



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

ADMINISTRACIÓN

“INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO  
EN LA COMPETITIVIDAD DE LOS COLABORADORES  
EN XTREME PEOPLE STORE CAJAMARCA 2018.”

Tesis para optar el título profesional de:

**Licenciado en Administración**

**Autores:**

Bach. Martha Luzmila Ramirez Cerquín

Bach. Máximo Rudas Cueva

**Asesor:**

Dr. Miguel Ángel Macetas Hernández

Cajamarca-Perú

2018

## **APROBACIÓN DE LA TESIS**

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por el (los) Bachiller **Ramirez Cerquín Martha Luzmila y Rudas Cueva Máximo**, denominada:

**“INFLUENCIA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA  
COMPETITIVIDAD DE LOS COLABORADORES EN XTREME PEOPLE STORE  
CAJAMARCA 2018.”**

---

Dr. Miguel Ángel Macetas Hernández  
**ASESOR**

---

Dr. Isaías Armando Montenegro Cabrera  
**JURADO**  
**PRESIDENTE**

---

Mg. María del Pilar Miranda Guerra  
**JURADO**

---

Mg. María Elena Vera Correa  
**JURADO**

## DEDICATORIA

La presente investigación está dedicada en primer lugar a mi Dios todopoderoso, por ser mi fuente, mi mano derecha, mi sustento, el que me ha dado la capacidad, la valentía y la fortaleza para la realización de esta tesis.

A mi Madre, quien desde pequeño me supo inculcar los valores necesarios para enfrentar la vida.

A mi Padre, que, con sus consejos y la buena manera de educar, ha hecho que persista en cada uno de mis sueños y no rendirme hasta cumplirlos.

A mis hermanos, quienes, con su más puro y sincero amor, me enseñaron y supieron educar para poder seguir adelante.

A Milagros Alejos Pretel, quien con su amor siempre me brindó su apoyo incondicional para la realización de esta tesis.

A mis queridos hijos, Álvaro y Alaniss, quienes son mi motor y motivo para poder seguir adelante, trabajando y luchando por un mejor futuro para ellos.

### **Máximo Rudas Cueva.**

Mi tesis la dedico a Dios, por haber guiado mi camino y dejarme vivir este logro, por darme salud y perseverancia para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre por ser el pilar fundamental de todos mis logros por su apoyo constante y ser mi más grande motivación para seguir adelante, por cada consejo brindado y sobre todo por su paciencia.

A mi padre por nunca dejarme sola a pesar de nuestras diferencias, por cada consejo por cada momento vivido a su lado, porque por el aprendí que todo puede ser posible si lo deseamos.

Al amor de mi vida, que a pesar de las dificultades siempre estuvo a mi lado, por su perseverancia y apoyo, por su compañía, por ser mi paz en muchos días difíciles gracias por estar a mi lado.

### **Martha Luzmila Ramirez Cerquín.**

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios Todopoderoso, por haber permitido que realice mi Tesis.

A todos los profesores quienes me brindaron las enseñanzas correctas durante mí Carrera Universitaria.

A nuestro asesor de Tesis Miguel Ángel Macetas Hernández, quien es la persona que nos brindó las herramientas y conocimientos necesarios para la realización de esta tesis.

**Máximo Rudas Cueva.**

Agradecer a Dios, fuente suprema de toda sabiduría, por dejarme vivir esta dicha y lograr concluir este proyecto.

Agradecer a mis padres y familiares que nos acompañaron en esta aventura de forma incondicional, entendiendo nuestras ausencias y malos momentos, no sólo con este proyecto sino también durante toda nuestra carrera universitaria.

