

Renier Esquivel Garcia; Nayi Sánchez Fleitas; Maria Fernanda Celorio Carreño; Leandra Paola Giler Intriago

[https://doi.org/ 10.5281/zenodo.14854122](https://doi.org/10.5281/zenodo.14854122)

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Desarrollo de competencias para el fortalecimiento de la administración de servicios en la cooperativa “rutas portovejenses”

Development of competencies for the strengthening of service management in the cooperative "rutas portovejenses"

Renier Esquivel Garcia

renier.esquivel@utm.edu.ec

Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Manabí, Ecuador

<https://orcid.org/0000-0002-6170-9625>

Nayi Sánchez Fleitas

nayi78@gmail.com

Centro Internacional de Investigación y Formación Avanzada SAS, Ambato,
Tungurahua, Ecuador

<https://orcid.org/0000-0001-5305-537X>

Maria Fernanda Celorio Carreño

mcelorio8988@utm.edu.ec

Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Manabí, Ecuador

<https://orcid.org/0009-0006-1257-7546>

Leandra Paola Giler Intriago

lgiler4735@utm.edu.ec

Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Manabí, Ecuador

<https://orcid.org/0009-0008-8133-7516>

Recibido: 25/11/2023

Revisado: 04/12/2023

Aprobado: 09/12/2023

Publicado: 03/01/2024



Renier Esquivel Garcia; Nayi Sánchez Fleitas; Maria Fernanda Celorio Carreño; Leandra Paola Giler Intriago

RESUMEN

Formar del desarrollo de competencias algo funcional en la vida de los empleados se debe al fortalecimiento de la administración de servicios con que una empresa puede contar. El desarrollo de competencias imparte efectividad a los recursos humanos. Ayudando a obtener mejores productos, servicios y relaciones humanas. Un proceso administrativo representa en la empresa o en todo tipo de negocios los pasos a seguir ya que todo negocio necesita de una buena organización, coordinación, dirección y control para prosperar en el mercado. Es evidente lo relevante que es el desarrollo de las competencias, toda vez que ayuda efectivamente en el recurso humano de la empresa, la supervivencia de la empresa está en función del fortalecimiento de la administración de servicios que esta tenga. En la ejecución de la siguiente investigación se emplearon métodos necesarios para dar a conocer las bondades con que cuenta la empresa. Se elaboraron y se ejecutaron métodos de investigación y sondeos de mercado, para lo cual se propuso la elaboración de un flujo de procesos adecuado en el departamento de talento Humano, que ayudará alcanzar los objetivos propuestos. De lo expuesto inicialmente se llega a considerar la importancia de la creación de un modelo de flujo de procesos adecuados en el departamento de Talento Humano para las Rutas Portovejenses que aportara con el fortalecimiento de la administración de servicios y el incremento de usuarios.

Palabras claves: competencias; administración de servicios; cooperativa. (Tesauro UNESCO).

ABSTRACT

Training the development of competencies that are functional in the lives of employees is due to the strengthening of the administration of services that a company can count on. The development of competences imparts effectiveness to human resources. Helping to obtain better products, services and human relations. An administrative process represents in the company or in all types of businesses the steps to follow since every business needs a good organization, coordination, direction and control to prosper in the market. It is evident how relevant is the development of skills, since it effectively helps in the human resources of the company, the survival of the company is a function of strengthening the administration of services that it has. In the execution of the following investigation, the necessary methods were employed to make known the benefits of the company. Research methods and market surveys were elaborated and executed, for which purpose the elaboration of an adequate process flow in the department of Human talent was proposed, which will help to reach the proposed objectives. From the foregoing, we come to consider the importance of creating a flow model of appropriate processes in the Human Talent department for the Portovejenses Routes that will contribute with the strengthening of the administration of services and the increase of users.

Keywords: competencies; service management; cooperative. (UNESCO Thesaurus).



Renier Esquivel Garcia; Nayi Sánchez Fleitas; Maria Fernanda Celorio Carreño; Leandra Paola Giler Intriago

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de competencias es menester para el fortalecimiento de la administración de cualquier organización, y por su parte Toro (2008) indica que: “en la organización, es el talento humano, el conocimiento, la experiencia, las actitudes, el comportamiento aportado por las personas, la forma particular que tienen éstas de relacionarse con otros seres humanos, con los objetivos propios y con el entorno, lo que constituye la fuente de la ventaja competitiva en la empresa y marca la diferencia entre una empresa y otra”

Es así como el interés en torno a la formación y certificación con base en competencias laborales se ha venido incrementando desde hace varios años en América Latina (Valencia, 2005).

