

**GESTIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES COMO HERRAMIENTA PARA
REDUCIR LOS COSTOS DE LAS ORGANIZACIONES.****JOB SKILLS MANAGEMENT AS A TOOL TO REDUCE THE COSTS OF
ORGANIZATIONS.****Alyth Ximena Rodeles Coronado**

Lic. Contaduría pública y asesora en gestión
de talento humano

Miembro del comité editorial revista "Trascender, contabilidad y gestión", Universidad de Sonora,
México.

Global Competent, A.C.

ximena@globalcompetent.org

<https://orcid.org/0009-0004-5721-6379>

Héctor Guillermo Suárez Gracida

Socio Fundador

México Competente, Global competent A.C.

hg@globalcompetent.org

<https://orcid.org/0009-0001-1732-6379>

Resumen

En un entorno global altamente competitivo, las empresas buscan aumentar la rentabilidad principalmente mediante la reducción de costos y mejorando la productividad, siendo esta última donde el desarrollo del talento humano se vuelve esencial. El presente artículo, mediante revisión sistemática de estudios recientes sobre el tema, analiza los casos que utilizaron la gestión de competencias laborales como herramienta para mejorar la productividad y alcanzar la reducción de costos. Como resultado se presentan conclusiones de exploración, que indican que la gestión de competencias contribuye a la reducción de costos mediante disminución de errores, accidentes laborales y desperdicio de recursos, encontrando diferentes modelos que sustentan los resultados positivos en diferentes sectores productivos.

Palabras Clave: Gestión, competencias laborales, productividad, reducción de costos.

Clasificación JEL: J24 - Capital humano; Cualificación; Elección de ocupación; Productividad del trabajo

Abstract

In a highly competitive global environment, companies seek to increase profitability mainly by reducing costs and improving productivity, the latter being where the development of human talent becomes essential. This article, through a systematic review of recent studies on the subject, analyzes the cases that used labor skills management as a tool to improve productivity and achieve cost reduction. As a result, exploration conclusions are presented, which indicate that competency management contributes to cost reduction by reducing errors, work accidents and waste of resources, finding different models that support positive results in different productive sectors.

Keywords: Management, labor competencies, productivity, cost reduction.

JEL Classification: J24 Human capital; Qualification; Choice of occupation; Work

productivity.

1. INTRODUCCIÓN

La competitividad en los últimos años se ha convertido en uno de los factores clave para lograr la participación de las empresas en mercados globales, convirtiéndola en aparente requisito del éxito empresarial. Ante esta situación, las empresas se han dado a la tarea de identificar los posibles elementos que contribuyen a mantenerlas eficientes y actualizadas, siendo el desarrollo del capital humano una de las principales herramientas incluidas en años recientes.

Los países con mayor índice de competitividad a nivel mundial de acuerdo con el Ranking de competitividad del International Institute for Management Development, 2024, cuentan con un marco de cualificaciones de capital humano en donde se establecen los estándares laborales para determinar que una persona tiene un desempeño alto al realizar una función productiva, y mediante la evaluación de desempeño, productos y conocimientos, certificar la competencia laboral de las personas. Es a través de esta herramienta, que las personas pueden reconocer oficialmente sus competencias, y por otra parte las empresas identificar a las personas que cuentan con los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de acuerdo con sus requerimientos productivos.

Al comprender cómo la gestión de competencias laborales se relaciona directamente con los costos de las organizaciones, la información que resulta del proceso de evaluación permite el análisis de la productividad de una persona, y facilita al personal de mandos medios y superiores, tomar decisiones informadas sobre cómo administrar los programas encaminados a maximizar sus beneficios mediante el desarrollo de capital humano.

Este artículo explora la efectividad que tiene la gestión y certificación de competencias laborales en los costos de producción y administración de las organizaciones, mediante el análisis de estudios realizados en Latinoamérica entre los años de 2009 y 2019, con el fin de brindar información que contribuya a la toma de decisiones en la implementación de estudios y proyectos para el desarrollo de capital humano.

2. METODOLOGÍA

Para llevar a cabo el presente trabajo, se consideraron estudios que analizarán como la gestión de competencias laborales influye en los costos de las organizaciones, priorizando aquellos de países Latinoamericanos como: Perú, Colombia, Chile y sobre todo de México, debido a las similitudes culturales, económicas y sociales, lo que facilita una comparación de sus resultados. Chile fue incluido específicamente por su posición en el ranking de competitividad a nivel mundial y su notable implementación de su sistema de competencias reconocidos. Se excluyeron estudios que no se enfocarán en la relación entre la gestión de competencias en los costos de las organizaciones, al igual que no provinieran de las bases de datos seleccionadas.

