

*PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL SECTOR DEL TURISMO EN
CARTAGENA 1*

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA

PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL SECTOR DEL TURISMO EN
CARTAGENA

AUTORES
MARTHA LILIANA MERIÑO SANJUAN
DIANA PAOLA PEREZ PUERTA

DIRECTOR
OMAR CIFUENTES CIFUENTES

CARTAGENA, 30 DE SEPTIEMBRE DE 2013

Dedicatoria

Dedicamos esta monografía a todas aquellas personas que trabajan por amor y pasión en el turismo en Cartagena, haciendo de ésta una ciudad cada día más próspera y generando empleo a toda la población local.

Agradecimientos

Queremos agradecer a Dios por estar con nosotros en todo momento brindándonos la sabiduría y constancia necesaria para la realización de este proyecto. Gracias damos a nuestros padres por su incondicional apoyo en este camino que está a punto de culminar al adquirir nuestro título de especialistas en Gestión Humana.

PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL SECTOR DEL TURISMO EN
CARTAGENA ¹

Resumen

Este trabajo propone un modelo de gestión por competencias para las empresas del sector turismo en la ciudad de Cartagena de Indias, enfocado al proceso de selección; considerando que este es un proceso determinante dentro de todas las empresas y reconociendo el turismo como el principal generador de empleo y productividad en la ciudad.

Esta investigación y propuesta nace, teniendo en cuenta que dado el incremento del turismo en Cartagena de Indias, el sector necesita personal altamente calificado, y con las competencias necesarias para desarrollar y desempeñarse en cualquier área, en pro de mejores rendimientos para las empresas y familias en la ciudad.

PALABRAS CLAVES

Turismo, competencia, selección, desempeño, habilidades.

¹ Autores Martha Meriño Sanjuán y Diana Pérez Puerta. Estudiantes de la Especialización Gestión Humana, Universidad EAN.

Abstract

The following paper, proposes a competency management's model for tourism's business, focused on selection process; taking into account that this is a determining process in all companies and recognizing to the tourism as the main generator of employment and productivity in the city.

This proposal and research arises, taking into account that due to the tourism's increase in Cartagena de Indias, this business needs highly qualified personnel and having the skills needed in order to be able to performance in any area of the business, the above in favor of to get better returns for companies and families in the city.

KEY WORDS: WORK

Tourism, competition, selection, performance, skills.

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	10
2. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	13
2.1. Descripción del problema.....	13
2.2. Formulación del problema.....	16
3. JUSTIFICACIÓN.....	18
4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
4.1. Objetivo General.....	20
4.2. Objetivos Específicos.....	20
5. MARCO DE REFERENCIA	22
5.1. Marco legal.....	22
5.2 Marco Teórico.....	22
5.2.1. Antecedentes.....	22
6. Diseño Metodológico.....	31
6.1 Tipo de estudio	31
6.2. Métodos de investigación.....	31
6.3. Fuentes y técnicas para la recolección de la información	31
6.4. Tratamiento de la información	31
7. Desarrollo de la Investigación.....	34
7.1 Realidad y Generalidades del sector turismo en Cartagena para identificar necesidades y brechas en el tema de selección de personal.....	34
7.2 Análisis de modelos/enfoques de selección basado en competencias.....	37
7.3 Propuesta modelo de procesos de selección por competencias para el sector turismo en la ciudad de Cartagena.....	46
7.3.1 Misión y Visión del turismo en Cartagena	47
7.3.2. Competencias Genéricas o Transversales del turismo en Cartagena.....	48
7.3.3. Determinación y definición de competencias específicas para el sector turismo en Cartagena	50
7.3.4. Propuesta de un modelo de assessment center para la medición de las competencias genéricas previamente definidas para el sector turismo en Cartagena.....	57
8. CONCLUSIONES.....	59
9. RECOMENDACIONES.....	60
10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
ANEXOS	63
Anexo A. Acta de Aprobación	64
Anexo B. Ficha bibliográfica.....	65
Anexo C. Derechos de Autor	68
ANEXO D. Formato de Evaluación de Candidatos en el Assessment.....	69

LISTA DE TABLAS

Tabla 7.1. Competencias Específicas por niveles jerárquicos.

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Acta de aprobación.

Anexo B. Ficha Bibliográfica.

Anexo C. Derechos de autor.

Anexo D. Formato de evaluación de candidatos en el assessment

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

Cartagena de Indias, como ciudad Patrimonio Cultural de la Humanidad, es uno de los principales destinos turísticos del Caribe con más actividad del sector turismo, resultado de un esfuerzo colectivo del Gobierno, Empresarios y Ciudadanos, que ofrece productos turísticos sostenibles y competitivos a los turistas nacionales y extranjeros, principalmente como destino Histórico-Cultural; de Sol-Playa y Ecoturismo; Turismo de Veleros y Crucero; Congresos, Convenciones y Eventos. (Alvear, 2012)

Al considerar lo anterior, se puede concluir que el papel que desempeña el turismo en el desarrollo económico y cultural de la ciudad, es lo suficientemente representativo e importante como para invertir en él, no solo dinero, sino conocimientos, investigación e iniciativas para hacerlo cada vez más robusto y fuerte tanto en los procesos principales o considerados como el núcleo del negocio, como en aquellos considerados de “apoyo”, los cuales complementan y soportan toda la gestión; tales como los procesos que lidera Gestión Humana.

Uno de estos procesos a cargo de Gestión Humana que representan un gran complemento y soporte para el impacto de la gestión gerencial en el sector turismo, es el proceso de selección. Esto debido a las particulares habilidades o competencias con las que debe contar el personal dispuesto a laborar en este sector, puesto que constituirse en la representación de toda una ciudad en cada momento que se está de cara a un cliente, no es una tarea que cualquier persona puede realizar con éxito.

Y esto último mencionado, realizar la tarea con éxito, es lo que atañe hoy en día al área de Gestión Humana y particularmente al proceso de Selección, pues se ha evidenciado su impacto en la productividad y rentabilidad de las organizaciones, de allí su integración al renombrado y exitoso modelo de gestión humana por competencias implementado con el fin de tener al personal adecuado en la posición adecuada, laborando desde sus talentos para beneficio propio y de la organización.

***PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL SECTOR DEL TURISMO EN
CARTAGENA 11***

Precisando, las “competencias” son las capacidades para combinar y utilizar conocimientos, saberes y destrezas para dominar situaciones profesionales y obtener resultados esperados. Son además capacidades reales, conductas observables y medibles que pueden ser modificadas y desarrolladas. Dentro de este tejido, no se puede perder de vista que las competencias tienen su origen en diversas fuentes, como la formación, el aprendizaje, la experiencia en puestos de trabajo y la experiencia de vida. (Camejo, 2008).

Identificar dichas capacidades en el personal que labora o aspira a laborar en la organización requiere de un método o guía, que nos muestre un mapa de ruta a seguir para llevar a cabo adecuadamente los procesos tanto de selección como de formación y todos aquellos que se vean penetrados por las competencias.

Es por ello y por todo lo plasmado en este texto introductorio, que se evidenció la necesidad de generar para el sector turismo en Cartagena un diseño de procesos de selección basado en competencias identificando las necesidades puntuales del sector en aras de garantizar la calidad de los procesos de vinculación a las organizaciones, a través de los siguientes pasos:

- Conocer la realidad y generalidades del sector turismo en Cartagena para identificar necesidades y brechas en el tema de selección de personal.
- Identificar y analizar diversos modelos/enfoques de selección basado en competencias.
- Proponer un modelo de procesos de selección por competencias para el sector turismo en la ciudad de Cartagena.

CAPÍTULO 2

PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

2. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Descripción del problema.

Constantemente se ve el desarrollo de nuevas tendencias que apuntan al mejoramiento de los procesos de gestión humana y en consecuencia a la obtención de mejoras sustanciales en la productividad de las organizaciones.

Una de estas tendencias que está marcando grandes diferencias en el sector empresarial, es la gestión del talento humano basado en competencias, la cual al igual que todas las iniciativas que se desarrollan en esta área, buscan darle mayor y mejor impacto a las labores a cargo dentro de la organización.

Dentro de todos los procesos de la gestión humana existe uno que ha compaginado a la perfección con la gestión por competencias ya que se constituye en la primera forma que tiene cualquier compañía para escoger correctamente su talento humano. Este proceso, es el proceso de selección.

Para cualquiera de las empresas en los diversos sectores económicos del mundo y del país, es de vital importancia tener un modelo sólido en fundamento y práctico en ejecución, para llevar a cabo los procesos de selección, principalmente en aquellos sectores en los que los momentos de verdad entre empleados y clientes determinan el éxito o no del negocio, tal como lo es el sector del turismo.

Por lo anterior y por la poca inmersión de los modelos de selección por competencias dentro de empresas dedicadas al turismo, se decidió conocer y analizar los modelos existentes, con el fin último de presentar una propuesta que se ajuste a las necesidades del negocio y convierta los procesos de selección en estas organizaciones altamente efectivos y eficaces.

En la actualidad, sigue rigiendo en la mayor parte de las organizaciones del sector turismo en Cartagena, el modelo de selección tradicional, el cual se basa en una concepción

del mercado económico y del mercado laboral caracterizado por una gran estabilidad productiva. Este modelo tradicional asume que un empleado hace y hará las mismas tareas un año y otro y así durante un número elevado de años. Por lo anterior, las organizaciones que utilizan el modelo tradicional realizan la selección de personal con métodos más o menos adecuados para los entornos en los que desarrollan su actividad, los métodos más comunes son el currículum vitae, la entrevista y las referencias.

La base de la toma de decisiones de contratación reside en que la persona a seleccionar posea buenos conocimientos y elevada experiencia en el puesto que va a desarrollar seguidamente. Si la persona posee experiencia y conocimientos, existen muchas probabilidades de que pueda hacer con eficacia el trabajo que se le va a demandar, sin embargo no nos proporciona ninguna garantía de que sea una persona eficaz y altamente productiva en el futuro.

