

## **Fenómeno competencias en el ámbito laboral. Una revisión sistemática.**

## **Competence phenomenon in the workplace. A systematic review.**

Teresa Yamila Méndez Álvarez. Licenciada en Cultura Física. Máster en Ciencias de la Actividad Física en la Comunidad. Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación. La Habana. Cuba.

[\[yamilamendez1978@gmail.com\]](mailto:yamilamendez1978@gmail.com) 

Luis Alberto Sancesario Pérez. Licenciado en Cultura Física. Doctor en Ciencias de la Cultura Física. Profesor Titular. Dirección Municipal de Deportes Buey Arriba, Granma. Cuba. Web of Science Researcher

ID: AAG-6255-2019 [\[lasancesariop@gmail.com\]](mailto:lasancesariop@gmail.com) 

Ángel Guillermo Ortega Liens. Licenciado en Cultura Física. Doctor en Ciencias de la Cultura Física.

Profesor Titular. Universidad de Granma. Bayamo, Granma, Cuba. [\[aortegal@udg.co.cu\]](mailto:aortegal@udg.co.cu) 

## **Resumen**

El abordaje teórico del fenómeno competencias laborales muestra un enfoque parcelado, en correspondencia con la diversidad de disciplinas desde las que ha sido estudiado. Se efectuó una revisión sistemática, con el objetivo de elaborar una sistematización teórica capaz de resolver, desde una perspectiva holística general, la parcelación disciplinaria y las carencias epistemológicas derivadas de ello; para lo que se efectuó una consulta de publicaciones no seriadas y seriadas, a las que se accedió mediante la interrogación de las bases de datos *Scopus*, *Scielo* y *Redalyc*, seleccionándose las fuentes a partir de los criterios pertinencia y actualidad. El análisis de los estudios realizados desde diferentes saberes disciplinares permitió construir una sistematización teórica de los fundamentos epistemológicos. Como resultados, se definen y clasifican las competencias, y se revela el papel del medioambiente como ente regulador de estas.



Se concluye que las competencias demandadas de cara a un desempeño laboral exitoso deben ser identificadas, de manera científica y objetiva, con un carácter particularizado a cada país, teniendo en cuenta el ámbito de desempeño del sujeto en cuestión; realidad en la que se devela la necesidad de contar con modelos teóricos específicos y contextualizados, capaces de sustentar el desarrollo de perfiles de competencias que respondan a las demandas propias de cada medio.

**Palabras clave:** Actitud; Aptitud; Competencias; Conocimiento; Habilidades; Valores

### **Abstract**

The theoretical approach to the phenomenon of job skills shows a divided approach, in correspondence with the diversity of disciplines from which it has been studied. A systematic review was carried out, with the aim of developing a theoretical systematization capable of resolving, from a general holistic perspective, the disciplinary parceling and the epistemological deficiencies derived from it; for which a query of non-serial and serial publications was carried out, which were accessed by interrogating the databases Scopus, Scielo and Redalyc, selecting the sources based on the criteria of relevance and timeliness. The analysis of the studies carried out from different disciplinary knowledge allowed us to build a theoretical systematization of the epistemological foundations. As a result, competencies are defined and classified, and the role of the environment as a regulatory entity is revealed. It is concluded that the competencies required for successful job performance must be identified, in a scientific and objective manner, with a particularized specific to each country, taking into account the scope of performance of the individual in question; reality in which the need to have specific and contextualized theoretical models is revealed, capable of supporting the development of competency profiles that respond to the demands of each medium.

**Keywords:** Attitude; Aptitude; Competencies; Knowledge; Skills; Values

### **Introducción**



En un escenario contemporáneo como el de hoy, en el que el deporte constituye uno de los principales fenómenos de masas a nivel global, y donde el resultado élite deviene su meta esencial, el conocimiento del fenómeno Competencias se erige como un asunto prioritario, no solo para el caso de los atletas, sino también para sus directivos.

El vocablo Competencia, se asegura, fue documentado por primera vez a finales del siglo XVI; tiene su origen en el latín *competere* cuyo significado es ser adecuado, pertenecer, incumbir; razón por la que se le reconoce como sinónimo de incumbencia, jurisdicción, obligación, autoridad, aptitud, idoneidad, habilidad, capacidad, suficiencia, disposición (Rodríguez, 2022).

De acuerdo a ciertos autores, el término Competencias, en el ámbito científico, comenzó a emplearse por vez primera en las ciencias administrativas, para luego ser adoptado por las ciencias jurídicas y, posteriormente, por la educación (Galarza et al., 2020); no obstante, existen evidencias de su uso ya desde finales de la década de los '50 del siglo XX, en los Estados Unidos, por teóricos pertenecientes a la psicología cognitiva (Rodríguez, 2022), destacando el trabajo *Motivation reconsidered: The concept of competence*, del psicólogo estadounidense Robert W. White, quien, abocado al estudio de la personalidad, definió la competencia en términos biológicos como “la capacidad de un organismo de interactuar eficazmente con su medioambiente” (White, 1959, p. 1).

De manera más específica, en el ambiente laboral, el fenómeno alcanzó relevancia a partir de la década de los '70 del pasado siglo, cuando McClelland, en 1973, en un trabajo titulado *Testing for competence rather than for 'intelligence'* definió el término competencias como aquel rasgo especial de una persona que deviene en la raíz de su rendimiento eficiente en el área laboral (Bedoya et al., 2020; Castillo, 2021; Lora et al., 2020).

