

## RETO DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL SIGLO XXI COMO VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE EN EL TIEMPO EN LAS EMPRESAS

Orivel Jackson Buchelli Perales<sup>1</sup>  
[jackson.buchelli@telefonica.com](mailto:jackson.buchelli@telefonica.com)  
Rafael Espinosa Mosqueda<sup>2</sup>  
[luisbenitesg@hotmail.com](mailto:luisbenitesg@hotmail.com)  
Luis Alberto Benites Gutiérrez<sup>3</sup>  
[asesormeg@yahoo.com.mx](mailto:asesormeg@yahoo.com.mx)  
Marcos Alejandro Robles Lora<sup>4</sup>  
[mrobles22@gmail.com](mailto:mrobles22@gmail.com)

*“Resulta paradójico constatar que los dirigentes dediquen tantos esfuerzos a los problemas financieros y no lleven a cabo un proceso similar que afecte a las cualidades individuales que constituyen las Core Competences de la organización...”*

*Gary Hammel y C. K. Prahalad*

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Orivel Jackson Buchelli Perales, Rafael Espinosa Mosqueda, Luis Alberto Benites Gutiérrez y Marcos Alejandro Robles Lora (2016): “Reto de los Recursos Humanos del Siglo XXI como Ventaja Competitiva Sostenible en el Tiempo en las Empresas”, Revista TECSISTECATL (agosto 2016).

En línea: <http://www.eumed.net/rev/tecsistecatln20/productividad.html>

Handle: <http://hdl.handle.net/20.500.11763/tecsistecatln20-productividad>

<sup>1</sup>Ingeniero Industrial, Economista, Magíster en Ingeniería Industrial, Mención en Producción. M.B.A., Magister en Docencia Universitaria, Doctor en Administración y Doctor en Ciencias e Ingeniería. Docente de la Escuela de Ingeniería Industrial y de la Escuela de Post Grado, Universidad Nacional de Trujillo, Perú.

<sup>2</sup> Contador Público, Maestro en Fiscal y Maestro en Comercio Exterior; Dr. en Administración. Profesor Investigador de la Universidad de Guanajuato, Campus Celaya Salvatierra.

<sup>3</sup> Ingeniero Industrial. Magister en Finanzas, Doctor en Ciencias e Ingeniería. Jefe de Dpto. de Ingeniería Industrial. Docente de la Escuela de Ingeniería Industrial y de la Escuela de Post Grado, Universidad Nacional de Trujillo, Perú.

<sup>4</sup> Ingeniero Industrial, Candidato a Magíster en Ingeniería Industrial con Mención en Gerencia de Operaciones.

**RESUMEN:**

*Es necesario en estos tiempos de feroz competencia de los mercados y de la customización de los productos (bienes y/o servicios y atención preferencial a los clientes) ir más allá de la simple productividad y medir los resultados por números puros y duros y que solo se demuestran por indicadores resultado de los factores productivos. Ahora es muy importante que todos y cada uno de los integrantes de una organización empujemos el carruaje hacia el mismo lado y que ese empuje o aporte sea valorado o tomado en cuenta. Es decir debemos ir de los factores productivos a los factores competitivos, donde el colaborador deja de ser un recurso productivo para convertirse en un factor competitivo que puede llevar a la organización a la eficiencia. Si la organización piensa así en este punto, es necesario que desarrolle el "Modelo de Competencias"; y desde este punto hacia adelante en el tiempo habrá convertido a sus recursos humanos del siglo XXI como ventaja competitiva sostenible en el tiempo.*

**Palabras Clave:** *Competencias, productividad, eficiencia, modelo de competencias*

### **XXI Century Human Resources Challenge as Enterprises Time Sustainable Competitive Advantage.**

**ABSTRACT:**

*It is necessary in these times of fierce market competition and customization of products (goods and / or services and customers preferential treatment) go beyond simple productivity and measure results by pure and hard numbers and only results are demonstrated by indicators of productive factors. Now it is very important that each and every one of the members of an organization we push the carriage to the same side and that push or contribution is valued or taken into account. That is to say we must go to competitive productive factors, where the employee ceases to be a productive resource to become a competitive factor that can take the organization to the efficiency factors. If the organization so think at this point, it is necessary to develop the "Competency Model"; and from this point forward in time will become its XXI century human resources challenge as enterprises time sustainable competitive advantage.*

