

## Estrategias para mejorar la gestión de competencias laborales en las PYMES

**Ab. Elizabeth Mercedes Cevallos Gorozabel Mgt.<sup>1</sup>**

Docente de la Universidad Técnica “Luis Vargas Torres” de Esmeraldas  
Esmeraldas-Ecuador

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0425-3497>

Correo Institucional: [elizabeth.cevallos@utelvt.edu.ec](mailto:elizabeth.cevallos@utelvt.edu.ec)

Correo Particular: [Cevallos-gorozabel-1966@hotmail.com](mailto:Cevallos-gorozabel-1966@hotmail.com)

### RESUMEN

El propósito de este artículo es desarrollar estrategias para mejorar la gestión de competencias laborales en las pequeñas y medianas empresas (pymes) del cantón Esmeraldas. Se proponen dos estrategias principales: un plan de aprendizaje y desarrollo que ofrece educación y preparación a los colaboradores a través de programas de formación en línea, y la rotación de puestos de trabajo, que permite adquirir nuevas habilidades desde diferentes roles, identificando áreas de mejora y necesidades de desarrollo para ascender a posiciones de mayor responsabilidad. El enfoque metodológico utilizado es descriptivo, con un diseño de campo no experimental. La muestra consistió en treinta empleados administrativos de empresas constructoras del cantón Esmeraldas. La recopilación de datos se realizó mediante un cuestionario de 10 ítems con respuestas tipo escala Likert. Los datos fueron analizados estadísticamente utilizando frecuencias absolutas y relativas, así como medidas de tendencia central y desviación estándar, presentados en tablas. Los resultados sugieren que las estrategias implementadas están diseñadas para promover el desarrollo de competencias en los empleados, alineándose con las necesidades y procesos del entorno para mejorar la competitividad de las organizaciones.

**Palabras claves:** Gestión de competencias laborales, Pequeñas y medianas empresas (pymes).

### Strategies to improve skills management labor in SMEs

#### ABSTRACT

The purpose of this article is to provide foundations to improve the management of labor skills in small and medium-sized enterprises (SMEs) in the Esmeraldas canton. Two main strategies are proposed: a learning and development plan that offers education and preparation to employees through online training programs,

---

<sup>1</sup> Ab. Elizabeth Mercedes Cevallos Gorozabel Mgt. Docente de la Universidad Técnica “Luis Vargas Torres” de Esmeraldas. Correo Institucional: [elizabeth.cevallos@utelvt.edu.ec](mailto:elizabeth.cevallos@utelvt.edu.ec)

and job rotation, which allows the acquisition of new skills from different roles, identifying areas for improvement. and development needs to advance to positions of greater responsibility. The methodological approach used is descriptive, with a non-experimental field design. The sample consisted of thirty administrative employees of construction companies in the Esmeraldas canton. Data collection was carried out using a 10-item questionnaire with Likert scale responses. The data were statistically analyzed using absolute and relative frequencies, as well as measures of central tendency and standard deviation, presented in tables. The results suggest that the implemented strategies are designed to promote the development of competencies in employees, aligning with the needs and processes of the environment to improve the competitiveness of organizations. It is concluded that a well-formulated strategy can contribute to achieving the established objectives.

**Keywords:** Labor skills management, Small and medium-sized enterprises (SMEs).

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, abordar la mejora en la gestión de competencias laborales en las pequeñas y medianas empresas (pymes) del cantón Esmeraldas se ha vuelto un desafío cada vez más complejo. La irrupción de la tecnología ha creado nuevos escenarios en términos de información y comunicación, forzando a las empresas a adaptarse al trabajo en línea y a buscar nuevas estrategias para gestionar eficazmente los recursos humanos y fomentar el desarrollo de competencias sociolaborales<sup>2</sup>.

La instauración de una cultura de servicio entre los empleados puede tener un impacto positivo en su entorno laboral, mientras que la implementación de acciones estratégicas se vuelve esencial para alcanzar el éxito empresarial. En este sentido, es crucial diseñar actividades que amplíen el espectro de competencias laborales de los empleados.

En este contexto, las empresas deben priorizar acciones que beneficien tanto a sus empleados como a los empresarios. La posibilidad de acceder a materiales de capacitación desde diversos dispositivos, como portátiles, tabletas y smartphones, brinda una flexibilidad sin precedentes. Los empleados pueden estudiar en línea, incluso sin conexión a internet, lo que les permite adaptar su aprendizaje a sus horarios y entornos individuales.

---

<sup>2</sup> Véase, por ejemplo, Delcourt (1999). El artículo puede consultarse en <http://www.trainingvillage.gr>, en versión electrónica en español.

Esta herramienta también resulta ventajosa para los empresarios, ya que les permite supervisar el progreso de los empleados, monitorear el rendimiento de los diferentes departamentos y evaluar el desempeño individual de cada trabajador, todo ello desde cualquier parte del mundo.

En este contexto, el objetivo principal de este artículo es desarrollar estrategias para mejorar la gestión de competencias laborales en las pymes del cantón Esmeraldas. Se presentan dos estrategias fundamentales: en primer lugar, un plan de aprendizaje y desarrollo que brinde educación y preparación a los colaboradores, permitiéndoles tener un mayor control sobre su propio proceso de aprendizaje, lo que puede aumentar su eficacia y rendimiento. Los programas de formación en línea, con modalidad e-learning, se presentan como una opción atractiva, ya que permiten a los empleados aprender a su propio ritmo y acceder al material de estudio de forma inmediata. En segundo lugar, se propone la rotación de puestos de trabajo, que se basa en el aprendizaje de nuevas habilidades desde diferentes roles, permitiendo identificar áreas de mejora y habilidades necesarias para avanzar a posiciones de mayor responsabilidad.

Estas dos estrategias pueden interactuar de manera sinérgica para promover el desarrollo de los empleados y alcanzar los objetivos organizacionales. Al orientar a los colaboradores hacia un mejor desempeño y aprovechar sus talentos individuales, las empresas pueden potenciar el crecimiento y la competitividad en el mercado.

## **DESARROLLO:**

### **Las pymes en Ecuador**

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Ecuador juegan un papel importantísimo en la economía del país, siendo una fuente significativa de empleo y dinamismo económico.

Las pymes contribuyen de manera importante al Producto Interno Bruto (PIB) de Ecuador. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), estas empresas representan una parte considerable del sector productivo nacional, son un motor fundamental en la generación de empleo, se estima que más del 60% de los empleos en el país provienen de pequeñas y medianas empresas, lo que subraya su relevancia para la estabilidad laboral y el bienestar social.

