



TRABAJOS  
FINALES DE  
GRADUACIÓN

## **Revisión conceptual de la incidencia de un sistema de gestión del talento humano en la competitividad de las empresas**

**Propuesta de artículo presentado como requisito para optar al título de:**

### **MAGISTER EN DIRECCION DEL TALENTO HUMANO**

Por el estudiante:

**JOHANNA PATRICIA ZAMBRANO HERRERA**

Bajo la dirección de:

**LAURA MARIA ZAMBRANO CHUMO, MBA**

**Universidad Espíritu Santo  
Facultad de Postgrado  
Guayaquil - Ecuador**

**Agosto 2016**

### **Revisión conceptual de la incidencia de un sistema de gestión del talento humano en la competitividad de las empresas.**

Analysis of the impact of a Human Resources Management system on competitiveness of the organizations

**Johanna Patricia ZAMBRANO HERRERA<sup>1</sup>**

**Laura María ZAMBRANO CHUMO<sup>2</sup>**

Resumen

<sup>1</sup> Psicóloga Johanna Zambrano. Jefe de Talento Humano Indulac E-mail jzambrano@uees.edu.ec

<sup>2</sup> Magister en Administración de Empresas. Directora Académica Facultad de Postgrado Universidad Espíritu Santo. Ecuador. E-mail lmzambanoc@uees.edu.ec.

El objetivo de este trabajo es revisar conceptualmente como incide la gestión del talento humano en la capacidad competitiva de las empresas, se realiza un análisis de las conclusiones de varios autores de como la gestión del talento humano ha evolucionado y toma más importancia en la dirección estratégica, cuales son los diferentes procesos de la gestión del talento humano, se analiza la gestión por competencias y como se relaciona con la gestión del talento humano a través de la teoría de los recursos, se estudia también cuáles son los factores que afectan a la competitividad y se concluye que administrar el talento humano a través de un sistema de gestión de talento humano permite generar ventaja competitiva sostenible en las organizaciones.

Palabras clave:

Competitividad, Estrategia Competitiva, Gestión del Talento Humano, Calidad

## Abstract

The objective of this work is to review conceptually how the management of human talent affects the competitive capacity of companies, an analysis of the conclusions of several authors of how the management of human talent has evolved and taken more importance in the strategic direction, which are the different processes of the management of human talent, the analysis of the management by competences and how it relates to the management of human talent through the theory of resources, we also study what are the factors that affect competitiveness and it is concluded that managing human talent through a human talent management system allows generating sustainable competitive advantage in organizations.

Key words

Competitiveness, Competitive Strategy, Human Resource Management, Quality

## **Introducción**

Con el objetivo de mantenerse en el mercado cambiante y debido a la competitividad generada en el mercado, los gerentes o administradores buscan incorporar nuevas formas de gestión y manejo del talento humano, una de las cuales se relaciona con la implementación o adaptación de un nuevo sistema de gestión del talento humano y es en ese momento se identifica la necesidad o problema de contar con elementos de juicio, resultados y conclusiones de estudios analíticos actualizados que ayuden a tomar mejores decisiones sobre adoptar o no una nueva metodología o herramienta que mejore la competitividad de la organización.

La administración del talento humano a través del sistema de gestión en una organización, tiene como principal objetivo demostrar a los gerentes, administradores, accionistas y clientes el correcto desempeño de las personas que conforman la organización, con el fin de mantener la calidad del producto o servicio provisto por la organización de tal manera que este nivel de calidad genere una alta satisfacción de los clientes, satisfacción que debe ser

traducida en ventaja competitiva, es en donde se hace necesario determinar la carencia de información o investigación que permita saber que tanto podría ayudar a aumentar la competitividad, el administrar el talento humano a través de un sistema de gestión.

El desarrollo y resultado de este proyecto genera nuevos elementos de juicio para el administrador de una empresa a la hora de decidir si implementar o no un Sistema de gestión del talento humano, y a la vez busca proporcionar ideas claras sobre los beneficios de un Sistema de gestión de talento humano.

El desarrollo y las conclusiones de este proyecto ayudarán a hacer un contraste entre el desempeño de un Sistema de gestión del talento humano y el aporte económico de este.

## **Revisión de la Literatura**

Un sistema desde el punto de vista de la empresa es un conjunto de elementos que están relacionados entre sí; dichas relaciones están representadas por un conjunto de inputs (entradas) de los elementos y un conjunto de outputs (salidas) de los elementos; tienen unos determinados objetivos. Cada uno de los

elementos sólo tiene sentido en la medida en que contribuye a conseguir los objetivos del sistema empresa[CITATION Bue91 \l 12298 ].

Si bien es cierto se conoce lo que es un sistema ahora se está hablando del sistema de Gestión que es un conjunto de etapas unidas en un proceso continuo, esto nos permite trabajar ordenadamente las ideas hasta obtener mejoras continuas. En un sistema de gestión existen cuatro etapas que a medida que el ciclo se repita recurrente y recursivamente, se obtiene una mejora[ CITATION Ver09 \l 12298 ].

Las cuatro etapas del sistema de gestión son:

- Etapa de Ideación
- Etapa de Planeación
- Etapa de Implementación
- Etapa de Control

Referente al talento humano podemos determinar la gestión del talento humano como el proceso de Integración, Formación y Desarrollo de las personas que colaboran en la gestión diaria de una empresa para que esta cumpla sus metas y objetivos[ CITATION Fed08 \l 12298 ]

Un sistema de gestión del talento humano permite desarrollar las capacidades del talento humano con el

objetivo de mejorar el nivel de desempeño laboral, permitiéndoles ser productivos y eficientes como organización.