No son pocas ya las organizaciones que están adoptando prácticas y sistemas de recursos humanos basados en competencias. Esta orientación viene provocada por la necesidad de encontrar soluciones a los problemas de gestión y motivación de su personal en los nuevos entornos laborales. El desarrollo del valor añadido de las competencias permite que el sujeto sea competente más allá de las exigencias básicas de un puesto de trabajo (Gámez et al., 2005).

Según Cruzata y Deroncele (2017) la formación de competencias es considerada un camino seguro a la obtención de los objetivos propuestos en el ámbito laboral (Ulloa, 2015; Deroncele, 2015). En conclusión, para estos autores es una herramienta de gran importancia en beneficio al desempeño individual y organizacional ya que se enfoca especialmente en lo que las personas serán capaces de hacer en el futuro en beneficio para el crecimiento de una empresa.

Entonces la “transformación de los procesos productivos no sólo requiere de equipos y tecnología punta para aumentar la productividad, sino también de nuevas formas de gestión, organización, capacitación y desarrollo de los trabajadores, que propicien el uso racional y eficiente de los recursos y estimulen el potencial creativo e intelectual de todos los integrantes de la organización” (Ibarra, 2000).

Los presentes cambios constantes que propician y justifica la importancia de nuevas estrategias en la formación para el puesto de trabajo, se enfatiza en la mejora de las competencias personales y de la organización.



Renier Esquivel Garcia; Nayi Sánchez Fleitas; Maria Fernanda Celorio Carreño; Leandra Paola Giler Intriago

En un artículo titulado “El perfil del ingeniero requerido por la empresa” (Figueredo, 1995 citado por Sánchez et al., 2005) formula las principales competencias que debe poseer un profesional entre las que refiere: flexibilidad para adaptarse a los cambios, predisposición para aprender, capacidad de trabajo, actitud favorable para trabajar con otros y potencialidad para liderar, formar y conducir equipos, aspectos que inciden en el desempeño organizacional.

La formación de competencias se sustenta en una propuesta de aprendizaje para toda la vida en cualquier entorno social: “Proceso de enseñanza aprendizaje basado en las competencias laborales, que facilita la transmisión de conocimientos, valores y la generación de habilidades, acorde a las actividades del trabajo que se realiza, el cual desarrolla en el participante las capacidades para aplicarlos y movilizarlos, en diferentes contextos y en la solución de situaciones emergentes” (Morales, 2009).

Una estructura en cualquier organización dada en el puesto de trabajo requiere de un equipo de alto desempeño, capacitados para innovar, aprender, aportar soluciones creativas e inteligentes a los problemas.

El recurso humano es el elemento fundamental para la ventaja competitiva y por lo tanto éste se constituye en un componente esencial para cualquier tipo de institución. Este elemento común es el gran diferenciador que hace que haya competitividad puesto que esta debe demostrarse, debe medirse y se debe comparar (González, 2005) y en las organizaciones ésta puede estar medida ya sea en los servicios o productos ofrecidos a los clientes, como lo ha expresado González ser competitivo es más que ser productivos y ser rentables ello debido a que la competitividad es el premio que el mercado como juez da a las decisiones y acciones que se lleven a cabo en las organizaciones, lo cual se ve reflejado en la consecución de las metas establecidas.

Para Herrera Gómez (2001) la gestión del recurso humano se constituye en un “conjunto de actividades y medidas concretas para operar el área y que tienen un efecto directo sobre los comportamientos, actitudes y aptitudes de las personas dentro del esquema organizacional”.



Renier Esquivel Garcia; Nayi Sánchez Fleitas; Maria Fernanda Celorio Carreño; Leandra Paola Giler Intriago

García Tenorio (2007) establece que la planificación del recurso humano “es la capacidad que tiene una organización de administrar de forma eficiente la oferta y la demanda de personal”.

El desarrollo de esta investigación es realizada en base a la información brindada por la Cooperativa de Transporte Rutas Portovejenses, cuya ubicación corresponde al cantón Portoviejo, esta es una empresa de servicio de transporte interprovincial, que tiene un mercado el cual debe saber aprovechar, pero en la actualidad es sujeto a problemas internos en cuanto a las contrataciones o el manejo del personal que es dueño de sus propios buses.

Esta investigación pretende saber como se estan desarrollando las competencias en el fortaleciendo de la administración de servicios de la cooperativa Rutas Portovejenses, con la finalidad de dar solución a los problemas que se presenten mediante la aplicación de encuestas y entrevistas.