A nuestro asesor Miguel Ángel Macetas Hernández, por su apoyo en la realización de este trabajo de tesis. A nuestra querida Universidad Privada del Norte, Por ser nuestra Alma Máter, lugar donde pasamos estos inolvidables años de nuestra vida

**Martha Luzmila Ramírez Cerquín.**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA TESIS.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>10</b>
1.1. Realidad problemática.....	10
1.2. Formulación del problema .....	11
1.3. Justificación .....	11
1.4. Limitaciones .....	13
1.5. Objetivos .....	13
1.5.1. Objetivo General .....	13
1.5.2. Objetivos Específicos.....	13
1.6. Hipótesis .....	13
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
a) Antecedentes.....	14
b) Bases teóricas.....	20
<i>Dimensiones de gestión del talento humano.....</i>	<i>23</i>
<b>CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>59</b>
3.1 Formulación de la Hipótesis .....	59
3.2 Operacionalización de variables .....	59
3.3 Diseño de investigación .....	60
3.4 Unidad de estudio .....	61
3.5 Población .....	61
3.6 Muestra (muestreo o selección) .....	61
3.7 Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos.....	61
3.8 Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos .....	62
<b>CAPÍTULO 4. RESULTADOS .....</b>	<b>65</b>
<b>CAPÍTULO 5.....</b>	<b>69</b>
<b>DISCUSIÓN.....</b>	<b>69</b>

<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>71</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>72</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>73</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>77</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 colaboradores de la empresa Xtreme People Store E.R.I.L. Cajamarca 2018 .....	61
Tabla 2 Gestión del talento humano en la competitividad de los colaboradores en Xtreme People Store Cajamarca 2018 .....	65
Tabla 3 Gestión del talento humano en la competitividad en la dimensión de recursos tangibles de Xtreme People Store Cajamarca 2018 .....	66
Tabla 4 Gestión del talento humano en la competitividad en la dimensión de recursos intangibles de Xtreme People Store Cajamarca 2018 .....	67
Tabla 5 Gestión del talento humano en la competitividad en la dimensión de capacidades de Xtreme People Store Cajamarca 2018 .....	68

## RESUMEN

En el presente trabajo se quiere explicar la importancia del potencial de la gestión del talento humano en la organización, como un camino para influir positivamente en la capacidad del colaborador, contribuyendo, de este modo, a la mejora de sus resultados organizativos y de su competitividad.

En este sentido, la dirección estratégica de gestión humana propone la existencia de una serie de etapas o procesos intermedios que influyen sobre los comportamientos y actitudes de los colaboradores, condicionando los resultados de los colaboradores, tales como productividad, satisfacción laboral, rotación voluntaria, etc., y, con ellos resultados positivos para la organización.

En este vínculo casual entre gestión de talento humano y competitividad, las prácticas de gestión humana juegan un papel protagonista debido a que permiten la adquisición, la retención y/o el desarrollo de los colaboradores con mayor potencial para contribuir al desempeño organizacional. No obstante, aunque reconocemos la importancia estratégica de estas tres funciones; adquisición, retención y desarrollo, su estudio conjunto es tan amplio que resulta difícilmente abarcable en un solo trabajo; por ello, esta monografía se ha decidido centrar fundamentalmente en el ámbito de talento humano y su influencia con: Gestión de talento humano y competitividad. Para ello una de las estrategias que utiliza la empresa Xtreme People Store; son las herramientas de marketing (como: redes sociales, publicidad en revistas, spots publicitarios en tv y radio) para dirigirse a la atención a grupos de interés (Jóvenes).

Se identificó que es estratégico gestionar el vínculo a partir del auto-conocimiento de los sistemas implicados, pues allí radica el éxito del acoplamiento y la gestión organizativa, hacia la competitividad.

Como resultado se pudo apreciar que el 40% de los colaboradores son competitivos de ellos el 20% presentaron siempre gestión de talento humano y solo un 10% presentaron casi siempre gestión de talento humano, de donde se pudo deducir que estos porcentajes ayudaron a que la empresa lograra posicionarse en la preferencia de su público objetivo.

Términos claves: Gestión de talento humano, competitividad, satisfacción laboral, desempeño, productividad.



## ABSTRACT

In the present work we want to explain the importance of the potential of human talent management in the organization, as a way to positively influence the capacity of the collaborator, contributing, in this way, to the improvement of their organizational results and their competitiveness.

In this sense, the strategic direction of human management proposes the existence of a series of intermediate stages or processes that influence the behaviors and attitudes of employees, conditioning the results of employees, such as productivity, job satisfaction, voluntary rotation, etc., and, with them, positive results for the organization.

