

Gestión por competencias y el proceso estratégico organizacional: breve relación desde la teoría.

Management by skills and the organizational strategic process: a brief relation from the theory



DOI: <https://doi.org/10.17981/econcuc.41.1.2020.Org.6>

Artículo de revisión.

Fecha de recepción: 29/08/2019

Fecha de aceptación: 20/01/2020

Fecha de publicación: 27/01/2020

Alma Luisa Fonseca Mendoza 

Universidad de La Guajira, Riohacha, (Colombia)

almaluisa@uniguajira.edu.co

Néstor José Monterrosa López 

Fundación Tecnológica Antonio de Arévalo - Unitecnar,
Cartagena de Indias, (Colombia).

nestorm_10@hotmail.com

Danny Daniel López Juvinao 

Universidad de La Guajira, Riohacha, (Colombia)

dllopezj@uniguajira.edu.co

Para citar este artículo:

Fonseca, A., Monterrosa, N. & López, D. (2020). Gestión por competencias y el proceso estratégico organizacional: breve relación desde la teoría. *Económicas CUC*, 41(1). DOI: <https://doi.org/10.17981/econcuc.41.1.2020.Org.6>

Resumen

La gestión por competencias dentro del proceso estratégico organizacional debe llevar a los que toman decisiones a procesar y analizar información pertinente dentro y fuera de la misma, para realizar no solo la evaluación actual de la organización, sino también su posible posición competitiva, para poder prever y decidir acerca de la dirección que tendrá la misma en el mediano y largo plazo. Es por esta razón, que el presente artículo define conceptualmente la gestión por competencias como herramienta del proceso estratégico para el funcionamiento tanto eficiente como eficaz de la organización; para lo cual usamos como principales autores a David (2014), Delgado (2009) y Serna (2014). Metodológicamente se llevó a cabo una investigación documental, para explorar en libros y artículos científicos sobre la temática. Concluyendo que la gestión por competencias debe implementarse tomando en cuenta los procesos estratégicos, ya que proporciona un esquema de donde está la organización actualmente y hasta donde quiere llegar, sin dejar de lado el uso de los indicadores y el liderazgo como apoyo al proceso.

Palabras clave: Gestión por competencias; estructura organizacional; gerencia estratégica; organización; indicadores de gestión.

Abstract

Management by competences within the strategic organizational process must lead decision-makers to process and analyze relevant information within and outside it, to carry out not only the current evaluation of the organization, but also its possible competitive position, to be able to foresee and decide on the direction that it will have in the medium and long term. It is for this reason that this article conceptually defines competency management as a strategic process tool for both efficient and effective operation of the organization; For which we use David (2014), Delgado (2009) and Serna (2014) as the main authors. Methodologically, a documentary investigation was carried out to explore scientific books and articles on the subject. Concluding that competency management should be implemented taking into account the strategic processes, since it provides an outline of where the organization is currently and how far it wants to go, without neglecting the use of indicators and leadership to support the process.

Keywords: Management by competences; Organizational structure; strategic management; organization; management indicators.

INTRODUCCIÓN

Establecer estructuras dentro de las organizaciones en función del logro de metas y la integración de actividades por medio de la jerarquización de los planes, es en palabras de David (2014) y Hernández (2014) lo más importante dentro de los procesos estratégicos, definiendo procesos estratégicos como la realización de todas aquellas actividades administrativas y gerenciales que se relacionan con el hecho de prepararse para el futuro. Este proceso incluye tareas como: realización de pronósticos, establecimiento de objetivos (desde el corto hasta el largo plazo), diseño de estructuras posibles, elaboración de políticas y fijación de metas factibles.

Entonces, llevar a cabo el proceso estratégico significa anticiparse a los hechos, exigiendo el cambio permanente, debido a que en el tiempo las estructuras van cambiando y exigen la creación de nuevos planes y formas de llevarlos a cabo, haciendo que las personas involucradas analicen más la situación para elegir aquellas formas que consideren más eficientes en el momento.