En este contexto la empresa de transporte Rutas Portovejenses del cantón Portoviejo tienen la necesidad de desarrollar nuevas estrategias en las competencias personales para fortalecer el servicio, brindando facilidad y comodidad a sus clientes, ya que el mercado actual lo exige.

En la presente investigación se realiza una descripción del problema, reflejando la necesidad de cambio estratégicos en el desarrollo de las competencias, enunciando la formulación del y justificación con la elaboración de los objetivos generales y específicos, el marco referencial con el respectivo marco teórico, planteando un diseño metodológico con la finalidad de concluir y recomendar la investigación.

Se aplicará un instrumento de recolección de información permitiendo identificar las competencias personales que fortalezcan la administración de servicio de la cooperativa de transporte “Rutas Portovejenses”.

En la presente investigación se necesitará aplicar lo dicho por Kochansk (1998) las competencias son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral.

Y lograr lo que dijo Bunk en los empleados de la cooperativa rutas Portovejense: Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y



Renier Esquivel Garcia; Nayi Sánchez Fleitas; Maria Fernanda Celorio Carreño; Leandra Paola Giler Intriago

aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo. Con lo expuesto se trata de lograr que la cooperativa Rutas Portovejense fortalezca su administración mediante el desarrollo de las competencias del talento humano que posee.

MÉTODOS

En este proyecto se utilizará la investigación exploratoria y descriptiva la misma que mediante la información recolectada en libros, revistas, entre otros se dará a conocer la relevancia de desarrollar competencias laborales en el fortalecimiento de la empresa, tendrá un enfoque cuantitativo.

Con la finalidad de conocer la realidad de la situación de la empresa de Rutas Portovejense se hará una investigación analítica ayudando a la búsqueda de una solución para fortalecer a la empresa mediante charlas sobre la administración de servicios y su importancia en el crecimiento de la empresa, buscando establecer las causas en distintos tipos de estudio, creando conclusiones y recomendaciones para enriquecer o esclarecer las teorías, confirmando o no la investigación inicial.

Exploratoria: “es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto poco desconocido o estudiado, por lo que los resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto [...]” (Fidias, 2012).

Descriptiva: consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. “Los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables [...]” (p. 24).

Técnicas

Las técnicas por utilizarse para conseguir la información sobre el desarrollo de competencias laborales para el fortalecimiento en la administración de servicios en la cooperativa de transporte interprovincial “Rutas Portovejense” en la ciudad de Portoviejo son las siguientes:

- **Entrevista**



Renier Esquivel Garcia; Nayi Sánchez Fleitas; Maria Fernanda Celorio Carreño; Leandra Paola Giler Intriago

Las entrevistas son elementos esenciales en la vida contemporánea, es comunicación primaria que contribuye a la construcción de la realidad, instrumento eficaz de gran precisión en la medida que se fundamenta en la interrelación humana.

Proporciona un excelente instrumento heurístico para combinar los enfoques prácticos, analíticos e interpretativos implícitos en todo proceso de comunicar. (Galindo Caceres, 1998)

Se realizarán las entrevistas al gerente de la cooperativa interprovincial Rutas Portovejenses en el Cantón Portoviejo.

- **Encuesta**

Las encuestas son cuestionarios que deben elaborarse de manera clara que permita obtener entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado (Naresh, 2004). Esta se efectuará al personal o colaboradores y clientes de la cooperativa interprovincial Rutas Portovejenses en la ciudad de Portoviejo.

Muestra (clientes)

Formula:

N: Población (1620 Clientes)

Z: nivel de confianza 2.58

p: probabilidad de éxito (0.05) 05%

q: probabilidad de fracaso (0.95) 95%

d²: precisión (0.02) 2%

n: Tamaño de la muestra (?)

$$n = \frac{Nx Z^2 x p x q}{d^2 x (N - 1) + Z^2 x p x q}$$

$$n = \frac{1620x 2.58^2 0.5 x 0.95}{0.02 x (1620 - 1) + 2.58^2 x 0.5 x 0.95}$$

$$n = \frac{5124.87}{102.43} = 50.03 \approx 50$$

La población por considerarse serán el personal o colaboradores y clientes de la cooperativa interprovincial Rutas Portovejenses del Cantón Portoviejo.