Esta última afirmación, es decir, la inexistencia de la garantía de que el personal dispuesto para laborar en las organizaciones sea eficaz y altamente productivo, es percibida por el cliente interno y externo, especialmente en el sector turismo, donde los momentos de verdad entre empleado y cliente son constantes y la percepción de que estos sean aptos o no para la labor que desempeñan, es instantánea. (Zuleta, 2006)

En un estudio realizado en la ciudad en el año 2006, se indagó al turista acerca de su percepción de la calidad de la mano de obra del sector turístico en Cartagena y las conclusiones fueron “la mano de obra vinculada al sector turístico en Cartagena y otras ciudades de la Costa, presenta, en su gran mayoría, muy poca calificación, limitado entrenamiento y escasa participación, recibiendo por ello una muy baja remuneración, que termina siendo un impedimento para la adecuada atención al turista” “Otra falencia notoria es la de los guía turísticos, los cuales no tienen la capacitación y formación requerida para una ciudad turística.” (Zuleta, 2006)

***PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL SECTOR DEL TURISMO EN
CARTAGENA 15***

Por lo anterior, se considera y propone que el modelo de selección de personal que se requiere para la actualización y mejoramiento del sector turístico en Cartagena es el denominado modelo de selección de personal estratégica (modelo de selección por competencias), se basa en una concepción diferente del mercado económico y laboral. Este modelo parte de la premisa de que la economía se mueve en un escenario caracterizado por su volatilidad, por desarrollarse en entornos económicos cambiantes y que en el futuro la volatilidad de los escenarios se acentuará.

Este modelo de selección estratégica está caracterizado porque su funcionamiento y los elementos que lo componen se insertan en un sistema integrado de gestión de recursos humanos y porque se diseñan estratégicamente los procesos de selección de acuerdo con las necesidades de adaptación a un entorno y a un mercado global altamente competitivo, como lo son las organizaciones que se desenvuelven en el amplio y creciente sector del turismo.

2.2. Formulación del problema

Por lo anterior, surge la pregunta, ¿Que elementos se deben tener en cuenta para diseñar un modelo de selección por competencias para el sector turismo en Cartagena?

CAPÍTULO 3

JUSTIFICACIÓN

3. JUSTIFICACIÓN.

Teniendo en cuenta la relevancia de los resultados de un proceso de selección dentro de una organización y su favorecimiento al desarrollo empresarial, resulta necesaria la aplicación de un modelo que los ayude a ser más efectivos.

La iniciativa de los procesos de selección por competencias, busca nutrir las empresas de personal idóneo para desempeñar las funciones que se le asignen, es decir, permite identificar las habilidades principales y competencias predominantes de los trabajadores o candidatos de cada cargo. A su vez, también resulta beneficioso para el trabajador o candidato, pues le brinda la oportunidad de conocer su propio perfil de competencias.

Por lo anterior, esta investigación busca en primera instancia entender las bases conceptuales de los modelos actuales de selección por competencias y sus ventajas y desventajas a través de una revisión bibliográfica de las teorías, artículos, textos y planteamientos existentes. Solo entonces con los conocimientos de la teoría y necesidades específicas del sector, se planteará una propuesta de modelo de selección por competencias que ayudara al gremio empresarial a minimizar los reprocesos en contratación de personal, reproducción del conocimiento a través del personal con competencias técnicas, personal asertivo en la toma de decisiones, en fin, dar a través de las áreas de talento humano a las empresas una herramienta efectiva, práctica e integradora que impacte directamente en la productividad del negocio.

CAPÍTULO 4.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

4.1. Objetivo General.

Diseñar un modelo de procesos de selección de personal basado en competencias del sector turismo de la ciudad de Cartagena, identificando las necesidades puntuales del sector en aras de garantizar la calidad de los procesos de vinculación a las organizaciones.

4.2. Objetivos Específicos

- Conocer la realidad y generalidades del sector turismo en Cartagena para identificar necesidades y brechas en el tema de selección de personal.
- Identificar y analizar diversos modelos/enfoques de selección basado en competencias.
- Proponer un modelo de procesos de selección por competencias para el sector turismo en la ciudad de Cartagena.

CAPÍTULO 5

MARCO DE REFERENCIA

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1. Marco legal.

La presente investigación se enmarcara en las siguientes normativas:

- Artículo 2 del Decreto 2539 de 2005. Definición de Competencias. (Uribe, 2005)
- Norma ISO 9001: (2000) 2008, inciso 6 Gestión de los Recursos, 6.2. Recursos Humanos, 6.2.1. Generalidades, 6.2.2. Competencias, Formación y Toma de conciencia y formación. 6.2.2.1. Competencias, 6.2.2.2 Toma de conciencia y formación. (Fernandez, 2009)
- Norma ISO 14001: 2004, inciso 4.4.2. Competencias, formación y toma de conciencia.
- Ley 1558 de 2012, Capítulo I. Objeto, importancia y principios de la actividad turística. Capítulo 2. Definiciones. (Congreso, 2012)

5.2 Marco Teórico

5.2.1. Antecedentes.

5.2.1.1. Gestión del Talento Humano.

La gestión del talento humano es un concepto relativamente nuevo, data su surgimiento desde los años noventas, a partir de la necesidad de las empresas de adoptar procesos que le permitieran atraer y retener talento, con conocimiento y habilidades necesarias para el impulso y desarrollo de sus organizaciones.

Por lo anterior, la administración del talento humano pasó a convertirse en una estrategia de negocio dentro de las organizaciones, puesto que dejó de ser una tarea del área de Gestión Humana para ser un interés y una responsabilidad de todos los niveles gerenciales, con el único objetivo de nutrir la compañía con personal idóneo, conservarlo y desarrollarlo.

Uno de los modelos relativamente nuevos dentro del mundo empresarial, sobre el que se soportan varios de los procesos mencionados, es la gestión por competencias, el cual nos muestra, a nivel teórico la introducción y adaptabilidad del concepto de competencia dentro de la filosofía y procedimientos del área de talento humano.

El estudio de la gestión del talento humano basado en competencias se reseña desde el año 1973, cuando el Departamento de Estado norteamericano decidió realizar un estudio orientado a mejorar la selección de su personal, pues era éste un problema de permanente preocupación. Fue entonces cuando se le encomendó a David McClelland, profesor de Harvard muy reconocido en ese momento, como un experto en motivación. En 1981 en Inglaterra se dio inicio a la aplicación de "Critica Incidente Technique" orientada a definir las habilidades básicas que debería tener el personal de las organizaciones para garantizar un desempeño eficiente. (Arboleda, 2012)

En 1986 un grupo de profesionales se une al grupo inglés e intenta diseñar un modelo específico para las empresas españolas utilizando para ello técnicas activas (simulaciones "reales") para medir las habilidades requeridas en los diferentes cargos y se logra como hecho para destacar la unión entre el Departamento de Recursos Humanos con las demás áreas de la organización en el concepto de eficacia, es decir se reconoce que el área de Recursos Humanos es responsable de garantizar a la organización la eficacia de sus empleados.

En 1988 se presenta un proyecto, fruto del estudio de varios años, sobre las habilidades que las organizaciones españolas deberían tener en cuenta para garantizar desempeños laborales exitosos. Este proyecto se presenta a la Asociación Española de Personal: AEDIPE. Desde entonces se cambia el término "Habilidades" por "Competencias" y se inicia su difusión con mucho éxito. (Franco, 2007)

5.2.2.2. Competencias

El término competencia etimológicamente proviene del latín *competere* que significa competir con, y también del griego *dinamis* que significa facultad, habilidad o talento.

Según Spencer y Spencer, (Spencer, 1993) competencia “es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación”.

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y que puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Estándar de efectividad refiere a que la competencia predice quien hará algo bien y quien de manera pobre, en relación con un criterio específico o un estándar definido con anterioridad.

Autores como (Alles, 2005), definen las competencias como un comportamiento observable en la realidad cotidiana del trabajo y situaciones de evaluación; son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para el desempeño en una empresa.

En definitiva, las competencias son características fundamentales de la persona que indican “formas de comportamiento o de pensamiento, que generalizan distintas situaciones y que perduran por un período de tiempo razonablemente largo”.

En esta línea de pensamiento, los autores plantean que se pueden identificar cinco tipo de características:

- Las motivaciones: constituyen los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “conducen, dirigen y seleccionan” el comportamiento hacia determinadas acciones o metas y lo aleja de otras.

- Los rasgos: son características físicas y respuestas consistentes frente a determinadas situaciones o información.

- El concepto de sí mismo: se trata de las actitudes, valores o imagen que una persona tiene de sí misma.

- Los conocimientos: constituyen la información que una persona tiene sobre contenidos de áreas específicas.

- Las destrezas: conforman la habilidad de desempeñar una cierta tarea física o mental.

Las “competencias” son las capacidades para combinar y utilizar conocimientos, saberes y destrezas para dominar situaciones profesionales y obtener resultados esperados. Son además capacidades reales, conductas observables y medibles que pueden ser modificadas y desarrolladas. Dentro de este tejido, no se puede perder de vista que las competencias tienen su origen en diversas fuentes, como la formación, el aprendizaje, la experiencia en puestos de trabajo y la experiencia de vida. (Camejo, 2008)

Lopez (2006) Afirma que las competencias se corresponden con las actividades de los puestos de trabajo pero también con las estrategias generales, la cultura y los valores de una organización. Son definidas en términos concretos y medibles mediante conocimientos-cualidades graduadas por su nivel de complejidad y exigencia en el desempeño del puesto de trabajo.

Además resalta y describe que hay dos grandes tipos de competencias, las técnicas y las genéricas que hacen referencia al conocimiento y al comportamiento respectivamente:

- **Competencias técnicas:** definidas como aquellas competencias específicas y propias de cada puesto de trabajo que representan los saberes y habilidades que un empleado debe dominar para ejecutar las funciones técnicas que le corresponden, que le han sido asignadas en la descripción del mismo.
- **Competencias Genéricas:** Definidas como las competencias de aplicación a un conjunto de puestos de trabajo, son las cualidades y habilidades necesarias para ejecutar la parte del trabajo relacionada con la gestión y la relación social.