Llevar a cabo el proceso estratégico requiere que todas las actividades insertas en el mismo sean motivadoras, organizadas e integren a todos los involucrados, solo así se determinará la eficiencia del mismo. Es conocido que el nivel superior de la organización o la directiva sean quienes tienen la gran visión sobre lo que se va a lograr y los medios a utilizar, pero es necesario permear de ello a toda la estructura organizacional. (Hernández, Muñoz & Barrios, 2017)

En este entendido, Sallenave (2014) y Chang (2016a) mencionan que la esencia de la noción de una estructura organizacional es alcanzar el punto decisivo, gracias a la libertad de acción obtenida por un buen uso de las fuerzas con las que se cuenta, a partir de ello un buen proceso estratégico debe llevar a lograr objetivos al menor costo, sacando provecho de los recursos existentes.

Según Thompson y Strickland (2015) y Chang (2016b), la estructura de una organización muestra de cierta forma el plan de acción que posee la dirección de la institución para posicionarse en su mercado, en este sentido, algunas de las metas a lograr pudieran ser: competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio. Asimismo, Serna (2014), plantea que las estructuras deben soportar el logro de los objetivos tanto de toda la organización completa como de cada área en específico, por tanto, una buena estructura organizativa debe soportar el logro de los objetivos.

Toda estructura organizacional debe estar integrada, en su contexto, por objetivos claramente definidos, los planes que se tengan en general y de forma particular en los departamentos, programas que reflejen la forma de llevar a cabo esos planes detalladamente y por área específica, los recursos requeridos, y también, debe mostrar indudablemente los lineamientos de las decisiones, que muestren la unidad e integración de las áreas. De esta manera, cuando se observa la estructura se puede decir, que no puede estar desligada del proceso estratégico, pues ambas están relacionadas con la realización de acciones secuenciales en el tiempo, para el logro de los objetivos organizacionales.

Sin embargo, existen muchas formas de llevar a la práctica esta relación entre los procesos y la estructura; y como señala Gallego (2000) al entender que cada ser humano puede aportar de distintas formas a la organización, se observa la necesidad de una gestión por competencias. Goodstein (2015), define la gestión por competencias como el proceso por el cual los directivos de una organización prevén el futuro y desarrollan procedimientos y operaciones.

La gestión por competencias según Medina, Delgado y Lavado (2012):

Define lo que se espera de una persona en un rol o puesto de trabajo y permite identificar las brechas entre los niveles actuales y esperados de cada competencia con el fin de desarrollarlas para llevarlas a un nivel superior, lo cual le permite a la

empresa contar con una ventaja competitiva y generar altos niveles de productividad. (p. 123)

Gallego (2000) resalta que la gestión por competencias debe ser vista desde una perspectiva estratégica para poder darle valor a los procesos de la organización. Thompson y Strickland (2015), hacen referencia a las fases de la misma y hablan de: desarrollo de una visión y una misión, establecimiento de objetivos y la decisión acerca de la estructura organizativa; como tareas básicas para determinar el rumbo de una organización, que en conjunto con el establecimiento de objetivos, las medidas competitivas y los enfoques internos de la acción, constituyen un buen indicio de gestión por competencias como parte de la estructura organizativa y la estrategia para el logro de los objetivos de la organización.

De esta manera entonces, el presente artículo parte de la idea que la gestión por competencias debe estar ligada a la estructura organizacional y a la estrategia, específicamente a la gestión estratégica de la organización, por tanto, se presenta como objetivo de definir conceptualmente la gestión por competencias como herramienta del proceso estratégico, para lo cual se presenta en primera instancia el concepto del plan de gestión por competencias en donde se conceptualiza desde el punto de vista estratégico y se señalan los beneficios de la misma, luego se habla de los procesos estratégicos y su identificación en la gestión por competencias, haciendo referencia al uso de indicadores, sin dejar de lado, la visión del liderazgo desde la gestión por competencias, finalizando en las conclusiones para dar respuesta al objetivo planteado.

