

# Capítulo 3

## Competencias genéricas para enfrentar retos generados por el COVID-19 en tiendas de barrio de la ciudad de Barranquilla

Mauricio Junior Santamaría Ruiz<sup>1</sup>  
Ricardo Romario Antequera Amaris<sup>2</sup>  
Reynier Israel Ramírez Molina<sup>3</sup>

**Cítese como:** Santamaría-Ruiz, M. J., Antequera-Amaris, R. R. y Ramírez-Molina, R. I. (2023). Competencias genéricas para enfrentar retos generados por el COVID-19 en tiendas de barrio de la ciudad de Barranquilla. En F. C. Gómez-Meneses, L. M. Gómez-Melo, D. Valencia-Enríquez, S. Gómez-Herrera, J. M. López-Moreno y J. M. Villota-Paz (comps.), *Avances y desafíos en las ciencias y la ingeniería: nuevos conocimientos para un futuro sostenible* (pp. 65-77). Editorial UNIMAR. <https://doi.org/10.31948/editorialunimar.208.c352>

### Resumen

Este estudio tiene como objetivo, identificar las competencias genéricas del talento humano, apoyadas en las Tecnologías de la Información y la Comunicación, que aborden las problemáticas derivadas de la emergencia económica, social y ambiental del COVID-19 en las tiendas de barrios, seccional Atlántico - Barranquilla. La metodología utilizada es de tipo descriptivo, diseño de campo, transversal y no experimental, utilizando como unidades de observación 192 tiendas ubicadas en la ciudad de Barranquilla. El instrumento utilizado para la recolección de datos fue un cuestionario estructurado por 30 ítems, validado por diez expertos, con una confiabilidad de 0,94. El análisis de datos fue mediante codificación y tabulación en Microsoft Excel (.xlsx). Los resultados muestran que existe un margen de mejora en las competencias genéricas del talento humano en las tiendas de la ciudad de Barranquilla. La competencia mejor evaluada es orientación al cliente con un valor de 2,72. Sin embargo, el indicador más bajo es la gestión tecnológica con un valor de 2,18. En conclusión, se sugiere la implementación de programas de capacitación y formación en las competencias genéricas del talento humano en el entorno digital para mejorar la calidad de servicio y aumentar la competitividad de las tiendas de barrios en la ciudad de Barranquilla.

*Palabras clave:* competencias genéricas del talento humano; TIC; emergencia económica, social y ambiental.

<sup>1</sup> Corporación Educativa del Litoral. [msantamaria@litoral.edu.co](mailto:msantamaria@litoral.edu.co). Universidad de la Costa. Correo: [msantama@cuc.edu.co](mailto:msantama@cuc.edu.co)

<sup>2</sup> Universidad de la Costa. Correo: [ranteque2@cuc.edu.co](mailto:ranteque2@cuc.edu.co)

<sup>3</sup> Universidad de la Costa. Correo: [rramirez13@cuc.edu.co](mailto:rramirez13@cuc.edu.co)



## **Generic competencies to face challenges generated by COVID-19 in neighborhood stores in Barranquilla, Colombia**

### **Abstract**

The objective of this study was to identify the generic competencies of human talent, with the support of Information and Communication Technologies, that address the problems derived from the economic, social, and environmental emergency of COVID-19 in neighborhood stores, Atlántico - Barranquilla section. The methodology used was descriptive, field design, transversal and non-experimental, using 192 stores located in the city of Barranquilla as observation units. The instrument used for data collection was a questionnaire structured with 30 items, validated by ten experts, with a reliability of 0.94. Data analysis was done by coding and tabulation in Microsoft Excel (.xlsx). The results show that there is an opportunity for improvement in the generic competencies of human talent in stores in the city of Barranquilla. The best-evaluated competency was 'Customer orientation', with a value of 2.72; the lowest indicator was technological management with a value of 2.18. In conclusion, it is suggested the implementation of training programs in the generic competencies of human talent in the digital environment, improve the quality of service and increase the competitiveness of the stores studied.

*Keywords:* generic competencies of human talent; ICT; economic, social, and environmental emergency.

