



UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

Administración de Empresas

Alta Gerencia

Gestión de las personas y del servicio

Karen Lorena Reyes Medina

2204576

Sergio Duque

Bogotá D.C junio 2021

Introducción

Hoy en día algunas organizaciones descuidan el bienestar y crecimiento laboral del trabajador negándole así el desarrollo profesional y personal, las organizaciones no conocen las capacidades y competencias que tienen sus colaboradores al momento de realizar una tarea, por tal razón llega a limitar al colaborador a proponer ideas de Mejora en las actividades que tiene bajo su responsabilidad.

En el presente ensayo se quiere presentar una reseña sobre la gestión por competencias, iniciando por definición de conceptos y elementos claves para la comprensión de estos procesos. Además de aclarar los beneficios, desventajas y retos al momento de implementar este modelo al área de Talento Humano de las organizaciones.

Se quiere proponer al Colegio Liceo Colombiano la implantación del modelo de gestión por competencias para que logre identificar las habilidades, actitudes, aptitudes, conocimientos y competencias de cada uno de sus colaboradores y así evaluar que el trabajador esté cómodo y tenga la calificación pertinente para el desarrollo del cargo logrando así contribuir al desarrollo estratégico del colegio.

Se pretende presentar un documento informativo al colegio Liceo Colombiano enfocada al desarrollo de las personas a nivel de gestión por competencias, permitiendo así alinear las capacidades de cada colaborador a la estrategia organizacional del colegio.

Inicialmente se Expone los conceptos básicos de gestión por competencias y desarrollo de personal con el fin de generalizar información, para mostrar los beneficios de la implementación de la gestión por competencias y así entregar unas sugerencias para la implantación de la gestión por competencias.

Para dar inicio con el desarrollo de este documento que tratara de gestión Por competencias es importante definir que la planeación estratégicamente es punto de partida para establecer o implementar algún desarrollo dentro de las organizaciones se puede comprender como planeación estratégica La misión, visión, objetivos, políticos y filosofía es importante que estén bien especificadas, ya que así cada actor de la

organización como los son colaborador, proveedor, stakeholders, Directores, tiene un mismo camino para recorrer situando una guía para entregar lo mejor de cada actor para el cumplimiento de un objetivo en común, por tal razón es muy importante desarrollar proyectos como lo son el desarrollo de gestión por competencias.

El desarrollo de la gestión por competencias además que permite que la organización se diferencie en el mercado tanto por su servicio, o bien prestado, si no también como una organización que apoya el desarrollo de sus colaboradores, aportando así calidad de vida y permanencia laboral de las personas.

según José María Saracho, Indica que “La conformación de un sistema de gestión por competencias robusto e impactante pasa por un proceso de decisiones que involucra a todas las áreas y personas de la organización.”

Por lo cual es considero que es muy importante ya que una persona que pueda desarrollar su habilidades, conocimientos, experiencias en las tareas asignadas son colaboradores felices es decir el resultado será exitoso porque al momento de accionar estos componentes, el colaborador se siente realizado a nivel profesional y por tal razón cada tarea desarrollada permita la toma de decisiones a directivos para que logren tomar acciones de crecimiento o resolución de inconvenientes y estos a su vez tengan la confianza de la información suministrada que sea verídica .

Para dar inicio al desarrollo se quiere definir los siguientes conceptos:

Según Martha Alles la Competencia “son características individuales de personalidad devenidas en comportamientos que resultan en un desempeño exitoso” y las competencias de gestión se refieren a su “comportamiento en el trabajo: iniciativa, liderazgo, autonomía, orientación al cliente, comunicación, relaciones públicas, trabajo en equipo entre otros”. (Marisol Palacios, ABC Color, 2019)

Según Guía de Trabajo para la Introducción de un Enfoque de Gestión por Competencias, “El conjunto de comportamientos observables que determinan un desempeño superior en un puesto concreto y en una organización concreta”. (Cruz Martínez., 2010)

Competencia: Atributos de las personas que les permiten lograr un desempeño superior.
(Mc Clelland, D. citado en 40 preguntas frecuentes, Cinterfor, 2003)

Teniendo en cuenta los autores anteriores definir competencias como los rasgos, estilos que caracterizan a una persona al momento de desenvolverse en un ambiente personal o laboral impartiendo sello único a cada situación o tarea.