MÉTODO

Las herramientas metodológicas utilizadas para determinar el tipo de investigación fueron aportadas por Chávez (2007), tipificándola como documental y con enfoque cualitativo. En cuanto la calificación del diseño de investigación, Hernández, et al (2010) señalan que estas investigaciones se apoyan en documentos, textos e información confiable referente al tema a estudiar. La investigación documental llevada a cabo permitió la búsqueda de la información, que involucra la selección, evaluación y sistematización, lo cual lleva a establecer las conclusiones relacionadas con el objetivo planteado en el artículo.

El diseño documental establece que la información es recolectada de fuentes documentales, lo cual permitirá tener una visión acerca del estudio de los temas tratados por otros autores y permitirá la discusión de las conclusiones tomando en cuenta otras visiones de la realidad estudiada.

APROXIMACIÓN TEÓRICA

Plan de gestión por competencias organizacional: partiendo de la perspectiva estratégica

Cuando en la organización se decide llevar a cabo la gestión por competencias, se debe tener en cuenta que es un proceso que implica hacer esfuerzos adicionales para poder seguir funcionando sin interrupciones en todas las áreas de la organización. Para llevarlo a cabo, se deben contar con una serie de recursos humanos y financieros orientados directamente al logro de la implementación de esta, al mismo tiempo que se deben tomar una serie de decisiones que determinaran el éxito de todo el proceso a implementar. Esta gestión por competencias traerá muchas ventajas a la organización, una de ellas es, como señala Marchant, citado por Rodríguez-González et al. (2012) “contar con las personas que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, permite lograr una gestión de recursos humanos con una mirada integral mediante objetivos comunes”. (p. 189)

Delgado (2009) señala que se parte del supuesto para implantar el sistema por competencias siendo necesario que exista una alineación con el Plan Estratégico de la

Organización, por tanto, es el primer paso por tomar en cuenta o punto de partida para el inicio de la implementación del mismo.

David (2014) y Paredes-Chacín (2017) indican que el punto de partida lógico es identificar la misión, los objetivos y las estructuras formuladas originalmente, esto, en función de que muchas veces la condición actual excluye elementos que deben ser tomados en cuenta para dictar el camino que va a tomarse a continuación. Toda organización, aunque no lo refleje formalmente, tiene una misión, objetivos y estructuras que son las que dirigen el curso actual de las actividades y determinan la posición presente de la misma.

Posterior a conocer la situación actual, se debe contar con una visión estratégica a futuro y el camino a recorrer en el mediano y largo plazo; en esta fase se determinan objetivos, o en otras palabras, se convierte la visión estratégica en posibles resultados; se proyecta la creación de una estructura para lograr los resultados esperados; se pone en práctica y ejecuta la estructura; y finalmente, se evalúa el desempeño y se puede inclusive realizar correctivos en cada uno de los elementos creados, tomando en cuenta la experiencia real o puesta en práctica, los cambios que se observaron y las nuevas ideas y oportunidades que puedan surgir al momento de la implementación.

Para David (2014), en la práctica es que se observa la realidad sobre el proceso de gestión por competencias, ya que inicialmente no se ejecuta con tanta claridad y solo la puesta en práctica de este trae como consecuencia los cambios necesarios para su desarrollo eficiente. Las personas que lo implementan se encuentran en constante retroalimentación acerca del proceso, y es esta información la que mejora el mismo, en especial, las opiniones de aquellos que participan y viven la experiencia, que pueden servir para aportar ideas y reducir los problemas comunicativos.

Por esto, es importante como resalta Delgado (2000) traducir este enfoque lo suficiente como para que sea pertinentemente operativo y convencer a las personas de dejar de lado las viejas prácticas, de manera que puedan utilizar el enfoque en toda su extensión y puedan beneficiarse del mismo.

En opinión de David (2014), la gestión por competencias permite que la organización se comporte activamente, en lugar de reactivamente en cuanto al desarrollo de sus planes a futuro, en este sentido, los miembros de la organización pueden no solo organizar actividades, sino influenciar en la mejora de estas, pudiendo ir orientando su camino hacia el logro de los planes a futuro.

Aunque la gestión por competencia trae varios beneficios a la organización, uno de ellos es la creación o diseño de estructuras orientadas a la puesta en práctica de un enfoque sistemático, lógico y racional para elegirlos. Esto quiere decir, miembros de la organización más comprometidos con las actividades de la misma, en la búsqueda de la mejora constante.