**Keywords:** *Skills, productivity, efficiency, competency model*

## **1. INTRODUCCIÓN:**

En este siglo dónde prima el uso y soporte de la tecnología para realizar las actividades empresariales cotidianas que nos conducen al logro de los objetivos empresariales estratégicos (Buchelli Perales, EL BALANCED SCORECARD (BSC) COMO PUNTO DE INICIO A LA ESTRATEGIA, 2014); paralelamente se ha intensificado la rehumanización de la empresa, que no es otra cosa que dividir los factores productivos según las actividades a realizar: actividades rutinarias (contenidas generalmente en el

MOF<sup>5</sup>) y las actividades retadoras (donde realmente se puede potencializar las competencias de las personas o colaboradores).

Es menester entonces conocer la mejor manera de potencializar estas competencias, por lo que los ejecutivos de hoy deben:

- Comprender el rol del ejecutivo en la gestión del capital humano a su cargo.
- Brindar una orientación estratégica a cada proceso de la dirección de personas.
- Promover el capital humano de la empresa.
- Desarrollar las competencias de las personas dentro de la organización.
- Emplear herramientas de gestión para el logro de los objetivos de Recursos Humanos.

Esto requiere de una ardua y comprometida estrategia que deben resultar de tratar de responder: ¿Es el ser humano un Estratega?, ¿Cómo competir con recursos limitados?, ¿Cómo sostener la Competitividad?, ¿Cómo manejarse ante la Globalización? Evidentemente el hombre siempre ha sido un estratega (homo stratega) y a lo largo de la historia podemos destacar (IESE, 2005):

- **Siglo V A.C.:** Sun Tzu y el Arte de la Guerra: Competir sin competir
- **Siglo IV A.C.:** Alejandro Magno y Macedonia: Conocer al enemigo e innovar en la estrategia
- **En 1832:** Von Clausewitz y Von Kriege: Mantener la competitividad descubriendo las fortalezas y debilidades de la competencia.
- **En 1881:** Wharton y las Escuelas de Negocios: El conocimiento promueve el cambio y genera oportunidades.
- **En 1912:** Mahan y las Guerras Modernas: La SCM como estrategia Geopolítica.
- **En 1935:** Sloan y la General Motors: Capacidad, creatividad e innovación con simplicidad.
- **En 1981:** Welch y la General Electric: Visión de globalización y excelencia.

En la lista anterior se puede destacar como la estrategia ha ido migrando del campo de batalla y las grandes guerras a las empresas y las conquistas del mercado objetivo (Ries & Trout, 2002). Entonces el pensamiento estratégico en la empresa debe basarse en:

---

<sup>5</sup> MOF: Manual de Organización y Funciones

- **Su Misión:** buscar, lograr y mantener la sostenibilidad del negocio o de la organización.
- **Su Objetivo:** ir a la conquista del mercado objetivo.
- **Sus Recursos:** ya sabemos que se clasifican en humanos, financieros y de tiempo.
- **El Modo de Lograrlo:** a través de la formulación y ejecución de sus estrategias.

