

## **DESAFÍOS DESDE EL ENFOQUE DE COMPETENCIAS PROFESIONALES BAJO LA PERSPECTIVA DEL ÁMBITO**

### **CHALLENGES FROM THE PROFESSIONAL SKILLS APPROACH FROM THE PERSPECTIVE OF THE FIELD**

Cruz Xiomara Peraza De Aparicio

#### **RESUMEN**

El mundo actual plantea nuevos y complejos retos para formar a los profesionales vinculados con la gestión del conocimiento, las crecientes y complejas demandas de la sociedad global que devienen, en parte, de eventos imprevistos, de los avances tecnológicos y las transformaciones económicas a las que hoy asisten los seres humanos, imponen a las organizaciones, y por ende a la fuerza de trabajo que las anima, la búsqueda de mayor competitividad. La adaptación a los entornos VUCA amerita que las organizaciones se comporten como “organizaciones líquidas”, donde las empresas han encontrado en la tecnología y el teletrabajo a dos grandes aliados para hacer frente a la situación y, en cierto modo, poder continuar con la cotidianidad. Es por esto, que las competencias profesionales tienen un rol fundamental en el mundo digital.

**Palabras clave:** Competencias, Organización líquida, entornos VUCO, teletrabajo.

#### **SUMMARY**

Today's world poses new and complex challenges to train professionals related to knowledge management, the growing and complex demands of global society that result, in part, from unforeseen events, technological advances and economic transformations to which Today human beings assist, impose on organizations, and therefore on the workforce that animates them, the search for greater competitiveness. Adapting to VUCO environments requires organizations to behave as “liquid organizations”, where companies have found two great allies in technology and teleworking to deal with the situation and, in a way, to be able to continue with daily life. This is why professional skills play a fundamental role in the digital world.

**Keywords:** Competences, Liquid organization, VUCO environments, teleworking.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas se definen como “sistemas adaptables”, que pueden aprender y autorregularse (De Almeida, 2008). También pueden ser definidas como organizaciones en la que se intercambian y construyen conocimientos, ya sea de forma individual o colectiva, niveles en los cuales el aprendizaje teje relaciones que van conformando un sistema complejo de conocimientos que adecuadamente canalizados en un contexto organizacional propicio, fomentarían el desempeño innovador y la puesta a un lado de una visión mecanicista de todos estos procesos.

La crisis socioeconómica del mundo actual, que se viene gestando desde décadas, ha provocado la necesidad de implementar nuevas soluciones, criterios o enfoques para orientar tanto sus acciones como su pensamiento, con el fin de enfrentar estas situaciones de cambio de naturaleza compleja y responder ante ellos adecuadamente. Tal como ha sucedido por razones de emergencia, las empresas y organizaciones se ha visto en la necesidad de trazarse nuevas estrategias para sortear las debilidades y amenazas que se ciernen sobre ellas.

La gestión del conocimiento es un proceso lógico, organizado y sistemático para producir, transferir y aplicar en situaciones concretas una combinación armónica de saberes, "experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información." (Davenport y Prusak, 2001).

El conocimiento que posee una organización puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva sostenible mediante el despliegue de una efectiva estrategia de gestión del conocimiento, que permita originar acciones innovadoras para generar productos, servicios, procesos y sistemas de gestión que optimicen los recursos y capacidades de la empresa.

La transformación digital ha producido un cambio de paradigma cultural respecto al lugar del trabajo, y en ese cambio el protagonista principal es el trabajo remoto, el cual se ha acelerado para dar respuesta a las consecuencias de la situación de pandemia que atraviesa

la humanidad, De modo repentino, las organizaciones se han dado a la tarea de fomentar el teletrabajo entre sus empleados y esta circunstancia está visibilizando los beneficios de haber implementado estrategias de digitalización en las compañías frente a las que no habían puesto el foco en esta realidad, para valga la redundancia adaptarse a la nueva realidad...

