

La gestión por competencias organizacionales en el logro de la competitividad empresarial

The management by organizational competencies in the achievement of business competitiveness.

Dainaze Esther Calvente Suárez

Universidad de Oriente, Centro de Estudios de Investigaciones Económicas Aplicadas,
Santiago de Cuba, Cuba,
dcalvente@uo.edu.cu.

Graciela Castellanos Pallerols,

Universidad de Oriente, Centro de Estudios de Investigaciones Económicas Aplicadas,
Santiago de Cuba, Cuba,
gcp@uo.edu.cu

Roberto René Moreno García,

Universidad de Oriente, Centro de Estudios de Investigaciones Económicas Aplicadas,
Santiago de Cuba, Cuba,
rrmq@uo.edu.cu.

RESUMEN

La gestión por competencias desde sus inicios constituye un pilar importante dentro de las teorías administrativas. La misma evoluciona por las necesidades de adaptación de las organizaciones y se incorporan categorías y formas de hacer. Encontrar las vías para alcanzar los objetivos organizacionales constituye aun un problema a resolver en esta disciplina, ante un entorno cambiante y turbulento que evoluciona a mercados exigentes. En este estudio se propone un modelo de gestión por competencias organizacionales que consta de etapas, fases y pasos en sinergias con las funciones del ciclo administrativo. Pretende integrar la formación de ventajas competitivas desde la gestión de recursos capitales y capacidades organizacionales en aras de alcanzar la competitividad empresarial. El instrumento metodológico concebido permitió orientar los recursos al desarrollo de las competencias organizacionales, de procesos y laborales de forma sistémica, para lograr un posicionamiento en el mercado.

Palabras Claves: gestión empresarial, procesos, recursos, valor, ventajas competitivas

ABSTRACT:

Since its inception, competency-based management has been an important pillar within administrative theories. It evolves due to the adaptation needs of organizations and incorporates categories and ways of doing things. Finding ways to achieve organizational objectives is still a problem to be solved in this discipline in a changing and turbulent environment that evolves into demanding markets. This study proposes a model of management by organizational competencies consisting of stages, phases and steps in synergy with the functions administrative cycle. It aims to integrate the formation of competitive advantages from the management of capital resources and organizational capabilities in order to achieve business competitiveness. The methodological instrument conceived allowed directing resources to the development of organizational, process and labor competencies in a systemic way, in order to achieve market positioning.

Key Words: *business management, process, resources, value, competitive advantage*

Códigos JEL: M. M1, M11

Recibido: 5/7/2019

Aceptado: 27/9/2019

INTRODUCCIÓN

Desde la última década del siglo XX, en los modelos de gestión del factor humano se transforma la concepción del *personal*, es decir, deja de asumirse como un *costo* para considerarse un *recurso*, y más recientemente como *capital*. A su vez, se incorporó la perspectiva estratégica, por la importancia del capital humano como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas (Sánchez & Herrera 2015). Este enfoque comenzó a protagonizar la escena de la gestión estratégica y del capital humano, como una seria alternativa a enfoques tradicionales y, en definitiva, como el modelo a seguir.

En este sentido se amplían las clasificaciones de competencia hacia los niveles organizacionales con el objetivo de guiar los esfuerzos hacia aquellos recursos que permitan obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Por lo cual se realiza un

estudio de las principales teorías y postulados en torno al tema y se determinan los vacíos teórico – metodológicos respecto al logro de la competitividad desde la arista de la gestión por competencias organizacionales (Armijos, Bermúdez, & Mora, 2019).

Esta investigación se estructura a partir de la fundamentación teórica de las principales dimensiones, categorías y variables referentes a la gestión por competencias organizacionales como sustento de la propuesta de un modelo de gestión que consta de tres etapas, seis fases y doce pasos, donde se asume el enfoque de gestión empresarial, enfoque de sistema, enfoque al cliente, enfoque de recursos y capacidades y el enfoque competitivo, el cual marca una cualidad importante en el modelo ya que se articula a través de los procesos y se incorpora al mercado mediante los recursos capitales de las organizaciones. Se exponen la descripción metodológica del instrumento, así como las técnicas y herramientas para su aplicación en aras de lograr niveles de competitividad superiores.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA:

La Gestión por Competencias (GC) se ha abordado desde dos disciplinas que han de converger: la *gestión estratégica* (GE) y la *gestión de recursos humanos* (GRH) (Soltura, 2008). Mientras la GE se ha desplegado a nivel organizacional, referida a las competencias organizacionales, a la integración de recursos con el sistema organizacional para lograr capacidades que permitan alcanzar los objetivos estratégicos trazados (Peteraf, Di Stefano, & Verona, 2013).