En este siglo grandes estudiosos y gurúes han desarrollado filosofías empresariales que se han tomado las estrategias desde el campo militar hacia el campo empresarial:

- **Peter Drucker:** 1952 Pensamiento Estratégico
- **Igor Ansoff:** 1955 Estrategia Corporativa
- **Henry Mintzberg:** 1965 Estrategia y Estructura para Organizaciones Eficientes
- **Michael Porter:** 1980 Posicionamiento Competitivo
- **Kenichi Ohmae:** 1985 Globalización de los Mercados y la Mente del Estratega
- **Gary Hammel y Coimbatore Krishnarao Prahalad:** 1990 Core Competence
- **Robert Kaplan y David P. Norton:** 1995 Balanced Scorecard
- **Adam M. Brandenburger y Barry J. Nalebuff:** 1996 Coopetencia

## 2. LOS FACTORES PRODUCTIVOS:

Sabemos que recurso<sup>6</sup> es todo factor que contribuye al proceso de generación de valor de la empresa y que está, en mayor o menor medida, bajo su control. Destacamos que el recurso humano está definido como el conjunto de recursos intangibles que poseen los miembros de la organización y que contribuyen a la generación de valor en la empresa.

El recurso humano según su compromiso y desempeño pasa por dos estadios:

- **Capital Humano en Formación:** Personal seleccionado que está en proceso de convertirse en Capital Humano Estratégico.
- **Capital Humano Estratégico:** Los directivos, ejecutivos y técnicos que sostienen el éxito actual y futuro de la empresa.

---

<sup>6</sup> Recordemos que los recursos son limitados (no sobran) y limitantes (debemos producir con lo que tenemos únicamente)

Entonces por definición de Economía los factores productivos (Benites Gutiérrez & Ruff Escobar, 2016) son:

$$P = f(l, k, t)$$

Donde **P** es la productividad que está en función de “*labour (l)*” (mano de obra), “*capital de trabajo (k)*”, y del “*tiempo de producción (t)*”.

Estos factores productivos están cuantitativamente determinados y se presentan en las actividades rutinarias mayormente.

### 3. LA PRODUCTIVIDAD:

Definimos productividad a hacer más con el uso óptimo de los recursos, dada la ecuación:

$$P = \text{output} / \text{input}$$

Pero esto no necesariamente nos llevaría a la eficiencia; que es lo que realmente se quiere de las actividades de la organización.

La evolución de las actividades de recursos humanos va desde apoyo básico (Línea): donde consideramos las actividades operativas que crean un entorno funcional elemental, hasta soporte estratégico (Staff): que son las actividades que se plantean con el explícito propósito de apoyar con el cumplimiento de las metas estratégicas.

Pero en busca del compromiso con la productividad, ha habido un cambio de paradigma en Recursos Humanos:

- **Antiguo Paradigma:** Cualquiera puede trabajar en RRHH. El trabajo de RRHH se centra en temas de Personal. RRHH trabaja de manera operativa y empírica.
- **Nuevo Paradigma:** Trabajar en RRHH exige competencias específicas. RRHH se orienta a la gestión del capital humano. La labor de RRHH requiere de herramientas de gestión.

### 4. LA COMPETENCIA:

Etimológicamente proviene del latín tal como se muestra en la figura siguiente:

**Figura 1: Etimología de Competencia**



**Fuente:** (Buchelli Perales, GERENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS, 2016)

Como podemos ver, de la palabra original “*Cumpĕtere*” que significa “*ir con*” o su significado antónimo “*ir contra*”; deriva en dos palabras para explicar cada uno de estos significados:

- “*Competens*”: **ir a la par de otro**; que denota incumbencia, idoneidad, correspondencia. En términos empresariales sirve para indicar que un colaborador es “**COMPETENTE**”, es decir que su perfil, conocimientos y motivación (Background y Know how) está acorde o es la que necesita la organización para cumplir sus objetivos estratégicos.
- “*Competentia*”: **atacar a otro**; que denota disputa, contienda, rivalidad. En términos empresariales sirve para indicar que un colaborador es “**COMPETITIVO**”, es decir que su actitud es de ser fiel a su organización y colaborar para cumplir sus objetivos estratégicos contra otras organizaciones que van en busca del mismo mercado o cliente objetivo.

Entonces se concluye que cuando se habla de competencias en un colaborador o recurso humano, estamos hablando de que es competente dentro de la organización y competitivo cuando se trata del entorno.