Renier Esquivel Garcia; Nayi Sánchez Fleitas; Maria Fernanda Celorio Carreño; Leandra Paola Giler Intriago

Procedimiento para el tratamiento de la información

Toda información recopilada durante el desarrollo del presente trabajo, investigativo, partirá desde los principios fundamentales que se tomaran en cuenta, para que la información recolectada sea veraz y oportuna, para lo cual se realizará el siguiente proceso:

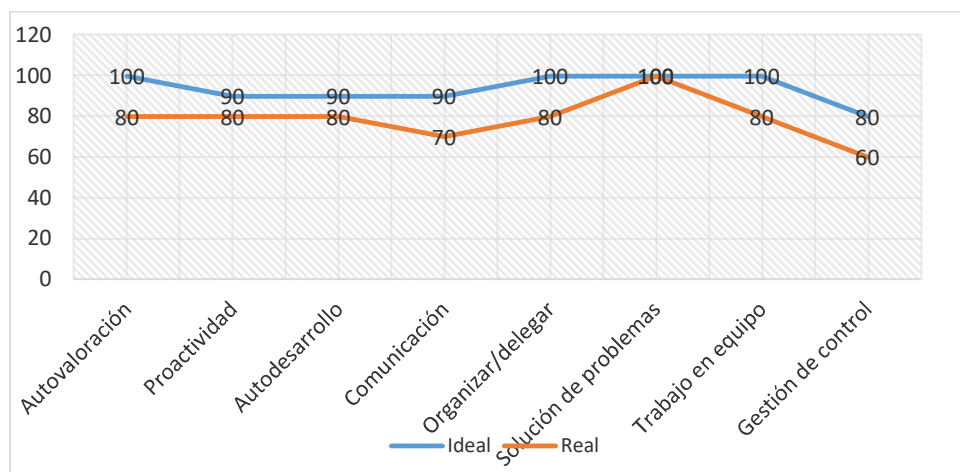
- Realizar encuestas a los clientes y colaboradores de la cooperativa ruta portovejenses
- Recopilar la información en base a las preguntas efectuadas
- Tabular los resultados
- Diseñar gráficos estadísticos
- Efectuar los respectivos análisis e interpretaciones
- Realizar las conclusiones y recomendaciones en función a los resultados obtenidos.

RESULTADOS

Encuesta sobre las competencias directivas

Los resultados de acuerdo con la figura 1 administrativamente indica que los resultados son ideales por un porcentaje mínimo de 80, pero realmente en la solución de problemas 100, autoevaluación, proactividad, autodesarrollo, organizar/delegar y trabajo en equipo tienen un porcentaje de 80, en comunicación 70, gestión de control 60.

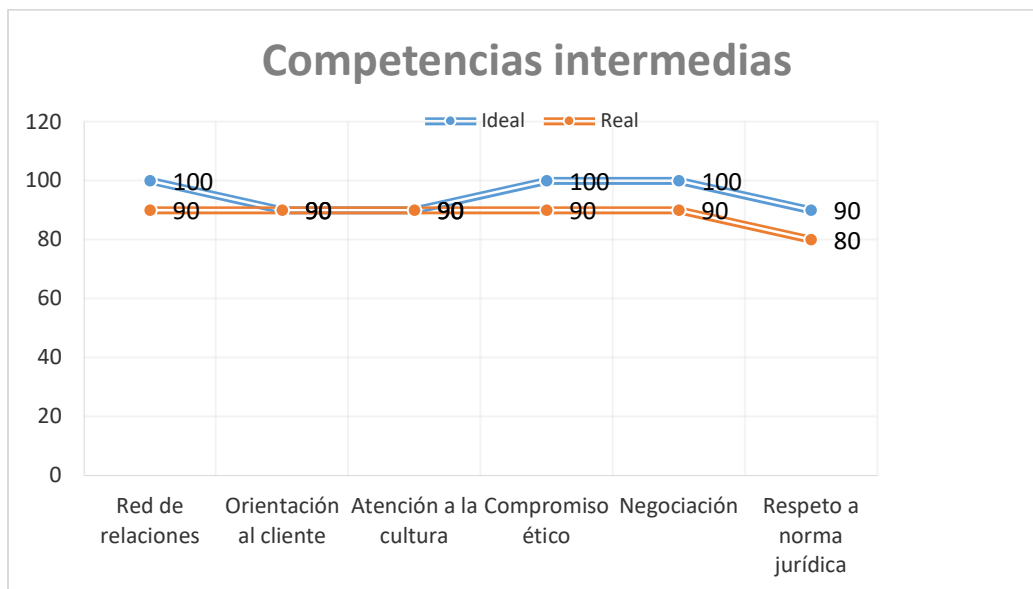
Figura 1. Paradigma a seguir.