Si bien el estudio de este aspecto de la realidad devino de inmediato en un campo de investigación fértil, es prudente reconocer que hasta el momento ha sido tratado desde posiciones parceladas, en correspondencia con las tendencias y el contenido de la disciplina o rama del saber que les concierne;



fenómeno del que han emergido múltiples definiciones, modelos y perfiles que apuntan hacia una notable complejidad estructural, expresada tanto en sus componentes como en la relación dinámica que se establece entre estos y con el medio como ente regulador.

Es por ello que, en línea con lo anterior, autores como Pacher et al. consideran necesaria la realización de “(...) esfuerzos de colaboración entre disciplinas para generar perfiles de competencia basados en evidencia” (Pacher et al., 2024, p. 795).

Luego, ante la diversidad de perspectivas desde las que se ha abordado teóricamente el fenómeno competencias, cada una presentada de manera aislada e independiente, desde sus respectivas posiciones, en correspondencia con las tendencias y el contenido de la disciplina o rama del saber que les concierne; se revela la necesidad de efectuar una sistematización teórica que sea capaz de resolver, desde una perspectiva holística general, la parcelación disciplinaria y las carencias epistemológicas derivadas de ello.

## **Desarrollo**

### Aspectos metodológicos de la revisión sistemática

Para el desarrollo del presente trabajo se realizó una revisión sistemática basada en la búsqueda, localización, recuperación, selección y consulta de publicaciones no seriadas y seriadas, a las que se accedió mediante la interrogación de las bases de datos *Scopus*, *Scielo* y *Redalyc*, de las que se seleccionaron las fuentes a partir de los criterios de inclusión Pertinencia y Actualidad:

- Literatura publicada entre los años 2019-2023.
- Idiomas: Español, Inglés, Ruso, Alemán, Francés o Portugués.
- Términos de búsqueda:  
✓ ((gestión) OR (management)) AND ((competencia) OR (competence))

De igual forma, siguiendo las recomendaciones de la Declaración de San Francisco de Evaluación de la Investigación, también conocida como DORA, fueron localizadas, recuperadas y citadas varias fuentes de literatura primaria, identificadas a través de la lectura de fuentes secundarias, con el fin no solo de



confirmar lo reportado en estas, sino también para dar crédito a la persona o personas que registraron por primera vez el hallazgo.

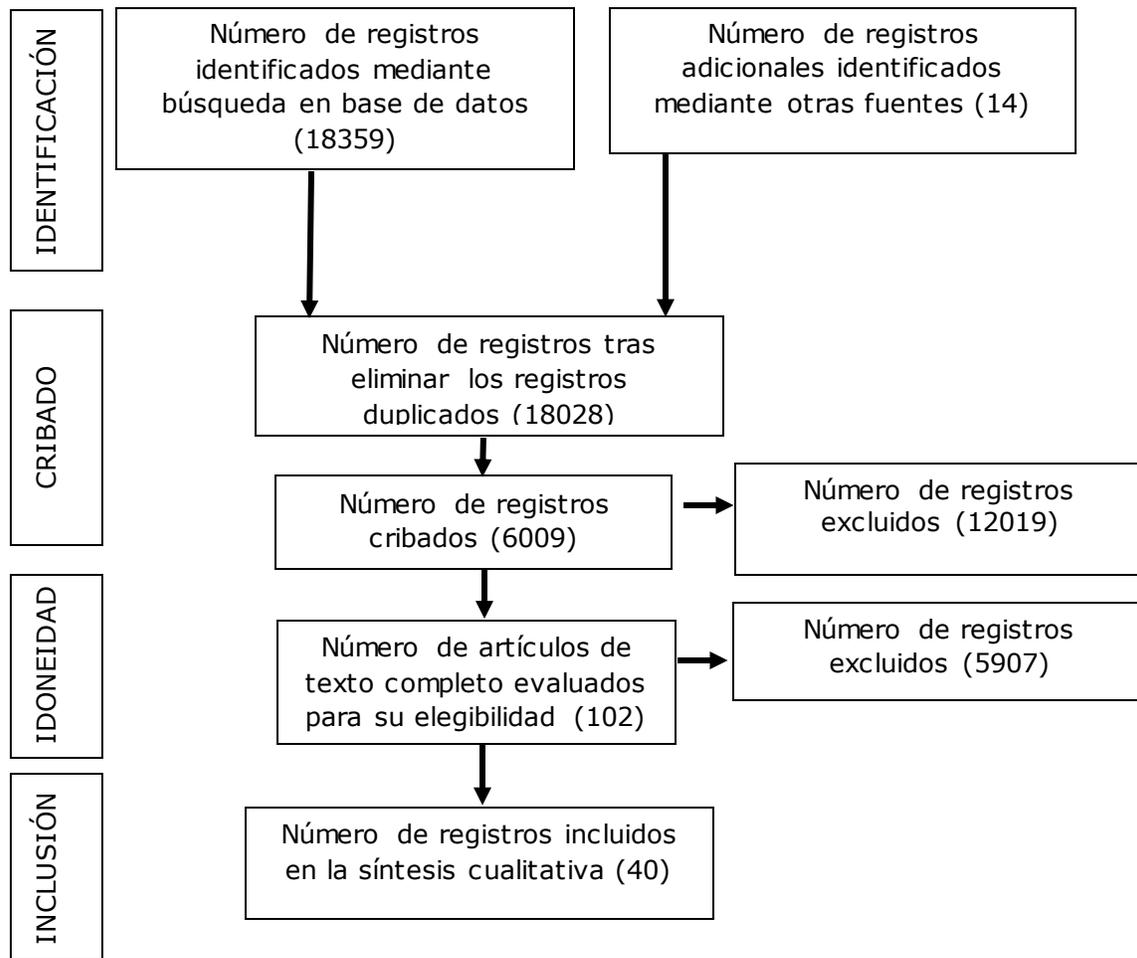
Para desarrollar el análisis de la información recopilada, fueron empleados los métodos de nivel teórico: histórico-lógico, analítico-sintético e inductivo-deductivo.

