

## LOS MODELOS DE GESTIÓN BASADO EN COMPETENCIAS Y LA AGILIDAD COMO COMPETENCIA CRÍTICA PARA LA OBTENCIÓN DE UNA VENTAJA ORGANIZACIONAL SOSTENIBLE

MANAGEMENT MODELS BASED ON COMPETENCIES AND AGILITY AS A CRITICAL COMPETENCY TO OBTAIN A SUSTAINABLE ORGANIZATIONAL ADVANTAGE

Norelys del Carmen Sanabria Castro<sup>1</sup> y Alí Daniel Luna Rodríguez<sup>2</sup>

### RESUMEN

La implementación de un modelo basado en competencias es una estrategia efectiva para mejorar la capacidad organizacional para adaptarse a los cambios en el mercado y responder a las oportunidades y amenazas emergentes. La agilidad es una competencia crítica en un mundo en constante cambio, y la implementación de un modelo basado en competencias que enfatiza la agilidad que puede mejorar la capacidad de la organización para innovar y desarrollar nuevos productos y servicios, lo cual puede mejorar su capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado y responder a las oportunidades y amenazas emergentes. Se ha desarrollado una amplia recopilación y selección de fuentes documentales relevantes. Posteriormente, se realiza un análisis crítico y reflexivo de dichas fuentes, identificando tendencias, patrones y contradicciones con el fin de generar una perspectiva informada y fundamentada de como la agilidad es una competencia crítica que les concede una ventaja a las organizaciones, en el marco de un modelo de competencia.

**Palabras clave:** competencias, cambio, ventaja organizacional, modelo.

### ABSTRACT

The implementation of a competency-based model is an effective strategy to improve an organization's ability to adapt to changes in the market and respond to emerging opportunities and threats. Agility is a critical competency in an ever-changing world, and implementing a competency-based model that emphasizes agility can improve an organization's ability to innovate and develop new products and services, which can improve its ability to adapt, quickly to changes in the market and responds to emerging opportunities and threats. A comprehensive collection and selection of relevant documentary sources has been conducted. Subsequently, a critical and reflective analysis of these sources is performed, identifying trends, patterns, and contradictions in order to generate an informed and well-founded perspective on how agility is a critical competency that grants organizations an advantage within a competitive framework.

**Keywords:** competencies, change, organizational advantage, model.

**JEL:** M210

**Fecha de recepción:** 19 de abril de 2023 **Fecha de aceptación:** 20 de mayo de 2023

<sup>1</sup> Gerente de Logística de DEAR, C.A., Valencia, Carabobo, Venezuela. Licenciada en Ciencias Administrativas y Gerenciales, Maestrante en el programa de posgrado en Gerencia Mención Finanzas- Universidad Tecnológica del Centro UNITEC, Valencia, Venezuela, <https://orcid.org/0009-0009-1865-361X> [ncsc17@hotmail.com](mailto:ncsc17@hotmail.com)

<sup>2</sup> Profesor titular en Escuela de estudios Técnicos y profesionales en la Universidad Tecnológica del Centro UNITEC, Venezuela, Ingeniero en Informática, Maestrante en el programa de posgrado en Gestión de Sistemas de Información - Universidad Tecnológica del Centro UNITEC, Valencia, Venezuela, [aliluna.unitec@gmail.com](mailto:aliluna.unitec@gmail.com), <https://orcid.org/0009-0004-3795-1704>

## **INTRODUCCIÓN**

La competencia es una habilidad o conocimiento específico que permite a un individuo o equipo desempeñar tareas de manera efectiva y eficiente. En el contexto de las organizaciones, las competencias son una parte integral del éxito empresarial y pueden ser utilizadas como un medio para adquirir una ventaja competitiva.

Un modelo basado en competencias se refiere a un enfoque de gestión de recursos humanos que se centra en la identificación y desarrollo de competencias críticas para el éxito de la organización. La agilidad es una competencia crítica en los negocios actuales y en constante cambio.

La capacidad de responder rápidamente a los cambios del mercado y a las necesidades del cliente se ha convertido en una necesidad para la supervivencia de las organizaciones.