In this casual link between human talent management and competitiveness, human management practices play a leading role because they allow the acquisition, retention and / or development of collaborators with the greatest potential to contribute to organizational performance. However, although we recognize the strategic importance of these three functions; acquisition, retention and development, their joint study is so broad that it is difficult to comprehend in a single work; therefore, this monograph has decided to focus primarily on the field of human talent and its influence with: Human talent management and competitiveness. For this, one of the strategies used by the company Xtreme People Store; they are the marketing tools (such as: social networks, advertising in magazines, advertising spots on TV and radio) to target groups of interest (Youth).

It was identified that it is strategic to manage the link based on the self-knowledge of the systems involved, since there lies the success of the coupling and organizational management, towards competitiveness.

As a result, it could be seen that 40% of the employees are competitive, 20% always showed human talent management and only 10% almost always showed human talent management, from which it could be deduced that these percentages helped the company will be able to position itself in the place it is.

Key terms: Human talent management, competitiveness, job satisfaction, performance, productivity.

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

En los últimos años el sistema de negocios y comercialización alcanzó un explosivo crecimiento gracias al proceso de la globalización de la vida económica de las naciones del sistema capitalista. Las renovadas estrategias de comercialización y producción.

¿Ahora bien, por qué no todas las empresas tienen éxito? Esto ha llevado a las organizaciones a estudiar y analizar constantemente el conjunto de variables que en ello influyen, de manera tal de fortalecer no sólo los aspectos débiles, sino también afianzar los fuertes.

Entre los factores encontrados existen los siguientes: tecnológicos, tecno-organizativos y en especial se hace gran énfasis en el adiestramiento del recurso humano (gestión del talento humano) que desempeñan los diferentes cargos en las empresas, subrayando este último factor como elemento indispensable para centrar este trabajo de estudio. No obstante, todo empresario (la empresa que emprende el nuevo reto del negocio) de servicio decide en brindarles formación y capacitación para todo el personal que va a desempeñarse en los respectivos puestos laborales para de esta manera pueda cumplir a cabalidad con las exigencias de los clientes, logrando que cada vez más la organización sea empresarialmente competitiva, lo cual le pueda permitir a ambas partes el máximo aprovechamiento del negocio (Cámara de Comercio de Lima, 2015).

En la Revista Talento Humano de México, menciona que a todo cliente insatisfecho por el mal servicio prestado multiplicará en tiempo récord la negativa que otros clientes potenciales reciban servicio en esa empresa y de esta forma comenzará el fracaso en espiral de dicha organización. Los efectos negativos externos, para la organización pueden ser: la pérdida de clientes actuales y de potenciales, asimismo, el desmejoramiento de su imagen corporativa, razón suficiente para mencionar algunas enfermedades mortales de la empresa.

Por lo tanto, en el proceso de construcción y reconstrucción de los elementos cognitivos, afectivos, así como su dialéctica entre el cliente y el trabajador nos

permitirá realizar una serie de cuestionamientos que constituirán como campo problemático.

En la provincia del Cajamarca existen empresas privadas dedicadas a brindar el servicio de atención al cliente en ventas, mismo que tiene un impacto de tipo social, ya que la mayoría del talento humano que presta su contingente y el que gestiona la totalidad del proceso posee conocimientos empíricos, es decir, no cuentan con un nivel de conocimientos técnicos y/o profesionales adecuadamente capacitados.

Si se considera que las personas son el valor más importante de la organización, por ser el elemento dinamizador dentro de la misma, entonces, es necesario transmitir la visión de los objetivos para contribuir con dicho fin valga decir ser más competitivos a nivel empresarial.

En tal sentido es necesario que la empresa Xtreme People store necesita una aserie de procedimientos para una buena gestión del talento humano, se tiene la plena seguridad que si se gestiona adecuadamente el talento humano la empresa será más competitiva aumentado la rentabilidad en la organización.

Para conseguir lo dicho se tiene que proporcionar a los colaboradores, los principales criterios, técnicas y estrategias que deben tomar en cuenta para lograr un mayor nivel de fidelización del cliente. Entonces si seleccionamos adecuadamente a nuestro personal, brindamos capacitación continua y tratamos de mantener una armonía entre colaboradores y jefes tendremos resultados positivos mejoraran las ventas, aumentará la rentabilidad de la empresa y tendremos trabajadores satisfechos lo cual nos pondrá un paso adelante de la competencia y nos hará más competitivos.

