

# Gestión del capital humano por competencias laborales en el contexto empresarial: una revisión de literatura

*Management of human capital by labor skills  
in the business context: a literature review*

William Eduardo Ramírez Torres<sup>1</sup> 

## Resumen

Este estudio tiene como objetivo analizar los factores que mayor impacto tienen en la gestión gerencial eficiente del capital humano por competencias en el contexto empresarial actual. Para esto se realizó una revisión documental de evidencia científica, describiendo cualitativamente los estilos de gerencia, las competencias y acciones estratégicas sobresalientes en la actividad laboral de las organizaciones. Los resultados muestran la implementación de modelos gerenciales, basados en la competitividad empresarial, la complejidad y el cambio organizacional. En las conclusiones se resalta la importancia de invertir en el capital intelectual, mediante la gestión del conocimiento, para incrementar la productividad, competitividad y la capacidad de toda la organización, para desempeñarse en contexto.

**Palabras clave:** competencias laborales, capital humano, eficiencia.

---

Recibido: 24 de noviembre 2020 - Aceptado: 23 de febrero 2021

### Para citar este artículo:

Ramírez-Torres, W. (2022). Gestión del capital humano por competencias laborales en el contexto empresarial: una revisión de literatura. *Lúmina*, 23(1), E0019 <https://doi.org/10.30554/lumina.v23.n1.4081.2022>.

**Copyright:** © Esta revista provee acceso libre, gratuito e inmediato a su contenido bajo el principio de hacer disponible la investigación al público. Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-Compartir Igual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0).

<sup>1</sup> Universidad de Investigación y Desarrollo. Carrera 9 N° 23-55, Bucaramanga, Colombia. Correo electrónico: [wramirez5@udi.edu.co](mailto:wramirez5@udi.edu.co). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2364-2378>

## Abstract

This study analyses the factors with the greatest impact in the efficient management of human capital by competencies in the current business context. For this, a documentary review of scientific evidence, making a qualitative description of the management styles, competences and outstanding strategic actions in the work activity of these organizations. The results show the implementation of management models, based on business competitiveness complexity and organizational change; in conclusión, the importance of investing in intellectual capital, through knowledge management, to increase productivity and competitiveness and the capacity of the entire organization to know how to perform in context.

**Keywords:** labor competences, human capital, efficiency.

**JEL:** M1. M5.

## Introducción

La globalización exige a las organizaciones estar actualizadas dado el constante cambio científico y académico, especialmente en el desarrollo del conocimiento técnico, en las áreas de la administración, por cuanto son la base de su funcionamiento estratégico y operativo, que les permite efectuar los procesos de productividad y competitividad, enfocados al cumplimiento de las metas propias de cada sector en el que se compete.

Desde esta perspectiva, el personal directivo de las empresas, debe necesariamente considerar la dinámica fluctuante dentro y fuera de sus operaciones, generadas por diversas variables, como por ejemplo, el acelerado avance de la tecnología con sus respectivas implicaciones en cuanto al desarrollo de *software*, equipos, instrumentos, herramientas, redes y conectividad (Castillo, 2016; Gómez, 2017); así como los avances tecnológicos en la generación de materia prima y demás insumos para la actividad productiva.

Esto se suma a la evaluación permanente del impacto de las políticas internacionales (macro y micro economía), los indicadores de empleo y desempleo, los índices de desarrollo, el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación –TIC- (Aguilar, 2015; Castillo, 2016; Díaz, Contreras, & Rivero, 2009) y otros comportamientos de afectación positiva o negativa, en la relación empresarial con todos los *stakeholders* directos e indirectos en los diferentes mercados.

Ahora bien, estos factores que hacen parte del desarrollo y la competitividad de las organizaciones, tienen en las personas, su activo más valioso para lograrlo (Brunet Icart & Mara, 2016). Es por esta misma razón, que las gerencias deben potenciar el capital humano e intelectual del personal (Cabanilla, 2018) y alinearlos con la estrategia del negocio.

Para este propósito, las empresas deben utilizar toda la capacidad de infraestructura administrativa, financiera y tecnológica, que pueda disponerse para el diseño, actualización y aplicación de nuevos métodos de formación, capacitación y entrenamiento de las personas. Por ende, lo que se debería pretender entonces, es enseñar al personal el conocimiento amplio sobre el negocio, la capacidad –flexibilidad- de afrontamiento ante las situaciones adversas, y la adaptabilidad a los cambios tecnológicos, económicos y políticos; además de la habilidad para incorporar y hacer propios los objetivos de las empresas (González, Hinojo & López, 2017).

Esto es posible desde una gestión integral del capital humano e intelectual, basada en la integración de un modelo por competencias que, articulado a la planeación estratégica, táctica y operativa de las organizaciones, potencie en las personas los conocimientos, habilidades, actitudes, valores, creatividad, destrezas, innovación, talento, experiencias y competencias en general (Aramburu & Fuentes, 2019; Londoño & Escobar, 2017). Esto con la respectiva promoción de los planes de educación formal (institucional) e informal, que se requieran para la cualificación de los colaboradores y, por ende, el mejoramiento de la eficiencia laboral en los puestos de trabajo.

Por esta razón, es que los empresarios necesitan abordar desde una perspectiva motivacional el cumplimiento de las metas en el desarrollo productivo, porque éstas están mediadas por el componente subjetivo, es decir, lo interno del trabajador. Lo anterior implica las necesidades, los valores, los rasgos de personalidad, la persistencia, la capacidad de resiliencia, el afrontamiento, la toma de decisiones y las creencias que tienen las personas para enfocar sus capacidades hacia el logro (Ferreto, Lafuente, & Leiva, 2019, p. 45).

Del mismo modo, en función de este capital intelectual, a nivel laboral en los puestos de trabajo, se deben proporcionar los mecanismos, instrumentos y herramientas necesarias para incrementar el *know how* de las personas, y sistematizar el conocimiento desarrollado que facilite

el nivel de eficiencia operativa y administrativa en la organización. Es justamente en este proceso, donde radica la importancia de incluir métodos en la gestión del conocimiento, debido a que esta acción permite la transformación de estos factores internos, en elementos tangibles generadores de valor para la empresa, institución u organización (Cabanilla, 2018).

En este sentido, para mantener los factores clave de éxito del negocio, integrando la estrategia de gestión del conocimiento, se requiere realizar inversiones para incrementar y fortalecer la capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y de talento humano (Serna, 2014). Así como, implementar el entrenamiento de las habilidades para potenciar el *Know how* del personal en los equipos de trabajo (Londoño & Escobar, 2017); porque es ese “conocimiento utilizado y compartido, el que realmente genera valor, crecimiento, renovación, estabilidad y eficiencia en el desarrollo empresarial de las organizaciones” (Cabanilla, 2018, p. 211).

En este sentido, es evidente que la competitividad de las empresas, requiere de la integración de tres factores clave, como son, las personas, los procesos y la tecnología; siendo el desarrollo de competencias, una de las estrategias principales, para potenciar de manera eficiente esa capacidad humana y técnica del personal. Esto con el propósito de enfocar la gestión laboral hacia “el desarrollo y compromiso con los empleados, las relaciones socialmente responsables de los directivos con el ambiente organizacional y el incremento de la rentabilidad para los accionistas y demás socios capitalistas que hacen parte del desarrollo corporativo” (Flores & Vanoni, 2016, p. 114).

No obstante, las empresas necesitan incorporar en su planeación estratégica, la investigación aplicada para la generación de aquel conocimiento, que potencie la capacidad de la innovación como una de las ventajas competitivas más relevantes para el desarrollo organizacional, indistintamente del sector de la producción en que compitan las empresas. Esto se debe, a que actualmente existe un modelo económico basado en el conocimiento, cuyo impacto en la competitividad de las organizaciones, se basa precisamente en el manejo de la información, el conocimiento y el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información (Farfán, Rivera & Ángeles, 2020).

Asimismo, según Londoño y Escobar (2017), en esta dinámica competitiva basada en el conocimiento, generador de innovación y cambios

en todos los ámbitos laborales, emerge el concepto de la depreciación del capital humano. Este concepto, se explica como la pérdida del valor que tendría el conocimiento, las habilidades y las destrezas (competencias) de las personas, dado el avance y progreso de la ciencia, lo que representaría cierto nivel de obsolescencia del saber y saber hacer en contexto.

Aunque, lo anterior estaría más relacionado con aquellas empresas que incorporan aspectos intelectuales –académicos, científicos y tecnológicos en sus operaciones; no cabe duda de que las empresas deben por tal razón, generar nuevas estrategias de formación permanente para responder a las exigentes demandas del mercado a partir de su constante evolución científica, que es aplicada a su vez en el ámbito laboral.

