



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**COMPETENCIAS LABORALES: CONCEPTOS Y ASPECTOS
GENERALES**

EXAMEN DE SUFICIENCIA DE COMPETENCIA PROFESIONAL
ARTÍCULO DE REVISIÓN

PRESENTADO POR:

Bach. HEIDY MELANY MARCA VEGA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PUNO – PERÚ
2020



COMPETENCIAS LABORALES: CONCEPTOS Y ASPECTOS GENERALES

REVISIÓN DE LITERATURA

JOB SKILLS: CONCEPTS AND GENERAL FEATURES

A LITERATURE REVIEW

Heidy Melany Marca Vega

Universidad Nacional del Altiplano, Facultad de Ciencias Contables y
Administrativas, Escuela Profesional de Administración, Puno - Perú.

heidymarcavega@gmail.com

RESUMEN

En un mundo más complejo y competitivo, desarrollar al ser humano es una tendencia para los directivos como para los propios colaboradores. El objetivo de este artículo es desarrollar un marco de referencia teórico, que permita conocer y analizar los diferentes conceptos y aspectos generales sobre competencias laborales. La revisión se sustenta en la búsqueda de artículos de investigación y conocer aspectos sobre la gestión de las competencias laborales, esto es, relevar la participación de los colaboradores los que hacen que los procesos sean cada vez más eficientes, optimizando recursos, evitando pérdidas económicas, pero sobre todo siendo más competitivos. Asimismo, se denotan argumentos que permiten entender las competencias laborales como una necesidad de desarrollo para mejorar la performance de los colaboradores, con la finalidad de enfrentar las exigencias de su entorno y lograr objetivos de manera exitosa. De la literatura revisada se puede señalar que Colombia, México y Perú son los países donde se han desarrollado más publicaciones sobre el tema abordado. Se puede concluir que la temática sobre competencias laborales ha sido poco explorada en el campo de investigación, pero puede ser abordada multidimensionalmente, es por esto que, cuando se habla del desarrollo de competencias laborales, se revisan y evalúan unas competencias específicas que inciden en el desempeño de los colaboradores, buscando la forma de mejorarlas a través de capacitaciones, y al desarrollarlas facilitar el logro de los objetivos organizacionales bajo un enfoque flexible e integrador.

Palabras clave

Competencias, competencias laborales, colaboradores, gestión y modelo



ABSTRACT

In a more complex and competitive world, developing the human being is a tendency for managers as well as collaborators themselves. The objective of this article is to develop a theoretical frame of reference that allows to know and analyze the different concepts and general aspects about labor competencies. The review is based on the search for research articles and knowing aspects about the management of labor competencies, that is, relieving the participation of employees that make the processes increasingly efficient, optimizing resources, avoiding economic losses, but above all being more competitive. Likewise, arguments are denoted that allow us to understand labor competencies as a need for development to improve the performance of employees, in order to meet the demands of their environment and achieve objectives successfully. From the literature reviewed it can be noted that Colombia, Mexico and Peru are the countries where more publications have been developed on the subject addressed. It can be concluded that the subject on labor competences has been little explored in the field of research, but it can be approached multidimensionally, that is why, when talking about the development of labor competencies, specific competencies are reviewed and evaluated and that they affect in the performance of employees, looking for ways to improve them through training, and by developing them facilitate the achievement of organizational objectives under a flexible and inclusive approach.

Keywords

Skills, job skills, collaborators, management and model

INTRODUCCIÓN

El término competencia introducido por McClelland (1973) ha estado marcado por múltiples interpretaciones desde disímiles áreas del conocimiento: la psicología, la lingüística, la educación, la sociología y la gestión empresarial; extraído de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext. De igual forma, Boyatzis (1992), citado por (Sucre & Chirinos, 2014), que establece que “las competencias son características subyacentes en una persona que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”.