Las pymes en Ecuador abarcan una amplia gama de sectores, incluyendo comercio, manufactura, servicios, agricultura y tecnología. Esta diversidad les permite adaptarse a diferentes nichos de mercado y necesidades locales. Uno de los principales desafíos que enfrentan las pymes ecuatorianas es el acceso al financiamiento. Las restricciones crediticias y las altas tasas de interés limitan su capacidad para crecer

y expandirse. Sin embargo, existen programas gubernamentales y de cooperación internacional que buscan mejorar esta situación.

La informalidad es un problema recurrente entre las pymes, muchas operan sin registrarse formalmente debido a los altos costos y la complejidad burocrática, lo que les impide acceder a beneficios y protecciones legales, la formalización es decisivo para su desarrollo sostenible y competitivo.

El gobierno ecuatoriano ha implementado diversas políticas y programas para apoyar a las pymes, tales como incentivos fiscales, facilidades para la exportación y programas de capacitación empresarial, estas iniciativas buscan fortalecer su competitividad y sostenibilidad.

Existen varias asociaciones y cámaras de comercio que representan y apoyan a las pymes en Ecuador. Estas organizaciones ofrecen servicios de asesoramiento, capacitación y networking, además de actuar como intermediarios entre el sector privado y el gobierno.

Las pymes están cada vez más inclinadas a adoptar nuevas tecnologías e innovaciones para mejorar su productividad y eficiencia. El acceso a herramientas digitales y el comercio electrónico se han vuelto vitales, especialmente en el contexto de la pandemia de COVID-19, que aceleró la digitalización de muchas de estas empresas.

Las pymes ecuatorianas tienen la oportunidad de integrarse más profundamente en cadenas de valor regionales y globales. Los tratados de libre comercio y acuerdos de cooperación pueden abrir nuevos mercados y oportunidades de exportación. La sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial están ganando importancia entre las pymes. Adoptar prácticas empresariales sostenibles no solo mejora su imagen y reputación, sino que también puede resultar en ahorro de costos y nuevas oportunidades de negocio.

Las pymes en Ecuador son fundamentales para la economía y el bienestar social del país. Aunque enfrentan desafíos significativos, las iniciativas de apoyo y la creciente adopción de tecnología presentan oportunidades valiosas para su desarrollo y crecimiento futuro.

En Ecuador, el panorama de las pequeñas y medianas empresas (pymes) es bastante dinámico y variado. Según los datos más recientes proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) y otras fuentes oficiales, se estima que hay alrededor de 900,000 unidades económicas en el país, de las cuales una gran mayoría se clasifica como pymes.

### **Clasificación de las Empresas en Ecuador**

Las pymes en Ecuador se dividen generalmente en tres categorías:

Microempresas: Aquellas que tienen hasta 10 empleados.

Pequeñas empresas: Aquellas que tienen entre 11 y 49 empleados.

Medianas empresas: Aquellas que tienen entre 50 y 199 empleados.

### **Datos Específicos**

Microempresas: Constituyen aproximadamente el 90% del total de las unidades económicas. Esto significa que hay cerca de 810,000 microempresas en el país.

Pequeñas empresas: Representan alrededor del 7% del total, lo que se traduce en aproximadamente 63,000 pequeñas empresas.

Medianas empresas: Constituyen aproximadamente el 3% del total, sumando alrededor de 27,000 medianas empresas.

### **Relevancia Económica**

Estas cifras subrayan la importancia de las pymes en el contexto económico y social de Ecuador. Las microempresas, en particular, son predominantes y fundamentales para la generación de empleo y la actividad económica en diversas regiones del país. Las pequeñas y medianas empresas, aunque menos numerosas, también juegan un papel crucial en términos de innovación, exportación y contribución al PIB.

### **Desafíos y Oportunidades**

A pesar de su gran número y relevancia, las pymes en Ecuador enfrentan varios desafíos, incluyendo dificultades para acceder a financiamiento, la necesidad de formalización, y la competitividad en mercados globalizados. Sin embargo, las iniciativas gubernamentales, las políticas de apoyo y el creciente enfoque en la digitalización y la sostenibilidad presentan oportunidades significativas para su crecimiento y desarrollo.

En Ecuador hay aproximadamente 900,000 unidades económicas, de las cuales una gran mayoría son pymes, desempeñando un papel esencial en la economía nacional y en la generación de empleo.

### **La Provincia de Esmeraldas**

La provincia de Esmeraldas, ubicada en la región costera de Ecuador, tiene una economía diversificada con un importante número de pequeñas y medianas empresas (pymes) que contribuyen al desarrollo local. Sin embargo, obtener una cifra exacta de pymes en una provincia específica como Esmeraldas puede ser un reto debido a la variabilidad en los registros y la formalidad de las empresas.

Aunque no hay datos exactos disponibles públicamente para el número total de pymes específicamente en Esmeraldas, se pueden hacer algunas estimaciones basadas en información general del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) y otras fuentes locales:

El censo económico de Ecuador proporciona información sobre la distribución de empresas en diferentes provincias. Según estos datos, la mayor concentración de pymes se encuentra en provincias con grandes centros urbanos como Pichincha y Guayas. Esmeraldas, siendo una provincia menos poblada y menos urbanizada en comparación, tiene una menor concentración de pymes.

Según informes locales y regionales, se estima que la provincia de Esmeraldas podría tener varios miles de pymes, principalmente en sectores como comercio, agricultura, pesca, turismo y servicios.

Las pymes en Esmeraldas están diversificadas en varios sectores. El comercio y los servicios son prominentes en las áreas urbanas, mientras que la agricultura, la pesca y el turismo son cruciales en las áreas rurales y costeras.

El gobierno ecuatoriano y diversas organizaciones no gubernamentales han implementado programas específicos para apoyar a las pymes en Esmeraldas, especialmente después de desastres naturales como el terremoto de 2016, que afectó gravemente a la provincia. Estos programas incluyen financiamiento, capacitación y asistencia técnica, hay iniciativas locales que promueven el desarrollo de pymes, como ferias comerciales, programas de formación empresarial y redes de colaboración entre emprendedores.

Según el Directorio de Empresas 2014 del Instituto Nacional de Estadística y Censos-INEC-, el 2,2% de las empresas nacionales se encuentran ubicadas en la provincia de Esmeraldas.<sup>3</sup> Las pymes son vitales para la economía local, proporcionando empleo y fomentando el desarrollo económico en la región. Para obtener datos más precisos, se podría consultar directamente al INEC o a la Cámara de Comercio de Esmeraldas.