Agut & Grau (2002) expresan que las competencias incluyen los siguientes elementos:

- a) Motivos: Lo que se quiere de modo consistente y que impulsa hacia la acción
- b) Rasgos: Características consistentes y respuestas a situaciones (tiempo de reacción, autocontrol, iniciativa)
- c) Autoconcepto: Incluye actitudes, valores, autoimagen, confianza en sí mismo
- d) Conocimientos: Información que se posee sobre áreas de contenido específico
- e) Habilidades: Capacidad para desempeñarse. Las habilidades mentales o cognitivas incluyen pensamiento analítico (procesamiento de conocimientos y datos, determinación de causas y efectos, organización de datos y planes) y el pensamiento conceptual (reconocimiento de patrones en datos complejos).

De acuerdo a David McClelland y Richard Boyatzis, (Murgueitio, 2009) las competencias laborales son características del individuo que guardan una relación causal con el desempeño efectivo o superior en el puesto – motivos, características de personalidad, habilidades, aspectos de auto- imagen y de su rol social, o un conjunto de conocimientos que un individuo está usando.

En las normas ISO 9000 también se hace mención del concepto de competencia laboral como una habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes o como una habilidad o capacidad para hacer.

Son muchos más los autores y normas que conceptualizan las competencias laborales pero tal como la raíz griega de la palabra competencia lo traduce como habilidad o talento, la competencia laboral, es una habilidad aplicada al desempeño como trabajador, empleado o empresario, o la manera en la que cada persona decida desarrollarse en el ámbito laboral.

5.2.2.3. Procesos de Selección.

El desarrollo del trabajo y el hombre llevó desde sus inicios a la necesidad de la división de las diferentes funciones entre los miembros de la comunidad. En la comunidad primitiva, la

distribución del trabajo entre sus miembros se realizaba fundamentalmente por el sexo, la edad y las características físicas. En este período se ubica el primer momento de la actividad de selección de personas, el cual presenta un carácter natural espontáneo.

Algunos estudiosos hablan de la existencia del empleo rudimentario de procedimientos para seleccionar personas en función de diferentes actividades.

Los historiadores de la psicología reconocen los aportes y el tratamiento dado por los filósofos de la antigua Grecia al pensamiento psicológico. Al respecto Heibreder, E. (1971) plantea: “Platón reconoció, asimismo, diferencias individuales entre los hombres. En el estado ideal, la República, los hombres debían escogerse para cumplir las diversas tareas de acuerdo con su capacidad. Los dotados de razón superior debían ser dirigentes; los dotados de coraje guerreros; el resto de los hombres debían ser artesanos, labradores, mercaderes y esclavos, necesarios al Estado, pero inferiores en jerarquía a los guerreros y estadistas, así como los apetitos y los sentidos lo son al coraje y a la razón” (Agüero, 2010)

La selección de personal con un carácter sistemático surge a partir de la escuela de la administración científica. Frederick Taylor (1903) en su libro *Shop Management* planteó un grupo de principios de administración vinculados con la supervisión del trabajo de los operarios, formulando como primer principio: “Asignar a cada trabajador la tarea más elevada posible, de acuerdo con sus aptitudes personales (selección científica del trabajador).” Posteriormente, en 1911 en su obra *Los principios de la administración científica*, formula el principio de preparación, en el cual contempla la necesidad de “seleccionar científicamente los trabajadores y prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor.” (Agüero, 2010)

Teniendo en cuenta la historia del surgimiento y cambios de los procesos de selección es necesario reconocer que existen diferentes métodos y sistemas de selección para incorporar personas a la organización (Ernst & Young, 1998). El más efectivo será el que identifique que candidato se adapta mejor al puesto de trabajo con un coste adecuado.

Uno de estos métodos efectivos pueden ser los sistemas de selección basados en competencias, los cuales conciben y emplean las competencias como filtros, mediante las cuales

se permite seleccionar un pequeño número de candidatos adecuados. Estos sistemas se basan en una evolución ascendente, comprobada en un pequeño número de competencias difíciles de desarrollar y que aportan valor al desempeño de un puesto de trabajo.

La descripción de puestos y sus perfiles permite detectar los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para un desempeño adecuado o superior en el puesto de trabajo. Con esto como base, es posible implantar un mejor sistema de selección comparando las competencias requeridas para el puesto con aquellas con las que cuenta cada candidato.

Turismo. Cartagena de indias es considerada patrimonio histórico y cultural, la belleza del centro histórico, monumentos y sus playas hacen de esta ciudad una de las mas encantadoras de Colombia y el mundo, es por ello que el turismo es una de las fuentes económicas más grandes de la ciudad, hablando además no solo del turismo de vacaciones sino del turismo corporativo siendo esta una de las ciudad preferidas para realizar eventos de talla nacional e internacional.

El turismo en Cartagena es un tema bastante amplio y que no abarca solamente la llegada de cruceros a la ciudad, cuando hablamos de turismo involucramos los servicios de alojamiento, viajes, atracciones, restaurantes, bares, servicio de guianza, transporte, joyerías, museos, monumentos, etc. Entendiendo como turismo según la Organización Mundial del Turismo como “el conjunto de relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su lugar habitual de residencia, en tanto que dichos desplazamientos no estén motivados por una actividad lucrativa principal, permanente o temporal” (Figuerola, 1992)

Cabe anotar que no todas las personas de la ciudad de Cartagena están preparadas para emplearse en el sector turístico y muchas veces lo hacen como una segunda opción y no por pasión o gusto por el trabajo.

Muchas de las personas involucradas en el medio, son de bajos recursos y que han aprendido del negocio en el camino. Del mismo modo existe el contraste, conformado por los empresarios y dueños de las agencias, empresas de transporte, joyerías, locales de entretenimiento etc. Consideramos que uno de los puntos a fortalecer dentro del desarrollo del turismo en Cartagena, es la formación de todo el personal involucrado, formando al personal de

***PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL SECTOR DEL TURISMO EN
CARTAGENA 29***

la ciudad, para dejar de contratar o emplear personas de otras partes del país, además de escoger a las personas idóneas para que puedan, más que brindar un servicio, promover el turismo y el desarrollo de la ciudad de Cartagena.

CAPÍTULO 6

DISEÑO METODOLÓGICO

6. Diseño Metodológico

6.1 Tipo de estudio

El presente trabajo es descriptivo, dirigido a la caracterización de aspectos del proceso de selección de personal basado en competencias en el sector del turismo en Cartagena

6.2. Métodos de investigación

El método de investigación que se utilizó fue analítico, debido a que una vez seleccionado nuestro objeto de estudio “gestión del talento humano basado en competencias”, se identificaron conceptos principales, estructura y cada una de las partes que lo componen, logrando establecer su incidencia en el proceso de selección y la manera de optimizar el mismo.

6.3. Fuentes y técnicas para la recolección de la información

La principal fuente del análisis realizado fueron artículos, trabajos de investigación y paginas, extraídos de internet, dado que son pocas las publicaciones o libros que tratan el tema de investigación en profundidad, lo anterior nos permitió conocer el estado de la gestión por competencias en la actualidad y las bases más importantes sobre las cuales se ha estructurado lo que hoy conocemos, además de identificar la situación actual del turismo en Cartagena de Indias y la forma en cómo se lleva a cabo el proceso para la vinculación de personal dentro del sector.

6.4. Tratamiento de la información

Con los resultados del análisis se pretende conocer a profundidad acerca de la gestión del talento humano basado en competencias, sus ventajas, desventajas y principalmente su aplicación en los procesos de selección.

Conociendo a profundidad los conceptos, teorías y enfoques que se manejan en la actualidad respecto a procesos de selección basados en competencias, se realizará un análisis y evaluación de dicha información, con el fin de proponer un enfoque mejorado, con lo mejor de cada uno, aplicado al sector turismo de acuerdo a las necesidades del negocio, las cuales se

***PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL SECTOR DEL TURISMO EN
CARTAGENA 32***

conocerán previo análisis de las más importantes realidades del sector, a nivel organizacional, económico y tecnológico.

Ofrecer una propuesta efectiva y práctica que permita a las empresas del sector turístico de Cartagena verse beneficiados en su productividad a partir de un bien llevado proceso de selección por competencias.

CAPÍTULO 7

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

7. Desarrollo de la Investigación

7.1 Realidad y Generalidades del sector turismo en Cartagena para identificar necesidades y brechas en el tema de selección de personal.

La actividad turística es una de las más representativas en la ciudad de Cartagena, posicionándola como uno de los principales destinos turísticos tanto nacional como internacional. Muestra de lo anterior es el incremento de los visitantes que llegan a la ciudad por diferentes medios, donde sobresalen los visitantes extranjeros que reportan a Cartagena como su principal destino, el cual creció en el año 2012 en un 51,5%, igual comportamiento se registró en los pasajeros de vuelos nacionales e internacionales (24,3% y 19,35% respectivamente). Otro indicador importante del sector turístico es la tasa de ocupación hotelera, la cual en el periodo de referencia ascendió a 57,54%, cifra que si bien fue 1,4 puntos porcentuales inferior a la registrada entre enero – mayo de 2012, se mantiene por encima del promedio nacional (52,04%) y en el cuarto lugar con la tasa más alta después de San Andrés Islas (65,82%), Antioquia (61,43%) y Cesar (59,22%). (López, 2013)

Cartagena de Indias, como ciudad Patrimonio Cultural de la Humanidad, es uno de los principales destinos turísticos del Caribe con más actividad del sector turismo, resultado de un esfuerzo colectivo del Gobierno, Empresarios y Ciudadanos, que ofrece productos turísticos sostenibles y competitivos a los turistas nacionales y extranjeros, principalmente como destino Histórico-Cultural; de Sol-Playa y Ecoturismo; Turismo de Veleros y Crucero; Congresos, Convenciones y Eventos. (Alvear, 2012)

“La temporada de cruceros 2012–2013 ha traído a Cartagena un estimado de 313.000 pasajeros, lo que significa un incremento del 16% respecto al período anterior, equivalente a 43.000 viajeros”. Los cruceros han traído gran parte de los turistas a la ciudad de Cartagena y su incremento no solo se debe a la cantidad que deciden visitar esta hermosa ciudad, sino también a la cantidad de arribos de cruceros procedentes de otros países en los cuales no había tomado posicionamiento . (Alvear, 2012)

Según un informe del periódico el Universal, (Muñoz, 2013) la ciudad culminó el año 2012 ratificando su posición como el destino preferido, según cifras reveladas por la

Corporación de Turismo de Cartagena de Indias a través del sistema de información turística. Según estas cifras, 206.066 extranjeros entraron a la ciudad de Cartagena en 2012 por vía aérea, lo que es igual 15.9% lo cual indica que la ciudad creció en turismo más del doble de la tasa nacional.

