

Ensayo

Evolución de las competencias laborales. Necesidad de la transformación digital en la administración pública venezolana

Franklin SANDOVAL¹ y Juan Javier SARELL GALARRAGA²

¹ Doctor en Ciencias de la Computación. Docente e Investigador Agregado. Jefe de Departamento de Licenciatura de Computación. Coordinador de Pasantías de Licenciatura de Computación, Facultad de Ciencias, Universidad Central de Venezuela. Caracas, Venezuela. E-mail: franklin99.sandoval@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8739-7722>

² Doctor en Gerencia, Doctor en Educación. Docente e Investigador Agregado. Docente de Pregrado de Licenciatura de Computación. Docente de Postgrado en Humanidades y Educación, Universidad Central de Venezuela. Caracas, Venezuela. E-mail: jjzarell@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5685-0165>

RESUMEN

El presente ensayo tiene como objetivo analizar la evolución histórica y el estado actual de las competencias laborales necesarias para la transformación digital en el sector público. Mediante una revisión bibliográfica, se identificaron las etapas clave, enfoques y proyectos que han moldeado el concepto de competencia laboral. Los resultados revelan una evolución constante de las competencias, impulsada principalmente por los cambios tecnológicos y las nuevas demandas de la sociedad. Se destaca la importancia de integrar conocimientos, habilidades y actitudes para adaptarse a un entorno laboral dinámico y eficiente. Sin embargo, el ensayo también evidencia la necesidad de abordar desafíos pendientes en la implementación y medición de las competencias.

Palabras clave: Competencia Laboral, Administración Pública, Evolución de las Competencias y Evolución histórica.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.14556155>

JEL: J18, O31, O33

Recibido: 04/09/24

Aprobado: 20/11/24

Como referenciar este artículo: Franklin SANDOVAL y Juan Javier SARELL GALARRAGA. (2024). Evolución de las competencias laborales. Necesidad de la transformación digital en la administración pública venezolana. Revista Gestión y Gerencia. Vol 18 (2). 72-95. <https://revistas.uclave.org/index.php/gyg>

Evolution of Labor Competencies: The Need for Digital Transformation in the Venezuelan Public Administration

ABSTRACT

This essay analyzes the historical evolution and current state of the labor competencies required for digital transformation in the public sector. Through a literature review, key stages, approaches, and projects that have shaped the concept of labor competency were identified. The results reveal a constant evolution of competencies, driven primarily by technological changes and new societal demands. Integrating knowledge, skills, and attitudes to adapt to a dynamic and efficient work environment is highlighted. However, the essay also evidences the need to address outstanding challenges in the implementation and measurement of competencies.

Keywords: Labor competence, Public administration, Evolution of competencies, Historical evolution.

Evolução das Competências Laborais: A Necessidade da Transformação Digital na Administração Pública Venezuelana

RESUMO

O presente ensaio tem como objetivo analisar a evolução histórica e o estado atual das competências laborais necessárias para a transformação digital no setor público. Por meio de uma revisão bibliográfica, foram identificadas as etapas-chave, abordagens e projetos que moldaram o conceito de competência laboral. Os resultados revelam uma evolução constante das competências, impulsionada principalmente pelas mudanças tecnológicas e pelas novas demandas da sociedade. Destaca-se a importância de integrar conhecimentos, habilidades e atitudes para adaptar-se a um ambiente de trabalho dinâmico e eficiente. No entanto, o ensaio também evidencia a necessidade de abordar desafios pendentes na implementação e na medição das competências

Palavras-chave: Competência laboral, Administração pública, Evolução das competências, Evolução histórica.

Introducción

Hoy, en la República Bolivariana de Venezuela, la formación de una persona técnica competente, preparada para la vida laboral y los desafíos tecnológicos, es una necesidad, pero el concepto de competencia ha evolucionado y se ha adaptado desde sus inicios, pasando por diferentes etapas que han modificado su enfoque dentro de la gestión y el desempeño laboral. Para entender su desarrollo y evolución como el conjunto de capacidades que permiten a un individuo realizar sus tareas con éxito y contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

No obstante, la era digital ha desencadenado una profunda transformación en todos los ámbitos de la sociedad, y la administración pública no es una excepción. La creciente complejidad de los desafíos globales y la demanda ciudadana por servicios más personalizados han impulsado una evolución acelerada en las competencias laborales.

Gracias a la pandemia de COVID-19 se aceleró la transformación digital del trabajo, demandando nuevas habilidades como la automatización de procesos y la gestión de grandes volúmenes de datos. Esto ha permitido a los empleados trabajar de manera más eficiente y prestar servicios de mayor calidad a los ciudadanos, es aquí donde las competencias laborales juegan un papel importante en el desarrollo de habilidades y realización del trabajo en cualquier tiempo y lugar que permita conectarse a la red.

Es importante destacar que durante los últimos treinta años han surgido y evolucionado diferentes proyectos y marcos de desarrollo que enfocan la evolución del concepto, tales como: *Definition and Selection of Competencies* (Rychen y Salganik, 1997), Onet (Lewis y Rivkin, 1998), Chile competente (Fundación Chile, 1999), *Team competencies* (Sieck et al. 2005), Proyecto iCobae (Trujillo et al. 2008), Marco DIGCOMP (García, 2023), Marco de Competencias Digitales (INAP, 2023), Marco de Referencia de la Competencia Digital Docente (MRCDD, 2023) y los Marcos de Competencias en Inteligencia Artificial para estudiantes y profesores de la UNESCO (2024). Todos ellos permiten realizar un diagnóstico y mejora de las competencias. Pero, ¿Cuál es el origen del concepto de competencia laboral? ¿Cómo se relaciona con el mundo laboral? ¿Y cómo ha evolucionado hasta nuestros días?, son algunas de las respuestas que busca indagar.

Este ensayo realiza una revisión de los conceptos de competencia laboral y transformación digital, reconociendo la importancia de la adaptabilidad y el aprendizaje continuo en el mundo laboral actual, caracterizado por la constante evolución tecnológica. Se profundiza en la evolución del concepto de competencia, analizando su significado, tipos, etapas de desarrollo, componentes y aplicaciones en contextos específicos, con un enfoque particular en los desafíos de su implementación en la administración pública.

Mediante una técnica de revisión de la literatura especializada, se busca contribuir al conocimiento sobre el estado actual de la evolución de las competencias en el marco de la transformación digital de la administración pública venezolana. Desde el enfoque del paradigma interpretativo, la investigación de este ensayo se centra en comprender el significado de las competencias laborales a través de una revisión sistemática de artículos publicados en revistas indexadas. Esta metodología, según Aguilera (2014), permite recopilar y sintetizar información relevante para responder a una pregunta de investigación de manera rigurosa.

