el desarrollo del modelo de Gestión del Talento Humano.

## 2.5. Resultados y discusión

Los resultados evidencian que los directivos encuestados indican que la gestión del talento humano requiere la utilización de un modelo gerencial que favorezca el desarrollo de sus competencias en el ámbito laboral. Sin embargo, se detecta que no existe un modelo que se esté aplicando en el sector, motivo por el cual se plantea el desarrollo de un modelo que sea propio de acuerdo a la cultura organizacional, articulado bajo el modelo de competencias de Allen, que permita una fuerza productiva y competitiva en una dirección activa para consolidar el sector de turismo en pymes sostenibles en la región santandereana.

En este sentido, con base en las competencias expuestas por los autores se plantean las competencias que se requieren para la gestión del talento en el sector del turismo, según las respuestas de los encuestados (ver figura 6). Es evidente, que la falta de un modelo de gestión del talento humano en las organizaciones del sector turismo, implica que se estén desaprovechando tanto los destinos turísticos de la región por la falta de gestión, así como contribuyendo a la fuga de talento de las mipymes.

Se observa que las competencias de mayor impacto en el desarrollo de la gestión del talento humano que fueron identificadas por los directivos son *la motivación* (73%) y *la investigación* (69%), evidenciando que ambas están ampliamente ligadas al nivel estratégico de las organizaciones, siendo un importante hallazgo en el proceso empresarial del sector de turismo, porque se puede aseverar que debido a estas competencias, estas compañías

evidencian efectividad en su rol empresarial. Es evidente que estas dos competencias laborales gerenciales se direccionan hacia un modelo de gestión del talento humano que puede ser aplicado al sector objeto de estudio, orientándose al modelo de competencias de Allen (2016).

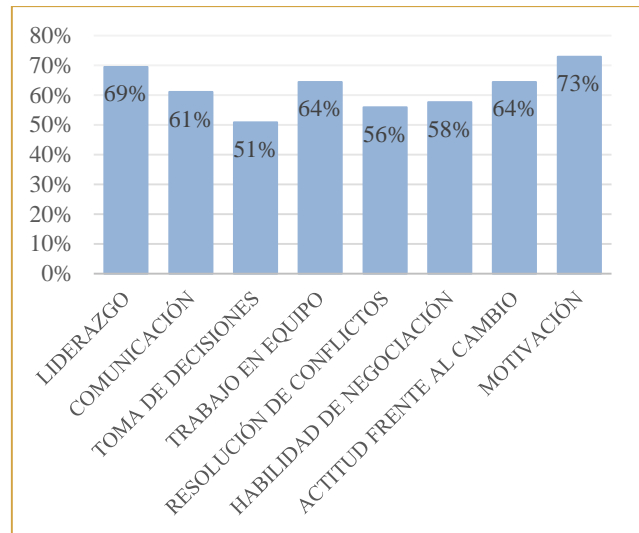


Figura 6. Competencias gerenciales de gestión de talento humano en las mipymes del sector turismo en Santander. Elaboración propia.

Estas competencias gerenciales evidencia para el sector de turismo valores porcentuales por encima de la media porcentual, siendo aceptables, con la posibilidad de mejorarse y ampliar sus rangos para el sector de turismo. De otro lado, la competencia de *toma de decisiones* es la que menor porcentaje evidencia (51%), esto implica que sea una calificación regular, siendo un aspecto muy importante para el desarrollo de la empresa, considerando que el directivo requiere ser capaz de dar solución a un problema empresarial bajo la utilización de herramientas gerenciales. Precisamente, desde esta característica del nivel estratégico la empresa puede ser eficiente, siempre y cuando tenga una estructura de planeación para el cumplimiento de sus objetivos.

Por otra parte, las competencias *actitud frente al cambio* y *trabajo en equipo* evidencian un porcentaje de 64% cada una, siendo unas competencias muy importantes para considerar dentro de las estrategias de una empresa, para que se presente un ambiente sostenible en el sector de turismo. Estas dos competencias permiten observar la visión ideal de la gestión del talento humano, porque integran a todo un grupo social que se compone y trabaja de forma colaborativa para la consecución de los objetivos planeados.

