

# Las competencias en la gestión de procesos estratégicos

## Competencies in the management of strategic processes

**Fernando Antonio Ramos Zaga**<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Doctorando en Gestión de Empresas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM).  
Maestro en Derecho de la Empresa por la Escuela de Postgrado Neumann. Bachiller en Derecho por la  
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6301-9460>  
Email: [faramosz@unac.edu.pe](mailto:faramosz@unac.edu.pe)

Recepción: 19/07/2021. Aceptación: 10/08/2021. Publicación: 30/12/2021

## RESUMEN

Las competencias, junto a los valores y actitudes, podrían ser preponderantes en el éxito de una empresa. Por ese motivo, se plantea una mayor comprensión respecto al tema al incluir las áreas temáticas referentes a las competencias de acción profesional y evaluación de competencias. El contenido del presente artículo tiene por objetivo realizar una revisión documental respecto a la gestión de procesos estratégicos y las competencias, valores y actitudes del personal de una organización. Por último, se plantearán las conclusiones referentes al tema en discusión.

**Palabras clave:** competencias, competencias de acción profesional, gestión de procesos estratégicos, evaluación de competencias.

## ABSTRACT

Competencies, together with values and attitudes, could be preponderant in the success of a company. For this reason, a better understanding of the subject is

proposed by including the thematic areas of professional action competencies and competency assessment. The content of this article aims to carry out a documentary review of the management of strategic processes and the competencies, values, and attitudes of an organization's personnel. Finally, conclusions will be drawn regarding the topic under discussion.

**Key Words:** competencies, professional action competencies, strategic process management, competency assessment.

## INTRODUCCIÓN

La estrategia de la empresa funciona como base para todas las actividades que realiza. La dirección estratégica de procesos es un elemento vital para las empresas que se alinean con sus tareas orientadas a procesos. La dirección estratégica de procesos debe distinguirse de la dirección funcional de procesos e incorporarse estratégicamente a la administración general de procesos de la empresa.

La gestión de las competencias es importante para que las empresas alcancen el éxito. Debido al dinamismo del mercado, las competencias de los trabajadores de las empresas se están convirtiendo en los estándares de las perspectivas de logro. Por ese motivo, se pueden encontrar programas de certificación en casi todas las áreas de gestión, especialmente en gestión de proyectos (PM) y gestión de la calidad (QM).

Las empresas que cumplen con estos requerimientos se están posicionando. Sin embargo, ninguna de estas certificaciones permite conocer si un trabajador cumplirá su labor con éxito. Las certificaciones se basan principalmente en la comprensión, las habilidades y la experiencia profesional en general. Por ese motivo, a continuación, se explicarán los términos vinculados al tema de las competencias, para finalmente, plantear las conclusiones respectivas.

### **El capital competencial como base del éxito de las empresas**

A nivel internacional, destacan las diferencias en niveles de vida y conocimientos entre diversos países. La

educación y el conocimiento han sido los motores clave del desarrollo de los algunos países durante el siglo XX. En ese sentido, como consecuencia de un mundo cada vez más complejo y dinámico, las empresas que buscan operar con éxito dependen cada vez más de trabajadores más calificados. De acuerdo con el diario Gestión (2018), existe una escasez de talento en el Perú, debido a una falta de empleados calificados.

Las competencias son la base sobre la que se construye el éxito de las empresas. Por ese motivo, de acuerdo con el diario Gestión (2018), el 56% de empleadores debe desarrollar el talento interno. Asimismo, cuando se estudian los factores de éxito de las empresas líderes del mercado, se evidencia que los trabajadores con determinadas habilidades y conocimientos no son suficientes para emprender innovaciones a futuro.

