

# 12

Fecha de presentación: marzo, 2023

Fecha de aceptación: mayo, 2023

Fecha de publicación: julio, 2023

## CARACTERIZACIÓN

DE LAS COMPETENCIAS LABORALES DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES: UN FACTOR CLAVE EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

### CHARACTERIZATION OF THE LABOR COMPETENCIES OF HUMAN TALENT IN ORGANIZATIONS: A KEY FACTOR IN ADMINISTRATIVE MANAGEMENT

Sergio Roberto Dávalos García<sup>1</sup>

E-mail: [sergio.davalos@ucea.udg.mx](mailto:sergio.davalos@ucea.udg.mx)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2528-9165>

Magda Francisca Cejas Martínez<sup>2</sup>

E-mail: [magda.cejas@unach.edu.ec](mailto:magda.cejas@unach.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0618-3608>

Edith Josefina Liccioni<sup>2</sup>

E-mail: [edith.liccioni@unach.edu.ec](mailto:edith.liccioni@unach.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6142-7022>

Hilarión José Vegas Meléndez<sup>3</sup>

E-mail: [hvegas@pucem.edu.ec](mailto:hvegas@pucem.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8526-2979>

<sup>1</sup>Universidad de Guadalajara, México.

<sup>2</sup>Universidad Nacional del Chimborazo. Ecuador.

<sup>3</sup>Pontificia Universidad católica del Ecuador.

#### Cita sugerida (APA, séptima edición)

Dávalos García, S. R., Cejas Martínez, M. F., Josefina Liccioni, E., & Vegas Meléndez, H. J. (2023). Caracterización de las competencias laborales del talento humano en las organizaciones: un factor clave en la gestión administrativa. *Universidad y Sociedad*, 15(4), 120-127.

#### RESUMEN

En el entorno empresarial actual, la gestión efectiva del talento humano se ha convertido en un elemento fundamental para el éxito y la competitividad de las organizaciones. En este contexto, la caracterización de las competencias laborales del personal se presenta como un factor clave en la gestión administrativa, ya que proporciona una base sólida para la identificación, evaluación y desarrollo del talento. El propósito del trabajo investigativo fue caracterizar las competencias laborales identificando y describiendo aquellas que identifican al perfil profesional del administrativo, además de las habilidades, conocimientos y comportamientos necesarios para desempeñar de manera eficiente y efectiva los roles y responsabilidades dentro de una organización. El objetivo del estudio se alcanzó bajo el criterio del diseño de tipo descriptivo e interpretativo los mismos que permitieron conformar una estructura lógica para la organización de los datos respecto a las competencias del profesional en administración. Como resultado se plantea que las competencias pueden variar según el nivel jerárquico, el tipo de sector de la organización (pública o privada) y las características del puesto de trabajo.

**Palabras clave:** Competencias Laborales, Talento Humano, Gestión Administrativa.

#### ABSTRACT

In today's business environment, the effective management of human talent has become a fundamental element for the success and competitiveness of organisations. In this context, the characterisation of the labour competencies of personnel is presented as a key factor in administrative management, as it provides a solid basis for the identification, evaluation and development of talent. The purpose of the research work was to characterise the work competencies by identifying and describing those that identify the professional profile of the administrative staff, as well as the skills, knowledge and behaviours necessary to efficiently and effectively perform the roles and responsibilities within an organisation. The objective of the study was achieved under the criteria of a descriptive and interpretative design, which allowed a logical structure to be created for organising the data on the competences of the administrative professional. As a result, it is proposed that competences may vary according to the hierarchical level, the type of sector of the organisation (public or private) and the characteristics of the job position.