Continuando con los beneficios, se ha observado que el propio proceso de la gestión por competencias es el beneficio que la organización obtiene, ya que, en el mismo, las personas de la organización se involucran activamente. De esta manera, se vuelve independiente el resultado del proceso, y contribuye más a la propia experiencia que se obtiene del proceso. El compromiso que se busca y se logra en el mismo es a través de la comprensión del proceso en sí por parte de los líderes, quienes a su vez involucran a los empleados relacionados, obteniendo grandes beneficios. Se puede observar cómo la participación en el proceso es fundamental para el logro de los cambios requeridos en la organización.

Normalmente, las organizaciones deben en su planificación tomar decisiones relacionadas con las posibles consecuencias en el corto, mediano y largo plazo de los cambios originados en el medio ambiente interno y externo en el cual se manejan. (Paredes-Chacín, 2017; Hernández, Muñoz & Barrios, 2017). La implementación de la

gestión por competencias se verá reflejada en el mejoramiento de la organización que, a su vez, traerá como consecuencia clientes más satisfechos con los productos y/o servicios que se ofrecen, ya que como señala Kotler y Armstrong (2015), los beneficios de la gestión por competencias “dependen del desempeño que se percibe en un producto en cuanto a la entrega de valor en relación con las expectativas del comprador. Si el desempeño coincide con las expectativas, el comprador quedará encantado”. (p. 10)

En este sentido, se puede observar como la gestión por competencias trae innumerables beneficios a la organización, que parten de la gestión estratégica de la organización y se convierte en herramienta para el logro de la eficiencia de los procesos organizativos. Debe tenerse en cuenta que el gerente puede tener diversas formas a través de las cuales llevar la gestión en la organización dentro del proceso estratégico, y la gestión por competencias es una de ellas, solo queda de parte de los involucrados observar los beneficios derivados en su implementación para preferirla sobre otras.

Los procesos estratégicos y su identificación en la gestión por competencias: uso de indicadores

En primera instancia se debe tener claro que es un proceso, según Mallar (2010), que incluye un conjunto de actividades interrelacionadas, que requieren insumos y actividades que implican agregar valor para obtener resultados que, determinan el rendimiento de la organización al realizar una serie de acciones en un periodo de tiempo determinado, además, permite la toma de decisiones dentro de la gestión estratégica. Mallar (2010) considera que los procesos aportan una visión integral que permite entender la globalidad de una actividad.

Es importante señalar que no se puede llevar a cabo el enfoque por competencias sin tomar en cuenta los procesos, ya que el sistema organizacional interrelaciona la tecnología, los procesos y los recursos, de este modo, al aplicar el enfoque por competencias deben integrarse estas dimensiones para el mayor provecho organizacional. (Mallar, 2010)

Dentro de los procesos estratégicos, además existe un elemento que no puede dejarse de lado al implementar la gestión por competencias, el cual está relacionado con la medición del resultado de dichos procesos, en muchos casos evaluados a través de indicadores de gestión.

Así pues, Münch y García (2014), expresan que un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado, tiene que ver con la medida acerca del desempeño o condición de un proceso determinado.

Dentro de este orden de ideas Guajardo (2015), Paredes-Chacín (2017) y Hernández, Muñoz & Barrios, (2017) comentan que los indicadores referentes a los procesos estratégicos incluso evalúan la cantidad de utilidades obtenidas con respecto a la inversión que las origina, es decir, no solo se pueden usar de retroalimentación de las competencias, sino también para el tema contable y financiero.

Los indicadores, en este sentido, permiten el seguimiento permanente de los procesos y su medición continua ayuda a llevar un control del proceso, pudiendo así comparar en el tiempo, e incluso tener algunos referentes internos o externos para hacer comparaciones interesantes con organizaciones similares.