Sin embargo, los efectos positivos o negativos del cambio tecnológico no solo afectan al capital humano de las personas, sino que también, influyen en el sector formal del mercado laboral al que pertenecen; configurando nuevas formas de producción y distribución. Además, suscitan en los empresarios la necesidad de demandar mano de obra cada vez más sofisticada consistente con el cambio técnico; potenciando el aprendizaje de nuevas competencias de las personas que hacen parte de dicho sector (Londoño & Escobar 2017).

Desde esta perspectiva, algunas empresas realizan estudios sobre la capacidad de rendimiento del personal, con base en el diagnóstico de funcionamiento en la actividad operativa de las áreas de talento humano. Tal es el caso de una empresa mexicana, que se dedica a evaluar y evidenciar el cumplimiento de las normas oficiales en este país para garantizar la seguridad de los consumidores al ingreso de ese país. Esta empresa tiene más de 20 años de funcionamiento y la constituyen otras 35 organizaciones, entre éstas HP, ASER, IBM de México, Motorola Solutions; y aplica en el sector de las telecomunicaciones (Farfán et al., 2020).

Ahora bien, los análisis en los procesos de descripción de puestos, reclutamiento, selección, capacitación y evaluación; mostraron que la empresa no cuenta con un diccionario de competencias. Esto dificulta y confunde al personal sobre las acciones concretas de aplicación en su trabajo; es decir, dificulta la identificación concreta de las definiciones y niveles de las competencias a aplicar. Tampoco cuenta con la descripción de funciones en los perfiles de cargo, el procedimiento en la evaluación de competencias en la selección de personal y el posible

sesgo en la objetividad de la evaluación del desempeño. Todo esto, sumado a la no alineación estratégica de las competencias junto a los procesos administrativos ya existentes, exigen a esta organización una actualización, diseño, incorporación y medición del modelo en su gestión operativa de recursos humanos.

Por otra parte, partiendo de la dicotomía competencias y productividad, se realizó un estudio en Granada, España, cuyo énfasis fue plantear un decálogo de las competencias transversales requeridas en la actividad empresarial en ese contexto socio económico. A partir de la metodología Delphi y la valoración por expertos se escogieron 35 instituciones distribuidas en recursos humanos (5), empresas de trabajo temporal (6), empresas de formación (8), asociaciones (6), instituciones públicas (6) y asociaciones sin ánimo de lucro (4).

El análisis de los resultados muestra que entre las principales competencias están resistencia a la adversidad, comunicación, establecimiento de relaciones, influencia, innovación y creatividad, conocimiento de la empresa, orientación al cliente y desarrollo de otros, dirección, liderazgo, organización, tenacidad, asesoría, entre otras. De acuerdo con los investigadores Hinojo, Aznar y Romero (2020), estas competencias productivas posibilitan una serie de escenarios de mejora en el entorno laboral, al igual que su transmisión por medio de planes formativos, que faciliten la adquisición de actitudes y aptitudes necesaria para generar un rendimiento superior.

De igual manera, se realizó un estudio para determinar la percepción de los empresarios arequipeños (Perú) acerca de las competencias directivas que se requieren en los sectores de servicios, industria y comercio de esta ciudad. De estos sectores se eligieron 70 empresas en total, distribuidas con el 53% en empresas de servicios (transporte, turismo, finanzas, servicios públicos y privados), el 25% en empresas industriales (manufactura, extractivas y agropecuarias) y el 22% en empresas de minoristas, mayoristas, comisionistas y comerciales.

En dicho estudio, Chávez y Arias (2018) identificaron que, la percepción de los empresarios sobre el rendimiento laboral eficaz involucra tres tipos de competencias. En primer lugar, están las competencias estratégicas, asociadas con la visión del negocio, la función interfuncional, el *networking* y la orientación al cliente. En segundo lugar, las competencias intratécnicas, relacionadas con la comunicación, el *coaching*, la dirección de personas, la delegación y el liderazgo. Finalmente, en

tercer lugar, se encuentran las de eficacia personal, como productividad, autocrítica, resolución de problemas, autogobierno, gestión personal, integridad y desarrollo personal.

Según el análisis de los investigadores, los empresarios en cada sector estarían en la búsqueda de personal con ciertas competencias específicas, por ejemplo, los empresarios del sector servicios, optarían por personas líderes, honestas, optimistas, con capacidad de trabajar en equipo. Los empresarios del sector industrial, se inclinarían por personas transparentes, con visión de negocio, flexibilidad para aprender, atención de las necesidades de los clientes y emprendedores. Los empresarios del sector comercial, contratarían personas justas, creativas, capaces de gestionar su tiempo, tenaces, transparentes, con capacidad de resolver las necesidades de los clientes.

Estos análisis indican una tendencia a profundizar en la aplicación del modelo por competencias en la gestión del capital humano en el contexto empresarial; lo cual es debido a la constante evolución en la economía de los mercados; repercutiendo directamente en los cambios aplicados a la innovación de procesos, la gestión de talento humano, la tecnología, los bienes y servicios, las ventajas competitivas sostenibles (Lepak y Snell, 2002), entre otros componentes de la estructura administrativa y operativa de las empresas. A partir de esto, surge como interés principal u objetivo general, analizar la gestión del capital humano por competencias laborales en el contexto empresarial actual.

Para el desarrollo del objetivo de esta investigación, se planteó guiar el proceso de estudio a través de las siguientes preguntas: ¿Cuál es la importancia de la gestión del capital humano por competencias laborales en el contexto empresarial?; aspecto que se deriva en otros intereses, como por ejemplo, ¿Cuál es el aporte de la gestión gerencial aplicada en la gestión del capital humano?, y en la línea de esta temática, ¿Cuáles son esas competencias clave de la gestión gerencial en el contexto empresarial?, y finalmente, ¿Cuáles son las acciones estratégicas aplicadas a este proceso de gestión?

En ese sentido, inicialmente se expone un marco conceptual con los elementos básicos para comprender el modelo por competencias en la gestión del capital humano; seguido de la metodología que explica el procedimiento realizado en la revisión documental. Posteriormente, se presentan los resultados del estudio con el respectivo análisis en el marco de las preguntas planteadas, y finalmente se presentan las conclusiones.

## 1. Marco conceptual

La sociedad moderna cada vez más dinámica, cambiante y globalizada, exige a las organizaciones plantear estrategias administrativas y operativas que les permitan responder ante las demandas de los mercados en forma competitiva, pero, manteniendo el enfoque de la calidad en la producción y oferta de los bienes y servicios, la eficacia en el cumplimiento de las metas, las relaciones socialmente responsables con los *stakeholders* internos y externos (talento humano, clientes y proveedores) y la rentabilidad (Fuentes, Osorio & Mungaray, 2016).

Es por esto que, las organizaciones deben tener la capacidad de autogestión y mejoramiento continuo, para retroalimentar constantemente sus operaciones, de tal manera que puedan ser productivas, comercial, financiera y socialmente autosostenibles. Esto es posible en la medida en que las organizaciones integren en su estructura administrativa, la investigación aplicada, que permita potenciar la innovación en cada uno de sus procesos, sumado además a la integración de las demandas de la globalización de los mercados con su desarrollo organizacional interno; es decir, vincular a su gestión interna, todo un sistema de investigación con la producción industrial internacional (Arredondo-Trapero, Vázquez-Parra & De la Garza, 2016).

Precisamente, dentro de la importancia que se requiere tener en la gestión laboral por competencias, en función de la competitividad empresarial, la teoría de recursos y capacidades (Amit & Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Dierickx & Cool, 1989; Itami & Roehl, 1987; Mahoney & Pandian, 1992; citados en Fuentes *et al.*, 2016, p. 87); establece que la capacidad de gerenciar abarca lo tangible (activos físicos disponibles), e intangible (*Know how*).

Esta característica de lo intangible, referido al aprendizaje colectivo, integra a su vez otros tipos de capital; entre éstos “el capital comercial (reputación, prestigio de marca), el capital organizativo (cultura empresarial), además del capital humano, estructural y relacional” (Arredondo, et al., 2016, p. 87); los cuales permiten un acercamiento a la comprensión de la complejidad administrativa y operativa propias de cada organización; pero que también plantean los retos que cada una deberá asumir para potenciarlos.

Es por esta razón, que uno de los factores clave de éxito empresarial, está basado en el entrenamiento, la capacitación y formación del perso-

nal en competencias laborales, a partir de los ejes humano, estructural y relacional, articulado a un modelo de gestión por competencias que integre, mida y evalúe las capacidades productivas y competitivas a nivel individual, grupal –equipos de trabajo– y global.