Dentro de los procesos críticos del sistema de gestión del talento humano están según Chiavenato (2009):

- Incorporar a las personas

Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa.

- Colocar a las personas

Proceso para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa.

- Retener a las Personas

Después de realizar la evaluación se define cuáles son los mejores empleados que la empresa desea conservar para lo cual debe ofrecer la mayoría de beneficios para que éstos permanezcan en la organización.

- Supervisar a las Personas

Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar los.

- Desarrollar a las personas

Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.

- Recompensar a las Personas

Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios.

Existe una alta correlación entre ligar la gestión humana a la solución de problemas críticos de las organizaciones, tales como la formulación y ejecución estratégica y las percepciones de desempeño organizacional, sumado a la necesidad de encontrar evidencias empíricas sobre la manera de aprovechar el potencial de los sistemas de recursos humanos, lo que generó en el mundo académico una avalancha de investigación aplicada alrededor de la gestión humana (Huselid, 1996).

Los mencionados autores sugieren una relación entre tres estrategias: prospectivas, defensivas y analizadoras, con dos configuraciones de recursos humanos.

La gestión humana debe pasar de un activismo de tipo administrativo en labores como pago de nómina, programas de bienestar y funciones de administración de personal a convertirse en su socio estratégico que debe

participar no solamente en la ejecución de la estrategia, sino que debe influir desde su formulación (Camisón & Puig, 2014); tiene que abandonar la actitud reactiva que ha caracterizado al área para pasar a ser proactiva, pasa a ser defensora del status a ser líder de transformaciones culturales (Quijano, 2006).

La gestión humana pasará de ser un área ejecutora para convertirse en un área asesora, lo que implica dejar de trabajar solamente para los operarios y empezar a actuar sobre los equipos directivos, pues los jefes de línea tienen a cargo a la mayoría de las personas en la organización (Coronado & Quintero, 2008).

La actividad de gestión humana deja de tener un enfoque interno para asumir un enfoque externo, esto es, de hablar un lenguaje de talento humano a hablar el lenguaje de los negocios, preocuparse por los problemas críticos de la empresa y buscar la manera de aportar a su solución desde la acción de las personas (Alles, 2006).

Ante la necesidad de generar un esquema de evaluación de los diversos ejes de control denotados por un sistema de gestión se vuelve obligatorio el levantamiento de las principales

variables a controlar. Es clave una gestión por procesos por lo que es obligatoria la gestión por proceso para cualquier esquema que quiera demostrar la presencia de un sistema de gestión sea este certificado o no (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación [ICONTEC], 2006).

La innovación dentro del proceso de adquisición de un modelo de gestión se contempla que es un método de gran flexibilidad que puede ser aplicado al igual que otros métodos y herramientas en la investigación (Cuevas, Araujo, & García, 2014).

El uso de las normativas 9001 brinda un horizonte y permite el enfoque de la organización en la satisfacción del cliente, satisfacción que debe ser parte y trabajo focal del proceso de mejoramiento continuo (Sarabia, 1999).

Las empresas de mayor resultado en la evaluación competitiva poseen una alta relación entre el liderazgo reflejado en la alta gerencia y la calidad ofrecida. (Sanchez & Bribiescas, 2014).

En cuanto a la necesidad de medir la incidencia de un sistema de gestión sobre la competitividad, los autores Camison & Puig (2014, pág. 124-126) determinan que la implementación de

un sistema de gestión incorrectamente aplicado o no integrativo no influye en la competitividad.

El cambio más exigente se presenta para las áreas responsables de la gestión humana, ya que debe trascender su activismo en prácticas aisladas o procesos funcionales para reorientar su acción hacia la gestión cultural de la organización, para lo cual debe buscar el desarrollo de los recursos y capacidades que hacen competitiva a las empresas (Fariña & Fernández, 2014).

Antiguamente se administraba al personal con antiguos conceptos de administración de recursos humanos donde se consideraban a las personas como un recurso organizacional[ CITATION Bee97 \l 12298 ].

El personal tenía que ser administrados, por lo tanto se debía planear, organizar, dirigir y controlar sus actividades, es de ahí el uso del término administración, y surge la necesidad de administrar los recursos humanos de la empresa para obtener de ellos el máximo rendimiento, es decir como un patrimonio fijo que solo debe de generar ganancias[ CITATION Des01 \l 12298 ].

En los últimos años el área de Recursos Humanos se ha centrado más en su personal como seres humanos y no como patrimonios dentro de la organización, gracias a lo cual han surgido nuevos conceptos y términos como la gestión del talento humano o capital humano con esta nueva concepción, las personas están siendo valoradas por sus esfuerzos y actividades mas no por su jerarquía.

Se las identifica como personas llenas de inteligencia, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares; son los nuevos “socios de las organizaciones”, constituyéndose en el “capital intelectual de la organización” y en el elemento clave para el logro del éxito organizacional[ CITATION Ort09 \l 12298 ].

Para Chiavenato (2005, Pág. 222) el contexto en el que se desarrolla la gestión del talento humano, está conformado por las personas y las organizaciones.

Las personas pasan gran tiempo de sus vidas trabajando para una organización y las organizaciones depende de las personas para poder operar y lograr el éxito, muchas personas no podrían alcanzar el éxito y los objetivos

individuales sin trabajar dentro de una organización, a muchos desde pequeños nos enseñan que para crecer en la vida y ser una persona exitosa hay que escalar dentro de una organización.

Por otro lado, no existes una empresa que no dependa directamente se las personas para poder operar, producir y comercializar sus bienes o servicios, las personas aportan a las organizaciones con dinamismo, impulso creatividad y racionalidad.

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes[ CITATION Ida05 \l 12298 ].