Le-Boterf, (1994) citado por (Bravo & León, 2015) afirma que la competencia debe comprender tres ejes: el saber (referido al conocimiento y habilidad), el querer (la actitud) y el poder (las condiciones del entorno para que la competencia pueda ser desplegada).

Para (Bravo & León., 2015) la competencia laboral es una capacidad real y demostrada que permite el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. La competencia del factor humano tendría que trabajarse en una alineación



directa con las competencias clave de la organización, a fin de formar elementos que sean capaces, mediante su desempeño, de contribuir con sus conocimientos, habilidades y actitudes a la cadena de valor y objetivos organizacionales.

Las competencias laborales son las capacidades para desempeñar de forma idónea una función laboral y su manejo implica aprovechar el valor implícito del talento humano, tales como: el conocimiento, la experiencia y la creatividad. Está relacionada con los esfuerzos de una organización para mejorar la posición competitiva de su fuerza de trabajo, fomentando la innovación, la eficiencia, el intercambio del conocimiento, y en definitiva, su desarrollo personal (Draganidis y Mentzas, 2006) citado por (Sucre & Chirinos, 2014).

En el escenario laboral actual, las competencias de los individuos son consideradas como un activo de las empresas por la conexión que aportan entre la estrategia de la empresa y la gestión de los recursos humanos, el término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Alles, 2008) citado por (Correa Jiménez, 2017).

El objetivo principal de este artículo es desarrollar un marco de referencia teórico, que permita conocer y analizar los diferentes conceptos y aspectos generales sobre competencias laborales; considerando para ello publicaciones desde el año 2014 hasta el año 2019.

MÉTODOS

El presente, es un artículo de revisión, fruto de la revisión documental bibliográfica publicada. Para ello, se emplearon dos motores de búsqueda de revistas científicas: Scielo y Google Académico; bajo los criterios de inclusión y exclusión siguientes:

Filtro por año de publicación: Se localizaron más de setenta trabajos publicados en los últimos seis años.

Filtro por país: Se localizaron investigaciones por países con más publicaciones sobre competencias laborales.

Filtro por palabra clave: Se localizaron solo investigaciones de aquellas revistas que tuviesen como palabra clave competencias, competencias laborales y gestión por competencias.

Producto de ello se procedió a la lectura de los artículos, lo que permitió seleccionar aquellos que enmarcan el tema planteado. Se obtuvo un total de veintisiete documentos, de los cuales fueron seleccionados un número de veinte artículos que evidenciaban en su contenido, el estudio de conceptos y aspectos generales sobre competencias laborales.



DESARROLLO Y DISCUSIÓN

Competencia

El término competencia actualmente se atribuye a lo adecuado o apto; Acevedo (2009), citado por (Chávez Hernández, 2014) explica que las competencias se relacionan con el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes adquiridos en la práctica, lo que obliga al colaborador realizar una actividad determinada, lograr un desempeño laboral exitoso, además de un adecuado comportamiento sobre la base de normas que aseguren eficiencia y calidad.

Una competencia es un sistema de conocimientos conceptuales y de procedimientos, organizados en esquemas operacionales y que permiten, dentro de un grupo de situaciones, la identificación de tarea, problemas y su resolución por una acción eficaz. (Gilles Tremblay, 1994) citado por (Barrera & Calderari, 2016).

Las competencias se entienden como operaciones mentales, cognitivas, socio afectivas y psicomotoras que necesitan ser apropiadas para la generación de habilidades específicas para el ejercicio profesional (Brum V. y Samarcos J, 2001) citado por (Barrera & Calderari, 2016).

Competencias es el nuevo paradigma del empleo. Son atributos que debe disponer un colaborador para ocupar un determinado puesto. En las actuales condiciones de competitividad y productividad el concepto de competencias se impone en lo que se refiere a la formación y desarrollo del capital humano.

Las características de las competencias se dividen en cinco tipos: Motivos, rasgos, autoconcepto, conocimientos y skills.