## **5. LAS ACTIVIDADES LABORALES:** (Buchelli Perales, GERENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS, 2016):

Como actividades laborales definimos a las acciones que son realizadas por el hombre para que se desarrolle adecuadamente la función productiva en búsqueda de la eficiencia.

- a. **LAS ACTIVIDADES RUTINARIAS:** son las acciones repetitivas que debemos cumplir siempre y sus resultados son medidos numéricamente. Son las mismas de la función de productividad.
- b. **LAS ACTIVIDADES RETADORAS:** son aquellas actividades que se pueden dar de manera continua o intermitente, según el nivel orgánico del colaborador. Se miden como logros.

## 6. LOS FACTORES COMPETITIVOS (Hamel & Prahalad, 1996):

Son similares a los de la función de producción pero podríamos decir que éstos si son los que nos encaminan a la eficiencia y podremos enfrentar a la competencia con un componente diferenciador: tiempo (que no es delimitado, sino que es espontáneo), capital financiero (es el que se requiere de manera extraordinaria para completar el círculo comercial y no solo el productivo) y recurso humano o personas (en las que destacamos su capacidad de tomar decisiones buscando mejorar continuamente la producción, aporta con innovación a los procesos y o productos; con miras estratégicas de largo plazo). Se presentan en las actividades retadoras.

Es en este punto donde se introduce el valor del capital humano en lograr la productividad orientada a la eficiencia, para ello debemos saber cuál es la historia de la organización:

- **¿Cuál es tu historia?:** La empresa trabaja por urgencias o por visión a largo plazo. Es lógico que si una empresa madura en el tiempo, entonces se puede mantener en el mercado competitivo; pero esa madurez la lleva a la planificación estratégica.
- **¿Quién está a bordo?:** Todos están identificados en y con la organización. El primer en identificarse es el líder que es seguido por su equipo de élite o las personas claves en las que confiar y apoyarse en la gestión (Top Team: TT) para finalmente buscar el involucramiento del 100% de los colaboradores.
- **Haciendo las cosas realidad:** Se trabaja de manera estratégica. Planificando y explotando los factores productivos y los factores competitivos.

**Figura 2: ¿Cuál es tu historia?**



**Fuente:** (UNIVERSITAS TELEFÓNICA, 2015)

Podemos inferir por lo anterior cuán importante es el capital humano o los colaboradores en el logro de los objetivos con visión a largo plazo. En el capital humano la productividad para el logro de la eficiencia. En la eficiencia el uso de las competencias. Y que las competencias se convierten en la ventaja competitiva sostenible en el tiempo para logro de los objetivos con visión a largo plazo. Formándose de esta forma el círculo virtuoso que toda organización desea alcanzar en conjunto con los colaboradores a todo nivel (Porter, 2005).

## 7. LA VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE EN EL TIEMPO:

Se presentan en las personas por su capacidad diferenciadora de analizar y tomar decisiones. Estas se ven reflejadas en las competencias. Las competencias son un cúmulo de conocimientos y experiencias que el colaborador de una organización o sistema dinámico vuelca para lograr sus objetivos con miras a mejorar las productividades (operativa y económica) hasta lograr la eficiencia que es reconocida por el mercado objetivo según sus costumbres de uso y las tecnologías disponibles.

Es evidente, que las competencias<sup>7</sup> o características del comportamiento humano, deben estar alineadas con las actividades claves y los indicadores de la medición de alto rendimiento para poder tangibilizar el aporte competitivo a la organización:

Así, es menester que el **Modelo de las Competencias** se defina en tres frentes:

<sup>7</sup> Son todas aquellas características personales requeridas para desempeñar un conjunto de actividades claves en el más alto nivel de rendimiento.

- 7.1. Características Personales:** conocimientos, habilidades, actitudes, etc.
- 7.2. Actividades Claves:** aquellas que conducen al logro de resultados de impacto.
- 7.3. Alto Nivel de Rendimiento:** desempeñar la actividad del modo más favorable para la organización.