Del mismo modo, Edvinsson y Malone (2003), afirman que potenciar el capital humano, es afianzar el conocimiento que poseen las personas para operar en la empresa y generar nuevas habilidades; que tecnificar el capital estructural, es incrementar ese nivel de conocimiento aplicado a sistematizar procesos de organización, innovación y de procesos dentro de la empresa (sistemas, tecnología, logística, abastecimiento, patentes, certificaciones de eficiencia de producción); y que fortalecer el capital relacional, es diseñar estrategias de comunicación que permitan un contacto fluido con los clientes externos claves para la organización.

De acuerdo con estas apreciaciones, el modelo por competencias *per se*, tiene esa capacidad conceptual y metódica para articular esos conocimientos, habilidades, destrezas, motivos y actitudes (Aguilar, 2015; Lombana *et al.*, 2014), que permiten incrementar la capacidad individual y grupal en el contexto laboral. Además de la importancia que implica para los accionistas y gerentes, motivar a sus equipos de trabajo, para que tanto empleados como directivos, logren desarrollar precisamente esas competencias que conlleven a un punto más elevado del desempeño, en términos de la generación de modelos de productividad, servicio y competitividad, como acciones clave para responder a los requerimientos de los clientes internos y externos y, por ende, responder a las demandas de los mercados (Robbins, 2004; citado por González *et al.*, 2017).

En este sentido, cabe señalar la importancia de la capacidad que deben tener los accionistas y directivos de las empresas para realizar una eficiente “gestión” del modelo que, según González-Verde y Muñiz-Izquierdo (2016), debería basarse en la planeación y diseño de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con un enfoque basado en la capacidad de aprendizaje de los trabajadores. Esto con el objetivo de afianzar una organización de calidad que cumple con sus metas; además de incentivar la generación de valor en los equipos de trabajo mediante la sinergia entre capacidades personales, grupales y colectivas en procesos de trabajo debidamente organizados y definidos (Ganga, Cassinelli, Díaz, & Maluk, 2016), y alinear al personal con la estrategia del negocio (Alles, 2006).

Desde esta perspectiva de gestión, que se basa en el saber hacer en el contexto (Bogoya, 2000), el alcance está en función de potenciar la eficiencia del capital humano. Por tanto, los directivos requieren estudiar, analizar, integrar, contextualizar y adaptar los aspectos que mejor posibiliten el desarrollo del personal y de los equipos de trabajo con base en las metas estratégicas propuestas.

En otras palabras, las organizaciones pueden a través del modelo, desarrollar en el personal comportamientos distintivos, orientados al desempeño o resultado individual (enfoque conductual); relacionar los conocimientos y habilidades del personal en función del resultado o solución de un problema a través de la definición de niveles cualificables (enfoque funcional), y fomentar acciones y desempeños en los individuos que reflejen conocimientos, habilidades y aptitudes; dado que las competencias individuales se pueden construir de acuerdo al entorno y perfeccionar según el desempeño requerido (Charria, Sarsosa, Uribe, López, & Arenas, 2011; Lombana et al., 2014).

Con base en estos aspectos del modelo, se entiende que el concepto de competencias es una gestión administrativa y operativa estratégica, es un ejercicio complejo, multifacético y multidimensional (Medina & Domínguez, 2006; Tejada, 2005), que incluye dentro de sus acepciones conceptos tales como, habilidad, aptitud, destreza, dominio, atribución, disposición, idoneidad y conocimiento (Del Pino, 1997; Gallart & Jacinto, 1995; Spencer & Spencer, 1993; Sternberg, 2012). Así como, el desempeño efectivo, el concepto de sí mismo, actitudes, rasgos de personalidad, valores, sentimientos, características subyacentes; componentes cognoscitivo, afectivo y de experiencia, motivaciones y rol social, entre otros (Boyatzis, 1982; Delgado, 2000; Flores & Vanoni, 2016; González-Verde & Muñoz-Izquierdo, 2016; Levy-Leboyer, 1997; McClelland, 1973). Además incluye la capacidad de ser, saber, saber hacer y saber estar (Echeverría, 1997; Olaz, 2016), en el contexto laboral.

## 2. Metodología

El estudio es cualitativo de carácter descriptivo. Se utilizó la integración y adaptación de la metodología de revisión documental según los parámetros de Perestelo-Pérez (2013) y Merino (2011), quienes la identifica como una técnica, recurso y herramienta en investigación, que permite la identificación, la valoración crítica y la síntesis de los estudios más relevantes; además de la flexibilidad y sentido iterativo – holístico, tanto

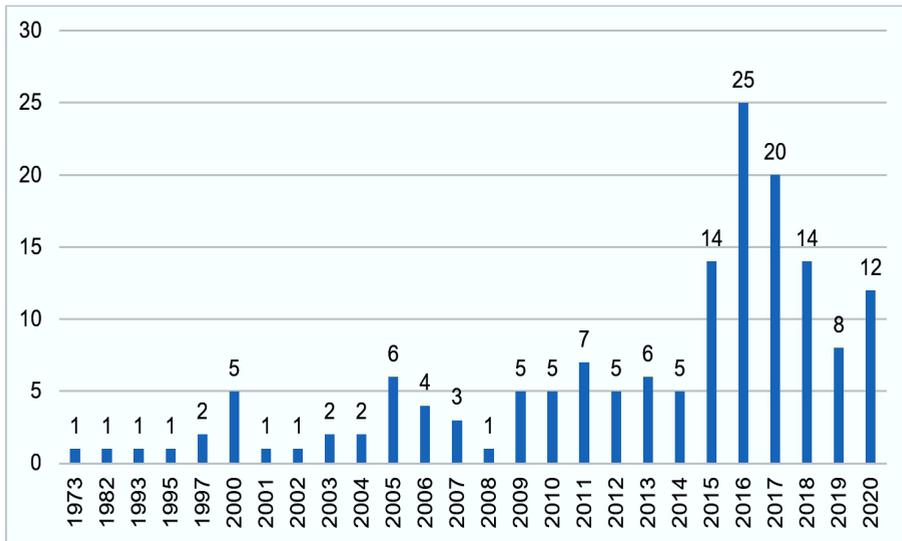
en la recolección de la información como en el análisis e interpretación de los resultados en función del tema central.

Para iniciar, se planteó la pregunta de investigación y otros interrogantes a desarrollar en la revisión; elementos que fueron el punto de enfoque para la descripción de los resultados y las conclusiones de la investigación. Luego se definieron los descriptores de búsqueda o palabras clave con base en la pregunta de investigación, tales como: eficiencia, gerencia de capital humano, gestión gerencial, competencias laborales, competencias directivas.

Posteriormente, las palabras clave permitieron crear las ecuaciones de búsqueda, utilizadas en las bases de datos *Ebsco Host*, *JSTOR*, *Science Direct*, *Scopus*, *Web of Science*, *Gestión Humana* y e-libro. Estas ecuaciones incluyeron los operadores “Y”, “O”, en español y “AND”, “OR” en inglés, de la siguiente manera: competencias y capital humano, eficiencia y gestión gerencial, gerencia y competencias, talento humano y competencias laborales. Además, con la intención de ampliar la búsqueda de información en otros dominios, se incluyeron los términos “*managerial management AND labor competences*”, *AND* “*human capital AND efficiency*”.

Sumado a estos aspectos, se consideraron los artículos publicados en revistas indexadas de alto impacto y bases de datos, fuentes primarias y secundarias de los últimos diez años, producidos en español e inglés; en donde a su vez, se tuvieron en cuenta las áreas de la administración de empresas, la gestión del talento humano (recursos humanos, gestión humana) y la psicología organizacional y del trabajo.

Con base en la estrategia de búsqueda, se identificaron 157 artículos relevantes para este estudio, observándose en la Figura 1 que, aunque la investigación sobre la temática no es algo nuevo, solo en los últimos 15 años se ha visto una tendencia incremental de estudios de actual interés y relevancia para académicos y empresarios. Estos documentos pasaron por un proceso de lectura analítica, crítica y evaluación de sesgo de los estudios, mediante la integración de la síntesis narrativa (Excel de registro de información), la validación metodológica de los estudios (estructura método cualitativo), el análisis, el alcance y la aplicación de los resultados y las conclusiones al contexto temático de esta investigación.



**Figura 1.** Frecuencia de publicación  
Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, el proceso de selección de las referencias y el análisis de los resultados de los artículos incluidos, se realizó mediante un Excel de registro de información, que desglosaba el contenido de los artículos a partir de los criterios de inclusión, registrándose los ítems: tipo de revista, título, autor, año, ámbito de actuación del estudio, resumen, objetivos, marco teórico, metodología, resultados, conclusiones y cita bibliográfica.

El análisis de los resultados se hizo con base en el procedimiento anteriormente mencionado junto a los tres temas centrales planteados en los objetivos de esta revisión, a saber: la gestión gerencial del capital humano en el contexto empresarial, las competencias empresariales clave en la gestión del capital humano y las acciones estratégicas aplicadas en la gestión del capital humano.