En la siguiente sección, se explorará la relación entre un modelo basado en competencias, la agilidad como competencia crítica y la adquisición de una ventaja organizativa que favorezca la supervivencia de la organización. Con relación al modelo basado en competencias es una forma de gestión de recursos humanos que se centra en la identificación y desarrollo de competencias críticas para el éxito de la organización.

El modelo se enfoca en identificar las habilidades y conocimientos específicos. La implementación de un modelo basado en competencias puede ser un proceso complejo y requiere la participación de todos los niveles de la organización, desde la alta dirección hasta los empleados de nivel operativo. Asimismo, la agilidad se ha convertido en una competencia crítica en los negocios actuales. La capacidad de responder rápidamente a los cambios del mercado y a las necesidades del cliente es fundamental para la supervivencia de las organizaciones.

Una organización ágil es capaz de identificar y responder rápidamente a las oportunidades del mercado y a los cambios en las condiciones económicas. La ventaja

organizativa se refiere a la capacidad de una organización para mantenerse por delante de la competencia mediante la creación y el aprovechamiento de sus recursos y habilidades únicas. La adopción de un modelo basado en competencias puede ayudar a las organizaciones a desarrollar una ventaja organizativa al identificar las habilidades y conocimientos críticos necesarios para el éxito en su mercado.

La adopción de la agilidad como competencia crítica puede ser particularmente útil en este sentido, ya que permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado y aprovechar nuevas oportunidades. Al adoptar este enfoque, las organizaciones pueden identificar y desarrollar las habilidades y conocimientos necesarios para el éxito en su mercado, y adaptarse rápidamente a los cambios y nuevas oportunidades.

## **LA GESTIÓN DE COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS**

Las empresas deben desarrollar capacidades dinámicas para obtener una ventaja competitiva y mantener esta ventaja, especialmente en condiciones del entorno dinámicas o turbulentas. Las capacidades dinámicas de acuerdo a (Teece, Pisano, & Shuen, 1997) son “la capacidad de la empresa para integrar, crear y reestructurar calificaciones internas y externas para manejar entornos que cambian rápidamente” (p. 509). Según (Teece, Pisano, & Shuen, 1997), comprender el problema de la competencia y la creación de riqueza se encuentra en el corazón de la teoría gerencial.

Las competencias estratégicas se relacionan con la capacidad inimitable de las empresas para remodelar o reconfigurar activos una y otra vez cuando sea necesario, para responder a tecnologías y mercados cambiantes. Implica percibir, atender y adaptarse a los cambios relacionados con el entorno interno y externo en el medio en el que operan las empresas, e incluso desarrollar las habilidades para aportar en este tema y crear competencias.

Las competencias estratégicas gobiernan el intercambio de las capacidades convencionales (Kumkale, 2022). Si bien una empresa tiene la oportunidad de brindar

un rendimiento competitivo por un corto tiempo con sus recursos y ahorros, esta superioridad no puede sostenerse si no tiene capacidades dinámicas.

Esto es porque para que la organización adquiriera talentos efectivos y dinámicos, debe ser versátil y requiere un liderazgo de alto nivel que incluya dualidad, flexibilidad cognitiva y conductual de acuerdo con la triple clasificación de (Teece, Pisano, & Shuen, 1997) de percepción, captura y reestructuración (Xiaoyan, Dapeng, & Yan, 2015). La gestión moderna de competencias comenzó con el trabajo pionero de (McClelland, 1992).

Luego, muchos académicos realizaron más investigaciones sobre el modelo de competencias desde diferentes ángulos. Y el modelo de competencias fue ampliamente utilizado en muchas áreas. Por ejemplo, la combinación del modelo de competencias y la gestión del talento humano puede mejorar la productividad de los empleados.

Las actividades, procedimientos y métodos de la gestión del talento humano, que se basan en el modelo de competencias, son llamados gestión del talento humano por competencias por algunos académicos (Wang, 2012). En general, la investigación en gerencia del talento humano basada en competencias aceptó las ideas tradicionales de la gestión del talento humano, discutiendo la mejora y optimización funcional del mismo a partir de las relaciones entre la competencia de los empleados y su desempeño.

A diferencia de la gestión de recursos humanos tradicional basada en funciones, la gestión de recursos humanos estratégica analiza las relaciones entre las actividades de gestión de recursos humanos y el objetivo de la organización desde un ángulo macroscópico, haciendo hincapié en el capital humano y las importantes contribuciones de las actividades de gestión de recursos humanos al rendimiento organizacional y las ventajas competitivas.

