

## GESTIÓN POR COMPETENCIAS LABORALES PARA POTENCIAR LA COMPETITIVIDAD LABORAL DEL TALENTO HUMANO

### *Competency-Based Management to Enhance Labor Competitiveness of Human Talent*

Seyna Almengor<sup>1</sup>

<https://orcid.org/0000-0001-5598-2548>

Nuria Isidra Bolaños<sup>2</sup>

<https://orcid.org/0009-0005-5906-0387>

Recibido: 19/01/2026

Aceptado: 30/03/2026

Publicado: 31/05/2026

Cómo citar este artículo: Almengor, S., Bolaños, N. (2026). Gestión por competencias laborales para potenciar la competitividad laboral del talento humano. *Entrelíneas*, 5(1), e050105. <https://doi.org/10.56368/Entrelíneas515>

### RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivos explorar la aplicación estratégica de las competencias en los subsistemas de recursos humanos y proponer un modelo de capacitación capaz de fortalecer el talento organizacional. Se utilizó un enfoque cualitativo y un diseño documental de tipo analítico y propositivo, realizando una revisión de literatura especializada desde 1973 hasta 2023, aplicando criterios de relevancia temática, autoridad y vigencia. Con el análisis conceptual se desagregó la competencia laboral en sus cinco dimensiones interdependientes (saber, saber hacer, saber estar, querer hacer, poder hacer) y examinar la integración sistémica en los subsistemas de recursos humanos. Los resultados confirman que la operatividad de este enfoque depende de un manual de cargos basado en competencias, el cual guía los procesos de selección, evaluación, compensación y capacitación. Como principal hallazgo propositivo, se presentó un modelo de capacitación por competencias instrumental de cuatro etapas (identificación, diseño, desarrollo y evaluación), estructurado bajo los principios PHVA y alineado con los estándares internacionales de la ISO 9001:2015 y 10015:2019. Se concluye que este modelo operativiza la teoría, transformando la capacitación en una inversión estratégica que cierra brechas de talento, alinea capacidades individuales con objetivos organizacionales y genera una ventaja competitiva sostenible en entornos disruptivos.

<sup>1</sup> Universidad de Panamá, Centro Regional Universitario de San Miguelito, Panamá. [seynaalmengor@gmail.com](mailto:seynaalmengor@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidad de Panamá, Centro Regional Universitario de San Miguelito, Panamá. [nuriaisidra39@gmail.com](mailto:nuriaisidra39@gmail.com)

**Palabras clave:** gestión por competencias, competitividad laboral, capacitación-recursos humanos, modelo de capacitación, normas ISO.

---

## **ABSTRACT**

This study aimed to explore the strategic application of competencies within human resource subsystems and to propose a training model capable of strengthening organizational talent. A qualitative approach and an analytical and propositional documentary design were used, conducting a review of specialized literature from 1973 to 2023, applying criteria of thematic relevance, authority, and currency. The conceptual analysis disaggregated job competency into its five interdependent dimensions (knowledge, skills, interpersonal skills, motivation, and ability) and examined its systemic integration within human resource subsystems. The results confirm that the effectiveness of this approach depends on a competency-based job manual, which guides the processes of selection, evaluation, compensation, and training. The main propositional finding was the presentation of a four-stage instrumental competency-based training model (identification, design, development, and evaluation), structured according to the PDCA (Plan-Do-Check-Act) cycle and aligned with the international standards ISO 9001:2015 and 10015:2019. It is concluded that this model operationalizes the theory, transforming training into a strategic investment that closes talent gaps, aligns individual capabilities with organizational objectives, and generates a sustainable competitive advantage in disruptive environments.

**Keywords:** competency-based management, workforce competitiveness, training-human resources, training model, ISO standards.

## **Introducción**

En el dinámico entorno del siglo XXI, la gestión del talento humano se ha consolidado como un pilar fundamental para las organizaciones, enfrentando giros constantes impulsados por los avances tecnológicos y las nuevas tendencias globales. La problemática central se encuentra en que ya no es suficiente obtener un título académico que certifique la idoneidad; la transición esencial requerida hoy día es el paso del 'aprender' hacia el 'hacer' estratégico.

Según Argudín (2005), las competencias laborales constituyen la pieza central del enfoque integral de formación que enlaza de manera efectiva el mundo productivo con el sistema educativo, centrandó su atención en el mejoramiento del capital humano como fuente principal de innovación y competitividad. Este enfoque es considerado como la base para el éxito de la administración del capital humano, ya que con él se pueden identificar las características que se transforman en comportamientos observables y predicen el desempeño superior (Alles, 2011), y también se convierte en un factor clave para que las empresas se posesionen de manera competitiva en un mercado globalizado (Chiavenato, 2020), fomentando la lealtad y el compromiso del colaborador.