De allí que el objetivo de este trabajo se centra en detallar los desafíos desde el enfoque de competencias profesionales bajo la perspectiva del ámbito, desde y para la nueva realidad, donde las competencias profesionales para el teletrabajo son requisitos indispensables en la implementación de diferentes estrategias y alternativas en el campo laboral, como es el caso del teletrabajo, una modalidad que permite el desarrollo de las funciones organizacionales del empleado sin requerir su presencia física y desde cualquier sitio fuera de la empresa haciendo uso de las TIC.

### *1.-El conocimiento como recurso estratégico*

En la era actual, el conocimiento ha sido considerado como uno de los principales recursos para generar competitividad. La dinámica de competencia a nivel global que se ha generado según Hernandez et, al (2017), conlleva a plantear a las organizaciones (de cualquier área) un importante reto: o se transforman en entes eficaces de gestión del conocimiento o la influencia de la globalización se verá reflejada en cada una de ellas.

Para asegurar un desarrollo sostenible y que las organizaciones sean capaces de adaptarse al medio ambiente cambiante, es importante que dentro de ellas se genere una cultura interna de aprendizaje. Amozorrutia (2011) menciona que de esta manera se generarán de manera interna competencias necesarias para responder ante los cambios. Las culturas caracterizadas por hacer del aprendizaje organizacional una práctica continua son aquellas que reconocen y valoran la capacidad y el talento de los colaboradores (Amozorrutia, 2011).

En estas organizaciones el colaborador se distingue como el recurso más importante de la organización, y los portadores del know how, y del conocimiento que la diferencia de otra de su mismo giro. Por su parte, Hsieh (2011) recalca que el conocimiento, las actitudes y los valores forman parte del núcleo organizacional. Por esta razón que Hsieh (2011) hace

énfasis en que las organizaciones inteligentes son aquellas que aprenden a gestionar, desarrollar y aprovechar las ventajas que proporciona el conocimiento interno, haciendo de este, un conocimiento inclusivo.

La organización inteligente, para Suchar (2016), busca asegurar constantemente que todos los miembros de la organización estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades. Esto es, la capacidad de comprender la complejidad, de adquirir compromisos, de asumir su responsabilidad, de buscar el continuo auto- crecimiento, de crear sinergias a través de trabajo en equipo.

Por su parte, Castillo (2019), acota que en un mundo cada vez más digital y global, las economías y las sociedades no son las únicas que se transforman, también lo hacen las capacidades y el talento de las personas, por ello BBVA, inmerso en un proceso de transformación cultural, busca potenciar los “skills” de sus colaboradores a partir de herramientas innovadoras que les entregan empleabilidad y los convierten en los protagonistas de su desarrollo.

Así mismo, Contri & Beltramino (2018), refieren que en un mundo hiper competitivo como el actual, caracterizado por un avance vertiginoso de las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones, lo más valioso de las empresas ya no son los activos físicos o tangibles, tales como la maquinaria, los edificios, las instalaciones, los stocks y los depósitos bancarios; sino los activos intangibles que tienen su origen en los conocimientos, las habilidades, los valores y las actitudes de las personas, las estructuras, los procedimientos y las relaciones que forman el núcleo estable de la empresa. A estos activos se les denomina capital intelectual y comprenden todos aquellos conocimientos tácitos o explícitos que generan valor económico para la empresa.

En el mismo orden de ideas, Quiroz & Yangali (2018) plantean que, el éxito de las empresas se encuentra en su capital intelectual. La capacidad para gestionar el intelecto humano es prioritaria para convertirse en una empresa creativa, eficiente y competitiva en el mercado actual. El capital intelectual representa la parte intangible de las empresas, tales como la capacidad de las mismas para aprender y adaptarse a nuevas tendencias de la economía del

mercado, el entrenamiento de los empleados y la capacidad de respuesta a los requerimientos de los clientes; implica también el liderazgo en tecnología. En términos generales consiste en la generación de valor para la empresa.