## **Competências genéricas para enfrentar os desafios gerados pela COVID-19 em lojas de bairro na cidade de Barranquilla, Colômbia**

### **Resumo**

O objetivo deste estudo foi identificar as competências genéricas do talento humano, com o apoio das Tecnologias da Informação e Comunicação, que abordam os problemas derivados da emergência econômica, social e ambiental da COVID-19 em lojas de bairro, seção Atlântico - Barranquilla. A metodologia utilizada foi descritiva, de campo, transversal e não experimental, utilizando 192 lojas localizadas na cidade de Barranquilla como unidades de observação. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário estruturado com 30 itens, validado por dez especialistas, com uma confiabilidade de 0,94. A análise dos dados foi feita por meio de codificação e tabulação no Microsoft Excel (.xlsx). Os resultados mostram que há espaço para melhorias nas competências genéricas do talento humano nas lojas da cidade de Barranquilla. A competência mais bem avaliada foi 'Orientação para o cliente', com um valor de 2,72; o indicador mais baixo foi a 'Gestão tecnológica', com um valor de 2,18. Em conclusão, sugere-se a implementação de programas de treinamento e capacitação nas competências genéricas do talento humano no ambiente digital, para melhorar a qualidade do serviço e aumentar a competitividade das lojas estudadas.



*Palavras-chave:* competências genéricas do talento humano; TIC; emergência econômica, social e ambiental.

## Introducción

En la actualidad, se entiende que las organizaciones han enfocado sus esfuerzos en mejorar las capacidades humanas, siendo enfáticas en la preparación de sus colaboradores. A nivel mundial, el talento humano es una de las mayores fuerzas motrices del desarrollo y el progreso. Es la base para el desarrollo de nuevas habilidades, competencias y conocimiento lo que impulsa la innovación, la productividad y el crecimiento económico. El talento humano a nivel mundial contribuye al desarrollo de nuevas formas de hacer las cosas y al avance de la tecnología, lo que resulta en un mejoramiento de la calidad de vida de la población. Las competencias del talento humano son una necesidad para la supervivencia de cualquier organización moderna. El enfoque de competencias se ha convertido en una forma estándar para identificar, desarrollar y valorar el talento humano.

América Latina posee un gran talento humano, con una variada cultura y diversidad étnica, que le ha dado una gran variedad de habilidades, las cuales incluyen una gran creatividad, resiliencia, adaptabilidad, entusiasmo y motivación. El talento humano de América Latina ha contribuido a la innovación y el desarrollo de productos y servicios de alto valor; también, le ha permitido convertirse en una de las principales economías del mundo.

En Colombia, el talento humano es una de las mayores fortalezas; se destaca por su capacidad de innovación, creatividad y diversidad. Esta habilidad para identificar y desarrollar las competencias de los colombianos es un recurso clave para su desarrollo económico y social, demostrando una gran destreza para la adaptación y la resolución de problemas, lo que permite desarrollar nuevas formas de abordar los retos, desplegando soluciones creativas y originales para los problemas a los que se enfrentan. Esto permite a las organizaciones, identificar y desarrollar las habilidades que les posibilitan alcanzar los objetivos estratégicos. Las competencias hacen posible desarrollar una cultura y un entorno que estimule el desarrollo e innovación necesarios para mantener su ventaja competitiva; también, son un elemento clave para la planificación de la fuerza laboral y la gestión del capital humano.

Esto significa que las organizaciones necesitan tener una comprensión clara de las competencias del talento humano, que, se dividen en dos grandes grupos: genéricas y técnicas. Las primeras son aquellas habilidades y conocimientos que se aplica en todas las áreas y son necesarias para el trabajo en cualquier entorno. Estas incluyen habilidades de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, solución de problemas, creatividad, motivación, etc. Las segundas son aquellas habilidades y conocimientos relacionados con una profesión o campo específico; incluyen habilidades y conocimientos relacionados con la informática, contabilidad, finanzas, administración, ingeniería, medicina, etc.; son adquiridas a través de la formación académica.