Se consultaron diversas bases de datos reconocidas a nivel académico, como Scielo, Dialnet, Google Académico y EBSCO, dichas plataformas fueron seleccionadas por su amplia cobertura y la calidad de sus fuentes. La búsqueda se delimita mediante palabras claves como: gestión de competencias laborales, certificación de competencias y costos, filtrando los resultados por relevancia y fechas de publicación no mayores a 15 años (2009-2024) para asegurar estudios recientes.

El proceso de selección de los estudios incluyó una revisión inicial de títulos y resúmenes para verificar que estén relacionado con el tema de investigación, así descartar aquellos que no. Después los estudios seleccionados se analizaron a profundidad, evaluando el tipo de trabajo (informes, artículos y tesis), su contenido y relevancia, por último, se incluyeron aquellos estudios con datos empíricos (cualitativos y cuantitativos) garantizando una diversidad de perspectivas y resultados. De acuerdo con los estudios, se encontraron 33 que indicaban una relación de la gestión de competencias en los costos de las organizaciones, sin embargo, solo 9 cumplen con todos los criterios de inclusión y exclusión establecidos.

3. COMPETITIVIDAD MEDIANTE LA REDUCCIÓN DE COSTOS

La globalización de los mercados ha obligado a las empresas a mejorar su nivel de competitividad mediante la creación de ventajas competitivas, como: diferenciación del producto, ventaja sobre enfoque y reducción de costos (Díaz, 2009, Porter, 2008, Molina, 2004). Y en este sentido, el empeño que las empresas invierten en mejorar la eficiencia se orienta al concepto de sostenibilidad empresarial, incorporando aspectos de medio ambiente, desarrollo económico, humano y regional (De la Rosa, et al, 2024).

a. Los costos en las empresas

Los costos a lo largo del tiempo han tenido diferentes conceptos, usos y clasificaciones, anteriormente solo se conocían por el intercambio de bienes, y en la actualidad podría considerarse como un lenguaje que permite comunicar el comportamiento de una persona, empresa o situación. Existen diferentes autores que definen que son, como Del Rio (2011) quien establece que los costos son la suma de esfuerzos y recursos que se han invertido para producir algo, y García (2008, pág. 9), que los describe como la suma de valores de los bienes y servicios en un proceso productivo.

De acuerdo con los autores anteriores, podemos considerar que los costos son todos aquellos desembolsos económicos que utilizan o invierten las empresas durante el proceso de fabricación de un producto o prestación de un servicio. Es por ello, que las organizaciones han optado por buscar expertos que se encarguen de reducirlos con el propósito de mejorar la rentabilidad de los negocios.

Anterior a la primera Revolución Industrial, los costos se basaban en la función de las erogaciones (salida de dinero) hechas por las empresas, llegando a considerarse como una tarea bastante sencilla debido a que los procesos productivos no eran tan complejos. Estos consistían en que el empresario adquiría la materia prima, los artesanos la trabajaban y la vendían en el mercado.

En 1776 y los años posteriores, la importancia de los costos era impulsada por la Revolución Industrial, que trajo grandes fábricas y aumento del nivel de complejidad en los procesos productivos, con lo anterior sentando condiciones favorables para el desarrollo de la contabilidad de costos. Es bien sabido que la Revolución Industrial dio inicio al reemplazo del trabajo del hombre por máquinas y equipos especializados con el fin de agilizar y disminuir los costos vinculados al capital humano, tomando este factor un significado muy importante en la contabilidad de las empresas.

Los costos han evolucionado de acuerdo con las circunstancias históricas, adaptándose a las necesidades de las organizaciones y el entorno económico global. Después de la Gran Depresión de Estados Unidos de 1929, los diferentes tipos de sistemas de costos empezaron a tener un papel preponderante en la administración de las organizaciones, se comenzaron a utilizar como herramienta clave para la dirección de estas, y finalmente en la década de los 80's, autores como Cooper Robin y Kaplan Robert, promovieron un modelo de costos basado en actividades que miden el origen de los costos y desempeño de los recursos.

Como resultado del constante cambio tecnológico y metodológico a nivel mundial, analizar adecuadamente los costos permite mejorar la eficiencia operativa y tomar decisiones estratégicas oportunas, en la obra "Contabilidad de Costos" de Juan García Colin (2008), se presenta una amplia clasificación de costos, y para esta revisión, se consideró la clasificación de costos denominada "De acuerdo con la función en la que se incurre", ya que, permite identificar en que etapa del proceso operativo se genera el costo. Dentro de esta clasificación de costos se pueden identificar tres elementos comunes: la materia prima que son todos los materiales cuyo uso esté relacionado directamente hacia algún producto en particular; la participación humana durante la fabricación (Ramírez, García, & Pantoja, 2010); y por último, los gastos indirectos de fabricación, que son el conjunto de materiales indirectos, mano de obra indirecta y demás costos indirectos de fabricación que no puedan identificarse directamente en los productos específicos (Polimeni, et al, 1997).