Los autores (Barney, 1991), (Wright & McMahan, 1992), (Brockbank, 1999); (Teece, Pisano, & Shuen, 1997) señalaron que el capital humano tenía las características especiales que podrían traer ventajas competitivas sostenidas para la empresa, y

pensaron que las actividades de gestión de talento humano podrían afectar el desempeño organizacional y las ventajas competitivas al afectar el capital humano, las actitudes y los comportamientos de los empleados.

Sin embargo, algunos académicos sostenían que el capital humano no era la única fuente de ventaja competitiva, el sistema gestión del talento humano también podría brindar ventajas competitivas sostenidas. Entonces (Becker & Huselid, 2006) pensaron que todavía era una caja negra hasta el día de hoy para el estudio de las relaciones entre las actividades de gestión del talento humano, el desempeño organizacional y las ventajas competitivas.

Hay muchas similitudes entre el capital humano, el comportamiento de los empleados y la competencia de los empleados en la investigación sobre la gestión de recursos humanos basada en competencias, solo que el primero enfatiza el papel importante del capital humano y el comportamiento de los empleados en el desempeño organizacional y las ventajas competitivas, el segundo se enfoca en las relaciones entre la competencia de los empleados y el desempeño individual desde una perspectiva microscópica (Kumkale, 2022).

Hasta ahora se sabe muy poco sobre cómo el capital humano organizacional y el comportamiento de los empleados afectan el desempeño organizacional y las ventajas competitivas, lo que conduce a la incertidumbre de las causas y los efectos, las pseudorelaciones en el análisis empírico de las actividades de gestión del talento humano y el desempeño organizacional. Además, dado que el capital humano y el sistema gestión del talento humano pueden brindar una ventaja competitiva sostenida, entonces, se hace necesario profundizar en la naturaleza relaciones existen entre los dos y su dinámica de interacción si se desea construir un modelo de gestión por competencia estratégico.

## **LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS SE SUELE VINCULAR AL TALENTO HUMANO**

Hubo dos grandes cambios en la gestión de empleados: el primero es de gestión del recurso humano a gestión del talento humano, el segundo de gestión del talento

humano a la gestión del talento humano estratégico (Wang, 2012). En comparación con la gestión del talento humano tradicional, la gestión de talento humano estratégica, desde la perspectiva de las empresas en su conjunto, logra la correspondencia vertical de las actividades de recursos humanos y el entorno externo o la estrategia organizacional.

Asimismo, alcanza la correspondencia horizontal de las diferentes actividades de gestión de recursos humanos, promoviendo la complementación y la adquisición de competencias en diferentes niveles, los cambios de competencias de un nivel bajo a un nivel superior y el desarrollo del sistema de competencia organizacional basado en cambios externos.

El nivel de gestión del talento humano estratégico de una organización depende de sus competencias de gestión del talento humano. El autor Li-Qun (2006), señaló una vez que los factores que afectaban la correspondencia vertical de las actividades de gestión de recursos humanos de la organización y la estrategia de la empresa, y la correspondencia horizontal de las actividades de gestión de recursos humanos, incluían la capacidad de los directores de recursos humanos, la capacidad y el apoyo de los altos directivos, el conocimiento y las habilidades de empleados, la naturaleza de la estrategia, los valores y la cultura de la empresa, la política de recursos humanos, la opción de actividades de recursos humanos, las restricciones presupuestarias y otros factores.

Eso explicaba hasta cierto punto que la competencia de gestión del talento humano se vio afectada por algunos otros subsistemas de competencia de gestión estratégica, como la competencia de gestión financiera (Wang, 2012). De hecho, el subsistema de competencia de gestión del talento humano puede desempeñar un papel más importante en la formación y el desarrollo de otro subsistema de competencia.

Se ha identificado que las actividades de gestión del talento humano son uno de los principales factores para decidir la competencia de los empleados, sin embargo, la

competencia de los empleados es la principal materia prima para construir las competencias de la organización.