### **1.- Gestión por competencias laborales**

La administración efectiva de una empresa mediante el enfoque de competencias laborales es fundamental para el desarrollo de individuos que posean y muestren conocimientos específicos y habilidades relevantes en sus roles laborales. La gestión por competencias implica establecer criterios que

---

<sup>3</sup> Fuente: Directorio de Empresas 2014, INEC Elaboración: Observatorio de la PyME de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador

guíen la administración del personal en función de sus capacidades, contribuyendo así al logro de los objetivos organizacionales..

En la actualidad, las competencias se han convertido en un aspecto esencial del desarrollo humano en el ámbito empresarial. Es crucial crear un entorno de trabajo que fomente oportunidades de desarrollo para los empleados. Las empresas están adoptando nuevas estrategias para mantenerse competitivas y asegurar que sus empleados cuenten con las habilidades necesarias para sobresalir en el mercado laboral y mejorar sus procesos productivos. .

Parra et al. (2006) señalan que estos procesos son cada vez más exigentes y requieren una mayor creatividad para mantener una ventaja competitiva. Además, el enfoque en competencias ha ganado relevancia debido a los cambios provocados por la globalización y las demandas del mercado, lo que ha llevado a las empresas a diseñar estrategias que se adapten a las necesidades del entorno. .

Mertens (mencionado en Páez, 2006, p. 81) destaca la importancia de la competencia del factor humano en la arquitectura interna de la empresa, ya que contribuye al logro de objetivos organizacionales. Esto ha impulsado la implementación de procesos de formación y evaluación destinados a promover el desarrollo personal y organizacional. .

El desarrollo personal implica la adquisición de habilidades para resolver problemas, mejorar el rendimiento y adaptarse al cambio (Lazzati, 2010). Según Lazzati (2010), existen dos tipos de competencias que pueden mejorar el desempeño laboral: las funcionales, relacionadas con conocimientos específicos, y las compartidas o conductuales, que incluyen aspectos de comportamiento y trabajo en equipo.

El término competencia se refiere a la capacidad de una persona para desempeñar con éxito una actividad específica, basada en conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas en la práctica Acevedo (2009). La gestión por competencias ayuda a las empresas a enfrentar los desafíos del entorno actual, como la alta competitividad y la necesidad de capacitación continua.

, destaca que el talento de las personas es un factor clave para generar ventajas competitivas sostenibles en la empresa. Por lo tanto, es fundamental gestionar el talento adecuado y definir perfiles competenciales que sean necesarios para la organización.

La gestión por competencias es crucial para asegurar que las empresas cuenten con el personal competente necesario para enfrentar los desafíos del mercado y alcanzar el éxito a largo plazo.

## **2.- Plan de aprendizaje y desarrollo**

**2.1. Objetivo:**

El objetivo principal de este plan es proporcionar educación y preparación efectiva a los colaboradores de nuestra empresa a través de programas de formación en línea. Se busca mejorar las competencias laborales y promover el desarrollo profesional de cada empleado, alineándolos con los objetivos organizacionales y las demandas del mercado actual.

**2.2. Estrategias:****Identificación de Necesidades:**

Realizar una evaluación de necesidades para identificar las competencias requeridas en cada puesto de trabajo.

Recopilar retroalimentación de los empleados para entender sus áreas de interés y necesidades de desarrollo individual.

**Selección de Programas de Formación en Línea:**

Investigar y seleccionar programas de formación en línea que se ajusten a las necesidades identificadas y a los objetivos organizacionales.

Priorizar programas que aborden habilidades técnicas, habilidades blandas, liderazgo y gestión del tiempo.

**Implementación de Programas:**

Facilitar el acceso de los empleados a los programas seleccionados a través de plataformas de formación en línea.

Proporcionar orientación y apoyo para ayudar a los empleados a inscribirse y participar en los cursos.

**Seguimiento y Evaluación:**

Establecer indicadores clave de rendimiento para medir el progreso y el impacto de los programas de formación en línea.

Realizar revisiones periódicas para evaluar la efectividad de los programas y realizar ajustes según sea necesario.

**Recursos Necesarios:**

Acceso a plataformas de formación en línea.

Apoyo de recursos humanos para coordinar y administrar los programas.



Tiempo asignado para que los empleados participen en los cursos durante su jornada laboral.

**Cronograma:**

Mes 1-2: Identificación de necesidades y selección de programas.

Mes 3-6: Implementación de programas y seguimiento del progreso.

Mes 7-12: Evaluación de la efectividad y ajustes necesarios.

**Responsabilidades:**

El departamento de Recursos Humanos será responsable de coordinar la implementación de los programas.

Los supervisores proporcionarán apoyo y aliento a los empleados para participar activamente en los programas de formación en línea.

Este plan de aprendizaje y desarrollo tiene como objetivo proporcionar a nuestros colaboradores las herramientas y recursos necesarios para mejorar sus habilidades y competencias laborales. Al invertir en su crecimiento profesional, no solo fortalecemos nuestro equipo, sino que también impulsamos el éxito a largo plazo.

**3.- Rotación de puestos de trabajo: estrategia para el desarrollo profesional**

La rotación de puestos de trabajo es una estrategia clave para promover el desarrollo profesional de los empleados dentro de nuestra empresa. Esta práctica consiste en la reubicación periódica de los empleados en diferentes roles y responsabilidades dentro de la organización. El objetivo principal es permitir a los empleados adquirir nuevas habilidades y experiencias desde diversas perspectivas, identificando áreas de mejora y necesidades de desarrollo para prepararlos para ascender a posiciones de mayor responsabilidad en el futuro.

**3.1. Beneficios de la Rotación de Puestos de Trabajo:**

**Adquisición de Nuevas Habilidades:** Al rotar por diferentes roles, los empleados tienen la oportunidad de aprender nuevas habilidades y competencias que pueden no haber desarrollado en su puesto anterior.

**Ampliación de Perspectivas:** La exposición a diferentes áreas funcionales de la empresa amplía la perspectiva de los empleados sobre el negocio en su conjunto, lo que mejora su comprensión del funcionamiento de la organización.

**Identificación de Áreas de Mejora:** La rotación de puestos de trabajo permite a los empleados identificar áreas en las que necesitan mejorar sus habilidades o conocimientos para desempeñarse de manera más efectiva en roles futuros.

**Preparación para el Ascenso:** Al adquirir una amplia gama de habilidades y experiencias, los empleados están mejor preparados para asumir roles de mayor responsabilidad y liderazgo dentro de la empresa en el futuro.