## *2.-Competencias profesionales y el talento humano*

La competencia es el componente cognitivo que sustenta las competencias laborales y que se expresa en el saber cómo ejecutar una actividad productiva. Incluye tanto al conocimiento como información, es decir, conocimiento de objetos, eventos, fenómenos, símbolos; y, al conocimiento como entendimiento, es decir, la información puesta en relación o contextualizada, integrando marcos explicativos e interpretativos mayores, y dando base para discernimientos y juicios. (Gómez,2015)

El concepto de competencias está muy bien enraizado en la gestión de recursos humanos de las empresas. Y también muy vinculado a la idea del desempeño exitoso. Las competencias son todas aquellas habilidades, aptitudes y destrezas que ha adquirido una persona a lo largo de su vida personal, profesional y académica.

Según Spencer & Spencer (2019), definen la competencia como una característica subyacente de un individuo que esta causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o en una situación. Característica subyacente significa que una competencia es una parte relativamente profunda persistente de la personalidad de una persona y que puede predecir la conducta en una amplia variedad de situaciones y tareas de trabajo. Casualmente relacionada significa que una competencia causa o predice la conducta y el desempeño. Criterio referenciado significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o algo mal, como es medido en un criterio específico o estándar.

Spencer & Spencer (Ob, cit) plantean cinco tipos de características de competencias:

1.Motivos.Cosas en las que una persona consistentemente piensa o quiere que causan acción. Los motivos impulsan, dirigen y seleccionan la conducta hacia ciertas acciones o metas y la alejan de otras.

2. Rasgos. Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. El autocontrol emocional y la iniciativa son respuestas consistentes a situaciones de tipo más complejo. Algunas personas “no explotan” con los demás y si actúan “” más allá de su deber “para resolver problemas bajo estrés. Estos rasgos de competencia son característicos de los administradores exitosos. Los motivos y las competencias son rasgos maestros operantes intrínsecos o autoiniciados que predicen lo que las personas harán en sus trabajos a un largo plazo sin supervisión estricta.

3. Autoconcepto. Las actitudes, valores o autoimagen de una persona. Los valores de una persona son motivos respondientes o reflejos que predicen lo que hará a corto plazo en situaciones en las que otros están a cargo.

4. Conocimiento. Información que una persona tiene en áreas de contenido específico. Las pruebas de conocimiento predicen lo que una persona puede hacer, no lo que hará.

5. Destreza. La habilidad de ejecutar una cierta tarea física o mental. Las competencias mentales o de destrezas cognitivas incluyen el pensamiento analítico (procesamiento de datos y conocimiento, determinación de causas-efectos, organización de datos y planes) Y pensamiento conceptual (reconocimiento de patrones en datos complejos)

En el caso de las **competencias profesionales**, son aquellas habilidades que se ponen en práctica para realizar un trabajo y desarrollarlo bien. En este caso, se identifican dos tipos de competencias:

-**Competencias transversales**: conjunto de conocimientos, aptitudes y habilidades que se ponen en práctica en un entorno laboral, y que se pueden generalizar en cualquier tipo de trabajo, no son específicas de una profesión.

-**Competencias técnicas**: estas son propias de un tipo de trabajo concreto, son los conocimientos teóricos específicos que permiten desarrollar con éxito las tareas propias de una profesión.

El capital intelectual representa según Vallejo (2015) el inventario de conocimientos generados por la organización; estos pueden ser:

- Tecnologías: patentes, procesos, productos y servicios.
- Información: conocimiento de clientes, proveedores, competidores, entorno, oportunidades e investigación.
- Habilidades: desarrolladas por las personas.
- Soluciones de: problemas en equipo, comunicación, administración de conflictos, desarrollo de inteligencia.

En conclusión, el conocimiento es la suma de lo que conocen y saben todos los integrantes de la organización, que proporciona una ventaja competitiva en el mercado.

Desde la perspectiva de la estrategia de cada organización, las competencias se clasifican, según Alles (2016), en:

Competencias cardinales: son aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización, estas representan su esencia y permiten alcanzar su visión. Estas hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización, usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y muy especialmente reflejan aquello que es necesario para alcanzar la estrategia, por su naturaleza las competencias cardinales serán requeridas a todos los colaboradores que integran la organización.

Competencias específicas: son aquellas requeridas a ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones, por lo que también suelen llamarse competencias funcionales, son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir que son jefes de otros.