**Keywords:** Labour Competences, Human Talent, Administrative Management.

## INTRODUCCIÓN

En un mundo inundado de información irrelevante, la claridad es poder, cualquiera puede intervenir en el debate acerca de los grandes problemas que hoy tienen las instituciones públicas y privadas; a medida que los ordenadores han hecho que el sistema sea cada vez más complejo y que el ser humano siga desafiando las tecnologías de información y comunicación el escenario será cada vez más complejo para comprenderlo, incluso a medida que aumente la inteligencia artificial es posible que ya pocas cosas se hagan través de procesos centrado en la comprensión y la lógica. (Yumbal, 2018)

Por tanto, los grandes tratadistas de los temas de gestión podrán reestructurar sus prácticas, pero también su cuerpo y su mente. En el pasado, los humanos aprendieron a contralar el mundo exterior a nosotros, pero el control predominaba sobre el mundo interior. Las revoluciones en la biotecnología y la infotecnología han llegado para proporcionar un gran control en la gestión, los procesos, planificación y evaluación entre otros aspectos que giran en torno a la sociedad en general.

El panorama socioeconómico actual, caracterizado por la globalización, la incertidumbre y el uso extensivo de tecnologías de la información y comunicación, así como la transición hacia la empresa 4.0, ha llevado a las universidades a replantear las practicas educativas para desarrollar nuevas competencias en los futuros profesionales que finalmente pasaran a ocupar un puesto de trabajo en las grandes medianas corporaciones empresariales o bien en las instituciones públicas del Estado. Estas competencias tendrán que abordar tanto los conocimientos y habilidades blandas no cognitivas como la creatividad, la innovación, así como una sensibilidad hacia la sostenibilidad social y ambiental.

El orden socioeconómico actual exige a las organizaciones del siglo XXI adaptarse a los cambios constantes y a la necesidad de innovar en un entorno globalizado. En este sentido, las instituciones universitarias deben formar profesionales capaces de enfrentar los desafíos emergentes y de aprovechar las oportunidades que brinda la era digital (Adie et al., 2020).

Además de las competencias técnicas y cognitivas tradicionales, las habilidades blandas y no cognitivas desempeñan un papel crucial en el éxito profesional en el nuevo entorno empresarial. Estas habilidades incluyen la capacidad de comunicación efectiva, trabajo en equipo, resolución de problemas, adaptabilidad al cambio y pensamiento crítico. Los futuros profesionales deben ser capaces de gestionar la incertidumbre y la complejidad, así como de promover la creatividad y la innovación en

sus actividades laborales y por ende el fomento de las competencias. (Almerich et al., 2018).

Asimismo, la sensibilidad hacia la sostenibilidad social y ambiental se ha convertido en un aspecto fundamental en el mundo empresarial actual. Las organizaciones deben ser conscientes de su impacto en la sociedad y el medio ambiente, y los profesionales deben estar preparados para abordar estos desafíos y promover prácticas responsables. (Duque et al., 2021). La crisis que generó la pandemia en todos los sectores fue desastrosa, en especial en el campo laboral, en el turismo afectó la hostelería, los servicios de viaje, el comercio minorista, quedando desproporcionado muchos de sus escenarios; en particular en las comunidades rurales que ofrecen servicio a este sector se vieron afectados considerablemente, incluidos los jóvenes y los trabajadores migrantes, así como a los trabajadores con menor nivel educativo e inferior cualificación no tenían oportunidades para sostenerse. Este declive ocasionado por la pandemia fue desastrosa para la economía mundial y también para el Ecuador por lo que las transformaciones en el campo laboral fueron notorias y en consecuencia afectó en gran escala los sectores socio-económico en general. (Naranjo & Vega, 2021).

El tercer Informe Mundial sobre el Aprendizaje y la Educación de Adultos (GRALE III) de la Unesco (2023) es un documento clave en el contexto de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en el que la comunidad internacional trabaja activamente donde se destaca la importante contribución que el aprendizaje y la educación en especial de adultos donde tienen en diversos sectores de la sociedad y se espera que sea una herramienta valiosa para la nueva agenda global.

En el informe GRALE III, se muestra la realidad de muchos países en el mundo – campo Laboral- donde se requiere la formulación de políticas estrategias y asignación de presupuestos para reactivar la economía mundial. Sin embargo, la importancia estratégica del estudio pone en evidencia el rol protagónico que tiene el aprendizaje, la educación, para la generación de empleo y una ciudadanía más activa, en momentos tan sensibles para el mundo cobra importancia el estudio de los procesos educativos como aquellos que brindan garantía para la búsqueda del bienestar, empleo, mercado laboral, la vida social y comunitaria entre otros.