Renier Esquivel Garcia; Nayi Sánchez Fleitas; Maria Fernanda Celorio Carreño; Leandra Paola Giler Intriago

De acuerdo con lo anterior se observa que el valor ideal de competencias directivas debe mejorar o enfocarse más en la gestión de control, se deben identificar puntos críticos para la toma adecuada de decisiones correctivas, previendo posibles desviaciones y diseñando sistemas de verificación en el comportamiento.

Figura 2. Competencias directivas intermedias.

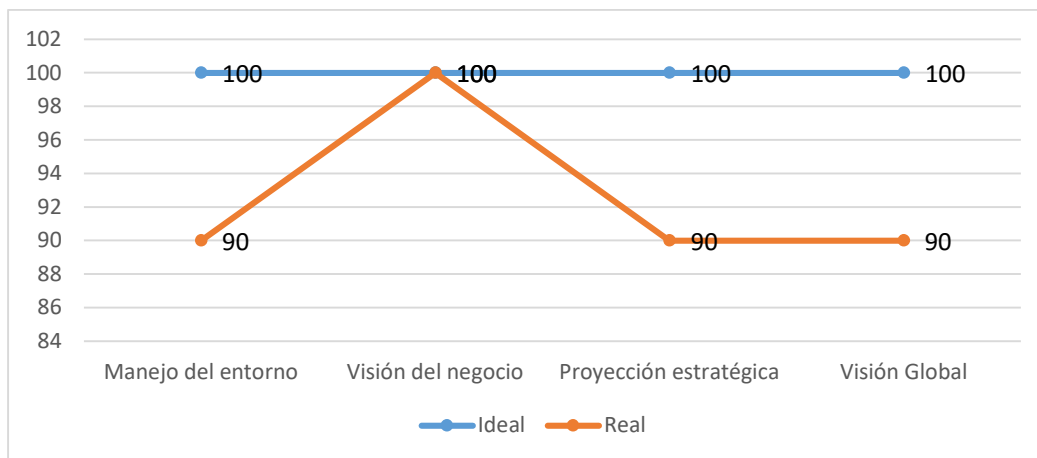


De acuerdo con la figura 2 el valor ideal de competencias directivas que debe poseer como administrador a nivel intermedio es de 100, pero lo real no pasa de 80, un administrador debe pensar como sus clientes, conocer sus expectativas y necesidades, comprometido en ofrecer información y un buen servicio, debe conocer el negocio del cliente y actuar como consejero en beneficio de todos.

Entre las competencias directivas del administrador a nivel intermedio está el conocer e identificar aspectos de la cultura universal, participar activamente en actividades representativas e integrándose con un excelente servicio al cliente, de tal manera que este quede satisfecho en beneficio de la empresa. Pensar primero en el prójimo que en sí mismo.

Renier Esquivel Garcia; Nayi Sánchez Fleitas; Maria Fernanda Celorio Carreño; Leandra Paola Giler Intriago

Figura 3. Competencias directivas a nivel estratégico.



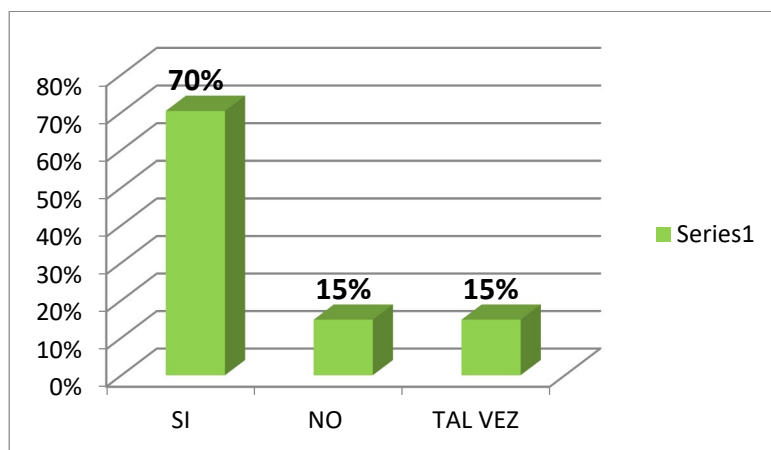
Según lo observado en la figura 3 lo ideal en las competencias directivas que debe poseer un administrador a nivel estratégico es de 100, pero realmente está en 90, porcentaje que no es malo tampoco.