Así, desde la disciplina estratégica la GC deriva de la *Teoría de Recursos y Capacidades* (TRC). En cambio, desde la GRH, surgen diversas escuelas y enfoques (conductista, funcional y constructivista), otros autores (Soltura L., 2009; Cuesta A., 2017, Sánchez A., 2012, Bermejo S., 2017) enuncian un cuarto enfoque: el holístico o integrado.

Éste incluye las competencias requeridas considerando todos los niveles de la organización (individual, grupal y organizacional, o a nivel de puesto, proceso u organización), explicado en el perfil intermedio que concibe las competencias cual conductas o resultados ligados a procesos de aprendizaje de la entidad, lo cual encuentra otra explicación desde estas teorías a través de los recursos capitales (Sánchez & Herrera 2016).

A los efectos de esta investigación, se considera más conveniente adoptar un enfoque holístico, que logre una mejor articulación entre la perspectiva macro y micro. El sentido de

este estudio conduce la investigación por la vertiente estratégica y la proactividad que de ella emana, en aras de no sólo resistir o adaptarse al cambio, sino anticiparse a los competidores (Fong, Flores & Cardona, 2017), enfocados en los recursos de las organizaciones y en las habilidades para gestionarlos (Barrio, Olivero, & Meñaca, 2017).

Esta visión da lugar al análisis del concepto de *ventaja competitiva* (susceptible de ser creada por la armonía que se establece entre la dotación de recursos disponibles y una adecuada estrategia), unido a la necesidad de hallar vías para conformar un desempeño empresarial sólido. Se constata que algunas empresas logran *beneficios extraordinarios por largos periodos*, que les permiten competir en situación de superioridad sobre sus rivales.

En este sentido se generan dos modelos explicativos de la ventaja competitiva: la *teoría estructural* (Porter, 1980) y la *teoría de recursos y capacidades* (TRC) (Wernerfelt, 1984).

Las relaciones que se establecen entre las clasificaciones categorías, recursos, capacidades y competencias (Souto, Vergara, Marrero & Marquez, 2020) en la generación de ventajas competitivas se exhiben en la figura 1.

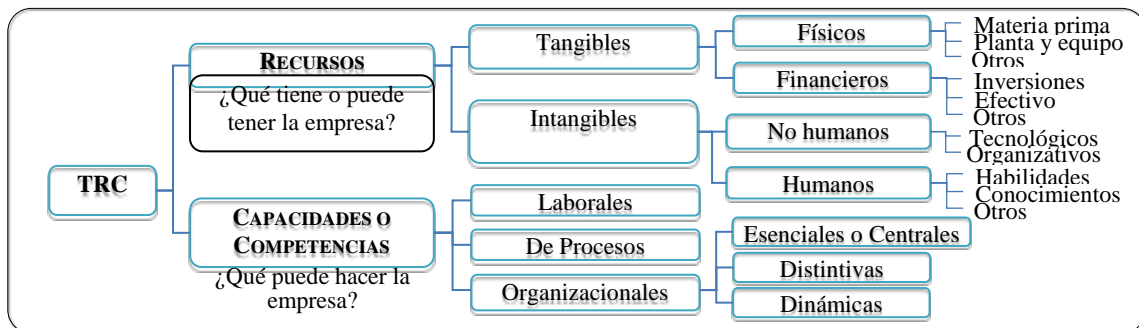


Figura 1. Desglose de la TRC. **Fuente:** Adaptado de Huerta, Navas, & Almodóvar, 2004; Soltura, 2009).

El análisis de las variables que incorpora la formación y gestión de competencias organizacionales permite asumir como concepto de competencias organizacionales el siguiente:

“son aquellos procesos o rutinas organizacionales que reflejan una capacidad demostrada (...), y anidan un alto carácter tácito derivado de las competencias del capital humano (...), expresándose a través de los procesos estratégicos de la organización (Soltura, 2009, p. 24).”

Las competencias organizacionales, permiten alinear el desempeño de la organización y orientar los recursos hacia la adquisición de competencias necesarias para cumplir y alcanzar la misión y visión, respectivamente, lo cual se ve reflejado en el Decreto Ley

34/2021, al referirse al cumplimiento de los objetivos de la organización y las responsabilidades de la empresa estatal de gestionar y elaborar perfiles amplios. La propuesta concebida asume estas regulaciones al insertarse en cada una de las fases del proceso de dirección o gestión estratégica, sin embargo su relación con la competitividad se ve aislada a la determinación de las ventajas (Arboleda, 2016), es decir pueden incorporarse a su análisis y manejo las categorías antes mencionadas para el logro de los objetivos y metas ante mercados globalizantes.