Así también, Olascoaga (2015) dice que un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Igualmente, Jaramillo (2015) indica que el concepto de indicadores de gestión proviene de la filosofía de Calidad Total, la cual fue creada en los Estados Unidos e implementada de forma acertada en Japón. Al principio se utilizaba más como una herramienta de control, hoy día se utiliza como instrumento de gestión que apoya la toma de decisiones organizacionales, lo cual significa un gran apoyo a la gestión.

Ahora bien, para establecer indicadores de gestión, se debe partir de los objetivos establecidos, Guinart I Solà, (2014) plantea que una de las formas es agrupar los objetivos según sus características, las organizaciones comúnmente toman como referencia la perspectiva de la eficiencia y la eficacia, de manera que se tenga control de la información clave a tomar en cuenta, de hecho, muchos estudios muestran los indicadores de gestión desde esta perspectiva, ya que es la más común o utilizada por las organizaciones.

Fleitman (2014), señala que a través de los objetivos se lleva a cabo la retroalimentación del proceso, se puede monitorear el avance de las actividades y los planes establecidos para la gestión por competencias. Esta retroalimentación se torna fundamental cuando se logra un tiempo de respuesta corto, ya que, las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna.

Según Jaramillo (2015), todas las actividades dan la oportunidad de ser medidas a través de parámetros establecidos en la toma de decisiones, dando señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan ejecutándose correctamente y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Por su parte, Mallar (2010) deja claro que una de las razones para implementar la gestión por competencias tiene que ver precisamente con el diseño de un sistema de medición que permita observar el desempeño organizacional.

En consecuencia, establecer un sistema de indicadores a través de objetivos debe envolver todos los procesos organizacionales (tanto operativos como administrativos) y derivarse de la interrelación en este caso de la gestión estratégica y la gestión por competencias que se lleve a cabo. La gestión por competencia al tener incluidos los indicadores de gestión representa un gran aporte en el proceso de evaluación, por tanto, se involucra directamente en este proceso de la gestión estratégica al apoyar con la medición de resultados.

Una visión del liderazgo como soporte de la gestión por competencias

Obviamente que para llevar a cabo la gestión de competencias se hace necesario un líder, ya que, los líderes son los que establecen la orientación y propósito de la organización, creando de esta forma un ambiente a través del cual el personal se sienta involucrado para el logro de objetivos individuales y colectivos (Hernández, Muñoz & Barrios, 2017; Palomo, 2010). Esto, no debe ir separado de la creación de sistemas y métodos, que mejoren la competitividad, estimulen la innovación y generen conocimiento. Con estas acciones se refuerzan los valores y expectativas, al mismo tiempo que se va construyendo el liderazgo, compromiso e iniciativas a través de la organización, que garantizar el logro de su efectividad.

La presencia de un líder es fundamental en el proceso, debido a que es el único que puede aseverar si se están tomando en cuenta las necesidades de todos los involucrados (Cabas, González, Hoyos, 2017; Chumaceiro, 2013), pues es quien tiene relación directa con las personas y de esta manera puede establecer elementos que al ser incluidos en los objetivos hagan que cada uno de los miembros de la organización se sientan incluidos.

De la misma forma, es el responsable que crear valores que puedan ser compartidos y reducir o minimizar los temores a través de la confianza impartida a sus subordinados. El líder debe ser capaz de dirigir e involucrar al personal de una organización hacia el logro de los objetivos y metas definidos, generando un ambiente de trabajo apropiado, en el cual cada uno de los involucrados se sienta a gusto, formando parte fundamental de dicho ambiente para el logro de los resultados esperados en el corto, mediano y largo plazo. (Paredes-Chacín, 2017).

Esto es fundamental comprender, ya que el fracaso de la implementación muchas veces no se debe a que el personal realiza actividades para el logro de este, más bien se debe a una falla en ese liderazgo capaz de orientar e involucrar a las personas en la consecución de los objetivos de la organización, que deben observados por los involucrados, como el

logro de sus propios objetivos.