De acuerdo con Díaz, et al (2018) los tres elementos mencionados, son los principales en la medición de la productividad, definida como la capacidad o habilidad de hacer mayor cantidad de trabajo con los recursos mínimos requeridos, de allí la importancia en su identificación y clasificación, al proporcionar información sobre las áreas de oportunidad dentro del proceso productivo, así como definición de estrategias para corregirlas.

b. Reducción de costos a través de la mano de obra

En base a la información contable del proceso productivo que muestra actividades susceptibles de mejora, la reducción de costos puede abordarse desde diversas vertientes, desde la búsqueda de mejores precios en los insumos, implementación de tecnología y de acuerdo con Vargas, Muratalla y Jiménez (2016), mediante el desarrollo de las personas para mejorar la productividad.

Los países con mayor nivel de productividad en negocios a nivel mundial muestran tendencias de la importancia del capital humano para mejorar el nivel de competitividad

(IMD, 2024), y es en la mayoría de estos, la certificación de competencias laborales se utiliza como herramienta para el desarrollo de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de la población (Suarez y Sandoval, 2023).

Para lograr que la certificación de competencias tenga un impacto significativo en los costos de las organizaciones, es importante considerar tres elementos fundamentales: el primero es la identificación y comprensión de las necesidades de la organización, posteriormente, el desarrollo de las competencias de los colaboradores de acuerdo con sus necesidades y; por último, evaluar y medir el desempeño de los colaboradores y el costo inherente a la actividad que realizan.

La certificación de competencias está estrechamente relacionada a lo que algunos autores denominan gestión de competencias, modelo que parte de teorías económicas como la teoría de crecimiento endógeno (Lucas, 1988) la cual sugiere que cuando las empresas invierten en el desarrollo de su capital humano, no solo se benefician los empleados, sino que también impulsan el crecimiento económico de las empresas, a través de que las personas adquieran nuevas habilidades y conocimientos. Y la teoría del desarrollo basada en capital humano (Schultz, 1983), en donde se considera que invertir en la educación de las personas, es el medio para mejorar la productividad, innovación y salud de la población, todos estos, reflejados en los costos de la organización (Ramírez, 2020; Lora, Castilla, & Góez, 2020; Ortiz & Posada, 2012).

El modelo de gestión de competencias laborales, aunque se ha desarrollado en diferentes contextos históricos, la mayoría de los autores parten de la definición del concepto de competencias laborales como: la capacidad efectiva y demostrada para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral (Vargas, 2004), las conductas, habilidades, atributos y características que tiene una persona para efectuar una determinada actividad de manera eficiente (Capdevila, 2012; Perrenoud, 2007; CONOCER, 2022). Es importante señalar que como mecanismo de reconocimiento público formal y documentado, la certificación de competencias a través de un proceso de evaluación, ayuda a comprobar que una persona cuenta con los conocimientos, habilidades, destrezas, y actitudes para realizar una función determinada con un alto nivel de desempeño (CONOCER, 2022; Schkolnik, Araos, & Machado, 2005).

El modelo de gestión por competencias se ha convertido en una herramienta útil en el ámbito empresarial, surgieron diferentes estudios (McClelland, 1973; Boyatzis, 1982) en los que relacionan la gestión de competencias con las características innatas, aspectos como el conocimiento y la motivación que posee la persona para el desempeño en distintas actividades profesionales. Por otra parte en la década de los 90's surgieron modelos (Levy, 2000; Le Boterf, 1991) que consideraban que las competencias iban más allá de un concepto genérico y que no estaban separadas del desarrollo personal, sino que se podrían originar por la experiencia y formación (Guerrero, Valverde, & Gorjup, 2013).

Partiendo de dos puntos de vista diferentes, autores británicos como McLagan (1997) y Mirabile (1997) establecieron que al delimitar las capacidades de una persona en un espacio específico con estándares profesionales, las competencias no solo podían ser observadas y evaluadas, sino que podían desarrollarse y entrenarse.

Por ello, el modelo de gestión por competencias no solo es determinar a la persona como un recurso, sino identificar la capacidad de lo que sabe, lo que puede hacer y la voluntad de hacerlo de acuerdo a los valores sociales.