Esta manifestación se contextualiza en un entorno donde, históricamente, ha existido una separación marcada en el sector productivo y el plano pedagógico. Ante esta brecha, surge la interrogante que orienta el presente estudio: ¿de qué manera la implementación de un modelo de gestión por competencias laborales permite mejorar la competitividad y la productividad en las organizaciones modernas? Para responderla, la investigación persigue como objetivos explorar la aplicación estratégica de las competencias en los subsistemas de recursos humanos y proponer un modelo de capacitación capaz de fortalecer el talento organizacional.

El estado del arte de la investigación muestra que el concepto de competencias laborales surgió en la década de 1980 en países industrializados como respuesta a los desajustes económicos y tecnológicos. A partir de la década de 1990, autores como Mertens (2006) sistematizaron este campo mediante tres modelos fundamentales: el funcionalista, centrado en resultados medibles; el conductista, enfocado en capacidades gerenciales; y el constructivista, donde las competencias se definen durante la solución de problemas. Estudios como los de Torres & Jaramillo (2015) confirman que la integración de los componentes del ser, saber y saber hacer es lo que garantiza un rendimiento de excelencia en el entorno laboral actual.

### Revisión de la literatura

La construcción teórica de la competencia laboral va más allá de la acumulación de saberes y se define, como lo señala Batista (2022), como un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes adquiridos mediante los procesos formativos o experiencia, que permiten desempeñar roles laborales específicos. Esta visión es complementada por Alles (2011), quien precisa que estas características actúan como predictores de un desempeño superior cuando se combinan con un escenario de trabajo determinado.

La literatura identifica una fórmula integral compuesta por elementos que el investigador debe interpretar como un sistema interdependiente. El conocimiento (saber) constituye el acervo teórico y factual necesario, el bagaje de información técnica y social que sustenta la comprensión (Werther *et al.*, 2019). La habilidad o destreza (saber hacer) representan la pericia para transformar ese conocimiento en acción, logrando resultados tangibles mediante la aplicación práctica (Chiavenato, 2009). Sin embargo, el desempeño excelente necesita del uso de dimensiones que tengan un mayor nivel.

El 'saber estar' alude a la capacidad de observación y adaptación conductual al entorno organizacional, incluyendo la inteligencia emocional (Fernández Ríos, 2009), mientras que el 'querer hacer' engloba los factores motivacionales y actitudinales que impulsan la conducta hacia el logro (Meyers, 1995). El 'poder hacer' se refiere a la aptitud o disposición natural y a las habilidades psicológicas que permiten ejecutar tareas con eficacia (Anastasi, 1982).

Esta estructura multidimensional encuentra su fundamento en el modelo de iceberg de Spencer & Spencer (1993), que distingue entre competencias visibles (saber y saber hacer) y subyacentes (motivos, rasgos, autoconcepto), siendo estas últimas las más determinantes para un rendimiento excepcional. La integración sistémica de estos componentes es, según Boyatzis (2008), lo que permite transformar el potencial individual en resultados organizacionales superiores.

Ensslin *et al.* (2022) mencionan que la evaluación del desempeño cambió a partir de la década de 1980, un período hasta el cual se superó el enfoque tradicional donde las métricas contables estaban desvinculadas de la realidad operativa, para adoptar un sistema de medición multidimensional y contextualizado. El nuevo paradigma estaba orientado a ejecutar la estrategia organizacional y priorizó el uso de indicadores diseñados a la medida de las necesidades de cada empresa.

Posteriormente, en la década de 1990, la innovación consistió en desarrollar modelos y normativas que establecieron un vínculo operativo entre la estrategia corporativa y las acciones a nivel ejecutivo. Estas fueron herramientas para ofrecer soluciones que alinearan a la organización y para responder coherentemente a las situaciones. Con la entrada del siglo XXI, el propósito de la evaluación de desempeño se amplió hacia la gestión activa para la mejora continua y el aprendizaje organizacional, un cambio impulsado por la aparición de nuevas estructuras empresariales, la irrupción de la economía del conocimiento, la

digitalización y las demandas de sostenibilidad. Por eso, para dar respuesta a estas situaciones, la gestión del desempeño adoptó una perspectiva de sistema de sistemas, capaz de medir y gestionar el rendimiento en ecosistemas que trascienden los límites de una sola organización (Ensslin *et al.*, 2022).

La gestión por competencias se fundamenta en la teoría académica y también está respaldada por normativas internacionales. Aunque no existe una norma ISO exclusiva para tratar este tema, el requisito de la competencia está regulado por la *International Organization for Standardization* (ISO, 2015) con la norma ISO 9001:2015 en la cláusula 7.2 que solicita que las organizaciones determinen la competencia necesaria del personal cuyas labores afectan el desempeño del sistema de gestión de la calidad, aseguren que el personal es competente, y evalúen la eficacia de las acciones tomadas.