## Marco Teórico

La identificación de competencias genéricas del talento humano apoyadas en las TIC, que atiendan las problemáticas derivadas de la emergencia económica, social y ambiental del COVID-19 en las tiendas de barrio adscritas a la Federación Nacional de Comerciantes Empresarios (FENALCO), seccional Atlántico - Barranquilla, se vuelve una necesidad en el contexto actual. La adaptabilidad, toma de decisiones, comunicación asertiva, trabajo en equipo y liderazgo destacan como competencias críticas que pueden ayudar a las tiendas de barrio a enfrentar los desafíos del mercado, en un entorno incierto y cambiante. Para desarrollar estas competencias, es esencial que los empleados reciban capacitación en TIC y habilidades blandas, así como, que laboren en un ambiente de trabajo que fomente la colaboración y el aprendizaje continuo.

La adaptabilidad se refiere a la capacidad de las personas para ajustarse a las nuevas situaciones y circunstancias en el trabajo. En el contexto del COVID-19, esta es una competencia crítica para los trabajadores de las tiendas de barrio, ya que las regulaciones gubernamentales y las fluctuaciones en la demanda del mercado han cambiado constantemente. La adaptabilidad también implica la capacidad de utilizar nuevas tecnologías y herramientas en el trabajo, para abordar los cambios en el mercado.

Se puede entender como un proceso de aprendizaje continuo y cambio organizacional para enfrentar los cambios en el entorno externo. La adaptabilidad también implica la capacidad de aceptar y aprender de los errores en el trabajo; se relaciona con la capacidad de los trabajadores para colaborar con otros, en aras de superar los desafíos.

La toma de decisiones es una competencia fundamental en el contexto del COVID-19, donde la incertidumbre y la complejidad de la situación pueden dificultar la evaluación de las opciones disponibles. En este sentido, la toma de decisiones efectiva puede ayudar a las tiendas de barrio a responder rápidamente a los desafíos del mercado y garantizar su supervivencia.

Se basa en la evaluación y el análisis de la información disponible para tomar la mejor decisión posible; esto implica la capacidad de considerar múltiples perspectivas y opiniones en la evaluación de las opciones disponibles. Khandekar y Sharma (2020) argumentan que la toma de decisiones efectiva también se relaciona con la capacidad de actuar rápidamente y con confianza en situaciones de incertidumbre.

La comunicación asertiva es una competencia crítica, donde la comunicación clara y efectiva puede ayudar a las tiendas de barrio a comunicar sus políticas y procedimientos a los clientes y empleados, así como a garantizar la seguridad y el bienestar de todos los involucrados; implica la capacidad de recibir y responder adecuadamente a la retroalimentación y los comentarios.



Según Llorente et al. (2018), la comunicación asertiva se basa en la capacidad de comunicar las ideas de manera clara y efectiva, al mismo tiempo que se respeta a los demás. De acuerdo con Seo y Park (2020), también se relaciona con la capacidad de escuchar y entender las necesidades y perspectivas de los demás en el trabajo. Goh et al. (2018), por su parte, argumentan que esta implica la capacidad de expresar las emociones y necesidades concisa y efectivamente, en situaciones de conflicto.

El trabajo en equipo es una competencia fundamental para la colaboración y cooperación, posibilitando ayudar a las tiendas de barrio a enfrentar los desafíos del mercado; implica la capacidad de establecer relaciones efectivas y productivas con los demás en el trabajo.

Para Tuckman y Jensen (2010), el trabajo en equipo se basa en la capacidad de establecer metas y objetivos claros, así como, cooperar y comunicarse efectivamente con los demás. Para De Church y Marks (2012) se relaciona con la capacidad de aprovechar las fortalezas y habilidades individuales de los miembros del equipo, para alcanzar los objetivos comunes. Lin et al. (2021) argumentan que el trabajo en equipo efectivo envuelve la capacidad de gestionar los conflictos y resolver los problemas de manera efectiva.

El liderazgo permite motivar y dirigir a los empleados para alcanzar los objetivos organizacionales en un entorno incierto y cambiante; involucra la capacidad de inspirar y motivar a los demás en el trabajo. Según Northouse (2018), se basa en la capacidad de influir y dirigir a los demás para alcanzar los objetivos organizacionales. Avolio et al. (2019) consideran que se relaciona con la capacidad de inspirar y motivar a los demás en el trabajo. Kouzes y Posner (2017) argumentan que el liderazgo efectivo tiene que ver con la capacidad de establecer una visión clara y motivadora para la organización y, guiar a los demás hacia esa visión.