Según explica Carlos Alberto Candela (Muñoz, 2013), encargado de manejar las estadísticas del Sitcar (Sistema de Información Turística de Cartagena), “los visitantes en crucero se han multiplicado por 7 en los últimos 5 años. En 2011 fueron 305.932 las personas que ingresaron a la ciudad por esta vía”. Cartagena además tuvo un incremento en el número de eventos desarrollados en comparación con la cifra de 2011. El crecimiento fue de un 27.4%, siendo el Hotel Las Américas el primero en la lista de los sitios en los que más se realizan este tipo de actividades. La cantidad de hoteles y hostales también han crecido, especialmente en zonas no turísticas afirma el Sitcar como el Bosque y la Bomba del Amparo.

Para efectos del proceso de turismo se puede señalar que éste se compone, de los siguientes elementos (Alvear, 2012)

- Viaje:** servicio que proveen las empresas de transportes, ya sea terrestre, aéreo, o marítimo.
- Alojamiento:** servicio que proveen los consorcios hoteleros y en algunos casos, los habitantes de la zona.
- Atracciones naturales:** bosques, playas, ríos, mares, paisaje, fauna y flora típica.
- Atracciones no naturales:** infraestructura creada para el disfrute de los turistas, tales como museos, monumentos históricos, construcciones antiguas, y lugares deportivos y recreacionales, entre otros.
- Servicios complementarios:** comidas típicas, guías turísticas, compras, recorrido o excursiones por las zonas, folletos o recordatorios”

Dado el crecimiento del turismo en la ciudad de Cartagena, las empresas del sector se ven obligadas a contratar durante la temporada a personal nuevo, hablando de contratar a prácticamente el doble de su personal de planta durante todo el año. En general, el empleo está dado para personas que tengan conocimiento y manejo de idiomas, disponibilidad de tiempo y flexibilidad de horarios.

El proceso de selección podemos decir que se lleva a cabo de dos maneras: aquellas empresas formales realizan el proceso a través de empresas de servicios temporales o de manera directa a través de referidos o procesos de selección internos y aquellas empresas informales lo hacen 100% a través de referidos, muchas veces son personas sin experiencia.

Las instituciones educativas juegan un papel importante dentro del proceso, a través de estas se captan gran parte de las participes del turismo en la ciudad, entidades como:

- El **SENA** quienes se encargan año tras año de formar personas en áreas como guianza turística, mesa y bar, cocina nacional e internacional, manipulación de alimentos
- La **INSTITUCIÓN TECNOLÓGICA COLEGIO MAYOR DE BOLIVAR** ofrece programas como Tecnología en Turismo e Idiomas, Tecnología en Gestión Ejecutiva Bilingüe
- La **FUNDACIÓN UNIVERSITARIA COLOMBO INTERNACIONAL (UNICOLOMBO)**, ofrece programas de Inglés, Administración Contable Bilingüe, Traducción
- La **FUNDACIÓN ESCUELA DE JOYERIA DEL CARIBE**, ofrece cursos de Técnico en Armado de Piezas de Joyería, Diseño de Joyas, y Elaboración de Collares.

Es así como las entidades anteriormente mencionadas anualmente forman a cientos de personas que incursionan en el mercado laboral como recepcionistas, chef, joyeros, diseñadores de joyas, guías de turismo, asesores de venta de joyas, de artesanías, paquetes de turismo, transporte, planes vacacionales, barman, botones, puestos gerenciales en el sector del turismo etc.

Teniendo en cuenta la importancia del turismo en la ciudad de Cartagena y el crecimiento económico que genera éste para la ciudad y sus habitantes, es necesario que todas las empresas del sector, empiecen a identificar las competencias que poseen sus colaboradores y aquellas personas que deseen ingresar en el medio. Una vez identificadas estas competencias, se hace más fácil la ubicación en los puestos de trabajo, el aprovechamiento del personal en las organizaciones, se hacen más eficaces los procesos de selección y con ello se ofrecen mejores productos y servicios que benefician tanto a las empresas como a los clientes del sector que en su mayoría son extranjeros.

Al finalizar la investigación desarrollaremos el modelo de competencias que de acuerdo a ésta debe ser implementado por las empresas del sector turismo para mejorar sus rendimientos y ser competitivos dentro del mercado.

7.2 Análisis de modelos/enfoques de selección basado en competencias.

Para iniciar con el desarrollo de este capítulo, ahondaremos en el tema de competencias, sus características y clasificaciones, así mismo, el concepto de un modelo de gestión de recursos humanos por competencias y su funcionamiento.

Adicionalmente, identificar las actividades ligadas a los procesos de selección, para finalmente reconocer y comprender la integración de ambos puntos en las diversas formas de llevar a cabo procesos de selección basados en competencias.

Se define la palabra **competencia** como:

- Una característica personal que ha demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo o rol determinado en una organización particular (Group, 1996)
- Característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo (Ernst & Young, 1998)

Características de las competencias:

- Observable

- Medible
- Implican saber, hacer y repetir
- Adecuación a la organización
- Lenguaje universal
- Adecuadas a la realidad actual y futura
- Estandarizadas
- Clasificadoras

Clasificaciones

- Competencias esenciales: son necesarias para lograr un trabajo óptimo
- Competencias diferenciadoras: distinguen a un trabajador con desempeño superior a lo esperado.
- Competencias estratégicas/ organizacionales: van ligadas directamente a la naturaleza del negocio (sector, país). Son observables por el cliente y los socios.
- Competencias genéricas: son identificables en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y en el planteamiento estratégico de la compañía. Es decir, que tienen que hacer las personas, que distingue la organización.
- Competencias específicas por nivel: son visibles en las jerarquías de mando y responsabilidad, son inherentes a la naturaleza del cargo, son más contextualizadas y particulares.
- Competencias particulares por “familias” de puestos: son especializadas de acuerdo a la profesión, es un saber específico.
- Competencias técnicas: orientadas hacia el conocimiento, saber.
- Competencias comportamentales: orientadas hacia el ser, cualidades, actitudes, conductas.

Teniendo entonces, el concepto claro de competencias y sus características y diversas clasificaciones, se facilitará comprender que es un modelo de gestión por competencias y sus diversos enfoques.

Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias

Existen múltiples conceptos y objetivos de los modelos de gestión por competencias, como a continuación se enuncian algunos de ellos con el fin de ampliar el espectro de conocimientos acerca del tema.

Conceptos:

- Es un modelo de gerenciamiento en el que se evalúan las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo, favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados (Giarratana, 2008)
- Modelo de gerenciamiento que permitirá que el recurso humano de la organización se transforme en una aptitud central y de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja competitiva para la empresa.

Objetivos:

- Buscar la mejor adaptación entre la organización y las personas, de cara a la consecución de los objetivos empresariales.
- Alinear la estrategia de RRHH con la estrategia general de la empresa, pues es a través de las personas que se pueden alcanzar los objetivos. El modelo de gestión por competencias establece un marco de referencia para dirigir el desempeño de los empleados, traduciendo el comportamiento en las necesidades organizativas.
- Mejorar la adecuación persona – puesto a través de la comparación del perfil competencial del puesto y las personas, y posterior determinación de las necesidades de formación.
- Mejorar el rendimiento, el desempeño y la productividad de la organización.
- Identificar los conocimientos, las capacidades y las actitudes del equipo de trabajo

- Mejorar la capacidad de gestión y solución de problemas
- Definir los cargos exitosos y las rutas profesionales
- Evaluar la capacidad de las personas y definir los planes de desarrollo individual (Consultants, 2000)
- Posibilidad de definir perfiles profesionales que favorezcan la productividad
- Desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan resultados.
- Aumento de productividad y optimización de resultados
- Dinamismo
- Integralidad de los procesos de Gestión Humana (Camejo, 2008)

Sin embargo, todos los conceptos y objetivos anteriores se pueden resumir en lo siguiente, un modelo de gestión por competencias pretende que los objetivos propuestos a través de la plataforma estratégica de la organización (misión, visión, objetivos y principios) se lleven a cabo por medio de los conocimientos, habilidades, actitudes, experiencia e intereses, es decir, las competencias del personal que la conforma.

Lo anterior, se logra permeando todos y cada uno de los procesos y estrategias de Gestión Humana con el acompañamiento de la Dirección y participación de todas las áreas de la compañía, puesto que uno de los factores de éxito en la implementación de un modelo de gestión por competencias es la inclusión de todos los miembros de la organización.

Con base en lo anterior, se puede concluir que un modelo de gestión por competencias efectivo debe (Muñoz, 2013)

1. Estar alineado con la estrategia organizacional: orientado a los resultados deseables del negocio y focalizado en las metas de la compañía.