Las actividades de gestión del talento humano en alianza estratégica afectan directamente la competencia organizacional y la motivación para adquirir conocimientos y habilidades (Kumkale, 2022). La integración de los recursos humanos después de las fusiones y adquisiciones determina la disponibilidad para obtener el conocimiento y la competencia del objeto de las fusiones y adquisiciones y el éxito de las mismas.

Las políticas de recursos humanos afectarán la rotación de empleados y luego afectarán la velocidad y el alcance de la transferencia externa de competencia organizacional; el mecanismo de incentivos, el mecanismo de aprendizaje y el mecanismo de comunicación de gestión del talento humano afectarán la relación y la integración de las competencias en diferentes niveles, y luego afectarán la formación de competencias en un nivel superior y la ventaja competitiva de todo el sistema de competencias.

La interacción del subsistema de competencia de gestión del talento humano y otro subsistema de competencia obtendrá una combinación más fuerte del subsistema de competencia organizacional de gestión del talento humano y otros subsistemas de competencia (Wang, 2012). Es decir, cuanto más fuerte es la integración, mayor es la contribución a la organización que hace el sistema de competencias.

Al mismo tiempo, Li-Qun Wei (2006) señaló que las competencias organizacionales en diferentes niveles, como la competencia y el apoyo de los directores de recursos humanos, la competencia y el apoyo de los altos directivos, los conocimientos y habilidades de los empleados, los valores y la cultura de la organización, las políticas de recursos humanos, el enfoque de las actividades de recursos humanos, son tanto la base de las actividades de recursos humanos como los resultados del recurso humano.

Como puente para conectar la competencia actual y la competencia futura de gestión del talento humano, las actividades de recursos humanos hacen que la competencia de gestión del talento humano muestre un desequilibrio dinámico y una dependencia a lo

largo del camino. En comparación con la competencia individual del capital humano, el sistema de recursos humanos, incluidos los procesos, las funciones y las actividades, se encuentra en un nivel más alto en el sistema de competencias y contribuye más a las ventajas competitivas (Wang, 2012).

Pero esto no niega la importancia de la competencia de los empleados. La competencia del empleado es el ingrediente clave de la competencia en otros niveles, la base de las competencias en la cadena de valor de la organización y una fuente importante para acceder a las competencias externas, por lo que el modelo de competencia se basa en la estrategia organizacional y los cambios del entorno externo, y las actividades de recursos humanos basadas en el modelo de competencia, también tienen la misma importancia estratégica para la empresa.

## **LA GESTIÓN POR COMPETENCIA NO SE TRATA SÓLO DE TALENTO HUMANO**

Bajo la tutela del objetivo estratégico, el sistema de competencia organizacional ideal hará que la operación interna en diferentes niveles funcione en armonía con la operación externa, también en diferentes niveles, y obtenga los efectos de complementación y ganancia (Wang, 2012).

El sistema de competencia organizacional también puede ajustarse y desarrollarse constantemente de acuerdo con los cambios del entorno externo, especialmente las demandas de los clientes. Los cambios de gestión del talento humano pueden responder al patrón de respuesta a nivel de operativo, y luego al patrón de respuesta a nivel de estratégico, a la vez que satisfacen las necesidades del sistema organizacional desde la optimización local hasta la optimización global y la gestión estática al desarrollo dinámico.

También destaca la creciente importancia del conocimiento y la gestión de recursos humanos en el sistema de competencia organizacional y, a su vez, la creciente contribución a la ventaja competitiva. La gestión de recursos humanos de respuesta a nivel de operaciones puede lograr la coincidencia entre las personas y las cosas



mediante la contratación de empleados jóvenes, la gestión de salarios y bienestar, la capacitación en habilidades básicas y luego la mejora de la competencia a nivel individual y la productividad de los empleados (Kumkale, 2022).

La gestión de recursos humanos activa a nivel operativo puede mejorar la calidad de la gestión de recursos humanos y la satisfacción de los empleados, promoviendo la integración de la competencia a nivel individual y la formación de la competencia a nivel de integración a través de la reingeniería de procesos de trabajo y la gestión de calidad total.

La respuesta a nivel de estrategia de la gestión del talento humano se refiere a la implementación efectiva de la estrategia organizacional, promover la incorporación de la competencia a nivel de integración y la formación de la competencia a nivel organizacional a través de la formación y construcción de una estructura organizacional orientada a la estrategia, sistemas de incentivos, mecanismos de comunicación, cultura organizacional (Wang, 2012).