Un administrador a nivel estratégico entre sus competencias directivas debe interactuar con el entorno, realizar análisis integrales aplicados a la dirección organizacional, conocer la visión y misión de la empresa y llevar a la realidad sus preceptos. Es importante anotar que también debe identificar y comprender modelos de desarrollo en beneficio de la empresa y de los clientes a quien prestan el servicio.

Resultados de las encuestas a los choferes

1. ¿Cree usted que la empresa posee un plan de integración del personal seleccionado?

Figura 4. Plan de integración de personal.

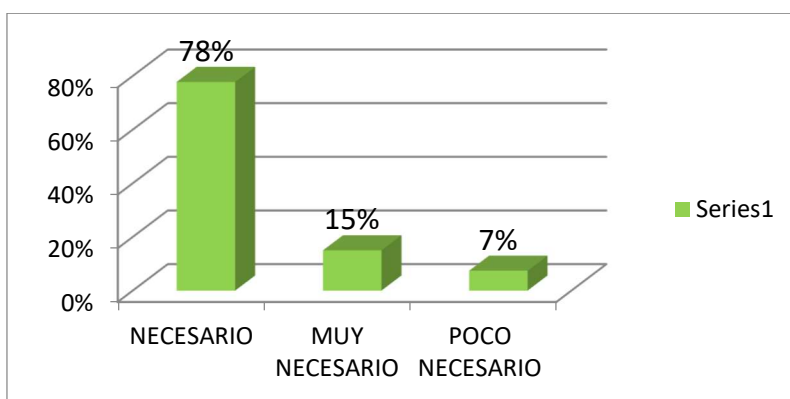


Renier Esquivel Garcia; Nayi Sánchez Fleitas; Maria Fernanda Celorio Carreño; Leandra Paola Giler Intriago

En las encuestas realizadas (Figura 4) a los señores choferes hace referencia sobre si existe en la empresa un plan de integración de personal seleccionado proporcionando los siguientes resultados; lo que da a entender que un alto porcentaje está en conocimiento de que en la empresa Rutas Portovejenses si existe un plan de integración de personal seleccionado.

2. ¿Piensa que es necesario dar un servicio de calidad en lo que realiza diariamente?

Figura 5. Servicio de calidad.

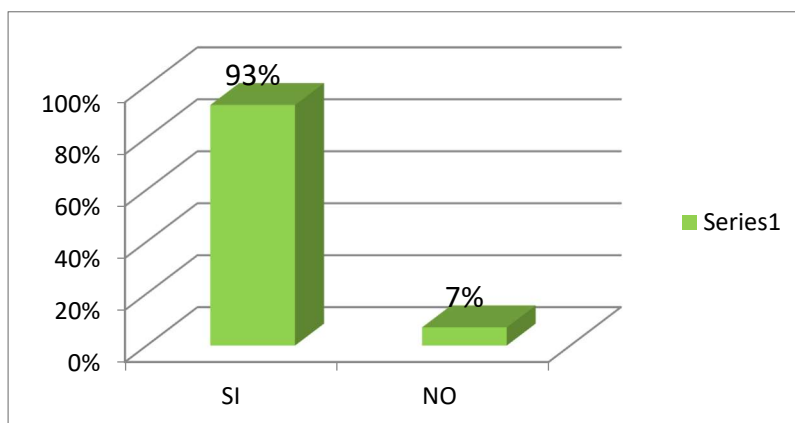


De acuerdo con la figura 5, 21 de los choferes encuestados en un porcentaje del 78% creen NECESARIO dar un servicio de calidad y un 15% dijeron que es MUY NECESARIO y un 7% POCO NECESARIO.

En resumen, se puede apreciar que todo servicio debe ser de calidad y que es muy necesario en cualquier empresa.

3. ¿Considera tener experiencia y conocimiento técnico en la labor que desempeña?

Figura 6. Experiencia y conocimiento técnico.