### 3. Resultados - Discusión

De acuerdo con la revisión documental, en esta sección se describen y analizan los aportes académicos relacionados con la identificación de los estilos gerenciales y las competencias más relevantes en el contexto empresarial actual; al igual que la descripción de las acciones estratégicas y las nuevas tendencias para la gestión eficiente del personal.

### 3.1. Gestión del capital humano en el contexto empresarial

Los estilos de gestión gerencial de las personas en las organizaciones, versa sobre el liderazgo de la administración general para integrar diferentes modelos al desarrollo organizacional –ya preexistentes- de las empresas, con el propósito de generar comportamientos altamente efectivos de los colaboradores en relación al incremento de las ventajas competitivas, la producción de bienes y servicios y la cultura organizacional sostenible en función del cumplimiento de las metas empresariales. En este sentido, en la Tabla 1, se exponen algunos de los modelos, enfoques y tendencias gerenciales más representativos en este contexto industrial.

**Tabla 1**  
**Estilos de gestión gerencial del capital humano**

Enfoque / perspectiva	Descripción	Autor
Modelo de la diferenciación de la fuerza laboral.	Modelo clave para la gestión estratégica de recursos humanos, que reconoce el aporte individual y de cada empleado, en función de los objetivos estratégicos para la organización.	Rivero y Dabos (2017).
Modelo de la competitividad empresarial.	Acciones para crear ventajas sostenibles, producir bienes y servicios de valor agregado, y generar rentabilidad o aumento de productividad y crecimiento.	Castañón, (2005); citado en Fuentes <i>et al.</i> (2016).
Modelo de la complejidad organizacional.	Aborda a la organización y al resultado de las interacciones y retroacciones de los componentes per se y con el medio cambiante, dinámico e impredecible, lo que se traduce en cambios internos constantes en la estructura jerárquica: cooperación transversal y horizontal, delegación por competencias, líneas directivas, trabajo en equipos, entre otros.	Flores y Vanoni (2016).
Modelo competitivo basado en el capital humano.	“Conjunto de capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos. (...) expresa la idea de un depósito inmaterial imputado a una persona que puede ser acumulado”. Es una opción individual y una inversión. Habilidades, destrezas, conocimientos y capitalización de valor.	Ganga et al. (2016).
Modelo de competencias basado en la técnica de entrevista de eventos conductuales, (EEC). Se inicia y analiza con la persona en el puesto de trabajo.	Estudia las competencias desde tres ejes: atributos relevantes (conocimientos, habilidades y actitudes), el papel o conjunto de tareas y las normas basadas en competencias.	Gonczi et al. (1993) citado en Flores y Vanoni (2016).

Enfoque / perspectiva	Descripción	Autor
Visión de la complejidad (sentido humanista)	Las competencias directivas de los CEO en las organizaciones deben tener en cuenta los valores de la comunicación, dedicación, apertura, especialización, reconocimiento y respeto por la dignidad humana.	González (2010).
Modelo basado en los recursos.	“Son los recursos de alto valor, únicos, no transferibles y de difícil imitación, los cuales pueden proporcionar la base para desarrollar ventajas competitivas sostenibles”. Igualmente cumplen un rol importante en la efectividad, la capitalización de las oportunidades del mercado y la neutralización de las posibles amenazas.	Barney (1991) citado en Pizarro, Real y De la Rosa (2011).
Modelo de cambio y desarrollo organizacional (DO).	Esfuerzo –técnica- planificado a largo plazo, orientado a incrementar la eficacia y la salud de la organización, generando transformaciones eficaces en la conducta: relaciones de trabajo, actividades cotidianas, responsabilidades hábitos. Involucra sistemas sociales, abiertos y de procesos.	Chiavenato (2009)

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores consultados.

Con base en la interpretación de los modelos consultados se puede afirmar que, estos plantean retos a la capacidad de gestión directiva por parte de los accionistas y gerentes, enfocada a lograr las metas y cambios sustentables, aprovechar el conocimiento existente y el creado internamente por efectos de su actividad empresarial; generar procesos de aprendizaje y mejora continua, estimular la creatividad y la innovación entre sus colaboradores (Pizarro Moreno et al., 2011).

De este modo, la dinámica empresarial actual se encuentra en la era del conocimiento y el talento humano, en esta, el capital social tiene mayor o igual relevancia que los recursos económicos; y además, las personas no son vistas como simples recursos, sino como la principal fuente de desarrollo organizacional (Chávez & Arias, 2018).

Esto significa que el desarrollo del capital humano debe ser integral, cuyo énfasis implique invertir en la adquisición de recursos útiles para los procesos de capacitación y entrenamiento del personal y tecnificación del trabajo; optimizar los ciclos de desarrollo productivos, mejorar la satisfacción de necesidades de los clientes, incrementar los beneficios para la organización y propiciar las buenas prácticas empresariales entre sus *stakeholders* integralmente (Marulanda, López, & López, 2016).

Para este propósito, según Cappelli (2000), es importante lograr identificar desde la base del trabajo, los aportes individuales y colectivos

que hacen todos y cada uno de los integrantes de las empresas; esto con el fin de atraer, retener y mantener al personal más valioso, que con sus capacidades contribuya en la creación de nuevas ventajas competitivas en favor de la organización.

No obstante, uno de los conceptos a considerar en estos estilos de gerencia, es el relacionado con la depreciación del capital humano (Londoño & Escobar 2017), en la medida en que éste aborda las implicaciones del cambio tecnológico en la dinámica laboral interna de las empresas y externa de los mercados.

Este modelo explica que los cambios en la tecnología, dependiendo del sector formal o informal, generan una acumulación de capital humano, que, a su vez, está determinado por el desarrollo de la actividad productiva de las mismas empresas. Esto en la práctica, significaría una depreciación más alta en la actividad formal de las empresas, por cuanto requeriría mano de obra más calificada y tecnificada, y una depreciación más baja en la actividad laboral informal, por cuanto su desarrollo pareciera ser más estático al no requerir una educación más tecnificada en competencias.

En otras palabras, un alto grado de capital humano acumulado en las personas en el sector formal, “evita que los ingresos de los niveles de cualificación más altos, no sean depreciados por el paso del tiempo debido a la experiencia y al *know how* de los colaboradores” (Londoño & Escobar 2017, p. 194). En contraparte, la “débil acumulación de capital humano en el sector informal, refleja el bajo nivel de cualificación que persiste en dicho sector, donde los conocimientos son básicos y un cambio técnico no los deprecia” (Londoño & Escobar 2017, p. 194).

### **3.2. Competencias clave en la gestión empresarial del capital humano**

Es innegable que los directivos requieren del conocimiento técnico y de las capacidades para aplicarlo al contexto laboral, al igual que la implementación de estrategias que permitan afianzar el nivel de experticia de sus dirigidos. Según Popescu y Popescu (2012), las competencias directivas son necesarias para mejorar el nivel de perfeccionamiento en el cumplimiento de las funciones y contribuir al crecimiento personal y profesional de los colaboradores dentro de las organizaciones. De acuerdo con la revisión integral de la literatura, en la Tabla 2 se describen las competencias más entrenadas y trabajadas en el contexto empresarial actual.

**Tabla 2**  
**Competencias clave de la actividad empresarial.**

	<b>Competencias</b>	<b>Autores</b>	
<b>Competencias intratégicas (personales)</b>	Ética profesional Adaptación al cambio Liderazgo Trabajo en equipo Creatividad Intuición Innovación Toma de decisiones Coaching Inteligencia emocional Compromiso interpersonal Resolución de problemas	Autoconfianza Autoafirmación Autoconciencia Optimismo Orientación al logro Persistencia Resiliencia Visión Fijación de metas Eficacia personal Colaboración Comunicación asertiva Habilidades sociales	Aguilar (2015); Ávalo, Yagüe y Cangahuala (2016); Cabanilla (2018); Camacho (2018); Duque-Ceballos, García-Solarte y Hurtado-Ayala (2017); Ferreto et al. (2019); Flores y Vanoni (2016).
<b>Competencias específicas:</b> <b>1. A nivel de procesos.</b>	Atención a las tendencias del mercado. Marketing y promoción. Desarrollo de productos. Administración de riesgos. Aplicación de marco jurídico a la gestión empresarial. Negociación	Aguilar (2015); Camacho (2018).	
<b>2. A nivel de tecnología.</b>	Uso de las tecnologías de la información y comunicación. Manejo de sistemas de información financieros, contables, otros.	Aguilar (2015); Castillo (2016); Díaz et al. (2009).	
<b>Competencias estratégicas</b>	Planificación adaptativa en función de la innovación. Gestión del capital social, humano e intelectual. Gestión del conocimiento. Gestión de la calidad de vida laboral. Gestión tecnológica – TIC. Gestión de sistemas de control administrativo. Gestión del talento humano. Gestión de recursos.	Aguilar (2015); Aramburu y Fuentes (2019); Ávalo et al. (2016); Cabanilla (2018); Camacho (2018); Díaz et al. (2009); Ferreto et al. (2019).	
<b>Competencias transversales relacionadas con la productividad.</b>	Intrapersonal: autocontrol y estabilidad emocional; confianza y seguridad en sí mismo; resistencia a la adversidad. Interpersonal: Comunicación, establecimiento de relaciones, negociación, influencia, trabajo en equipo. Desarrollo de tareas: Conocimiento técnico, iniciativa, orientación al resultado, toma de decisiones, innovación, aprendizaje continuo. Entorno: Conocimiento de la empresa, visión, anticipación, orientación al cliente, apertura, identificación con la empresa. Gerencial: Dirección, liderazgo, planificación, organización, desarrollo de otros, atención al orden, calidad y perfección.	Hinojo, et al., 2020.	