La competencia es el conocimiento declarativo de cómo actuar para realizar cierta actividad (García, 2007). El uso de los conocimientos en determinadas circunstancias permite ejercer las competencias. Asimismo, las tareas complejas requieren una diversidad de

competencias. Las organizaciones con mayor número de empleados, en lugar de trabajar únicamente en función a un grupo de competencias, colaboran constantemente entre sí a través de estructuras organizaciones flexibles para alcanzar sus objetivos. Esto también explica la sustancial disparidad salarial entre las empresas con salarios altos versus las de salarios bajos. Los empleados de empresas con bajos salarios suelen tener una cualificación baja o media (Velásquez, 2017). En cambio, los sectores con salarios altos cuentan con trabajadores calificados. En consecuencia, las tareas bien pagadas están en manos de empleados calificados, porque su remuneración es determinada por el nivel de competencias que poseen. Por lo tanto, existe la posibilidad de determinar el valor de la mano de obra de un trabajador no en relación con el dinero, sino con base en el nivel de competencias que posee (Cruz Muñoz y Vega, 2001).

Esta situación es una oportunidad para que las instituciones de educación superior tengan un mayor protagonismo a fin de desarrollar competencias requeridas para puestos laborales específicos, a fin de atender la escasez de

trabajadores calificados. Es necesario añadir que esta situación no es un problema de algunas empresas, sino que afecta a toda la sociedad, debido a la baja productividad.

Ante esas circunstancias, es necesaria una reforma en el sector educativo, debido a que las instituciones de educación superior sólo se orientan en la transferencia de conocimientos. Aunque hay algunos avances en algunos avances respecto al desarrollo de competencias, especialmente en algunas universidades, éstas no pueden resolver el problema fundamental sí no se replican estas iniciativas en otras instituciones de educación superior (Díaz, 2005).

Las empresas dependen de las capacidades de sus trabajadores. El talento individual de un empleado es la suma de sus capacidades (Mejía-Giraldo, Bravo-Castillo y Montoya-Serrano, 2013). Este empleado es capaz de realizar ciertas tareas de cierta complejidad, de forma eficiente y responsable. En consecuencia, el éxito profesional es alcanzado por personas que, de acuerdo con una determinada cualificación y el respectivo potencial, desarrollen competencias que les permitan realizar su

trabajo.

### **El capital de competencia humana**

El capital de competencia humana está compuesto por experiencias, conocimientos y habilidades de los empleados de una empresa para aplicar eficazmente su estrategia corporativa (Fajardo de León, 2002). Estos parámetros pueden utilizarse para determinar qué medidas de desarrollo son necesarias y qué empleados deben ser contratados. Por otra parte, permite identificar a los empleados que hay que mantener a toda costa. La gestión de ciertas competencias, debido a la rotación de empleados, se convierte en uno de los aspectos más cruciales para las empresas. En el siglo XXI, el capital de competencia y su gestión serán cada vez más importantes, pues desempeñará un papel esencial en la valoración de las empresas a largo plazo.

### **La gestión estratégica**

La gestión de procesos estratégicos, como parte de la gestión de procesos corporativos, se ocupa de la forma en que se aplicará la estrategia empresarial y, por ello, está

interrelacionada con las áreas de planeación, implementación y control (Miranda-Torrez, 2013). La gestión de procesos estratégicos es la tarea de diseñar la cadena de valor de forma que promueva la estrategia y, ante los constantes cambios, realinearla con la estrategia de forma periódica e iterativa.

### **Gestión de competencias a nivel estratégico**

Los constantes cambios del entorno exigen a los gerentes y directivos que la estructura organizacional debe estar alineados con la gestión estratégica de la organización (Fonseca, Monterrosa y López, 2020). Asimismo, otro de los factores más significativos es el personal que conforma la empresa, pues se ha convertido en el recurso más valioso de las organizaciones, por su potencial de adaptación y apertura al cambio, la creación de nuevas áreas de conocimiento y desarrollo de competencias. En ese sentido, los conocimientos adquiridos durante los estudios quedan obsoletos al cabo de un par de años. Ante dicha situación, los directivos de las organizaciones promueven el desarrollo de competencias de su personal (Guiliani et. al., 2018).

A partir de esta estrategia se analiza la empresa en su conjunto y se utilizan diversos enfoques para determinar qué impulsores, desde el punto de vista de la competencia, son beneficiosos para la estrategia y se crean, en consecuencia, mediante determinadas medidas, involucrando al personal en este cometido (Fonseca, Monterrosa y López, 2020). Los valores están presentes en el modelo de cada empresa y describen a grandes rasgos lo que todos los empleados aportan en para el logro de los objetivos organizacionales.