Para Beneitone (como se citó en Manríquez Pantoja, 2012) citado por (Correa Jiménez, 2017), las competencias son fundamentales para que el ser humano se desenvuelva eficientemente en su diario vivir, y a su vez pueda ser competitivo en un ambiente cambiante y en constante evolución.

“Las competencias son consecuencia de la integración en forma coherente de las actitudes (visión, misión, filosofía); aptitudes (rutinas, políticas, aprendizaje); capacidades (liderazgo, habilidades, experiencias); que le permiten interactuar interna y extremadamente de forma eficiente, favoreciendo su adaptación y facilitando el desempeño de la competencias tecnológicas y personales” (González Martínez, 2000, p.42) citado por (Correa Jiménez, 2017).

Para Spencer y Spencer (1993), Becker et al., (2001), Benavides (2002), Camisón (2002), Levy–Leboyer (2003) y Camejo (2008) citados por (Medina Castañeda, 2014), competencia es una parte de la personalidad, son conductas medibles que pueden ser modificadas, conocimientos, saberes, capacidades, aptitudes cognitivas, culturales y



destrezas que pueden predecir el comportamiento y rendimiento laboral; permiten actuar y obtener los resultados esperados en un ambiente laboral.

En síntesis, una persona es “competente” para realizar un trabajo o una actividad en la medida en que tiene el potencial para aprender a realizar un trabajo, la capacidad real y actual, para llevar a cabo el trabajo, y la disposición para realizarlo, es decir, su motivación o su interés. Estos tres aspectos se complementan, ya que es posible, que alguien tenga los conocimientos para hacer el trabajo, pero no lo desee hacer; o que tenga el deseo de realizarlo, pero no sepa cómo hacerlo; o no sepa cómo hacerlo, pero esté dispuesto a aprender y tenga las condiciones de hacerlo (Porras Velásquez, 2014). Existen muchas definiciones, podemos adicionar la siguiente: i) una competencia es una capacidad susceptible de ser medida, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización y ii) Conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad (Rodríguez, Nelson & Feliu, 2009) citado por (Tejada, Antonio & Gámez, 2015).

Elementos de las competencias

Para que una persona muestre los comportamientos que componen las competencias se hace necesaria la unión de cinco elementos fundamentales:

Saber: conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico y de carácter social. En ambos casos la experiencia juega un papel esencial.

Saber hacer: conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, sociales y cognitivas; y por regla general las mismas deben interactuar entre sí.

Saber estar: conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social. Es decir, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias, actitudes como elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

Querer hacer: conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se tratan de factores de carácter interno y/o externo a la persona, que determinan que éstas se esfuercen o no por mostrar una competencia.

Poder hacer: conjunto de factores relacionados con dos cuestiones fundamentales: lo individual y lo situacional. El primer punto de vista se refiere a la capacidad personal, es decir, las aptitudes y rasgos personales que se contemplan como potencialidades de la persona. Y desde el punto de vista situacional que comprende el grado de “favorabilidad”

del medio, es decir, diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado. Es válido destacar la disponibilidad o no de medios y recursos que faciliten o dificulten el desempeño de la competencia.

Todos ellos en su conjunto nos llevan a la competencia que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño de las personas en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales (Florez, 2014).

Tipos de competencias

Se identifican tres grandes grupos: generales o corporativas, específicas gerenciales y específicas por áreas.

Tabla 1.