Como síntesis cualitativa del estado del arte, la presente revisión sistemática, transitó por las cuatro fases propuestas por la Declaración PRISMA, cuyos resultados se muestran en la figura 1.

Como es posible notar, fueron identificadas de manera preliminar un total de 18359 fuentes, a través de la interrogación de las bases de datos ya citadas; de igual forma, se recuperaron 14 fuentes yacentes en la llamada “literatura gris”, lo que permitió reducir el sesgo de información. Finalmente, luego de recorrido todo el proceso, fueron incluidas en la síntesis cualitativa un total de 40 fuentes, las cuales se referencian a lo largo del texto.

**Figura 1 Diagrama de flujo**





Fuente: elaboración propia, según recomendaciones de la Declaración PRISMA

### Hacia una conceptualización general del fenómeno competencias

En una primera aproximación al concepto, los autores del presente artículo consideraron que una acepción acertada de la categoría Competencias se ha de corresponder con los términos aptitud y actitud; no obstante, se reconoce que estos elementos no son suficientes para abarcar de manera exhaustiva su contenido, de ahí que resulte necesario el estudio crítico de los fundamentos que aportan diferentes autores acerca del tema.

Una de las definiciones más recurridas para configurar la concepción de competencias con orientación laboral, donde se ponderan las características subyacentes en los seres humanos, considera a tales características como la causa de un desempeño exitoso, estando relacionadas de manera causal con un



nivel de desempeño, medido bajo cierto criterio (Barbosa Mota y Cíleno, 2020; Bedoya Dorado et al., 2020; Galarza Cachiguango et al., 2020; Le Deist y Winterton, 2005; Lora-Guzmán et al., 2020).

En línea con lo anterior, según las consideraciones de Weinert (citado por Pacher et al., 2024) la competencia se hace evidente a través de la interacción efectiva de factores internos y externos; siendo tal manifestación lo que se entiende como desempeño.

De acuerdo a uno de los marcos europeos de competencias, el *Key Competences for Lifelong Learning*, las competencias son una “combinación de conocimientos, habilidades y actitudes” (European Commission, 2019, p. 5). En adición, precisa que:

✓ El conocimiento se compone de conceptos, hechos y cifras, ideas y teorías que ya están establecidas y apoyan la comprensión de un área o tema determinado.

✓ Las habilidades se definen como la capacidad de llevar a cabo procesos y utilizar el conocimiento existente para lograr resultados.

✓ Las actitudes describen la disposición y la mentalidad para actuar o reaccionar ante ideas, personas o situaciones.

De manera semejante puede interpretarse el criterio de otros autores que coinciden en afirmar que la Competencia es un conjunto de características propias de una persona (conocimientos, habilidades, actitudes y valores), que permiten desempeñar de manera exitosa determinada actividad, cargo, posición o función (Albuquerque et al., 2023; Escalante Ferrer et al., 2023; Galarza Cachiguango et al., 2020; Mena Reinoso et al., 2019; Moreno Iglesias et al., 2019; Sena et al., 2022). Ello significa que tales características constituyen aspectos esenciales para un desempeño eficiente y efectivo en el contexto laboral.

Un razonamiento semejante, pero más amplio, es el que afirma que las Competencias son un conjunto de características necesarias que debe tener un trabajador para cumplir con eficacia el papel que le corresponde en su organización, las cuales pueden ser medibles en tiempo y espacio (Mendieta-Ortega et al., 2020; Rey de Castro Hidalgo et al., 2020). En tal sentido, la Organización Mundial del Trabajo asegura que



“la competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada” (citada por Galarza Cachiguango et al., 2020, p. 164). Como es posible notar, en ello se incorporan aspectos como el hecho de que tales características deben ser objetivamente observables y mensurables.

En el ámbito nacional cubano, la Norma Cubana 3000:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, define a las competencias como el conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios; siendo un requerimiento esencial que tales competencias sean observables, medibles y contribuyan al logro de los objetivos de la organización (Oficina Nacional de Normalización, 2007; Pérez-Capdevila, 2016).