Una empresa necesita trabajadores que posean las competencias necesarias para realizar sus actividades de producción de bienes y/o servicios. Sin esas competencias, la ejecución de las estrategias de la organización se verá dificultada (Valentín, 2011). Si una empresa quiere adaptarse a su entorno, debe tener en cuenta las características y habilidades que posean sus empleados como base para alcanzar sus objetivos. Por lo tanto, la gestión de competencias debe incluir la evaluación de estas. Si se dispone de información sobre las metas a cumplirse se debe desarrollar estrategias para alcanzar este cometido.

## Retos en la gestión estratégica

El proceso de gestión estratégica es una tarea vital de las empresas para alcanzar el éxito de la mejor manera posible (González, Sandoval, Pacheco y Rudas, 2019). La integración de los niveles estratégico y operativo son factores claves para cualquier organización, pues representan tanto oportunidades como riesgos para su funcionamiento. Entre los principales riesgos a los que se enfrenta la organización es la falla en la comunicación de la estrategia al nivel operativo o sea ambigua. En este sentido, trasladar la estrategia al proceso es un gran reto que conlleva mucha responsabilidad para los gerentes de primera línea.

## La gestión estratégica de procesos

La gestión estratégica de procesos abarca las actividades de planificación, gestión y dirección necesarias para alinear los procesos de una organización con la estrategia corporativa, de ese modo se satisfacen las necesidades de clientes y grupos de interés (Mogrovejo Merchán, Peñafiel Mora, 2015). La gestión estratégica de procesos define los procesos de la empresa y se vincula con

los procesos de sus socios comerciales. Se plantean los requerimientos de los procesos de negocio de la estrategia corporativa y el modelo de negocio. De ese modo, se desarrolla una estrategia a largo plazo, a nivel de toda la empresa, para el desarrollo posterior de los procesos de negocio de la empresa. Se definen las medidas necesarias para ello, se supervisa su aplicación y se realiza los ajustes necesarios para asegurar el logro de objetivos.

La gestión estratégica de los procesos empresariales se ocupa de la orientación y coordinación en la gestión de los procesos empresariales. Un aspecto para destacar es que la gestión estratégica de los procesos empresariales interrelaciona sus actividades para desarrollar y ampliar la posibilidad de éxito a largo plazo con la finalidad de asegurar la competitividad y crear valor para la empresa. Asimismo, la gestión estratégica de procesos se encarga de interrelacionar los procesos de la empresa a sus objetivos estratégicos (Pérez, 2014). Se hace hincapié en alinear sistemáticamente los procesos con los requerimientos del cliente, teniendo en cuenta el diseño de los procesos y

verificándolos cada vez que sea necesario.

### **Definición de competencia**

Para determinar las competencias relevantes para un puesto se necesita desarrollar una lista de procesos estratégicos, con la finalidad de delimitar las tareas estratégicas a ser consideradas en la gestión de procesos. Las tareas de la gestión estratégica de procesos incluyen la organización, gestión y optimización de procesos (Mallar, 2010). Por consiguiente, la gestión de procesos se centra en la identificación de las competencias requeridas para cumplir con los procesos. La gestión estratégica de competencias proporciona una perspectiva actualizada de cómo está estructurado el grupo de competencias, lo que permite a la empresa planificar estratégicamente qué competencias deberán desarrollarse a futuro.

La competencia no sólo comprende las habilidades prácticas y cognitivas, sino también los valores y actitudes (Gómez, 2016). Las competencias son habilidades que permiten la actividad creativa autoorganizada. La resolución de tareas complejas requiere una acción creativa en

base a la autoorganización. En ese sentido, el nivel de competencias refleja la realización de actividades que se prevén llevar a cabo posteriormente. Las competencias individuales permiten servir de apoyo en determinadas áreas de la empresa. Por ese motivo, de acuerdo con Becerra Gálvez y Campos Ahumada (2012) si se elabora competencias laborales que se estructuran para una función, hay que elegir las competencias individuales que son cruciales para el buen desempeño de una actividad, las cuales deben ser validadas (Becerra Gálvez, M., & Campos Ahumada, F. (2012).