Con base en la literatura disciplinar, se conceptualiza las habilidades universales que mejoran el desempeño humano, presentes en los actos mercantiles, al igual que los procedimientos de cada área de la empresa. En entornos en donde el recurso humano debe ser autónomo, las competencias genéricas (Corrales et al., 2022; Ramírez et al., 2020) permiten a las personas ser competitivas al momento de enfrentar situaciones imprevistas. La comunicación asertiva es importante en el área de talento humano para mantener un ambiente laboral ameno y positivista, enfocado en el respeto. Desde el área de márketing permite potencializar la imagen corporativa de las organizaciones. El conocimiento digital es fundamental: hace posible el crecimiento, la posición y el reconocimiento, así como una identificación clara del perfil del colaborador (Alles, 2008), entendido como universal, que los seres humanos desarrollan para adaptarse a diversas situaciones y entornos; se considera útil en todas las áreas de la organización, para aumentar la productividad y las competencias situacionales, dado que se genera en un contexto específico y, según las tendencias, tiende a cambiar.



En este sentido, son habilidades universales útiles para afrontar situaciones inesperadas; surgen para dar respuestas a las funciones de apoyo; permiten conocer la capacidad de adaptabilidad y resolución de conflicto de los colaboradores; son conocidas por su constante actualización debido a las transformaciones de la industria y los cambios tecnológicos implementados; son consideradas habilidades blandas, características de las áreas en las cuales se desempeña el colaborador; van de la mano con el modelo de gestión implementado por la empresa; en modelos descentralizados, el colaborador tiene mayor autonomía, por lo cual necesita mejores competencias comunicativas que permitan aprovechar el trabajo en equipo y la libertad para realizar sus funciones. La orientación de estas competencias va enfocada a la cultura organizacional; se hacen mayormente presentes, las competencias fomentadas por el departamento de bienestar desde el área de recursos humanos.

La habilidad comunicativa es la capacidad que posee cada persona para interactuar asertivamente; este aprendizaje se da a lo largo del día a día; se expresa de diferentes maneras: a través del habla, señas, gestos, que hacen parte de la información brindada. Según Chiavenato (2017), es compartir información de forma asertiva, precisa, enmarcada en el respeto, la solidaridad, observando las circunstancias de las demás personas (Ramírez et al., 2020); quienes poseen estas competencias, son hábiles en sus relaciones interpersonales, laborales, familiares, circunstanciales, afectivas; demuestran conocimiento de sus capacidades, saben relacionarse con sus compañeros y, son mediáticos de un ambiente laboral agradable.

Para Laranjeiro et al. (2022) y, Pabón et al. (2019), se conceptualiza como comunicar el pensamiento correctamente, expresando el mensaje con la finalidad de contribuir positivamente a la toma de decisiones objetivas, teniendo presente el contexto inmerso en el acto mismo de la comunicación; la asertividad es fundamental en las competencias comunicativas; fortalece el vínculo entre trabajadores, transmite el mensaje amablemente, facilita la comprensión de la información, fomenta el trabajo en equipo y, caracteriza como líder a quien la ejerce.

Se deduce que en las entidades que promueven estas competencias hay un ambiente laboral agradable, equipos de trabajo bien estructurados, cuyos empleados usan el lenguaje apropiado para expresar sus desacuerdos. La incorporación de las TIC para el desarrollo de la competencia permite hallar formas más dinámicas de aprender, mejorando la pedagogía aplicada, aprovechando las herramientas tecnológicas que ayudan a mejorar sus aptitudes, para crear un perfil más capaz en el mercado laboral, lo que genera relaciones interpersonales más satisfactorias, las cuales son una de las principales razones por las que las organizaciones retienen el talento, así como los vínculos emocionales que se establece en el trabajo.