### **3.2. Implementación de la Rotación de Puestos de Trabajo:**

**Planificación Estratégica:** Identificar los roles y áreas de la empresa que pueden beneficiarse de la rotación de puestos de trabajo y desarrollar un plan estratégico para implementar esta práctica de manera efectiva.

**Comunicación Clara:** Comunicar claramente a los empleados los objetivos y beneficios de la rotación de puestos de trabajo, así como los criterios y procesos para participar en el programa.

**Asignación Equitativa:** Garantizar que la asignación de empleados a diferentes roles sea equitativa y basada en las necesidades de desarrollo de cada individuo, así como en las necesidades operativas de la empresa.

**Seguimiento y Evaluación:** Realizar un seguimiento regular del progreso de los empleados durante la rotación de puestos de trabajo y evaluar el impacto de esta práctica en su desarrollo profesional y en el éxito general de la organización.

La rotación de puestos de trabajo es una estrategia valiosa para el desarrollo profesional de los empleados, que permite adquirir nuevas habilidades, ampliar perspectivas y prepararse para roles de mayor responsabilidad en el futuro. Al implementar esta práctica de manera efectiva, nuestra empresa puede cultivar un talento sólido y preparado para los desafíos del futuro.

#### **4.- Estrategias para mejorar la gestión de competencias laborales en las pymes.**

##### **Análisis de necesidades de competencias.**

Es un proceso fundamental para cualquier empresa, ya que permite identificar las habilidades y conocimientos que son necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales tanto en el presente como en el futuro. En un entorno empresarial en constante cambio, es crucial asegurarse de que los empleados cuenten con las competencias adecuadas para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que surgen en la industria..

Para llevar a cabo un análisis exhaustivo de las necesidades de competencias, es importante considerar varios aspectos. En primer lugar, es necesario tener en cuenta los objetivos estratégicos de la empresa y cómo se alinean con las tendencias y demandas del mercado. Esto incluye entender el contexto competitivo, las expectativas de los clientes y las regulaciones gubernamentales relevantes.

Además, es importante evaluar el panorama interno de la empresa, incluyendo la estructura organizativa, los procesos de trabajo y las capacidades actuales de los empleados. Esto puede implicar revisar los perfiles de puesto, realizar entrevistas con los gerentes y empleados, y recopilar datos sobre el desempeño y las habilidades existentes.

Una vez que se ha recopilado esta información, se puede identificar las brechas entre las competencias actuales de los empleados y las necesidades futuras de la organización. Estas brechas pueden estar relacionadas con habilidades técnicas específicas, como el dominio de ciertas herramientas o tecnologías, así como con habilidades blandas, como el trabajo en equipo, la comunicación efectiva o el liderazgo.

Una vez identificadas las brechas de competencias, es posible desarrollar estrategias para cerrarlas. Esto puede implicar la implementación de programas de formación y desarrollo, la reasignación de tareas o responsabilidades, la contratación de nuevos talentos o la colaboración con socios externos, como consultores o instituciones educativas.

El análisis de necesidades de competencias es un proceso integral que implica comprender el contexto externo e interno de la empresa, identificar las brechas de competencias y desarrollar estrategias para cerrarlas. Al asegurarse de que los empleados cuenten con las habilidades y conocimientos adecuados,

las empresas pueden posicionarse mejor para alcanzar sus objetivos organizacionales y mantenerse competitivas en su industria.

#### **4.1. Desarrollo de programas de formación.**

El desarrollo de programas de formación es un aspecto fundamental en la gestión de recursos humanos, especialmente cuando se trata de abordar las brechas identificadas en las competencias de los empleados. Estos programas están diseñados para mejorar las habilidades y conocimientos de los empleados en áreas específicas que se han identificado como necesidades críticas para el éxito organizacional.

Phillips, un autor destacado en el ámbito del desarrollo de programas de formación ofrece un enfoque detallado sobre cómo diseñar programas de formación efectivos que generen un retorno tangible para la organización. Además, proporciona herramientas y metodologías para evaluar el impacto de la formación en el desempeño organizacional y financiero.

Donald L. Kirkpatrick, ofrece una guía práctica para evaluar la efectividad de los programas de formación en términos de reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados organizacionales, siendo una referencia importante en el campo de la evaluación de la formación.

Ambos autores proporcionan perspectivas valiosas sobre cómo diseñar y evaluar programas de formación que aborden las necesidades de competencias identificadas en una organización. Sus obras ofrecen herramientas y metodologías prácticas que los profesionales de recursos humanos pueden utilizar para diseñar programas de formación efectivos y medir su impacto en el éxito organizacional.

#### **4.2. Fomento del aprendizaje continuo.**

Fomentar el aprendizaje continuo en una empresa es esencial para mantenerse competitivo en un entorno empresarial en constante cambio. Esto implica promover una cultura donde los empleados se sientan motivados y respaldados para mejorar y adquirir constantemente nuevas habilidades que impulsen tanto su crecimiento personal como el éxito organizacional.

Peter Senge, explora cómo las organizaciones pueden cultivar una mentalidad de aprendizaje continuo para adaptarse a los cambios y mejorar su desempeño.. Senge argumenta que las organizaciones

que fomentan el aprendizaje continuo tienen una ventaja competitiva significativa, ya que son capaces de adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones del mercado y aprovechar las oportunidades emergentes. Propone que las empresas deben crear estructuras y procesos que faciliten la adquisición de conocimientos y habilidades por parte de sus empleados, así como promover una mentalidad de aprendizaje y mejora constante en todos los niveles de la organización.

Un ejemplo de cómo una empresa puede promover el aprendizaje continuo es ofrecer incentivos para la formación, como reembolsos de matrícula para cursos relacionados con el trabajo o bonificaciones por completar programas de desarrollo profesional. Además, proporcionar acceso a recursos educativos, como plataformas en línea con cursos y tutoriales, puede ayudar a los empleados a expandir sus conocimientos y habilidades de manera autodidacta.

Otro ejemplo sería dedicar tiempo específico dentro de la jornada laboral para el desarrollo personal y profesional. Esto puede incluir sesiones de capacitación programadas, tiempo dedicado a la lectura y el estudio, o incluso la participación en proyectos especiales que fomenten el aprendizaje y la experimentación.

Promover una cultura de aprendizaje continuo en la empresa es fundamental para mantenerse relevante y competitivo en un entorno empresarial dinámico. Autores como Peter Senge ofrecen ideas y enfoques valiosos sobre cómo las organizaciones pueden cultivar esta mentalidad de aprendizaje en toda la empresa, lo que a su vez contribuye al crecimiento y éxito a largo plazo.