De esta manera el líder debe hacer que el personal haga suyos los objetivos planteados en torno a la gestión por competencias, de manera que se incluya y participe en su logro. A través del liderazgo o por medio del mismo, las organizaciones logran que las personas que las conforman puedan adaptarse de forma más fácil a los cambios que se dan en el entorno organizacional, generando confianza en relación a sus actividades a futuro, también el liderazgo mejora las relaciones dentro de la organización y en sus diversos niveles, otorga más seguridad a su personal (y menos rotación), traduciéndose en un mejor desempeño de su trabajo y el establecimiento de objetivos y metas cada vez más ambiciosas.

La mejora continua del desempeño de la organización debe ser un objetivo obligatorio de la gestión, convirtiéndola en necesaria y permanente. Esto demuestra que las organizaciones deben buscar permanentemente la mejora de sus procesos y actividades, puesto que de esta manera manejarán de forma más precisa las necesidades del cliente, por lo que, el liderazgo maneja un papel fundamental al incrementar el involucramiento de los empleados en los procesos y la mejora de la perspectiva de estos en cuanto a la organización. (Gutiérrez, 2014; Estela & Puyo, 2017)

En este sentido, se hace necesario resaltar el papel del liderazgo para llevar adelante el proceso de gestión por competencias, de hecho, se hace necesario para llevar adelante cualquier plan estratégico de la organización, de manera que, se involucre a los afectados y pueda avanzarse en el logro de los objetivos planteados.

Luego del análisis de los conceptos, se plantea entonces un gráfico ampliado de la gestión estratégica incluyendo la gestión por competencias y el liderazgo dentro del mismo, elemento inicial para la discusión procedimental en futuras investigaciones (grafico 1).

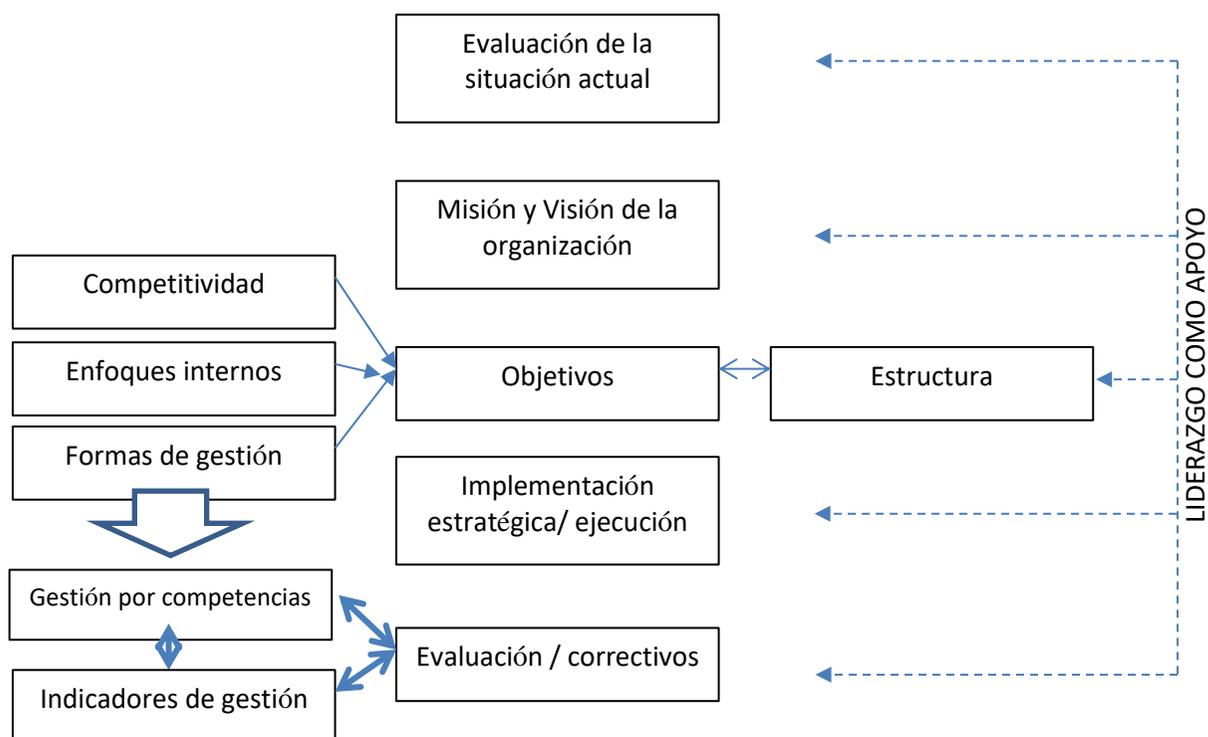


Gráfico 1. Inclusión de la gestión por competencias en la gerencia estratégica
Fuente: elaboración propia con base a Serna (2014) y David (2014).