En este sentido, el presente ensayo propone un análisis cualitativo de la evolución de las competencias laborales como un proceso dinámico e interrelacionado, donde el todo y las partes se influyen mutuamente. A través de un acercamiento interpretativo a los textos, se busca construir una comprensión integral de los significados y manifestaciones de las competencias laborales en las organizaciones públicas.

Algunas tipificaciones de la Competencia Laboral

Haciendo una pequeña referencia etimológica Alles (2008), señala que “Competencia deriva de la palabra latina *competere*, que tiene en español dos verbos, *competer* y *competir* que se diferencian entre sí a pesar de provenir del mismo verbo”. (p.1), El término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles, 2005; p.57).

Mientras que Argudín (2005), expresa que son “saberes de ejecución laboral y que son perceptibles, medibles o evaluables de acuerdo a los resultados que se producen” (p.22), diversos autores han propuesto definiciones adicionales como Spencer y Spencer (1993), Woodruffe (1993), Ansorena (1996), Mertens (1996), Vargas (2004), HR-XML(2006), Romero (2005), entre otros, se han encaminado al desarrollo del concepto de acuerdo con algún enfoque (educativo, laboral, psicológico, conductista, funcional entre otros).

No obstante, a pesar de la diversidad de definiciones, es posible identificar algunos rasgos comunes en el concepto de competencia laboral:

- La competencia laboral es una combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes. Es una condición de desempeño, no una capacidad para un desempeño futuro, el concepto está relaciona el comportamiento laboral con desempeños deseados en un momento dado. Por lo tanto, se puede observar y evaluar a través del comportamiento de la persona.

- La estructura de una competencia incluye un saber (conceptual), saber hacer (procedimientos) y saber ser (actitudinal) definida sobre la acción laboral. De allí que las personas movilizan sus conocimientos y la manera como hacen las cosas, dependiendo del contexto en que se desarrolla. La competencia laboral siempre se relaciona con una capacidad movilizada para responder a situaciones cambiantes

del entorno de trabajo.

La competencia es una característica personal que ha demostrado tener una relación con el desempeño laboral sobresaliente en un cargo, rol o perfil determinado en una organización particular. De allí que, para Alles (2008), “descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la empresa” (p.59). Por otro lado, diferentes autores han señalado la importancia del desarrollo de la competencia en las organizaciones, entre los principales beneficios se encuentran:

a. Favorece los procesos de formación y aprendizaje continuos, y permite una adaptación más rápida a los cambios tecnológicos y productivos en la organización (Mertens, 2002).

b. Facilita que los empleados conozcan lo que se espera de ellos y puedan contribuir a las metas de la organización (Vargas, 2004).

c. Aclara el panorama para la selección de personal al utilizar las capacidades demostradas de los participantes, del mismo modo al reconocer la competencia adquirida a través de las prácticas labores, se aumenta la empleabilidad del participante (Mertens, 1996).

d. Al desagregar el perfil de una persona en habilidades y características específicas, los planes de desarrollo pueden relacionarse mejor con las áreas donde se necesita el desarrollo.

El desarrollo de la competencia marca concretamente la diferencia entre un desempeño excelente y uno simplemente bueno o adecuado. En otras palabras, la competencia se observa con mayor frecuencia, en diferentes situaciones y con resultados de alto impacto en las personas cuyo rendimiento es superior.

Evolución del Concepto de Competencia Laboral

El concepto de competencia no es nuevo, siendo McClellan por el año 1973, el primero en acuñar el término en el contexto laboral. Este autor argumentó que el éxito en la contratación dependía más de las competencias individuales que de los títulos académicos o los resultados de los tests psicológicos a los que se le sometía, sino que el desempeño dependía más de las características propias de la persona y de las competencias, que de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades. (Zarazúa, 2007)

Con la aparición del libro *Human Competence* de Thomas Gilbert en el año 1978, este concepto fue rápidamente adoptado por los Departamentos de Recursos Humanos como una forma de añadir valor a las empresas. Desde ese momento, la gestión por competencia ha estado creciendo vertiginosamente en el ámbito organizacional. Su aplicación ofrece un nuevo estilo de dirección donde lo que priva es el factor humano, donde cada persona, empezando por los directivos, debe

aportar sus mejores cualidades profesionales a la organización.

Se puede observar un proceso de evolución en el concepto de competencia que se puede representar como la teoría de las olas de cambios que van una detrás de la otra Tabla 1, donde se puede ver el efecto de solapamiento. Las mismas se identifican de acuerdo a su importancia dentro de la sociedad o empresa, investigadores como Boyatzis (1982), Spencer y Spencer, *ibíd.*, Sandberg (2000), Jordan y Cartwright (1998), Brotherton y Watson (2001), Brophy y Kiely (2002), Hart *et al.* (1999), Hansson (2001), Cowling *et al.* (1999), Benício de Mello *et al.* (2007), Pascoal *et al.* (2008) y Kavitha *et al.* (2010) han hecho sus aportes a esta evolución del concepto.

A propósito, en el contexto de la competencia, nace esta metáfora sobre las olas que sugiere un movimiento constante y progresivo de cambio, similar a las olas del mar; y aunque no es preciso su origen probablemente surgió de la observación de que los conceptos y prácticas competitivas no son estáticos, sino que evolucionan a lo largo del tiempo en respuesta a cambios en el entorno y la tecnología. En la siguiente tabla fue elaborada a partir del análisis bibliográfico de literatura existente de los autores *ut supra*.

Ola de Inicio (1970-1979): En esta etapa, se establece la comparación entre competencia y actuación (competente y performance). Es el inicio de la palabra en los ambientes de psicología como un tecnicismo, introducido cuando McClelland, profesor de psicología de la Universidad de Harvard, publicó en 1973 un artículo titulado: “Examinar competencias más que examinar la inteligencia” (Alles, 2005), El concepto fue planteado inicialmente por la insatisfacción con los indicadores tradicionales utilizados en la psicología para predecir el rendimiento en el trabajo.