Esto se sustenta en la necesidad del país de ampliar sus renglones exportables (ISO 31000), así como la normalización de sus procesos industriales en aras de alcanzar mayores niveles desempeño socioeconómicos.

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES DESDE LA COMPETITIVIDAD.

Sobre la base de las teorías y enfoques analizados se propone un modelo de gestión con entradas – salidas (input - output) observadas mediante las relaciones entre el sistema y su ambiente o entorno (los actores, dimensiones del macroentorno, el análisis del mercado).

Objetivo del procedimiento: Dotar a los directivos y profesionales del sistema empresarial de un modelo que permita determinar las competencias organizacionales, atendiendo a la identidad y características específicas de la entidad, en aras de alcanzar mejores niveles de competitividad y un elevado desempeño empresarial.

Premisas del procedimiento.

- 1 Contar con el conocimiento, impulso y apoyo continuo de la dirección y trabajadores de la empresa.
- 2 La existencia de un plan de formación y capacitación para todos los empleados que permita conocer las ventajas y limitantes que ofrece la implementación del procedimiento.
- 3 La existencia de un dominio de las particularidades del entorno en que se desarrolla la organización.

Elementos estructurales del modelo de gestión por competencias organizacionales con enfoque de competitividad.

El modelo propuesto se desarrolla mediante una metodología que lo especifica en la integración vertical y transversal de las dimensiones, categorías y variables correspondientes a la gestión por competencias organizacionales.

Los criterios de **entradas** del modelo constituyen la información acerca de los principales clientes internos y externos implicados en la Gestión por Competencias Organizacionales, relacionados con la determinación de las necesidades o de las condiciones a satisfacer, tomando en cuenta diversos requisitos, así como el conocimiento de las regulaciones y normativas respecto al tema.

De forma ulterior se desarrollan tres etapas interrelacionadas e independientes, las cuáles son: diagnóstico, creación y desarrollo y control y mejora como se puede observar en la figura 2. Cada una de estas etapas posee fases y pasos a cumplir en el proceso de interrelación entre la GCO con enfoque de competitividad y la gestión empresarial.

En la Etapa I se desarrolla el estudio de los actores así como los recursos y capacidades de la organización como diagnóstico necesario para conocer la situación presente. Este análisis proporciona los principales elementos que permiten evaluar el Estado Actual de la Gestión por Competencias Organizacionales (EAGCO). Si el EAGCO no expresa similitudes con los requerimientos de competencias (inputs o entradas del modelo) entonces se presenta la necesidad de asumir nuevas formas de hacer para alcanzarlos en aras del logro o acercamiento a la sostenibilidad de las ventajas competitivas y la competitividad.

Esta etapa proporciona las condiciones reales que tiene la empresa con sus recursos y situación en el mercado de asumir el alcance de los requerimientos o estado deseado e ilustra la posibilidad de determinación de las competencias de procesos (Etapa II). En esta etapa se determinan las competencias del nivel táctico derivadas del análisis de los procesos clave resultantes de la clasificación realizada en el diagnóstico (Etapa I).