#### **7.1. CARACTERÍSTICAS PERSONALES:**

- a. CONOCIMIENTOS:** Se refiere al entendimiento de conceptos y procesos que determina un contenido sistemático para actuar: producción, marketing y ventas, finanzas, logística y recursos humanos.
- b. HABILIDADES:** Son las conductas laborales adquiridas a través de la práctica para la ejecución de alguna tarea específica. uso de equipos, calibración de máquinas, elaboración de reportes, manejo de software, inspección de productos, etc.
- c. ACTITUDES:** Abarcan las predisposiciones aprendidas de carácter racional y emocional hacia algo o alguien, que mueven a la acción. Actitudes hacia: el trabajo, la familia, el país, los amigos, el dinero, etc.
- d. PERSONALIDAD:** Determinada por los patrones de la conducta, únicos y relativamente estables, propios de una persona: estabilidad emocional, introversión, socialización, persistencia, tolerancia, etc.
- e. MOTIVACIONES:** Están dadas por las necesidades subyacentes que seleccionan y orientan la conducta hacia el logro de metas: Orientación al logro, Búsqueda de poder, Búsqueda de reconocimiento, Enfoque en la carrera, Servicio a los demás, etc.
- f. APTITUDES:** Considera el potencial latente de un individuo para ejecutar una variedad de tareas: Fuerza física, Aptitud verbal, creatividad, percepción sensorial, razonamiento inductivo, etc.
- g. VALORES:** Los valores son competencias transversales, es decir, toda actividad o puesto los requiere: No son parte de los perfiles de competencias, Justicia, Honestidad, Responsabilidad, Solidaridad, Respeto, etc.

Estas características personales se mantienen en el interior de cada persona y solo se manifiestan o exteriorizan con la conducta (“Modelo del Iceberg”). Por lo que es muy importante que el responsable, encargado o jefe de un número de personas sepa canalizar de la mejor manera estas características personales para que a través de la conducta puedan lograr productividad y eficiencia. Así estas características personales deben desarrollar las actividades claves pertinentes para lograr la conducta adecuada (Goleman, 1997).