El objetivo principal de la gestión del talento humano es valorar a las personas como el principal activo de la organización, ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados

y administrar el cambio que en las últimas décadas se han venido dando con los nuevos cambios sociales, económicos, tecnológicos y culturales[ CITATION Jea98 \l 12298 ].

Si bien es cierto a estas alturas el lector debe comprender un poco más acerca de la gestión del talento humano, es importante conocer cuáles son los procesos de la gestión del talento humano para poder identificar los procesos claves que pueden afectar o impulsar la competitividad en una empresa.

#### **Gestión humana y competitividad.**

Se conoce que en la actualidad las empresas están sometidas a constantes cambios, es más sabemos que una empresa fracasara sino puede adaptarse rápidamente al cambio como le paso a la compañía Nokia que no se supo introducir rápidamente a la nueva era de los Smartphone y perdió su liderazgo en el mercado mundial de celulares[CITATION her15 \l 12298 ],

Es por esto que es importante comprender el concepto de competitividad como el éxito de una empresa para sobrevivir en el futuro con un entorno dinámico[CITATION Est97 \l 12298 ].

Un concepto de competitividad muy completo indica que es un estado situacional favorable en el cual prevalece un conjunto de capacidades internas y de factores externos de influencia positiva para la efectiva ejecución de las actividades que llevan a cabo las empresas y/o las personas[CITATION Jar06 \l 12298 ].

Lo que se busca es que las empresas además de ser flexibles y eficientes deben mejorar sus habilidades y capacidades, para hacer de ellas una ventaja competitiva[ CITATION Bee97 \l 12298 ].

Aquí juega un papel importantísimo el área de Talento Humano, dado que competir en base a esto demandara estrategias basadas en el capital intelectual, es decir estrategias fundamentadas en las personas.

Según Dolan[CITATION Sim99 \n \t \l 12298 ] estas nuevas formas de estrategia están basadas en el surgimiento de tres creencias que tomaron fuerza en las últimas décadas:

- a) Influencia en la calidad de las decisiones estratégicas de la alta gerencia.
- b) La incidencia de las actividades de Recursos Humanos sobre el rendimiento de los empleados.

- c) La importancia de las prácticas de Recursos Humanos para la implantación de los objetivos y metas estratégicas que toma la alta gerencia.

En un mercado donde la globalización reduce las ganancias de una industria, donde la apertura de los mercados disminuye la ventaja competitiva, que se obtiene a través de las barreras de entrada y además se va perdiendo la ventaja competitiva por las nuevas tecnologías que a través de la innovación y el desarrollo tecnológico mejoran los productos que actualmente la empresa ofrece. Las empresas deben comprender la existencia otra fuente para la ventaja competitiva sostenida, denominada la teoría basada en los recursos y las capacidades[ CITATION SSn90 \l 12298 ].

Las organizaciones deben entender que la gestión de Talento Humano es una fuente de ventaja competitiva siempre y cuando sean valiosos para la organización, es decir aporten valor y no sean atraídos por otras organizaciones, para poder lograr esto la gestión del Talento Humano además de atraer a los nuevos candidatos debe retener a los buenos empleados y buscar mecanismos que contribuyan a

maximizar el rendimiento de los empleados en su desarrollo dentro de la organización.

El concepto de competencias desde el punto de vista de Recursos Humano significa que, a la hora de evaluar, formar, desarrollar y medir la contribución al éxito de una persona en un puesto de trabajo, se tienen en cuenta los llamados “factores diferenciadores de éxito”, eso que hace que unas personas sean mejores en un puesto y que va a determinar quién está mejor posicionado o en mejores condiciones para desarrollar ese puesto con éxito[ CITATION And05 \l 12298 ].

Por tanto, las competencias son aquellas características personales del individuo (motivación, valores, rasgos, etc.) que le permite hacer de forma óptima las funciones de su puesto de trabajo.

### **Gestión por competencias.**

Este es un proceso que muestra la capacidad que tiene cada persona para poder ocupar el puesto de trabajo a través de un perfil que se puede cuantificar y medir objetivamente, pero su objetivo principal es implementar un nuevo modelo de dirección que permita gestionar el Talento Humano de manera integral y efectiva de acuerdo con las

estrategias de la compañía[ CITATION Rub15 \l 12298 ].

Se puede decir que mientras más integrado este el factor humano y además se usen al máximo cada una de las cualidades de los integrantes del equipo de trabajo más competitiva será la organización dentro de la industria por más cambiantes que esta sea. Así también los directivos pueden vincularse en la gestión del Talento Humano y contribuir en la toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos[ CITATION Rub15 \l 12298 ].

Se puede formar un perfil de competencia encaminado con el desarrollo de cada uno de los integrantes de la organización, tomando en consideración las aportaciones que emitan los directivos de la empresa.

### **La competitividad empresarial: un enfoque desde la visión de la gestión del talento humano.**

La competitividad no es un tema nuevo en las empresas, pero si ha adquirido gran importancia en los últimos años, la preocupación que despierta la competitividad afecta en diferentes ámbitos como político económico y social[ CITATION Ham95 \l 12298 ].

Las empresas en la actualidad se desenvuelven en un ámbito de globalización y competencia. Es lógico pensar que una de las problemáticas que se enfrentan las empresas es el de la competitividad.

Para sobrevivir y generar ganancias en este nuevo entorno, las organizaciones deben diseñar estrategias orientadas a la mejora permanente de su competitividad, todo esto hace que estudiar los factores determinantes que mejoran la competitividad empresarial sea un excelente tema, debido a que nos permite conocer todos aquellos aspectos sobre los cuales se deben actuar para mejorar la capacidad competitiva de las empresas.