Finalmente, las competencias específicas por áreas, al igual que las competencias específicas gerenciales se refieren a aquellas características que son necesarias en todos aquellos que trabajen en un área en particular (Alles,2016). A través de las buenas practicas se logrará que solo ingresen a la organización aquellos que posean las competencias necesarias y el grado requerido según el modelo de competencias y el puesto de trabajo a ocupar.

### *3.-Entorno VUCA, Competencias Digitales y Teletrabajo*

Ante un entorno VUCA, los empleados deberán desarrollar competencias digitales relacionadas con la toma de decisiones, con la capacidad de crear relaciones en diferentes contextos y con la autonomía de filtrar, generar y difundir contenido en sus compañías y carreras profesionales.

El concepto de entorno VUCA comenzó a ser utilizado en los años noventa por los soldados norteamericanos. Se trata de un acrónimo inglés compuesto por cuatro términos: Volatility, Uncertainty, Complexity y Ambiguity. Cada palabra significa lo siguiente:

**Volatilidad:** hace alusión a la gran cantidad de cambios producidos, así como a la velocidad a la que se suceden.

**Incertidumbre:** se refiere a la incapacidad para predecir las situaciones o el curso de los acontecimientos que se van dando.

**Complejidad:** se trata de la dificultad para entender y manejar el contexto o para distinguir entre causa y efecto.

**Ambigüedad:** alude a lo complicado de comprender las relaciones entre los distintos elementos que están presentes o que componen el entorno.

De este modo, el concepto de entorno VUCA hace referencia a un contexto cambiante que, por lo tanto, supone un gran desafío. Casamayor & Ramos (2020) refieren que este concepto pretende expresar la vulnerabilidad del medio en el que se debe actuar para ser competitivos, donde los cambios que se producen rápidamente, motivados por la tecnología, los mercados, las tendencias la circulación rápida y voraz de la información o la necesidad de proyectar resultados a corto plazo, determinan una y otra vez la necesidad de reenfocar planes y estrategias.

Para navegar en un entorno VUCA, se requiere adoptar la concepción de una organización líquida, donde es común las ideas de cambio y de adaptación. Las organizaciones líquidas son capaces de formar equipos y estrategias multidisciplinares que se configuran en función de los retos y las necesidades del momento, pueden a lo mejor, deshacerse si se logra la



misión o redefinirse de nuevo si el objetivo persiste. Lo que sí está claro es que un entorno VUCA, requiere una organización líquida; a diferencia de un entorno sólido y asentado, requerirá una organización convencional y estática. (Casamayor & Ramos,2020).

Las compañías han encontrado en la tecnología y el teletrabajo a dos grandes aliados para hacer frente a la situación y, en cierto modo, poder continuar con el trabajo diario. Todo ello, ha obligado a que los responsables de las empresas, los equipos y los clientes se sometan a una transformación cultural a pasos agigantados, para hacer un cambio de mentalidad en lo que a forma de trabajar se refiere.

El teletrabajar está íntimamente relacionado con un cambio de mindset que afecta a cómo es el comportamiento en este nuevo entorno digital: cómo teletrabajo traduce un comportamiento de cómo se está afrontando el proceso de transformación digital que están viviendo todas las compañías. ¿Con qué habilidades se debería contar?

Una aproximación a la definición se orienta hacia el desempeño de los trabajadores en sus trabajos para desarrollar sus actividades de manera eficiente y basados en las habilidades relacionadas con el que-hacer, saber-hacer y el saber-ser (Guzmán, 2016). Gross y Contreras (2006) indican que las personas tienen una constante necesidad de desarrollar sus conocimientos de forma flexible, estructurada y compleja; y que además estos sean transferibles utilizando herramientas ofimáticas que garanticen el almacenamiento de la información, como los formatos corporativos electrónicos, las bases de datos digitales, las páginas web y los medios sociales que garanticen la interacción y el intercambio de la información.