La ISO 10015:2019 también contiene las directrices para la gestión de la competencia y el desarrollo del personal. Esta norma sirve como guía para hacer que los trabajadores tengan los conocimientos, habilidades y experiencia solicitados por la empresa, abarcando las capacidades técnicas y las socioemocionales (ISO, 2019).

La eficacia de este modelo conceptual depende de su coherencia en la implementación en los subsistemas de gestión de recursos humanos. Como afirman Torres & Jaramillo (2015), el análisis y descripción de cargos basado en competencias es la base del sistema, al definir el perfil que guiará la selección, evaluación y desarrollo del talento. En la selección de personal, el objetivo busca el ajuste perfecto entre las competencias del candidato y los requerimientos del puesto, utilizando herramientas como entrevistas por competencias (Castillo Aponte, 2007). Una vez incorporado el talento, la evaluación del desempeño se convierte en una herramienta para el diagnóstico continuo, permitiendo verificar la vigencia de las competencias e identificando brechas específicas (Huselid, 2018).

Para que este diagnóstico sea preciso y conduzca a acciones de desarrollo efectivas, es indispensable contar con un marco de referencia que gradúe el dominio de la competencia. Alles (2011) propone un modelo escalonado que vincula el nivel de autonomía, complejidad en la resolución de problemas y responsabilidad con el grado de maestría alcanzado en un puesto.

La gestión por competencias adquiere precisión operativa, porque el perfil de cargo definirá qué competencias son necesarias, y en qué nivel. La selección evaluará la evidencia del candidato para desempeñarse en el nivel requerido, mientras que la evaluación de desempeño diagnostica si un colaborador se encuentra en el Nivel 2, 3 o 4 y la capacitación se diseña para facilitar la transición al siguiente peldaño. Este diagnóstico es el insumo para los subsistemas de capacitación y desarrollo, que dejan de ser actividades genéricas para convertirse en inversiones diseñadas para facilitar la transición al siguiente peldaño y cerrar la brecha de competencia, incluso fomentando las competencias cognitivas superiores como el aprender a aprender, cerrando la brecha identificada por Kraiger (2014), una visión que comparte Siliceo Aguilar (2006).

El modelo impacta en el diseño de puestos al determinar las tareas y métodos que mejoren las competencias clave (Mondy, 2010), y el sistema de compensación, que puede evolucionar hacia una retribución que reconozca y premie el dominio demostrado de las competencias más importantes (Morales Arrieta & Velandia Herrera, 2001), alineando la recompensa individual con el valor aportado (Delery & Roumpi, 2017).

En la organización surge como un vector para la competitividad y la productividad y la estrategia, como directriz del comportamiento organizacional encuentra en este enfoque un mecanismo de ejecución tangible. La competitividad, que según Porter (2006) se fundamenta en una posición diferenciada, está en las competencias estratégicas del capital humano más que en los activos físicos. Gestionar bajo este paradigma hace que las empresas se posicionen de manera sólida en los mercados globalizados (Chiavenato, 2020). La

productividad, que es el indicador de la eficiencia del trabajo (Cuesta Santos, 2017), se mejora cuando los colaboradores aplican sus habilidades de manera efectiva para agregar valor. En este sentido, actúa como el eje que alinea las capacidades individuales con los objetivos estratégicos, generando una ventaja competitiva sostenible a través de las personas (Delery & Roumpi, 2017). La pertinencia es hoy más urgente que nunca, en un contexto donde, como señala el *World Economic Forum* (2023), la evolución tan rápida de la tecnología necesita que se haga una reconversión constante y que se desarrollen las habilidades para que las organizaciones compita y sobrevivan en entornos disruptivos.

## Metodología

Este estudio se fundamenta en un enfoque cualitativo y un diseño documental de tipo analítico y propositivo. El propósito fue sistematizar el conocimiento teórico sobre la gestión por competencias y, a partir de ese análisis, formular una propuesta aplicativa. En el análisis conceptual realizado se realizó una revisión y triangulación teórica para construir el marco de referencia y durante el diseño de la propuesta se orientó el análisis de los procesos de gestión de talento humano para la construcción del modelo instrumental.

Las unidades de análisis fueron documentos académicos y técnicos especializados en la gestión de recursos humanos y competencias laborales. La población documental fue la literatura publicada desde la década de 1970 (1973-2023), seleccionándola de acuerdo con los criterios que llevaran a revisar en el contenido y se filtraron por relevancia temática, por autoridad, y por vigencia y tipo de fuente. Cuando no se encontró algún documento en español se recurrió a artículos científicos en inglés.