Después de una comprensión profunda del entorno social externo y las áreas de funciones internas, la gestión del talento humano estratégica activa puede dar forma a una cultura centrada en el cliente, fundando un sistema de incentivos centrado en la innovación, mecanismos de comunicación y estructura organizativa, construyendo empresas orientadas al aprendizaje y promoviendo la formación de un sistema de competencia organizacional en crecimiento basado en requisitos ambientales externos.

En resumen, el sistema de competencia organizacional determina el valor creado para los clientes y luego el desempeño de la organización como componente importante del sistema de competencia organizacional, existe interacción e influencia mutua entre la competencia de gestión del talento humano y otras competencias, lo que tiene un gran impacto en la formación y desarrollo del sistema de competencia organizacional.

## **LA AGILIDAD COMO COMPETENCIA CLAVE PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Ha habido muchos estudios que examinan los efectos del pensamiento estratégico, la agilidad estratégica y la gestión estratégica en el desempeño de las empresas y la creación de una ventaja competitiva. Por ejemplo, Salih y Alnaji (2014), en sus estudios, determinaron que el pensamiento estratégico y la agilidad estratégica afectan el desempeño estratégico, y que la agilidad estratégica también juega un papel coadyuvante en el desarrollo y fortalecimiento del desempeño.

El autor Oyedijo (2012) planteó en su estudio que la agilidad estratégica tiene un efecto significativo en el desempeño competitivo. En tal sentido, sugirió que sus gerentes desarrollen capacidades y prácticas organizacionales, de recursos humanos, tecnológicas y de planificación que puedan hacer que sus organizaciones sean ágiles para que sobrevivan, crezcan y compitan de manera efectiva en los mercados nacionales y regionales.

Las organizaciones que desarrollan productos ágiles acordes para satisfacer las condiciones actuales y las demandas de los consumidores, así como encontrar modelos de negocios ágiles obtienen una ventaja competitiva en el mercado. Con relación a esto Ileri y Soyly (2014) creen que el éxito de las empresas pequeñas pero ágiles se puede atribuir a sus esfuerzos en este sentido. Se ve que proporcionar una ventaja competitiva de agilidad también ha comenzado a cambiar la suposición tradicionalmente expresada de que los peces grandes se comen a los peces pequeños y que las grandes organizaciones de un período no pudieron adaptarse a las nuevas condiciones y desaparecieron.

En la investigación de la OCDE, se enfatiza que para ser duraderos, es importante que las empresas actúen y respondan rápidamente a las condiciones económicas (İleri & Soyly, 2014). El trabajo de Ustasüleyman (2008) investigó los efectos de los cambios en las tecnologías de producción, las tecnologías de la información, el mercado, los criterios de competencia y los factores sociales, que se expresan como los impulsores

de la agilidad, el aumento de la importancia de los productos fabricados bajo pedido y global. competencia, y el efecto de la capacidad competitiva, que elimina el efecto de los impulsores de agilidad en el desempeño de la empresa.

Como los criterios de capacidad competitiva, citados por Ileri y Soyly (2014), se ha tomado como base la determinación de opciones junto con los clientes, la flexibilidad del volumen de producción, el bajo costo, la rápida acción en el mercado con nuevos productos, la cooperación interna y externa, la flexibilidad de modelo y configuración en el producto, la calidad, la velocidad de entrega en la producción. Según los resultados de la investigación realizada mediante entrevistas a 128 empresas; se determinó que la competencia de agilidad tiene un efecto positivo y significativo en el desempeño del negocio; en cuanto a los factores destacados de la capacidad competitiva, el liderazgo en nuevas tecnologías y la capacidad de competir rápidamente en el mercado se identificaron como la medida más importante de la capacidad competitiva.

Para aplicar el sistema de gestión ágil y tener éxito, las organizaciones deben tener una fuerza laboral bien capacitada, deben seguir los desarrollos tecnológicos y adaptarse a sus estructuras muy rápidamente. Además, los gerentes talentosos y los empleados que son propensos al trabajo en equipo son de gran importancia en este proceso (İleri & Soyly, 2014). Igualmente, Crocitto y Youssef (2003) también afirmaron que la agilidad surgirá cuando sea apoyada por el líder como valor y estrategia de la organización. En un entorno donde el impulso del cambio va en aumento en un período de prevalencia de la incertidumbre destaca la importancia de los equipos ágiles y la alta dirección.