Como consecuencia de la diversidad de criterios acerca de las competencias, fue identificado un tercer enfoque, más equilibrado, en el que igualmente se consideran tanto los resultados obtenidos por los trabajadores como los comportamientos prácticos asociados a sus cualidades personales, pero reconociendo de manera implícita su carácter dialéctico, continuo; posición que se pone de manifiesto en criterios como los de Arévalo Coronel y Juanes Giraud (2022), quienes consideran que se debe:

[...] Aceptar el término competencia no sólo asociado a un conjunto de saberes, sino [...] también a un conjunto de valores y comportamientos que determinan el desempeño y actuación de la persona y que, además, como aspecto bien importante, no son obtenidas de una vez y por todas, sino a través de un proceso de continuo perfeccionamiento y adaptación durante toda la vida laboral del individuo. (p. 519)

Este proceso de continuo perfeccionamiento y adaptación al que se refieren los autores antes citados, no ocurre de manera aislada, sino que está condicionado por otro factor, el cual resulta de naturaleza lábil: la influencia del contexto, medio o medioambiente, en que se desenvuelve el sujeto (Madrazo et al., 2022; Moreno et al., 2019; Varens y Vila, 2022).



Es, precisamente, la labilidad de tal medioambiente quien determina el contenido cambiante de la función a desempeñar, y con ello, la demanda igualmente variable de ciertas cualidades en el sujeto que la ha de desempeñar.

Es oportuno reconocer que tal interacción es bidireccional y autodesarrolladora; es decir, el sujeto con su actividad no solo transforma al medio, sino que este, con sus demandas, lo transforma a él, al impulsar en el individuo la adopción consciente de conductas autodesarrolladoras, transformadoras de sí mismo.

Es criterio de los autores del presente artículo que, el referido contexto o medio, se debe diferenciar en dos: medio interno del proceso que involucra la función del sujeto, y medio externo a tal proceso. Ambos ambientes, dada su naturaleza lábil, y su influencia sobre la demanda de ciertas cualidades en el sujeto, deben ser constantemente monitoreados.

Si bien el análisis inicial de la literatura devolvió una significativa diversidad de criterios sobre el fenómeno competencias, tras una mirada más exhaustiva, es posible reconocer que, dentro de la diversidad, existe un fuerte núcleo de conocimiento en el que radica la unidad. Así, integrando las regularidades epistemológicas observadas, los autores de este artículo consideran, a modo de aproximación general, que existen dos componentes internos del fenómeno competencias, es decir, las cualidades personales del sujeto y las demandas de la actividad, los cuales han de estar adecuadamente alineados, en tanto son regulados de manera continua por las demandas del medio. Luego, cualidades personales, demandas de la actividad y demandas del medio son fenómenos que interactúan entre sí bajo contradicciones que le confieren un carácter dialéctico.

Los autores del presente estudio reconocen, por tanto, que las competencias constituyen la capacidad (potencial) de un individuo, aunada a una expresión óptima en la praxis, definida y medida esta, de forma sistémica, en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solo la “fría” posesión de ese potencial (conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes); que resulta necesario, pero no inamovible ni suficiente por sí mismo para un desempeño efectivo, dada la naturaleza compleja y dialéctica



de los contextos internos y externos de los procesos, que, de manera continua, inducen la demanda de nuevos conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en sus gestores.

Estar dotado con las competencias necesarias constituye una oportunidad para que el empleado realice mejor sus funciones dentro de determinada organización, lo que, interpretado desde otro ángulo, permite inferir que la importancia de la medición adecuada de las competencias en un empleado radica en:

- ✓ Su capacidad de predecir el futuro desempeño del empleado en el cargo.
- ✓ La validez para identificar las carencias o necesidades de superación en el empleado.
- ✓ Su utilidad para orientar, en consecuencia, de manera efectiva, el proceso de formación y desarrollo continuo de competencias.

A modo de resumen, puede asegurarse que las competencias deben ser gestionadas con un carácter sistémico, de manera tal que lo potencial, lo latente, se convierta en patente, a través de un proceso de gestión de naturaleza continua y dialéctica, transversalizado por una educación e instrucción permanentes, en el que se considere la interacción entre los diferentes componentes del fenómeno, y entre este y el medio, en pos de alcanzar y conservar una adecuada alineación entre propósito y salida del proceso.

#### Clasificación de las competencias laborales

En párrafos anteriores fue señalado el papel del medioambiente, y sus presiones, sobre la dinámica de cambios que experimenta de manera continua la demanda de ciertas cualidades en los individuos que desempeñan determinada función dentro de una organización, de ahí que las competencias demandadas sean tan variadas como los procesos que involucran la actividad humana. Así, para facilitar su identificación e interpretación resulta necesario agruparlas en una taxonomía, lo más exhaustiva posible, que tenga en cuenta tanto su nivel de generalización como su complejidad e interdependencia.

De tal forma, en una investigación de reciente factura, publicada en la revista de impacto *Procedia Computer Science*, Pacher et al. (2024) aseveran que las competencias a menudo son clasificadas como



Transversales o Blandas, las cuales son relevantes en todas las situaciones de la vida; y Específicas, relativas a una materia determinada.

Esta taxonomía, reconocida por numerosos autores (Fernández de Castro-Fabre et al., 2022; Ramírez et al., 2021; Romero et al., 2022; Vargas y García, 2022), puede considerarse como la más amplia dentro de un considerable espectro de clasificaciones en las que, si bien subyacen puntos de coincidencia, también se expresan especificidades resultantes de las exigencias del medio, es decir, del aspecto de la realidad socioeconómica donde se requieran.

De tal forma, un proyecto liderado por la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (Ecuador) y la Universidad Nacional de Educación a Distancia - UNED (España), orientado a la identificación de las competencias requeridas en profesores, concluyó que estas son: competencia metodológica, competencia de planificación, competencia comunicativa, competencia de evaluación, competencia digital, competencia de tutoría (González-Fernández et al., 2024).