Para aplicar la relevancia temática se fueron escogiendo aquellos que explicaran modelos de competencias, el concepto de los '5 saberes', el modelo del iceberg y los modelos de Mertens (funcionalista, conductista y constructivista). Luego se revisaron aquellos que describieran los subsistemas de recursos humanos, sobre cómo aplicar competencias en análisis y diseño de puestos, selección, evaluación de desempeño, capacitación y compensación. La última búsqueda de este tipo se hizo con los documentos que conectaran la gestión por competencias con competitividad, productividad, ventaja estratégica o innovación.

El filtro por autoridad y vigencia se utilizó para aportar calidad y actualidad a la información, pero en el área de recursos humanos se ha creado poca literatura original en los últimos años y en ese caso se prefirió la autoridad por ser los creadores de la idea. Para entender los orígenes de los temas se utilizó a autores como Spencer & Spencer (1993, modelo del iceberg), Mertens (2006, modelos), y McClelland (1973, quien popularizó el concepto). En este punto, los autores contemporáneos utilizados fueron aquellos que han actualizado, criticado o aplicado el concepto en contextos modernos, para darle vigencia al marco teórico y entre ellos están Alles (2010; 2011), Chiavenato (2009; 2020), Boyatzis (2008) y el informe del *World Economic Forum* (2023). La regla general para determinar la vigencia fue utilizar las publicaciones que mostraran el estado actual del conocimiento, con excepción de las obras clásicas que no se descartaron por antigüedad.

El tipo de fuente fue un filtro utilizado para darle jerarquía a las fuentes, donde las fuentes primarias estuvieron conformados por los artículos en idioma inglés se buscaron en Emerald, Wiley, MDPI y Elsevier, mientras que la mayor parte de los libros están avalados por editoriales del tipo McGraw-Hill, Pearson y Díaz de Santos, que cuentan con comités editoriales de primer nivel. Como fuentes secundarias se utilizaron normativas como el informe del *World Economic Forum*, y los estándares de la ISO para la gestión por competencias. No se usaron blogs, páginas web comerciales ni wikis, para mantener el nivel en la investigación.

Para la recolección y análisis de los datos se empleó la revisión documental y el análisis de contenido conceptual y temático, operacionalizando con una matriz de análisis en Excel, dándole validez al análisis con la triangulación de fuentes, mientras que la confiabilidad se buscó mediante la aplicación de los criterios de selección y análisis a toda la documentación.

El modelo de capacitación se construyó a partir de la síntesis interpretativa de los resultados, diseñándolo con la integración de los principios de mejora continua PHVA y la alineación estratégica. De allí surgió la propuesta identificada en cuatro etapas: identificación de competencias, diseño de programas, desarrollo profesional y evaluación de resultados.

## Resultados

Para la presentación de los resultados se ha estructurado la información de manera que se evidencia cómo se realizó la transición desde la teoría de las dimensiones del ser hasta su aplicación práctica en el entorno productivo con la propuesta de un modelo que agrupa el conocimiento teórico con la práctica.

### Identificación y desagregación de las competencias laborales

Las competencias laborales son parte de una fórmula que une el conocimiento, la habilidad y la actitud en una sola expresión. Conceptualmente, se definen como el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y características conductuales que, al combinarse en un escenario de trabajo, predicen un desempeño superior. De acuerdo con Batista (2022), se adquieren por procesos formativos y por la experiencia laboral, permitiendo al individuo que desempeñe ciertos roles específicos con eficacia.

Desde la perspectiva de McClelland (1973), quien fue uno de los primeros autores en desarrollar el concepto de competencias laborales, considera que la capacidad para realizar de forma excelente un puesto de trabajo depende de las características personales y el desarrollo de habilidades basadas en las competencias adquiridas a través de la preparación académica y las experiencias laborales empíricas.

Para que un colaborador sea considerado verdaderamente competente, el estudio muestra que debe existir una convergencia de los denominados 'cinco saberes', ya que la carencia de uno solo de estos elementos compromete el desarrollo óptimo del puesto de trabajo. Estos componentes se desagregan de la siguiente manera:

**Saber (conocimiento).** Se refiere a la capacidad del individuo para identificar, reconocer y relacionar objetos en su ámbito laboral, basándose en el acervo de conceptos e imágenes acumulados en la memoria. Según Werther *et al.* (2019), representa el bagaje de información que una persona debe procesar para cumplir sus funciones.

**Saber hacer (habilidad).** Es la transformación del conocimiento en resultados tangibles y representa la pericia y destreza, ya sea física o intelectual, para ejecutar con éxito y seguridad las tareas.

**Saber estar.** Hace referencia a la capacidad de observación y adaptación del individuo para ejecutar las acciones pertinentes según las exigencias de la situación.