2. Involucrar a las personas en su definición: en el proceso de validación y difusión del modelo, apoyarse en los cargos medulares de la organización.
3. Ser claro en el contenido: enmarcar a la organización global (competencias genéricas) y específicamente (competencias específicas). El modelo debe ser directo y descriptivo.
4. Estar integrado a las prácticas de Recursos Humanos: puesto que define los parámetros y objetivos de los actividades del área (formación, evaluación, selección, remuneración).
5. Comunicarse efectivamente a la organización: desde que son las competencias y porque la empresa decidió construir el modelo, hasta el impacto en cada una de las personas de la empresa y sus beneficios para el negocio.
6. Afinarse continuamente para mantenerse vigente y útil para el negocio

Teniendo clara la conceptualización en el tema de Modelo de Gestión por competencias, a continuación se muestran las fases necesarias para la implementación del modelo, así (Muñoz, 2010):

✓ **Definir las competencias genéricas y específicas**

- Competencias genéricas o transversales las cuales pueden clasificarse dentro de cuatro grupos: logro y acción, ayuda y servicio, eficacia personal e influencia.
- Competencias específicas: técnicas y comportamentales. Estas se definen a través de un conjunto de pasos:
 - Identificar los criterios de efectividad en el desempeño: implica revisión de la estrategia del negocio e identificar los datos que impactan los resultados del negocio.
 - Seleccionar la muestra: identificar colaboradores con desempeño superior que sirvan como punto de referencia para reconocer comportamientos exitosos
 - Recolección de datos: a través de observación, entrevistas, etc.
 - Análisis de datos y validación del modelo: asignación de porcentajes de impacto a las competencias.

- Diccionario de competencias: dentro del proceso de definición de competencias, una vez realizados los pasos anteriores, se consignan con claridad las definiciones y conductas asociadas, por medio de las cuales se podrá diferenciar entre un alto y bajo desempeño.
- ✓ **Evaluar – medir:** el segundo paso dentro de la implementación del modelo, es la evaluación o medición de las competencias previamente definidas, de lo contrario no es funcional el modelo, pues se pretende mejorar la competitividad del personal y la organización, tomar decisiones acordes a las capacidades del personal y conocer el nivel de desarrollo del mismo. Existen métodos de evaluación de competencias, tales como: baterías de pruebas, entrevistas, centros de evaluación, etc.
- ✓ **Desarrollar las competencias:** a través de capacitaciones, coaching, mentoría, asignación de proyectos especiales, variedad de retos, adversidad de condiciones, etc.
- ✓ **Monitoreo:** después de todo el trabajo realizado de evaluación y desarrollo, el rol del líder del personal, es supervisar que el modelo funcione, tanto para los empleados como para la organización.

Con todo el panorama visualizado de un modelo de gestión por competencias dentro de una organización, se entenderá más adelante, en el desarrollo de esta investigación como interactúa con uno de los procesos primordiales en el área de Gestión Humana: La selección.

(Muñoz, 2010) La selección de personal ha tenido y tiene como interés, la mejor adecuación del individuo al trabajo. El primer exponente fue Taylor iniciador de la organización empresarial en su etapa denominada pre-científica, fue el primero en considerar que el problema productivo radicaba principalmente en la mejora de los bienes de equipo y su adecuada utilización.

(Muñoz, 2010) Taylor estimó que el hombre era un ser egoísta y tratándole como tal podría llegarse a su integración a las misiones de su puesto de trabajo, para lo cual lo más conveniente era ofrecerle una buena oportunidad en ganancia salarial consecuente al buen y copioso trabajo que lograra. Naciendo así el sistema de incentivos.

(Muñoz, 2010) El segundo pensamiento de Taylor con relación a la integración del individuo con su trabajo, fue el que el individuo no trabajaba a gusto debido al esfuerzo de adaptación que

realizaba al acoplarse a un trabajo que para él no tenía las debidas condiciones. Inversamente, un trabajador idóneo para una actividad debería rendir más, a la vez se sentiría más satisfecho frente a los buenos resultados alcanzados con un mínimo de desgaste.

(Muñoz, 2010) El problema de la selección en definitiva giraba simplemente en el binomio rendimiento - satisfacción con mínimo de esfuerzo. Posteriormente, aparecen los principios de la selección de personal y se le otorga la importancia dentro de un contexto organizacional.

En consecuencia, aparecieron los primeros centros de selección y orientación profesional, el de Boston y Bruselas, los que marcaron el camino en el que se obtendría un rápido desarrollo tanto en el campo oficial como en el de las empresas privadas comerciales.

A partir de Elton Mayo –humanismo industrial - y con el concepto de buscar la “moral de trabajo” en el productor, el objetivo en la selección fue alcanzado aspectos más humanos, pero con el avance de los procesos y propósitos organizativos fueron todavía perfilándose los propósitos que debía cumplir la selección y que hoy podemos dar centrados en los aspectos siguientes:

- Rendimiento: Un colaborador tenga las adecuadas aptitudes para desarrollar el trabajo encomendado lo mejor posible.
- Seguridad: Si la persona es seleccionada, es responsabilidad empresarial, asegurarse de la disminución en el riesgo de accidentes en el trabajo.
- Crecimiento: Se prevé la adaptación al trabajo, la posibilidad de ascenso, mediante un proceso de formación sistemática (Muñoz, 2010)

Afortunadamente, el proceso de selección ha evolucionado, sin embargo aún existe una visión tradicional que se continúa aplicando en la mayoría de los casos. Conozcamos más de esta visión para valorar y comparar la nueva visión, la selección por competencias. (Henric-Coll, 2003)

Visión tradicional

Se define el puesto en función de los objetivos a cumplir y tareas a realizar. Esto determina el perfil del candidato, en términos de Saber (conocimientos, diplomas) y Experiencia.

La búsqueda de los candidatos se efectúa en los mismos términos de Saber y Experiencia actuales y potenciales. Los que pasan el filtro son evaluados en términos de Ser (personalidad) teniendo especialmente en cuenta aquellos criterios de la personalidad que pueden garantizar la adecuación con los objetivos y tareas a realizar.

El resultado llega a optimizar objetivos parciales, es decir puestos de trabajo individuales, pero no los objetivos globales. Sin embargo muy bien se sabe que un grupo no es la simple suma de sus componentes y que el trabajo realizado por un equipo puede ser muy superior a la suma de los trabajos individuales: la diferencia es la sinergia. En el mejor de los casos la selección tradicional descuida la sinergia; en el peor la perjudica.

Dos de los supuestos de este modelo tradicional son (Ceruti, 2013):

- Supone que el mejor predictor del comportamiento futuro es la personalidad del postulante y es así como se pone un mayor énfasis en la evaluación de determinados rasgos de personalidad del candidato y como metodología el uso preferente de test psicológicos.
- Está centrado principalmente en el cargo y no en la persona y su desempeño laboral previo. En este sentido, el análisis realizado al currículum vitae del postulante, enfatiza la adecuación al puesto de trabajo, en tanto que en la entrevista se indaga fundamentalmente el nivel de ajuste del perfil del candidato respecto del conjunto de tareas, actividades y responsabilidades asociadas al cargo a desempeñar, como también algunos rasgos de personalidad.

Se evidencia en lo descrito, la relevancia del proceso de selección desde el inicio de la administración, considerado como la puerta de entrada de las personas a la organización y por tanto, determinante del éxito o fracaso de la empresa y sus estrategias.

Como todo proceso, en este mundo globalizado y cambiante, tiene un antes y un después. Un pasado del que el lector se hace una idea al conocer la visión tradicional y sus supuestos, entendiendo que el proceso de selección buscaba personas que cumplieran funciones y desarrollaran un conjunto de tareas, basándose principalmente en el conocimiento, es decir, competencias del saber o específicas técnicas, de acuerdo a lo que ya se aprendió en modelo por competencias.

El presente de los procesos de selección, es el motivo de la presente investigación, procesos de selección por competencias.

Cuando lo que se desea evaluar son las conductas, todo se torna más complicado, puesto que no basta con centrarse en evaluar conocimientos, sino que se ha agudizado la necesidad de detectar otros aspectos para tener en cuenta en la búsqueda y vinculación del personal a la organización.

Los supuestos sobre los que se basa la efectividad de los procesos de selección por competencias son (Muñoz, 2010):

- Permite una fotografía completa de los requerimientos de los puestos.
- Aumenta las probabilidades de contratar personas que tendrán éxito en el puesto de trabajo.
- Asegura un proceso sistemático
- Reduce la inversión en personas poco adecuadas
- Identifica las competencias que se pueden formar y desarrollar

Las herramientas utilizadas para la eficacia de los procesos de selección por competencias son:

- Definición de competencias genéricas (diccionario de competencias organizacionales)

- Muestra de profesionales con alto desempeño para determinación de competencias específicas ya sea por familias de cargos o áreas de trabajo.
- Panel de expertos: método en el cual a través de una lluvia de ideas se identifican las características personales que los colaboradores necesitan para desempeñarse adecuadamente.
- Descripción del cargo o perfil por competencias: se considera insumo, el producto final de un proceso de análisis de puestos de trabajo, en el que se verifica la concordancia de las misiones y planes de cada cargo con la misión de la empresa y también se listan las actividades a desempeñar por el titular. Sin falta en la descripción del cargo debe aparecer el perfil por competencias.
- Entrevista por incidentes críticos (Sampayo, 2013): Hoy en día, muchas compañías utilizan un modelo de selección basado en la **Técnica de Incidentes Críticos de Flanagan (1954)**. Dicha técnica indaga en los conocimientos y habilidades que el candidato en su pasado ha demostrado para concluir si realmente las posee actualmente.