Renier Esquivel Garcia; Nayi Sánchez Fleitas; Maria Fernanda Celorio Carreño; Leandra Paola Giler Intriago

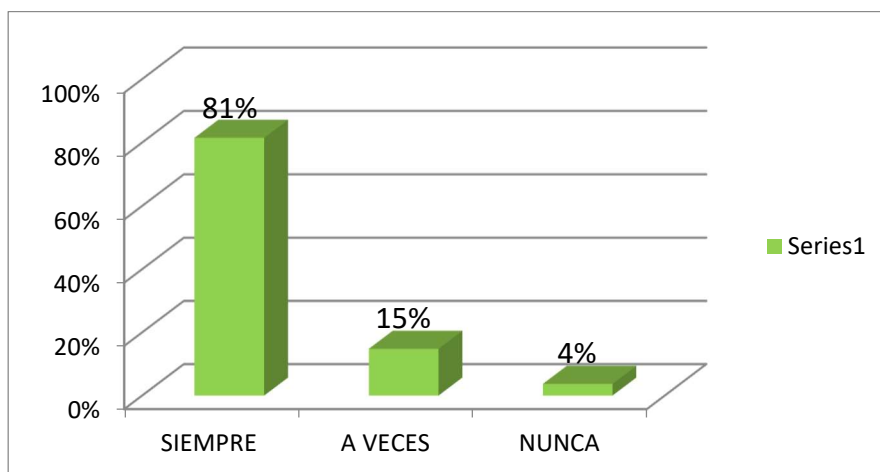
Según los resultados que se muestran en la figura 6, un 93% de los 25 choferes manifestaron que SI y un 7% en 2 empleados consideraron que se debe tener experiencia y conocimiento técnico en lo que desempeñan en beneficio de la empresa. La experiencia es una base fundamental del conocimiento y en el transcurso del tiempo se la adquiere garantizando excelentes profesionales como beneficio para la empresa.

4. ¿Promueve el trabajo en equipo?

Según la figura 7, un 81% de 22 choferes dijeron que SIEMPRE, 4 respondieron A VECES en un 15% y 1 en un 4% manifestaron promover el trabajo en equipo dentro de la empresa rutas portovejenses.

Toda empresa para alcanzar sus objetivos comunes debe tener empleados comprometidos a trabajar en equipo y coordinación.

Figura 7. Promoción del trabajo en equipo.



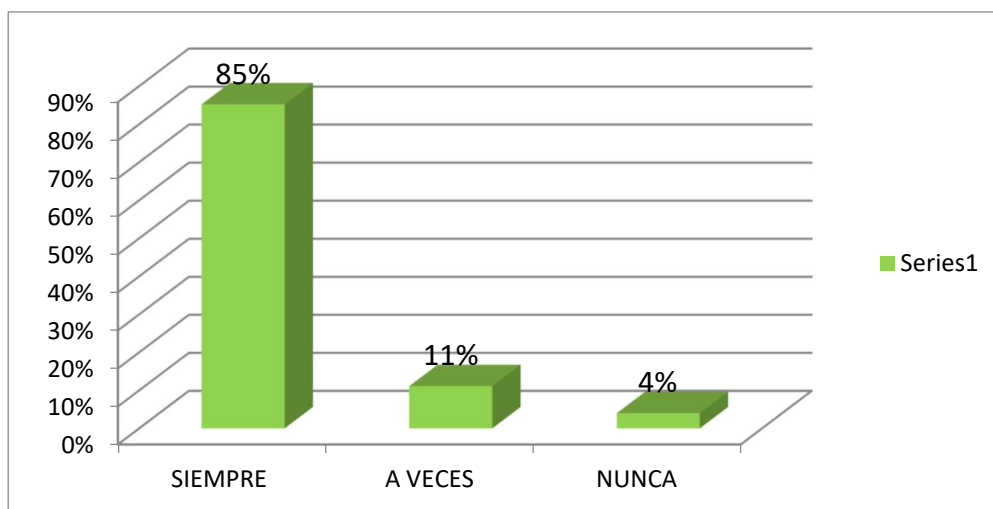
5. ¿Es puntual en su trabajo?

De acuerdo con la figura 8, un 85% de 23 choferes dijeron SIEMPRE, un 11% de 3 choferes manifestaron A VECES y un 4% de 1 chofer comentó que NUNCA.

Un porcentaje mayoritario de choferes siempre llegan puntual a sus labores cotidianas, factor muy importante en rutas portovejense y en toda empresa la puntualidad es una buena carta de recomendación como oferta del producto que ofrece rutas portovejenses.

Renier Esquivel Garcia; Nayi Sánchez Fleitas; Maria Fernanda Celorio Carreño; Leandra Paola Giler Intriago

Figura 8. Puntualidad.



CONCLUSIONES

Que una vez analizada las entrevistas y encuestas realizadas se identificó que el perfil de competencias laborales para el fortalecimiento en la administración de servicio en la cooperativa de transporte “Rutas Portovejenses” debe formarse con las habilidades y conocimientos del personal para que puedan desempeñar su rol en el trabajo considerando los comportamientos y actitudes de cada uno con la finalidad de que exista un mayor desempeño dentro de su área laboral.