4. LA GESTIÓN DE COMPETENCIAS Y SU INFLUENCIA EN LOS COSTOS

La certificación en la gestión de competencias ha existido en diversas formas y en diferentes industrias durante décadas, ya sea considerada como herramienta para la regulación de ocupaciones con alto nivel de riesgo en su ejecución, o como mecanismo de selección de personal para cumplir con un desempeño deseado. Con lo anterior, los estudios que se describen a continuación tienen el propósito de comprobar la hipótesis de la contribución de la gestión de competencias laborales en la reducción de costos.

En una investigación realizada en 2019 en el hospital de Alta Complejidad Virgen de la Puerta en Perú, se aplicaron dos cuestionarios a 42 colaboradores del hospital, y mediante el análisis estadístico se demostró la relación positiva entre gestión por competencias y la productividad laboral de los trabajadores, en donde se determinó que existe influencia significativa entre capacitación y desarrollo de la productividad laboral, indicaron que mejoraba la eficiencia en las actividades que realizaban y disminuían los costos asociados con el desperdicio o errores de materiales médicos, costos de mantenimiento y energía de los equipos utilizados (Peche, 2019).

Por otra parte, en 2012, en Lima Metropolitana Perú, se realizó un estudio para medir el impacto del modelo de gestión por competencias en empresas del sector confección de calzado, utilizando la aplicación de encuestas y etnografía para obtener la información, se identificó que existía una carencia de mano de obra calificada y tenían rotación de personal, una vez implementado dicho modelo se demostró que hubo un incremento en la productividad en sus talleres, ya que se contaba con personal calificado para realizar sus funciones, reduciéndose costos relacionados con desperdicios y errores por la falta de competencias, también se aumentó el volumen de producción por unidades de tiempo (Tito, 2012).

En la ciudad de Valparaíso, Chile, se llevó a cabo un estudio con la finalidad de analizar los efectos que ha tenido la certificación de competencias en los trabajadores portuarios de la empresa Valparaíso en 2014, se analizó el desempeño de 56 personas mediante encuestas, lo que confirmó una reducción de los accidentes de trabajo después de la certificación, el 93% de los encuestados mencionaron que después de la certificación de competencias no han sufrido accidentes laborales, por lo que se evitaron costos asociados con la accidentabilidad como: atención médica, compensaciones de trabajadores, incapacidades incluso gestiones legales (León, 2016).

En México, se llevó a cabo una investigación para analizar la aplicación de la certificación de competencias en empresas del sector textil y financiero, para ello realizaron una encuesta a 129 empresas textiles donde solo el 12% optó por introducir el modelo de gestión por competencias, en cambio de las 30 instituciones financieras, el 43% ya implementaban una técnica de recursos humanos basada en la gestión por competencias. De la investigación se concluyó que los sectores empresariales con

buenos resultados en el rendimiento de sus empleados implementaban un modelo en la organización y, al igual que los estudios anteriores, reflejaba una mejora en los costos de mano de obra a la par que los costos de materia prima (Guerrero, et al, 2013).

En Mar del Plata Argentina, en el año 2008 se llevó a cabo una investigación para comprobar la utilidad del sistema de certificación de competencias en el Sector de la Industria Naval en dicha ciudad, se analizó al personal que participo en la prueba piloto del Sistema de Certificación de Competencias Laborales durante 2006-2007, y el análisis dio como resultado este programa incrementaba el conocimiento de los trabajadores en el área de producción, destacando el importante avance la optimización del uso de recursos, también menciona que otro aspecto que beneficia es la disminución de riesgos de error humano, accidentes e incidentes productivos.

Según el Estudio de la Importancia e Impacto de la Certificación de Competencias Laborales realizado por el CONOCER en 2022 establece que la certificación de competencias permite reducir la rotación de personal al mejorar la calidad de trabajo y aumentar la satisfacción de los trabajadores. Cuando los trabajadores son competentes para realizar su trabajo, se sienten más seguros y confiados, lo que puede mejorar su satisfacción y compromiso con la empresa (CONOCER, 2022).

También en dicho informe, menciona que mejora los costos de contratación y reclutamiento ya que es fácilmente identificar a los candidatos que cumplen con los requisitos específicos del puesto, evitando así que la empresa pierda el nivel de productividad y conocimiento que el empleado ha adquirido durante su tiempo, por otra parte, la salida monetaria por indemnización o finiquito y los costos por la publicación de anuncios sobre las vacantes de la empresa.

En Ecuador se realizó un estudio en el que implementaban un proceso de selección de personal basado en competencias para comprobar que incorporar este proceso, reduce la rotación de personal. La investigación se realizó con un grupo de personas de nuevo ingreso, y para el análisis de los resultados se utilizó la teoría de Chiavenato, llegando a la conclusión que implementar los procesos de selección basados en competencias, disminuye considerablemente la rotación de personal, reduce los costos relacionados con el reclutamiento, costos de integración y capacitación de nuevos empleados (Torres, 2012).