Considero que estos rasgos y estilos se adquieren a través de la vida, inicialmente se desarrollan según la de experiencias vividas, situaciones en la niñez que conformar el carácter, basándose en los valores y principios heredados, por las costumbres familiares permitiendo así que el niño tome una decisión asentados en el bien para él o el bien común.

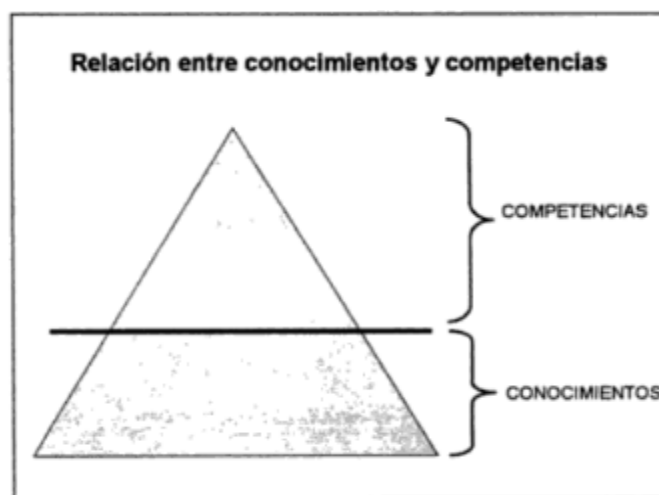
Esta relación se ve también en el ámbito laboral cuando un colaborador debe presentar resultados finales debe realizar un entregable acorde a las buenas prácticas de la organización, con la responsabilidad de que la información generada sea veraz además verificando los objetivos estratégicos de la compañía logrando así a quienes reciben la información ya sea jefe de área, supervisor, gerente, junta directiva tenga la confianza y certeza en los resultados que sean legítimos, reales y confiables ya que de ahí se parte de la buena toma decisiones permitiendo un crecimiento continuo de la compañía

Es importante mencionar que la situación mencionada pone en juego de bien profesional ya que al momento de entregar los resultados de la tarea asignada se demuestra en nivel de responsabilidad, capacidades, habilidades, destrezas y marca personal permitiendo así mantenerse en el cargo asignado. En conclusión, el colaborador realiza sus tareas para su bien personal, pero con sus resultados ayuda al prevalecer el bien común el de toda una organización.

También estos rasgos y estilos son perfeccionados a través la academia cuando una persona decide formarse en una profesión, durante sus estudios inicia con el desarrollo de habilidades académicos que permite llenarse de información teórica, herramientas básicas y especializadas que al momento de desarrollar en una organización son perfeccionadas durante el desarrollo laboral

También se considera que una persona puede desarrollar competencias focalizadas durante sus experiencias laborales informales, el comúnmente llamado experiencia empírica, me refiero entonces así el Conocimiento empírico es cuando una persona no asiste a la universidad para adquirir conocimientos científicos, pero si permanece rodeado entorno del área, es decir descubre por sí solo las características, relaciones, forma de desarrollo o procedimientos al momento de ejecutar tareas.

En el estudio Dirección estratégica de Recursos humanos Martha Alles relaciona una Diferencia entre Competencia y conocimientos en el ámbito laboral. Indica “Las Competencias siempre se refieren al comportamiento de las personas en el trabajo o en situación de trabajo. Los conocimientos son más fáciles de detectar o evaluar que las competencias. (ALLES, 2008).



(ALLES, 2008) ,

En esta pirámide relaciona los conocimientos y competencias un ejemplo de cada una de ellas para entenderlas mejor, por ejemplo, las competencias son liderazgo, adaptabilidad, capacidad de aprendizaje, iniciativa, dinamismo, expresión oral, etc. Ahora los conocimientos en ejemplo fórmulas matemáticas, normativa, científico, manejo de

informática, conocimientos en protocolos, idiomas. La autora indica que los conocimientos están en la parte inferior de la pirámide porque estos son la base.

Elementos de las competencias

Para confirmar la competitividad de una persona al momento de establecer un cargo o tareas se considera identificar ciertos elementos básicos como lo son: Conocimientos, Habilidades, Actitudes, Aptitudes, liderazgo.