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores consultados.

Dentro de las competencias intratérgicas o personales, se resaltan elementos subyacentes importantes relacionados con la capacidad de autoestima, automotivación, autoeficacia y autoconocimiento, claves para generar en el “sí mismo” una actitud positiva, segura, confiable, inspirada en los valores y principios humanos, que son el fundamento de la personalidad, y, por ende, asociados a las conductas humanas socialmente responsables en la actividad personal en el trabajo.

De acuerdo con Serrano (2017), la actividad gerencial de los directivos en las empresas es la praxis; esto implica la necesaria formación académica, la experiencia de campo y la capacitación y entrenamiento organizacional en las competencias específicas y estratégicas, para saber y saber hacer en contexto (Bogoya, 2000); esto es, orientarse y orientar a los dirigidos hacia el cumplimiento de metas, alineándolos con la estrategia del negocio (Cardona & García-Lombardía, 2005).

Es por esta razón, que el desarrollo organizacional enfocado en los equipos de trabajo, debe promover desde el direccionamiento estratégico, además del capital humano (Peláez, 2014), el capital social (Macías & Aguilera, 2012), dado la capacidad de las personas para generar intangibles humanos de gran valor en el trabajo, como la confianza, el conocimiento, el compromiso, la creatividad, la innovación, la solidaridad, los resultados y las ventajas competitivas (Arredondo Trapero, Vázquez Parra, & de la Garza, 2016; Calderón, Álvarez, & Naranjo, 2009); que sumado a la gestión del conocimiento, permitirá a las empresas potenciar igualmente su capital intelectual como organización (López Salazar, Ojeda Hidalgo, & Ríos Manríquez, 2017).

En cuanto a las competencias transversales relacionadas con la productividad, éstas deben identificarse, definirse, medirse y evaluarse con base en los perfiles laborales requeridos por las empresas y las competencias específicas propias de cada quehacer profesional (García-Peñalvo, 2018; Martínez & González, 2018); además de las exigencias de los mercados inherentes a la globalización económica, productiva y competitiva (Hinojo, *et al.*, 2020).

Cabe resaltar además que, entre más habilidades y conocimientos posean los integrantes de una organización para desarrollar nuevas capacidades, mayores serán las competencias enfocadas en la generación de conocimiento, diseño y aplicación de nuevas tecnologías de información, y, por ende, el desarrollo, entrenamien-

to y capacitación en las competencias digitales (Galindo, Ruíz & Ruíz, 2017), que cada vez, se afianzan en la actividad empresarial moderna. De ahí la importancia de un liderazgo empresarial basado en la inversión económica aplicada al desarrollo humano, técnico y tecnológico profesional del personal.

De acuerdo con estos puntos de vista, “la aplicación del modelo por competencias en la gestión del capital humano tiene una doble función estratégica y operativa, debido a que facilita el vínculo entre el comportamiento de los trabajadores y los objetivos de las organizaciones” (Farfán *et al.*, 2020, p. 35).

### 3.3. Estrategias aplicadas en la gestión del capital humano

Las acciones estratégicas de las organizaciones deben estar orientadas a “la renovación continua de sus ventajas competitivas a través de permanentes innovaciones y el desarrollo de nuevos conocimientos y capacidades” (Marulanda *et al.*, 2016, p. 4).

Esto implica la integración de modelos de gestión y liderazgo organizacional, que permitan a la misma organización poder anticiparse y adaptarse a los cambios en los mercados, provocados por un sistema económico cada vez más demandante, versátil, dinámico y globalizado; que exige a la gerencia general diseñar estrategias de intervención que potencien las competencias de sus empleados y equipos directivos, además de incrementar los niveles de rentabilidad, productividad y competitividad.

De este modo, en la Tabla 3 se describen algunos de esos modelos estratégicos de gestión generados de factores clave de éxito en el contexto industrial.

**Tabla 3**  
**Acciones estratégicas aplicadas**

Tipo de estrategia	Descripción	Autores de base
Gestión de competencias (medición)	Encuestas enfatizando en las dimensiones de la inteligencia emocional (aptitudes personal y social) y las competencias laborales.	Charria et al. (2011).
Gestión de formación y desarrollo.	Orientada a la capacitación y entrenamiento del personal, la rentabilidad, la eficiencia y la eficacia.	González-Verde y Muñiz-Izquierdo (2016); Londoño y Escobar (2017); Sanabria, Ospina y García (2019).

<b>Tipo de estrategia</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autores de base</b>
Gobierno de TI. Inclusión en la gerencia estratégica de la organización.	<p>"El gobierno de las TI es el alineamiento estratégico de las TI con la organización, de forma tal que, se consigue el máximo valor de negocio por medio del desarrollo y mantenimiento de un control y responsabilidades efectivas, gestión del desempeño y gestión de riesgos de las TI". Uso de la tecnología para alcanzar los objetivos de la organización.</p> <p>Formación en tecnología a los directivos para ser más eficientes a los retos del mercado actual.</p>	Fernández y Piattini (2012); Gómez (2017).
Gestión de recursos humanos (Diagnóstico, proyección y control).	Siendo el desarrollo el fin y no el medio, se proponen cuatro aspectos: flujo de recursos humanos, educación y desarrollo, sistemas de trabajo y compensación laboral.	Hernández, Salazar, Rodríguez y Fleitas (2010).
Gestión del conocimiento.	"El conocimiento complejo, específico y tácito genera ventajas competitivas duraderas" que son difíciles de imitar.	Marulanda et al. (2016); Quintana (2019).
	Forma de crear o agregar valor a través de: la activación de los conocimientos, la experiencia fuera y dentro de la organización y el uso de herramientas y técnicas específicas; teniendo a disponibilidad el conocimiento cuando la organización lo requiere para crear e innovar, y para la resolución de problemas.	
	Aprovechar los conocimientos para la generación de innovación en la creación de productos (bienes y servicios); la toma de decisiones y una adaptación efectiva de la empresa al mercado.	
Gestión de la innovación.	"Tendencia de la empresa a apoyar y comprometerse con las nuevas ideas, la novedad, la experimentación y los procesos creativos, que permitan dar lugar a nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos".	Pizarro et al. (2011).

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores consultados.

Es claro que el desarrollo organizacional de las empresas indistintamente del sector en el que operan, se basa en la gestión del conocimiento, una competencia altamente competitiva y distintiva de las organizaciones inteligentes en el mundo globalizado. Esto es porque saber utilizar el conocimiento es vital en función del éxito empresarial y la eficacia organizativa (Castrogiovanni, Ribeiro-Soriano, Mas-Tur, & Roig-Tierno, 2016).

Por este motivo, la eficiencia de la gestión del capital humano por parte de los directivos y accionistas mayoritarios, debe considerar entre sus objetivos estratégicos, la generación de valor y el desarrollo de

las ventajas competitivas sostenibles en las personas (Rivas & Muro, 2007), quienes son los que permiten que las organizaciones alcancen sus logros, mediante el saber cómo - el saber hacer (*Know how*) y el saber por qué (*Know why*); conocimientos que son adquiridos y afianzados precisamente en la práctica laboral. Este tipo de saberes debe ser definido por cada empresa, ya que le sirve como impronta de su propio conocimiento organizacional (Londoño & Escobar, 2017).

Por otra parte, aunque las organizaciones industriales potencian las competencias de los empleados a través de los procesos de capacitación, entrenamiento y formación (Sanabria *et al.*, 2019), la gestión gerencial ha de incorporar otros comportamientos relacionados con un liderazgo más activo, interactivo y participativo (Cardona & García-Lombardía, 2005; Gómez, 2017). Esto con el propósito de promover el desarrollo social, cultural, psicológico y saludable de las personas en el ambiente laboral; la integración de las metas productivas integradas a los intereses técnicos del personal; la actualización y/o creación de políticas de personal orientadas al reconocimiento tangible significativo (incentivos) a éstos, por el aporte a las metas empresariales; además del fortalecimiento de los valores humanos y corporativos que fundamentan la cultura organizacional.