Por su parte, Pramila-Savukoski et al. (2024) consideran que, en Ciencias de la Salud, las competencias requeridas son: competencia en liderazgo, administración y finanzas, competencia de guía centrada en las personas, competencia de promoción de la salud, competencia de la atención sanitaria basada en la evidencia, competencia digital, competencia en bienestar laboral y autogestión, competencia en colaboración y resolución de problemas, competencia en la interacción social. En este mismo sector, Albuquerque et al. (2023) proponen tres dimensiones de competencias: conocimiento, habilidad y actitud.

En el campo del Turismo, se destaca la competencia gestión para la sostenibilidad (Vargas y García, 2022), la cual es también reconocida en el ámbito de la Ingeniería Industrial (Pacher et al., 2024).

En el sector de los profesionales en Historia Moderna, se reporta la utilidad de las competencias: técnica (tecnologías modernas), creatividad, pensamiento crítico, pensamiento estratégico y habilidades prácticas (Malysheva et al., 2022).



Barbosa Mota y Cilento, por su parte, al analizar el impacto del fenómeno internet en la sociedad moderna, señalan la necesidad de que los sujetos hoy en día posean lo que ellos denominan competencia de internet, a la cual le atribuyen tres dimensiones semejantes a las propuestas de manera general por Albuquerque et al. (2023) para el sector de la Salud Pública: cognitiva (comprensión), funcional (saber hacer) y personal (comportamiento) (Barbosa y Cilento, 2020).

Tales autores definen la competencia de internet como el nivel de familiaridad con las terminologías para hacer un uso adecuado de Internet (Barbosa y Cilento, 2020). Esta competencia, dadas las características que tales autores les atribuyen, puede considerarse estrechamente relacionada con las llamadas competencias digitales.

Al respecto, es pertinente reconocer el criterio de otros autores, quienes, ante el emergente *Mundo del Trabajo 5.0*, caracterizado por una creciente cooperación entre las personas y la tecnología, en forma de asistencia inteligente, aprendizaje robótico o información optimizada para el usuario; señalan las habilidades de manejo de las inteligencias artificiales como una de las competencias necesarias en los directivos contemporáneos (Benvenuti et al., 2023; Peifer y Terstegen, 2024).

De acuerdo a Peifer y Terstegen (2024), el conocimiento general de la Inteligencia Artificial (IA) significa que los ejecutivos tienen criterios de evaluación que les permiten reconocer los desarrollos relacionados con la IA, percibir oportunidades y peligros de esta, y utilizarla en sus operaciones de una manera que sea a la vez humana y económica; es decir, los directivos deberían poder desarrollar una conciencia sobre cómo funciona la IA y cómo se utilizan los datos, para contrarrestar los riesgos de protección de estos y los peligros del control de terceros.

De igual forma, estos autores alertan acerca de la importante relación de las competencias en IA con las competencias tecnológicas y de gestión del cambio en los ejecutivos (Peifer y Terstegen, 2024).

Otros estudiosos en el ámbito empresarial proponen de manera indistinta sus propias competencias, en dependencia, sin dudas, del área de desempeño a la que hacen referencia, dentro de las que destacan:



emprendimiento (Mendoza-Vargas et al., 2023; Vásquez, 2023), gestión con responsabilidad social (Vásquez, 2023), alfabetización financiera y económica, pensamiento ético y sostenible, (Nikitina et al., 2020), trabajo en equipo, comunicación asertiva e iniciativa (Varona y Ramos, 2024).

La diversidad de criterios válidos antes descritos, no es más que el reflejo de la necesidad de identificar, de manera objetiva y científicamente fundamentada, para cada puesto de trabajo, las competencias demandadas de cara a un desempeño laboral exitoso.

Al efectuar un análisis de la literatura, es posible rastrear, hasta 1996, el antecedente principal de todas las clasificaciones antes tratadas; año en el que se dan a conocer, en un informe publicado por la Unesco, lo que hoy se conoce como Los Cuatro Pilares de la Educación, o Pilares de Delors, en el que se propone la idea de transitar de la noción de calificación a la de competencia (Delors, 1996), teniendo como telón de fondo el paradigma de aprendizaje durante toda la vida (Tawil y Cougoureux, 2013).

De acuerdo a Delors, la educación en el siglo XXI debe sostenerse sobre cuatro elementos que él denomina Pilares (Delors, 1996, 2021; Escalante Ferrer et al., 2023; Fulquez Castro et al., 2022; Tawil y Cougoureux, 2013; Vásquez Valenzuela, 2023):

Aprender a conocer (saber): combinación de una cultura general suficientemente amplia como para posibilitar el estudio en profundidad de un número reducido de materias. Incluye *aprender a aprender*, la cual es una habilidad de aprendizaje instrumental, derivada de la educación básica, que permite aprovechar, durante toda la vida, las oportunidades de educación, bajo el principio de que no se aprende para acumular información, sino para ampliar la capacidad de aprender, desaprender y cambiar de manera permanente.

⇒ Aprender a actuar (saber hacer): se relaciona no solo con la adquisición de las competencias profesionales necesarias para la práctica de una profesión o de un oficio, sino también con la capacidad de adaptarse a toda clase de nuevas situaciones y trabajar en equipo.