#### **4.3. Rotación de puestos de trabajo.**

La rotación de puestos de trabajo es una práctica común en muchas organizaciones que busca proporcionar a los empleados experiencias variadas y enriquecedoras dentro de la empresa. Esta estrategia no solo amplía las habilidades individuales de los empleados, sino que también promueve una comprensión más holística del negocio en su conjunto, lo que puede resultar en una fuerza laboral más versátil y adaptable.

Michael Armstrong, aborda diversos temas relacionados con la gestión del talento y ofrece ideas prácticas para mejorar el rendimiento y la productividad en el lugar de trabajo. Aunque no se centra específicamente en la rotación de puestos de trabajo, sus ideas sobre desarrollo de talento son aplicables a esta estrategia.

Un ejemplo de cómo implementar la rotación de puestos de trabajo en una empresa sería establecer un programa estructurado donde los empleados tengan la oportunidad de rotar entre diferentes

departamentos o áreas funcionales. Por ejemplo, un empleado del departamento de ventas podría rotar temporalmente al departamento de marketing para adquirir una comprensión más amplia de cómo se promocionan y comercializan los productos de la empresa.

Otro ejemplo podría ser ofrecer rotaciones internas en roles de liderazgo. Por ejemplo, un gerente de proyecto podría rotar temporalmente como gerente de recursos humanos para adquirir habilidades de gestión de personal y comprender mejor las necesidades y desafíos de los empleados.

Además, la rotación de puestos de trabajo puede ser especialmente beneficiosa para las empresas multinacionales, donde los empleados tienen la oportunidad de rotar entre diferentes ubicaciones geográficas para adquirir experiencia en diferentes culturas empresariales y mercados regionales.

La rotación de puestos de trabajo es una estrategia efectiva para el desarrollo de talento y la promoción del aprendizaje organizacional. Autores como Michael Armstrong ofrecen insights valiosos sobre cómo implementar esta práctica de manera efectiva, y ejemplos concretos ilustran cómo puede beneficiar tanto a los empleados como a la empresa en su conjunto.

#### **4.4. Feedback y evaluación.**

El establecimiento de un sistema regular de retroalimentación y evaluación para los empleados es fundamental para el desarrollo y el crecimiento tanto individual como organizacional. Esta práctica permite identificar áreas de mejora en las competencias de los empleados y brindarles el apoyo necesario para alcanzar su máximo potencial. Además, fomenta un ambiente de comunicación abierta y colaborativa entre empleados y líderes, lo que contribuye a la motivación, el compromiso y el rendimiento en el trabajo.

Ken Blanchard, ofrece un enfoque práctico y efectivo para proporcionar retroalimentación rápida y constructiva a los empleados, ha sido aclamado por su simplicidad y eficacia en la implementación de técnicas de retroalimentación.

Marcus Buckingham, y Curt Coffman, exploran las prácticas de gestión de los gerentes más exitosos y destacan la importancia de proporcionar retroalimentación regular y específica a los empleados para maximizar su rendimiento y compromiso.

Un ejemplo de cómo implementar un sistema de retroalimentación y evaluación sería llevar a cabo evaluaciones de desempeño regulares, donde los empleados reciban comentarios sobre su rendimiento, fortalezas y áreas de mejora. Además, las revisiones periódicas uno a uno entre el empleado y su supervisor pueden proporcionar una oportunidad para discutir el progreso, establecer metas y ofrecer orientación adicional.

La retroalimentación constructiva también puede ser integrada en la cultura organizacional a través de prácticas como el reconocimiento público de los logros, la celebración del esfuerzo y el crecimiento personal, y la creación de un entorno seguro donde los empleados se sientan cómodos compartiendo sus preocupaciones y buscando ayuda cuando sea necesario.

Autores como Ken Blanchard y Marcus Buckingham ofrecen valiosas ideas y enfoques sobre cómo establecer un sistema efectivo de retroalimentación y evaluación en el lugar de trabajo. Al implementar estas prácticas, las organizaciones pueden mejorar el rendimiento, la satisfacción y el desarrollo de sus empleados, lo que a su vez contribuye al éxito a largo plazo de la empresa.

#### **4.5. Mentoría y coaching.**

La mentoría y el coaching son prácticas clave en el desarrollo de talento y el crecimiento profesional dentro de una organización. Estas iniciativas proporcionan a los empleados la oportunidad de recibir orientación individualizada y apoyo para desarrollar competencias específicas, superar desafíos profesionales y alcanzar sus metas de carrera. La mentoría y el coaching pueden ser especialmente beneficiosos para empleados que buscan avanzar dentro de la empresa, ya que les brindan acceso a la experiencia y el conocimiento de profesionales más experimentados.

John Whitmore, manifiesta que: el Goal (Meta) en este paso el coach ayuda al coachee (el individuo que recibe el coaching) a establecer metas claras y específicas que desea alcanzar. Las metas deben ser desafiantes pero alcanzables, y deben estar alineadas con los objetivos personales y profesionales del coachee.

Reality (Realidad): En esta etapa, el coachee y el coach examinan la situación actual del coachee en relación con sus metas. Se analizan los puntos fuertes, las áreas de mejora, los obstáculos y cualquier otro factor relevante que pueda afectar el progreso hacia las metas establecidas.

**Options (Opciones):** En este paso, el coachee y el coach exploran diferentes estrategias y opciones para alcanzar las metas establecidas. Se fomenta la creatividad y se generan múltiples posibilidades para abordar los desafíos identificados durante la etapa de realidad.

**Will (Voluntad):** En esta última etapa, el coachee desarrolla un plan de acción concreto y se compromete a tomar medidas para alcanzar sus metas. El coach brinda apoyo y seguimiento para garantizar que el coachee se mantenga enfocado y motivado durante el proceso de ejecución del plan.

Whitmore es proporcionar a los coaches una comprensión profunda de los principios y prácticas fundamentales del coaching efectivo, así como herramientas y técnicas prácticas que pueden aplicarse en una variedad de contextos organizacionales y personales. Además del modelo GROW, el libro aborda temas como la comunicación efectiva, el establecimiento de relaciones de confianza y el desarrollo del liderazgo a través del coaching. En conjunto, estas ideas y estrategias ofrecen una guía completa para aquellos que buscan mejorar sus habilidades de coaching y liderazgo para potenciar el rendimiento y el crecimiento personal y organizacional.

Chip Bell, explora el papel de los gerentes como mentores y defiende la importancia de establecer relaciones de mentoría sólidas en el lugar de trabajo, proporciona insights valiosos sobre cómo los gerentes pueden aprovechar su experiencia y conocimiento para guiar y apoyar el desarrollo profesional de sus empleados.