Entre las diversas formas de entender la competitividad de las empresas, una de las más estudiadas indica que es la búsqueda de la perfección y el afán de superación, lo que se traduce en la capacidad de la empresa para generar valor (ingresos) y seguir generándolo en el tiempo [ CITATION Mar95 \l 12298 ].

Desde este punto se puede determinar que los estudios de la competitividad en las empresas, se ha hecho sobre todo en cómo influye los factores no controlables por las organizaciones,

debido a que cuando se ha determinado las bases de la competitividad los investigadores económicos, han prestado mayor atención a los niveles macros, como son países y regiones o por último de los casos de toda la industria.

Haciendo así que la competitividad dependa de diferentes variables macroeconómicas como son el interés, cambio de divisas, tasas de ahorro y de inversión, etc. Esto ha hecho creer a los empresarios que sus problemas dentro de sus organizaciones se derivan del encarecimiento de los costes laborales y financiero[ CITATION Fer05 \l 12298 ].

Sin embargo, muchos autores en la actualidad defienden la teoría que el mayor diferencial de la competitividad entre las organizaciones no viene del sector en que la empresa se encuentre sino dentro de la mismas empresas[ CITATION Coo98 \l 12298 ].

Sugiriendo un nuevo concepto de competitividad donde las organizaciones cobran un papel importante a la hora de plantear las estrategias, dando así respuesta a las dinámicas cambiantes de los mercados. Desde esta nueva forma de ver a la competitividad la base de análisis deja de ser el país para ser la organización,

en otras palabras, la competitividad de una economía nacional se verá directamente influenciada en la competitividad de sus empresas que en definitiva son las que producen y comercializan bienes y servicios[ CITATION Ham95 \l 12298 ].

De esta forma a surgido un nuevo planteamiento llamado “la visión basada en los recursos” que considera a las organizaciones en un nuevo conjunto de recursos y capacidades que pueden ser vistas como fortalezas y que deben guiar a las estrategias[ CITATION Bar06 \l 12298 ].

La teoría basada en los recursos hace referencia a un conjunto de investigaciones teóricas y empíricas que buscan responde a la relación existente entre los recursos de la organización, y su habilidad de la misma para captar beneficios económicos del uso de sus propios recursos[ CITATION Bar06 \l 12298 ].

Es por este motivo que la presente investigación se basa en la teoría de las empresas basadas en los recursos, Harrison y Caron (2002, Pág., 171) desde este punto de vista, describen que la organización es un conjunto de

recursos que se divide en las categorías generales de la siguiente forma:

1. Recursos financieros
2. Recursos físicos
3. Recursos humanos
4. Recursos generales de la organización

El primero abarca todos los recursos monetarios de los que puede disponer la empresa. El segundo como las plantas, el equipamiento. La ubicación y acceso a las materias primas. El tercero está centrado en habilidades, educación y formación de los individuos que forman parte de la empresa y el cuarto que incluyen una gran variedad de factores particulares de cada organización, ejemplo de esto es la estructura de la información formal, técnicas de dirección, sistemas internos de planificación y control. Etc.

El presente estudio está basado en el recurso humano como activo estratégico para generar ventaja competitiva, analizando en qué medida las prácticas y políticas de la gestión del talento humano implementados por la organización contribuyen a la creación, acumulación y desarrollo de la competitividad.

### **El papel de la gestión del talento humano como factor estratégico de competitividad.**

Existe un gran debate acerca del valor estratégico de la gestión del talento humano y el análisis de cómo repercute en la competitividad de las empresas. Las razones son muchas como ya se mencionó anteriormente como el incremento de la competencia a nivel de todas las industrias, y la búsqueda de una ventaja competitiva que sea sostenible, entre las principales razones.

Si bien es cierto los factores que más atraen para la generación de una ventaja competitiva son el capital y la tecnología, puede llegar a cierto punto donde estas pueden llegar a estar al alcance de todas las empresas, es entonces cuando las ventajas competitivas sostenidas se orientan hacia las capacidades organizativas [ CITATION Ulr02 \l 12298 ], y más específicamente hacia el valor estratégico de la gestión del talento humano, los colaboradores y la formas de como ellos son dirigidos adquieren cada vez más importancia debido a que se ha podido determinar que esta fuente de ventaja competitiva es más poderosas de lo que anteriormente fueron [ CITATION Pet03 \l 12298 ].

El saber reconocer que las bases de la ventaja competitiva han cambiado es importante para desarrollar un marco de referencia diferente, si bien las fuentes tradicionales de éxito tecnología de productos y procesos pueden aun proporcionar un apalancamiento competitivo, pero de menor forma que en periodos pasados, aumentando la cultura y capacidad de la organización para gestionar al recurso humano hacia un mayor grado de ventaja competitiva, por ejemplo, el aumento de innovaciones y nueva tecnologías implica la necesidad de tener un personal con capacidad para poder alcanzar un resultado superior [ CITATION Est97 \l 12298 ].

Para mantener el éxito competitivo es importante mantener un factor diferenciador, por lo que dentro de las organizaciones sus colaboradores y como trabajan ellos no pueden ser imitados o por lo menos no tan fácil y rápidamente por los competidores [ CITATION Bar06 \l 12298 ].

La ventaja competitiva que proviene de la gestión eficiente del personal es muchas veces más invisible que las otras formas de generar ventajas competitivas

La cultura y la forma en que se organiza al personal y como esto afecta sus comportamientos son pocas veces observados e incluso si se las observara muy probablemente resultaría difícil comprender la dinámica de una empresa en particular y cómo opera debido a que la forma de manejar al personal se integra a un conjunto de sistemas y es fácil copiar una sola cosa, pero esto se complica cuando se trata de copiar un conjunto de cosas ya que la forma de entender un sistema total de gestión del talento humano está oculto por su gran amplitud [ CITATION Bec06 \l 12298 ].