### **Gestión de competencias**

La gestión por competencias es un sistema integrado de contratación y desarrollo de personal, el cual está alineado con los objetivos de la empresa, teniendo en cuenta las competencias colectivas (Fernández y Gámez, 2005). Contempla situaciones futuras referentes a la gestión de competencias esenciales para la empresa, valorando la competencia colectiva sobre la individual. Debe facilitar la adaptación constante de las competencias a las nuevas tareas, teniendo en cuenta los cambios

estratégicos y organizacionales. El éxito de la gestión de competencias requiere transparencia en la comunicación de cambios o reformas. Por ese motivo, es fundamental comunicar las ventajas y los beneficios de la evaluación de las competencias y el desarrollo de estas de forma clara y sucinta. Un modelo de gestión de competencias basado en objetivos, la cultura y valores de la empresa requiere el compromiso de los miembros de la organización para lograr mejoras en el desempeño organizacional (Lago y Nadruz, 2013).

### **Competencia de acción profesional**

La competencia de acción profesional es un constructo dependiente del contexto en el que se desarrolla la competencia. Es la capacidad de resolver problemas y llevar a cabo tareas operativas de una manera determinada en situaciones de trabajo (Bertoni Corbellini, 2020). La competencia de acción es la combinación de competencias que tiene una persona bajo ciertos órdenes como saber, saber ser, saber estar y saber hacer (González, 2004; Zambrano, 2007; Trujillo-Segoviano, 2014; Clares y Samanes, 2009; Cuadra-Martínez, Castro y Juliá, 2018; Crispín, Ramírez y Ulloa,



2012). Por consiguiente, es vital que una empresa aborde no sólo la cuestión de las competencias, sino también la de los valores, la motivación y la imagen de sí mismos de sus empleados ya que pueden detener o reforzar el desempeño del trabajador.

La competencia de acción sirve de base para superar los retos que pueda afrontar la empresa a futuro. Cada empresa debe contar con su propia versión de competencias requeridas en función de sus objetivos. Sin embargo, hay muchas competencias básicas que son necesarias para la actividad que realizan y, por tanto, son parte de cualquier organización. En la misma línea, Roldán (2005), señala que las competencias profesionales que se adquieren son: habilidades básicas, desarrollo de pensamiento y cualidades personales.

En el ámbito organizacional, cada vez más especializado, requiere contar con trabajadores que posean competencias específicas. Por ese motivo, las empresas acuden a consultoras especializadas en reclutamiento y selección, las cuales realizan evaluación de competencias de

aquellos candidatos que buscan ocupar un puesto de trabajo.

### **Evaluación de competencias**

De acuerdo con Gil (2007), es un proceso por el cual se miden las competencias individuales desarrolladas para compararlas con el perfil de un puesto de trabajo, la cual es realizada en el proceso de selección de personal, así como mientras dure el vínculo laboral. Cuando se define perfil de trabajo requerido se estipula qué competencias debe tener el trabajador. Algunos procesos de evaluación se centran más en las competencias individuales, mientras que otros se centran más en algunos grupos de competencias. De acuerdo con Gil (2007) existen diversas fuentes de evaluación con un enfoque multidimensional, tales como la experiencia práctica, características y experiencias del evaluado, y valoraciones del evaluado.

Dada la complejidad de los procesos y los niveles de comprensión inherentes, resulta difícil determinar la herramienta más adecuada. Cada técnica tiene un fundamento teórico y un conjunto de objetivos distintos. Existen diversas

técnicas de evaluación de competencias que han demostrado funcionar en la práctica y que miden de forma válida y fiable en una amplia base teórica. Además, hay que facilitar la integración en un sistema de gestión de competencias o un sistema de desarrollo de competencias. Las competencias están vinculadas a una tarea específica y compleja en un entorno laboral cotidiano. Esto puede abarcar desde la orientación al cliente hasta la creación de equipos de alto rendimiento. Para ello, es crucial que se disponga de una técnica de evaluación que se adecue a las necesidades de la empresa.