En cuanto a estas competencias digitales, Van Deursen y Van Dijk (2011) concluyen que las habilidades pueden ser formales y operacionales, si se desempeñan en un contexto tecnológico, y de información y estratégicas, cuando se hace referencia al uso de internet. Shevchuk, Strebkov y Davis (2015) afirman que se requiere considerar el nivel educativo y su relación con el incremento de la productividad en la empresa y el tema de remuneración, pues estos aspectos están relacionados con la satisfacción de ambas partes

Las competencias digitales según Deursen Helsper & Eynon (2014), se dividen de acuerdo a la necesidad de la organización; estas pueden ser: de operaciones que hacen referencia al manejo de herramientas de texto, como procesadores y hojas de cálculo; de internet móvil, como instalación de aplicaciones y su utilización; de navegación de la información, como búsquedas e interacción en las redes sociales y comunicación; y, de competencias creativas, como modificación de contenidos

## CONCLUSIONES

Las competencias son todas aquellas habilidades, aptitudes y destrezas que ha adquirido una persona a lo largo de su vida personal, profesional y académica.

Es vital que todos los países desarrollen las competencias con miras a anticipar la evolución de las necesidades en competencias digitales para el trabajo y la vida. Los responsables políticos y las otras partes interesadas deben prever las evoluciones futuras con miras a orientar y definir las prioridades en materia de acciones políticas.

Las organizaciones líquidas son capaces de formar equipos y estrategias multidisciplinares que se configuran en función de los retos y las necesidades del momento, son propicias para enfrentar los entornos VUCA

La modalidad del teletrabajo evidencia una alternativa de contratación laboral que favorece a la organización mejorando su desempeño frente a la competencia. La cultura de la innovación es indispensable para favorecer la capacidad de innovación y aportar al desarrollo de la competitividad en las organizaciones

## Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2016). Selección por competencias: (Nueva Edición) Ed Granica.
- Amozorrutia, Jennifer (2011). Las Organizaciones Inteligentes son las que aprenden: una de las principales vías para lograr la sustentabilidad. Great Place to Work. Mexico.
- Casamayor, G & Ramos, T. (2020). Ecosistemas de aprendizaje. Editorial UOC ISBN 8491805877, 9788491805878
- Castillo, C (2019). ¿Cómo lograr potenciar las capacidades y el talento en los colaboradores? Disponible en: <https://www.bbva.com/es/pe/como-lograr-potenciar-las-capacidades-y-el-talento-en-los-colaboradores/>
- Conci, M & Beltramino, N (2018). El capital intelectual: Su importancia para el desarrollo de las PyMes. Ed. Eduvim. ISBN 9876991272,9789876991278

- Davenport, T.; Prusak, L. (2001). Conocimiento en Acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben. Buenos Aires: Pearson Education.
- De Almeida, M. (2008). Para comprender la complejidad. Recuperado de en: <http://www.edgarmorin.org/libros-sin-costo/91-para-comprender-la-complejidad.html>
- Gómez, J (2015). Artículo de Revisión Rev Mex Anest.Vol. 38. No. 1 enero-marzo 2015 pp 49-55
- Hernández; Cano, M & Arano, R (2017). Gestión del conocimiento para el desarrollo de competencias laborales y su impacto en el proceso productivo de las empresas. Disponible en: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2017/10/06CA201701.pdf>
- Hsieh, T (2011). How Zappos Creates Happy Customers and Employee. Great Place to Work. México
- Quiroz, S & Yangali, J (2018). Valuación del capital intelectual, su contabilización y presentación como activo intangible en los estados financieros INNOVA Research Journal, ISSN 2477-9024 (noviembre, 2018). Vol. 3, No.11 pp. 35-61 DOI: <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n11.2018.889>
- Spencer, L & Spencer, S (2019). Competencias Spencer y Spencer, Resúmenes de Psicología Industrial y Organizacional
- Suchar, D (2016). Organizaciones Inteligentes y Gestión del Conocimiento. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/290818765\\_ORGANIZACIONES\\_INTELIGENTES\\_Y\\_GESTION\\_DEL\\_CONOCIMIENTO/citation/download](https://www.researchgate.net/publication/290818765_ORGANIZACIONES_INTELIGENTES_Y_GESTION_DEL_CONOCIMIENTO/citation/download)
- Vallejo, L (2015). Gestión del talento humano. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Instituto de Investigaciones; 2015