Becerra & Campos (2012) en su memoria: "El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos", mediante una revisión bibliográfica para identificar y determinar cuáles son los elementos de la gestión de recursos humanos que se pueden ver influenciadas al implementar un modelo de gestión por competencias dentro de una organización, obtuvieron como resultado cuatro elementos: el sistema de plan de carrera, capacitación, planes de sucesión, reclutamiento y selección de personal, y con esto concluyen que es una herramienta que beneficia tanto al trabajador como a la empresa, ya que permite adquirir y aplicar las habilidades, actitudes y conocimientos en su función productiva, además de permitir conocer el nivel de desarrollo de sus competencias para el puesto que desempeñan y tomar acciones para mejorarlas. Por otro lado la empresa aumenta el nivel de competencia de sus

trabajadores obteniendo una mejora en su productividad y optimización de recursos, efectos resultado de recursos invertidos en capacitación y desarrollo del trabajador.

Casa (2015) en su investigación “Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la municipalidad distrital de San Jerónimo-2015”, Perú, mediante investigación cuantitativa que buscaba determinar la relación que existen entre gestión por competencias y el desempeño laboral del personal administrativo, concluyo mediante el análisis de encuestas a 42 trabajadores administrativos, que el 40.48% de los participantes en la muestra estuvieron medianamente de acuerdo que la gestión por competencias influye en el desempeño laboral, mientras que el 21.4% menciona estar totalmente de acuerdo en que la gestión por competencias influye en el desempeño laboral.

Pérez (2013) en su investigación: “Impacto del proceso de Evaluación y Certificación de Competencias (ECCL) en la competitividad de las empresa hoteleras de Paipa y propuesta de Mejoramiento”, realizo investigación exploratoria y descriptiva con el fin de determinar cual ha sido el impacto del proceso de ECCL en la competitividad de las empresas hoteleras en Paipa, Colombia. Como resultado de la encuesta aplicada en 9 establecimientos hoteleros, obtuvo como resultado que el 78% de los gerentes consideran que hubo mejora en la calidad del servicios y la competitividad de la empresa, al haber implementado la Evaluación y Certificación de Competencias, concluyendo que es una herramienta que ayuda a fortalecer el talento, obtener ventaja competitiva, mejorar la productividad de la empresa.

5. DISCUSIÓN

En la última década, la gestión de competencias ha tomado gran relevancia tanto para los individuos como para las empresas, la dinámica de cambio tecnológico y globalización, ha obligado que los trabajadores se tengan que actualizar en competencias para mantener su pertinencia a los requerimientos de las empresas, ante esta situación, las organizaciones y gobiernos, han adoptado sistemas de reconocimiento y metodologías que apuestan a la mejora de la productividad utilizando el desarrollo del capital humano.

Los estudios mencionados han demostrado que la gestión por competencias es una herramienta valiosa en diversas industrias para regular la selección y desarrollo del personal conforme al desempeño deseado, al igual que, generan un impacto directo en los costos de las organizaciones, algunos abarcan aspectos como el desperdicio de materiales, accidentabilidad, otras rotación de personal y costos de reclutamiento.

En el caso del Hospital de Alta Complejidad Virgen de la Puerta en Peru, resalta el impacto en la mejora de la eficiencia de las actividades realizadas por el personal después de la capacitación en competencias laborales lo que produjo la reducción de errores en el uso de materiales médicos y en el mantenimiento de equipos. Estos resultados son comparables con el estudios de Mar del Plata en Argentina, en donde el personal certificado en competencias laborales demostró mejorar en el uso de recursos, reducir los errores humanos y además los accidentes productivos. Ambos estudios demuestran

el impacto en la optimizaciones en recursos tangibles, específicamente en el manejo de insumos.

Sin embargo, mientras el estudio del hospital de alta complejidad enfatiza la eficiencia operativa mediante el manejo de recursos médicos y uso adecuado de equipos, el estudio de Mar del Plata resalta la importancia de certificar al personal en la prevención de accidentes. Esto demuestra que la gestión por competencias puede adaptarse a cualquier necesidad específica de cada industria.

En otro aspecto, el informe del CONOCER en 2022 y el estudio de Torres (2012) destacan la relación que existe entre la implementación de un modelo de gestión por competencias y la reducción de rotación de personal. Por una parte Torres, sostiene ejecutar una selección de personal basado en competencias reduce los costos asociados con el reclutamiento, capacitación inicial e integración de nuevos empleados. En la misma línea, el informe de CONOCER complementa este hallazgo señala que los trabajadores competente se sienten más seguros y comprometidos, esto mejora la retención y disminuye los gastos relacionados con indemnizaciones, vacantes y pérdida de talento.