Así pues, siguiendo el **sistema de Flanagan**, las preguntas estarán focalizadas y centradas en situaciones pasadas del aspirante, cuestionándole qué hizo, cómo lo hizo, qué pensó y qué sintió en una determinada situación

- Assessment centers: consiste en una evaluación estandarizada del comportamiento, basada en múltiples estímulos e input. Varios observadores entrenados, participan de esta evaluación y son los encargados de efectuar la observación y de registrar los comportamientos de los participantes. Los juicios que formulan los observadores los realizan principalmente a partir de actividades de simulación desarrolladas para ese fin (Kupelian, 2003)

7.3 Propuesta modelo de procesos de selección por competencias para el sector turismo en la ciudad de Cartagena.

Con base en la revisión bibliográfica realizada y siendo consecuentes con las herramientas definidas para procesos de selección por competencias eficaces, que cumplan a cabalidad con

los estrategias de RRHH y de la organización en general, la propuesta para un modelo de procesos de selección por competencias para el sector turismo consta de los siguientes pasos:

- 7.3.1 Definición de Misión y Visión del turismo en Cartagena.
- 7.3.2 Determinación y definición de competencias genéricas para el sector turismo en Cartagena.
- 7.3.3 Determinación y definición de competencias específicas para el sector turismo en Cartagena
- 7.3.4 Propuesta de un modelo de assessment center para la medición de las competencias genéricas previamente definidas para el sector turismo en Cartagena

El modelo propuesto se constituye en un marco general sobre el cual pueden trabajar las empresas del sector turismo en Cartagena, introduciendo las especificidades de cada una de ellas, porque se debe tener en cuenta que cada Empresa tiene necesidades, objetivos y estrategias diferentes y todos los procesos que se trabajen por competencias deben tener en cuenta la realidad individual de cada compañía.

Por lo anterior el resultado de la investigación desemboca en un “molde” sobre el cual se puede trabajar y ajustar dependiendo de las particularidades de cada empresa del sector.

Teniendo en cuenta lo descrito, se determinó que para poder generar dicho marco o molde es necesario tener una hoja de ruta que marque el norte y ayude a determinar el camino, es decir, tener la plataforma estratégica sobre la cual se soportaran el resto de los procesos.

7.3.1 Misión y Visión del turismo en Cartagena

Misión del turismo en Cartagena: Brindar una experiencia impactante a las personas que por motivos de descanso, recreación u otros, visitan o permanecen temporalmente en la ciudad de Cartagena, a través de acciones responsables, honestas y de calidad que a su vez generan desarrollo sostenible a nivel cultural y económico para los nativos y la ciudad.

Visión del turismo en Cartagena: Ser reconocida mundialmente como destino turístico predilecto y destacado de Colombia, por la variedad y diferenciación de los servicios, por los

altos estándares de calidad con los que lleva a cabo todas las actividades ligadas al sector, garantizando comodidad, seguridad y pronto retorno de los visitantes.

Creado el contexto general y estratégico del turismo en Cartagena, teniendo en cuenta la definición de turismo dada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y a su vez los códigos de ética y conducta por los que están regidos las actividades del turismo en Colombia, se pasa a definir las competencias genéricas de la actividad turística en Cartagena, es decir las competencias que sin importar la empresa, el cargo o la actividad específica que se desarrolle en la organización, si es del sector turismo, el personal debe contar con ellas.

7.3.2. Competencias Genéricas o Transversales del turismo en Cartagena

Con la definición y descripción de las siguientes habilidades o capacidades se busca garantizar la excelente prestación del servicio de turismo y sus actividades, sin obviar la responsabilidad y alto grado de compromiso que debe tener el personal que se desempeñe en este sector.

- Orientación al cliente: capacidad para identificar, comprender y satisfacer con eficacia y eficiencia las necesidades y problemas de los clientes, con trato amable y actitud servicial.
- Comunicación asertiva: capacidad para de forma clara, convincente y oportuna, transmitir información o ideas a los demás, practicando la escucha activa y receptividad a las alternativas propuestas.
- Integridad: capacidad para actuar con rectitud o hacer converger lo hecho con lo que se dice y opina abiertamente. (Alles, 2005)

El impacto de las dos primeras competencias genéricas va dirigido directamente a la percepción de satisfacción del cliente externo, buscando que el personal tenga como el foco de sus acciones, el logro de una excelente e impactante experiencia de servicio para el turista.

La tercera competencia va orientada al enriquecimiento de la actividad turística en general y por consecuencia al cliente externo e interno, puesto que la integridad del personal que se desempeña en estas labores desemboca en una excelente reputación de la ciudad y un

mejoramiento de las pautas o estándares previstos para el desarrollo de las actividades turísticas.

De igual forma esta última competencia, propende por el comportamiento adecuado del turista e impacta en el desarrollo cultural, político y económico del Distrito, debido a que personal preparado integralmente, busca coherencia entre las políticas públicas (exterminar la explotación sexual infantil, el trabajo infantil, formalización del comercio, respeto por el espacio público) y la orientación que se da al turista.

7.3.3. Determinación y definición de competencias específicas para el sector turismo en Cartagena

Las competencias específicas son aquellas que como su nombre lo indica son específicamente definidas para un grupo de personas, áreas de trabajo, familias de cargo o cualquier otra división que se pueda generar dentro de la organización.

La actual propuesta se basa en la división que realiza (Alles, 2005), en su Diccionario de Competencias y Diccionario de Comportamientos, es decir, por niveles jerárquicos: nivel ejecutivo o de la alta dirección, nivel gerencial o intermedio y nivel inicial u operacional.

A su vez, la propuesta contempla la gradación de las competencias, tal como también propone Martha Alles en sus diccionarios, con el fin de cubrir todas las necesidades organizacionales con la intensidad justa para garantizar la efectividad de los procesos (Alles, 2005):

- A. Es el grado superior. Usualmente representa un nivel muy alto de la competencia.
- B. Es un nivel también muy alto, por sobre el estándar o promedio.
- C. Representa un nivel muy bueno de la competencia.
- D. Mínimo nivel de la competencia.

Teniendo en cuenta lo anterior, serán descritas las 10 principales competencias específicas para el sector turismo en Cartagena, para luego ubicarlas con su gradación de acuerdo a los niveles jerárquicos.

- **Liderazgo:** capacidad para orientar, dirigir, motivar, inspirar e integrar los grupos humanos hacia la acción y el logro de los objetivos establecidos, facilitando la puesta en práctica de las capacidades y potencial de cada individuo y del grupo completo.

Grado A: Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes.

Grado B: El grupo lo percibe como líder, fija objetivos, realiza seguimiento, escucha y es escuchado. Suele ser buscado para que brinde consejos.

Grado C: puede fijar objetivos, es técnicamente confiable y es buscado como referente para resolver dudas.

Grado D: El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultad para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha. Le cuesta dar feedback a sus colaboradores.

- **Pensamiento Estratégico:** habilidad para comprender los cambios del entorno, oportunidades del mercado, amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización.

Grado A: comprende rápidamente los cambios del entorno, analiza profunda y rápidamente la información para identificar la mejor respuesta, detecta fácilmente las nuevas oportunidades de negocios y establece y mantiene alianzas estratégicas para potenciar los negocios actuales o potenciales

Grado B: comprende los cambios del entorno, se esfuerza por generar alternativas adecuadas, genera y mantiene vínculos estratégicos para acciones a largo plazo y solucionar problemas.

Grado C: está atento a los cambios, puede adecuarse a los cambios del contexto y detectar nuevas oportunidades e identifica las personas que pueden ayudarlo a alcanzar objetivos.

Grado D: Se le hace difícil estar actualizado sobre los cambios del entorno, sus análisis son simples y lineales, le cuesta detectar nuevas oportunidades de negocio.

- **Iniciativa:** capacidad para inventar, idear cosas nuevas, emprender proyectos. Dar el impulso para llevar a cabo acciones concretas.

Grado A: actúa proactivamente frente a las posibilidades futuras del desarrollo del negocio, motiva a la participación de la personas a su cargo, además de prepararlos para responder a los cambios y situaciones inesperadas.

Grado B: visión a mediano plazo, toma de decisiones ágil ante cambios, minimiza el impacto de problemas potenciales en el corto plazo.

Grado C: Toma decisiones en momentos de crisis, plantea enfoques para enfrentar un problema.

Grado D: No es proactivo, reacciona a las situaciones, implementa las propuestas que realizan los demás para resolver los problemas.

- **Orientación a Resultados:** tendencia a alcanzar las metas y objetivos propuestos bajo altos estándares de calidad y rendimiento.

Grado A: muestra alto compromiso con lo pactado y directrices de sus superiores, toma la responsabilidad de sus tareas y del impacto de sus acciones sobre los resultados. Supera los obstáculos, revisa el progreso periódicamente, genera ahorro de recursos y da respuesta a situaciones complejas.

Grado B: se adhiere a las directrices impartidas, actúa efectivamente bajo presión, excede los objetivos fijados, se responsabiliza por las consecuencias de los procesos de su trabajo, modifica sus métodos para conseguir mejoras en el rendimiento.

Grado C: responde en los plazos establecidos, realiza propuestas, evalúa sugerencias, le cuesta controlar las situaciones de presión.

Grado D: cumple con el nivel de desempeño que se le pide, se organiza adecuadamente, evalúa las sugerencias para la mejora y adecua su forma de trabajo cuando se lo solicitan.

- **Negociación:** son los gerentes de línea quienes directamente tienen contacto con los clientes internos y externos, por tanto deben tener la capacidad de mediar entre los intereses del cliente y de la organización, generar un ambiente de acuerdo y fortalecimiento de la relación.

Grado A: Conoce profundamente los intereses de las partes, sus fortalezas y debilidades, logra acuerdos satisfactorios para ambas partes basándose en criterios objetivos, permanentemente busca estrategias de negociación para producir resultados efectivos cuidando de las relaciones.

Grado B: reúne la información necesaria para lograr el mejor acuerdo, se esfuerza por identificar las ventajas para ambas partes, se concentra en buscar criterios objetivos pero también flexibilidad para analizar las situaciones.

Grado C: plantea acuerdos beneficiosos aunque puede perder de vista los intereses del otro por su propio beneficio. Busca datos sobre las áreas de interés de su interlocutor a fin de guiar su aproximación.

Grado D: basa su efectividad en las relaciones en su carisma. Es perseverante, mantiene sus argumentos y no cede ante presiones. Crea acuerdos razonables para relaciones de corto plazo.

- **Trabajo en equipo:** capacidad para sobreponer el objetivo o meta común del equipo sobre los individuales.