Precisamente, desde la cultura organizacional, es que se deben promover las bases del comportamiento humano en el trabajo esperado por las empresas, que inspirado en los valores, creencias, motivaciones y formas de hacer las cosas compartidas (Palací, 2005), posibilita a partir de la interacción entre los colaboradores, una mejor comprensión de las metas a cumplir. En consecuencia, permite obtener un mejor rendimiento laboral, mediante el intercambio de conocimientos (presaberes y saberes) y el reconocimiento de habilidades (Ganga *et al.*, 2016; Serrano, 2017). En otras palabras significa que, la cultura organizacional determina los comportamientos relacionados con el conocimiento (Marulanda *et al.*, 2016).

Dentro de estas acciones y demás elementos interpretados de los resultados obtenidos de la revisión bibliográfica, se resalta la importancia que tiene para el crecimiento de la industria diseñar, actualizar, evaluar y medir estrategias relacionadas con el desarrollo y el cambio organizacional (Chiavenato, 2009; Hernández *et al.*, 2010).

Lo anterior implica la capacidad gerencial de los líderes de las empresas industriales para visualizar y anticiparse ante las oportunidades y

amenazas del entorno, en función de la estabilidad de la infraestructura administrativa y financiera de las empresas. En este sentido, de acuerdo con las investigaciones consultadas, los procesos de cambio deben considerar una intervención a todos los niveles de la organización de manera planificada, que permita potenciar la eficiencia y la eficacia del aparato productivo empresarial en todas sus dimensiones.

Esto en la práctica, se traduce en la realización de diagnósticos asociados a las necesidades ocupacionales en los puestos de trabajo (funciones, tareas, ergonomía, tecnología, otros); los tipos de competencias a desarrollar y fortalecer en la capacitación y el entrenamiento; la promoción de ambientes laborales saludables (Molina et al., 2017); y la reeducación normativa orientada hacia la transformación de los sistemas de creencias, valores y actitudes del personal (Marulanda et al., 2016), para facilitar el proceso de adaptación a los acelerados cambios dentro y fuera de la industria –sectores, mercados-, relacionados con la tecnología (equipos, *software*, instrumentos, herramientas, redes, sistemas, otros), las políticas de personal, las conductas éticas empresariales y socialmente responsables con las comunidades y entornos sociales.

En esta dirección de la eficacia organizacional, otro de los factores clave de éxito es potenciar su capacidad de innovación, ya que de acuerdo con Subramaniam y Youndt (2005), esta capacidad está estrechamente vinculada al capital humano. Ahí radica la importancia de generar acciones estratégicas orientadas a canalizar ese potencial creativo en función del desarrollo empresarial; y esto es porque “el conocimiento es el activo competitivo más crítico que una empresa puede poseer” (Grant, 1996 citado en Pizarro *et al.*, 2011, p. 140).

Del mismo modo, la innovación es la principal fuente de ventaja competitiva, razón determinante del crecimiento organizacional, la productividad y competitividad. Por esto, es importante propiciar una cultura organizacional para la gestión de la innovación, que articule de forma operativa y ejecutiva, la inversión financiera en la tecnología, el desarrollo del capital humano y los nuevos modelos de gestión; de tal manera que puedan ajustarse a las necesidades y demandas sociales en cuanto a la satisfacción de bienes y servicios (Leyva, Espejel & Cavazos, 2020).

Adicionalmente, dentro de los elementos analizados en la gestión de la eficiencia organizacional, se resalta la importancia del avance acelerado de la tecnología. Esta tendencia está modificando la forma del quehacer laboral en las empresas; y es porque las aplicaciones,

las redes de comunicación y demás sistemas de información, están exigiendo a las organizaciones de la industria ser más ágiles y prácticas en la logística de producción, comercialización y distribución de sus productos; reestructurar cadenas jerárquicas, entre otros. Además, exige a los accionistas, directivos y gerentes, el entrenamiento para el aprendizaje y desarrollo de competencias tecnológicas requeridas en esta era digital (Gómez, 2017). En síntesis, de acuerdo con Hernández, Espinoza y Aguilar (2016), se consideraría que:

*Las transformaciones sociales, económicas y sociales tecnológicas suponen un nuevo contexto de la actividad empresarial y productiva; esto es que la globalización de la economía, la internacionalización de los mercados, la diversificación de las demandas y preferencias de los consumidores y la fuerte competencia, plantean exigencias cada vez mayores a las empresas en su productividad (p. 62).*

#### **4. Conclusión**

La gestión gerencial en el marco de la globalización actual, implica para las organizaciones un alto nivel de adaptación ante los cambios, además de la planeación, dirección, coordinación y control en la gestión de los recursos para potenciar sus propias capacidades competitivas.

De acuerdo con Núñez et al. (2018), gerenciar o ser un buen gerente, depende tanto de conocimientos y competencias en las áreas técnicas y humanas del ser, como “de una permanente actitud proactiva frente al liderazgo, de un sano criterio y visión de futuro para la toma de decisiones y de una capacidad negociadora como herramienta para la resolución de conflictos en las organizaciones” (p. 163).

En este sentido, resulta importante potenciar el comportamiento humano en el trabajo, incrementándose la capacidad de las personas para ser eficientes y eficaces, desde la incorporación y/o apropiación en los empleados de la filosofía, valores y cultura empresarial de las mismas organizaciones. Esto con el fin de sensibilizar la actividad ocupacional, con un sentido socialmente responsable en relación con el aprendizaje, el cumplimiento de metas, a partir de las funciones asignadas, las relaciones y el crecimiento interpersonal y laboral, entre otros.

Desde esta perspectiva, se presentan algunas consideraciones finales, a partir de los objetivos propuestos en este estudio. En primer lugar,

los estilos de gerencia en la gestión del capital humano en las organizaciones en el contexto empresarial, se basan en el modelo tradicional de la productividad y competitividad, que busca el sostenimiento, el posicionamiento y el mayor crecimiento económico en los diferentes mercados. En esta línea, el desarrollo humano organizacional, se enfoca en la capacitación y entrenamiento de competencias técnicas del personal en todas sus áreas, particularmente de los CEO, que tienen la responsabilidad de administrar los recursos vitales de funcionamiento administrativo y operativo de las empresas.

En segundo lugar, en cuanto a la relación de las competencias estudiadas en el contexto empresarial actual, están determinadas por el tipo de sector al que pertenecen las organizaciones y a las demandas que el mercado globalizado exija en su constante dinámica fluctuante de cambio (Chávez & Arias, 2018). Dentro de este contexto, están las competencias directivas que se clasifican en competencias intratégicas – personales; competencias específicas asociadas con los procesos; y las competencias estratégicas fundamentadas en la capacidad de gestionar áreas y procedimientos clave para la productividad y competitividad de las organizaciones. Las competencias directivas, están alineadas con las necesidades materiales, los motivos extrínsecos y los valores de eficacia. Por su parte, las competencias directivas intratégicas se alinean con las necesidades cognitivas, los motivos intrínsecos y los valores de la atractividad frente al trabajo. En tanto, la eficacia personal, se relaciona con las necesidades afectivas, los motivos trascendentes y los valores de unidad de la organización. Finalmente, las competencias de productividad, se asocian con el desarrollo de tareas y la capacidad gerencial.

Esto implica que, el capital humano tiene una participación vital en la consecución de las metas organizacionales, por esta razón, es clave la inversión que se realice por parte de los empresarios para potenciar el capital intelectual, que con base en los autores consultados, tiene un mayor alcance e impacto en el desempeño laboral de las personas en sus puestos de trabajo, por cuanto integra el capital humano relacional y estructural, que sumado a las competencias distintivas de las personas aplicadas en la actividad ocupacional, favorecerá el incremento de la eficiencia y eficacia en función del cumplimiento de los objetivos.

En tercer lugar, respecto a las acciones estratégicas de las organizaciones en general y particularmente de las empresas industriales, éstas tienen como eje central el desarrollo integral basado en la mejora

continua y el fortalecimiento de la cultura organizacional. Este desarrollo implica diseñar, actualizar, evaluar y medir constantemente el proceso de transformación y cambio, resignificando los valores y actitudes positivas de las personas en el ambiente laboral, la incorporación de nuevos modelos para la gestión de los equipos de trabajo, las técnicas y tecnologías aplicadas en la ejecución de las funciones y tareas; así como la inclusión de la investigación acción – participación, como una herramienta clave en la generación y gestión de nuevo conocimiento que retroalimente todos los procesos internos y externos de las empresas en la optimización de sus recursos y el logro de sus metas industriales.