## **1.2. Formulación del problema**

¿Cómo influye la gestión del talento humano en la competitividad de los colaboradores en Xtreme People Store Cajamarca 2018?

## **1.3. Justificación**

### **Justificación Teórica**

Para la elaboración del presente trabajo se ha considerado las teorías, investigaciones relacionadas con el Talento Humano, como lo propuesto por Idalberto Chiavenato, juntamente con Michel Porter en relación a la competitividad;

puesto que son de mucha importancia; ya que ayudarán a la toma de decisiones acertadas y esto conllevará a un mejor análisis del proyecto, obteniendo resultados más reales aplicados a la empresa Xtreme People Store de la Ciudad de Cajamarca.

### **Justificación Práctica**

Es de utilidad práctica por que apunta a minimizar un problema real que existe y perjudica la gestión del talento humano y por ende el desempeño laboral de los colaboradores de Xtreme People Store.

### **Justificación Valorativa**

En la medida que aplica las herramientas de administración para el desarrollo del talento humano, se lograrán procesos y procedimientos más eficaces y eficientes que mostrarán mejor rendimiento en los colaboradores de Xtreme People Store.

Esté estudio también nos permitirá conocer la aplicación de herramientas de la administración para conocer la influencia del talento humano mediante gestión de expectativas y su incidencia en la competitividad de los colaboradores de Xtreme People Store.

### **Justificación Académica**

Es importante la investigación de la gestión del talento humano, porque ayudará a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de Xtreme People Store, fomentando la participación de los mismos dentro de la organización. Además, contribuirá con una adecuada gestión en la empresa, misma que permitirá el crecimiento personal de los empleados en la ciudad de Cajamarca.

Además, nos servirá de referencia para el estudio y comprensión de una nueva forma de gestionar, misma que generará cambios importantes que promuevan la excelencia empresarial.

Entonces, la investigación cobra mayor relevancia porque la misma será de gran beneficio para las empresas privadas, toda vez que permitan absorber un estilo gerencial dirigido a considerar al colaborador por su conocimiento y habilidades que posee, para enfrentar los retos presentados por los diferentes cambios, que la dinámica empresarial presenta.

#### **1.4. Limitaciones**

En el desarrollo del presente estudio de investigación se confrontó básicamente con limitaciones de información, lo cual fue superado a través de buscadores académicos.

Falta de tiempo, ya que por motivos de trabajo nuestros horarios se cruzaban y no podíamos reunirnos para revisar el trabajo, y es que con una previa reunión se pudo programar el establecimiento de un horario.

El cambio continuo de los coordinadores de carrera, ya que avanzado el trabajo nos encontrábamos con nuevos coordinadores los cuales nos indicaban nuevas observaciones, pero al final se pudo coordinar de manera adecuada y se superó las dificultades.

#### **1.5. Objetivos**

##### **1.5.1. Objetivo General**

Determinar la influencia que existe entre la gestión del talento humano en la competitividad de los colaboradores en Xtreme People Store Cajamarca 2018.

##### **1.5.2. Objetivos Específicos**

Determinar la influencia de la gestión del talento humano en la competitividad en la dimensión de recursos tangibles de Xtreme People Store Cajamarca 2018

Determinar la influencia de la gestión del talento humano en la competitividad en la dimensión de recursos intangibles de Xtreme People Store Cajamarca 2018.

Determinar la influencia de la gestión del talento humano en la competitividad en la dimensión de capacidades de Xtreme People Store Cajamarca 2018

#### **1.6. Hipótesis**

La gestión del talento humano influye significativamente en la competitividad de los colaboradores de Xtreme People Store Cajamarca, 2018.

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

### a) Antecedentes

Con respecto a los antecedentes internacionales se considera lo siguiente:

Modelo de gestión estratégica del talento humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional.