Grado A: escucha, valora y respeta las ideas de sus pares y colaboradores. Estimula a los demás a lograr los objetivos organizacionales y a agregar valor a la estrategia. Motiva al grupo a llegar a consensos y a integrar sus ideas.

Grado B: escucha con respeto las ideas de los demás, alienta a sus compañeros a participar, motiva a llegar a acuerdo grupales. Participa activamente en la consecución de objetivos grupales.

Grado C: trabaja cooperativamente con el grupo en pro de un resultado, sus opiniones son aceptadas por el grupo, expresa abiertamente sus opiniones al grupo.

Grado D: antepone los objetivos personales a los del equipo, aporta muy poco a los objetivos grupales, se aísla del grupo, se exalta fácilmente y propicia un mal clima.

- **Dinamismo – Energía:** habilidad para trabajar en situaciones cambiantes, interlocutores diversos en cortos espacios de tiempo, en largas jornadas de trabajo.

Grado A: ante un cambio no se desorganiza, se adapta y atiende con éxito sus nuevas tareas. Motiva a los demás para que se adapten al nuevo ritmo. Sabe redistribuir su

tiempo y organizar su trabajo. Es tomado como ejemplo por su capacidad para hacer varias tareas al tiempo.

Grado B: mantiene sus niveles de eficiencia ante cambios, mantiene su desempeño cuando se le demanda mayor esfuerzo y se le acortan los plazos, evalúa prioridades cuando cambian las condiciones.

Grado C: acepta que se le redistribuya el tiempo cuando surgen contingencias, toma en cuenta las sugerencias para la reorganización de sus tareas, está dispuesto a responder a cambios imprevistos en la distribución del trabajo.

Grado D: muestra disgustos frente a cambios que le demandan mayor compromiso. Se desorganiza y se siente presionado por los cambios en horarios o tareas por imprevistos.

- **Tolerancia a la presión:** Habilidad para seguir actuando con eficacia ante situaciones de desacuerdo, oposición, plazos de tiempo limitado.

Grado A: resuelve eficientemente los obstáculos, exigencias que le demandan mayores esfuerzos. Mantiene su predisposición y actitud positiva. Actúa con flexibilidad. Se conduce con profesionalismo, autocontrol en situaciones de alta exigencia.

Grado B: actúa equilibradamente ante tareas abrumadoras con límites de tiempo. Logra desempeñarse adecuadamente manteniendo la calidad de sus trabajos.

Grado C: requiere una guía para organizarse en algunas ocasiones. Baja levemente su rendimiento y la calidad de su trabajo si se siente presionado.

Grado D: actúa con notable ineficiencia cuando surgen obstáculos. Se desorganiza, es inflexible, transmite emociones negativas.

- **Desarrollo de relaciones:** actúa para mantener relaciones cordiales o redes de contactos con distintas personas. Vital para el personal del *front line* del sector

turismo, puesto que “enganchar” al turista con la organización garantiza un pronto retorno y la atracción de otros clientes.

Grado A: es abierto al dialogo con todo tipo de personas. Tiene actitud de escucha y es atinado en sus comentarios y en la información que brinda. Se conduce con naturalidad y cordialidad en el intercambio con sus pares. Reconoce la oportunidad de intercambio con sus colegas que podrían enriquecer su gestión en la organización.

Grado B: es abierto a conocer nuevas personas, con quienes procura establecer contactos duraderos. Se preocupa por establecer el compromiso de colaborar, de modo de poder satisfacer sus necesidades. Mantiene relaciones cordiales y fluidas con las personas involucradas directa o indirectamente con su área de trabajo.

Grado C: consigue la información necesaria en temas puntuales que se le asignan. Provee un clima que favorece la relación con sus pares. Busca la manera de vincularse con personas que contribuyen a un muy buen desempeño de sus tareas.

Grado D: es abierto si se le acercan a conversar. Conoce y se preocupa por problemas que puedan tener sus compañeros en el ámbito personal. Ofrece tiempo a sus compañeros fuera de la organización.

- **Impacto o Influencia:** capacidad para influir o impresionar a los demás para que contribuyan a sus objetivos. Deseo de causar un efecto específico en los demás o una impresión determinada.

Grado A: establece cadenas directas o indirectas de influencia en aquellas personas con las que tienen trato habitual. Mantiene el control sobre relaciones problemáticas. Llega a acuerdos alineados al negocio, buscando ganancia para ambas partes. Es el elegido para influir en los demás cuando se hace necesario un impacto especial.

Grado B: tiene adecuada medida del impacto de acuerdo con las circunstancias. Es cuidadoso respecto al modo de conducirse a los otros. Es creativo a la hora de presentar alternativas en situaciones de intercambio difíciles. Piensa en el efecto de sus acciones sobre la imagen que puedan tener los demás de él.

Grado C: se preocupa por persuadir a sus interlocutores cuando lo guía un objetivo claro. Persuade a los demás en situaciones poco complejas.

Grado D: Desea causar una impresión en los demás. Evita confrontaciones difíciles cuando percibe que probablemente no lograra su objetivo. Se preocupa por obtener feed back sobre su reputación y apariencia.

Como resumen de lo anteriormente descrito, se encuentra la siguiente tabla en la que se muestra el grado en el que se requiere cada competencia de acuerdo al nivel jerárquico dentro de la organización:

Tabla 7.1. Competencias Específicas por niveles jerárquicos.

Competencia	Nivel Jerárquico		
	Nivel Ejecutivo	Nivel Gerencial	Nivel Operacional
Liderazgo	A	B	D
Pensamiento Estratégico	A	B	D
Iniciativa	A	B	D
Orientación a Resultados	N/A	A	D
Negociación	A	A	D
Trabajo en equipo	B	A	C
Dinamismo - Energía	N/A	B	A
Tolerancia a la presión	B	B	A
Desarrollo de relaciones	A	B	A
Impacto e Influencia	B	B	A

Fuente: Elaboración Propia

7.3.4. Propuesta de un modelo de assessment center para la medición de las competencias genéricas previamente definidas para el sector turismo en Cartagena

El assessment que se propone es un ejercicio de rol, en el cual se presenta una situación cliente extranjero – agente de turismo donde el candidato debe seguir una serie de instrucciones. Las competencias a evaluar en este assessment son: Integridad, Orientación al Cliente, Comunicación Asertiva, entendiéndose por cada una lo siguiente:

- Orientación al cliente: capacidad para identificar, comprender y satisfacer con eficacia y eficiencia las necesidades y problemas de los clientes, con trato amable y actitud servicial.
- Comunicación asertiva: capacidad para de forma clara, convincente y oportuna, transmitir información o ideas a los demás, practicando la escucha activa y receptividad a las alternativas propuestas.

Integridad: capacidad para actuar con rectitud o hacer converger lo hecho con lo que se dice y opina abiertamente.

INSTRUCCIONES EMPRESA CONTRATANTE:

- Debe facilitar para la actividad una persona que asuma el rol del cliente
- Debe colocar 4 evaluadores para garantizar la transparencia del ejercicio, dado los diferentes puntos de vista
- Debe existir un moderador
- Debe plantear claramente el caso y dar las instrucciones al candidato en el tiempo estipulado
- Tiempo para dar instrucciones: 5 minutos
- Tiempo para desarrollar la actividad: 20 minutos

CASO

Un extranjero llega a la ciudad de Cartagena y desea un paseo a las islas del rosario, cuando realizó su cotización desde el país de origen le comunicaron que el precio por el pasadía era de \$170.000 todo incluido. El turista llega a las islas, almuerza y al finalizar el día se acercan a cobrarle el almuerzo, a lo cual el visitante responde que ya pagó su pasadía todo

incluido y que no cancelará nada adicional. Los lugareños se exaltan y reclaman su dinero por el servicio de alimentación prestado.

Usted (candidato) como agente de turismo debe resolver esta situación, teniendo en cuenta que fue su Empresa la que vendió el paquete turístico al visitante.

1. Describa paso a paso las acciones que llevaría a cabo para resolver esta situación
2. ¿Considera que hubo errores en el proceso? ¿Cuáles?
3. Si tuviera formas de demostrar que su Empresa llevo a cabo bien los procedimientos, como lo haría saber al cliente?
4. Si el cliente no cede en su posición, ¿Qué haría?
5. ¿Qué lecciones le deja este caso a su Empresa y a usted como agente de turismo?

FORMATO DE EVALUACIÓN DE CANDIDATOS EN EL ASSESSMENT

Ver Anexo D.

8. CONCLUSIONES

Cartagena distrito turístico y cultural, focaliza gran parte de su economía en el sector turismo, año tras año miles de turistas llegan a la ciudad en busca de nuevas oportunidades, intercambios culturales, recreación, etc. Al llegar a la ciudad se encuentran con muchos actores del turismo, empresas bien establecidas que ofrecen servicios de comida, joyería, educación, vendedores informales en las playas, en las calles, hoteles de bajo y alto costo, hermosas islas y playas, monumentos y fortificaciones, diversión etc.

Del mismo modo que llegan turistas a la ciudad, las empresas formales y no formales contratan más personal en temporadas altas para poder abastecer sus negocios y brindar un buen servicio y atención. Sin embargo la selección de ésta muchas veces está dada por recomendaciones entre colegas o basadas en conceptos alejados de la realidad del turismo.

En definitiva se concluye que dada la importancia del turismo en la ciudad de Cartagena de Indias y teniendo en cuenta la representación del mismo en la economía de la ciudad, es tiempo que se le de más relevancia a la formación y posterior selección de todos aquellos que desean trabajar y vivir del turismo. Considerando que todas las áreas de turismo deben formalizarse y brindar un servicio de calidad y exaltar la ciudad desde todo punto de vista. Por ello, se recomienda implementar en todas las empresas involucradas un proceso de selección basado en competencias, teniendo en cuenta que hay competencias que debe tener toda persona que trabaje en este sector y que son indispensables al momento de desarrollar su labor, además existen competencias inherentes a cada cargo, que si son identificadas en un buen proceso de selección, optimizarán el desarrollo del negocio y por consiguiente de la economía local y el turismo en general.