Tabla 1. Evolución de la competencia

	Inicio 1970-1979	Inclusión 1980-1995	ABC 1995-2007	Evaluación 2008-2019	Transición digital 2020-
Contexto	Lingüística Sociolingüística	-Recurso Humano -Psicología	-Educación	-Entornos laboral y Educativo	-laboral y social
Tipo de competencia	Lingüística Cognitiva	Genérica Transversal Laboral	Profesional, Técnica Social, Comunicativa	Acreditación de la competencia	Competencia técnica Digital Inteligencia Artificial
Autores o instituciones	-Chomsky -Piaget, -White, -Bruner, -McClelland -Gagné.	-Alles -Echeverría -Weinert -Clark y Peterson,	-Burnier -Perrenoud - Dell -Hymes -Tobón -Diaz	-Fernández -Sánchez -Sarramona, -Vázquez, -UNESCO	- Marco DigComp - García Pérez. - García Garnica - Olmedo Moreno -UNESCO

					- Consejo de Europa - Joint Research Centre
Palabras Claves	-Competencia -Formación laboral	-Gestión por Competencia -Capital Humano y perfiles	-Aprendizaje Basado en Competencia -Pedagogía de competencia -Competencia clave para el aprendizaje	-Certificación -Evaluación -Evidencias. -Perfiles	-Competencia técnica - Digital - Digitalización
Ejecutante o figuras	Individuo o Sujeto	Empresa - Individuo	-Institución educativa - Empresa -Individuo	-Individuo - Empresa - Educación Superior	-Individuo -Corporaciones

Fuente: Elaboración propia (2024)

Ola para la Inclusión (1980-1995): En esta etapa de la competencia, se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones laborales. Es la inclusión del concepto en los entornos de trabajo. Se empieza la expansión como una necesidad de valorar no sólo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo. Se reconoce que las competencias no son solo un requisito para el desempeño laboral, sino que también influyen en el éxito profesional y personal.

Ola sobre el ABC “Aprendizaje Basado en Competencia” (1995-2007): En esta etapa, se combinan los atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones. El concepto evoluciona hacia las instituciones educativas, es así que a partir de ello se pueden determinar cuáles son los conocimientos, habilidades y aptitudes que se requieren desarrollar dentro de los centros de estudios para lograr dicho desempeño laboral...

“además de facilitar la permanente actualización y la autonomía del trabajador sobre su proceso formativo, reviste un carácter de formación de base amplia, que apoya el desarrollo de competencia genérica y que, por tanto, facilita la posibilidad de obtener empleo en un contexto de rápidos cambios” (Mastache, 2007, p.7).

La realidad es que la adquisición de esta competencia requiere otro tipo de formación que permita ser traducida en destrezas y desempeños. Es por ello que es necesario alinear la competencia a desarrollar por el sistema escolar, con las

demandadas por el mercado de trabajo actual.

Ola para la Evaluación y Certificación (2008- 2019): En esta etapa, la competencia se define por la capacidad productiva de un individuo, midiéndose en términos de desempeño en un determinado contexto. La competencia requiere de una evidencia para la certificación y en esta etapa se inicia la base para compartir y evaluar la calificación de los trabajadores. En las organizaciones, la evaluación se refiere a la comparación entre las metas y los resultados, y a veces, la forma en que el trabajador ha realizado la actividad (respecto a los procedimientos). Se reconoce que las competencias están en constante evolución, y que deben adaptarse a los cambios del entorno laboral.

Basado en el análisis de la información recopilada durante la investigación, se propone el siguiente concepto:

Ola para la Transición Digital (2020- actual): Las olas anteriores estaban basadas en lo anterior a la era digital, las competencias laborales se centraban principalmente en los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para realizar las tareas específicas del puesto. Sin embargo, la transformación digital ha introducido una serie de nuevos retos y oportunidades para la administración pública, lo que ha dado lugar a una evolución en las competencias laborales que se requieren. En esta etapa la competencia evoluciona gracias a la tecnología y la inteligencia artificial.

La importancia del concepto de la competencia durante estas llamadas olas de evolución se ha venido incrementando gracias al impulso del desarrollo de una nueva economía caracterizada por avances científicos, globalización, desarrollo de la comunicación y de los avances de las tecnologías.

De hecho, con el advenimiento del modelo de competencia laboral se han proyectado sobre la certificación como tal, orientados hacia el reconocimiento formal de las capacidades laborales, independientemente de la forma como se adquirieron, el interés en torno a esto se puede evidenciar al revisar una serie de proyectos relacionados con el concepto de competencia.

Cabe destacar que, a través de un proceso de síntesis y análisis de la información existente, se han construido los conceptos de la Tabla 2. Donde sobresale: “Inteligencia artificial y aprendizaje automático, 2020”, como un importante hito de cambio tecnológico que está transformando profundamente la sociedad y la economía actualmente. Estas tecnologías están redefiniendo la competencia digital y demandando nuevas experiencias y destrezas. Quienes puedan adaptarse a este nuevo entorno y desarrollar las habilidades necesarias tendrán mayores oportunidades de éxito en el futuro.

Tabla 2. Hitos tecnológicos de cambios

Hito de cambio	Año	Competencia Digital
Computador	1970	- Uso básico de computadoras, documentos y hojas de cálculo
Microcomputadoras	1980	- Uso avanzado de las computadoras - Desarrollo de software - Creación de gráficos
Internet	1990	- Búsqueda de información en línea - Comunicación a través de correo electrónico y mensajería instantánea
Redes sociales	2000	- Creación y uso de contenido en línea
Dispositivos móviles	2010	- Uso de teléfonos inteligentes y tabletas para acceder a información y realizar tareas
Inteligencia artificial y aprendizaje automático	2020	- Capacidad de entender y utilizar estas tecnologías.

Fuente: Elaboración propia (2024)

La Clasificación de la Competencia Laboral

Existe una variedad importante de clasificaciones alrededor del concepto de competencia en la literatura, que depende principalmente del contexto en donde se desarrollan, que van más allá de los aspectos técnicos, metodológicos o procedimentales. En la clasificación, se resalta la importancia sobre lo individual, relaciones, social y/o participación, de allí que existen muchos trabajos empíricos que han intentado identificar alguna clasificación. Por ejemplo, Bunk (2003), quizás uno más referenciado en las literaturas, la clasifica como: técnica, metodológica, social y participativa, utilizada para lograr un desempeño exitoso. Asimismo, se integran dando lugar a la denominada competencia de acción.

Por su parte, la UNESCO (1995), recomienda agrupar en tres (3) categorías: cognitiva, técnica y formativa. Estas constituyen lo que se ha llamado competencia integral u holística, vistas desde la relación entre teoría y práctica o entre atributos y tareas en un contexto determinado. Del mismo modo, el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional por sus siglas CINTERFOR-OIT (1995), propuso tres (3) diferentes tipos de competencia: básica, genérica y transversal.

De manera análoga, Mertens, (1996), la clasificó en: básica, genérica y específica. Las primeras son las que se adquieren en la formación básica, permiten el ingreso al trabajo; las segundas se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propias de diferentes ámbitos de producción; y las terceras se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales. En la Tabla 3, se resume la definición de cada una de estas categorías.

Aunado a esto, en la tabla se puede apreciar la unificación de las diferentes competencias, con un énfasis especial en la competencia digital, la naturaleza

transversal de las competencias hace que puedan ser clasificadas desde diferentes perspectivas. Por ejemplo, la capacidad de resolver problemas puede ser considerada una competencia cognitiva, pero también una competencia metodológica.