Las competencias tecnológicas son una competencia distintiva del recurso humano (Ramírez et al., 2020), enfocada en el uso de las nuevas tecnologías,



procurando la potencialización organizacional, innovación, competitividad y dinamismo en los procesos, buscando administrar estratégicamente el recurso, mejorando las organizaciones. De ese modo, es utilizada para optimizar procesos, a través del conocimiento digital, impactando el área operativa y de mercadeo, facilitando la innovación, gestión y desarrollo de procesos, por lo cual se conceptualiza como habilidad diferenciadora del personal competitivo (Mendivil et al., 2022). El conocimiento de medios tecnológicos hace más competente la empresa y brinda mayor capacidad de gestionar información para guiar planes que permitan desarrollar aprendizajes mínimos de ofimática, uso de softwares institucionales, tecnologías de comunicación y herramientas de seguimiento al recurso humano. Este tipo de competencia es valioso porque abarca el conocimiento digital, la gestión de información y el análisis de datos; quien la posee, logra adaptarse a los cambios tecnológicos en las organizaciones.

Partiendo de las investigaciones de Bilbao y Arantza (2021), se requiere esta clase de competencias para cumplir funciones de conocimiento técnico y desempeñar funciones de alta rigurosidad, por lo cual se hace necesario el conocimiento de temas técnicos que permitan orientar la misión de la organización. Cada área se caracteriza por requerir concretamente, funciones misionales inherentes al cargo; por ejemplo, desde el área financiera, el conocimiento técnico contable, los indicadores financieros, el manejo tributario, la toma de decisiones; desde recursos humanos, para mantener la utilidad financiera, el personal debe tener capacidad de liderazgo, orientación al cliente, inteligencia emocional; para gestionar este recurso (Sukier et al., 2020) se requiere habilidades específicas para cumplir con las funciones misionales de cada cargo, consideradas competencias técnicas, conceptualizadas como las capacidades funcionales que permiten el cumplimiento de labores específicas, que precisan conocimiento técnico y práctico, están orientadas al cargo y surgen debido a la necesidad de dar cumplimiento a las funciones misionales del cargo, definidas como habilidades duras que le permiten al colaborador desempeñar su cargo; los elementos que la sistematizan son conocimientos, experiencias, valores y habilidades, utilizados para crear competencias técnicas con enfoque práctico profesional.

Las competencias específicas son conocidas por ser dependientes del área, cargo, funciones y procesos a ejecutar; son conceptualizadas como las habilidades pertinentes según las labores a ejecutar, por lo cual mejoran la competitividad de la organización a través de la tecnificación de sus ciclos procedimentales para realizar mejoras, garantizando la calidad en el recurso humano. El uso de habilidades especializadas es un complemento a los perfiles de competencias (Laranjeiro et al., 2022). Las habilidades que explícitamente son requeridas para alcanzar cargos de alto nivel, son competencias estratégicas de gestión y liderazgo. Toda empresa necesita colaboradores con cualidades específicas (Gómez et al., 2018), habilidades manifiestas para cumplir efectivamente los compromisos técnicos planteados en las empresas; estas son adquiridas mediante la realización de ejercicios, estudios, experiencias; son definidas como las habilidades especializadas o,



aquellas características útiles para demostrar el conocimiento a través del cumplimiento de las funciones. Al participar en cada área, se debe notar que son particulares o especializadas, según el área.

Por consiguiente, se amplía el alcance, partiendo desde las tareas tecnificadas que se debe desempeñar, hasta las competencias necesarias según las áreas internas de la empresa, por lo cual se puede decir que las competencias técnicas son el producto de habilidades, conocimientos, aptitudes y experiencias que se encuentran mayormente presentes en cada área; en el caso del área financiera, los conocimientos de análisis financieros, la experiencia de negociar y la gestión financiera que, si bien son específicas según el cargo, también tienen relación directa con las áreas o departamentos de la organización; para ello se busca profundizar en el conocimiento desarrollando competencias específicas a través del uso de herramientas, software, plataformas web, redes de difusión científica de alto alcance, para aportar profesionales con mejor preparación a la sociedad.