⇒ Aprender a vivir juntos (saber estar): conocimiento de los demás, de su historia, sus tradiciones y su espiritualidad; comprensión de la creciente interdependencia entre los habitantes de la aldea global;



capacidad para impulsar la realización de proyectos comunes con base en el análisis compartido de riesgos y desafíos del futuro, y una gestión inteligente y pacífica de los conflictos.

⇒ Aprender a ser (Saber ser): capacidad de autonomía y de reflexión, que coexiste con el fortalecimiento de la responsabilidad personal en la realización del destino colectivo.

Es indudable que los estudios subsiguientes, orientados a definir las competencias de manera general, han orbitado alrededor de tales pilares. Así, por ejemplo, de acuerdo a Echeverría (2002, citado por Galarza et al., 2020), las competencias se clasifican en:

⇒ Técnica: Dominar los conocimientos necesarios vinculados a la actividad laboral.

⇒ Metodológica: Aplicar los conocimientos y las técnicas a situaciones concretas y desarrollar estas experiencias en nuevas situaciones laborales.

⇒ Participativa: Comportarse en un grupo de manera colaboradora y comunicarse de forma adecuada en el ámbito social.

⇒ Personal: Tomar decisiones, asumir responsabilidades y actuar de acuerdo con las convicciones personales.

Siguiendo esta misma perspectiva, Orellana-Palomeque, et al. (2019) establecen también un vínculo entre los componentes estructurales relativos a los pilares de la educación y el ámbito de las competencias laborales:

⇒ Saber: conocimientos teóricos estrictamente relacionados con el desempeño adecuado de las actividades.

⇒ Saber hacer: habilidades para llevar a la práctica todo lo que se conoce.

⇒ Saber estar: habilidades de comportamiento en relación a los valores y creencias asociadas al contexto organizacional y/o social.

⇒ Querer hacer: motivación para ejecutar las tareas asignadas.



⇒ Poder hacer: aptitudes y rasgos personales, y grado en que los medios favorecen el cumplimiento de las tareas.

Por su parte Baradarani y Kilic (2017, citados por Galarza et al., 2020), clasifican las competencias según:

⇒ Competencias cognitivas: aquellas relacionadas con el conocimiento conceptual del individuo. Se relaciona con el pilar “saber”.

⇒ Competencias funcionales: relacionadas con las habilidades técnicas de las personas en sus puestos de trabajo. Se relaciona con el pilar “saber hacer”.

⇒ Competencias sociales: actitudes y comportamientos interpersonales para interactuar efectivamente con los demás. Se relaciona con el pilar “saber estar”.

⇒ Metacompetencias: motivos y rasgos de orden superior relacionados con la capacidad de comprenderse y comprender la situación. Se relaciona con el pilar “saber ser”.

En las consideraciones anteriores resultan evidente la presencia de trasfondo de los elementos estructurales que subyacen en los pilares de Delors, idea también compartida por Bedoya Dorado et al., quienes aseguran que:

En el ámbito laboral y profesional, las aproximaciones [...] son diversas y comparten elementos en común, como los niveles del *saber* (conocimiento especializado y de la ejecución de tareas orientadas a las actividades laborales), *saber hacer* (capacidad de dar respuesta sistemática a requerimientos laborales o la aplicación del conocimiento), *saber estar* (disponibilidad para el trabajo en equipo, la comunicación, la cooperación, etc.), y *saber ser* (capacidad para asumir las responsabilidades y deberes, organizar y decidir sobre cuestiones de trabajo), todo ello en relación con la acción y el conocimiento. (2020, p. 690).

Integrando las concepciones anteriores, a partir de sus regularidades, los autores del presente artículo consideran, en consecuencia, que las competencias laborales pueden ser clasificadas, de manera general, como:



- ✓ Técnicas o cognitivas (*Saber*)
- ✓ Metodológicas o funcionales (*Saber hacer*)
- ✓ Participativas o sociales (*Saber estar*)
- ✓ Personales o metacompetencias (*Saber ser*)

### Conclusiones

Las cualidades personales del sujeto y los requerimientos de la actividad, constituyen componentes del fenómeno competencias, los cuales han de estar adecuadamente alineados, en tanto son regulados de manera continua por las demandas del medio.

Las competencias demandadas de cara a un desempeño laboral exitoso deben ser identificadas, de manera científica y objetiva, con un carácter particularizado a cada país, teniendo en cuenta el ámbito de desempeño del sujeto en cuestión; realidad en la que se devela la necesidad de contar con modelos teóricos específicos y contextualizados, capaces de sustentar el desarrollo de perfiles de competencias que respondan a las demandas propias de cada medio.