En este contexto son muchos los organismos internacionales que han expuesto en sus agendas la visión sobre las organizaciones y su talento humano como un mecanismo programado por la tecnología únicamente o como un organismo natural, y como un sistema complejo de base

social, política y técnica integralmente. La complejidad comprendida como aquella donde opera múltiples lógicas y una gran diversidad de fuerzas que no se conjugan en un todo armonioso o estable; complejo porque finalmente hay que comprender que la gestión es un sistema que tiene diseños acuerdos constitutivos que se generan armónicamente, siendo capaz de redefinir y de adaptar esquemas que a través de las personas (talento humano) y los procesos de aprendizaje, así como las prácticas laborales suelen obtener resultados idóneos.

Este estudio pretendió exponer las condiciones que giran en torno a las competencias laborales comprendida como el conjunto de habilidades derivadas de los cambios constantes en el entorno laboral, especialmente el impacto generado tanto en las universidades como en las organizaciones públicas y privada (como las tecnologías de la información y comunicación, nuevos procesos, estructuras y funciones, entre otros). Estas competencias se convierten en un enfoque para orientar los procesos de gestión administrativa.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que la perspectiva extendida de considerar las competencias laborales como el principal enfoque en el sistema educativo con repercusiones importantes en el ámbito laboral es fundamental dado que implica en ambos escenarios un nuevo conocimiento, valor actitud, destreza o componente valioso en la formación profesional. Por ello este trabajo de investigación pretende caracterizar las competencias clave que posee el profesional en el ámbito laboral concretamente en la gestión de la administración. Al respecto la agenda del desarrollo Post 2015 señala la necesidad de los países en compartir principios a través de componentes fundamentales existentes en los tratados internacionales, declaraciones y diversas resoluciones en los objetivos universales de sostenibilidad. En este marco de interés la mencionada agenda apuesta por el desarrollo sostenible y por las capacidades / competencias de los profesionales de diversos sectores como fuente clave en las sociedades actuales e interrelacionadas para el desarrollo endógeno. Entre tanto, estudiar el comportamiento de los perfiles profesionales destaca la necesidad de visibilizar los procesos formativos que contribuyen al desarrollo esperado. (Velazco et al., 2021)

En este orden de ideas, conviene destacar el significado de las competencias en el marco de la Organización Internacional del Trabajo (ILO) cuando la define como aquellas que no son solo identificadas como conocimientos, habilidades o destrezas sino además habilidades distintivas de un individuo. Lo mencionado implica la capacidad de responder a demandas complejas y utilizar recursos psicosociales en un contexto particular.

McClelland, en el ámbito organizacional, utiliza un modelo teórico que representa las competencias como un iceberg, donde solo una de sus cinco características fundamentales es visible (las habilidades) y otra (el conocimiento) puede o no ser observable. Las demás características, como el autoconcepto, las cualidades y las motivaciones, forman parte de las habilidades que se expresan, pero permanecen ocultas.

A tenor de lo expuesto la competencia laboral está vinculada como la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral específica; esto conlleva a generar interpretativamente que toda competencia menciona la demostración de las capacidades en forma real. También sugiere una categorización de la competencia abarcando características visibles, intermediarias y oculta lo expuesto, permite tener una visión más completa y comprensiva de la competencia, que se puede subdividir en tres categorías: ejecución de tareas, atributos personales (actitudes, capacidades, etc.) y una visión holística que engloba ambas.