Es importante destacar la efectividad de las evaluaciones de competencias mediante entrevistas de evaluación situacional o también conocidos como Assessment Center, las cuales evalúan capacidades relacionadas al puesto de trabajo, en la cual se evalúan los comportamientos, actitudes y conductas en presencia de un grupo de evaluadores dentro de un contexto de total transparencia (Capitán, 2011).

Las organizaciones deben investigar más sobre las competencias clave que son necesarias para las

actividades que realizan. Esta labor requiere la participación de especialistas en la gestión de las competencias, la evaluación y el desarrollo de estas. Se debe tener en cuenta los valores, ya que influyen sustancialmente en el ejercicio de las competencias. Una vez validado y confirmado el modelo de competencias requeridas para la empresa, se deben plantear medidas específicas de desarrollo de competencias y ejecutarlas mediante jornadas de capacitación. De acuerdo con Canabal y Margalef (2017) la mejora continua se basa en la retroalimentación, además de la evaluación continua de competencias.

### **Las competencias y los valores**

Las competencias se basan siempre en comportamientos, valores y las normas sociales, por lo que tienen una influencia sustancial en el desempeño laboral (Amórtegui Ramos, Contreras Ballesteros, Cuéllar Diaz, Puerto Cordero y Rico, 2015). Por lo tanto, las competencias y los valores no pueden considerarse de forma independiente, pues de acuerdo con Hirsch Adler (2008), forman parte de las competencias éticas. En consecuencia, los valores, las normas y las reglas deben ser interiorizados pues

forman parte del desarrollo de competencias. Por ello, los valores deben ser identificados por expertos en la evaluación de competencias (Pereira, Gutiérrez, Sardi y Villamil, 2008). Los valores no se pueden transferir al impartirse conocimientos, sino a través de una vinculación emocional, esto puede lograrse dentro mediante el coaching.

Dado que los valores tienen una influencia decisiva en las actividades de los empleados, los valores de la cultura corporativa tienen que insertarse en las competencias mediante un proceso de internalización. El trabajador debe identificarse con los valores de la organización en la que labora (García, 2016).

## CONCLUSIONES

Las competencias, así como su gestión y desarrollo activos, son cruciales, especialmente en las organizaciones basadas procesos. Además de las competencias genéricas y específicas, es necesario hacer hincapié sobre en las competencias comunicativas y sociales que coadyuven al trabajo en equipo y la

cooperación. La gestión estratégica de procesos requiere un conjunto diverso de competencias. Por ello, se requiere un perfil de competencias adecuado a la situación y valores de cada organización.

Por otro lado, hay un requisito vital para la gestión eficaz de las competencias que también es de carácter estratégico. Los empleados de las organizaciones de procesos deben contar con capacidad para autoorganizarse. Asimismo, la orientación hacia el cliente interno y externo destaca la importancia de las competencias interpersonales. La gestión estratégica de los procesos es necesaria para garantizar la sostenibilidad de la empresa. Por consiguiente, si la gerencia opta por realizar cambios estructurales en los procesos de la empresa, debe estar orientada en base a las competencias de los trabajadores.

## BIBLIOGRAFIA

- Amórtegui, B. N., Contreras, M. A., Cuéllar, E., Puerto, K. M., & Rico, V. (2015). Análisis del uso de valores en el diccionario de competencias en una empresa de servicios de seguridad documental [Trabajo de grado, Universidad Piloto de Colombia]. Repositorio institucional de la Universidad Piloto de Colombia.  
<http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/3061/00002208.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Becerra, M., & Campos Ahumada, F. (2012). El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recurso humanos. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/Memoria%20MBecerra%20FC%09ampos.pdf?sequence=1>
- Bertoni, F. (2020). Formación para el desarrollo de la competencia de acción profesional. Recuperado de <https://dspace.ort.edu.uy/bitstream/handle/20.500.11968/4213/Material%20completo.pdf?sequence=-1>
- Canabal, C., & Margalef, L. (2017). La retroalimentación: la clave para una evaluación orientada al aprendizaje. *Profesorado. Revista de currículum y formación de profesorado*, 21(2), 149-170. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/567/56752038009.pdf>
- Capitán, A. O. (2011). Desarrollo metodológico de un "Assessment center" basado en un sistema de gestión por competencias. *Lan harremanak: Revista de relaciones laborales*, (24), 197-218. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3783793.pdf>
- Clares, P. M., & Samanes, B. E. (2009). Formación basada en competencias. *Revista de investigación educativa*, 27(1), 125-147. Recuperado de <https://revistas.um.es/rie/article/download/94331/102961>
- Crispín, M. Gómez, T. Ramírez J. y Ulloa, J. (2012). Guía del docente para el desarrollo de competencias. México: Ibero. Recuperado de [https://ibero.mx/formaciondeprofesores/Apoyos%20generales/Guia\\_documento\\_desarrollo\\_competencias.pdf](https://ibero.mx/formaciondeprofesores/Apoyos%20generales/Guia_documento_desarrollo_competencias.pdf)