### Referencias bibliográficas

- Albuquerque, I. M. N., Cunha, I. C. K. O., Ribeiro, M. A., Silveira, N. C., y Nascimento, A. B. O. do. (2023). Gerenciamento na Estratégia Saúde da Família: Processo de validação para avaliação de competências. *Acta Paulista de Enfermagem*, 36. <https://doi.org/10.37689/acta-ape/2023ao00532>
- Arévalo Coronel, J. P., y Juanes Giraud, B. Y. (2022). La formación de competencias desde el contexto latinoamericano. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(1), 517-523.
- Barbosa Mota, F. P. B., y Cilento, I. (2020). Competence for internet use: Integrating knowledge, skills, and attitudes. *Computers and Education Open*, 1, 100015. <https://doi.org/10.1016/j.caeo.2020.100015>



- Bedoya Dorado, C., Murillo Vargas, G., y González Campo, C. H. (2020). Competencias directivas en la gestión universitaria en Colombia. *Educación y Educadores*, 23(4), 685-708. <https://doi.org/10.5294/edu.2020.23.4.7>
- Benvenuti, M., Cangelosi, A., Weinberger, A., Mazzoni, E., Benassi, M., Barbaresi, M., y Orsoni, M. (2023). Artificial intelligence and human behavioral development: A perspective on new skills and competences acquisition for the educational context. *Computers in Human Behavior*, 148, 107903. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2023.107903>
- Castillo Arias, L. F. (2021). La gestión por competencias para el desarrollo organizacional en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. *Industrial Data*, 24(1), 97-120. <https://doi.org/10.15381/idata.v24i1.16287>
- Delors, J. (1996). La educación o la utopía necesaria. En Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI (Ed.), *La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI* (pp. 7-30). Ediciones UNESCO. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590\\_spa?posInSet=1&queryId=09f2544c-ab69-42d2-9e52-48a98e2b99f8](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590_spa?posInSet=1&queryId=09f2544c-ab69-42d2-9e52-48a98e2b99f8)
- Delors, J. (2021). Formar a los protagonistas del futuro. *El Correo de la UNESCO, Número especial sobre el nuevo informe de la UNESCO*, 22-25. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379770\\_spa?posInSet=18&queryId=1025f735-a73b-40b2-bcfe-fb8d42260b30](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379770_spa?posInSet=18&queryId=1025f735-a73b-40b2-bcfe-fb8d42260b30)
- Escalante Ferrer, A. E., Coronado Fernández, S. E., y Moctezuma Ramírez, E. E. (2023). La dimensión metacognitiva de la competencia aprender a aprender en titulaciones españolas. *Sinéctica*, 60. [https://doi.org/10.31391/s2007-7033\(2023\)0060-004](https://doi.org/10.31391/s2007-7033(2023)0060-004)



- European Commission. (2019). *Key Competences for Lifelong Learning*. Publications Office of the European Union. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/297a33c8-a1f3-11e9-9d01-01aa75ed71a1/language-en#>
- Fernández de Castro-Fabre, A., Sánchez-Ortega, N., González-Torres, C. M., Albelo-Martínez, M. de la C., y Soca-Cabrera, J. R. (2022). Gestión de la información e introducción de competencias transversales en la Ingeniería de Procesos Agroindustriales. *Revista Ingeniería Agrícola*, 12(4). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=586272874010>
- Fulquez Castro, S. C., García Hernández, L. F., Vázquez García, J., y Zamora Alvarado, L. (2022). Gestión del talento humano, calidad, competencias socioemocionales y bienestar psicológico: El reto profesionalizador de las universidades. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 13(25), e391. <https://doi.org/10.23913/ride.v13i25.1276>
- Galarza Cachiguango, I. S., Aguinaga, C., López, P., Molina, R., y Rosero Ortega, G. (2020). Competencias laborales en el sector de la restauración: Un marco de competencias clave para su gestión. *Turismo y Sociedad*, XXVII, 161-181. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=576265775009>
- González-Fernández, R., Ruiz-Cabezas, A., Domínguez, M. C. M., Subía-Álava, A. B., y Salazar, J. L. D. (2024). Teachers' teaching and professional competences assessment. *Evaluation and Program Planning*, 103, 102396. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2023.102396>
- Le Deist, F. D., y Winterton, J. (2005). What Is Competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27-46. <https://doi.org/10.1080/1367886042000338227>
- Lora-Guzmán, H. S., Castilla-Paternina, S., y Góez-Flórez, M. C. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia la eficacia



- organizacional. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, 15(1), 80-91.  
<https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>
- Madrazo Suárez, T., Ávila Rodríguez, M., y Rioll Hernández, M. (2022). Modelo de competencia profesional infotecnológica de los bibliotecarios universitarios para la gestión de información. *EduSol*, 22(78), 16-31.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729-80912022000100016&lang=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-80912022000100016&lang=pt)
- Malysheva, O., Tokareva, E., Orchakova, L., y Smirnova, Y. (2022). The effect of online learning in modern history education. *Heliyon*, 8(7), e09965.  
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09965>
- Mena Reinoso, A., Freire miranda, J., Sinaluisa Lozano, M., y Santillán Espinoza, D. (2019). Modelo de gestión del talento humano por competencias en la planta de pintura de vehículos CIAUTO, ubicada en Ambato, Ecuador. *Industrial Data*, 22(2).  
<https://doi.org/10.15381/idata.v22i2.14636>
- Mendieta-Ortega, M. P., Erazo-Álvarez, J. C., y Narváez-Zurita, C. I. (2020). Gestión por competencias: Herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. *Koinonía*, 5(10). <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.696>
- Mendoza-Vargas, J. M., Burbano-Pantoja, V. M., y Mendoza-Vargas, H. H. (2023). Desarrollo de competencias e ideas de emprendimiento: Un estudio focal en el laboratorio de práctica empresarial de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC). *Información tecnológica*, 34(1), 173-182.  
[http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07642023000100173&lang=pt](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642023000100173&lang=pt)