La ejecución de las competencias se lleva a cabo a nivel individual, pero dentro de un contexto particular o global y en colaboración con otros individuos que comparten el mismo objetivo. Esto resulta en la construcción conjunta de un grupo con el propósito de mejorar la productividad empresarial. Antes de profundizar en este punto, es importante describir con mayor precisión las cinco características que componen el modelo de McClelland: necesidad de logro, necesidad de afiliación, necesidad de poder, orientación hacia metas, autoeficacia, siendo estas aquellas habilidades que se refiere a la capacidad de una persona para llevar a cabo una tarea tanto física como mental como es el caso de las habilidades de pensamiento analítico y conceptual. El conocimiento que hace referencia a la información que una persona posee sobre un área específica; por lo cual el conocimiento es un indicador de lo que una persona es capaz de hacer, pero no necesariamente garantiza lo que realmente hará. (Knobbout & Van Der Stappen, 2020).

Como otra característica del mencionado modelo es el autoconcepto que hace mención de aquellas actitudes, valores y la imagen que una persona tiene de sí misma. Los valores son indicadores de cómo una persona actuará en situaciones donde otro individuo está a cargo del proceso. También a las cualidades, siendo las características físicas o respuestas consistentes frente a situaciones o información específica. La motivación haciendo referencia a los aspectos en los cuales una persona constantemente piensa o desea, y que generan una acción. Las motivaciones impulsan, dirigen y seleccionan la conducta hacia ciertas acciones.

Es así como las competencias laborales en el sector académico y el laboral ha pasado a posicionarse en las agendas internacionales en virtud de los grandes desafíos que concurren en el comportamiento laboral, especialmente en relación con las expectativas y los requisitos específicos de un puesto y con impactos recurrentemente positivos en la dirección gerencial.

## MATERIALES Y MÉTODOS

El objetivo del estudio se alcanzó bajo el criterio del diseño de tipo descriptivo e interpretativo los mismos que permitieron conformar una estructura lógica para la organización de los datos respecto a las competencias del profesional en administración pública. Este estudio se basa en el uso de estrategias metodológicas para llevar a cabo el proceso de investigación y cumplir con los objetivos planteados. Según La Madriz J. (2020), esta fase representa la manera en que se realiza la investigación de forma sistemática y organizada, utilizando los elementos que la componen.

Desde la perspectiva de la especialista, la filosofía de la ciencia se fundamenta en la construcción teórica de la investigación, lo cual permite una aproximación clara al objeto de estudio y determina el enfoque metodológico en concordancia con el paradigma adoptado, siendo así relevante destacar que el enfoque metodológico es una forma de abordar la resolución de un problema dentro de los lineamientos conceptuales establecidos por un determinado paradigma. En este sentido, se consideran opciones que, a través de un paradigma específico, son consideradas para alcanzar los propósitos del estudio. En el caso de esta investigación, se ha adoptado un enfoque mixto que combina los paradigmas cuantitativo y cualitativo a través del método mixto. Según Hernandez & Mendoza (2018), esta herramienta es ampliamente utilizada en diversos estudios científicos y comprende un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos que implican la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos. Esto permite la integración y discusión de los hallazgos encontrados.

En este estudio en particular, se enfatizó en el desarrollo de un enfoque descriptivo, que tiene como objetivo especificar propiedades, características, conceptos, fenómenos, variables o hechos en un contexto específico. Además, se incorporó un enfoque interpretativo mediante el método cualitativo, que permitió buscar datos a través de la investigación documental. Se realizaron revisiones y análisis cuidadosos de documentos escritos y virtuales que resaltan la importancia del objeto de estudio planteada cuyo propósito apunta a caracterizar las competencias laborales del talento humano en las organizaciones

como un factor clave en el desempeño de las actividades laborales que conlleva la gestión administrativa, (ver tabla 1 y 2) cabe destacar que se consultó documentos de interés en la temática a través de bibliografía especializada, de esta manera se logró realizar precisiones y búsquedas documentales que fueron producto de los referentes teóricos sustentando así las interpretaciones que se derivaran de estas teorías, clarificando los ejes de análisis, las ideas centrales concebidas que a su vez sirvieron de anclaje para interpretar la información derivada de la realidad y de interpretaciones obtenidas en el estudio.