Asimismo, las competencias de gestión están en niveles estratégicos y directivos de las organizaciones; son conceptualizadas como las habilidades, aptitudes, perspectivas e información que posee un individuo, articuladas con la conducta, que mejoran la gestión de procesos, documentación, agilización; son útiles para optimizar el tiempo de respuesta (Pabón et al., 2019), gestionando el riesgo de forma eficiente. Son importantes para decidir asignaciones o tareas (Bilbao y Arantza, 2021); son la combinación de habilidades, cualidades mentales, razonamiento coherente e información hipotética que le brindan al colaborador, un desarrollo holístico, permitiendo gestionar los riesgos operativos y administrativos a través de la aplicación de estrategias.

En conclusión, son el conglomerado de habilidades, conocimientos y experiencias que brindan a un individuo la capacidad de administración, con el fin de resolver necesidades con miras a lograr los objetivos plasmados por la empresa, departamento o área; surgen para integrar procesos a través de la creación de planes de trabajo; se apoyan en las TIC para incrementar su alcance; de ellas se desprenden diversas competencias como: gestión documental, gestión de información, gestión financiera, entre otras.



**Tabla 1**

*Operacionalización de la variable competencias del talento humano*

**Objetivo general:** identificar las competencias genéricas del talento humano apoyadas en las TIC, que aborden las problemáticas derivadas de la emergencia económica, social y ambiental del COVID-19 en las tiendas de barrios, seccional Atlántico – Barranquilla

Variable	Dimensión	Indicadores
Competencias del talento humano y técnicas del talento humano apoyados en las TIC.	Competencias genéricas y técnicas del talento humano apoyados en las TIC.	Adaptabilidad
		Toma de decisiones
		Comunicación asertiva
		Trabajo en equipo
		Liderazgo
		Gestión de la información
		Conocimiento digital
		Pensamiento estratégico
		Orientación al cliente
		Gestión tecnológica

### Desarrollo

Estudio de tipo descriptivo, a través del método cuantitativo, con enfoque en el positivismo, aplicado en campo, extrayendo los datos de forma natural. Técnica: la encuesta; instrumento: un cuestionario estructurado de 30 ítems, con una escala ordinal, mediante opciones de respuestas aplicado a 191 sujetos de las tiendas de barrios en la ciudad de Barranquilla. Se realizó a través de la utilización sistematizada de métodos lógicos de recolección e interpretación de la información recolectada. Partiendo de la premisa de eficiencia en la aplicación de los instrumentos, se contrastó con la definición de Cruz et al. (2014). La confiabilidad es el grado de congruencia que permite medir la certeza de una variable; para la presente investigación se utilizó la fórmula de Alfa Cronbach, para instrumentos con alternativa tipo Likert:

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{St^2} \right)$$

...donde:



$\alpha$  = coeficiente de Cronbach

K = número de ítems: 30

$\sum S_i^2$  = sumatoria de la varianza de los ítems (45,42)

$S_t^2$  = la varianza de la suma de los ítems (473,25)

$\alpha$  = coeficiente de Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{30}{30-1} \left( 1 - \frac{45,42}{473,25} \right) = 0,94$$

Aplicada la fórmula, se obtuvo una confiabilidad del instrumento de (0,94) en el coeficiente de Alfa de Cronbach, la cual indica que el referido instrumento es altamente confiable.