Tipos de competencias

Autor	Generales o Corporativas	Específicas y gerenciales	Específicas por áreas
Alles (2009) Zabaleta (2003) Sagi (2004) Moreno et al. (2004) Le boterf (1991) Bunk (1994) Hellriegel, Jackson y Slocum (2005) Gutiérrez (2010)	Se refiere como lo principal y fundamental en el ámbito organizacional. Reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia, incluye motivaciones, capacidad de relación en un contexto social, saber participar de su puesto de trabajo y entorno de trabajo	Se refieren a las necesarias en cargos de dirección y que tienen personas a cargo; procesos gerenciales (conocimiento, estilo, desempeño): aprendizaje, pensamiento, solución de problemas, valoración interpersonal, grupal, colectiva y organizacional. Un gerente de éxito desempeña funciones administrativas: planeación, organización, dirección y control para resolver situaciones concretas.	Son las requeridas por procesos propios de un puesto de trabajo. Las capacidades, los conocimientos profesionales y las aptitudes necesarias en un puesto de trabajo.
Cinterfor (s.f.) Mertens (1996)	Necesarias para lograr que la persona se adapte e integre a los requerimientos del entorno laboral.	Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción.	Adquiridas en la educación básica (lenguaje, comprensión, matemáticas, física) que se utilizan a diario.
Echeverría (2002) Unesco (1995) *Saracho (2005)	Participativo [saber estar]: entendimiento interpersonal, comunicación y cooperación, trabajo en grupo. Se relacionan con el aprender a ser y	Personal [saber ser]: actuar conforme a las propias convicciones, asumir responsabilidades, tomar decisiones y relativizar las posibles frustraciones.	Metodológico [saber hacer]: aplicar los conocimientos, utilizar procedimientos adecuados a las tareas.

	convivir, relacionadas con valores, actitudes profesionales, sociales y filosóficas, entre otras. Existen ciertas conductas típicas que le permiten a una persona desempeñarse "correctamente" en un puesto	Cognitivas: Se relacionan con el aprender a conocer, aprender a comprender. Distintivas: características que les permite desempeñarse exitosamente en una organización.	Funcionales: Existen ciertos resultados mínimos que debe obtener una persona en un puesto determinado, que a su vez deben garantizar estándares mínimos de calidad y productividad.
Sagi-Vela (2004) Gaito et al. (2003) Solana (2009) Freire y Salcines (2010)	Capacidades mentales sociales y las actitudes que ayudan al profesional a mejorar la calidad de sus aportaciones a los procesos de la empresa y en la relación con colaboradores, clientes o proveedores. Rasgo o habilidad propio de la persona, que puede influir en los resultados, en sus acciones ante situaciones concretas".	Capacidad de liderazgo o tolerancia a la frustración, como el trabajo en equipo, la inteligencia emocional, la iniciativa/autonomía, el liderazgo, gestión. En esta dimensión se reconocen la comunicación oral, escrita y la orientación a resultados. Comportamientos observables con los que el manager ejerce mando. Competencias empresariales y para el emprendimiento: identificación de oportunidades para crear empresas o unidades de negocios.	Competencias intelectuales: Comprenden aquellos procesos de pensamiento que una persona debe usar con un fin determinado. Se refieren a la habilidad para aprender de las experiencias de los otros y para aplicar conocimientos en la organización.

Fuente: (Medina Castañeda, 2014)

El surgimiento del enfoque de competencia laboral

Las competencias laborales son un punto de encuentro entre los sectores educativo y productivo, por cuanto muestran qué se debe formar en los trabajadores y los desempeños que éstos deben alcanzar en el espacio laboral. "El surgimiento de la gestión por competencia laboral en la empresa, en parte obedece a la necesidad de acortar la distancia entre esfuerzo de formación y resultado efectivo. (Cruz & Vega, 2001) citado por (Febres & García, 2014).

Competencias laborales

"El concepto de competencia surge de la necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones específicas, resolver problemas de manera eficiente y adaptarse y desenvolverse en un mundo cambiante y competitivo. También ser competente, implica una valorar las condiciones de las personas y disposiciones con las que ellas actúa; es decir, tomar en cuenta al componente actitudinal y valorar (saber



ser) que incide sobre los resultados de la acción. Una persona puede tener mucho conocimiento, habilidades y destrezas, pero mala actitud y valores distintos a lo que requiere la organización” (Mertens, 1998) citado por (Chávez, 2014).