**Querer hacer (actitud).** Son los factores motivacionales y de comportamiento conductual. Meyers (1995) la define como una reacción evaluativa que se manifiesta en las creencias y sentimientos proyectados en el entorno laboral.

**Poder hacer (aptitud).** Se define como el talento latente o la disposición natural para realizar actividades. Según Anastasi (1982), es la facultad que permite al individuo adaptarse a su entorno y enfrentar demandas específicas.

Como síntesis de la desagregación técnica que estructura la competencia laboral en cinco dimensiones interdependientes y medibles, la primera dimensión (el saber) corresponde a toda la información técnica y social necesaria para comprender y desempeñar

las actividades, constituyendo la base cognitiva esencial (Werther *et al.*, 2019). La segunda (el saber hacer) se define operativamente como la capacidad demostrada de aplicar el conocimiento para resolver problemas, innovar y generar resultados tangibles, transformando la teoría en acción de manera efectiva (Chiavenato 2009).

La dimensión del 'saber estar' alude a la facultad de adaptación conductual y a la gestión de las relaciones dentro del entorno laboral, que incluye competencias sociales e inteligencia emocional para saber cómo interactuar debidamente (Fernández Ríos, 2009). El 'querer hacer' representa la disposición anímica, la automotivación y la actitud volitiva hacia la tarea, factores internos que impulsan la iniciativa y el compromiso con los objetivos (Meyers, 1995). El 'poder hacer', que es el último, se refiere a la capacidad potencial, las facultades psicológicas naturales y las aptitudes latentes del individuo que, mediante el desarrollo, permiten ejecutar funciones con destreza y consistencia (Anastasi, 1982). En conjunto, estas dimensiones conforman un modelo donde el desempeño superior surge de su integración sinérgica y balanceada.

Con los resultados se observa que las competencias pueden categorizarse en blandas (*soft skills*), enfocadas en la interrelación personal y valores como el respeto y la honestidad, y duras, identificadas con los conocimientos técnicos medibles. Si se desagrega se permite a la gestión de recursos humanos construir perfiles de puestos más precisos, asegurando que el capital humano tenga un título académico y demuestre de manera observable los saberes requeridos para alcanzar la excelencia organizacional.

### **Operatividad de los subsistemas de talento humano**

Se confirma que la operatividad de los subsistemas de recursos humanos bajo el enfoque de competencias actúa como un sistema integrado donde el análisis, descripción y especificación de cargos funge como la columna vertebral. Los resultados demuestran que este subsistema es primordial para que procesos como la selección, evaluación y compensación se desarrollen de manera efectiva y aseguren el éxito organizacional.

Los hallazgos operativos en los subsistemas clave son los siguientes:

**Análisis y diseño de puestos.** Se determinó que el diseño del puesto, que comprende la planificación de tareas y métodos, debe anteceder obligatoriamente al análisis, pues no es posible estudiar algo que no ha sido estructurado antes (Fernández Ríos, 1995).

En esta etapa, se analiza y valora la situación laboral dentro de la empresa. Esto supone un procedimiento en el cual, mediante la observación y el estudio, se codifica y se procesa la información relativa al contenido de los puestos y los elementos que lo componen, junto con la determinación de los atributos de dichos puestos (destrezas, aptitudes, habilidades, etc.). Esto permite establecer datos comparativos entre los distintos puestos de trabajo y determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás dentro de la organización. (Arno Arturo, 2019, p. 9)

Según Mondy (2010), este proceso es estratégico porque orienta el cargo hacia la misión y visión de la empresa, permitiendo que la organización se adapte a los cambios mediante la renovación de las funciones.

**Selección de personal.** El proceso ha evolucionado desde la validación de los títulos académicos hacia la búsqueda de un ajuste entre el individuo y el puesto, un ajuste que implica una coincidencia medible entre las competencias requeridas por el cargo y las capacidades demostradas por el aspirante. De acuerdo con Cuesta Santos (2017), una buena selección bajo este modelo busca cubrir la vacante y encontrar el mejor candidato según las necesidades presentes y futuras de la organización.

**Evaluación del desempeño.** Se identificó que este subsistema funciona como una herramienta de reingeniería organizacional (Ensslin *et al.*, 2022). La evaluación permite verificar si las competencias definidas en el perfil siguen estando vigentes aún con los avances tecnológicos. Autores como Werther *et al.* (2019) destacan que medir la contribución total del empleado ayuda a identificar si y dónde se están desaprovechando las potencialidades, para corregir las discordancias en la ejecución laboral.