De otro lado, la competencia *habilidades de negociación* evidencia un valor porcentual del 58%, intentando alejarse de la media porcentual. Es importante indicar que esta competencia está entrelazada con otras competencias como la *resolución de conflictos*, *la toma de decisiones*, *el trabajo en equipo* y *el liderazgo*, evidenciando su importancia para considerarse dentro de la organización para buscar que los procesos sean más eficientes. Precisamente, según la relación anterior entre las competencias es que se favorece el desarrollo de ambientes de colaboración y compromiso con el personal, alianzas estratégicas con las demás empresas del sector, se pueden solucionar conflictos mediante acuerdos entre las partes a través del mejoramiento de los procesos de comunicación. Es de anotar que la competencia *habilidades de negociación* le permite a la dirección organizacional mantener una

estructura estable de acuerdo al comportamiento de las mipymes de este sector, y si se considera que la estructura de estas empresas es líneal, se evidencia la poca delegación que existe entre los puestos de trabajo.

Además, la competencia *resolución de conflictos* evidencia un valor porcentual del 56%, siendo un porcentaje muy débil para el ejercicio gerencial en las empresas de turismo, considerando que esta competencia está integrada con la *toma de decisiones*, y es fundamental para un desarrollo adecuado de la gestión del talento humano en la empresa.

Finalmente, se requiere de la implementación de acciones que faciliten la apropiación de un modelo de gestión del talento humano que facilite el aprovechamiento de las competencias del personal y la aplicación de las competencias de los directivos de las empresas. De esta manera, estas organizaciones pueden ser más eficientes y ser competitivas.

### 3.0. CONCLUSIONES

La competencia de menor incidencia en las mipymes del sector es la *toma de decisiones* debido a la centralización de las siendo centralizada sin permitir la participación del personal, seguida por las competencias *habilidad de negociación* y la *resolución de conflictos*. Es evidente que este hecho ocasiona dificultades al interior de la empresa al no tener mecanismos claros que permitan solucionar los problemas propios de las relaciones entre personas, impidiendo el desarrollo de los procesos de manera eficiente.

Se evidencia en la dirección, la falta de estabilidad gerencial, debido a la baja claridad que se encuentra en los procesos, que facilite la estandarización como facilidad para que en el sector se apropien estas empresas de las competencias que requieren tener los directivos de estas mipymes.

Otro aspecto importante es al estructura de estas empresas al ser lineo-militar, evita que se puedan identificar las competencias directivas en áreas tácticas y gerenciales, implicando que en el sector se evidencie una debilidad dificultando los procesos organizacionales y evitando la sostenibilidad en el mercado.

La fuerza laboral estratégica se concentra sólo en las actividades autónomas dejando atrás elementos propios gerenciales, evitando el desarrollo de las competencias *solución de conflictos*, *toma de decisiones*, y *habilidades de negociación*, en las diferentes áreas impidiendo la sostenibilidad organizacional.

Finalmente, las competencias *motivación* y *liderazgo* son las de mejor valoración, que se encuentran en la investigación, permitiendo ser un factor de arrastre positivo al proceso competitivo y productivo del sector.

### 4.0 RECOMENDACIONES

Es necesario poner en marcha en el sector de turismo capacitaciones que permitan descubrir y afianzar las competencias gerenciales que están en menor posición porcentual para aportar a mejoramiento de la eficiencia organizacional.

Por otra parte, los directivos del sector de turismo requieren de la actualización de los modelos de gestión del talento humano, para identificar según cada organización, el modelo de gestión del talento humano que se requiere, sugiriendo seguir el modelo por competencias que es el más adecuado para el desarrollo de las empresas de este sector.