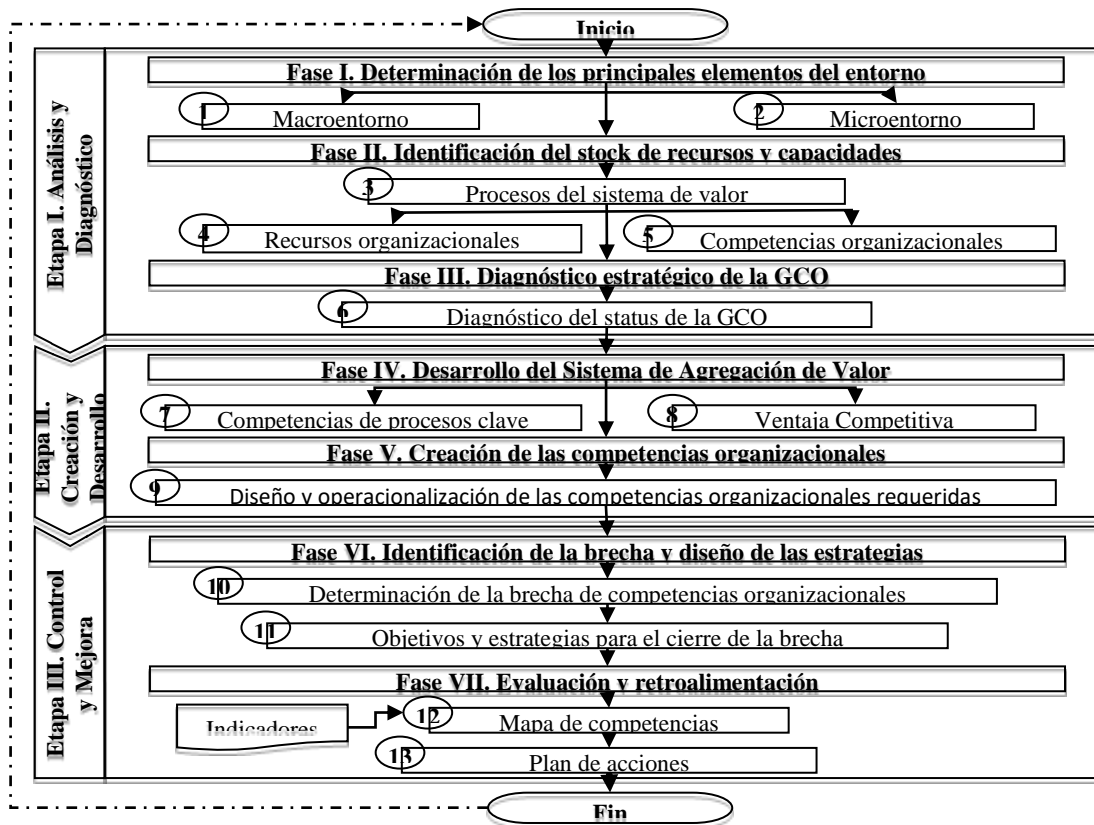


Figura 2. Diagrama de flujo general para la evaluación de competencias organizacionales.

Las relaciones que se establecen entre las categorías (recursos, capacidades, ventajas competitivas) forman los elementos esenciales para la definición de las competencias de procesos. La determinación de las competencias organizacionales en la tercera etapa dependerá de los componentes del diagnóstico, de las competencias de procesos definidas a partir de una cartera de competencias que satisfaga los requerimientos de entrada (competencias laborales y tecnológicas) y de la evolución y sostenibilidad de las ventajas competitivas. A su vez estas tienen que estar alineadas al mercado y proporcionar cualidades competitivas y de posicionamiento.

Para analizar la efectividad de las competencias definidas se incorporan indicadores que proporcionen la evaluación del desempeño empresarial y el desempeño en la industria (Etapa III). Todos estos resultados permiten trazar acciones para el logro de los objetivos mediante una constante retroalimentación o *feedback*. De esta forma finaliza el proceso en sí para determinar las **salidas**, las cuales ofrecen los resultados de posicionamiento y

mejoras evaluadas en los reportes de desempeño. Se considera la satisfacción de los clientes y el logro de la competitividad.

1. Descripción de las fases y pasos del modelo:

Etapa I. Fase I. Determinación de los principales elementos del entorno.

Se analizan tanto los elementos globales y más alejados de la empresa (macroentorno), como aquellos más próximos que constituyen su entorno competitivo (microentorno).

Paso 1. Análisis de la relación entre las dimensiones del macroentorno y la GCO.

Este paso se realiza teniendo en cuenta las dimensiones integradas en el análisis PESTEL (dimensiones políticas, económicas, socio-culturales, tecnológicas, ecológicas y legales), lo que permite conocer la evolución y tendencias globales y tener una apreciación general de la situación actual que enfrenta la empresa.

Paso 2. Determinación de los actores reales y potenciales en relación al entorno competitivo.

Se realiza este paso partiendo del modelo de las “Cinco Fuerzas de Porter” y aplicando para su evaluación matrices de doble entrada como la que se muestra en la tabla 1 y 2:

Tabla 1. Matriz para la evaluación de actores.

Atributos Actores	A_1	$A_1 W_1$	A_2	$A_2 W_2$.	A_n	$A_n W_z$	Promedio
Pesos	W_1		W_2		.	W_z		
Actor 1	A_{11}	$A_{11} W_1$	A_{12}		.	A_{1n}		$\sum_{j=1}^n A_{1j} / n$
.
Actor m	A_{m1}	$A_{m1} W_1$	A_{m2}	$A_{m2} W_2$.	A_{mn}	$A_{mn} W_z$	$\sum_{j=1}^n A_{mj} / n$
Suma total ponderada	$\sum_{i=1}^m A_{i1}$	$\sum_{i=1}^m A_{i1} * W_1$	$\sum_{i=1}^m A_{i2}$	$\sum_{i=1}^m A_{i2} * W_2$.	$\sum_{i=1}^m A_{in}$	$\sum_{i=1}^m A_{ij} * W_z$	$\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n A_{ij}$

Donde:

A_{ij} – Valor de la percepción del actor i respecto al atributo j .