**Administración de la compensación.** La retribución se vincula con el nivel de responsabilidad y con la pericia en la aplicación de las competencias (Juárez Hernández & Carrillo Castro, 2014). Como señala González Ariza

Es tan importante este tema que los empresarios, el Gobierno y los trabajadores siempre discuten en torno a él. Por un lado, los trabajadores no ahorran tiempo ni argumentos para defender una compensación justa por su trabajo, mientras que los otros dos actores buscan la forma de disminuirlo o flexibilizarlo. (p. 17)

Morales Arrieta & Velandia Herrera (2001) sostienen que esta relación de intercambio debe ser objetivo, donde el valor del puesto dependa de la complejidad de las tareas descritas en el manual de cargos y de cómo el colaborador agrega valor a la organización.

**Capacitación y desarrollo.** La operatividad de este subsistema se define como una inversión con retorno y no como un gasto, confirmándose que la capacitación debe enfocarse en el desarrollo de competencias cognitivas superiores como el 'aprender a aprender' (Alles, 2010). Según Siliceo (2006), toda acción formativa debe ser uniforme, planificada y evaluable para garantizar que se cierren las brechas de talento identificadas en el diagnóstico de necesidades.

Esta operatividad hace que la organización mantenga un capital humano renovado, motivado y muy competitivo, capaz de enfrentar los cambios del mercado actual.

### **Propuesta del Modelo de capacitación basado en competencias laborales**

Como resultado de la fase propositiva y de diseño de esta investigación, se presenta el Modelo de capacitación basado en competencias laborales, el cual ha sido concebido como la ruta operativa para transformar el potencial individual en resultados organizacionales superiores. A diferencia de los enfoques tradicionales, esta propuesta se define como un sistema secuencial y sistemático donde cada etapa es el requisito de la siguiente, también es cíclico cuando incorpora mecanismos de realimentación bajo los principios de mejora continua PHVA.

Este modelo se alinea con las normas internacionales que institucionalizan la gestión por competencias, particularmente con los requisitos de la ISO 9001:2015 (cláusula 7.2), que exige que las organizaciones determinen, aseguren y evalúen la competencia del personal que afecta su desempeño, y se complementa con las directrices de la ISO 10015:2019 para la gestión del desarrollo del personal (ISO, 2015; 2019). Por lo tanto, el modelo propuesto ofrece una vía operativa para cumplir con estos estándares, transformando un requisito de cumplimiento en una ventaja competitiva.

Tiene como propósito que los integrantes de la organización descubran su potencial como agentes de cambio en un entorno globalizado. Su estructura se divide en cuatro etapas estratégicas. La evaluación del modelo da a entender que la capacitación es un proceso estratégico de aprendizaje continuo. Según Siliceo (2006), para que la capacitación sea efectiva, debe ser organizada, uniforme, planificada y, sobre todo, evaluable para verificar el logro de los resultados esperados. Este modelo se fundamenta en la transición del aprender hacia el hacer, para que el capital humano aplique de forma integral sus conocimientos, habilidades y actitudes en el entorno laboral.

El modelo se estructura en cuatro etapas que garantizan la fortaleza del talento organizacional:

**Etapa I: Identificación de competencias.** Se basa en el conocimiento de las capacidades necesarias para cada puesto de trabajo utilizando el manual de cargos basado en competencias laborales como instrumento guía. Presenta como sub-etapa el Reconocimiento de las competencias laborales del puesto de trabajo, ya que al establecer las competencias laborales de los puestos de trabajo, se facilita la identificación del candidato ideal, brindando al colaborador la oportunidad de que demuestre de forma evidente su capacidad para desempeñar sus funciones, ya sea en puestos gerenciales, de mandos medios u operativos.

**Etapa II: Diseño de programas.** Esta fase parte de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), alineando los contenidos con los objetivos, la misión y la visión de la organización. La sub-etapa que lo representa es la Organización del desarrollo del programa de capacitación o formación organizacional; para este proceso, es necesario realizar un estudio del manual de cargo basado en competencias laborales de la entidad. Se deben analizar los resultados de la evaluación del desempeño de los colaboradores que están involucrados en los perfiles de cargos o en la situación identificada por el DNC. Esto implica comparar los márgenes de los indicadores establecidos con los obtenidos en relación a la productividad, buscando identificar las causas de la baja productividad, las altas pérdidas de insumos, los factores internos y externos que afectan al servicio o los productos que ofrece la organización.

**Etapa III: Desarrollo profesional.** Se enfoca en la mejora continua y la gestión integral del capital humano. En este punto, Argudín (2005) destaca la importancia de desarrollar competencias cognitivas superiores relacionadas con el 'aprender a aprender', para que los colaboradores puedan enfrentar el ritmo acelerado a las nuevas tecnologías. La sub-etapa de Gestión integral del capital humano se desarrolla porque la gestión integral del capital humano en una organización no debe limitarse únicamente a los subsistemas tradicionales que le competen, como la planificación de los recursos humanos, el análisis, descripción y especificación de cargos, el reclutamiento y selección de personal, la inducción de nuevos colaboradores, la capacitación y el desarrollo profesional, la evaluación del desempeño, la administración de salarios, el sistema de información de recursos humanos, y la higiene y salud ocupacional.