## Resultados y Discusión

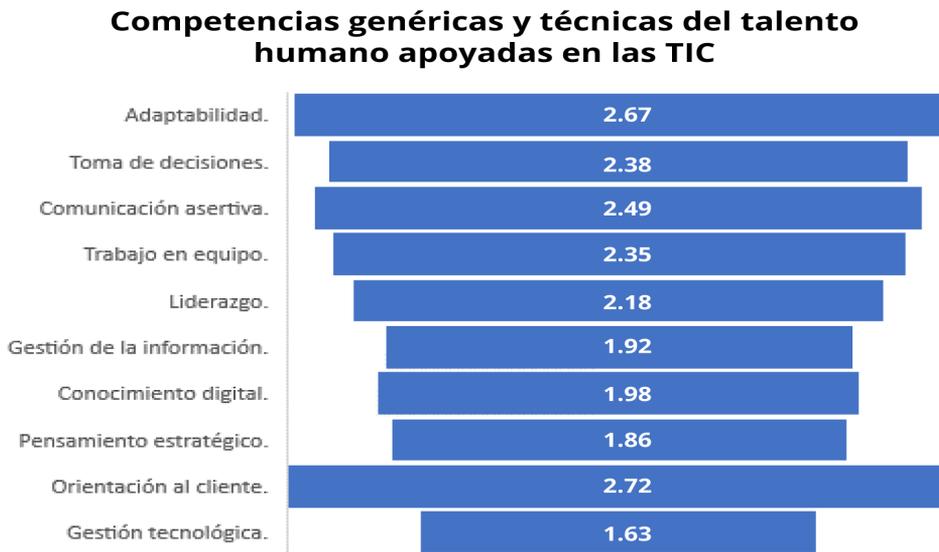
A continuación, se presenta la información obtenida, mostrando la descripción estadística de los porcentajes, como herramienta que permite verificar las tendencias de acuerdo con la alternativa consultada, netamente relacionada con el baremo de interpretación de la media. El análisis de los datos se deriva de las frecuentes comparaciones que son producidas entre los resultados; este depende de la naturaleza del tratamiento estadístico seleccionado. Los tipos o métodos de análisis son variados. Cabe señalar que el análisis no es indiscriminado; cada método tiene su razón de ser y un propósito específico:

- Indicador de Adaptabilidad: 2,67
- Toma de decisiones 2,38
- Comunicación asertiva 2,49
- Trabajo en equipo 2,35
- Liderazgo 2,18
- Gestión de la información 1,92
- Conocimiento digital 1,98
- Pensamiento estratégico 1,86
- Orientación al cliente 2,72
- Gestión tecnológica 1,63.



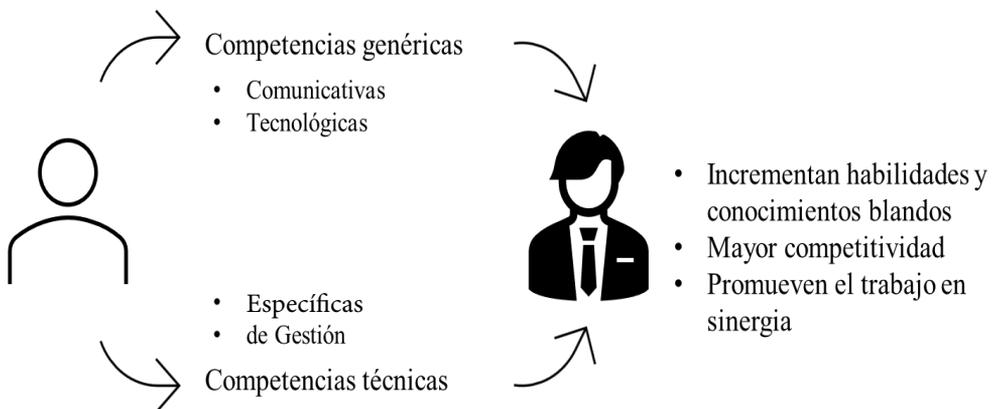
**Figura 1**

*Competencias genéricas y técnicas del talento humano apoyadas en las TIC*



**Figura 2**

*Adquisición de competencias del talento humano*



### Conclusiones

Las competencias genéricas son habilidades universales, útiles para enriquecer el perfil de cada colaborador en todas las áreas de la organización; hacen énfasis en áreas de apoyo, como: operativa, de archivos, relaciones interpersonales y trabajo en equipo; están amarradas a factores psicológicos que marcan rasgos dominantes en los individuos; son efectivas para potencializar el trabajo en equipo, optimizando el tiempo para alcanzar las metas designadas, orientadas siempre a la sustentabilidad de la organización. Las competencias técnicas o competencias específicas de gestión son habilidades de cada área de trabajo;



necesitan mayor dedicación para ser desarrolladas; son diferenciadoras; se solicitan de acuerdo con la razón de ser del cargo, transformando el talento humano, como se muestra en la Figura 2, especificando la importancia de las capacitaciones en conocimientos digitales, financieros y tecnológicos, lo que deriva en conocimiento especializado y alto desempeño profesional, que potencializan los procesos, propiciando la sustentabilidad de las organizaciones.