Este hecho es el que hace que la gestión del talento humano sea una fuente necesariamente importante en la creación de una ventaja competitiva sostenida. Si estas están bien integradas en la empresa es muy difícil que pueda ser imitada debido a que para imitar un sistema complejo se necesita saber cómo interactúan entre si sus elementos [ CITATION Ara14 \l 12298 ].

### **Factores que afectan la competitividad.**

Se revisaron de manera general los factores que afectan a la competitividad con la finalidad de tener un conocimiento más amplio sobre este

tema para luego profundizar en los factores que afectan el ámbito de la gestión de Talento Humano.

Son numerosos factores que pueden afectar directamente la competitividad de la empresa, es decir que el desempeño competitivo de una organización está condicionado por la influencia de diversos factores: internos a la empresa, sectoriales, sistémicos y de desarrollo microeconómico (Food and Agriculture Organization [FAO], 1994).

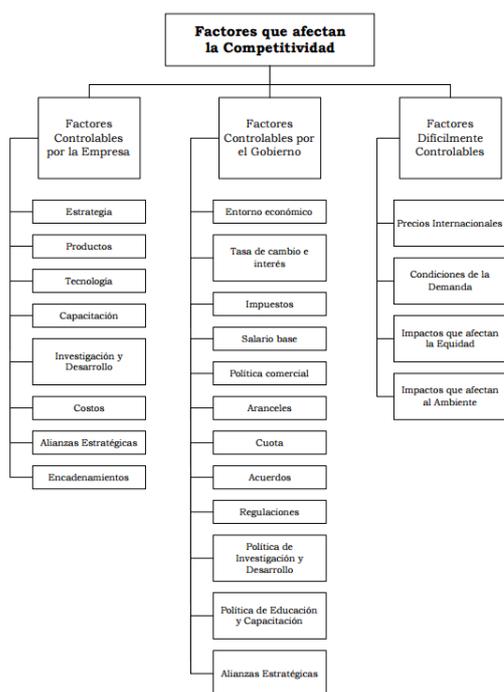


Figura 1. Factores que afectan la Competitividad. Tomado de: “Antecedentes para evaluar la competitividad y complementariedad” por Rojas & Romero (2008)

A continuación, se detallan cada uno de los factores que afectan la competitividad según Muller [CITATION Mul95 \n \t \l 1033 ].

- Factores internos a la empresa

Estos factores son aquellos que la empresa tiene bajo sus propias decisiones y además por medio de estos la empresa podrá distinguirse de los demás competidores. Entre ellos destacan: capacidad tecnológica y productiva, calidad del talento humano, conocimiento del mercado, manejo de relaciones con los clientes y con los proveedores de insumos, materias primas.

- Factores sectoriales

Estos factores no son del todo manejados por la empresa, son medianamente influenciados por la empresa porque involucran el contexto decisional de la misma y los productores, los cuales son fundamentales para la definición de las estrategias competitivas. Se destacan: mercados de alimentos y exigencias tecnológicas y organizacionales.

- Factores sistémicos

Estos factores son totalmente externos a la organización, pero si afecta el entorno

en donde esta se desarrolla, además puede afectar el ambiente de competitividad de la misma y en las posibilidades para construir estrategias competitivas. Entre ellos destacan: acceso al financiamiento, la infraestructura tecnológica e institucional.

- Factores de desarrollo microeconómico

Los nuevos cambios tecnológicos atraen un nuevo esquema organizacional que se caracteriza por las producciones a grandes escalas con la posibilidad de diversificar y sofisticar sus productos.

Esta nueva metodología permite descentralizar las decisiones además que ha fomentado la creciente participación de la fuerza laboral en las decisiones y utilidades de la compañía, al mismo tiempo permite las relaciones dentro y entre las empresas. Algunos de estos factores son: la capacitación y gestión tecnológica de las empresas, los nuevos esquemas organizacionales; y la gestión del talento humano.

Entre los diversos factores que influyen directamente en la competitividad está el de la regulación de precios por parte de los organismos de control de mercado (Superintendencia del poder de

control de mercado) haciendo que la competitividad no se pueda dar por una variación en los precios, por otro lado, la poca industrialización de los diferentes sectores productivos hace que el mercado sea aun informal y no exista la tecnología necesaria para ser altamente productivos[ CITATION Jua09 \l 12298 ].

Estos factores importantes para mejorar la competitividad que no pueden ser controlables por las industrias del país, influyó a la presente investigación buscar ventajas competitivas sostenible a través de los Recursos Humanos de las organizaciones.

### **La gestión humana y la competitividad en las industrias**

En el marco de las restricciones económicas que se han venido dando a nivel de los mercados ecuatorianos, hoy en día hace que sea indispensable aumentar la competitividad de las empresas nacionales, lo que se traduce en preocuparse más por la calidad de los recursos que se tienen para elaborar sus bienes o prestar sus servicios.

La situación actual de las industrias exige tomar medidas con propósitos defensivos, que quizá en principio puedan entorpecer un poco el camino

para construir ventajas competitivas sostenibles a largo plazo.

Ante esta situación formular estrategias es de gran importancia, siendo precisamente el diseñar estas estrategias donde el rol de la gestión del talento humano cobra mayor relevancia pudiendo ser la ventaja competitiva más importante para determinar si una empresa pueda ser más o menos exitosa que otra.