**Etapa IV: Resultados.** La efectividad del programa se mide mediante un análisis comparativo del desempeño antes y después de la instrucción, evaluando niveles de productividad y competitividad alcanzados. Aquí se desarrolló como complemento la sub-etapa de Intercambio de conocimientos, ya que el ser humano vive en un permanente proceso de aprendizaje a través del conocimiento, donde cada individuo de manera personal, desarrolla su capacidad de generar saberes y, en su momento, compartirlos en su entorno, ya sea en el medio laboral, familiar, comunitario o en los grupos sociales en los que participa.

Bajo este enfoque, la capacitación es percibida como una inversión con retorno y no como un gasto contable, ya que incrementa la satisfacción laboral, disminuye la rotación y eleva la calidad del trabajo. Asimismo, se observó que la implementación de una cultura de aprendizaje y el intercambio de conocimientos (*feedback*) entre pares fortalecen el aprendizaje colaborativo en beneficio de la organización.

Para visualizar la progresión del desarrollo profesional dentro de este modelo, se propone la utilización de un organizador visual que represente los niveles de autonomía y complejidad creciente que el colaborador adquiere a medida que cierra sus brechas de competencias.

## Discusión

La estrategia constituye la directriz del comportamiento organizacional, condicionando de forma notable los resultados alcanzados por la empresa. Al contrastar los datos operativos con la teoría de Porter (2006), se confirma que la estrategia de competitividad está en la capacidad del recurso humano de crear valor para los compradores mediante la gestión de las competencias laborales, lo que diferencia a la organización de sus competidores. Este enfoque trasciende la visión tradicional, posicionando al capital humano como fuente principal de innovación y diferenciación en un mercado globalizado.

En cuanto a los modelos de aplicación, los resultados se alinean con lo expuesto por Mertens (2006), quien identifica que, aunque en el ámbito internacional prevalece el modelo funcionalista orientado a resultados medibles, existe una transición necesaria hacia modelos mixtos que incorporen el modelo conductista. Esta es importante para los niveles gerenciales, donde la toma de decisiones y el liderazgo se convierten en competencias críticas que deciden un desempeño superior. La investigación operativa respalda esto al demostrar que la pericia técnica debe ser complementada con capacidades conductuales para asegurar la supervivencia organizacional.

La productividad es, como afirma Cuesta Santos (2017), el indicador sumario de la eficiencia del trabajo. Aunque las organizaciones que alcanzan niveles de excelencia son aquellas que han superado el mecanismo tradicional, adoptando la visión de Argudín (2005) sobre la transformación de la educación: pasar de la memorización de conocimiento al desarrollo de competencias cognitivas superiores y el aprender a aprender.

Cada vez más se hace necesario discutir el cambio de paradigma a través de la crisis sanitaria global. De acuerdo con la revisión que se hizo en la literatura, la gestión de recursos humanos posterior a la pandemia ha dejado de centrarse exclusivamente en la idoneidad técnica para dar un valor preponderante a la integración de los cinco saberes (saber, saber hacer, saber estar, querer y poder hacer).

En este contexto, el modelo de capacitación propuesto en esta investigación se crea para tratar de posicionarlo como una estrategia integral y cíclica que va más allá del modelo que se utiliza en la actualidad porque elimina el mecanicismo tradicional. Al tratarse de una propuesta instrumental y sistémica, le permite a la organización adaptarse a los cambios disruptivos y operacionalizar la teoría de las competencias para alcanzar un nivel de competitividad sostenible alto, transformando el potencial individual en un activo organizacional con excelencia.

La relevancia contemporánea y prospectiva de este modelo se valida al contrastarlo con las demandas del mercado laboral a futuro. *The Future of Jobs Report 2023*, del *World Economic Forum* (2023) identifica la aceleración en la creación y obsolescencia de los puestos, la necesidad de *reskilling* y *upskilling*, y el surgimiento de competencias transversales como el pensamiento analítico, la resiliencia y la agilidad como base para alcanzar la adaptación organizacional. El modelo de capacitación propuesto es una respuesta operativa a estas demandas. Su naturaleza cíclica (PHVA) y el estar basado en brechas facilita el *reskilling* ágil; su enfoque en los cinco saberes (particularmente el saber estar y el aprender a aprender) fomenta las competencias socioemocionales y cognitivas que el *World Economic Forum* señala como críticas; y su alineación estratégica impulsa el desarrollo del talento para cerrar las brechas que afectan la competitividad futura. El modelo supera el enfoque tradicional (remedial) y se presenta como un sistema proactivo de gestión de la empleabilidad y la innovación, permitiendo a las organizaciones construir resiliencia frente a la disrupción tecnológica.