Es importante que trabajar con equipos ágiles lleve a la organización al éxito, pero tampoco se debe pasar por alto que es la alta dirección y el líder de la organización es quien decide conformar equipos ágiles, lleva a cabo con éxito sus procesos de trabajo, y así posibilita la organización para implementar prácticas ágiles. En diversos estudios de campo y por muchas razones expuestas anteriormente, ser una organización ágil es cada vez más importante. Además de muchos factores que pueden hacer que las organizaciones sean ágiles, se puede decir que el líder de la organización es el factor principal que se puede identificar básicamente.

Se piensa que las competencias de liderazgo estratégico son necesarias para la capacidad de la organización para administrar de manera eficiente y eficaz sus propios activos materiales y capacidades, para ver y evaluar las oportunidades que se desarrollan a su alrededor antes que nadie, para detectar y eliminar las amenazas futuras o potenciales antes que sus competidores, si no pueden eliminarlos para tratar de no verse afectados, y ser muy rápidos y flexibles en todo el proceso.

## **REFLEXIONES Y REVISIÓN CRÍTICA**

Una causa importante del dilema al que se enfrenta el estudio sobre las relaciones entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional es que la mayoría de las investigaciones sobre gestión del talento humano estratégico se basan en el modelo teórico Barney (1991) basado en recursos, el cual en su marco de análisis se centra demasiado en las características de los recursos en el capital humano y el sistema gestión del talento humano, que está estrechamente asociado con la ventaja competitiva sostenida. Sin embargo, la visión basada en recursos sigue siendo deficiente.

Por ejemplo, no hay acuerdo sobre el concepto de recurso y las explicaciones sobre cómo crear ventajas competitivas aún no son satisfactorias. De hecho, no hay diferencias de naturaleza entre los recursos estratégicos de la visión basada en recursos y la competencia central del enfoque por competencias. Los recursos de las organizaciones incluyen todos los activos, competencias, procesos organizacionales, características de la empresa, información y conocimiento, que una empresa puede controlar y mejorar la eficiencia y eficacia durante la formación e implementación estratégica.

El significado de la vida de los recursos humanos es básicamente el mismo que el de la competencia de los empleados. Por lo tanto, una organización puede ser considerada como un conglomerado de recursos, también como una colección de competencias. La visión basada en recursos se centra en la identificación de recursos estratégicos, mientras que la visión de competencias se centra en la eficiencia y los efectos de la

asignación y el uso de recursos para tareas específicas. Debido a la multidimensionalidad de la división de recursos y competencias, aquellos o sus combinaciones a menudo corresponden a competencias organizacionales.

En otras palabras, la competencia organizacional proviene de la combinación y configuración de algunos recursos. Considerando que la visión basada en los recursos estudia las características de los recursos que están estrechamente relacionadas con las ventajas competitivas, pero sin una investigación más profunda sobre la interacción entre los diferentes recursos y sobre los vínculos entre los diferentes recursos y tareas, es importante ahondar en la relación entre las actividades de la gestión del talento humano, el desempeño organizacional y las ventajas competitivas basadas en la visión de la competencia.

Como se viene argumentando, una organización es un conjunto de competencias. Algunos académicos definieron la competencia organizacional como una serie de conocimientos y habilidades que podrían crear valor para los clientes pero que deben estar enraizados en varios procesos organizacionales.

## **LA VENTAJA COMO EL SANTO GRIAL PARA LA SUPERVIVENCIA ORGANIZACIONAL**

Un enfoque a discutir es que un indicador de ganancias del desempeño organizacional depende de la diferencia entre el precio que un consumidor está dispuesto a pagar por los productos y servicios y el costo de proporcionar estos productos y servicios, mientras que el precio que un cliente está dispuesto a pagar depende del valor que una organización le proporciona (Wang, 2012).

Por lo tanto, en comparación con los competidores, el desempeño organizacional depende en última instancia de si una organización puede brindar más valor a los clientes al mismo costo o brindar el mismo valor a los clientes a un costo menor. Pero eso depende de la competencia de la organización para completar las actividades de la cadena de valor. La formación y desarrollo de estas competencias no es un proceso espontáneo; se cultivan e integran a propósito bajo el amparo del objetivo estratégico.