W_z – Importancia del atributo i para la organización.

i – Atributo de la organización $\forall i \in n$

j – Actor de la organización para todo $\forall i \in m$

Tabla 2. Criterios de evaluación de atributos de la organización.

Atributos	Orden de priorización por importancia (1-n)	Evaluación		
		Alto	Medio	Bajo
1		[5- 4]	[3-2]	[0-1]
2		[5- 4]	[3-2]	[0-1]
.		[5- 4]	[3-2]	[0-1]
n		[5- 4]	[3-2]	[0-1]

Fase II. Identificación del stock de recursos y capacidades: En esta fase se propone la identificación de las principales fortalezas y debilidades desde la cadena de valor que permitirá determinar el stock de recursos y capacidades.

Paso 3. Definición, clasificación y selección de los procesos de la organización en el sistema de agregación de valor. Para la identificación de los eslabones fundamentales del sistema de agregación de valor se plantea:

- Describir y clasificar las actividades para generar valor.
- Identificar los eslabones que intervienen en el proceso económico en relación con cada una de las actividades y fuentes de ventaja competitiva.

Conocidos los procesos fundamentales que generan valor se selecciona el proceso clave para el análisis y definición de competencias tácticas mediante entrevistas no estructuradas.

Paso 4. Identificación de los recursos organizacionales asociados a los procesos clave.

Toda vez la empresa sea capaz de gestionar sus recursos de forma competente para la generación de capacidades, se propone:

- Identificar y clasificar los recursos humanos y organizativos: valorar las fortalezas y debilidades en relación a los competidores para mejorar el empleo de los recursos.
- Determinar las carencias de recursos que necesitan ser cubiertas.

Definidos los recursos organizacionales mediante la descripción de las actividades que generan valor así como el análisis de los procesos es menester determinar la eficiencia de su empleo en la generación y creación de capacidades organizacionales.

Paso 5. Identificación de las capacidades organizacionales asociadas a los recursos identificados.

La complejidad asociada a la determinación de capacidades organizacionales hace necesario que se establezca el siguiente orden metodológico:

- Identificar las capacidades clave de la empresa: identificar los recursos humanos y organizativos que ofrecen capacidades diferentes a la competencia (distintivas) y analizar su complejidad.
- Valorar el potencial de generación de ventajas competitivas y la apropiabilidad de su retorno.

Los resultados de las dos primeras fases de esta etapa proporcionan los factores más generales que actúan en la organización y que permiten a tenor de otros elementos identificar la brecha estratégica que se establece en la GCO.

Fase III: Evaluación de la situación de la GCO: La determinación de la brecha de competencias puede ser entendida en dos partes, primeramente desde la diferencia cualitativa entre el estado de desarrollo de las competencias organizacionales que han sido desarrolladas por la entidad en contraste con las necesarias para el alcance de los objetivos organizacionales, y en un segundo plano a partir de las diferencias entre el valor actual de los indicadores que operacionalizan las competencias y los valores metas que se pretenden obtener.

Paso 6. Determinación del status de la Gestión por Competencias Organizacionales.

Se determinan, la misión, la visión y los valores. La construcción objetiva de cada una de estas categorías estratégicas permite a la empresa dilucidar su comportamiento futuro.

El umbral del rumbo estratégico, los resultados obtenidos en el análisis externo e interno a la organización y la información de entrada permiten establecer la situación groso modo que presenta la empresa, lo cual permite evaluar el estado actual de la GCO.

1. Identificar la brecha estratégica asociada a la gestión de la organización.

Conocidos los bancos de fuerzas asociados a los principales factores resultantes del análisis interno y externo, se aplica la tecnología de diagnóstico relativa a la elaboración de la matriz DAFO en su primer momento.

2. Diagnosticar la situación ex – antes de la GCO.

En este sentido y por la necesidad de sensibilizar a directivos y trabajadores sobre este tema se propone la aplicación de encuestas y entrevistas no estructuradas que permitan evaluar el nivel de sensibilización así como la adquisición y desarrollo de la GCO.