## Conclusiones

La investigación permite concluir que la gestión por competencias laborales representa la estrategia definitiva para que las organizaciones modernas cierren la brecha histórica entre el sector productivo y el plano pedagógico, por lo que bajo este enfoque el capital humano deja de ser un recurso estático y se convierte en la fuente principal de innovación y competitividad sostenible para que las empresas puedan adaptarse con éxito a los cambios disruptivos del entorno global.

Se determinó que las competencias laborales son una fórmula sistémica de cinco saberes (saber, saber hacer, saber estar, querer y poder hacer) que funcionan como predictores precisos de un desempeño superior en escenarios de trabajo específico. La carencia de uno solo de estos elementos compromete el desarrollo del puesto, por lo que su integración es imprescindible si se quiere transformar el potencial individual en resultados tangibles de excelencia.

Se confirma que el manual de cargos basado en competencias laborales constituye la columna vertebral de la administración estratégica del talento humano y que, a partir de este instrumento, los subsistemas de selección, evaluación del desempeño y administración de la compensación alcanzan una operatividad sinérgica para crear el ajuste adecuado entre las capacidades del colaborador y las necesidades presentes y futuras de la organización.

También se concluye que la capacitación ha evolucionado a un proceso estratégico de aprendizaje continuo enfocado en el desarrollo de competencias cognitivas superiores como el 'aprender a aprender'. Bajo esta perspectiva, la formación organizacional deja de ser percibida como un gasto contable para transformarse en una inversión estratégica con retorno que incrementa la satisfacción laboral, reduce la rotación y aumenta la calidad productiva.

## Referencias

- Alles, M. (2010). *Construyendo talento, programa de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Ediciones Granica.
- Alles, M. (2011). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Ediciones Granica.
- Anastasi, A. (1982). *Psychological testing*. Editorial Collier-MacMillan.
- Argudín, Y. (2005). *Educación basada en competencias*. Trillas.
- Arno Arturo, A. (2019). *Reclutamiento y selección de personal*. Editorial Elearning S.L.
- Batista, D. (2022). *Manual de capacitación, una guía con pasos seguros*. Ediciones Openbook.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of management development*, 27(1), 5-12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Castillo Aponte, J. (2007). *Administración de personal. Un enfoque hacia la calidad*. ECOE Ediciones.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Editorial McGraw-Hill.
- Cuesta Santos, A. (2017). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. ECOE Ediciones.
- Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1-21. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12137>
- Ensslin, S. R., Rodrigues, K. T., Yoshiura, L. J. M., da Silva, J. C., & Longaray, A. A. (2022). Organizational performance management and the 'sustainability' of the performance evaluation system: A view guided by the integrative review perspective. *Sustainability*, 14(17), 11005. <https://doi.org/10.3390/su141711005>
- Fernández Ríos, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios*. Ediciones Díaz de Santos.
- Fernández Ríos, M. (2009). *Diccionario de recursos humanos. Organización y dirección*. Ediciones Díaz de Santos.

- González Ariza, Á. L. (2006). *Métodos de compensación basados en competencias*. Universidad del Norte.
- Huselid, M. A. (2018). The science and practice of workforce analytics: Introduction to the HRM special issue. *Human Resource Management*, 57(3), 679-684. <https://doi.org/10.1002/hrm.21916>
- ISO (2015). 9001:2015(en). *Quality management systems - Requirements*. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:en>
- ISO (2019). *ISO 10015:2019(es). Gestión de la calidad - Directrices para la gestión de la competencia y el desarrollo de las personas*. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:10015:ed-2:v1:es>
- Juárez Hernández, J. O. & Carrillo Castro, E. (2014). *Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. Grupo Editorial Patria.
- Kraiger, K. (2014). Looking back and looking forward: Trends in training and development research. *Human Resource Development Quarterly*, 25(4), 401-408. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21203>
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Mertens, L. (2006). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. CINTERFORT/OIT.
- Meyers, D. (1995). *Psicología social*. Ediciones McGraw-Hill.
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.
- Morales Arrieta, J. A. & Velandia Herrera N. F. (2001). *Salarios: estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. Nomos.
- Porter, M. E. (2006). *Estrategia y ventaja competitivas*. Ediciones Deusto.
- Siliceo Aguilar, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*. Editorial Limusa.
- Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (1993). *Competence at Work models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Torres, J. & Jaramillo, O. (2015). *Diseño y análisis del puesto de trabajo*. Editorial Universidad del Norte.
- Werther, W. B., Davis, K. & Guzmán, P. (2019). *Administración del capital humano*. Ediciones McGraw-Hill.
- World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>