Esto lleva a preguntarse una cuestión clave para la dirección estratégica de la gestión del talento humano ¿Cuál es el papel que un directivo debe desempeñar hoy para potenciar el capital humano de su organización?

Antes de dar una solución a esta incógnita, según las investigaciones que se pudo recabar de diferentes autores, es importante identificar una serie de indicadores que han configurado la realidad actual de las organizaciones en el mercado nacional según Carabali [CITATION Are15 \n \t \l 12298 ]:

1. Una clientela cada vez con mayor cultura, que exigirá una mayor calidad en los productos que oferten la empresa.
2. Un aumento en los puestos de trabajos como consecuencias de mayores exigencias en el ámbito

gubernamental, nuevas aplicaciones tecnológicas.

3. Un acelerado ritmo de cambio que conlleva a la capacitación constante como único medio para adaptarse al mismo.

4. Mayor complejidad en las tareas de los directivos y el papel cada vez mayor del área de talento humano, lo cual implica que los directivos esta mayormente calificados para la dirección eficaz de los mismos.

En el proceso de formulación de las estrategias competitivas es imprescindible identificar cada una de las segmentaciones de mercado, es decir el conjunto de clientes a los que se les desea vender y a partir de esta segmentación tomar las primeras decisiones estratégicas y de gestión, es decir tamaño, número de colaboradores, cualificación profesional de la nómina, puntos de venta, etc.

Seguido a esto el objetivo de crear y conseguir una base importante de clientes a los que se le puede ofertar una gran cantidad de producto puede ser una opción muy tentadora para obtener el éxito competitivo, no obstante para mantener relaciones duraderas con los clientes se necesitan de recursos y habilidades diferentes a los habituales, lo que convierte a la tecnología y al

personal en factores claves, de importancia superior al de los activos fijos que generaron ventaja competitiva en épocas anteriores[CITATION Fer08 \l 12298 ].

De esta manera la tecnología de la información sigue siendo importante, pero no como sustitutas del personal, al contrario es importante tener personal que este calificado para que se pueda aprovechar al 100% lo beneficios de los mismos. Además, la implementación de una estrategia que esté orientada hacia el cliente debe de estar acompañada de cambios a nivel organizativo sobre todo a nivel de gestión del talento humano que según Fernández & Suárez (2008) deben contar con los siguientes elementos:

1. Personal altamente calificado y polivalente en todos los niveles, los directivos deben de ampliar sus conocimientos en aspectos como la gestión orientados a la mejora de la motivación y comunicación.
2. Debe de haber una mayor descentralización, pero selectiva esto es necesario para dar un trato personalizado.
3. Implementar sistemas de incentivos que destaquen la

importancia a largo plazo de mantener a los clientes.

4. Se debe trabajar en la estabilidad del personal bueno para aprovechar sus conocimientos especializados, así como estimular su formación.
5. La cultura de servicio se estimulará como consecuencia de todo lo anterior.

### **El Balanced Scorecard Y La Gestión De Recursos Humanos**

Robert S. Kaplan y David P. Norton [CITATION Rob96 \p 139-142 \n \t \l 12298 ] presentan al Balanced Scorecard como una novedosa perspectiva de gestión, que puede ser utilizada para mejorar y evaluar la gestión del Talento Humano.

El Balanced Scorecard refleja el equilibrio entre los objetivos de corto y largo plazo, a través de medidas financieras y no financieras, con la utilización de indicadores de tendencias y ocurrencias.

El Balanced Scorecard analiza el desempeño organizacional sobre cuatro perspectivas:

- Las perspectivas financieras

Los indicadores financieros, generalmente relacionados con la rentabilidad del capital invertido, son valiosos para resumir las consecuencias económicas.

- La Perspectiva del Cliente

Los indicadores que miden: la satisfacción del cliente, la retención del cliente, la inclusión de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado.

- La Perspectiva del Proceso Interno

Los directivos a través de la perspectiva del proceso interno, identifican los procesos críticos internos. La medición se concentra en los procesos que tendrán mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

- La Perspectiva de Formación y Crecimiento

Esta es la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora en el largo plazo.

Si una empresa desea alcanzar los objetivos de crecimiento financiero a

largo plazo, no puede dejar de invertir en su personal, sistemas y procedimientos.

Las ideas para mejorar los procesos y la actuación frente a los clientes, deben provenir de: los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización.

La estructura de los indicadores claves de aprendizaje y conocimiento, está conformada por tres dimensiones fundamentales que son:

- La satisfacción del empleado

Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad y la calidad de sus procesos.

- La retención del empleado

Para que la empresa sea competitiva debe invertir en sus empleados, por lo tanto, si se producen desvinculaciones no deseadas, para la empresa representará una pérdida de capacidad en el manejo de los procesos de negocios. La retención del personal puede ser medida por medio del siguiente índice:

Rotación del personal (Cantidad de egresos/Dotación promedio)

- La productividad del empleado.

El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado. Algunos indicadores que podríamos nombrar son:

Porcentaje de los ingresos de la empresa  
/ Cantidad de empleados

### **Conclusión**

En primera instancia se realizó una revisión de la literatura sobre la gestión de talento humano y como esta incide en la competitividad, un modelo interesante fue el de la teoría de la empresa basada en los recursos por parte de Barney donde se valida que el Recurso Humano es considerado como factor clave.

La difícil situación económica que atraviesan las empresas y la restricción de factores competitivos incentivó al presente estudio analizar si la gestión del talento humano incide en la competitividad de las organizaciones.