Etapa II. Fase IV. Desarrollo del Sistema de Agregación de Valor (SAV).

La determinación de la relación entre recursos y capacidades en el sistema de agregación de valor se establece en primera instancia sobre la base de las clasificaciones de los procesos obtenidos en el análisis de la cadena de valor en el *paso 3*. Para esta concepción se propone:

- Listar los niveles en los que se desarrolla el proceso clave más importante.

Para ello deben describirse los principios del sistema productivo sobre los cuales se dirige la industria, se listan los procesos clave y en una escala de 1 a 5 se le otorga por el grupo de expertos el nivel de importancia (tabla 3).

Tabla 3. Matriz de determinación del proceso clave más importante

Procesos Expertos	Proceso 1	Proceso. 2	Proceso 3	...	Proceso n
Experto ₁	A ₁₁	A ₁₂	A ₁₃	...	A _{1n}
...
Experto _m	A _{m1}	A _{m2}	A _{m3}	...	A _{mn}

- Descripción y análisis del proceso seleccionado.

Los resultados obtenidos permiten describir el proceso más importante en el Sistema de Agregación de Valor (SAV) como punto de partida para la identificación de las categorías tácticas del estudio. Por ende se propone para su descripción:

1. Caracterización del proceso seleccionado.
2. Principios que rigen el proceso.
3. Programación, control y supervisión del proceso.
4. Estructura del proceso.

Paso 7. Creación y desarrollo de las competencias de procesos. Se analizan los perfiles de cargo por competencias que intervienen en sus niveles, se listan las competencias principales y se clasifican en grupales y tecnológicas, de las cuáles serán seleccionadas las de mayor importancia mediante el método Delphi.

Tabla 4. Las competencias grupales y tecnológicas resultantes de la aplicación del método:

No	Competencias Grupales Clave	Dimensiones
1		1.1
...		...
n		N.1

Siendo:

n: competencia grupal o tecnológica clave identificada en el análisis de los perfiles de cargo que intervienen en el procesos seleccionado.

N: dimensión descriptiva asociada a la competencia grupal o tecnológica clave identificada en el análisis de los perfiles de cargo que intervienen en el proceso seleccionado

De las competencias laborales y tecnológicas seleccionadas (tabla 4), se determinan las competencias del proceso, mediante la aplicación del método Delphi realizando una adaptación con respecto al criterio de priorización de eficacia, el cual se estima mediante la prueba no paramétrica de Kendall.

Paso 8. Formación y análisis de las ventajas competitivas a partir de las capacidades y recursos. Para la identificación y clasificación de las ventajas competitivas se analiza:

1. ¿Qué hacemos mejor que la competencia?
2. ¿Por qué los clientes escogen nuestros productos?
3. ¿Cuál es la percepción del cliente interno o capital humano?

Fase V. Creación de las competencias organizacionales. Paso 9. Diseño de las competencias organizacionales requeridas.

Para la determinación de las competencias se debe tener en cuenta: elementos fundamentales del sistema de agregación de valor, competencias individuales, competencias de procesos, elementos externos, objetivos y alternativas estratégicas.

Para el diseño de los objetivos y estrategias se deben tener en cuenta los resultados del primer momento del análisis DAFO mediante la metodología JPC – DAFO 2011, así como las directivas del Organismo Superior.

Etapa III. Control y Mejora. Fase VI. Identificación de relaciones estratégicas y acciones correctivas. En esta fase se evalúan las relaciones tácticas, estratégicas y externas que poseen las competencias definidas para proponer los objetivos y alternativas que permitan minimizar la brecha identificada en la primera etapa.

Paso 10. Determinación de las relaciones entre categorías. En este paso se realiza el análisis de las relaciones entre las categorías identificadas en los diferentes niveles organizacionales a de una matriz de análisis de las CO, en la cual se evalúan por código binario (0,1) si la categoría o variable está presente en la competencia formulada o desarrollada. La información obtenida se procesa mediante un análisis *Cluster* que permite establecer grupos para la selección de las mejores alternativas y el porcentaje de cada categoría dentro de la composición de la CO.

Tabla 5. Evaluación del contenido táctico en la definición de las CO.