En contraste, el análisis del sector textil y financiera realizado por Guerrero, et al. (2013) muestra que solo una pequeña parte de empresas textiles adoptan este modelo, en comparación con las empresas financieras, esto sugiere que los beneficios en la disminución de la rotación de personal todavía no son reconocidos en ciertos sectores.

Por otro lado, el estudio sobre el sector de confección de calzado en Lima Metropolitana muestra como la implementación de un modelo de gestión por competencias aumentó la productividad en los talleres, produciendo una reducción de los errores causado por la falta de habilidades y elevando el volumen de producción, de la misma manera que el estudio del sector textil y financiero antes mencionado estos modelos lograron reducir los costos de mano de obra y materia prima

Los estudios revisados evidencian el impacto positivos que tiene la gestión de competencias laborales en la reducción de costos por rotación de personal, accidentes laborales, optimización de recursos y mejora de la productividad, sin embargo, una limitante considerable es que los datos recopilados provienen de encuestas y cuestionarios, el cual está basado principalmente en percepciones y opiniones de los participantes. Estas herramientas promueven valiosa información cualitativa sobre la experiencia de los participantes con la implementación de la gestión por competencias, pero no se acompañan con datos financieros que indiquen de forma específica el efecto económico explicado en la reducción de costos o incremento en ingresos; como el caso de los estudios que indican reducción de costos relacionados con errores de uso de materia, rotación de personal o accidentes, pero no proporcionan datos económicos efecto de los beneficios obtenidos por la gestión de competencias.

6. CONCLUSIONES

La gestión de competencias emerge como una estrategia que no solo optimiza la utilización de recursos, sino que también mejora la calidad y competitividad en las organizaciones. Es a través de las evidencias presentadas en los estudios, que una implementación efectiva de gestión de competencias en los trabajadores reduce errores en los procesos productivos, disminuye los accidentes laborales y mejora el uso de los recursos, ayudando a elevar la calidad operativa.

Por otra parte, la gestión de competencias al utilizar herramientas para la detección y medición de las competencias de las personas en contraste de un desempeño deseado se muestra como un medio para la reducción de los costos derivados de los procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y recorte de personal, así como el mecanismo para alinear las competencias del trabajador a las requeridas por su rol de trabajo. De lo anterior, desempeña un papel importante en la retención del talento, debido a que, un colaborador competente y reconocido en su labor, cuenta con una mayor sensación de logro, lo que aumenta la satisfacción laboral y compromiso con la organización, resultando en efectos de disminución de los costos asociados con rotación de personal.

Finalmente, a pesar de que los estudios revelan los beneficios de la implementación de una gestión de competencias laborales, en la literatura actual, se carece con datos concretos que cuantifiquen estos beneficios en términos económicos, lo que abre una valiosa oportunidad para futuras investigaciones que evalúen el impacto de la gestión y certificación de competencias traducida en sus beneficios financieros y sociales.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alcalá Carvajal, B., & Flórez Barbosa, G. (2012). Certificación en competencias: clave para la productividad. Bogotá: Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Obtenido de Certificación en competencias: clave para la productividad.
- Barrera, M., & Calderari, S. (1998). Gestión por competencias: una opción para hacer a las empresas. Tesis de grado Universidad de la Sabada, 8.
- Becerra Gálvez, M., & Campos Ahumada, F. (2012). El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos. Universidad de Chile.
- Bjorkam, M. (1992). What is productivity? Sweden: Linköping University, Dept Mechanical Engineering.
- Boisier, S. (2021). Crónica de una muerte frustrada: el territorio en la globalización. LIDER, 5-20.
- Boyatzis, R. (1982). The Competent Manager: A Model for Effective Performance. John Wiley & Sons.
- Bracamontes, R., & Siraide, L. (2022). Enseñanza por competencias en la educación primaria. Revista científica Portal de la Ciencia, 1-12. doi:<https://doi.org/10.51247/pdlc.v3i1.306>
- Casa Carrasco, M. (2015). Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la municipalidad distrital de San Jerónimo-2015. Universidad Nacional José María Arguedas.
- CCM. (2019). Marco de cualificaciones para la minería 2019. Santiago: Consejo Minero.
- CEDEFOP. (2018). National qualifications framework developments in European countries: analysis and overview 2015-16. Plucations Office Cedefop.
- Concha, X., & Arredondo, G. (2020). Informe comparativo sistemas de evaluación y certificación de competencias laborales de las personas en los países de la alianza del pacífico. . Mexico: Eurososial Programa Para la Cohesion Social en America Latina.
- CONEVAL. (2018). Diagnóstico de productividad en México 2018. Ciudad de México: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.
- CONOCER. (2016). Fundamentos de la evaluación. Mexico: Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias.
- CONOCER. (2017). Gobierno de Mexico . Obtenido de Estandar de Competencia : https://conocer.gob.mx/acciones_programas/estandar-de-competencia/
- CONOCER. (27 de Abril de 2021). Programa Institucional 2021-2024 del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales. Diario Oficial de la Federación, pág. 3.