El método analítico también fue empleado dado que se desarrolló a través del proceso intelectual lógico que permitió la interpretación de las partes en el estudio, teniendo en cuenta que se deriva de la búsqueda documental / bibliográfica a través del Google Académico y Google boom ambos buscadores contenían información de interés relacionado con el tema de competencias laborales.

Estas fuentes de información dieron lugar (libros, artículos, informes internacionales) al desarrollo del método científico de una investigación pura respetando cada una de las etapas que contempla este método, el mismo que permitió conformar la base de datos proporcionando condiciones sobre los productos de investigación que reflejan la importancia de esta temática.

El uso de los métodos mixtos permitió acceder a la comprensión de las teorías vinculadas a la gestión del talento humano y al turismo convirtiéndose el estudio en unidades de análisis articuladas desde la conexión propia de los conceptos sobre las competencias laborales y la red teórica de acepciones que sustentan el estudio, destacándose su rol en los recintos y acervos informativos como: bibliotecas virtuales, tesis doctorales, artículos científicos, hemerotecas online entre otros.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Concebir las competencias laborales implica comprender su alcance y diferentes definiciones debido a que el ámbito laboral engloba tanto profesiones como ocupaciones. En la actualidad, las competencias en forma general se caracterizan desde diferentes perspectivas, considerando habilidades, actitudes, conocimientos, estándares de desempeño, entre otros aspectos. En el contexto de este estudio, se entiende que el alcance de comprensión de las competencias se encuentra en el contexto laboral, ya que es este contexto es el que determina la identificación de las competencias indicando dónde y cuándo somos competentes y condicionando nuestra actuación profesional. (Cejas et al., 2017).

No resulta sencillo articular el concepto con las prácticas que derivan de la metodología para comprender el alcance de las competencias, esto implica la búsqueda de una opinión consensuada en los estudios teóricos y empíricos que respalda la relevancia que tiene está en proceso de gestión educativa y laboral.

Asimismo, se ha observado una asociación entre las competencias demostradas, los resultados del aprendizaje y el desarrollo profesional, así como los beneficios del aprendizaje derivados de las múltiples acciones en actividades diversas; han sido muchos los estudios que han abordado esta temática, como los realizados por diversos especialistas (Cuesta, 2018; Escudero 2020; Azmi & Noer, 2020) que dan cuenta de la relevancia estratégica del tema y sus dimensiones.

Con base a la información consultada las competencias laborales son heterogéneas en las categorías del saber (cognitivas, disciplinares y conceptuales), Saber hacer (procedimentales e instrumentales) dado que su pertinencia estará asociada al tipo de actividad que realicen. Por tanto, el enfoque por competencias en un marco de gestión por proceso es la forma en que las organizaciones responden para lograr la adaptación productiva y estratégica a las características, necesidades y expectativas de los consumidores de bienes y servicios, quienes, en definitiva, gracias a sus roles, controlan y determinan las acciones de la organización y del personal para alcanzar los propósitos esperados.

El informe sobre el panorama de América Latina y el Caribe realizado por la OIT enfatiza la importancia de abordar la brecha de habilidades existente en el campo de la gestión del talento humano. Además, se destaca la necesidad de incrementar el acceso a la formación basada en competencias como una herramienta que promueva la diversificación productiva y facilite el acceso y un empleo decente.

Caracterizar las competencias tiene diversas miradas en particular la manera de desarrollarla comprendiendo la idoneidad entre el perfil de trabajo y las funciones requeridas para alcanzar un alto desempeño, lo que implica que no solo se adquiere competencias desde el sector educativo, también se adquiere por la experiencia y además por una formación continua que todo profesional debe tener y mantener.

Entre tanto para efecto de este estudio aborda la comprensión de la definición de competencia como resultado de la información consultada a través de diferentes fuentes de índole bibliográfica, destacándose como resultado los siguientes aspectos que caracterizan las competencias laborales (tabla 1):

Tabla 1: Significado de las Competencias.