**Figura 3: El Modelo del Iceberg**



**Fuente:** (IESE, 2005)

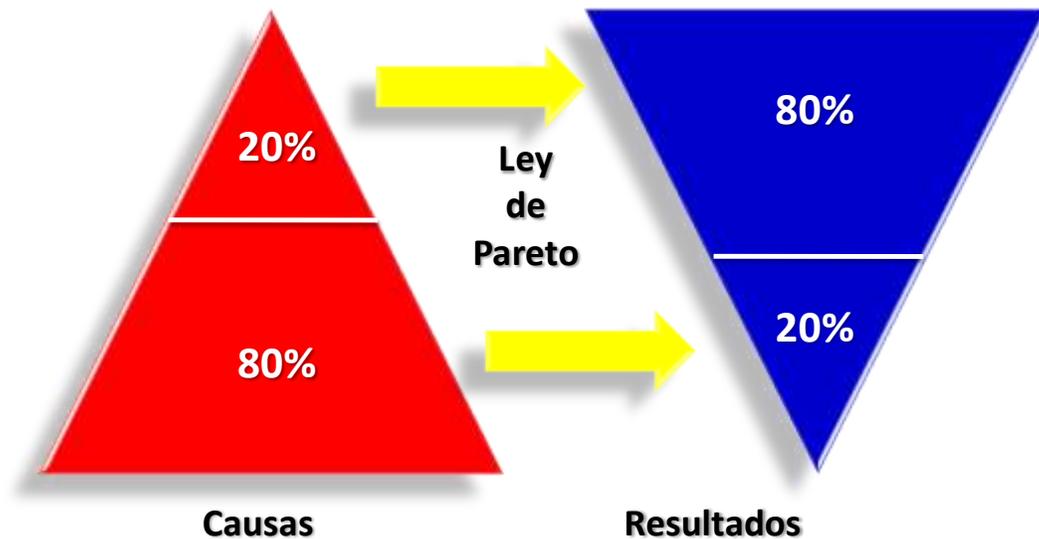
## **7.2. ACTIVIDADES CLAVES:**

Toda persona que va descubriendo sus potenciales y latentes competencias, asociadas estas a las inteligencias múltiples (Gardner, 2011), debe identificar cuál va siendo su perfil para que pueda ser ubicado en un puesto idóneo que le presente retos diarios a resolver, y de esta forma identificar su Pareto de actividades claves con las que obtendrá actividades a un nivel outstanding<sup>8</sup>. Un punto importante a tener en cuenta es que de acuerdo a la potenciación o descubrimiento de las competencia de cada individuo, debe ir al puesto indicado para poder aplicar estas competencias y encontrar siempre actividades retadoras al sentirse cómodo en el puesto que desempeña, ya que

<sup>8</sup> Anglismo que evidencia una performance o desempeño sobresaliente

existiría una correspondencia biunívoca entre competencias y puesto de trabajo o funciones desempeñadas. El ser humano es mucho más productivo y tiende hacia la eficiencia competitiva si lo que hace le gusta y se presenta como un reto a superar. Ya lo dijo Albert Einstein: “*si una persona está con el ser amado dos horas, le parecerán dos minutos. Si está sentado sobre un ladrillo caliente dos minutos, le parecerán dos horas...*”. Esta frase célebre explica de más lo pretendemos conceptualizar dentro de las actividades claves.

**Figura 4: El Pareto de las Actividades Claves**



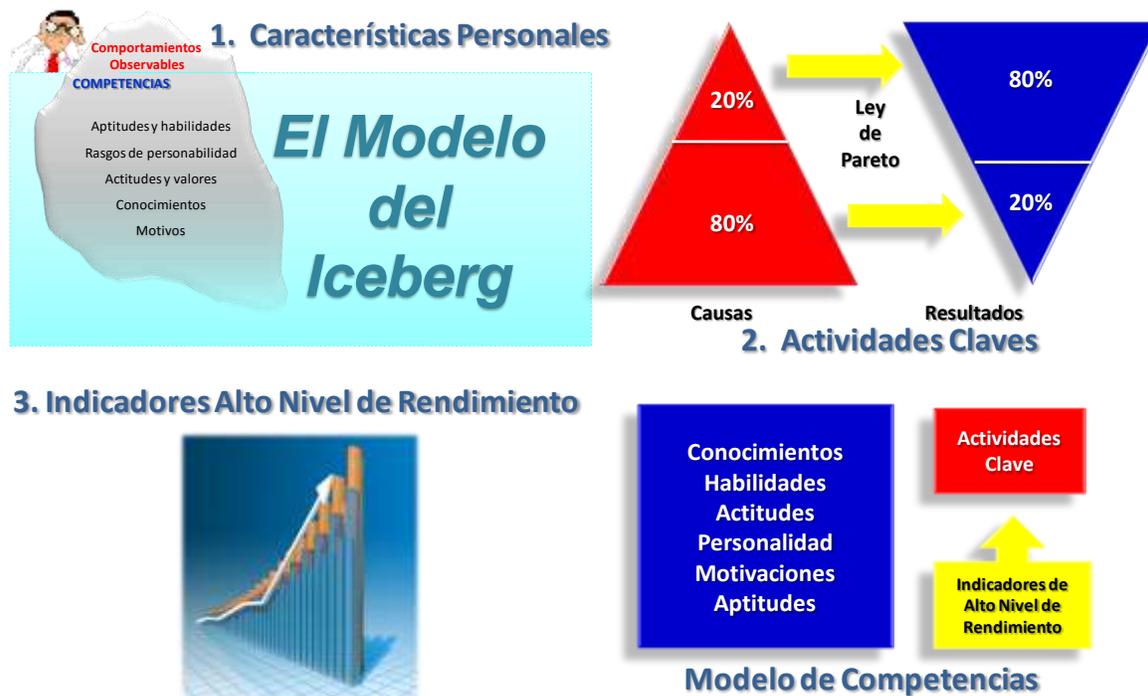
**Fuente:** (Buchelli Perales, GERENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS, 2016)