	Recursos (r)				Capacidades (c)				Ventajas Competitivas (v)				Total
(CO)	r ₁	r ₂	.	r _n	c ₁	c ₂	.	c _n	v ₁	v ₂	.	v _n	
CO ₁	A ₁₁	A ₁₂	.	A _{1n}	A ₁₁	A ₁₂	.	A _{1n}	A ₁₁	A ₁₂	.	A _{1n}	$\sum_{j=1}^n A_{1j}$
.
CO _m	A _{m1}	A _{m2}	.	A _{mn}	A _{m1}	A _{m2}	.	A _{mn}	A _{m1}	A _{m2}	.	A _{mn}	$\sum_{j=1}^n A_{mj}$
Total	$\sum_{i=1}^m A_{i1}$	$\sum_{i=1}^m A_{i2}$.	$\sum_{i=1}^m A_{in}$	$\sum_{i=1}^m A_{i1}$	$\sum_{i=1}^m A_{i2}$.	$\sum_{i=1}^m A_{in}$	$\sum_{i=1}^m A_{i1}$	$\sum_{i=1}^m A_{i2}$.	$\sum_{i=1}^m A_{in}$	$\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n A_{ij}$

La escala para las relaciones entre capacidades y recursos se establece de la forma:

$A_{ij} = 0$, Si la competencia organizacional i no se relaciona con el elemento táctico j .

$A_{ij} = 1$, Si la competencia organizacional i se relaciona con el elemento táctico j .

Donde:

i – Competencia organizacional con $i = 1, 2, 3, \dots, m$

j – Elemento táctico con $j = 1, 2, 3, \dots, n$

Tabla 6. Evaluación de la asociación de elementos estratégicos con las CO.

	Elementos estratégicos														Total		
	Misión (M)				Visión (V)				Valores (Va)				Cultura (Cl)				Total
CO	M ₁	M ₂	.	M _n	V ₁	V ₂	.	V _n	Va ₁	Va ₂	.	Va _n	Cl ₁	Cl ₂	.	Cl _n	
CO ₁	A ₁₁	A ₁₂	.	A _{1n}	A ₁₁	A ₁₂	.	A _{1n}	A ₁₁	A ₁₂	.	A _{1n}	A ₁₁	A ₁₂	.	A _{1n}	$\sum_{j=1}^n A_{1j}$
.
CO _m	A _{m1}	A _{m2}	.	A _{mn}	A _{m1}	A _{m2}	.	A _{mn}	A _{m1}	A _{m2}	.	A _{mn}	A _{m1}	A _{m2}	.	A _{mn}	$\sum_{j=1}^n A_{mj}$
Total	$\sum_{i=1}^m A_{i1}$	$\sum_{i=1}^m A_{i2}$.	$\sum_{i=1}^m A_{in}$	$\sum_{i=1}^m A_{i1}$	$\sum_{i=1}^m A_{i2}$.	$\sum_{i=1}^m A_{in}$	$\sum_{i=1}^m A_{i1}$	$\sum_{i=1}^m A_{i2}$.	$\sum_{i=1}^m A_{in}$	$\sum_{i=1}^m A_{i1}$	$\sum_{i=1}^m A_{i2}$.	$\sum_{i=1}^m A_{in}$	$\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n A_{ij}$

Donde:

$A_{ij} = 0$, Si la competencia organizacional i no se relaciona con el elemento estratégico j .

$A_{ij} = 1$, Si la competencia organizacional i se relaciona con el elemento estratégico j .

Donde:

i – Competencia organizacional con $i = 1, 2, 3, \dots, m$

j – Elemento estratégico con $j = 1, 2, 3, \dots, n$

✓ Análisis genérico de la evaluación de los elementos de mercado.

¿En qué medida la competencia organizacional m permite aprovechar la oportunidad n ?

¿En qué medida la competencia organizacional m permite contrarrestar la amenaza n ?

Tabla 7. Evaluación de la asociación de elementos de mercado con las CO.

	Elementos del mercado								
	Oportunidades (n)				Amenazas (n)				Total
(CO)	O_1	O_2	.	O_n	A_1	A_2	.	A_n	
CO_1	A_{11}	A_{12}	.	A_{1n}	A_{11}	A_{12}	.	A_{1n}	$\sum_{j=1}^n A_{1j}$
.
CO_m	A_{m1}	A_{m2}	.	A_{mn}	A_{m1}	A_{m2}	.	A_{mn}	$\sum_{j=1}^n A_{mj}$
Total	$\sum_{i=1}^m A_{i1}$	$\sum_{i=1}^m A_{i2}$.	$\sum_{i=1}^m A_{in}$	$\sum_{i=1}^m A_{i1}$	$\sum_{i=1}^m A_{i2}$.	$\sum_{i=1}^m A_{in}$	$\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n A_{ij}$

Siendo:

$A_{ij} = 0$, Si la competencia organizacional i no permite aprovechar la oportunidad y contrarrestar la amenaza j .