Las competencias laborales según Alles (2006) citado por (Correa, 2017), hacen referencia a características esenciales que poseen las personas, lo cual permite que desempeñen sus funciones de forma diferenciada y eficaz en su puesto de trabajo. Mientras que la Organización Internacional de Trabajo (como se citó en Segovia, 2012, p.25-30) manifiesta que la competencia laboral es “una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada”.

Mertens (2000) citado por (Díaz, Nuñez & Cáceres, 2018) afirma que “Las competencias laborales consisten en varios subsistemas, articulados entre sí, los cuales poseen su propia complejidad que son: la normalización, la formación-capacitación y la certificación”.

Modelo para el desarrollo integrado de competencias laborales

Para (Sánchez, Martínez & Moreno, 2017) “Un modelo teórico se concibe como un sistema, donde se muestra el desarrollo permanente en espiral de las competencias del trabajador, cuya interpretación como proceso social de carácter consciente implica reconocer su naturaleza compleja y dialéctica. Esto requiere llevar a cabo su análisis como un proceso, que está dinamizado por las interrelaciones e influencias de los elementos centrales que caracterizan el modelo con los factores internos, como la estrategia, la arquitectura empresarial, la cultura organizacional y el estilo de dirección, y con los factores externos, como el desarrollo científico-técnico, los clientes externos, los mercados de trabajo y capital humano, y las regulaciones estatales legales y políticas, en lo que se manifiesta la presencia del enfoque sistémico y estratégico”.

Antecedentes de la gestión por competencias

“Dentro del concepto de gestión por competencias se incluyen las competencias laborales, que según el sean, tienen que ver con la capacidad real que tiene una persona para aplicar conocimientos, habilidades, destrezas, valores y comportamientos en el desempeño laboral bajo diferentes contextos” (Valero & Gaviria, 2015).

Se plantea que la competencia permite apreciar la capacidad de emplear habilidades y destrezas con el fin de responder en diferentes situaciones o problemas que se puedan presentar. Es interesante para estas empresas la implementación de un modelo de competencias, ya que no sólo podrían mejorar sus prácticas, sino aumentar su capacidad de producción y por ende su rentabilidad con la utilización de la misma mano de obra (Valero & Gaviria, 2015).



De esta manera, su tarea potencia la construcción del saber hacer y del saber ser, consolidando su liderazgo y formando competencias integrales, transversales y específicas propias de cada organización. En definitiva, el objetivo está puesto en formar personas que puedan pensar por sí mismas y aprender tanto de forma personalizada como en colaboración con otros (Gairín-Sallán & Rodríguez-Gómez, 2015) citado por (Sarell, 2019).

La gestión por competencias

Fernández (2005) citado por (Chávez, 2014) establece que “La gestión por competencias viene a introducir nuevos conceptos para flexibilizar la dirección de los empleados y poder adaptarla a las necesidades de la organización de la empresa”.

Para referenciar el tema de competencias (Chávez, 2014) destaca que el iniciador de este enfoque fue McClelland, un exponente importante en la escuela administrativa de la *Teoría del comportamiento*; con sus aportaciones originó el estudio de la gestión por competencias como un método que favorece la comprensión de tres necesidades motivacionales que conducen el comportamiento humano: logro, poder y pertenencia “La gestión por competencia se define como una herramienta del talento humano con una propuesta específica basada en los resultados de los empleados en un determinado proceso de gestión y a su vez alineado sinérgicamente con los resultados de la empresa” (Guerrero, Valverde & Gorjup, 2013), citado por (Bizarro, Sucari, & Quispe-Coaquira, 2019).

Según (Valero & Gaviria, 2015) “La gestión de competencias en el ámbito empresarial, hace énfasis a un compromiso de cada uno de sus miembros, lo cual, propone un sistema eficiente en dirección a la capacidad innovadora y creativa bajo el marco social-laboral y empresarial en donde se desempeña, siempre y cuando este fundamentada en las habilidades del personal”

Soltura, (2009), citado por (Dorado, Díaz, Heredia, Dorado & Salas, 2015) sostiene que “La gestión por competencias es una técnica de recursos humanos que tiene sus antecedentes en los estudios del comportamiento humano en el campo de la psicología, en donde se destaca los trabajos de McClelland (1973) y sus socios, es por ello que se apunta a las características innatas o subyacentes de la persona también vistas como la capacidad productiva de un individuo que se define y se mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad”.