Al unificar los enfoques, se logra una visión más completa y holística de las competencias, evitando una fragmentación innecesaria. En segundo lugar, la evolución constante del mundo laboral y el surgimiento de nuevas tecnologías demandan una clasificación de competencias flexible y adaptable. La competencia digital, por ejemplo, ha experimentado un crecimiento exponencial en los últimos años, lo que ha llevado a una mayor complejidad y diversificación de las habilidades requeridas. Una clasificación unificada permite incorporar de manera más sencilla las nuevas competencias digitales que surgen en el mercado laboral.

En cuanto a las competencias digitales es importante destacar que estas han dejado de ser una habilidad nicho para convertirse en un requisito esencial en prácticamente todos los sectores. La capacidad de utilizar las tecnologías de la información y la comunicación de manera efectiva es fundamental para la productividad, la innovación y la competitividad de las organizaciones. Por lo tanto, cualquier clasificación de competencias laborales debería incluir un apartado dedicado a las competencias digitales, abarcando desde las habilidades básicas de manejo de herramientas informáticas hasta las competencias más avanzadas relacionadas con el análisis de datos y la inteligencia artificial.

De los análisis sistemáticos de la literatura científica sobre la clasificación de las competencias permitió conceptualizar y ejemplificar en la Tabla 3.

Autores como Pereda y Berrocal (2001), Lévy-Leboyer (2003) y Escobar (2005), concuerdan que se puede observar la presencia de dos grandes grupos de competencia (genérica y específica), aun cuando los términos empleados varíen de un autor a otro. Estas se refieren: genérica, conjunto o grupo de actividades generales o comunes, y específica referida a funciones y tareas de un campo del conocimiento determinado.

Los enfoques ut supra han sido tradicionalmente la base de la evaluación del desempeño laboral. Sin embargo, la irrupción de las tecnologías digitales en todos los sectores, incluida la administración pública, ha puesto de manifiesto la creciente importancia de las competencias digitales. Estas últimas, lejos de ser un complemento, se han convertido en un requisito esencial para adaptarse a los nuevos desafíos de la gestión pública.

La transformación digital en la administración pública exige una profunda revisión de las competencias laborales de los servidores públicos. Ya no basta con conocimientos técnicos específicos, sino que se requiere un conjunto de habilidades mucho más amplio y flexible. Los empleados públicos deben estar preparados para

adaptarse a nuevas tecnologías, gestionar grandes volúmenes de datos, interactuar con ciudadanos cada vez más digitales y trabajar de forma colaborativa en entornos virtuales. Competencias como el pensamiento crítico, la resolución de problemas complejos, la creatividad y la capacidad de aprender de manera autónoma son fundamentales en este nuevo escenario. Además, las habilidades digitales, que incluyen el dominio de herramientas informáticas y el análisis de datos, se han convertido en un requisito indispensable para desempeñar cualquier función en la administración pública.

Tabla 3. Clasificación de la competencia

Competencia	Concepto	Ejemplo
Básica Formativa	Relacionada con la formación y permiten el ingreso al trabajo	Habilidad para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otros.
Cognitiva	Abarcan la capacidad de análisis y el razonamiento de conceptos	Pensamiento crítico, análisis de datos, resolución de problemas complejos
Específica Técnica	Conocimientos y habilidades relacionados con un área de especialización o un puesto de trabajo en particular.	Operación de maquinaria especializada y formulación de proyectos de infraestructura
Digital	Conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para utilizar las tecnologías de forma eficaz y responsable para alcanzar los objetivos relacionados con el trabajo, la empleabilidad, el aprendizaje, la inclusión y la participación en la sociedad.	Capacidad para manejar dispositivos y entornos digitales. Comprender el funcionamiento de las aplicaciones digitales. Conocer las herramientas tecnológicas disponibles para interactuar y compartir información y documentos
Genérica Transversal	Relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción	Capacidad para el trabajo en equipo, Habilidades para la negociación, Planificación y toma de decisiones
Metodológica	Implica aplicar un procedimiento adecuado a las tareas encomendadas, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo	Planificación, Preparación y Utilización de Materiales, Asesoría a Participantes, Evaluación del Aprendizaje y Desarrollo de Conductas Emprendedoras
Participativa	Capacidad de participación en la organización de ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno	Capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades
Social	Colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal	Participar plenamente en la vida cívica, valores democráticos, normas sociales, deberes cívicos y la participación que constituyen la ciudadanía

Fuente: Elaboración propia (2024)

Enfoques sobre Competencia.

Son múltiples las interpretaciones que hacen diferentes autores sobre los enfoques, algunos de ellos: Prieto (2007), Tobón (2006), Saracho (2005), Vargas (2004), Mertens (1996). Y Gonzzi (1996), utilizan enfoques tales como el psicológico, el educativo, el funcionalista, el conductista y el constructivista. Estos tres últimos quizás los más referenciados mundialmente. En la Tabla 4, se expone un resumen de los principales enfoques sobre la competencia laboral. Estos tres enfoques centran la competencia laboral de acuerdo a:

- a. Normas de competencia (Funcionalista) que se centra en los requerimientos de la ocupación.
- b. Mejor desempeño (Conductista) que centra la competencia en las cualidades de la persona.
- c. Lo que la persona es capaz de hacer (Constructivista) que se centra en las actitudes y la conducta asociadas con el conocimiento, habilidad y destrezas en conjunto.

Implicaciones en la Transformación Digital de la Administración Pública

La evolución de las competencias laborales muestra que se requieren unas competencias digitales en el marco de la transformación digital. En este sentido, la comprensión del concepto de transformación digital es uno de los temas más relevantes a tratar. Algunos autores, como Westerman *et al.* (2011, 2014) Karagiannaki *et al.* (2017), establecen que es el uso de tecnología para mejorar radicalmente el desempeño o el alcance de las empresas. Por su parte: Chávez y Villavicencio (2020), consideran que es un proceso de gestión empresarial, que hace uso de los factores estratégicos, cultura y capacidades organizacionales, canaliza la disrupción creada por la economía digital y busca ofrecer al cliente canales de acuerdo al contexto digital actual. Para Valderrama (2019), es un proceso que aumenta las cifras de negocio y posición en el mercado gracias a la innovación y uso de la tecnología para añadir valor en los productos.

De acuerdo con Matt *et al.* (2015), apoya a las empresas en la gestión de las transformaciones que surgen por la integración de las tecnologías digitales, así como en sus operaciones después de una transformación. Además, menciona Andriole (2017) que la transformación digital no es una actualización de software o un proyecto de mejora de la cadena de suministro. Debería ser un impacto digital planificado para lo que puede ser un sistema que funcione razonablemente.