Un ejemplo de cómo implementar programas de mentoría y coaching en una empresa sería establecer un sistema formal donde los empleados sean emparejados con mentores o coaches que tengan experiencia relevante en su campo. Estas relaciones pueden ser de corto o largo plazo, dependiendo de las necesidades y metas del empleado. Por ejemplo, un empleado que esté buscando mejorar sus habilidades de liderazgo podría ser emparejado con un gerente senior que pueda proporcionar orientación y consejos específicos sobre cómo desarrollar esas competencias.

Además, las organizaciones pueden fomentar una cultura de mentoría y coaching al reconocer y celebrar las relaciones de mentoría exitosas, proporcionar recursos y capacitación para mentores y coaches, y promover la participación activa de los líderes en el desarrollo de talento de sus equipos.

La mentoría y el coaching son prácticas fundamentales en el desarrollo de talento y el crecimiento profesional en el lugar de trabajo. Estos autores como John Whitmore y Chip Bell ofrecen valiosos



conocimientos y enfoques sobre cómo implementar programas efectivos de mentoría y coaching que beneficien tanto a los empleados como a la organización en su conjunto.

#### **4.6. Uso de tecnología.**

El uso de tecnología en el aprendizaje y el desarrollo de competencias ha ganado una importancia significativa en el entorno laboral moderno. Esta práctica permite a las organizaciones aprovechar las herramientas y plataformas tecnológicas disponibles para ofrecer experiencias de aprendizaje más flexibles, accesibles y efectivas para sus empleados.

Josh Bersin, reconocido experto en recursos humanos y aprendizaje organizacional, explora cómo las organizaciones pueden adaptarse y reinventar sus prácticas de gestión del talento en la era digital, proporciona una visión general valiosa sobre cómo las organizaciones pueden integrar la tecnología en todas las áreas de recursos humanos, incluido el desarrollo de competencias.

Karl M. Kapp, ofrece ideas prácticas sobre cómo aplicar conceptos de juegos y simulaciones en el desarrollo de competencias, también aborda la integración de tecnología en el aprendizaje de manera más amplia.

Ejemplos de uso de tecnología en el aprendizaje y el desarrollo de competencias incluyen:

1. Plataformas de e-learning como Coursera, Udemy y LinkedIn Learning, que ofrecen una amplia variedad de cursos en línea sobre temas específicos relevantes para el trabajo.
2. Simulaciones de situaciones laborales en entornos virtuales, que permiten a los empleados practicar y desarrollar habilidades en un entorno seguro y controlado.
3. Aplicaciones móviles diseñadas para el aprendizaje en el lugar de trabajo, que ofrecen acceso rápido a recursos educativos y herramientas de desarrollo personal en cualquier momento y lugar.
4. Herramientas de colaboración en línea, como Slack y Microsoft Teams, que facilitan la comunicación y el intercambio de conocimientos entre empleados, promoviendo un aprendizaje continuo y colaborativo.

El uso de tecnología en el aprendizaje y el desarrollo de competencias es una práctica cada vez más común y efectiva en las organizaciones modernas. Autores como Josh Bersin y Karl M. Kapp ofrecen ideas

y perspectivas valiosas sobre cómo aprovechar al máximo estas herramientas y plataformas tecnológicas para potenciar el crecimiento y el rendimiento de los empleados.

#### **4.7. Reconocimiento y recompensa.**

Daniel Pink, explora la importancia del reconocimiento y la recompensa intrínseca en la motivación de los empleados, así mismo argumenta que los incentivos extrínsecos, como bonificaciones monetarias, son eficaces para tareas mecánicas y rutinarias, pero para trabajos que requieren creatividad, pensamiento innovador y desarrollo de competencias, el reconocimiento, el propósito y la autonomía son mucho más importantes.

Frederick Herzberg, en su teoría de los dos factores, resalta la importancia de los factores motivadores en el trabajo, como el reconocimiento, el crecimiento personal y la responsabilidad, en contraposición a los factores higiénicos, como el salario y las condiciones de trabajo, que son necesarios, pero no suficientes para generar satisfacción laboral y motivación intrínseca..

En el contexto de la gestión de recursos humanos, reconocer y recompensar el desarrollo y la demostración de competencias laborales puede realizarse a través de diversos medios:

**Programas de reconocimiento:** Establecer programas formales de reconocimiento donde se celebren los logros y contribuciones significativas de los empleados hacia el desarrollo de competencias y el éxito organizacional. Esto puede incluir premios, menciones públicas, certificados de reconocimiento, entre otros.

**Bonificaciones por logros de desarrollo:** Ofrecer bonificaciones o incentivos monetarios por el logro de objetivos relacionados con el desarrollo de competencias específicas. Por ejemplo, otorgar bonificaciones a aquellos empleados que completen con éxito programas de capacitación o cursos de formación.

**Oportunidades de ascenso y promoción interna:** Establecer procesos claros y transparentes para el avance y la promoción dentro de la organización, donde se valoren y reconozcan las competencias adquiridas y demostradas por los empleados. Esto puede incluir la asignación de proyectos más desafiantes, roles de liderazgo o responsabilidades adicionales.

Un ejemplo concreto de cómo implementar el reconocimiento y la recompensa en una organización sería establecer un programa de "Empleado del Mes", donde se reconozca a un empleado destacado cada mes por sus contribuciones excepcionales al desarrollo de competencias y al logro de objetivos

organizacionales. Además, se podrían ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y promoción interna a aquellos empleados que demuestren un alto nivel de competencia y compromiso con su trabajo.

El reconocimiento y la recompensa del desarrollo y la demostración de competencias laborales son prácticas esenciales para motivar, comprometer y retener a los empleados talentosos en una organización. Autores como Daniel Pink y Frederick Herzberg ofrecen perspectivas valiosas sobre cómo estos aspectos pueden influir en la satisfacción laboral y el rendimiento de los empleados.

Al implementar estas estrategias de manera integral y adaptadas a las necesidades específicas de tu empresa, podrás mejorar la gestión de competencias laborales y fortalecer la competitividad y el crecimiento de tu pyme.

## **DISCUSIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

La recopilación de datos se ejecutó a través de un cuestionario de 10 ítems con respuestas tipo escala Likert. La encuesta se realizó a treinta empleados administrativos de empresas constructoras en el cantón Esmeraldas.