- CONOCER. (2022). Estudio de la importancia e impacto de la certificación de competencias laborales. *NORTHER* , 28.
- De la Rosa , M., Rodeles , A., & Medellín , L. (2024). Empresas Sostenible, Una Reflexion . *Contaduría del Noroeste* , 17-19.
- Del Rio, C. (2011). *Costos I Historicos*. Distrito Federal: CENGAGE Learning.
- Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Diaz de Santos .
- Díaz Fernández, I. (2009). Enfoque de Porter y de la teoría basada en los recursos en la identificación de la Ventaja Competitiva: ¿contraposición o conciliación? *Economía y Desarrollo*, 144(1), 101-114.
- Díaz Valbuena, N., Leal Guerra, M., & Urdaneta Montiel , A. (2018). ADN organizacional y productividad en las empresas familiares. *Desarrollo Gerencial*, 105-122.
- Escobar Valencia, M. (2005). Las competencias laborales. ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, 33.
- Frank, R. (s.f.). *Introducción al calculo de costos agropecuarios*. Buenos Aires: El ateneo.
- Gallart, M. A. (2008). Competencias, productividad y crecimiento del empleo: el caso de América Latina. *OIT*, 10.
- García Colín, J. (2008). *Contabilidad de costos*. Distrito Federal: McGraw Hill.
- García, J. (2010). *La Evaluación por Competencias*. México, D.F.: Excelencia Educativa A.C.
- Guerrero Dávalos, C., Valverde Aparicio, M., & Gorjup, M. T. (2013). Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española. *Contaduría y Administración* 58, 252.
- IMD. (2022). *IMD World Competitiveness Booklet 2022*. International Institute for Management Development.
- Le Boterf, G. (1991). *Ingeniería y evaluación de los planes de formación*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- León León, D. (2016). Impacto de la certificación de competencias laborales en trabajadores portuarios de Valparaíso, que fueron certificados a través de Chilevalora durante el periodo 2014. Universidad de Valparaíso.
- Lévy Leboyer, C. (2000). *Gestión de las competencias*. Gestión.
- Lora Guzmán, H., Castilla Paternina , S., & Góez Flórez, M. C. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, págs. 87-88. doi:<https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>

- McClelland, D. (1973). Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". American Psychologist. Obtenido de <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>
- McLagan, P. (1997). Competencies: moving into the next generation. TD Magazine.
- Mertens, L. (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: Cinterfor.
- Mertens, L. (1999). La medición de la productividad como referencia de la formación-capacitación articulada en el aprendizaje organizacional. Obtenido de CINTERFOR: https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/edit/docref/medicion_capacitacion.pdf
- Molina de Paredes, O. (2004). Análisis y Gestión Estratégica de Costos. Una estrategia para lograr la competitividad. Visión Gerencial, 16-23.
- OIT-ChileValora. (2014). La experiencia de ChileValora CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES Y DIÁLOGO SOCIAL. Santiago: Organización Internacional del Trabajo.
- Ortiz Ruiz, N., & Posada Ramírez, J. M. (2012). Modelos de Gestión por Competencias en las Organizaciones Chilenas. Universidad de bogotá Jorge Tadeo Lozano. Obtenido de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20.500.12010/3851>
- Peche Chiguala, S. (2019). Gestión por Competencias y su influencia en la productividad labroal de los colaboradores del Hospital de Alta Complejidad Virgen de la Puerta, La Esperanza. Universidad César Vallejo.
- Pérez , F., & Serrano , L. (1998). Capital humano, crecimiento económico y desarrollo regional en España (1964-1997). Revista Valenciana D'Estudis Autonomics, 83.
- Pérez Capdevila, J. (2012). Competencias laborales: Remozamiento del conceptos, método para valuarlas, medirlas y caracterizar a las personas. IDICT, 9.
- Pérez Zárate, M. C. (2013). Impacto del proceso de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales (ECL) en la competitividad de las empresas hoteleras de Paipa y propuesta de mejoramiento. Universidad Nacional de Colombia.
- Perrenoud, P. (2007). Introduccion: nuevas competencias profesionales para enseñar. En Diez Nuevas Competencias para Enseñar. Mexico. Obtenido de <https://biblioteca.marco.edu.mx/files/Educacion%20Basada%20en%20Competencias/7-Competencias%20Docentes/Introduccion.%20Diez%20nuevas%20competencias%20ensenar.pdf>
- Polimeni, R., Fabozzi, F., Adelberg, A., & Kole, M. (1997). Contabilidad de costos. McGraw-Hill Interamericana.