Al mismo tiempo, estas competencias afectan a su vez la formación e implementación de la estrategia futura. Pero el concepto de ventaja competitiva no ha sido bien definido: un modo de expresarlo es que la ventaja competitiva es una ventaja de posición ganada en relación con los competidores y los participantes potenciales en el mercado.

Otra perspectiva es que la ventaja competitiva es la ventaja para competir mediante el uso más eficiente de los recursos que los propietarios de los recursos y otros usuarios. El tercer punto de vista es que la ventaja competitiva es una ventaja que se muestra en la competencia con los oponentes (Wang, 2012).

Confianza en esta ventaja, una organización puede obtener más rendimiento que la tasa de ingresos normal de la industria. En otras palabras, Las ventajas competitivas son una posición de mercado que proviene del mayor valor que una organización crea para los clientes en relación con los competidores, porque tiene competencias y recursos heterogéneos. Sin embargo, las competencias, los recursos y la posición en el mercado deben eventualmente reflejarse y probarse en el desempeño de la organización.

Las relaciones entre la estrategia organizacional, el sistema de competencias organizacionales, la ventaja competitiva, el valor para el cliente y el desempeño organizacional son todos factores que interactúan en el éxito organizacional. La combinación de la competencia, la experiencia, el conocimiento, las habilidades, la relación, la actitud, el juicio y el equipo, la planta, la ubicación geográfica y las materias primas del empleado constituye la competencia a nivel individual para realizar un trabajo en particular.

La interacción (complemento, alternancia, ganancia, supresión) de la competencia a nivel individual forma la competencia a nivel de integración para realizar un trabajo particular en la cadena de valor o proceso comercial. Con la interacción de la competencia a nivel de integración, toda la cadena de valor de la organización permite que la competencia cree valor para el cliente.

Cabe señalar que la competencia de alto nivel se basa en la competencia de bajo nivel en el sistema de competencia organizacional, y la competencia de bajo nivel es un aspecto medular de la competencia de alto nivel. Pero una vez que se haya formado la competencia de alto nivel, se afecta a su vez la formación e integración de la competencia de bajo nivel, por lo que el sistema de competencia organizacional mostraría una trayectoria dependiente.

Mientras tanto, el sistema de competencia organizacional es un sistema abierto, intercambia competencias con otras organizaciones a través de la contratación y rotación de empleados, aprendizaje de empleados, fusiones y adquisiciones, alianzas estratégicas, lo que permite que el sistema de competencia organizacional muestre la dinámica y el desarrollo.

En una palabra, la ventaja competitiva proviene de la combinación orgánica de la competencia de los diferentes niveles y su trabajo integrado. Sin embargo, en comparación con la competencia de bajo nivel, cuanto más alto es el nivel de competencia, más valioso, escaso, inimitable e insustituible es, y puede brindar una ventaja competitiva más sostenida a la empresa.

## **CONCLUSIÓN**

La competencia es un tema fundamental en la gestión empresarial y ha sido objeto de estudio y análisis desde diferentes perspectivas. En el mundo actual, en el que los cambios y la incertidumbre son constantes, la competencia se ha convertido en una necesidad más que en una ventaja. Es por eso que la implementación de un modelo basado en competencias se ha convertido en una estrategia efectiva para las empresas que buscan adquirir una ventaja organizativa y mejorar su supervivencia en el mercado. En este contexto, la agilidad es una competencia crítica que puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una organización.

Un modelo basado en competencias se enfoca en la identificación y el desarrollo de las habilidades, conocimientos y actitudes que permiten a los empleados desempeñarse de manera efectiva en su trabajo. Esta metodología se basa en la idea de que cada

Empleado tiene un conjunto único de habilidades y conocimientos que pueden ser desarrollados y mejorados para lograr los objetivos organizativos.

El modelo se enfoca en la evaluación y el desarrollo de las competencias individuales de los empleados, y luego utiliza esta información para crear planes de desarrollo personalizados que se ajusten a las necesidades de la organización. La implementación de un modelo basado en competencias puede ofrecer una serie de ventajas para las empresas. En primer lugar, este enfoque permite una gestión más efectiva del talento en la organización, lo que resulta en una mejora en el desempeño y la productividad.