- Cruz, P. K., y Vega, G. M. (2001). La gestión por competencias. Trabajo de titulación presentado para optar al título de Administrador de Empresas Mención Recursos Humanos. Antofagasta, Chile. Recuperado de [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/gestion\\_por\\_competencias.\\_procesos.\\_metodologia.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/gestion_por_competencias._procesos._metodologia.pdf)
- Cuadra-Martínez, D. J., Castro, P. J., & Juliá, M. T. (2018). Tres saberes en la formación profesional por competencias: integración de teorías subjetivas, profesionales y científicas. *Formación universitaria*, 11(5), 19-30. Recuperado de [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-50062018000500019&script=sci\\_arttext&lng=e](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-50062018000500019&script=sci_arttext&lng=e)
- Diario Gestión. (2018). Escasez de talento: La dificultad de las empresas para cubrir sus vacantes. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/escasez-talento-dificultad-empresas-cubrir-vacantes-226576-noticia/>
- Díaz, Á. (2006). El enfoque de competencias en la educación: ¿Una alternativa o un disfraz de cambio? *Perfiles educativos*, 28(111), 7-36. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-26982006000100002](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982006000100002)
- Fajardo de León, M. O. (2002). La administración del tiempo: una herramienta para generar ventaja competitiva en las droguerías farmacéuticas. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2002/01/01/Marvin-Fajardo.pdf>
- Fernández, J. T., & Gámez, A. N. (2005). El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. Grupo CIFO, Universidad Autónoma de Barcelona, España. Recuperado de [https://www.academia.edu/download/33472069/Competencias\\_Profesionales.pdf](https://www.academia.edu/download/33472069/Competencias_Profesionales.pdf)
- Fonseca, A., Monterrosa, N., & López, D. (2020). Gestión por competencias y el proceso estratégico organizacional: breve relación desde la teoría. *ECONÓMICAS CUC*, 41(1), 229–240. Recuperado de <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/2582/2713>
- García, G. R. (2007). ¿Qué son las competencias laborales?

- Contribuciones a la Economía, (2007-01). Recuperado de [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/que\\_son\\_las\\_competencias\\_laborales.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/que_son_las_competencias_laborales.pdf)
- García, R. V. (2016). Motivación y competencias en la evaluación de directivos: propuesta de un modelo [Tesis doctoral, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio institucional de la Universidad Pontificia Comillas. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/9887/TD00208.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gil, F. (2007). La evaluación de competencias laborales (Assessment of professional competences). Universidad de Sevilla. Educación, 21(10), 2007. Recuperado de [https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/16843/file\\_1.pdf?sequence=1](https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/16843/file_1.pdf?sequence=1)
- Guiliany, J. E. G., Durán, S. E., Hernández, J. C., & Moreno, M. E. (2018). Estrategias gerenciales para fomentar las competencias laborales en el Sector Hotelero de la Costa Caribe Colombiana. REVISTA DE INVESTIGACIÓN SIGMA, 5(02), 8-22. Recuperado de <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/Sigma/article/download/1251/921>
- Gómez, E. L. (2016). En torno al concepto de competencia: un análisis de fuentes. Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado, 20(1), 311-322. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/567/56745576016.pdf>
- González, M. A. (2004). Certificación de competencias de acción profesional (proyecto Certicap). Tecnimap. Recuperado de [https://administracionelectronica.gob.es/pae\\_Home/dam/jcr:51160fdd-612a-4b27-b4a7-fe08b2128843/2\\_001.pdf](https://administracionelectronica.gob.es/pae_Home/dam/jcr:51160fdd-612a-4b27-b4a7-fe08b2128843/2_001.pdf)
- González, M. J. B., Sandoval, H. M. H., Pacheco, A. B., & Rudas, I. N. (2019). Gestión estratégica como catalizadora de la competitividad en las PyMEs logísticas del departamento del Atlántico-Colombia. Gestión, 40(3). <http://www.revistaespacios.com/a19v40n03/a19v40n03p20.pdf>
- Hirsch Adler, A. C. (2008). Competencias, Rasgos, Principios Y Reglas De La Ética Profesional. Revista Xihmai,