$A_{ij} = 1$, Si la competencia organizacional i permite aprovechar la oportunidad y contrarrestar la amenaza j .

Donde:

A_{ij} – Valor de la interrelación entre la competencia organizacional i y el factor externo clave (amenaza u oportunidad) j

i – Competencia organizacional con $i=1, 2, 3, \dots, m$

j – Amenaza u oportunidad con $j=1, 2, 3, \dots, n$

Conocidos los elementos que más se relacionan con la formación, desarrollo y gestión de las CO se está en condiciones de plantear el rumbo estratégico de la organización en estudio.

Fase VII. Evaluación y retroalimentación. *Paso 11.* Diseño del mapa de competencias asociado a la GCO.

Para ello se propone la elaboración de un mapa de competencias que esquematice el curso lógico de cada competencia identificada en correspondencia con los objetivos propuestos.

Para su elaboración se propone lo siguiente:

- ✓ Definición de las competencias mejor valoradas.
- ✓ Determinación de las relaciones de competencias en los niveles de la organización
- ✓ Diseño gráfico

Paso 12: Propuesta de acciones correctivas.

En esta paso se proponen el conjunto de acciones correctivas (tabla 9) que posibiliten la implementación de la estructura de GCO para el cierre del ciclo de la gestión empresarial.

Tabla 8. Plan de acción para la implementación de la GCO.

Objetivos	Actividades	Responsable	Recursos	Plazos
Objetivo 1				

El desarrollo de las fases y etapas del modelo propuesto así como la aplicación de medidas correctivas de esta última, permiten una constante retroalimentación en pos del cumplimiento de los objetivos y la corrección de las desviaciones que puedan presentarse en las entidades en análisis.

CONCLUSIONES

Luego del análisis realizando en este artículo se pueden enunciar las siguientes consideraciones:

El análisis de los postulados y teorías referente a la gestión por competencias organizacionales propicia la integración y tratamiento metodológico de categorías como los recursos y las capacidades organizacionales al estudio con una perspectiva de competitividad.

Se obtiene un modelo de Gestión por Competencias de la Organización, concebido con enfoque de competitividad y énfasis en la agregación de valor, el cual orienta los recursos al desarrollo de las competencias organizacionales, de procesos y laborales de forma sistémica, que articula los procesos para lograr un posicionamiento en el mercado. Se desarrolla una metodología que contiene el procedimiento general y herramientas que permiten la aplicación del modelo obtenido.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Arboleda Home, H. (2016). Competitividad: Concepto y Evolución Histórica. *Revista de Economía & Administración*, 13 (2), 13-28.
- Armijos Mayor, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., & Mora Sánchez, NM. V. (2019). Gestión de administración de Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170.

Barrios Hernández, K., Olivero Vega, E., Acosta Prado, J. C., Meñaca Guerrero, I., Cazallo-Antúnez, A. M., Medina-Carrasal, H.,... & Hernández Ariza, O. (2017). Gestión del conocimiento y capacidad de innovación. Modelos, Sistemas y Aplicaciones.

Bermejo Salmon, M. (2017). Alineamiento de las competencias laborales desde un enfoque sistémico. *Retos de la Dirección*, 11(1), 60-81.

Cadalzo-Díaz, Y., Becerra-Alonso, M. J., Albojaire-Santamaría, M., & López-Díaz, R. (2016). Determinación de las competencias organizacionales y de procesos en un centro del sector biofarmacéutico, 25(3), 0-0.

Cuesta, A. (2017). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana: Felix Varela.

Fong Reynoso, C., Flores Valenzuela, K. E., & Cardona Campos, L.M. (2017). La teoría de los recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova scientia*, 9(19), 411-440.

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36 (6), 8-31.

Peteraf, M., Di Stefano, G., & Verona, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, 34 (12), 1389-1410.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

Sánchez, S., & Herrera, M. (2016). Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXIV(2), 133-146.

Soltura Laseria, A., & Cuesta Santos, A. (2009). Tecnología de integración estratégica dl sistema de competencias de la organización. Tesis Doctoral. Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad de Ciencias Politécnicas “José Antonio Echeverría”. La Habana, Cuba.

Souto-Anido, L., Vergara-Romero, A., Marrero-Anciza, Y., & Marquez-Sánchez, F., (2020). Incidencia en la Gestión de los Recursos Humanos en los resultados organizacionales: ¿mito o realidad? *Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 8(1), 1-23.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal* (5), 171-180.