Conocimientos:

Enrique Arce nos afirma que “Competencias Orientadas a las Operaciones el conocimiento requerido para la realización de tareas y para la solución eficaz de problemas” de acuerdo con lo planteado se puede deducir en ciertos términos que tiene en común con el liderazgo ya que, un grupo de colaboradores si no conocen el contenido del trabajo se le puede brindar el conocimiento de este. (Arce Enrique, 2000)

Los conocimientos hace parte para una negociación exitosa, para un liderazgo efectivo y de cierta manera ayuda a compaginar un buen trabajo a través de la comunicación fluida y efectiva; sin embargo como nos indica Muñoz–Seca y Riverola "el conocimiento se transfiere sin perderse [...] característica que le confiere la cualidad de ser un activo único como generador de riqueza"; es por esto que es ahora donde con mayor facilidad se adquiere el conocimiento ya que como nos plantea los anteriores autoridades , se hacen parte de una necesidad que llena al ser de riqueza

Siendo así denomina Conocimientos a Hechos o información adquiridos por una persona a través de la experiencia o la educación, la comprensión teórica o práctica de un asunto referente a la realidad.

Habilidades:

McGehee y thayer (1961) y Goldstein definen habilidad como la capacidad para desempeñar las operaciones del puesto de trabajo con facilidad y precisión. (agunt, 2000)

Según Piaget, Ausubel, Bandura y muchos otros autores relevantes de la Psicología, la expresión de las habilidades del pensamiento requiere de las estructuras cognitivas que son las que habilitan a las personas para realizar las operaciones mentales; estas tienen una base orgánica y se desarrollan de acuerdo a las etapas del ciclo evolutivo, debido a esto se relacionan tanto las habilidades como los conocimientos ;ya que se tiene como referencia las agilidad para salir de una situación riesgosa tanto en un campo laboral como en la vida social. Esta se va ejerciendo a través de experiencias en entrenamiento formal e informal para que las personas tengan éxito en el desempeño de sus tareas laborales

Actitud: En el estudio de Bernardo Gargallo define, “Es la evaluación favorable o desfavorable de los resultados de la conducta en que afectan al propio sujeto. El elemento específico de la actitud que la distingue de los otros conceptos analizados es el afectivo-evaluativo. La evaluación favorable o desfavorable se concreta en una predisposición hacia la realización o no de la conducta” (BERNARDO GARGALLO, 2007)

Según el estudio de Ciencias psicosociales define, “algo o alguien”, “persona, objeto o situación”. En resumen, se podría definir la actitud como una predisposición, aprendida, a valorar o comportarse de una manera favorable o desfavorable una persona, objeto o situación.” (ORTEGO et al., 2007).

Además en este estudio también establecen tres factores que ayudan a determinar la importancia de la actitud (Boninger,Krosnick,&Berent,1995):

- 1) El interés propio.
- 2) La identificación social, cuanto mayor es la medida en la que una actitud está mantenida por grupos en los que se identifica un individuo, mayor es su importancia.

3) Conexión entre actitud y los valores, cuanto más estrechamente esté conectada una actitud a los valores personales de un individuo, mayor es su importancia. (ORTEGO et al., 2007).

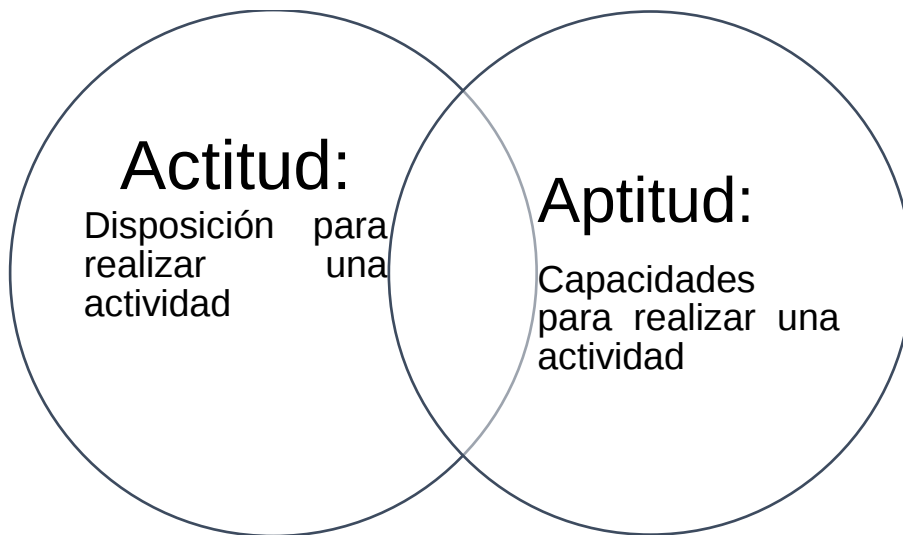
Analizando las definiciones anteriores se puede decir que la Actitud es la actuación que tiene una persona ante situaciones en el día a día teniendo en cuenta sus intereses propios, grupos al que pertenece y valores.