Tabla 4 Resumen de los Enfoques sobre competencia laboral

Concepto	Funcionalista	Conductista	Constructivista
Autores	Luhmann (1996) y Mertens (1996)	McClelland (1973), Spencer y Spencer(1993), LeBoterf(2001) Boyatzis(1982).	Levy –Leboyer(2003) Bunk(2003)

Concepto	Funcionalista	Conductista	Constructivista
Competencia es igual a	Capacidad de ejecutar tareas.	Atributos personales que buscan un desempeño superior	Mezcla sobre los conocimientos y experiencias laborales.
Definición del Concepto	Capacidad de una persona para desempeñar una actividad o conjunto de actividades que componen una función productiva para lograr un resultado. Cinterfor (1995)	Característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo. Spencer y Spencer (1993)	Concibe la competencia como la construcción social de aprendizaje significativo y útil para el desempeño productivo en una situación real de trabajo. OTI (Oficina Internacional del Trabajo)
Definición del puesto laboral	Funciones claves que se desempeñan en la ocupación del puesto de trabajo.	Por el que hace bien las cosas	Competencia que son necesarias para construir un resultado o tarea.
Establecido por	Análisis funcional, con énfasis en los resultados o productos de la tarea.	Identificación de las conductas claves o características personales de los trabajadores con desempeños exitosos	Análisis del proceso de solución de problemas y de las disfunciones que se presentan en la organización.
Limitación	Analizar las funciones en relación con el entorno de la organización y no las relaciona con la competencia humana que tiene la persona. Mertens (2002)	Observa la conducta en oposición a la tarea a partir de la descripción de lo que puede hacer y no lo que realmente hace, sin tener en cuenta otras dimensiones personales.	Deja toda la responsabilidad en la persona, la cual debe desarrollar la competencia y lograr los resultados.
Origen	Ámbito anglosajón	Estados Unidos	Europa. especialmente en Francia
Se refiere a:	Funciones claves de la ocupación que hace la persona, con énfasis en el resultado o producto de la tarea, más que en el cómo se logran hacer.	Características que una persona tiene en relación con su mejor desempeño efectivo y/o superior.	Persona que es capaz de hacer para lograr un resultado, en un contexto dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción.

Fuente: Elaboración propia (2024)

Para cerrar, Trends (2019), menciona que la transformación digital no es solo el uso de tecnología, sino que implican un proceso más complejo, donde el principal factor son los recursos humanos quienes son los encargados de llevar a la empresa y las personas a un solo ritmo. Para, Gutiérrez (2021), la transformación digital no se trata sólo de un tema de tecnología. Va más allá, y abarca una cuestión de visión, estrategia, cultura organizativa y rediseño de procesos, estando vinculado directamente con las personas que forman parte de la organización, conocido estos

como el talento humano. Por último, como menciona Haro (2019), la transformación digital ya no es solo una estrategia competitiva es la supervivencia de quien sabe adaptarse a los cambios tecnológicos.

Obviamente, las administraciones públicas no están exentas ni al margen de la trascendencia y efectos de esos cambios tecnológicos; el surgimiento y penetración de internet junto a la masificación de la telefonía celular y ahora con la inteligencia artificial ha posibilitado en particular que estas administraciones puedan y deban urgentemente transformarse e integrando al ciudadano en los servicios que presta. Pero notoriamente, existen diferencias entre el proceso de implantación de la transformación digital para una empresa y/o administración pública Tabla 5.

Tabla 5 Transformación digital para una empresa y/o administración pública

Diferencia	Empresa	Administración Pública
Objetivos	Mejorar el rendimiento económico de la organización	Mejorar la eficiencia y la eficacia de los servicios públicos, así como la participación ciudadana
Enfoque	Centra en la mejora de los procesos internos	Centra en la mejora de la experiencia del ciudadano usuario
Barreras	Económicas y tecnológicas	Culturales, económicos y organizativas

Fuente: Elaboración propia (2024)

Autores como Janowski (2015); Luna-Reyes (2017); Muñoz *et al.* (2019); Mergel *et al.* (2019); Fairlie y Portocarrero (2020); De la Selva (2020); Benayas (2021); Guerrero-Bayona y Rosado-Gómez (2020); Porrúa *et al.* (2021); Aguirre (2021); Otia y Bracci (2022), han llegado al consenso de que la transformación digital de la administración pública es un proceso continuo, social y cultural, que transformar intensivamente la oferta de sus servicios ciudadanos de formatos tradicionales, presenciales y análogos hacia nuevos procedimientos digitales para mejorar significativamente los servicios públicos. Pero estas circunstancias exigen que la administración pública sea más receptiva y eficiente, donde se requiere de una transformación integral de las operaciones del sector público que vaya más allá de la mera digitalización de los servicios existentes.

Por el contrario, los gobiernos deben liderar una transformación digital integral que redefina la prestación de servicios públicos en donde pongan al ciudadano en el centro de sus acciones. Esto implica modernizar sus sistemas, priorizar las necesidades del ciudadano, utilizar la tecnología como herramienta para mejorar, basar sus políticas en la apertura de los datos y aprovechar al máximo las tecnologías disponibles. Se requiere entonces un nuevo modelo de gestión que abarque todos los niveles de la administración, fomente la innovación tecnológica y promueva la colaboración entre diferentes sectores. Es imperativo un cambio cultural profundo que priorice la innovación, la colaboración y la eficiencia, donde se invierta en el desarrollo de capacidades digitales de los empleados públicos, fomentando una cultura de experimentación y aprendizaje continuo, y creando ecosistemas innovadores que atraigan a talentos y *startups*.

La falta de competencias digitales entre los empleados es uno de los grandes retos a los que se enfrentan las administraciones públicas. Las personas son la clave para abordar con éxito el proceso de transformación digital, por ello, es importante que cuenten con las competencias necesarias para el adecuado manejo de las herramientas digitales. Sin embargo, hay una gran ausencia en el sector, se requiere capacitación, inversión en infraestructura, fomentar una cultura organizacional digital y la participación ciudadana, que busque construir un gobierno más eficiente, transparente y cercano a los ciudadanos.

Cabe destacar que al invertir en el desarrollo de competencias digitales, se establece una sinergia entre las personas y las organizaciones, donde ambas partes se benefician mutuamente: las personas adquieren nuevas habilidades y las organizaciones obtienen un capital humano más capacitado para enfrentar los desafíos de la transformación digital en el futuro.

Algunas Reflexiones sobre el concepto de Competencia

Hoy en día las empresas tienen que hacer frente a la rápida evolución de su entorno competitivo, adaptarse a las nuevas demandas del mercado, no sólo en términos de conocimientos y tecnologías, sino también en términos de competencia de sus empleados que les permitan desempeñarse de manera adecuada en su puesto de trabajo.