Atributos Personales vinculados al trabajo	Hacen referencia aquellos que identifican las capacidades, motivos, rasgos de personalidad, auto conceptos, aptitudes, actitudes y valores, así como las características de la personalidad y recursos individuales vinculantes al nivel profesional
Atributos profesionales	Se refiere a los atributos que posibilitan desempeño laboral idóneo, identificados como flexibles, creativos y competitivos en un campo profesional específico.
Habilidades técnicas	Son las actitudes requeridas para explorar hechos y fenómenos, permitiendo con ello analizar problemas, observar y obtener información, a través de las diversas opciones que permiten definir, desarrollar y evaluar los métodos de análisis.
Habilidades interpersonales	Son aquellos conocimientos, actitudes y habilidades cognitivas, emocionales y comunicativas que articuladas entre sí hacen posible que actuemos de manera constructiva en la sociedad.
Competencias básicas	Destacan las capacidades intelectuales indispensables para el aprendizaje de una profesión, entre las que se encuentran e identifican las competencias cognitivas, técnicas y metodológicas.
Competencias integrales	Son aquellas que permiten integrar los saberes teóricos y prácticos incorporando criterios y evidencia de conocimientos habilidades y destrezas para un desempeño idóneo.

**Fuente:** Elaboración propia.

En el marco de esta consulta documental, y a propósito de las diversas clasificaciones que han generado respecto a las competencias laborales se tuvo en cuenta las tres grandes dimensiones capacidad de aprender a ser, hacer y saber; destacándose las competencias claves que se requieren para un profesional en el campo de la gestión

administrativa; estos resultados corresponde a una prueba piloto que se realizó a cincuenta profesionales que laboran en entidades universitarias y empresas privadas del área de administración en la zona 3 (Cotopaxi, Pastaza, Tungurahua, Chimborazo) del Ecuador.

Tabla 2: Competencias Profesionales en el Administrador

COMPETENCIAS	MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE
<b>1. Compromiso Institucional:</b> capacidad de comprensión del compromiso institucional orientado su actuación profesional de acuerdo a los propósitos de la misma	40,00%	53,30%
<b>2. Toma de Decisiones:</b> se refiere a la capacidad de una persona para evaluar diferentes opciones, analizar la información relevante y seleccionar la mejor alternativa en una situación determinada	20,00%	66,70%
<b>3. Comunicación :</b> Capacidad de escuchar, hacer pregunta, expresar, concepto e ideas en forma efectiva.-,	13,30%	60,00%
<b>4. Pensamiento Análítico:</b> Implica la capacidad de recopilar, analizar y evaluar información de manera crítica y objetiva para identificar patrones, tendencias o problemas subyacentes	13,30%	80,00%
<b>5. Trabajo en Equipo:</b> Capacidad para tener el proposito genuino que permita trabajar en colaboración con los demás miembros de la organización-	33,30%	60,00%
<b>6. Iniciativa:</b> Se refiere a la capacidad de tomar acciones proactivas y emprender actividades sin necesidad de que se soliciten o se indiquen específicamente	20,00%	6,70%
<b>7. Planificación y Gestión:</b> Capacidad de establecer y conducir proyectos dando cumplimiento a los objetivos propuestos	26,70%	46,70%
<b>8. Confianza en si mismo:</b> Capacidad para reconocer y mantener las emociones y evitar reacciones adversas ante provocaciones	20,00%	73,30%
<b>9. Relaciones Interpersonales:</b> Capacidad para interactuar con los otros.	26,70%	66,70%
<b>10. Dominio de Tics:</b> son habilidades necesarias para utilizar de maneras efectiva y productiva las tecnologías digitales en diferentes contextos	26,70%	60,00%

**Fuente:** Elaboración Propia

En virtud de lo planteado y luego de ser sistematizada la información de los resultados obtenidos en cuanto al alcance y significado para la caracterización de las competencias laborales se consideró fundamental para el análisis realizado plantear gráficamente las competencias que caracterizan al profesional de la administración.