1. Del análisis realizado a los 30 empleados administrativos, en la pregunta número 1, el 90% manifestaron que la gestión de competencias laborales es crucial porque asegura que los empleados tengan las habilidades necesarias para desempeñar eficazmente sus funciones, lo que a su vez contribuye al logro de los objetivos organizacionales. Además, promueve un ambiente de trabajo más productivo y colaborativo, donde los empleados se sienten valorados y tienen la oportunidad de crecer y desarrollarse profesionalmente.

2. Del análisis realizado a los 30 empleados administrativos, en la pregunta número 2, el 80% manifestaron que, al mejorar las competencias laborales, podemos optimizar la eficiencia, la calidad del trabajo y la satisfacción de los empleados, lo que a su vez contribuirá al éxito general de la empresa.

3. Del análisis realizado a los 30 empleados administrativos, en la pregunta número 3, el 70% manifestaron que no reciben suficiente capacitación y desarrollo porque algunas de las habilidades y conocimientos necesarios para cumplir eficazmente con mis responsabilidades laborales aún no han sido abordados adecuadamente en los programas de formación existentes. Esto puede afectar mi capacidad para alcanzar todo mi potencial y contribuir plenamente al éxito de

la empresa. El otro 30% manifestó que si reciben suficiente capacitación y desarrollo para cumplir con mis responsabilidades laborales. porque nuestra empresa ha implementado programas de capacitación y desarrollo muy efectivos que abordan específicamente las necesidades de los empleados y las demandas del trabajo. Estos programas no solo se centran en mejorar las habilidades técnicas requeridas para el puesto, sino que también se enfocan en el desarrollo de habilidades blandas, el liderazgo y la resolución de problemas. Además, la empresa ofrece oportunidades continuas de aprendizaje y crecimiento, lo que me permite mantenerme actualizado en mi campo y avanzar en mi carrera profesional. Todo esto me brinda la confianza y las herramientas necesarias para desempeñarme con éxito en mi trabajo y contribuir al éxito general de la empresa.

4. Del análisis realizado a los 30 empleados administrativos, en la pregunta número 4, el 70% manifestaron que no han tenido la oportunidad de participar en programas de rotación de puestos de trabajo en mi empresa. Esto se debe a que, hasta el momento, no se han implementado tales programas en nuestra organización. Como resultado, no he podido experimentar los beneficios que podrían surgir de la rotación de puestos, como una mayor comprensión de diferentes áreas de la empresa y el desarrollo de habilidades más diversas. El otro 30% manifestaron que los programas de formación que combinan sesiones prácticas con teoría son los más efectivos para mejorar mis habilidades laborales. Esto se debe a que me permiten aprender de manera activa, aplicando los conceptos y técnicas aprendidas en situaciones reales de trabajo. Además, la interacción directa con los instructores y compañeros de trabajo en entornos prácticos facilita la comprensión y retención del material, lo que me ayuda a desarrollar habilidades más sólidas y aplicables en mi día a día laboral.

5. Del análisis realizado a los 30 empleados administrativos, en la pregunta número 5, el 70% manifestaron que no, hasta el momento no han tenido la oportunidad de participar en programas de rotación de puestos de trabajo en mi empresa. Por lo tanto, no puedo comentar sobre los beneficios que podría haber observado. El otro 30% manifiesta que sí, han tenido la oportunidad de participar en programas de rotación de puestos de trabajo en mi empresa. Los beneficios que he observado son una mayor comprensión del funcionamiento interno de la empresa, la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos al desempeñar diferentes roles, y una mayor capacidad para colaborar con colegas de diferentes áreas. Además, esta experiencia me ha permitido desarrollar una perspectiva más amplia sobre cómo contribuir al éxito general de la organización.

6. Del análisis realizado a los 30 empleados administrativos, en la pregunta número 6, el 100% de los encuestados manifestaron que se podrían mejorar la implementación de programas de rotación de puestos de trabajo en mi empresa mediante una planificación más detallada y transparente. Esto incluiría establecer objetivos claros para la rotación, comunicar claramente los criterios de selección de los participantes y garantizar una adecuada capacitación y apoyo para los empleados durante el proceso de rotación. Además, sería beneficioso solicitar retroalimentación regular de los empleados participantes para identificar áreas de mejora y ajustar el programa en consecuencia.

7. Del análisis realizado a los 30 empleados administrativos, en la pregunta número 7, el 80% de los encuestados manifestaron que no existen suficientes oportunidades de crecimiento y desarrollo en mi empresa. Esta percepción se basa en la falta de programas estructurados de capacitación y desarrollo, la limitada disponibilidad de oportunidades de ascenso y la ausencia de un enfoque proactivo para promover el crecimiento profesional de los empleados. Como resultado, algunos empleados pueden sentirse estancados en sus roles y carecer de motivación para mejorar sus habilidades y avanzar en sus carreras dentro de la organización. El otro 20% manifestaron que si existen suficientes oportunidades de crecimiento y desarrollo en mi empresa. Esta percepción se fundamenta en la presencia de programas de capacitación regulares, la posibilidad de participar en proyectos desafiantes y el acceso a oportunidades de ascenso dentro de la organización. Además, la empresa fomenta un ambiente de aprendizaje continuo y ofrece apoyo para el desarrollo profesional de los empleados.

8. Del análisis realizado a los 30 empleados administrativos, en la pregunta número 8, el 100% de los encuestados manifestaron que se debería establecer programas de formación y desarrollo: Ofrecer programas de capacitación regulares que aborden diversas áreas de interés para los empleados, como habilidades técnicas, liderazgo, comunicación, entre otros.

Fomentar el acceso a recursos educativos: Proporcionar acceso a bibliotecas virtuales, plataformas en línea de aprendizaje y material educativo relevante para que los empleados puedan seguir aprendiendo de manera autodidacta.

Facilitar el intercambio de conocimientos: Promover sesiones de intercambio de conocimientos entre empleados, donde puedan compartir experiencias, mejores prácticas y lecciones aprendidas.

Reconocer y premiar el aprendizaje: Implementar programas de reconocimiento y recompensa que valoricen el esfuerzo y el compromiso de los empleados con su desarrollo profesional.

Fomentar la mentoría y el coaching: Facilitar programas de mentoría y coaching donde los empleados puedan recibir orientación y apoyo personalizado para su crecimiento y desarrollo.

Promover la experimentación y la innovación: Estimular un ambiente donde se fomente la experimentación, el aprendizaje a través del error y la búsqueda constante de nuevas ideas y soluciones.

Establecer metas de aprendizaje individuales: Ayudar a los empleados a establecer metas de aprendizaje personalizadas y brindarles el apoyo necesario para alcanzarlas.