El concepto de competencia, entendido como categoría de análisis con un significado universalmente aceptado, tiene varias concepciones o significados otorgados a este vocablo. De allí que la competencia desde el punto de vista de la educación es el conjunto de las habilidades y las destrezas que los estudiantes desarrollan en un currículo con el propósito de hacerlos competentes en la vida profesional. La competencia desde el punto de vista laboral es el desarrollo de una capacidad para el logro de un objetivo o resultado en un contexto dado, esto refiere a la capacidad de la persona para dominar tareas específicas que le permitan solucionar las problemáticas que le plantea la vida cotidiana dentro de su entorno laboral.

En este contexto, el modelo del enfoque conductista perseguirá la localización y descripción de aquellos atributos causalmente relacionados con un desempeño laboral respecto a una medida de tendencia central, mientras que el enfoque funcionalista se materializa en la identificación de criterios directamente relacionados con resultados concretos. Por su parte, el enfoque constructivista tendrá como objetivo la definición de normas de tipo contextual que eviten las disfunciones que puedan surgir en las organizaciones.

El enfoque de las competencias laborales está cambiando de un enfoque centrado en las tareas a un enfoque centrado en la persona. Esto significa que se presta más atención a las habilidades blandas y a la capacidad de adaptarse a los cambios.

Estos cambios tienen implicaciones importantes para la gestión de los recursos humanos en la administración pública. Los gobiernos deben asegurarse de que sus empleados públicos tengan las competencias necesarias para afrontar los retos de la transformación digital.

Dentro este punto de vista, la administración pública venezolana requiere avanzar hacia un proyecto serio y comprometido de modernización tecnológica, articulando sus procesos y servicios con las tendencias mundiales en materia de gobierno digital e inteligente apoyado en la transformación digital, que puede representar una gran oportunidad para modernizar la gestión pública, mejorar la calidad de los servicios y fortalecer la confianza de los ciudadanos en las instituciones.

En el contexto actual, los cambios y exigencias derivados de la evolución tecnológica demandan una revisión profunda de los enfoques, procedimientos y herramientas utilizadas en la gestión pública, con el fin de incorporar tecnologías de la información y la comunicación (TIC) que optimicen la prestación de servicios, fomenten la transparencia y la participación ciudadana, pero principalmente que respondan a las necesidades de un Estado moderno y eficiente.

Conclusiones

El concepto sobre competencia, hoy sigue siendo en gran medida un paradigma específico de la organización. Ya muchas han adoptado su propio modelo que representan las competencias que adquieren las personas, que son requeridas por las tareas, perfiles de cargos, vacantes, funciones, procesos o están incluido en las dependencias. Sin embargo, el concepto se utiliza cada vez más como una representación del conocimiento permanente de la persona, en lugar de sólo estar ahí para facilitar los procesos dentro de una empresa.

En este sentido, la transformación digital es un proceso continuo y las competencias laborales necesarias para el sector público siguen evolucionando. Los gobiernos deben estar preparados para estos cambios y asegurarse de que sus empleados públicos tengan las competencias necesarias para afrontarlos.

Como se puede observar a través de este análisis histórico, el concepto ha evolucionado en correspondencia con los enfoques que la sustentan, ha alcanzado una madurez necesaria. Sin embargo, no hay unanimidad a la hora de definir el concepto a pesar de los cambios en los enfoques, el concepto de competencia se mantiene en continua expansión, no sólo se centra en el desarrollo dentro del campo laboral, sino que abarca otras áreas como la personal, educativa y social.

El desarrollo de las olas sobre el concepto de competencia se percibe como un proceso dinámico que nunca se detiene, pues se vive en un mundo cambiante, donde las condiciones de vida se van transformando con el devenir del tiempo. Esto hace que el hombre está continuamente explorando nuevas estrategias,

herramientas y actividades de superación, creando, al mismo tiempo, nuevas necesidades de formación, las que a su vez repercuten sobre las competencias.

Si bien en la evolución del concepto, se han desarrollado un conjunto de concepciones teóricas, modelos y técnicas considerándose inclusive como sustento conceptual de los sistemas de gestión del talento humano tanto en empresas privadas como pública, todavía existen aspectos que no están lo suficientemente explotados y racionalizados como el modelo a la implementación y gestión en cada uno de estos campos en donde no se refleja de forma explícita su inclusión en los sistemas de desempeño desde una concepción integral, que están totalmente abierto a futuras investigaciones.

Por último, se debe enfatizar sobre la necesidad urgente que tiene la administración pública en invertir en el desarrollo de las competencias digitales de sus empleados para adaptarse mejor a la nueva era digital, a la aceleración de la transformación digital y al fortalecimiento de la capacidad de las instituciones públicas para responder a las demandas de la ciudadanía.

Referencias

- Aguilera, R. (2014). Carta al director ¿Revisión Sistemática, Revisión Narrativa o Metaanálisis? *Revista de la Sociedad Española del Dolor*. 21: Disponible: <https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sciarttext&pid=S113480462014000600010>. (Consultado 10-11-2024)
- Aguirre, J. (2021). Los desafíos de la transformación digital de la democracia. *Revista De Pensament i Anàlisi*, 26(2), 1–23. Disponible: <http://dx.doi.org/10.6035/recerca.4660> (Consultado 10-11-2024)
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Argentina: Editorial Granica.
- Alles, M. (2008). Competitividad Y Gestión por Competencias, *Xcompetencias Revista Técnica Virtual*. Disponible: <http://www.xcompetencias.com/canal.php?id=competitividad#ftn1> (Consultado: 07-09-2023)
- Andriole, S. J. (2017). Five Myths About Digital Transformation (Vol. 58, Issue 3). Retrieved March 24, 2020, from <http://mitsmr.com/2ki2h8A>
- Ansorena, A. (1996). *15 casos para la Selección de Personal con Éxito*. Barcelona, Paidós Empresa

- Argudín, Y. (2005) *Educación basada en competencias*. Disponible: https://www.uv.mx/dgdaie/files/2013/09/argudin-educacion_basada_en_competencias.pdf (Consultado:1-09-2023)
- Benayas, G. (2021). La diplomacia pública digital en México y Chile. *Desafíos*, 33(1), pp. 1–32. Disponible: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/desafios/a.8345> (Consultado: 20-10-2023)
- Benício de Mello, S. C. y M. de Souza Leão, A. L. (2007) *The Means-End Approach to Understanding Customer Values of a On-Line Newspaper*. Brazilian Administration Review. Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/841/84140102.pdf> (Consultado: 10-07-2023)
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager*. New York: John Wiley and Sons
- Brophy, M. y T. Kiely (2002). Competencies: a new sector. *Journal European Industrial Training* 26 (2-3-4), 165-176.
- Brotherton, B. y S. Watson (2001). Licensed house manager skills/competences and the management development process in Bass Taverns. *Human Resource Development International* 4 (4): 521-542
- Bunk, G. (2003), Competencias clave y tipologías. Bunk. En: Quezada Competencias laborales: evolución y tipologías. *Comunidad virtual de conocimiento en gestión de negocios Gestipolis*. Disponible: <http://www.gestipolis.com/canales/derrhh/articulos/64/clevol.html> (Consultado: 09-8-2023)
- Chávez, E. J., y Villavicencio, G. P. (2020). Diseño de una solución tecnológica, aplicando transformación digital en la PYME *Revista De Ingeniería E Innovación Unheval*, 30.
- Cowling, A., K. Newman y S. Leigh (1999). Developing a competency framework to support training in evidence based healthcare. *International Journal of Health* 12 (4): 149-159
- De la Selva, A. (2020). Scenarios and Challenges of Digital Citizenship in Mexico. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 65. 81–105. Disponible: <http://dx.doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2020.238.68337> (Consultado: 03-9-2023)
- Echeverría, B. (2002). Gestión de la Competencia de Acción Profesional. *Revista de Investigación Educativa*, n° 1, v 20. Disponible: <https://revistas.um.es/rie/article/view/97411> (Consultada: 20-06-2023)