Dentro de las actividades clave sugeridas en este artículo para los directivos en el contexto empresarial actual, se encuentra incluir la investigación en su planeación estratégica, para sincronizar las metas organizacionales con las demandas del mercado industrial globalizado; enfocada desde tres ejes importantes analizados en los resultados, como son: las personas, los procesos y la tecnología.

Desde esta perspectiva, a nivel de las personas es importante investigar para profundizar y determinar los modelos emergentes, con sus respectivas técnicas y herramientas actualizadas y relacionadas al desarrollo del capital intelectual (humano, relacional y estructural), base de las competencias del saber y saber hacer. Por esta razón, es importante que los empresarios tengan claridad sobre la pertenencia del capital intelectual, que en primer nivel corresponde a los individuos. Por esto, es clave que en las organizaciones se generen mecanismos y medios que permitan desarrollar y transferir el conocimiento para la adopción y utilización ética y responsable por parte del resto de los colaboradores y de las generaciones futuras. De esta manera, la empresa puede aprovechar el capital intelectual en su beneficio, al situar al personal como una fuente de conocimiento valiosa para la adopción de mejoras administrativas, operativas y tecnológicas (Rangel et al., 2017).

A nivel de los procesos, es práctico investigar sobre las nuevas estrategias aplicadas al diagnóstico ocupacional en los puestos de trabajo, el diseño de perfiles, el reclutamiento y selección, la capacitación y entrenamiento, la evaluación del desempeño, entre otros, con el fin de optimizar el rendimiento en la gestión administrativa en las áreas de gestión humana.

Por su parte, el desarrollo tecnológico es un desafío estratégico para las organizaciones, por cuanto la globalización de la economía, la pro-

ductividad y la competitividad de los mercados modernos, exige a las empresas invertir recursos financieros para potenciar e incrementar la gestión del conocimiento mediante la investigación. Esto es con el propósito de crear e innovar en métodos, instrumentos, herramientas, equipos, software y demás tecnologías de información y comunicación requeridas para la eficacia organizacional, así como para mejorar la actualización del saber y saber hacer de los colaboradores para que estén alineados a los cambios tecnológicos y de esta manera se desempeñen eficazmente en sus puestos de trabajo, y por extensión de esta actualización incrementen la cualificación de sus competencias profesionales.

Asimismo, para alcanzar estos altos niveles de eficiencia en la gestión del capital humano, se requiere la inversión económica de los accionistas y la habilidad de los administradores para gerenciar estos recursos en tecnología aplicada al conocimiento, las competencias, los insumos, las materias primas, y los sistemas de comunicación, además de los instrumentos, herramientas, equipos y otros artefactos que permitan capitalizar el valor estratégico generado por las personas, activos únicos, valiosos y esenciales para la supervivencia y éxito de las organizaciones, todo esto desde una perspectiva humanista que resalte sus valores y su dignidad.

No cabe duda que la globalización de los mercados implica constantes y dinámicos cambios en la ciencia, la tecnología, la economía, las políticas y las normativas internacionales referidas a los negocios, por tanto, exige a las universidades y demás institutos de educación, la formación de profesionales, técnicos y/o tecnólogos, en competencias que respondan a las tendencias globales. Esto implicaría más trabajos de campo investigativos para estas entidades que permitan identificar, definir y operacionalizar una educación más práctica y eficaz en conjunto con los representantes, administrativos y directivos de los diferentes sectores empresariales.

De la misma manera, en cuanto al quehacer investigativo, el estudio de la gestión del capital humano por competencias, es un tema que requiere mayor amplitud de trabajo y profundización en todos los sectores de la economía, particularmente en la intención de clasificar las competencias estratégicas, intratégicas y de eficacia por áreas de trabajo en las empresas, como por ejemplo, competencias en producción, logística, distribución y comercialización, tecnología y comunicaciones, talento humano, entre otras; creándose diccionarios de competencias específicos para estas áreas y por sectores empresariales.

En esta misma línea investigativa, es importante que los empresarios conozcan las posibles correlaciones entre el clima y la satisfacción laboral y el desempeño eficaz de las personas en sus puestos de trabajo basado en competencias, por cuanto la variable subjetiva de las competencias del ser (intratégicas-personales), sumadas a las percepciones, necesidades y motivaciones humanas, complejizan aún más este indicador de rendimiento productivo para las empresas (Pedraza, 2020).

Finalmente, es importante resaltar que el desarrollo de competencias, se basa en la gestión imperativa del capital intelectual, mediante la integración de los modelos propios de la gestión del conocimiento, aplicados a potenciar a nivel individual, los equipos de trabajo, el colectivo organizacional y la capacidad de desempeñarse en contexto.

## Referencias

Aguilar, J. C. (2015). Competencias específicas Tuning en programas de administración: Colombia y su región suroccidente. *Contexto*, 4, 111–117. <https://doi.org/10.18634/ctxj.4v.1i.410>

Alles, M. A. (2006). *Dirección estratégica de reursos humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica SA.

Aramburu, V., & Fuentes, H. J. (2019). Capital Humano. In *La pobreza en la prensa: Palabras clave en los diarios de Argentina, Brasil, Colombia y México* (pp. 231–236). Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. CLACSO. <https://flacsoandes.edu.ec/buscador/Record/oai:clacso:clacso:D14378>

Arredondo Trapero, F., Vázquez Parra, J. C., & de la Garza, J. (2016). Factores de innovación para la competitividad en la Alianza del Pacífico. Una aproximación desde el Foro Económico Mundial. *Estudios Gerenciales*, 32(141), 299–308. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.06.003>

Ávalo, J. A., Yagüe, J. L., & Cangahuala, G. (2016). El capital social y la planificación adaptativa en una comunidad industrial innovadora del Perú. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 162–169. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.05.001>

Bogoya, D. (2000). *Competencias y proyecto pedagógico*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: A Model for effective performance*. New York: John Wiley y Sons.

Brunet Icart, I., & Mara, L. C. (2016). El discurso por competencias: Una propuesta de clarificación conceptual. *Intangible Capital*, 12(4), 978–1005. <https://doi.org/10.3926/ic.771>

- Cabanilla, G. (2018). Desempeño de municipios basados en modelos de competitividad. *Universidad y Sociedad*, 10(1), 210–213.
- Calderón, G., Álvarez, C., & Naranjo, J. (2009). Orientación estratégica y recursos competitivos: un estudio en grandes empresas industriales de Colombia. *Cuadernos de Administración*, 22(38), 49–72.
- Camacho, M. (2018). Competencias directivas del empresario agroindustrial. *Revista Científica Pensamiento & Gestión*, (44), 13–43.  
<https://doi.org/10.14482/pege.44.10528>
- Cappelli, P. (2000). A Market-Driven Approach to Retaining Talent. *Harvard Business Review*, 78(1), 103.
- Cardona, P., & García-Lombardía, P. (2005). *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo* (Segunda ed). Pamplona: Eunsa Ediciones.
- Castillo, M. (2016). *La internet industrial para el cambio estructural en América Latina*. Institut Barcelona d'Estudis Internacionals (IBEI), CEPAL. Retrieved from Institut Barcelona d'Estudis Internacionals (IBEI), CEPAL website: <https://www.jstor.org/stable/resrep14197>
- Castrogiovanni, G., Ribeiro-Soriano, D., Mas-Tur, A., & Roig-Tierno, N. (2016). Where to acquire knowledge: Adapting knowledge management to financial institutions. *Journal of Business Research*, 69(5), 1812–1816.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.061>
- Charria, V., Sarsosa, K., Uribe, A. F., López, C., & Arenas, F. (2011). Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las competencias del psicólogo en Colombia. *Psicología Desde El Caribe*, (28), 133–165.
- Chávez, L., & Arías, W. L. (2018). Importancia de las competencias directivas desde la percepción de los empresarios arequipeños. *Contabilidad y Negocios*, 3(26), 1-18. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1657-62762018000100013&lng=en&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1657-62762018000100013&lng=en&nrm=iso&tlng=es)
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (Segunda ed). México: McGraw Hill / Interamericana Editores S.A.
- Del Pino, A. (1997). Empleabilidad y competencias: ¿nuevas modas? In *Psicología del trabajo y gestión de recursos humanos*. Asociación Española de Dirección de Personal, AEDIPE: Gestión 2000.
- Delgado, D. (2000). *Modelos de gestión por competencias*. Fundación Iberoamericana del Conocimiento.
- Díaz, M., Contreras, Y., & Rivero, S. (2009). El factor humano como elemento dinamizador del proceso empresarial en la gestión de la información. *Acimed*, 20(5), 42–55.