Implementar estas estrategias no solo promoverá una cultura de aprendizaje continuo, sino que también contribuirá al crecimiento y desarrollo profesional de los empleados, así como al éxito a largo plazo de la empresa.

9. Del análisis realizado a los 30 empleados administrativos, en la pregunta número 9, el 80% de los encuestados manifestaron que no reciben retroalimentación regular sobre mi desempeño laboral por parte de mis superiores. La falta de retroalimentación dificulta mi comprensión sobre cómo estoy cumpliendo con mis responsabilidades y cómo puedo mejorar en mi trabajo. Esto puede generar incertidumbre y afectar mi motivación para alcanzar mis metas profesionales. El otro 20% manifestaron que si reciben retroalimentación regular sobre mi desempeño laboral por parte de mis superiores. Esta retroalimentación incluye comentarios constructivos sobre mis fortalezas y áreas de mejora, así como sugerencias para mi desarrollo profesional. Esta práctica me permite identificar mis logros y trabajar en aspectos que necesitan mejora, lo que contribuye a mi crecimiento en la empresa.

10. Del análisis realizado a los 30 empleados administrativos, en la pregunta número 10, el 80% de los encuestados manifestaron que la simple adopción de tecnología no es suficiente para garantizar el aprendizaje efectivo. Es importante asegurarse de que las plataformas sean intuitivas, el contenido sea relevante y de calidad, y se brinde el apoyo necesario para que los empleados puedan utilizar estas herramientas de manera efectiva. Además, algunos empleados podrían enfrentar barreras tecnológicas o resistencia al cambio, lo que podría limitar su participación en estos programas. Por lo tanto, es fundamental abordar estas preocupaciones y proporcionar el acompañamiento adecuado para garantizar el éxito de estas iniciativas tecnológicas. El otro 20% considera que la implementación de plataformas de e-learning, cursos en línea y aplicaciones

móviles específicas podría facilitar enormemente el aprendizaje y desarrollo de competencias en nuestra empresa. Estas herramientas brindarían flexibilidad a los empleados para acceder a contenido educativo desde cualquier lugar y en cualquier momento, adaptándose a sus horarios y ritmos de trabajo.

## CONCLUSIONES

El presente artículo se ha centrado en el desarrollo de estrategias para mejorar la gestión de competencias laborales en las pequeñas y medianas empresas (pymes) del cantón Esmeraldas. A lo largo del estudio, se ha destacado la importancia de implementar acciones concretas que permitan fortalecer las habilidades y capacidades de los empleados, en línea con los objetivos organizacionales y las demandas del entorno empresarial actual.

Se han propuesto diversas estrategias, tales como la implementación de programas de formación en línea y la rotación de puestos de trabajo, con el fin de promover el desarrollo profesional de los colaboradores y abordar las brechas de competencias identificadas en las empresas constructoras del cantón. Además, se ha subrayado la relevancia de establecer una cultura de aprendizaje continuo y de proporcionar retroalimentación regular a los empleados, así como el uso de tecnología para facilitar el proceso de aprendizaje y desarrollo.

Los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a empleados administrativos han proporcionado una visión más clara de las necesidades y expectativas de los trabajadores en cuanto a su desarrollo profesional. Estos hallazgos han servido como base para diseñar intervenciones específicas que buscan potenciar las competencias laborales y mejorar el desempeño individual y organizacional.

El camino hacia una gestión efectiva de competencias laborales en las pymes del cantón Esmeraldas requiere un enfoque integral que combine la capacitación, la retroalimentación, la tecnología y una cultura organizacional orientada al aprendizaje y al crecimiento. Con la implementación adecuada de estas estrategias, las empresas podrán no solo enfrentar los desafíos actuales, sino también posicionarse para el éxito futuro en un entorno empresarial cada vez más competitivo y cambiante.

## REFERENCIAS

- Armstrong, M. (2020). "A Handbook of Human Resource Management Practice" (Manual de práctica de gestión de recursos humanos), .
- Bersin, J. (2020). "The Big Reset: A Framework for Workforce Planning" (El gran reinicio: Un marco para la planificación de la fuerza laboral).
- Blanchard., K. (1982). "The One Minute Manager" (El gerente al minuto), coescrito con Spencer Johnson, Blanchard.
- Buckingham, M. (1999). "First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently" (Primero, rompe todas las reglas:Lo que los mejores gerentes del mundo hacen de manera diferente), escrito junto con Curt Coffman y publicado en 1999.
- Calderón, G. (2006). *Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde gestión humana. INNOVAR Revista de Ciencias Administrativas (Universidad Nacional de Colombia), 027, 57 - 72.* Revista de Ciencias Administrativas (Universidad Nacional de Colombia),.
- Chip Bell. (1996). "Managers as Mentors: Building Partnerships for Learning" (Gerentes como mentores: Construyendo asociaciones para el aprendizaje).
- Herzberg, F. (1950). Teoría de los dos factores.
- Kapp, K. M. (2012). "The Gamification of Learning and Instruction: Game-Based Methods and Strategies for Training and Education" (La gamificación del aprendiz.
- Kirkpatrick, D. L. (1998). "Evaluating Training Programs: The Four Levels" .
- Lazzati, S. (2010). *Estrategias para el desarrollo de competencias conductuales. Talento Humano,*.
- Páez, I. (2006). *Competencias para el liderazgo gerencial, Journal Sotavento dela facultad de Administración de Empresas, (Vols. Vol. 1, ).* Universidad Externado de Colombia,.
- Palomo, M. (. (2010). *Gestión por competencias y talento.* Madrid: ESIC.
- Phillips, J. J. (2003). "Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs" (ROI en programas de formación y mejora del desempeño).
- Pink, D. (2009). "Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us" (Impulsión: La sorprendente verdad sobre lo que nos motiva).
- Rahman, N. M. (2006). *Competencias Laborales: un análisis desde Trabajo Social 1995 - 2005. Tendencias y Retos.* Revista de la Facultad de Trabajo Social, Universidad La Salle Colombia),.



Santos, J. (2001). *El desarrollo de un modelo de gestión por competencias ba-sado en directorios sectoriales*. Boletín de Estudios Económicos,.

Senge, P. (1990). "The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization" (La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización que aprende).

Ulrich, D. (1997). "Human Resource Champions".

Ulrich, D. (2009). "HR Transformation: Building Human Resources From the Outside In",.

Whitmore, J. (1992). "Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose - The Principles and Practice of Coaching and Leadership" (Coaching para el rendimiento: Desarrollando el potencial humano y el propósito - Los principios y práctica).