- 3(6).  
<http://www.lasallep.edu.mx/revistas/index.php/xihmai/article/download/110/88>
- Lago, G., & Nadruz, P. (2013). Gestión por competencias: Integración entre la evaluación del desempeño y la formación y el desarrollo. [http://www.fcea.edu.uy/Jornadas\\_Academicas/2013/file/ADMINISTRACION/Gestion%20por%20competencias.pdf](http://www.fcea.edu.uy/Jornadas_Academicas/2013/file/ADMINISTRACION/Gestion%20por%20competencias.pdf)
- Mallar, M. Á. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 13(1). <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Mejía-Giraldo, A., Bravo-Castillo, M., & Montoya-Serrano, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería industrial*, 34(1), 2-11. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362013000100002](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100002)
- Miranda-Torrez, J. (2013). La Gestión Estratégica en las Organizaciones Strategic management in organizations in Mexico. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Julian-Miranda-Torrez/publication/303875388\\_La\\_Gestion\\_Estrategica\\_en\\_las\\_Organizaciones\\_Strategic\\_management\\_in\\_organizations\\_in\\_Mexico/links/5759ba6408aed884620b27af/La-Gestion-Estrategica-en-las-Organizaciones-Strategic-management-in-organizations-in-Mexico.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Julian-Miranda-Torrez/publication/303875388_La_Gestion_Estrategica_en_las_Organizaciones_Strategic_management_in_organizations_in_Mexico/links/5759ba6408aed884620b27af/La-Gestion-Estrategica-en-las-Organizaciones-Strategic-management-in-organizations-in-Mexico.pdf)
- Mogrovejo Merchán, M. C., & Peñafiel Mora, V. F. (2015). Modelo de gestión por procesos, reorganización empresarial y mejoramiento continuo. Comparación situacional de la producción antes y después de la aplicación del modelo [Trabajo de graduación, Universidad del Azuay]. Repositorio institucional de la Universidad del Azuay. <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/5078/1/11517.pdf>
- Pereira, F., Gutiérrez, S. P., Sardi, L., & Villamil, M. (2008). Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 4(6), 69-105. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634349004.pdf>

- Pérez, E. R. Z. (2014). Impacto de la Gestión por Procesos en la Innovación de las Organizaciones. *Revista CINTEX*, 19, 23-37. Recuperado de <https://revistas.pascualbravo.edu.co/index.php/cintex/article/download/38/40>
- Roldán, I. G. (2005). Competencias profesionales: una propuesta de evaluación para las facultades de ciencias administrativas. *Educación y educadores*, 8, 45-66. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/834/83400805.pdf>
- Trujillo-Segoviano, J. (2014). El enfoque en competencias y la mejora de la educación. *Ra Ximhai*, 10(5), 307-322. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/461/46132134026.pdf>
- Valentín, J. A. O. (2011). Ejecución de la estrategia: Clave para el éxito empresarial. *Investigación Universitaria Multidisciplinaria: Revista de Investigación de la Universidad Simón Bolívar*, (10), 2. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4106559.pdf>
- Velásquez Pinto, M. D. (2017). Salario mínimo y empleo evidencia empírica y relevancia para América Latina. *International Labour Organization*. Recuperado de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_600492.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_600492.pdf)
- Zambrano, H. R. (2007). El paradigma de las competencias hacia la educación superior. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión*, 15(1), 145-165. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/909/90915108.pdf>