Aptitud: Las aptitudes permiten tener un concepto claro de las fortalezas y límites de las personas cuando se plantan objetivos o metas de acuerdo con las condiciones en las que estén. Por otro lado, hay que hacer una diferencia entre las habilidades innatas del sujeto y aquellas aptitudes que se obtienen por medio de la experiencia, ya que no toda la gente va a presentar la misma experiencia debido a que este depende del entorno en que se desarrolla la persona; con el paso de los años se aumentan las experiencias, vivencias, conocimientos y aprendizaje (García, 2018).

Según P. Pimsleur “los tres componentes de la aptitud lingüística son: la motivación, inteligencia verbal y habilidad auditiva” (Larsen, 2016).

Analiza las definiciones de los autores y se interpreta que la aptitud es la destreza que tiene una persona al momento de desempeñar una actividad.

Se quiere hacer un cuadro para diferenciar la Actitud y Aptitud para que se logre dar mayor recordación de las diferencias entre estos dos conceptos disposición



Elaboración Propia; (Karen Reyes;2021)

Liderazgo

Para Peter Drucker “la excelencia de un líder se mide por la capacidad para transformar los problemas en oportunidades” (Siete, 2016)

Para Chiavenato “Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (laura Herrera, 2005).

Para complementar la definición del concepto es importante resaltar que durante el Diplomado De alta gerencia de la Universidad Militar nueva granada se desarrolla sustentación de este concepto de la siguiente:

Un líder es aquella persona que tiene diferentes competencias que le permiten conducir un grupo de trabajo hacia el logro de objetivos, algunas de estas competencias son el desarrollo visionar, delegando y empoderando a su equipo de trabajo en tareas donde se permita seguimiento y creación de estrategias logrando así también una excelente comunicación asertiva.

Un líder es aquella persona que tiene diferentes competencias que le permiten conducir un grupo de trabajo hacia el logro de objetivos, algunas de estas competencias son el desarrollo visionar, delegando y empoderando a su equipo de trabajo en tareas donde se permita seguimiento y creación de estrategias logrando así también una excelente

comunicación asertiva. Es importante también que un buen líder debe tener pasión por su trabajo así logra transmitir entusiasmo perseverancia a su equipo de trabajo. Un líder debe tener abierta su mente para entender a su equipo de trabajo para ayudarles a solucionar problemas o dudas que tengan, pero debe también tener las habilidades para elegir y tomar las decisiones más acertadas para alcanzar un objetivo. Es la capacidad o aptitud para realizar una actividad, tarea o trabajo en particular, ya sea física, mental o social.

Modelos de las competencias

Para el autor José maría Saracho, Relaciona 3 modelos de competencias es importante resaltar que estos modelos fueron creados por los siguientes autores (Saracho, J.2021).

- El modelo de competencias distintas: Autor creador David Mc Clelland
- El modelo de competencias genéricas: Autor creador William byham
- El modelo de competencias funcionales: Autor creador Sydney fine

1. **El modelo de competencias distintas:** se entiende que son las características que tienen las personas al momento de práctica "exitosa " en una compañía. lo que permite que ésta identifique las características del trabajador para atraer, desarrollar y retener a las personas logrando obtener grandes resultados garantizando mantener y mejorar el desempeño organizacional (Saracho,J.2021).

Este modelo se refiere a la personalidad de las personas, el perfil ético y moral de cada una, es decir nivel de responsabilidad, las costumbres, carácter. Es importante resaltar que la organización debe ser muy cuidadosa al momento de seleccionar a

una persona para la vacante ya que debe de haber una relación muy alta con los valores y cultura de la organización con los de las personas o candidatos.

2. **El modelo de competencias genéricas:** Para lograr ampliar el concepto de competencias genéricas es importante tener conocimiento de ciertos conceptos en los cuales se encuentran agrupadas temáticamente como lo son; el cambio, el trabajo en equipo, la gestión, las relaciones interpersonales, el liderazgo, los recursos personales y los recursos cognitivos.