REFLEXIONES FINALES

Es importante señalar que una de las cosas que más importan al respecto de la gestión por competencias y el proceso estratégico de la organización, es observar las brechas entre lo que se planea y lo que se realizó, ya que en la práctica es cuando la gestión por

competencias muestra su verdadero beneficio, trayendo como consecuencia un análisis provechoso a la gestión acerca del propio proceso.

En este sentido, en el artículo se plantea una visión conceptual de la gestión por competencias en cuanto a su relación con el proceso estratégico, lo cual lleva a afirmar que el éxito de la implementación de este modelo de gestión solo se observara si la organización incluye en su proceso estratégicos objetivos relacionados con la misma. De modo que, se pudo a través del artículo conceptualizar la gestión por competencias, establecer su relación con el proceso estratégico y como puede utilizar la herramienta de indicadores de gestión como apoyo al mismo, para finalizar en la importancia del liderazgo dentro del proceso.

Se presenta como cierre en la reflexión de los autores una propuesta en el proceso de gerencia estratégica incluyendo la gestión por competencias y el liderazgo. Queda para futuras investigaciones seguir ampliando en cuanto a la parte procedimental del mismo, de manera que se pueda tener una visión más amplia de la implementación y pueda servir como herramienta a los gerentes de las organizaciones para acompañarlos en sus procesos.

REFERENCIAS

- Cabas, H. K., González, B. Y., & Hoyos, R. P. (2017). Teorías de la inteligencia y su práctica en el siglo XXI: Una revisión. *Clío América*, 11(22), 254-270. <https://doi.org/10.21676/23897848.2445>
- Chávez, N. (2007) Introducción a la investigación educativa. Maracaibo: Gráfica González.
- Chang, E. (2016a). Pensamiento estratégico en la gestión de las tiendas de barrio. *Opción*, 32(13): 228-254. Disponible en <https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwiR7NmL-6noAhUyh-AKHYYIIAsgQFjAAegQIAxAB&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F5844667.pdf&usg=AOvVaw1cqfJPCL7M-cPpAGZsL5A>
- Chang, E. (2016b). Strategic Thought and TIC as Tools of Management of Neighborhood Grocery Stores' Owner. *International Journal of Control Theory and Applications*, 9(44): 175-181. Disponible en https://www.researchgate.net/publication/317168992_Strategic_Thought_and_TIC_as_Tools_of_Management_of_Neighborhood_Grocery_Stores%27_Owner
- Chumaceiro, A. (2013). Políticas Internacionales, Nacionales y Políticas Públicas Tributarias en Venezuela como promotoras de la Responsabilidad Social de las Empresas. (Tesis Doctoral). Universidad Dr. Rafael Bellosillo Chacín. Maracaibo-Venezuela.
- David, F. (2014) Conceptos de Administración Estratégica. México, DF, México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Delgado, M (2000) Modelos de Gestión por Competencias, Recuperado de: http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/GC_Literatura/Delgado_Domingo_K_M_por_Competicencias.pdf
- Delgado, V (2009) El modelo de competencias laborales: base para la gestión del talento humano en las organizaciones, *Económicas CUC*, Vol. 30 (30), 25-38.
- Estela, E. & Puyo, J. (2017). Relación entre clima organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores del área administrativa en las empresas constructoras del distrito de Tarapoto. (Trabajo de Grado). Universidad Peruana Unión, Tarapoto

–San Martín. Disponible por https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/896/Enrique_tesis_Bachiller_2017.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Fleitman, J. (2014) *Negocios Exitosos*. México, DF, México: McGraw Hill.