Se valida que la competitividad a través de un sistema de gestión de talento humano permite obtener una ventaja competitiva sostenible, muy por encima de las tradicionales formas de obtener ventaja competitiva (Capital de trabajo y tecnología), a través de la generación

de ventajas competitivas por intermedio de la gestión del talento humano no solo hacen que sean sostenibles, sino e incluso son difíciles de imitar, porque el sistema de gestión de talento humano es un proceso extenso, al querer imitarlo significa tener que imitar todo el proceso lo cual es muy difícil de realizar.

Se debe ajustar el plan estratégico de Recursos Humanos al Plan Estratégico de la Organización. El Balanced Scorecard, puede ser un instrumento que le permita estructurar los indicadores que la gerencia precisa para tener una buena visión tanto retrospectiva como prospectiva gestión del talento humano.

### **Bibliografía.**

- Arana , G., Heras, I., & Andonegui , J. (2004). Incidencia de la gestión de la calidad en los resultados de la empresa: Un estudio para el caso de las empresas Vascas . *Gestión de calidad empresarial*, 234-241.
- López Carrizosa, F. J. (2012). *ISO 9000 y la planificación de la calidad*. Colombia: Icontec.
- Mintzberg, H. (2004). *Diseño de una organización eficiente*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Alaminos, A., & Castejon, J. (2006). *Universidad de Alicante. Vicerrectorado de Calidad y Armonización Europea | Universidad de Alicante. Instituto de Ciencias de la Educación*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10045/20331>
- Alemán, F. (2006). Importancia de las MiPymes en las Aglomeraciones Empresariales. Una estrategia para el. *Revista facultad de ciencias económicas investigación y reflexión*, 173-186.
- Alles, M. (2006). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Garnica.
- Arano, R., Delfín, L., & Escudero, J. (11 de 08 de 2014). *A VISIÓN DE LA EMPRESA BASADA EN LOS RECURSOS GENERADORA DE VENTAJAS COMPETITIVAS*. Obtenido de <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/10/18CA201501.pdf>
- Araque, W. (01 de 08 de 2006). *Calidad y su relación con la gestión de la competitividad*. Obtenido de [http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/CALIDAD\\_WAJ.pdf](http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/CALIDAD_WAJ.pdf)
- Ardila, R. S. (8 de 10 de 2012). Análisis para la evaluación de la gestión de calidad en fábricas procesadoras de lácteos. *revista In Vestiglum*, 27-36.
- Atehortua, F., & Bustamante, R. (2008). *Sistema de Gestión Integral*. Antioquia: Universidad de Antioquia.
- Barney, J. (2006). "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?". *Academy of Management Journal*, 656-665.
- Becker, B., & Gerhart, B. (2006). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 779-801.
- Beer, H. (1997). The transformation of the human resource function: resolving the tension between traditional administrative and new strategic role. *Human Resource Management*, 287-301.
- Biasca, R. (2001). *¿Somos competitivos?* Barcelona: Garnica.
- Blocher, E. (2008). *Administración de costos*. Mexico: McGraw Hill.
- Bueno, E. A. (1991). *Administración por calidad total*. Madrid: Lito-Dos.
- Callazo, C., & Gonzales, A. (2009). MODELO DE REFERENCIA PARA LA INTRODUCCIÓN DE INICIATIVAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

- EN ORGANIZACIONES BASADAS EN CONOCIMIENTO. *Revista chilena de ingeniería*, 223-235.
- Camisón, C., & Puig, A. (2014). Innovaciones y prácticas organizativas como determinantes de la competitividad. *Economía Industrial*, 59-70.
- Campos, V. F. (1994). *TQC : control de la calidad total (al estilo japonés)*. Brasil: Bloch Editores.
- Carbalí, A. (2015). Nueva ruta de consumo en Ecuador. *EKOS*, 27-52.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Cool, K., & Shendel, D. (1998). Performance differences among strategic groups. *Strategic Management Journal*, 207-233.
- Coronado, R., & Quintero, J. (2008). Competitividad y retos en la productividad del clúster textil-confección, diseño y moda en Antioquia. *Ciencias Estratégicas*, 247-263.
- Cuevas, G., Araujo, P., & García, T. (2014). Hacia la Medida de la Innovación Empresarial: El Proceso de Validación de Escalas. *Revista española de financiación y contabilidad*, 17-61.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal* (Octava ed.). Mexico: Pearson Educación.
- Díaz, M. (2014). *Implementación de la metodología de Balanced Scorecard en el sector retail*. Bogotá: Grupo éxito.
- Dolan, S. (1999). *La gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Mc Graw Hill.
- fábrica, 2. c. (1993). *20 claves para mejorar la fábrica*. Barcelona: TGP-Hoshin.
- Fajardo, M., Cardo, L., & Tobón, M. (2012). Impacto de la gestión de calidad en la estructura organizativa y en la innovación de la industria azucarera colombiana. *Estudios Gerenciales*, 317-338.
- FAO. (1994). *Antecedentes para evaluar la competitividad y complementariedad de productos frutihortícolas de los países del Cono Sur: el caso de Uruguay*. Santiago: ABC Impresores.
- Fariña, J., & Fernández, J. (2014). *La empresa española ante la crisis del modelo productivo: Productividad, competitividad e innovación*. Barcelona: Fundación BBVA.
- Feigenbaum. (1961). *Total quality control : engineering and management, the technical and managerial field for improving product quality, including its reliability, and for reducing operating cost and losses*. New York: McGrawHill.
- Fernández, Z. (2005). Las bases internas de la competitividad de la empresa. *Revista Europea de Dirección y Economía de Empresa*, 11-19.