El primer lugar el cambio tiene relación con la adaptabilidad al cambio lo cual consiste en poder mantener las acciones de manera eficaz teniendo en cuenta los diferentes entornos que se puedan presentar al igual que las diferentes tareas o incluso las diferentes personas que puedan verse involucradas, junto con la adaptabilidad comportamental es importante mantener una conducta adecuada para poder afrontar las posibles dificultades o cambios que se presenten en el entorno. La disciplina se trata con la adaptabilidad a las políticas y procedimientos que puedan ocurrir en la organización. La facilitación a los cambios y las flexibilidades son medios los cuales ser positivos y de mucho provecho para las organizaciones dando paso a la comprensión, la adaptación y la apreciación de muchas situaciones que se presenten pero que en el resultado serán importantes para cada proceso que se esté realizando. En cuanto a la versatilidad siendo conceptos clave permite que se realicen modificaciones en el comportamiento propio con el fin de llegar a alcanzar la meta propuesta por medio de los objetivos ya planteados y la visión al cambio es poder ayudar a que se den esos cambios que en su mayoría apunta siempre a dejar resultados positivos.

En segundo lugar, el trabajo en equipo se habla del asesoramiento que como tal facilita el desarrollo de los conocimientos y las habilidades de los miembros del equipo; y beneficia también en muchos casos poder retroalimentar para guiar el alcance de los objetivos. La colaboración permite compartir los conocimientos de quienes ya tienen experiencia en el tema, también maximizar la comunicación siendo

también fluida y la participación para evaluar las necesidades y los recursos que se presenten.

La atención y el compromiso con el cliente requiere de tener la capacidad de brindar las soluciones que se requieran, satisfacer las demandas y ponerse a la disposición de este.

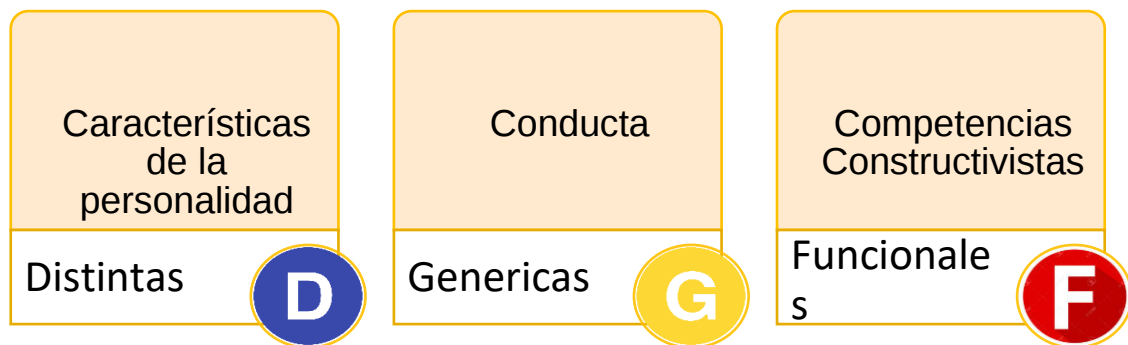
aquí se mencionan características clave como la conciencia estratégica, el conocimiento organizacional, el desarrollo de nuevas alianzas y las perspectivas que servirán y serán de apoyo fundamental para mantener las habilidades y comprender esas necesidades de forma más específica en la misma organización y hacia los mismos clientes, a aquellas actividades que como tal pueden producir mayores ventajas competitivas.

El delegar a los colaboradores en autoridad ayudará a que los procesos que se realicen se lleven con compromiso y responsabilidad.

3. **El modelo de competencias funcionales:** Se puede relacionar con el modelo constructivista define las competencias a partir de análisis y proceso de resolución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización (Saracho, J.2021).

Este modelo se refiere a las competencias que tienen las personas específicas de cargo es decir las funciones asignadas a un Vendedor, habilidades para comunicar el producto y cierre de ventas, Marketing la habilidad de evaluar el entorno para diseñar y crear formatos para comercializar un producto, bien, o servicio. Así para cada cargo dentro de una organización.

Ahora se considera que los tres modelos están relacionados entre ellos ya que hacen parte del desarrollo de los seres humanos, desde niños se adoptan características únicas de la personalidad cada individuo según también del lugar de crianza, así la manera de actuar como antes la situación de la vida según reglas y creencias, como fin del modelo las funcionales ya en la vida de adulto se toman decisiones sobre el camino profesional que quiere tomar como ser humano y especializarse en ello, pero durante la vida estos modelos se van enriqueciendo gracias a las experiencias vividas y conocimientos adquiridos.