(Arrobo 2013), definió en su tesis: Modelo de Gestión del Talento Humano por competencias de la empresa CIMPEXA S.A. Universidad Tecnológica Equinoccial, Guayaquil, donde el objetivo está orientado a determinar las competencias respectivas para cada puesto de trabajo en la empresa Cimpexa, en base a indicadores de desempeño, que permitieron evaluar las actividades operativas de los colaboradores, con un ambiente agradable, de tal forma que permitió desarrollar sus actividades de manera eficiente y productiva, orientados a cumplir con la misión y visión de la empresa. Para el desarrollo de esta investigación se aplica el diseño de tipo descriptiva, el método utilizado es Lógico inductivo. El proyecto se determinó en base al análisis del desempeño de los colaboradores en los diferentes puestos de trabajo, para luego determinar las competencias respetivas a cada actividad. Para efectos del estudio, se tomó toda la población de la empresa Cimpexa, haciéndose uso de la encuesta, la entrevista y grupos focales. Como conclusión se puede llegar a manifestar que el factor humano es el eje fundamental de todo proceso productivo, se sentirá respaldado por la mejora continua que experimentará y las estrategias de medición de desempeño que se aplicarán en base a indicadores de gestión, los cuales serán determinados en función al análisis de las competencias de cada departamento. Logrando obtener trabajadores eficientes con habilidades y destrezas, mostrando un rendimiento elevado en el personal que provocará beneficios económicos importantes para la empresa que serán retribuidos en ellos con capacitaciones y mejoras continuas.

(Rodriguez y Santofimio, 2016) en la ciudad de Colombia - Bogotá, en una Maestría en Educación con énfasis en Gestión Educativa sustenta: Talento humano Los nuevos sistemas de dirección de las empresas exitosas y competitivas, se encaminan hacia una descentralización y polivalencia en el trabajo, donde el liderazgo participativo y la pro actividad forman parte de una filosofía de calidad total en el servicio a sus clientes externos e internos. Su premisa fundamental parte de la consideración del recurso humano (de aquí en adelante RR.HH) como una ventaja

competitiva básica y real, más allá de los recursos materiales, financieros o tecnológicos con las que cuenta. Hoy por hoy las empresas que empiezan en el mercado sin importar su fin comercial, aceptan que para sobrevivir y desarrollarse deben revalorar y estimular el desarrollo óptimo de las personas que las integran, en tanto que en ellos reside el recurso estratégico más importante el cual permitirá construir organizaciones no solo más productivas y eficientes, sino organizaciones inteligentes; de aprendizaje y de renovación que harán posible el desarrollo integral de la sociedad. Ya que como plantea (Reynoso, 2002) son el factor humano de la calidad o las personas lo que hacen la diferencia.

(Espín, 2016) en la ciudad de Chimborazo – Cuba, en una tesis de doctorado “Modelo para la Gestión del Talento Humano orientado al alto desempeño de los docentes y directivos de la universidad nacional de Chimborazo. La gestión del talento humano (GTH): evolución y actualidad Para comprender la gestión de talento humano (GTH) es preciso conocer la evolución de esta disciplina, de manera que sea posible relacionar los hechos pasados con las experiencias y conocimientos actuales. Desde que el hombre comenzó a vivir en sociedad, se puso de manifiesto la necesidad de vivir organizadamente y desempeñar funciones sociales en forma ordenada para satisfacer sus diferentes necesidades de bienes y servicios. Esto condujo al nacimiento de la administración (Amaru, 2009). Carro y Caló (2012) definen a la administración como la disciplina científica que estudia a las organizaciones, su origen, su evolución, sus objetivos, su funcionamiento y su incidencia en la sociedad.

Con respecto a los antecedentes nacionales se considera lo siguiente:

Gutiérrez (2011), señaló en su tesis titulada La Gestión del Talento y la Generación de Valor en la Empresa, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, tiene como objetivo dar a conocer el nuevo enfoque de la Gestión del Talento Humano y se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además que retiene a un recurso humano existente. La metodología utilizada es descriptiva. Los criterios de medición de talentos vinculan la inversión en capital humano con el desempeño financiero. Fundamentalmente se desarrolla una medición centrada en el esfuerzo, la eficiencia, el volumen y cumplimiento de las tareas de su función. Se concluye en que gestionar el Talento Humano se ha transformado en la clave para el éxito 20 empresarial, ya que sin él sería prácticamente insostenible enfrentar las exigencias del mundo actual y del futuro, gestionarlo es el desafío principal que toda organización tiene que enfrentar, por lo

cual es necesario articular una visión más integradora en la mente de los directivos y colaboradores de las diversas organizaciones hacia el destino ansiado y con ello se obtendrán los resultados que se han planteado.