- Porter , M. E. (2008). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Grupo Editorial Patria. Obtenido de Estrategia competitividad: Técnicas para el análisis de los sectores y de la competencia:
https://www.academia.edu/24621661/ESTRATEGIA_COMPETITIVA_T%C3%A9cnicas_para_el_an%C3%A1lisis_de_los_sectores_y_de_la_competencia
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review América Latina.
- Ramírez Díaz , J. L. (2020). El enfoque por competencias y su relevancia en la actualidad: Consideraciones desde la orientación ocupacional contextos educativos. Revista Electrónica Educare, 1-15. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/1941/194163269023/194163269023.pdf>
- Ramirez Molinares, C. V., Garcia Barbosa, M., & Pantoja Algarin, C. R. (2010). Fundamentos y Tecnicas de Costos. Cartagena de Indias, Colombia: Editorial Universidad Libre, Sede Ccartagena.
- Ranis, G., & Stewart, F. (2002). Crecimiento económico y desarrollo humano en América Latina. Revista de la CEPAL 78, pag. 7.
- Rincón de Parra, H. (2001). Calidad, Productividad y Costos: Análisis de Relaciones entre estos Tres Conceptos. Actualidad Contable Faces, 58.
- Schkolnik, M., Araos, C., & Machado, F. (2005). Certificación por competencias como parte del sistema de protección social: la experiencia de países desarrollados y lineamientos para América Latina. Division de Desarrollo Social CEPAL, 15-74.
- Schultz, T. (1983). La inversión en el capital humano. Educación y Sociedad.
- Schwab, K. (2019). The Global Competitiveness Report 2019. Geneva: World Economic Forum. Obtenido de https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf
- SEP. (2009). Reglas generales y criterios para la integración y operación del Sistema Nacional de Competencias. Secretaría de Educación Pública. Obtenido de http://conocer.gob.mx/wp-content/uploads/2017/04/reglas_generales_criterios.pdf
- SkillsFuture. (2020). Skills Framework for Accountancy. Singapur: Workforce Singapore.
- Suárez Gracida , H., & Sandoval Godoy, S. (2023). Certificación de competencias laborales para el desarrollo sostenible. Horizontes empresariales, 51-63. Obtenido de <https://revistas.ubiobio.cl/index.php/HHEE/article/view/6622>
- Tito Huamani, P. (2012). Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

- Torres Ramírez, J. (2012). Elaboración de procesos de selección de personal basados en competencias, que ayudará para disminuir la rotación de personal. Ecuador: Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Universidad EAFIT. (s.f.). Historia de la Contabilidad de Costos . Obtenido de Universidad EAFIT:
<https://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/CT%20Historia%20de%20la%20Contabilidad%20de%20Costos.pdf>
- Vargas Hernández, J. G., Muratalla Bautista, G., & Jiménez Castillo, M. (2016). Lean Manufacturing ¿una herramienta de mejora de un sistema de producción? Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias, 153-174. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=215049679011>
- Vargas Zúñiga , F. (2004). 40 preguntas sobre competencia laboral. Cinterdor/OIT, 9.
- Vargas Zúñiga , F. (2015). La certificación de competencias en el marco de las políticas de empleo y formación. OIT/CINTERFOR, 9-170.
- Velimirovic, D., Velimirovic, M., & Stankovic, R. (2011). Role and importance of key performance indicators measurement. Serbian Journal of Management, 63-72. Obtenido de https://www.sjm06.com/SJM%20ISSN1452-4864/6_1_2011_May_1-121/6_1_63-72.pdf
- Villalobos Monroy , G., & Pedroza Flores , R. (2009). Perspectiva de la teoría del capital humano acerca de la relación entre educación y desarrollo económico. Tiempo de educar, 282. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/311/31112987002.pdf>
- Villavicencio Martínez, R. (2012). Educación superior y desarrollo regional: El rol de las instituciones de educación superior en la política de desarrollo de Baja California. El Colegio de la Frontera Norte. Obtenido de <https://posgrado.colef.mx/wp-content/uploads/2014/03/TESIS-Villavicencio-Mart%C3%ADnez-Rub%C3%A9n-Abdel-MDR.pdf>