De otro lado, los gremios empresariales del sector de turismo deben promover el desarrollo de gestión del talento humano para las

mipymes, como un valor agregado para el desarrollo competitivo y sostenible del sector a través de acuerdos, prácticas empresariales, pactos, etc., que fomenten la apropiación de un modelo estandarizado que considere las competencias de sus líderes.

Para concluir, es necesario plantear una investigación sobre los subsistemas de los modelos de gestión del talento humano, que permitan identificar las falencias que las mipymes del sector de turismo aplican para ser reorientadas a un modelo basado en competencias, con miras hacia un sector competitivo y sostenible, siendo esta una segunda fase de este proyecto.

### 4. REFERENCIAS

- Alles, M. (2016). *Diccionario de Preguntas. La Trilogía. VOL 3 (Nueva Edición): Las preguntas para evaluar las competencias más utilizadas en Gestión por competencias* (Vol. 3). Ediciones Granica.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, R., Mills, Q., & Walton, R. (1989). *Managing human assets*. Simon and Schuster.
- Cuesta, A. (2010) *La gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ediciones ECOE. Pp. 448. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 45(1), 157-160.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recurso humano*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Faix, A., Budde, L., & Friedli, T. (2015). Strategic competence management in global service networks: An integrated approach. Recuperado de [https://www.alexandria.unisg.ch/250866/1/Paper%20POMS\\_2015\\_afa\\_lay\\_rev.pdf](https://www.alexandria.unisg.ch/250866/1/Paper%20POMS_2015_afa_lay_rev.pdf)
- Guzmán, A., Rueda, K., & Mendoza, J. *Las competencias tecnológicas de los estudiantes, un aporte a la calidad educativa para evidenciar la competitividad en las Instituciones de Educación Superior Roig-Vila, Rosabel* (ed.). *Investigación en docencia universitaria. Diseñando el futuro a partir de la innovación educativa*. Barcelona: Octaedro, 2017. ISBN 978-84-9921-935-6, pp. 554-565 URI: <http://hdl.handle.net/10045/71160>.
- Harper, S., & Lynch, J. (1992). *Manuales de recursos humanos*. Madrid: Gaceta de los negocios.
- Hoffmann, H., Oertli, D., Mechera, R., Dell-Kuster, S., Rosenthal, R., Reznick, R., & MacDonald, H. (2017). Comparison of Canadian and Swiss surgical training curricula: moving on toward competency-based surgical education. *Journal of surgical education*, 74(1), 37-46.
- Lévy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Martin, L., & Omrani, N. (2015). An assessment of trends in technology use, innovative work practices and employees' attitudes in Europe. *Applied Economics*, 47(6), 623-638.
- Mbarki, M., Rharzouz, M., & Boubker, M. (2018). L'impact De La Formation, Selon Les Normes Qualite, Sur L'implication Du Personnel Sous Contrats Flexibles: Resultats D'une Etude Empirique. *European Scientific Journal*, *ESJ*, 14(2), 173-187.

- Ministerio de Educación Nacional MEN. (2005). [mineduacion.gov.co](http://www.mineduacion.gov.co). Obtenido de Serie guías No 21, Aportes para para la construcción de currículos pertinentes. Articulación de la educación con el mundo productivo. competencias laborales generales. Recuperado de <http://www.mineduacion.gov.co/1759/w3-article-106706.html>
- Querales, R. (2010). Competencias Gerenciales y Ventajas Competitivas de las Empresas del Sector Químico. *CICAG*, 4(1), 127-143.
- Saracho, M. (2005). Un Modelo General de Gestión por Competencias. RIL. Editores
- Sbriller, R. (2017). Calificación y competencias en trabajadores con limitación adquirida en la actividad laboral/Qualification and competence in workers with limitations acquired in work related activity. *Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional*, 25(4), 889-897.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). Evaluación de Competencias en el trabajo: Modelos para un desempeño superior. Recuperado de <http://books.google.es> Nueva York: Wiley & Sons.
- Werther, B., & Davis, K. (2008). Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill Interamericana.