En una tesis del estudiante Cachuan (2015), El Talento Humano y su Impacto en el Crecimiento Económico de las Empresas de Servicios de Outsourcing Contable Financiero en Lima Metropolitana, de la Universidad de San Martín de Porres – Lima. Señala que: En el Perú las tendencias de la globalización se manifiestan a partir de los años 90 como consecuencia de la apertura hacia el mundo exterior, esta apertura propició la evaluación y ejecución de la política económica en las empresas, cambios en sus estructuras y en sus procesos. En estudios anteriores se ha llegado a la conclusión que a medida que aumenta el talento humano, los niveles de ingreso mensuales por cada trabajador y el empleo generado por éstos, aumentan. Así también aumentan los niveles de patrimonio y rendimiento de activos, siendo entonces el talento humano crucial en la competitividad. Las empresas a pesar de tener conocimientos de esta relación directa no realizan una adecuada inversión en la capacitación de su personal.

En una tesis de la estudiante Marcillo (2014), Modelo de Gestión por Competencias para optimizar el rendimiento del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados del Sur de Manabí, de la Universidad Privada Antenor Orrego – La Libertad. Señala que:

El recurso humano es el factor clave dentro de una organización, para el logro de los objetivos estratégicos de esta. A medida que su personal se desempeñe de manera efectiva, de tal manera que su conocimiento, destreza, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito de la organización, se deberá contar con una fuerza laboral que sea capaz de aceptar el cambio y que siempre se encuentre motivada a conducir a su organización al desarrollo de la ventaja competitiva. Es por ello que se debe reconocer la importancia de realizar un buen proceso de selección, capacitación, evaluación del desempeño y el desarrollo del recurso humano como parte fundamental para el logro de las metas organizacionales.

En una tesis de la estudiante Estela (2015), Gestión del talento humano y su influencia en el desempeño laboral en la empresa hipermercados TOTTUS S.A. de la provincia de Pacasmayo. Señala que:



Que si la organización quiere alcanzar sus objetivos (Crecimiento sostenido, rentabilidad, Calidad en los productos y servicios, Competitividad, entre otros) de la mejor manera posible, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que estas también alcancen sus objetivos individuales (Mejores salarios, beneficios, estabilidad, satisfacción en el trabajo, oportunidad de crecimiento, entre otros.) y de ese modo, se benefician ambas partes.

(Inca, 2015) en la provincia de Andahuaylas en una tesis para titulación en Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral define: Chiavenato, I. (2009). Define la Gestión del talento humano como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

(Vásquez, 2008). Afirmó que la gestión del talento humano es una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos. Señaló la importancia de una participación de la empresa donde se implica formar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores, con los objetivos empresariales, el pago de salarios. En función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos y una formación profesional.

(Tocto, 2016) en la ciudad de Tumbes en su tesis Caracterización de la competitividad y capacitación de las pymes rubro metal mecánica en Tumbes, 2016 informe final de tesis para optar el título profesional de licenciado en administración, sustentó: “La competitividad es un concepto que no tiene límites precisos y se define en relación con otros conceptos. La definición operativa de competitividad depende del punto de referencia del análisis -nación, sector, firma, del tipo de producto analizado, bienes básicos, productos diferenciados, cadenas productivas, etapas de producción- y del objetivo de la indagación -corto o largo plazo, explotación de mercados, reconversión”. (Pineiro, 1993).

Para Cebberos (1993) la competitividad es un proceso de creación de ventajas competitivas, donde es importante la capacidad de innovar para obtener saltos tecnológicos, al tener la capacidad de innovar en aspectos tecnológicos y además anticipar las necesidades de los consumidores; se obtiene la capacidad de organización, infraestructura y un marco jurídico. No sólo es un problema de tipo tecnológico y económico, sino involucra una gran variedad de aspectos como: territorio, elementos sociales, ambientales y políticas (Díaz-Bautista, 2006). “Por lo tanto debe de integrar la tecnología, con los aspectos ecológicos, con la finalidad de

equilibrar la rentabilidad económica con los objetivos de bienestar social; todo esto basado en el buen uso de los recursos naturales” Ayala- Tesis doctorales (2010).