Duque-Ceballos, J. L., García-Solarte, M., & Hurtado-Ayala, A. (2017). Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo. *Estudios Gerenciales*, 33(144), 250–260. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.06.005>

Edvinsson, L., y Malone, M. (2003). *El capital intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Barcelona, Gestión 2000. ISBN: 84-8088-308-1

Echeverría, B. (1997). Inserción socio laboral. *Revista de Investigación Educativa*, 15(2), 85–115.

Farfán, N., Rivera, G., & Ángeles, L. C. (2020). Diagnóstico del modelo de competencias en la administración del personal. Caso de una organización mexicana. *Actualidad Contable FACES*, 23(41), 30-62.

Fernández, C. M., & Piattini, M. (2012). *Modelo para el gobierno de las TIC basado en las normas ISO*. España: Asociación Española de Normalización y Certificación, AENOR.

Ferreto, E., Lafuente, E., & Leiva, J. C. (2019). Capital humano y factores sociológicos como determinantes del emprendimiento. *Tec Empresarial*, 12(3), 43–49. <https://doi.org/10.18845/te.v12i3.3937>

Flores, M., & Vanoni, G. (2016). Competencias directivas requeridas por los CEO ante la complejidad de las organizaciones del siglo XXI. *Suma de Negocios*, 7(16), 113–124. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.02.005>

Fuentes, N., Osorio, G., & Mungaray, A. (2016). Capacidades intangibles para la competitividad microempresarial en México. *Problemas Del Desarrollo*, 47(186), 83–106. <https://doi.org/10.1016/j.rpd.2016.03.003>

Galindo, F., Ruiz, S., & Ruiz, F. J. (2017). Competencias digitales ante la irrupción de la Cuarta Revolución Industrial. *Estudos em Comunicação*, 25(1), 1-11. <https://doi.org/10.20287/ec.n25.v1.a01>

Gallart, M., & Jacinto, C. (1995). *Competencias laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo*. Buenos Aires, Argentina: Boletín de la Red Latinoamericana de Educación y Trabajo, CIID-CENEP.

Ganga, F., Cassinelli, A., Díaz, G., & Maluk, S. (2016). Breves disquisiciones teóricas en torno al tema capital humano y eficiencia organizativa. *Revista Gaceta Laboral*, 22(1), 27–39.

García-Peñalvo, F. J. (2018). Las competencias transversales de los egresados de los másteres universitarios. *Education in the Knowledge Society*, 19(1), 7-19. <http://dx.doi.org/10.14201/eks2018191719>

Gómez, G. (2017). Competencias gerenciales para asumir el futuro. *IEEM Revista de Negocios*. Retrieved from <https://www.ieem.edu.uy/noticias/competencias-gerenciales-para-asumir-el-futuro/227>

González-Verde, A., & Muñiz-Izquierdo, N. M. (2016). Procedimiento para el diagnóstico y proyección de la formación por competencias. *Ingeniería Industrial*, 37(3), 266–277.

González, O., Hinojo, F. J., & López, J. A. (2017). Competencias gerenciales de los administradores de empresas en Bucaramanga y su área metropolitana (Colombia). *Revista de La Facultad de Educación de Albacete*, 32(1), 1–15.

González, A. V. (2010). La complejidad organizacional de la nueva gerencia. *Revista Ciencias de La Educación*, (35), 164–184.

Hernández, I., Salazar, F., Rodríguez, M., & Fleitas, S. (2010). Estrategia para integrar la gestión del capital humano a la gestión empresarial. *Ingeniería Industrial*, 31(3), 1–10.

Hernández, J. A., Espinoza, J. de J., & Aguilar, M. (2016). Diferencias en los motivadores y los valores en el trabajo de empleados en empresas maquiladoras. *Contaduría y Administración*, 61(1), 58–83.

<https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.09.003>

Hinojo, F. J., Aznar, I., & Romero, J. M. (2020). Factor humano en la actividad empresarial: un enfoque desde el análisis de las competencias laborales transversales. *Revista Innovar*, 30 (76), 52-63

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517–543.

<https://doi.org/10.1177/014920630202800403>

Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas y cómo desarrollarlas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Leyva, A. B., Espejel, J. E., Cavazos, J. (2020). Efecto del desempeño del capital humano en la capacidad de innovación tecnológica de las pymes. *Revista Innovar*, 30(76), 26-37.

Lombana, J., Cabeza, L., Castrillón, J., & Zapata, Á. (2014). Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 301–313.

<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.01.017>

Londoño, O. L., & Escobar, M. (2017). Colaborador social del conocimiento: noción desde la teoría del capital intelectual. *Revista de Pedagogía*, 38(102), 276–305.

López Salazar, A., Ojeda Hidalgo, J. F., & Ríos Manríquez, M. (2017). La responsabilidad social empresarial desde la percepción del capital humano. Estudio de un caso. *Revista de Contabilidad*, 20(1), 36–46.

<https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2016.01.001>

- Macías, C., & Aguilera, A. (2012). Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 133–148. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70209-7](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70209-7)
- Marulanda, C., López, M., & López, F. (2016). La Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión del Conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) de Colombia. *Información Tecnológica*, 27(6), 03–10. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642016000600002>
- Martínez, P., & González, N. (2018). Las competencias transversales en la universidad propiedades psicométricas de un cuestionario. *Educación xx1*, 21(1), 231-262. <https://doi.org/10.5944/educxx1.20194>
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence.” *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Medina, A., & Domínguez, M. C. (2006). Los procesos de observación del prácticum: análisis de las competencias. *Revista Española de Pedagogía*, 64(233), 69–103. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/23765974>
- Merino, A. (2011). Como escribir artículos científicos (Parte 3) Artículo de revisión. *Salud en Tabasco*, 17(1-2), 36-40.
- Molina, R., González, O., & Niño, M. A. (2017). Revisión epistemológica del gobierno corporativo y la responsabilidad social empresarial. *Revista Contexto*, 6(2017), 43-56.
- Núñez, L. A., Bravo, L. M., Cruz, C. T., y Hinojosa, M. C. (2018). Competencias gerenciales y profesionales en la gestión presupuestaria. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 1-16.
- Olaz, A. (2016). *Cómo trabajar en equipo a través de las competencias*. España: Narcea S.A de Ediciones.
- Palací, F. J. (2005). *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Peláez, J. (2014). La Responsabilidad Social Empresarial y la Gestión Humana en Colombia: desafíos para fortalecer una relación estratégica. *Revista Ciencias Estratégicas*, 22(33), 83–99.
- Perestelo-Pérez, L. (2013). Standards on how to develop and report systematic reviews in Psychology and Health. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 13(1), 49–57. [https://doi.org/10.1016/S1697-2600\(13\)70007-3](https://doi.org/10.1016/S1697-2600(13)70007-3)
- Pizarro Moreno, I., Real, J. C., & de la Rosa, M. D. (2011). La incidencia del capital humano y la cultura emprendedora en la innovación. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 14(3), 139–150. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2010.09.001>
- Popescu, M., & Popescu, A. (2012). Development of human resources in organizations. *The USV Annals of Economic and Public Administration*, 12(2), 36–42.

- Quintana, M. D. (2019). Modelos de la administración y la transversalidad del capital humano. *Revista de La Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, 20(2), 26–37.
- Rangel, J. A., Vivanco, J. S., Barrera, J. M., y González, M. (2017). Capital humano, relacional y estructural en la actividad innovadora de las pequeñas y medianas empresas. *Mercados y Negocios*, 36, 1-13.
- Rivas, L. A., & Muro, B. F. (2007). La gestión del conocimiento en la industria automovilística. *Estudios Gerenciales*, 23(102), 83–100.  
[https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(07\)70003-7](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(07)70003-7)
- Rivero, A. G., & Dabos, G. E. (2017). Gestión diferencial de recursos humanos: una revisión e integración de la literatura. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 39–51.  
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.12.003>
- Sanabria, P. E., Ospina, M. R., & García, S. (2019). Competencias profesionales en el campo de administración: Un análisis curricular para Colombia. *AD-Minister*, (35), 5–52.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1692-02792019000200005](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-02792019000200005)
- Serna, H. (2014). *Gerencia Estratégica* (11 edición). Bogotá: Colombia. Panamericana Editorial Ltda.
- Serrano, G. (2017). Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia. *Estudios Gerenciales*, 33(143), 208–216.  
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.03.004>
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competency at work: models for superior performance*. New York: Wiley and Sons.
- Sternberg, R. J. (2012). *Handbook of Intelligence*. Washington D.C, Estados Unidos: Cambridge University Press.  
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511807947>
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450–463. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.17407911>
- Tejada, J. (2005). El trabajo por competencias en el prácticum: cómo organizarlo y cómo evaluarlo. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 7(2), 1–31.