- Escobar Valencia, M. (2005). *Las competencias laborales: ¿ La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?* Estudios gerenciales, 21(96), 31-55. Disponible: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232005000300002&script=sci_arttext (Consultado: 10-04-2023)
- Fairlie, A., y Portocarrero, J. (2020). Políticas para promover la ciencia, tecnología e innovación en la era digital. *Uda Akadem*, 5, 61–81. Disponible: <https://doi.org/10.33324/udaakadem.vi5.273> (Consultada 04-12-2023)
- Fundación Chile. (2004). *Competencias Laborales para Chile 1999-2004. (1ª Ed.)*. Chile: Recrea Ltda
- García, A. (2023) DIGCOMP Marco de competencias digitales. *Innovación y Cualificación SL*. Disponible: <https://www.innovacionycualificacion.com/iconsejos/digcomp-coompetencias-digitales/> (Consultado: 10-12-2023)
- Gilbert T. (1978), *Human Competence: Engineering Worthy Performance Essential Knowledge Resource*. Editorial Hardcover McGraw-Hill Book Company
- Guerrero-Bayona, A. M., & Rosado-Gómez, A. A. (2020). "Progress in the evolution of the use and management of data in Colombia". In: *Journal of Physics: Conference Series*, 1513(1), pp. 1-8. Disponible: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1742-6596/1513/1/012013> (Consultado: 03-04-2023)
- Gutiérrez, M. (2021). Empleo y talento: Retos y oportunidades en la transformación digital. <https://www.integratetecnologia.es/la-innovacion-necesaria/empleo-y-talento-retos-y-oportunidades-en-la-transformacion-digital/> (Consultado: 19-03-2023)
- Hansson, B. (2001). Competency models: are self-perceptions accurate enough? *Journal of European Industrial Training* 35 (9): 428-441. https://www.researchgate.net/publication/242071428_Competency_models_Are_self-perceptions_accurate_enough (Consultado: 19-04-2023)
- Hart, C., A. Harrington y J.L. Clarke (1999). Retailer and student perceptions of competence development. *International Journal of Retail & Distribution Management* 27 (9): 362-373. https://www.researchgate.net/publication/235311230_Retailer_and_student_perceptions_of_competence_development (Consultado: 09-07-2023)

HR-XML (2006). *HR-XML Consortium Competencies (Measurable Characteristics)*. Disponible: http://xml.coverpages.org/HR-XML-Competencies-1_0.pdf (Consultado: 10-11-2023)

Haro, F. M. (2019). Madurez Digital, primer paso hacia la transformación digital: Desarrollo de un modelo de madurez digital para empresas de manufactura. Quito: Universidad San Francisco de Quito. Disponible: https://rraae.cedia.edu.ec/Record/USFQ_52a154830839cc80f10ffb1b7216735d Consultado: 09-06-2023

Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) (2023) Marco de Competencias Digitales para los empleados públicos. Marco de Referencias (V3) Madrid Disponible: https://www.inap.es/documents/10136/1976576/Marco_competencias+digitales_V3+dic+23.pdf/08eb282a-041e-8dfe-72bf-7f0a8ab5e525 (Consultado:08-11-2023)

Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y de Formación del Profesorado (2023) Marco de Referencia de la Competencia Digital Docente (MRCDD) Disponible: Disponible: <https://intef.es/Noticias/marco-de-referencia-de-la-competencia-digital-docente/> (Consultado: 09-06-2023)

Janowski, T. (2015). No Title Digital government evolution: From transformation to contextualization. *Government Information Quarterly*, 32(3), pp. 221–236. Disponible: Disponible: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.07.001> (Consultado: 03-11-2023)

Karagiannaki, Angeliki; Vergados, Georgios; y Fouskas, Konstantinos, "El impacto de la transformación digital en la industria de servicios financieros: perspectivas de una iniciativa de innovación abierta en tecnología financiera en Grecia" (2017). Actas de MCIS 2017. 2. Disponible: <https://aisel.aisnet.org/mcis2017/2> (Consultado: 04-10-2023)

Kavitha, S., Vasugi M. y Murgadoss S. (2010). An Empirical Study on Employee core competencies A Proven Tool for an Organizations Success. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 2 (8): 120-132. Disponible: https://www.researchgate.net/publication/288412055_Core_competencies_and_the_practice_of_construction_management_A_pilot_South_African_study (Consultado: 04-08-2023)

Levy Leboyer, L. (2003). *Gestión de las competencias*, Barcelona: (ed.), Gestión 2000.

- Lewis, P. y Rivkin, D. (1998). Development of the O*NET Interest Profiler. National Center for O*NET Development. Disponible: https://www.onetcenter.org/dl_files/IP.pdf (Consultado: 20-08-2023)
- Luhmann, N. (1996). *Teoría de la sociedad y pedagogía*. Paidós.
- Luna-Reyes, L. (2017). Opportunities and challenges for digital governance in a world of digital participation. *Information Polity*, 22 (2–3), 197–205. Disponible: <https://doi.org/10.3233/IP-170408> (Consultado: 10-11-2023)
- Marco de Referencia de la Competencia Digital Docente (MRCDD), 2022. Disponible: https://intef.es/wp-content/uploads/2022/03/MRCDD_V06B_GTTA.pdf (Consultado: 1-11-2023)
- Mastache, A. (2007). *Formar personas competentes Desarrollo de competencias tecnológicas y psicosociales* Ediciones Novedades Educativas “Noveduc”
- Matt, C.; Hess, T. y Benlian, A. (2015): Estrategias de transformación digital, negocios e innovación. *Ingeniería de Sistemas de Formación*, 57(5), 339 – 343. Disponible: https://www.researchgate.net/publication/281965523_Digital_Transformation_Strategies (Consultado: 10-9-2023)
- McClelland. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American*. <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf> (Consultado: 07-07-2023)
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. CINTERFOR /OIT. Centro Interamericano Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional. Disponible: https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/mertens.pdf (Consultado: 07-10-2023)
- Mertens, L. (2002). *ISO 9000:2000 y Competencia laboral: El aseguramiento del aprendizaje continuo e incluyente en la organización*. CINTERFOR/OIT. <http://www.leonardmertens.com/showarticle.php?id=22&backurl=section%253D1%2526start%253D30> (Consultado:10-8-2023)
- Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002> (Consultado: 10-11-2024)
- Muñoz, D., Sebastián, A., & Núñez, M. (2019). La cultura corporativa: claves de la palanca para la verdadera transformación digital. *Revista Prisma Social*, (25),