“La competitividad industrial es una medida de la capacidad inmediata y futura del sector industrial para diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos logren formar un paquete más atractivo que el de productos similares ofrecidos por los competidores: el juez final es el Mercado” (European Management Forum, 1980). Mendoza, A (2005). Tesis: —Gestión financiera estratégica “para la competitividad de las MYPES del sector comercial. Presentada para optar el grado de maestro en contabilidad en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. En este trabajo de investigación la autora presenta a la gestión efectiva de las inversiones y el financiamiento como la solución para que las empresas del sector comercio obtengan eficiencia”.

En una tesis de la estudiante Leandro (2014), Propuesta de un modelo de gestión del talento humano aplicado en las MYPEs de calzado peruanas como ventaja competitiva que les permita, por medio de la gestión por procesos y asociatividad, mejorar la productividad para abastecer pedidos de gran envergadura. Señala que: Las MYPEs están llamadas a cumplir un papel destacado en la actual coyuntura a través de la puesta en práctica de una nueva concepción de la competencia y la competitividad, conocida como “especialización flexible” la cual hace referencia a la capacidad que poseen las empresas para responder y adaptarse de manera acertada a los cambios en materia de nuevos tipos de bienes producidos, cantidad y calidad de mano de obra, insumos y materia prima, incluso llegando a replantear el mismo proceso productivo. Sin embargo, se hace necesario citar a Porter, gurú de la competitividad y director del Centro de Competitividad de la Universidad de Harvard, para definir este concepto: La competitividad se define por la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales. En este sentido, se puede afirmar que la competitividad se puede medir a través de la productividad, pues es sobre este concepto que se sostiene la eficiencia en el uso de recursos que posee la organización. No obstante, es necesario traer el concepto de competitividad al marco empresarial.

Con respecto a los antecedentes locales se considera lo siguiente:

(Linares y Sánchez, 2017); en su tesis “Influencia del desarrollo del talento humano en la productividad laboral en la empresa TRC Express SAC Cajamarca”.

La metodología de investigación que se utilizó fue de tipo aplicada, no experimental y descriptiva, se utilizó el Método, Inductivo- Deductivo, con un diseño Transversal y Estudios explicativos también se utilizó la encuesta como técnica de investigación. En las encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa TRC Express SAC – Cajamarca y de acuerdo con los resultados obtenidos se pudo afirmar que, si existe influencia del desarrollo del talento humano en la productividad laboral ya que, si existe un mayor compromiso, involucramiento con el desarrollo del talento humano en consecuencia habrá una mejor productividad laboral en los colaboradores de la empresa. Mediante los resultados obtenidos en esta investigación, la empresa debe enfocarse en fortalecer las habilidades de los colaboradores, priorizar el desarrollo del talento humano porque son ellos quienes aportan competencias, valores, talento para la gestión del cambio, la mejora continua, el éxito de la empresa y así se asegurará el desarrollo sostenible del talento humano, se debe formar y capacitar a los colaboradores para luego pensar en ofrecer al cliente un bien o un servicio. Por lo tanto, el desarrollo del talento humano establece una ventaja competitiva primordial para la supervivencia de cualquier empresa por lo cual se propone hacer a la empresa programas de retención y desarrollo del talento humano sostenible. Palabras clave: talento humano, competencias, productividad, desarrollo de capacidades.

(Villanueva y Tacilla; 2017); “Características de la competitividad empresarial en el sector lácteo de la ciudad de Cajamarca”. En el ámbito de la competitividad empresarial se realiza análisis de los factores internos como externos, en la investigación se enfocó en la importancia del análisis de los factores internos para el sector empresarial lácteo de Cajamarca. Los factores internos están relacionados a valores de medida cualitativos los mismos que obedecen a características que están inmersas en cada dimensión de sus activos, estos son los recursos tangible, intangibles y sus capacidades; Cada dimensión necesita ser administrada o gestionada y posee sub-dimensiones claramente de valor cualitativo que ayudaron a identificar estas características que miden el nivel de competencia de cada empresas que forma parte de este sector, cada sub-dimensión se calificó haciendo uso de indicadores cualitativos recopilados mediante el método del censo, aplicado a todas las empresas que pertenecen al sector lácteo en Cajamarca; Por lo tanto las

empresas que forman parte del sector lácteo en Cajamarca que analicen el comportamiento de estas características e indicadores con seguridad obtendrán su nivel de competitividad en dicho mercado.