## Referencias

- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias* (3.ª ed.). Editorial Granica.
- Avolio, B. J., Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (2019). Transformational and charismatic leadership: The road ahead. In *The Routledge companion to leadership* (pp. 147-160). Routledge.
- Bilbao, E. y Arantza, R. (2021). Una revisión sistemática de la literatura sobre el nivel de competencias digitales definidas por DigCompEdu en la educación superior. *Aula Abierta*, 50(4), 841-850. <https://doi.org/10.17811/rifie.50.4.2021.841-850>
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones* (3.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Corrales, J., Ribeiro, N. y Gomes, D. R. (2022). Las competencias exigidas a los trabajadores de la Industria 4.0: Cambios en la gestión de personas. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 40(1), 161-184. <http://dx.doi.org/10.5209/crla.72383>
- Cruz, C., Olivares, S. y González, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Grupo Editorial Patria.
- De Church, L. A. & Marks, M. A. (2012). Leadership in multiteam systems. *Journal of Management*, 38(2), 422-451.
- Goh, Y. W., Sawang, S., & Oei, T. P. (2018). The role of emotion regulation in the relationship between communication competency and conflict resolution styles. *Personality and Individual Differences*, 130, 87-92.
- Gómez, F. J., Lacasta, J. J., Martínez-Tur, V. A. y Rodríguez, C. (2018). Avances en el liderazgo: marco de competencias de los líderes profesionales. *Siglo Cero*, 49(4), 7-34. <https://doi.org/10.14201/scero2018494734>
- Khandekar, S. & Sharma, D. (2020). Decision-making during uncertainty caused by the COVID-19 pandemic. *Materials Today: Proceedings*, 33, 2956-2960.



- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations*. John Wiley & Sons.
- Laranjeiro, A. C., Suleman, F., Botelho, M. C. (2020). A empregabilidade dos graduados: competências procuradas nos anúncios de emprego. *Sociologia, Problemas e Práticas*, (93), 49-69. <http://dx.doi.org/10.7458/spp20209312055>
- Lin, Y. C., Wang, Y. T., & Chen, C. J. (2021). A review of team effectiveness research: What we know and what we need to know. *Journal of Organizational Behavior*, 42(1), 87-109. <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-041719-101841>
- Llorente, M. D., Gómez-López, M., & Ariza-Vega, P. (2018). Development of communication skills and social skills in higher education. *Universal Journal of Educational Research*, 6(11), 2534-2540.
- Mendivil, J., Sanz, B. y Gutierrez, M. (2022). Formación y concienciación en ciberseguridad basada en competencias: una revisión sistemática de literatura. *Pixel bit*. (63), 197-225. <http://dx.doi.org/10.12795/pixelbit.91640>
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications.
- Pabón, L., Pérez, H., Rodríguez, E. y Sandoval, R. (2019). Normalización de competencias laborales del sector de las telecomunicaciones en Colombia: elaboración de normas de competencia para IPv6. En *The 17<sup>th</sup> LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education, and Technology: "Industry, Innovation, and Infrastructure for Sustainable Cities and Communities"*. <http://dx.doi.org/10.18687/LACCEI2019.1.1.365>
- Ramírez, R. I., Lay, N. D. y Sukier, H. B. (2020). Gerencia estratégica para la gestión de personas del sector minero de Venezuela, Colombia y Chile. *Información Tecnológica* 31(1), 133-140. <http://dx.doi.org/10.4067/s0718-07642020000100133>
- Seo, S. H. & Park, H. (2020). The relationship between communication competency, employee job satisfaction, and organizational commitment in the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44, 54-62.
- Sukier, H., Ramírez, R. I., Parra, M., Martínez, K., Fernández, G., & Lay, N. (2020). Strategic Management Human Talent from a Sustainable Approach. *Opción, Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 36(91), 929-953.
- Tuckman, B. W. & Jensen, M. A. (2010). Stages of small-group development revisited. *Group Facilitation: A Research and Applications Journal*, (10), 43-48.