En este sentido, con el propósito de conceptualizar el alcance y significado que tiene la temática entre los resultados obtenidos se encuentra la necesidad de indicar la comprensión de las competencias enmarcadas en el alcance que los investigadores de este trabajo han creído conveniente, es así como las concepciones que se han abordado del significado de las competencias permitiendo la concepción del perfil adecuado o esperado para el desempeño de un puesto de trabajo y por ende la caracterización esperada.

## COMPETENCIAS



Figura 1: Competencias

Fuente: Elaboración Propia.

La tendencia en el desarrollo de las competencias de los administradores apunta al dominio de las TICs seguido de competencias tales como el compromiso institucional, el trabajo en equipo, planificación y gestión, relaciones interpersonales entre otros. Ver figura 1

Desde la perspectiva de las competencias laborales resulta importante destacar una definición al respecto la cual es compleja debido a la diversidad de estudios destacados en el tema, entre tanto, se presentan múltiples acepciones y actuaciones que determinan el alcance de las competencias laborales.

Por tanto, la literatura especializada en temas de competencias laborales es diversa y se articula con áreas del conocimiento que incorporan la importancia que relaciona la capacidad individual de aprender y también de demostrar lo que se aprende, generando resultados esperados en la vida diaria y profesional.

### CONCLUSIONES

La caracterización de las competencias laborales del talento humano en las organizaciones se ha revelado como un factor clave en la gestión administrativa. Mediante una revisión de literatura exhaustiva, se logra evidenciar que las competencias laborales se definen como el conjunto de conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes que los administradores deben poseer para realizar eficazmente sus funciones en el entorno laboral y van más allá de la formación académica y se centran en las capacidades específicas requeridas para un desempeño efectivo en un puesto de trabajo determinado.

La metodología utilizada en este estudio ha permitido caracterizar de manera precisa las competencias laborales que identifican el perfil profesional de un administrador; destacándose así que dichas competencias identificadas pueden variar según el nivel jerárquico, el sector de

la industria y las demandas específicas del puesto de trabajo.

Los resultados obtenidos enfatizan la importancia de una gestión efectiva de las competencias laborales demostrando que las mismas son necesarias para cada puesto de trabajo y que las organizaciones pueden diseñar programas de selección, formación y desarrollo más precisos y eficientes. Es crucial tener en cuenta que las competencias laborales no son estáticas y que las organizaciones deben estar dispuestas a actualizar y adaptar continuamente sus enfoques de gestión de competencias en respuesta a las demandas cambiantes del mercado y las nuevas tecnologías.

### REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Adie L., Stobart G., Cumming J. (2020). The Construction of the Teacher as Expert Assessor. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*. 48(4):436-453. (In 0Eng.) DOI: <https://doi.org/10.1080/1359866X.2019.1633623>.
- Almerich G., Díaz G.I., Cebrián C.S. & Suárez R.J. (2018). Estructura dimensional de las competencias del siglo XXI en estudiantes universitarios de Educación. *Relieve*, 24 ( 1 ), art. 5. <http://doi.org/10.7203/relieve.24.1.12548>
- Azmi, M. & Noer, F. (2020). The Andragogical Approach for Teaching English Speaking Skill for College Students. *Journal of Applied Science, Engineering, Technology, and Education*, 2(2), 136-140. <https://doi.org/10.35877/454RI.asci2264>
- Cejas M. F., Mendoza V. D., Navarro M.C., Morales J.P. (2021). Pedagogical Leadership within the Framework of Human Talent Management: A Comprehensive Approach from the Perspective of Higher Education in Ecuador. *ИНТЕГРАЦИЯ ОБРАЗОВАНИЯ*. 25(1). <http://eosj.mrsu.ru/index.php/edumag/article/view/673>
- Martínez, M. C., Mendoza, D., Alban, C., & Pérez, E. A. F. (2020). Caracterización del perfil de las competencias laborales en el docente universitario. *Orbis: revista de Ciencias Humanas*, 15(45), 23-37.
- Cejas, M. M. y Vásquez, G. R. y Chirinos, N.I., (2017). *Administración de recursos humanos. la arquitectura estratégica*. <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/13757/1/978-9942-765-04-8%20ADMINISTRACI%C3%93N%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS%20LA%20ARQUITECTURA%20ESTRAT%C3%89GICA%20DE%20LAS%20ORGANIZACIONES.pdf>