439–463. Disponible: <https://revistaprismasocial.es/article/> (Consultado: 15-08-2023)

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (4 de septiembre de 2012). *¿Qué es competencia?* Disponible: <http://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/1-%C2%BFqu%C3%A9-competicencia-laboral> (Consultado: 16-07-2023)

Otia, J. E. y Bracci, E. (2022). Digital transformation and the public sector auditing: The SAI's perspective. *Financial Accountability & Management*, Diciembre 2021, pp. 1-29. 10.1111/faam.12317. Disponible: https://www.researchgate.net/publication/358287289_Digital_transformation_and_the_public_sector_auditing_The_SAI's_perspective (Consultado: 16-09-2023)

Pascoal, M., J. Montanha y C. Vercesi (2008). Management by competencies in small companies at the APL of caps of Apuracarana's PR City. Its understanding and practices in confrontation with the theoretical perspectives. *Revista de Administracae Mackenzie* 19 (8): 17-38. Disponible: https://www.researchgate.net/publication/262510848_Management_by_competencies_in_small_companies_at_the_APL_of_caps_of_Apucarana's_PR_city_its_understanding_and_practices_in_confrontation_with_the_theoretical_perspectives (Consultado: 17-07-2023)

Pereda, S. y Berrocal, F. (2001). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces

Prieto A. (2007). Identificación y análisis de competencias: enfoque conductista, constructivista y funcionalista Breve descripción de los 3 enfoques y su aplicación práctica. *Trabajadores competentes Cap. 2* - Ed. ESIC. – 2007 Psychologist, 28 (1): 1-14, Enero 1973.

Porrúa, M., Laute, M., Roseth, B., Ripani, L., Mosqueira, E., Reyes, Á., Fuenzalida, J., Suárez, F., & Salas, R. (2021). Transformación digital y empleo público: el futuro del trabajo del gobierno. Banco Interamericano de Desarrollo (ed.). Disponible: https://www.unsis.edu.mx/ciiissp/gestionYdesarrollo/gob_elect/pob_gral/2020.Transformación%20digital%20y%20empleo%20público_%20el%20futuro%20del%20trabajo%20del%20gobierno.pdf (Consultado: 10-06-2023)

Romero, N. (2005), ¿Y qué son las competencias? ¿Quién las construye? ¿Por qué competencias? *Revista electrónica Educar número 35 Octubre Diciembre 2005*. Disponible: http://www.quadernsdigitals.net/index.php?accionMenu=hemeroteca_DescargaArticuloIU.descarga&tipo=PDF&articulo_id=9909 (Consultado: 18-07-2023)

Rychen D. y Salganik L. (1997) *Definition and Selection of Competencies*. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data. Disponible: https://www.deseco.ch/RychSalg_Front.pdf (Consultado: 18-07-2023)

Sandberg, J. (2000). Understanding Human Competency at Work: An interpretative approach. *Academy of Management Journal* 43 (1): 9-25. Disponible: <https://www.jstor.org/stable/1556383> (Consultado: 18-09-2023)

Saracho, J. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*. Santiago. RIL Editores.

Sieck, W. R., Smith, J. L. y McHugh, A. P. (2005). *Team competencies* Technical Report 05TA2-SP1-RT1, Klein Associates, Fairborn, OH.

Spencer, L. y Spencer, S. (1993), *Las competencias en el trabajo, modelos para la excelencia*. Madrid. Editorial Alianza.

Tobón S. (2006), *Formación basada en competencias*. Bogotá: Ecoe Ediciones

Trends, H. (2019). *Evolución del negocio a través de la transformación digital*. Disponible: <https://powerplan.es/evolucion-de-los-negocios-a-traves-de-la-transformacion-digital/> (Consultado: 20-09-2023)

Trujillo, F., Ariza, M. A., Redondo, M. y Ferreros, J. (2008): «Proyecto iCOBAE (innovación en competencias básicas)». Disponible: <http://edu.iccm.es/cpr/competenciascuena/documentos/icobae/innovacion.pdf> (Consultado: 22-11-2023)

UNESCO (1995). *Documento de política para el cambio y el desarrollo en educación superior*, UNESCO. Disponible: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000098992_spa (Consultado: 22-08-2023)

UNESCO (2024). *Proyecto del Marco de Competencias en Inteligencia Artificial para estudiantes y profesores*. Disponible: <https://www.unesco.org/es/digital-education/ai-future-learning/competency-frameworks> (Consultado: 23-11-2023)

Valderrama, B. (2019). Transformación digital y organizaciones ágiles. *Arandu UTIC*, 6(1). Disponible: <https://www.uticvirtual.edu.py/revista.ojs/index.php/revistas/article/view/78> (Consultado: 23-10-2023)

Vargas, F. (2004). 40 preguntas sobre competencia laboral. CINTERFOR/OIT, Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación

Profesional. Disponible: <http://www.oitcinterfor.org/publicaci%C3%B3n/40-preguntas-sobre-competencia-laboral> (Consultado: 28-8-2023)

Westerman, G., Bonnet, D. y McAfee, A. (2014) The Nine Elements of Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review*, 55 (3). Disponible: <https://hbr.org/2014/06/the-nine-elements-of-digital-transformation>. (Consultado:30-08-2023)

Westerman, G., Bonnet, D., McAfee, A., Calmájane, C. y Ferraris, P. (2011). Digital Transformation: Roadmap for Billion-Dollar Organizations. *Digital Business and Capgemini Consulting*. Disponible: https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Digital_Transformation_A_Road-Map_for_Billion-Dollar_Organizations.pdf (Consultado: 29-08-2023)

Woodruffe, C. (1993). "¿Qué se entiende por competencia?", *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 14, núm. 1, pp. 29-36. Disponible: <https://doi.org/10.1108/eb053651> Consultado: 28-08-2023)

Zarazúa J. (2007). *Capacitación y Evaluación del Desempeño por Competencias*. Un enfoque de sistemas a las competencias laborales. Instituto Politécnico Nacional Dirección de Publicaciones Tres guerras 27.