- Moreno Iglesias, M., Tabares Arévalo, M., Casanova Moreno, M. C., Ybirico Reina, A., y González Núñez, L. O. (2019). La gestión por competencias en la carrera de Cultura Física en Cuba. *Revista de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física*, 40(1), 40-55.
- Nikitina, T., Lapiņa, I., Ozoliņš, M., Irbe, M. M., Priem, M., Smits, M., y Nemilentsev, M. (2020). Competences for Strengthening Entrepreneurial Capabilities in Europe. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 62. <https://doi.org/10.3390/joitmc6030062>
- Oficina Nacional de Normalización. (2007). *NC: 3000: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano*. Oficina Nacional de Normalización. <https://ftp.isdi.co.cu/Biblioteca/BIBLIOTECA%20UNIVERSITARIA%20DEL%20ISDI/COLECCION%20DIGITAL%20DE%20NORMAS%20CUBANAS/2007/NC%203000%20%20a2007%20%2027p%20cxk.pdf>
- Orellana-Palomeque, D. P., Erazo-Álvarez, J. C., Narváez-Zurita, C. I., y Matovelle-Romo, M. M. (2019). Gestión administrativa, elemento clave para el desarrollo de las empresas de servicio de transporte. *Visionario Digital*, 3(2), 238-260. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.2.639>
- Pacher, C., Woschank, M., y Zunk, B. M. (2024). The Impact of Competence on Performance in Industrial Engineering and Management: Conceptualization of a Preliminary Research Model. *5th International Conference on Industry 4.0 and Smart Manufacturing (ISM 2023)*, 232, 794-803. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.01.079>
- Peifer, Y., y Terstegen, S. (2024). Artificial Intelligence – Qualification and Competence Development Requirements for Executives. *5th International Conference on Industry 4.0 and Smart Manufacturing (ISM 2023)*, 232, 736-744. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.01.073>



- Pérez-Capdevila, J. (2016). Análisis crítico de un documento normativo. Norma Cubana 3000. *Ciencias Holguín*, XXII(3), 1-13. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181546432003>
- Pramila-Savukoski, S., Jarva, E., Kuivila, H.-M., Juntunen, J., Koskenranta, M., Kääriäinen, M., y Mikkonen, K. (2024). Generic competence among health sciences students in higher education – A cross-sectional study. *Nurse Education Today*, 133, 106036. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2023.106036>
- Ramírez Molina, R. I., Santamaria Ruiz, M. J., Cano Pacheco, D. A., Ibañez, N., y Molina Molina, C. C. (2021). Aproximaciones a la Gestión de competencias del talento humano: Una revisión teórica. *Opción*, 37(96), 244-259. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31070032010>
- Rey de Castro Hidalgo, D. E., Gutiérrez Ascón, J. E., y Uribe Kajat, J. (2020). Gestión por competencias y su relación con el clima laboral en una empresa de servicios, consultoría y outsourcing, Lima, Perú. *Industrial Data*, 23(2), 73-82. <http://dx.doi.org/10.15381/idata.v23i2.17653>
- Rodríguez Martínez, Y. (2022). La formación por competencia en la gestión de venta en la especialidad dependiente comercial. *Revista Cubana de Educación Superior*, 41(2). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0257-43142022000200009&lang=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142022000200009&lang=pt)
- Romero Carrión, V. L., Bedón Soria, Y. T., y Franco Medina, J. L. (2022). Meta-análisis de competencias transversales en la empleabilidad de los universitarios. *Revista gestión de las personas y tecnología*, 15(43), 20-42. <https://doi.org/10.35588/gpt.v15i43.5464>
- Sena, G. A., da Silveira Cunha, N. R., Emmendoerfer, M. L., y Cunha Moura, L. R. (2022). Competency-based management in Brazilian public administration: An analysis of electoral



- justice. *Revista Científica General José María Córdova*, 20(39), 527-545.  
<https://doi.org/10.21830/19006586.834>
- Tawil, S., y Cougoureux, M. (2013). Una mirada actual a La Educación Encierra un Tesoro. Evaluar la influencia del informe Delors de 1996. *Investigación y Prospectiva en Educación*, 4, 1-10.  
[https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000220050\\_spa?posInSet=17&queryId=09f2544c-ab69-42d2-9e52-48a98e2b99f8](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000220050_spa?posInSet=17&queryId=09f2544c-ab69-42d2-9e52-48a98e2b99f8)
- Varens Albelo, V., y Vila Pérez, O. L. (2022). Gestión del conocimiento en cuadros, su imbricación con la planeación estratégica del territorio. *Conrado*, 18(87), 142-150.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442022000400142&lang=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442022000400142&lang=pt)
- Vargas Fernández, T., y García Páez, B. (2022). Sistema de indicadores para evaluar la gestión de la capacitación para el turismo sostenible. *Cooperativismo y Desarrollo*, 10(2), 261-286.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2310-340X2022000200261&lang=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2022000200261&lang=pt)
- Varona Albán, J. C., y Ramos Benítez, M. C. (2024). Competencias laborales blandas de alto impacto en egresados universitarios. Un estudio descriptivo. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 71, 245-275. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194276552011>
- Vásquez Valenzuela, L. (2023). Modelo educativo universitario y la percepción de titulados respecto a la competencia, emprendimiento y gestión con responsabilidad social de una universidad privada en Chile. *Autoctonía (Santiago)*, 7(1), 505. <https://doi.org/10.23854/autoc.v7i1.266>
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 297-333. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0040934>