9. RECOMENDACIONES

- Implementar capacitaciones de cultura ciudadana dentro de una ciudad turística
- Teniendo en cuenta que Cartagena es ciudad turística debería existir una mejor calidad en las instituciones ligadas al sector
- Mejoramiento de la infraestructura vial para facilitar la movilidad
- Organizaciones de los vendedores y empresas informales
- Creación de más puntos de atención turística
- Estandarización de los procesos de selección

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agüero, P. M. (2010). *Contribuciones a las ciencias sociales* . Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/cccss/10/pmza.htm>

Agut, S. N., & Grau, R. G. (2002). *Proyecto Social. l. 9. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de Teruel. Universitat Jaume I. Castellón* .

Alles, M. A. (2005). *Diccionario de Comportamientos. Gestión por Competencias*. Buenos Aires : Granica.

Alvear, G. P. (2012). *Análisis del sector turismo en Cartagena como Elemento de Internacionalización de la ciudad*. Bogotá .

Arboleda, N. G. (2012). *Impacto de las competencias genéricas en el desarrollo del plan de educación y entrenamiento en una compañía de envases flexibles que sigue el modelo de administración productiva total TPM*. Caldas.

Camejo, A. (2008). El Modelo de Gestión por Competencias. *Entelequia* , 2.

Ceruti, F. R. (2013). *InfoWeb*. Obtenido de <http://www.hr.cl/abril.htm>

Congreso, d. C. (2012). Obtenido de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2012/ley_1558_2012.html

Consultants, E. S. (2000). *Gestión por Competencias para mejorar la estrategia del negocio*. Obtenido de <http://www.empresario.com.co/executive/gestion.html>

Ernst & Young, C. (1998). Manual del Director de Recursos Humanos . *Diario Cinco Dias* , 16.

Fernandez, J. C. (2009). Obtenido de <http://www.slideshare.net/jcfdezmxcal/iso-ts-16949>

Figuerola, M. (1992). *Manual para el estudio de la economía turística en el ambito macroeconomico*. Madrid: Organización Mundial del Turismo .

Franco, M. G. (2007). *Area de Recursos Humanos* . Obtenido de <http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>

**PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL SECTOR DEL TURISMO EN
CARTAGENA 62**

Giarratana, M. N. (2008). *Winred.com* . Obtenido de <http://winred.com/management/modelo-de-gestion-por-competencias-de-los-rrhh/gmx-niv116-con10980.htm>

Group, H. (1996). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Madrid: Deutasas.

Henric-Coll, M. (2003). *Gestiopolis* . Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/selecc.htm>

Kupelian, C. (2003). *GestioPolis*. Obtenido de www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/asscenter.htm

Lopez, J. F. (2006). Como implantar la gestión por competencias. Aumentando el rol estratégico de la dirección de recursos humanos.

López, L. F. (2013). *Cartagena en Cifras* . Cartagena : Camara de Comercio de Cartagena .

Muñoz, N. B. (2013). Extranjero crece el 15.9 por ciento en Cartagena . *El Universal* Muñoz, N. D. (2010). *Competencias una herramienta para el gerenciamiento estrategico*.

Murgueitio, A. (2009). *Academia.edu*. Obtenido de http://www.academia.edu/1734812/Gestion_Humana_Basada_en_Competencias

Sampayo, L. M. (2013). *El Curriculum*. Obtenido de <http://www.elcurriculum.com/articulo/seleccion-por-competencias-el-sistema-del-futuro-13.html>

Sonia Agut Nieto, R. M. (2002). Proyecto Social. 1. 9. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de Teruel. Universitat Jaume I. Castellón.

Spencer, L. M. (1993). *Competence at Work, model for superior performance* .

Uribe, A. V. (2005). Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=17318>

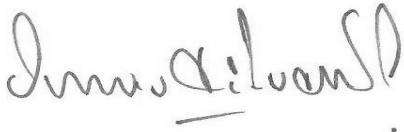
Zuleta, L. A. (2006). *Cartagena de Indias, Impacto Económico de la Zona Histórica* . Bogotá : Convenio Andres Bello .

ANEXOS

**PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL SECTOR DEL TURISMO EN
CARTAGENA 64**

Anexo A. Acta de Aprobación

Yo, **Omar Cifuentes**, miembro del comité de docentes asesores de trabajos de grado de la Universidad EAN, quien evaluó el Proyecto de Grado presentado por Martha Liliana Meriño Sanjuán, identificada con la cédula de ciudadanía número 1.047.412.600 de Cartagena y Diana Paola Pérez Puerta, identificada con la cédula de ciudadanía número 1.047.409.904 de Cartagena, titulado “MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL SECTOR DEL TURISMO EN CARTAGENA BASADOS EN EL PROCESO DE SELECCIÓN” considero que dicho trabajo cumple con los requerimientos y méritos exigidos para darlo como **APROBADO**.



OMAR CIFUENTES CIFUENTES

Especialista en Gerencia de Recursos Humanos Universidad EAN
M.B.A. Administración de Empresas UNINORTE.

Anexo B. Ficha Bibliográfica.

FICHA BIBLIOGRÁFICA DE TRABAJO	
TIPO	Estudio Descriptivo – Monografía
TÍTULO	“Modelo de Gestión por Competencias en el sector del turismo en Cartagena basados en el proceso de selección, Cartagena de Indias, año 2013”
PROGRAMA	Especialización Gestión Humana
MODALIDAD DEL PROGRAMA	Postgrado
EDICIÓN	Cartagena, Universidad EAN, Facultad de Postgrados, 2013
AUTOR	Martha Liliana Meriño Sanjuan, Diana Paola Perez Puerta
PALABRAS CLAVE	Turismo, competencia, selección, desempeño, habilidades
DESCRIPCIÓN	En esta monografía se propone un modelo de gestión por competencias enfocados en el proceso de selección en el sector turismo en Cartagena de Indias, teniendo en cuenta que este sector representa gran parte de la economía local, por tanto es necesario tener a personal capacitado y con las competencias necesarias para desempeñar su labor día a día.
FUENTES	La principal fuente del análisis realizado fueron artículos, trabajos de

	<p>investigación y paginas, extraídos de internet, dado que son pocas las publicaciones o libros que tratan el tema de investigación en profundidad, lo anterior nos permitió conocer el estado de la gestión por competencias en la actualidad y las bases más importantes sobre las cuales se ha estructurado lo que hoy conocemos, además de identificar la situación actual del turismo en Cartagena de Indias y la forma en cómo se lleva a cabo el proceso para la vinculación de personal dentro del sector.</p>
CONTENIDO	<p>El trabajo inicia con una breve exposición de la descripción del problema, la intencionalidad y justificación del proyecto. Además se destaca en la primera parte, las fuentes y metodología utilizadas.</p> <p>Se desarrolla la investigación acerca del turismo en la ciudad de Cartagena de Indias y sobre el tema de competencias en general para concluir con una propuesta de un modelo de gestión por competencias basado en el proceso de selección y enfocado al sector turismo, en aras de mejorar el mismo.</p>
METODOLOGÍA	<p>El método de investigación que se utilizó fue analítico, debido a que una vez seleccionado nuestro objeto de estudio “gestión del talento humano basado en competencias”, se identificaron conceptos principales, estructura y cada una de las partes que lo componen, logrando establecer su incidencia en el proceso de selección y la manera de optimizar el mismo dentro del sector de turismo.</p>
CONCLUSIONES	<p>Dada la importancia del turismo en la ciudad de Cartagena de Indias y teniendo en cuenta la representación del mismo en la economía de la ciudad, es tiempo que se le de más relevancia a la formación y posterior selección de todos aquellos que desean trabajar y vivir del turismo. Considerando que todas las áreas de turismo deben formalizarse y brindar un servicio de calidad y exaltar la ciudad desde todo punto de</p>

**PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL SECTOR DEL TURISMO EN
CARTAGENA 67**

	<p>vista. Por ello, se recomienda implementar en todas las empresas involucradas un proceso de selección basado en competencias, teniendo en cuenta que hay competencias que debe tener toda persona que trabaje en este sector y que son indispensables al momento de desarrollar su labor, además existen competencias inherentes a cada cargo, que si son identificadas en un buen proceso de selección, optimizarán el desarrollo del negocio y por consiguiente de la economía local y el turismo en general.</p>
PERÍODO ACADÉMICO	2P- 2013

Anexo C. Derechos de Autor

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo: Martha Liliana Meriño Sanjuán

Tipo de documento de identidad: C.C: 1.047.412.660

Nombre Completo: Diana Paola Pérez Puerta

Tipo de documento de identidad: C.C: 1.047.409.904

Los suscritos en calidad de autores del trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL SECTOR DEL
TURISMO EN CARTAGENA

Dejamos constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar SI
NO

Por medio del presente escrito autorizamos a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

**PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL SECTOR DEL TURISMO EN
CARTAGENA 69**

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifestamos que la obra objeto de la presente autorización es original, los suscritos son los autores exclusivos, fue producto de nuestro ingenio y esfuerzo personal y la realizamos sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tenemos la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumimos la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos:

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad Cartagena de Indias D.T.C

NOMBRE COMPLETO: Martha Liliana Meriño Sanjuán
FIRMA: Martha L. Meriño S.
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 1.047.412.600
PROGRAMA ACADEMICO: Especialización en Gestión Humana

NOMBRE COMPLETO: Diana Paola Pérez Puerta
FIRMA: Diana Paola Pérez Puerta
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 1.047.409.904
PROGRAMA ACADEMICO: Especialización en Gestión Humana

**PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL SECTOR DEL TURISMO EN
CARTAGENA 70**

ANEXO D. Formato de Evaluación de Candidatos en el Assessment

	COMO EVIDENCIA LA COMPETENCIA			
COMPETENCIA A EVALUAR	Candidato 1	Candidato 2	Candidato 3	Candidato 4
Orientación al cliente				
Comunicación Asertiva				
Integridad				
Resultados Candidato Recomendado				