Teniendo como referencia el marco teórico conceptual sobre el tema, se puede afirmar que el objetivo principal del enfoque de gestión por competencias es proporcionar a la



organización resultados satisfactorios a corto, medio y largo plazo a partir de la capacitación, evaluación y certificación de competencias laborales.

Competencias y generación de valor

Una empresa genera valor según su capital financiero y su capital intelectual; “el valor de la empresa es el valor del conjunto de elementos, materiales, inmateriales y humanos que integran o constituyen la empresa” y se crea valor en la empresa, cuando la utilidad o riqueza que genera es lo suficientemente grande para cubrir el coste de todas las fuentes de financiamiento de los recursos invertidos en el negocio.

Ahora, para convertir las competencias en un activo estratégico, desde la gestión humana con unas buenas prácticas, se desarrollan las capacidades de las personas alineadas con la estrategia, desarrollando las competencias estratégicas de las personas lo cual genera una cadena de impactos que se convierten en ventajas competitivas, llevando a cumplir los resultados del negocio (Gómez, 2015)

Es claro que el modelo de gestión por competencias no es el único modelo para dirigir los recursos humanos de las organizaciones empresariales del momento. Sin embargo, consideramos oportuno, resaltar como a partir del análisis estratégico de la empresa se podrá establecer los factores críticos de éxito y en consecuencia las competencias estratégicas para dicha institución. Estas competencias corresponden a las características personales que se han identificado como claves para el cumplimiento de los roles y responsabilidades de los colaboradores de la empresa que es necesario desarrollar, mantener y recompensar, ya que constituyen su ventaja competitiva.

Resultados de la revisión de artículos publicados

Desde un punto de vista metodológico, la revisión bibliográfica permite desarrollar el estado del arte, vinculado al enfoque de competencias, ello permitió identificar la existencia de una variedad de publicaciones relativas a la temática planteada. Se consideró 20 artículos según los criterios de inclusión y exclusión; los mismos que permitieron analizar aspectos puntuales sobre el tema planteado; cantidad de artículos por año (Figura 1), país (Figura 2) y palabra clave (Figura 3); tal como se muestra a continuación:

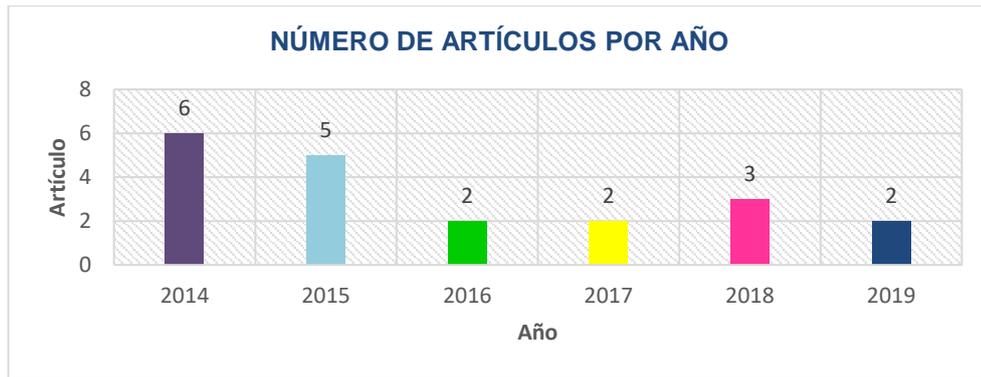


Figura 1. *Número de artículos por año*

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 1, se puede visualizar el número de investigaciones realizadas sobre el tema durante los últimos seis años. Se observa que la producción intelectual reflejado en artículos sobre Competencias Laborales es más notorio en los años 2014 y 2015 siendo los años con más publicaciones sobre el tema y en los años 2016, 2017 y 2019, se nota una escasa producción intelectual sobre el tema abordado.