Elaboración Propia; (Karen Reyes;2021)

Todas las metodologías nacen de los conceptos de competencias técnicas, normalización competencias y certificación de competencias (Saracho, J.2021).

Ahora es importante identificar porque lo que hace que el ser humano pueda desarrollarse en un ambiente laboral y como la organización lo acompaña, Esto le considero LA MOTIVACIÓN. Para David McClelland existen tres sistemas de Motivación Humana los cuales son:

Logros como Motivación: Es también denominado el motivo de eficiencia se entiende cuando una persona está interesada en realizar algo para sentirse mejor

con ella misma, sentir un tema de superación personal, “Las personas con alta orientación al logro prefieren tener responsabilidad personal por el resultado” (ALLES, 2008).

El poder como Motivación: “Están asociados con muchas actividades competitivas asertivas con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación” (ALLES, 2008), todas las personas buscan por tener control en algún ámbito ya sea personal, familiar, laboral ya que le permite sentirse superado con los actos que realiza además que es necesario como seres humanos sentir un nivel de satisfacción al momento de tener el poder de tomar decisiones y tener responsabilidades.

La pertenencia como motivación: según David McClelland indica que se “deriva de la necesidad de estar con otros, pero no hay certeza de cuál es la causa natural del amor o el deseo de estar con otros como motivación” (ALLES, 2008)

Relaciono como la sinergia que tiene un equipo trabajo , cuando un grupo de personas se le encarga una tarea en común, todos los integrantes deben de cumplir un rol para llegar al alcanzar el objetivo en común para es muy importante que los integrantes junten y conozcan sus valores, actitudes y normas entre ellos para lograr armonizar el trabajo y así se cumpla la Pertenencia como Motivación, ya que esto permitirá la coordinación de tareas, sentido pertenencia al desarrollo de las actividad y como resultado final el éxito de los resultados.

En el documento Gestión de talento humano por competencias “GTHPC” - METODOLOGÍA del SENA, Presentan beneficios de implementar un modelo de gestión por competencias en una organización:

“Las Organizaciones que implementan la gestión de talento humano por competencias lograrán:

- Genera una ventaja competitiva fundamentada en el desempeño y en el desarrollo de los trabajadores de la organización.

- Brinda oportunidades de desarrollo de las personas, basadas en la identificación de brechas en su desempeño dentro de un marco de mejora continua
- Facilita el desarrollo de prácticas de gestión humana teniendo en cuenta las competencias del personal.
- Posiciona la imagen del área de Gestión Humana al dar respuestas estratégicas acordes con las necesidades del negocio.
- Fortalece el compromiso de las personas con la organización dentro de un ambiente de trabajo orientado al logro.
- Posibilita la gestión basada en resultados verificables, articulados con los indicadores de la organización.
- Permite la integración al sistema de gestión de calidad, dando respuesta a los requerimientos de talento humano, para el desarrollo de productos y prestación de servicios orientados a la satisfacción del cliente.” (SENA, 2013)

En relación con la anterior información se desarrolla unos beneficios para que el colegio liceo colombiano se base y verifica los beneficios que puede encontrar al momento de implanten este modelo

- Permite al área de Talento humano identificar las competencias de cada colaborador para así seleccionar el cargo adecuado para cada persona.
- Permite al área de talento humano conformar un manual de funciones por competencias encaminado a la planeación estratégica de la compañía.
- Mejora el rendimiento del colaborador al momento de sincronizar las competencias específicas y generales del cargo.
- Ayuda a motivar a los trabajadores alimentando una cultura organizacional sana y aumentado la productividad.
- Le permite al líder delegar funciones basados en las habilidades, conocimientos y destrezas de sus colaboradores
- Permite que la organización se mantenga en un crecimiento continuo.

Para finalizar se logra evidenciar que implantar un modelo de gestión por competencias logra que el área del talento humano tenga un manejo efectivo al momento de reclutar, seleccionar y evaluar los colaboradores conociendo sus fortalezas, habilidades, conocimientos, destrezas de cada uno así aportando positivamente al éxito de la organización.

Se resalta que es importante resaltar que cada colaborador al momento de pertenecer a una organización debe estar centrado y orientado la planificación estratégica de la organización para que este colaborador se sienta conforme en cargo y funciones a realizar.