Que las bases conceptuales de las competencias laborales deben siempre ir encaminadas en el fortalecimiento de la empresa de servicios, pero cabe indicar que las rutas portovejenses necesitan reforzar sus bases en beneficio de esta, siendo esto el desarrollo para tener competencias requeridas y diagnosticadas y así proporcionar resultados óptimos para las rutas portovejenses.

REFERENCIAS

- Andrade Cázares, R. (2008) El enfoque por competencias en educación. *Ide@s Concyteg*, 3(38), 53-64.
- Astudillo Ordóñez, N. E.; Reinoso Astudillo, C. I. y Ortiz Torres, M. (2017) La gestión de talento humano como factor clave del desarrollo organizacional. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <https://n9.cl/7m80c>



Renier Esquivel Garcia; Nayi Sánchez Fleitas; Maria Fernanda Celorio Carreño; Leandra Paola Giler Intriago

- Benavides, O. (2002) *Competencias y Competitividad: Diseño para Organizaciones Latinoamericanas*. Bogotá. McGraw-Hill.
- Boettcher, V. (2005) *La Administración del Capital Humano y una Economía Difícil*.
<https://www.arearh.com/km/Admoncapitalhumano.htm/Acceso>
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7ma Ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Cuesta, A. (2008) *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. (3ra ed.) La Habana: Cujae.
- Eusa. (2016-2017) *Manual de desarrollo de competencias*. Edición Eusa.
- Galindo Caceres, J. (1998) *Técnicas de investigacion en sociedad,cultura y comunicacion*. México: Pearson.
- Gámez, T., Fernández J., y Navío A. (2005) El desarrollo y la gestión de competencias. *Revista Iberoamericana de Educación*.
- George, T. R. (1977). *Principios de la Administración*. México: Compañía Editora Continental.
- Hitt, M., Black, S., y Porter L. (2006) *Administración*. (9na Ed). Pearson Educación.
<https://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.html>
- Kochanski, J. (1998) *El sistema de competencias, en Training and Development*. Madrid: Diget.
- López Casillas, C. (1999) *El fortalecimiento institucional es el desarrollo de capacidades, visiones, habilidades y actitudes para mejorar la calidad de la organización*.
- Miranda, M. (2003) Transformación de La Educación Media Técnico-Profesional en Políticas Educativas en el Cambio de Siglo. C. Cox (Ed.). *La Reforma del Sistema Escolar de Chile*, Santiago de Chile: Universitaria.
- Naresh, M. (2004). *Investigación de mercados un enfoque aplicado*. Mexico: Pearson.
- Ortiz Cancino, J., Rendón Morales, M., & Atehortúa Ramírez, J. (2012) *Score de competencias: cómo transformar el modelo de competencias de su empresa en un sistema de "Score" asociado al proceso clave de su negocio*. Madrid: Palibrio.



Renier Esquivel Garcia; Nayi Sánchez Fleitas; Maria Fernanda Celorio Carreño; Leandra Paola Giler Intriago

Perrenoud, P. (2002) *Construir competencias desde la escuela*. Santiago de Chile: Dolmen Ediciones.

Reyes Ponce, A. (1992). *Administración Moderna*. México: Editorial Limusa.

Rhenals Almanza, F. (2015) *Importancia de la administración empresas*.
<https://es.scribd.com/doc/39114646/Importancia-de-la-Administración>

Rojas y Aguilar, H. (1996) *Administración*. México: Instituto Politécnico Nacional.

Ruiz de Vargas M., Jaraba Barrios, B., Lidia Romero Santiago. (2005) *Competencias laborales y la formación universitaria Psicología desde el Caribe*. Universidad del Norte.

Restrepo De O., L. E., Ladino T., A. M., & Orozco A., D. C. (2008). Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivo de la organización. *Scientia et Technica*, XIV(39).

Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS). (1991). *El informe de la "Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills"*

Spencer y Spencer. (1993) *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York.

Valencia Escobar, M. (2005) Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, (96), 31-55.

Vallejo Chávez, L. M. (2016) *Gestión del Talento Humano*. La Caracola Ediciones.

Vera Mendoza, M. B. (2018). Las competencias laborales como eje formativo para mejorar el desempeño organizacional. *Maestro y sociedad*, 42-54.

Zarifian, P. (2001) *El modelo de competencia y los sistemas productivos*. Montevideo: Cinterfor/OIT.