Figura 2. *Número de publicaciones por país*

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la revisión de la literatura, se tiene que en los últimos seis años se han desarrollado estudios sobre Competencias Laborales en ocho países; en la Figura 2 se ilustra la cantidad de investigaciones sobre el tema por países; siendo Colombia, México y Perú, donde se han desarrollado más publicaciones.



Figura 3. Número de artículos por palabra clave

Fuente: Elaboración propia

La Figura 3 muestra el número de publicaciones por palabras clave, destacando la palabra clave gestión, palabra que denota una tendencia para entender y aplicar el tema abordado por diversos autores.

Discusión

Al definir, qué es una competencia, es usual aludir como tal, a la “acción exitosa, adecuada o efectiva de una persona para desarrollar una actividad ante situaciones diversas en un ámbito concreto” (Benarroch, 2015) citado por (Pérez, 2018).

Según (Trujillo, 2014) citado por (Carballo, Pérez y Néstor, 2018) “El núcleo central de las competencias, está en el saber hacer, porque la competencia no reside solo en los recursos disponibles (capacidades), sino, en la movilización misma de los recursos ante problemas y dificultades que surgen en el desempeño profesional”.

Sin embargo, el termino competencia, tendría que ser entendido como un “constructo complejo e integrado de saberes”, sobre el que se reflexiona y a partir del cual, se puede desarrollar un modelo de carácter dinámico, holístico y situacional (Perales et al., 2014), citado por (Pérez, 2018).

De la revisión bibliográfica para desarrollar el presente artículo se releva los conceptos enfoque de competencias, competencias laborales y gestión de las mismas, se ha determinado que el tema tiene su mayor producción intelectual en los años 2014 y 2015 (figura 1); como crítica producto de la revisión y análisis se evidencia de manera general una reducida producción intelectual, obligando a retomar su tratamiento en el sentido de que los colaboradores requieren hoy más que nunca desarrollar sus competencias laborales para enfrentar situaciones permanentes de mucha complejidad, siendo una de sus pilares apoyarse en la educación y la experiencia propia; asimismo de la revisión se denota que solo algunos países emergentes como Colombia, México y Perú se han preocupado en abordar el tema planteado, como crítica nos preguntamos el porqué del



descuido de otros países, teniendo en cuenta que no solo los colaboradores se deben preparar por arte de magia sino que necesitan de alguien que pueda prepararlos, se entiende entonces que un sistema de gestión por competencias, necesita de muchos actores; por último se muestra los elementos o conceptos clave que han sido abordados en las publicaciones (figura 3) donde resalta la palabra gestión, desarrollar esta simple palabra exige tomar en cuenta muchos aspectos como el tipo de competencias a desarrollar, las fases que se deben desarrollar, las tendencias a tomar en cuenta, entre otros aspectos, relevando en su tratamiento la participación voluntaria de cada uno de los colaboradores y de los directivos de una organización

CONCLUSIONES

La elaboración de este artículo permitió reflexionar sobre la importancia que se asume el desarrollar las competencias laborales de los colaboradores; el reto es entonces desarrollar las competencias de manera estratégica, para hacer de las organizaciones más productivas y competentes, ante un mundo cada vez más complejo y competitivo.

La competencia laboral como una parte de la personalidad combina, conocimientos, saberes, capacidades culturales y destrezas, que permiten predecir el comportamiento y rendimiento laboral; en este sentido la gestión por competencias debe aplicarse teniendo en cuenta la situación de la organización, el nivel de desarrollo de la gestión de los recursos humanos, sus procesos y la normatividad legal pertinente.

La tarea de una organización es saber gestionar por competencias, es decir, examinar el tipo de competencia adecuada para cada actividad asignada e identificando los talentos y capacidades de cada uno de sus miembros para saber aprovecharlos y orientarlos a fin de mejorar su nivel de competitividad.