Bibliografías

1. ALLES, M. A. (2008). *Dirección Estratégica De Recursos Humanos/ Strategic Management Of Human Resource*. Google Books.
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=jozhbqMukZsC&oi=fnd&pg=PA11&dq=El+modelo+de+competencias+distintas:+Autor+creador+David+McClelland&ots=z-O_yp-cu1&sig=1CGXDusNIBl7xlGGUkWBM3CDmI4#v=onepage&q&f=false
2. agunt, S. A. (2000). Una aproximación psicosocial al estudio de las competencias. *Una aproximación psicosocial al estudio de las competencias*. Published.
3. Arce Enrique, E. A. (2000). *Competencias: Contribución a la Creación de Valor a través del Conocimiento*. prodemsa.
https://www.prodemsa.net/images/portal/articulos/comp_op.pdf
4. BARRACA JORGE, B. J. (todavía no publicado). AFILIACION, PODER Y LOGRO. *Altarul Reîntregirii*.
5. BERNARDO GARGALLO. (2007). *Actitudes ante el aprendizaje y rendimiento académico en los estudiantes universitarios (N.º 1)*.
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55783027/Actitudes_y_rendimiento_publicado_en_Rev_OEI-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1624236424&Signature=XV1c15Y3rPf3iLAmuM1XwPTyhMD6CDeAIAEj3gIkOdVBHLzLZpRZcsj39bdtPHV4wmr8GWYZSXfGTaRP0laPSErDiB-hqiU3DBP9415Be8ZE-LDiGfjwJG~l9WOOp7zyNKZMwEswiaW6g9zKkRViMfMWXNPS7tnRJiv1F--

FclknrZO99QB4sXmx8S9hODRkvFYwUUK~pJ-

La~xhIyonrI2VaaviZym2p7khKC7AL4v9EXNhBmz3ODTXYal9vJuy34pcmlXQOIq-

XLXdTpevXoQipJxSMDSc0-

7PbkRLmn5pLolHIBYWbQDQe3v8ASMMPFEk4xlmtiiqy951mYmNBpA__&Key-

Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

6. Cruz Martínez., C. M. (2010). Guía de Trabajo para la Introducción de un Enfoque de Gestión por Competencias. *Guía de Trabajo para la Introducción de un Enfoque de Gestión por Competencias*. Published.
7. ESAN Graduate School of Business. (2016, 19 junio). *11 beneficios de la gestión por competencias*. Administración | Apuntes empresariales | ESAN.
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/07/11-beneficios-de-la-gestion-por-competencias/>
8. Gestion.Org. (2021). *Gestión por competencias*. <https://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/>
9. Iago, G., & Nardruz, P. (2013, 20 agosto). *Gestión por competencias: Integración entre la evaluación del desempeño y la formación y el desarrollo*. fcea.
http://fcea.edu.uy/Jornadas_Academicas/2013/file/ADMINISTRACION/Gestion%20por%20competencias.pdf
10. Laura Herrera. (2005). *liderazgo y direccion*. Universidad nacional autónoma de México.
<http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/2005/administracion/optativas/2021.pdf>
11. Marisol Palacios, ABC Color. (2019, 16 julio). *Definir competencias*. ABC Color.
<https://www.abc.com.py/edicion-impresas/suplementos/abc-revista/definir-competencias-1646654.html>

12. Mejía, C. D. M. (2019, 14 junio). *Actitud y aptitud en el proceso del aprendizaje, En el presente*. eumed. <https://www.eumed.net/rev/atlanter/2019/06/actitud-aptitud-aprendizaje.html>
13. ORTEGO, M. O., LOPEZ, S. L., & ALVARES, M. A. (2007).
CIENCIAS PSICOSOCIALES I.
https://ocw.unican.es/pluginfile.php/1420/course/section/1836/tema_04.pdf
14. S, S. (2019, 13 diciembre). *Significado de Aptitud*. Significados.
<https://www.significados.com/aptitud/>
15. SENA, S. E. N. A. (2013). GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR
COMPETENCIAS “GTHPC” –METODOLOGÍA . *GESTIÓN DE TALENTO
HUMANO POR COMPETENCIAS “GTHPC” –METODOLOGÍA* . Published.
16. Siete, R. D. P. (2016, 10 abril). *Liderazgo efectivo según Drucker*. Diario Pagina Siete.
<https://www.paginasiete.bo/inversion/2016/4/10/liderazgo-efectivo-segun-drucker-92627.html>