- Cotronei-Baird, V.S. Academic hindrances in the integration of employability skills development in teaching and assessment practice. *High Educ* 79, 203–223 (2020). <https://doi.org/10.1007/s10734-019-00405-4>
- Cuesta, O. (2018). Reconocimiento social del docente universitario: Subjetividad agobiada, puja por el prestigio académico y reivindicación del acto educativo. *The USB Agora/ El ágora USB*, 18 (1), 54-71. <http://doi.org/10.21500/16578031.3292>
- Escudero M. J. (2020). Cambio de Paradigma en la Formación Continuada del Profesorado: Escenario, Significados, Procesos Y Actores. *Revista Currículum*, 33; pp. 97-125; Doi: <https://doi.org/10.25145/j.qurricul.2020.33.06>
- Gonzalez, J., Wagenaar R., (2005). Tuning Educational Structures in Europe II. *University of Deusto*. [https://www.ehea.info/media/ehea.info/file/Tuning\\_project/93/4/Tuning-Universities-contribution-to-Bologna-Process\\_575934.pdf](https://www.ehea.info/media/ehea.info/file/Tuning_project/93/4/Tuning-Universities-contribution-to-Bologna-Process_575934.pdf)
- Hernández S. R. & Mendoza, C. P. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Editorial Mc Graw Hill Education,
- Jan, V., Ilie S. y Vignoles A. (2018). Building the foundations for measuring learning gain in higher education: A conceptual framework and measurement instrument. *Journal Higher Education Pedagogies*. 3(1), 266–301. <https://doi.org/10.1080/23752696.2018.1484672>
- Knobbout J. & Van Der Stappen E. (2020). Where is the Learning in Learning Analytics A Systematic Literature Review on the Operationalization of Learning-Related Constructs in the Evaluation of Learning Analytics Interventions. *IEEE Transactions on Learning Technologies*, 13(3), pp. 631-645, 1. Doi: 10.1109/TLT.2020.2999970.
- La Madriz, Jenniz (2020). Metodología de la Investigación. Editorial Cide. <http://repositorio.cidecuador.org/bitstream/123456789/75/1/Metodologia>.
- Naciones Unidas para el Desarrollo (2015). *Implementación de la Agenda para el Desarrollo Después de 2015*. Oportunidades a Nivel Nacional y Local. *Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUD)* [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/Delivering%20the%20Post-2015%20Development%20Agenda\\_Spanish\\_web.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/Delivering%20the%20Post-2015%20Development%20Agenda_Spanish_web.pdf)
- Naranjo P. G. & Vega F. V. (2021). Digital Andragogical Competences of Ecuadorian Higher Education Teachers during the COVID-19 Pandemic. *European Journal of Educational Research*. 10(3). Pages: 1341-1358, <https://doi.org/10.12973/eu-jer.10.3.1341>
- Organización Internacional del Trabajo. ILO. (2021). X Configurar las competencias y el aprendizaje permanente para el futuro del trabajo. Conferencia Internacional del Trabajo 109.a Reunión. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_814251.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_814251.pdf)
- UNESCO (2023). Informe Mundial sobre el Aprendizaje y la Educación de Adultos (GRALE). <https://uil.unesco.org/es/educacion-adultos/informe-mundial-sobre-el%20aprendizaje-y-la-educacion-de-adultos>
- VelazcoDJM, CejasMN, MartínezMFC, NaranjoPGV, Falcón VV. (2021). Competencias andragógicas digitales de los docentes de educación superior ecuatorianos durante la pandemia del covid-19. *European Journal of Educational Research*. 10(3) 1341 - 1358. <https://www.eu-jer.com/digital-andragogical-competences-of-ecuadorian-higher-education-teachers-during-the-covid-19-pandemic>
- Yuval N. H. (2018). *21 lecciones para el siglo XXI*. Editorial Debate