Puede señalarse que actualmente los individuos se van formando a través de experiencias, pero también es necesario que el propio individuo deba participar de manera activa en su propia formación, aprovechando al máximo esas experiencias, lo cual resulta clave no solo para desarrollar las competencias existentes, sino también para adquirir otras nuevas.

A través de la Gestión por Competencias se puede formar una persona más integral, mejor preparada para la vida ya que demanda conjugar conocimientos, procedimientos y actitudes que el individuo debe poseer para enfrentar su vida laboral futura. Se asume que, el concepto de competencias es todavía muy controvertido y se hace necesario reflexionar más ampliamente sobre sus implicaciones ideológicas tanto en las prácticas de gestión humana como en los discursos científicos.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barrera. M., y Calderari S. (2016). Aprendizaje Organizacional. *In Comportamiento* . Colombia.
- Bizarro, W., Sucari, W., y Quispe, A. (2019). Evaluación formativa en el marco del enfoque por competencias. *Revista Innova Educación*, 1(3), 374–390. <https://doi.org/10.35622/j.rie.2019.03.r001>
- Bravo, A, y León., R. (2015). La gestión de competencias como un sistema para el aprendizaje organizacional.
- Carballo, C., Pérez, M. y Néstor, C. (2018). Procedimiento para la gestión de competencias. *Retos de La Dirección*, 12(2), 40–63.
- Chávez, N. (2014). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento y Gestión* , N° 33.
- Correa, S. (2017). Incidencia de la Gestión por Competencias en el Crecimiento Empresarial. *INNOVA Research Journal*, 2(1), 88–98.
- Díaz J., Nuñez, L. y Caceres, K. (2018). Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional, *Fides Et Ratio*, 16, 169–197
- Dorado J., Díaz E., Heredia R., Dorado M. y Salas D. (2015). El capital intelectual y gestión por competencias, aplicado a una institución de educación superior en Torreon, Coahuila. *Revista Global de Negocios*, 3(6), 29–43. Retrieved from www.theIBFR.com
- Febres, A. y Garcia, M. (2014). Implementación del Modelo de Gestión por Competencias en una Empresa de Marketing – Chiclayo. *Rev. Paian Vol. 5*
- Florez L. (2014) Importancia del modelo de Gestión por Competencias para la gerencia de hoy - Bogota D. C.
- Gómez, J. (2015). Las competencias profesionales. In *Artículo De Revisión* (Vol. 38). Retrieved from <http://www.medigraphic.com/rmawww.medigraphic.org.mx>
- Medina, N. (2014). Revisión sobre conceptos y aspectos generales de la Gestión por Competencias aplicables a las organizaciones. *In Vestigium Ire*, Vol. 7, 15–169.
- Pérez, C. (2018). Revisión teórica del enfoque por competencias y su aplicación en la Universidad Boliviana. *Revista Ciencia Tecnología e Innovación*, 16, 57–74.



Retrieved from http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2225-87872018000200006

- Sánchez, A., Martínez, R., y Moreno, J. (2017). La gestion des compétences de travail dans le cadre du processus des changements politiques et économiques à Cuba. *Innovar*, 27(66), 169–184. <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n66.66811>
- Sarell, J. (2019). Propuesta de competencias suaves dinamizadoras para la gestión del conocimiento. *Suma de Negocios*, 10(21), 1–8. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2019.v10.n21.a1>
- Sucre, S., y Chirinos, P. (2014). Redalyc.Marco de trabajo para gestionar las competencias laborales. *Enl@ce: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 3, 11–32. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=82332932002>
- Tejada, J., Antonio, F., & Gámez, N. (2015). El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. *Revista Iberoamericana de Educación*.
- Valero, N. & Gaviria, J. (2015). Gestión por competencias: importante para las pymes maquila de pantalón en índigo en la ciudad de Bogotá. *Proyecta (Artículos Sobre Economía)*.