En segundo lugar, la implementación de un modelo basado en competencias puede mejorar la retención de empleados, ya que se centra en el desarrollo de habilidades y conocimientos que permiten a los empleados desempeñarse de manera efectiva en su trabajo. En tercer lugar, este modelo puede ayudar a identificar y abordar las lagunas en las habilidades y conocimientos de los empleados, lo que puede mejorar la calidad de los productos y servicios de la organización.

La agilidad es una competencia crítica en un mundo en constante cambio. La capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno empresarial y de responder de manera efectiva a las oportunidades y amenazas emergentes es esencial para la supervivencia de una organización. La implementación de un modelo basado en competencias que enfatiza la agilidad puede ser una estrategia efectiva para mejorar la capacidad de una organización para adaptarse al cambio.

La implementación de un modelo basado en competencias que enfatiza la agilidad implica la identificación y el desarrollo de las habilidades y conocimientos que permiten a los empleados adaptarse a los cambios en el entorno empresarial. Esto puede incluir habilidades como la capacidad de aprender rápidamente, la capacidad de tomar decisiones efectivas en situaciones de incertidumbre y la capacidad de colaborar efectivamente con otros en entornos cambiantes. Al desarrollar estas habilidades y conocimientos en los empleados, la organización puede mejorar su capacidad para



adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado y responder a las oportunidades y amenazas emergentes.

La implementación de un modelo basado en competencias que enfatiza la agilidad también puede mejorar la capacidad de la organización para innovar y desarrollar nuevos productos y servicios. La agilidad permite a la organización identificar y aprovechar oportunidades emergentes en su nicho y en última instancia, enfrentar en mejores condiciones la incertidumbre del entorno y la inevitable dinámica de cambio.

## **REFERENCIAS**

- Barney, J. (1991). Resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 99-120.
- Becker, B., & Huselid, M. (2006). Strategic human resource management: where do we go from here? *Journal of Management*, 898-925.
- Brockbank, W. (1999). If HR were really strategically proactive: present and future directions in HR's contribution. *Human Resources Management*, 337-352.
- Crocitto, M., & Youssef, M. (2003). The human side of organizational agility. *Industrial Management Data System*, 388-397.
- İleri, Y., & Soylu, Y. (2014). Bir Rekabet Üstünlüğü Aracı Olarak Çeviklik Kavramı Ve Örgüt Yapısına Olası Etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13-28.
- Kumkale, I. (2022). Field Study to Evaluate the Effect of Strategic Leadership and Organizational Ambidexterity on Organizational Agility. In I. Kumkale, *Organizational Mastery. Accounting, Finance, Sustainability, Governance & Fraud: Theory and Application* (pp. 56-112). Singapur: Springer.
- Li-Qun, W. (2006). Strategic human resource management: determinants of fit. *Research and practice in human resource management*, 49-60.
- McClelland, D. (1992). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychology*, 1-24.
- Oyedijo, A. (2012). Strategic agility and competitive performance in the Nigerian telecommunication industry: an empirical investigation. *American International of Contemporanean Research*, 227-237.
- Salih, A., & Alnaji, L. (2014). Impact of strategic thinking and strategic agility on strategic performance: a case study of Jordanian insurance industry companies. *International*

Review of Management Business Research, 1871.

Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities & strategic management. *Strategic Management Journal*, 509-533.

Ustasüleyman, T. (2008). Çevikliğin İşletme Performansına Etkisine Yönelik Yapısal Bir Model Önerisi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 161-178.

Wang, W. (2012). Strategic Human Resource Management, Enterprise Competence and Competitive Advantage – A System Dynamics Model. In B. Xu, *International Conference on Information Technology and Management Science* (pp. 285-293). Berlin, Heidelberg: Springer.

Wright, P., & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resources management. *Journal of management*, 295-320.

Xiaoyan, W., Dapeng, Y., & Yan, Y. (2015). Ambidexterity in entrepreneurship: a perspective of dynamic capability. In W. Xiaoyan, Y. Dapeng, & Y. Yan, *2015 international conference on computational intelligence and communication networks* (pp. 1460-1473). CICN.