Gallego, M (2000) *Gestión Humana basada en Competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales*. Revista Universidad EAFIT, julio-agosto-septiembre, 63-71.

Goodstein, L. (2015) *Planeación Estratégica Aplicada*. México, DF, México: McGraw-Hill. Interamericana Editores, S. A.,

Guajardo, G. (2015) *Contabilidad Institucional*. Tercera edición. México, DF, México: Editorial Mc Graw Hill.

Guinart I Solà, J. (2014) *Indicadores de gestión para las entidades públicas*. En *Escola d'Administració Pública de Catalunya VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Ciudad de Panamá, Panamá.

Gutiérrez, H. (2014). *Calidad y productividad*. 4ta edición. México: McGraw Hill. 382 pp.

Hernández, H., Muñoz, D., & Barrios, I. (2017). *Estilos gerenciales y su influencia en la generación de valor de las Instituciones Prestadoras de Salud de la Región Caribe*. *ECONÓMICAS CUC*, 38(1), 133-146. <https://doi.org/10.17981/econcuc.38.1.06>

Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ª Ed.). Mexico D.F: McGraw Hill Educación.

Hernández, Z. T. (2014). *Administración estratégica*. México: Patria.

Jaramillo, V. (2015) *Calidad Total y Productividad*. México, DF, México: Editorial Mc Graw Hill.

Kotler, P y Amstrong, G. (2015) *Fundamentos de la mercadotecnia*. Cuarta Edición. México, DF, México: Prentice-Hall

Mallar, M. (2010) *la gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente*. Revista Científica "Visión de Futuro", Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935475004>

Medina, A; Delgado, A y Lavado, P (2012) *Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia)*. Revista Estudios Gerenciales, Vol.28 (122), 121-138.

Münch, L y García, J. (2014) *Fundamentos de Administración*. México, DF, México: Trillas.

Olascoaga, A (2015) *Requerimiento de un sistema de indicadores de gestión*. Recuperado de: <http://close-upinternational.mx/blog/?p=84>

Palomo, M. (2010). *Gestión por competencias y talento*. Madrid: ESIC.

Paredes-Chacín, J. (2017). *Planificación financiera ante la perspectiva organizacional en empresas cementeras del estado Zulia-Venezuela*. *ECONÓMICAS CUC*, 38(1), 105-132. <https://doi.org/10.17981/econcuc.38.1.05>

Rodríguez-González, I; González-González, A; Noy-Viamontes, P y Pérez-Sotolongo, S. (2012). Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias. *Revista Ingeniería Industrial*, XXXIII (2), 188-199.

Sallenave, J. P. (2014). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

Serna, H. (2014) *Gerencia Estratégica*. Sexta Edición. Bogotá, Colombia: 3R Editores LTDA.

Thompson, A y Strickland, A. (2015) *Administración Estratégica*. México, DF, México: McGraw-Hill, Interamericana Editores, S. A.

Alma Luisa Fonseca Mendoza es Doctora en Ciencias Gerenciales de la Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín. Magister en Educación de la Universidad de La Guajira. Especialista en Gerencia en Salud de la Universidad de La Guajira. Administradora de Empresas de la Universidad de La Guajira. Docente Catedrática, Facultad de Ciencias de La Educación, Universidad de La Guajira, Riohacha La Guajira, Colombia. <https://orcid.org/0000-0003-4892-1784>

Néstor José Monterrosa López es Especialista en Derecho Público de la Universidad Externado de Colombia. Abogado titulado de la Universidad Libre. Docente Catedrático, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Fundación Tecnológica Antonio de Arévalo - Unitecnar, Cartagena - Bolívar Colombia. <https://orcid.org/0000-0002-0137-4544>

Danny Daniel López Juvinao es Doctor en Ciencias Gerenciales de la Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín. Magister en Gerencia empresarial de la Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín. Ingeniero en minas de la Universidad pedagógica y tecnológica de Colombia. Docente de planta, Facultad de ingeniería, Universidad de La Guajira. Riohacha, Colombia. <https://orcid.org/0000-0002-9304-1105>