- Fernández, Z., & Suárez, I. (2008). Las cajas de ahorros: Estrategia y estructura. *Papeles de Economía Española*, 202-223.
- Finnigan, J. (2012). *Guía de Benchmarking empresarial : conocimiento esencial para encarar la nueva economía de cooperación y competitividad*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Gómez, J. (1997). *Estrategia para la competitividad de la PYME*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Grijalva, J. (12 de 05 de 2009). *La industria lechera en Ecuador: un modelo de desarrollo*. Obtenido de [http://ret.ups.edu.ec/documents/1999140/2025183/V1\\_Grijalva.pdf](http://ret.ups.edu.ec/documents/1999140/2025183/V1_Grijalva.pdf)
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1995). *Compitiendo por el futuro*. Barcelona: Ariel.
- Hax, A., & Majluf, N. (1994). *Gestión de empresa con una visión estratégica*. Santiago de Chile: Dolmen.
- Hernandez, E. (24 de Septiembre de 2015). La razón del hundimiento de Nokia. Y es algo que pasa todos los días en tu empresa. *elconfidencia*, pág. 15.
- Hoyos Jurado, A. (2007). *Propuesta de un modelo de Balanced Scorecard enfocado en la perspectiva financiera para la Universidad Medellin*. Medellin: Universidad de Medellin.
- Huselid, B. y. (1996). Gestión Humana en las Organizaciones un Fenómeno Complejo. *Cuad. Adm. Bogotá (Colombia)*, 225-254.
- ICONTEC. (2006). *Normas fundamentales sobre gestión de la calidad y documentos de orientación para su aplicación*. Bogotá: Icontec.
- Ishikawa), ¿. e. (1992). *Kaoru Ishikawa*. Bogotá: Norma.
- ISO 9000. (2005). ISO 9000: 2005.
- Jimenez, L. (2005). Modelización sistémica de la innovación y del aprendizaje tecnológico. *Innovar*, 81-89.
- Lloréns, F., & Fuentes, M. (2005). *Gestión de la Calidad Empresarial*. España: Ediciones Pirámide.
- Lonbana, J., & Gutierrez, S. (2008). Marco analítico de la competitividad. Fundamentos para el estudio de la. *ISSN*, 1-38.
- Martín, F. (1995). *Las fuentes de la competitividad internacional en la empresa*. Sevilla: AECA.
- Martinez, M., & Heredia, J. (2003). El Balanced Scorecard. Estudio del proceso de implantación en una mediana empresa. *Revista Iberoamericana de contabilidad de gestión*, 147-168.
- Masaaki, I. (1998). *KAIZEN: la clave de la ventaja competitiva japonesa*. Mexico: Continental.

- Mejgarejo, Z., Vega, M., & Mora, E. (2013). COMPETITIVIDAD DE LA MIPYME Y DESARROLLO REGIONAL. ESTUDIO DEL CASO COLOMBIANO. *Revista universidad de Nariño*.
- Membrano Martinez, J. (2002). *Innovación y mejora continua Segun el modelo FQM de excelencia*. Valencia: Diaz de Santos.
- Merino, j., & Bayo, A. (2003). La gestión de la calidad total y el diseño de la estructura organizativa. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 118-135.
- Mínguez, A. (2005). *Dirección práctica de recursos humanos*. Madrid: ESIC.
- Muller, G. (1995). El Caleidoscopio de la competitividad. *CEPAL*, 137-148.
- Ortega, N. C. (2009). *GESTION DEL TALENTO HUMANO*. Bogota: Saunders.
- Pascual , M., & Sarabia, J. M. (2005). *Estadística para Economía y Administración de Empresas*. Cantabria: Santander.
- Perdomo , J., & Gonzalez, J. (2004). Medición de la gestión de la calidad total. *Cuadernos de Adminstración*.
- Peretti, J.-M. (1998). *Gestion des ressources humaines*. Paris: Vuibert.
- Peteraf, M. (2003). The cornerstone of the competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 179-191.
- Quijano, S. (2006). *Direccion de recursos humanos y consultaria de las organizaciones*. Barcelona: Icaria.
- Robert Kaplan, D. N. (1997). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Robert, A. (2008). *Sistema de gestión de control*. Barcelona: Mc graw-hill.
- Rodriguez Mansilla, D. (1996). *Gestión Organizacional*. Mexico: Plaza y Valdez.
- Rubió, T. (18 de 08 de 2015). *¿Qué es la gestión por competencias?* Obtenido de La Vanguardia:  
<http://www.lavanguardia.com/economia/management/20150818/54434895963/que-es-la-gestion-por-competencias.html>
- Russel, J. (2014). *El Plan Maestro de calidad : estrategias de calidad para el liderazgo empresarial*. Mexico: Panorama.
- Sanchez, B., & Bribiescas , F. (2014). Factores de competitividad en los procesos de gestión de calidad en la industria medica en ciudad de juarez. *European scientific journal*.
- Sarabia. (1999). *Metodología para la investigación y dirección de empresas, Ediciones Pirámide*. Madrid : Pirámide.
- Silva, I. (2005). Desarrollo económico local y competitividad territorial en América Latina. *CEPAL*, 81-100.

- Snell, S. (1990). Establishing a framework for research in strategic human resource management: merging resource theory and organizational learning. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 61-90.
- Spiegel, M., & Stephens, L. (2009). *Estadística*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Ulrich, D., & Lake, D. (2002). Organizational capability: Creating competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 77-92.
- Vergara, G. (2009). Mejora Tu Gestion, Sistemas de Gestión. *Gestión, Management*, 13.
- Villegas, D., & Toro, I. (2010). Las Pymes: una mirada a partir de la experiencia académica del MBA. *MBA EAFIT*, 86-101.
- Voehl, F., & Astom, P. (1997). *ISO 9000: Guía de instrumentos para pequeñas y medianas empresas*. Mexico: McGraw Hill.