### **7.3. INDICADORES DE ALTO NIVEL DE RENDIMIENTO:**

Las Características Personales aplicadas en Actividades Claves acorde al perfil del colaborador nos da como resultado el desempeño o rendimiento esperado por la organización. El rendimiento se mide con los indicadores de gestión que serían la evidencia de que las actividades se están desarrollando de un modo favorable para los objetivos de la organización.

El conjugar estos tres aspectos de la manera idónea resulta en haber logrado el Modelo de Competencias requeridas por la organización.

**Figura 5: El Modelo de Competencias**



**Fuente:** (Buchelli Perales, GERENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS, 2016)

## 8. CONCLUSIONES:

- La evolución de las civilizaciones es consecuencia del pensamiento estratégico
- La guerra así como los negocios tiene sus orígenes en el componente competitivo del ser humano.
- El activo más importante de la organización es su Capital Humano
- El Capital Humano debe gestionarse desde una perspectiva de sistemas.
- Sólo la personas pueden crear ventaja competitiva sostenible en el tiempo
- Las políticas competitivas son de importancia capital para el progreso de las empresas y de las regiones.
- Cada Unidad de Negocio determina su posicionamiento para competir dentro de un sector de la Industria

- Una Corporación aprovecha las sinergias disponibles entre sus Unidades de Negocio para crecer.
- Las organizaciones deben formular sus planteamientos estratégicos considerando tanto las oportunidades como las amenazas representadas por la globalización
- Nuestro mercado interno es muy reducido y para crecer debemos competir en los grandes mercados externos.

## 9. AGRADECIMIENTOS:

A nuestros alumnos que han enriquecido los conocimientos impartidos durante las claustros universitarios con sus dudas y aportes y su posterior compartir de sus experiencias profesionales cuando les tocó vivir y actuar como gerentes que buscan potenciar las competencias de las personas a su cargo con la finalidad de convertirlas en la ventaja competitiva sostenible en el tiempo de sus organizaciones.

## 10. BIBLIOGRAFÍA:

- Benites Gutiérrez, L. A., & Ruff Escobar, C. (2016). INGENIERÍA ECONÓMICA: APLICADA A LAS DECISIONES DE INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN DE LA EMPRESA (2da ed.). Trujillo: UNT.
- Buchelli Perales, O. J. (2014). EL BALANCED SCORECARD (BSC) COMO PUNTO DE INICIO A LA ESTRATEGIA. Trujillo: UNT.
- Buchelli Perales, O. J. (2016). GERENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS (4ta. ed.). Trujillo: UNT - CEIIND.
- Gardner, H. (2011). INTELIGENCIAS MÚLTIPLES: LA TEORÍA EN LA PRÁCTICA (10ma. ed.). Madrid: PAIDOS IBERICA.
- Goleman, D. (1997). LA INTELIGENCIA EMOCIONAL (3ra. ed.). México DF: Bantam Books.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1996). COMPITIENDO PARA EL FUTURO (5ta. ed.). New York: Harvard Business School Press.
- IESE. (2005). Semana de Gerencia Avanzada. LOS RECURSOS HUMANOS ESTRATÉGICOS. Madrid.
- Porter, M. E. (2005). VENTAJA COMPETITIVA: CREAR Y SOSTENER UN DESEMPEÑO SUPERIOR. México D.F., USA: Mac Graw Hill.
- Ries, A., & Trout, J. (2002). POSICIONAMIENTO: LA BATALLA POR TU MENTE (2da. ed.). México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana de México.
- UNIVERSITAS TELEFÓNICA. (2015). ¿CUÁL ES TU HISTORIA? LIDERAZGO PARA EL CAMBIO. Madrid.