**b) Bases teóricas**

El presente trabajo de investigación presenta una propuesta de modelo aplicable en la gestión del Talento Humano en las organizaciones, apropiando en su enfoque elementos de las teorías, buscando en su intervención identificar y facilitar formas de interacción y acoplamiento entre colaboradores y los sistemas organizacionales, hacia la competitividad y sostenibilidad en entornos cambiantes. La propuesta es producto de un proceso investigativo que posibilita aplicar herramientas de gestión tendientes hacia el desarrollo organizacional y de las personas en niveles competitivos, surgidos por la interconexión entre éstos y el respeto por la autonomía de sus actos y decisiones.

Como aspecto relevante, se plantean las posibilidades y formas de gerenciar el talento humano, producto de la gestión del vínculo, sus conjugaciones y sus procesos comunicacionales que posibilitan nuevas formas de acción y evolución entre empresas y personas. La propuesta está fundamentada en la teoría de sistemas con clausura operativa de Niklas Luhmann, y presenta una metodología para la gestión del acoplamiento de los sistemas mencionados, aplicable como herramienta de gestión en las organizaciones.

Se identificó que es estratégico gestionar el vínculo a partir del auto-conocimiento de los sistemas implicados, pues allí radica el éxito del acoplamiento y la gestión organizativa, hacia la competitividad.

Históricamente ha sido relevante entender cómo se puede lograr que los colaboradores y las organizaciones puedan interactuar entre sí de una manera en que los dos puedan evolucionar en dicha correlación. Las organizaciones socialmente responsables se sostienen y evolucionan conjuntamente con sus grupos de interés, entre los que se cuentan los clientes, los proveedores, los directivos, y especialmente los colaboradores. A partir de aquí, surge la pregunta por la gestión que se requiere para propiciar la co-evolución de la organización y los sujetos trabajadores en el contexto laboral y hacia la competitividad. Esta pregunta debe tener respuesta principalmente en el ámbito de la gestión del talento humano. Por ello, este documento presenta el resultado de un ejercicio de investigación inspirado en la influencia de la Gestión del talento humano en la competitividad.

El ejercicio investigativo realizado aborda la problemática de la relación entre sujetos trabajadores y sistemas organizacionales desde la perspectiva de la teoría de sistemas de Niklas Luhmann respecto a la forma de concebir ambos sistemas como capaces de desplegar sus operaciones y sus elementos al servicio de la evolución conjunta en contextos laborales, alcanzada por la interconexión entre ellos. El resultado de la investigación se concibe como una forma novedosa para ampliar el conocimiento sobre la Gerencia del Talento Humano al focalizarse en el acoplamiento entre los sujetos y las organizaciones, que deriva en una propuesta aplicable a las organizaciones para la gestión de la comunicación de los sistemas en contextos organizacionales, hacia la competitividad, el cambio organizacional y la co-evolución. En este sentido, se plantea un modelo de gestión que aporta una mirada transversal en todos los momentos que un sistema debe atravesar para evolucionar, al propiciar que su entorno evolucione conjuntamente por el condicionamiento mutuo entre sistemas.

### **Gestión del Talento Humano**

Es el conjunto integral de actividades gerenciales (conjunto de políticas y prácticas) relacionados con las personas o recursos a cargo de especialistas y administradores como integrar, organizar, recompensar desarrollar, retener y evaluar a las personas que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización orientándolos hacia el logro de objetivos estratégicos, construyendo así una ventaja sobre los rivales se incluye dentro de los procesos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño (Chiavenato, 2008, p. 9).

De la misma manera refiere que en la era del conocimiento predomina el capital intelectual, ya no el capital financiero, todas estas tendencias afectan la forma en que las organizaciones emplean a las personas, dando lugar a un nuevo enfoque que propende a individualizar a las personas y a verlas como seres humanos dotados de habilidades y capacidades, de quienes depende la subsistencia, éxito personal y organizacional (Chiavenato, 2008, p. 10).

Administrar el Talento Humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos. Para ser talento, las personas deben poseer algún diferencial competitivo como conocimientos, habilidad, juicio, actitud. Hoy en día es necesario saber integrar, reclutar, seleccionar, socializar entre otros, ese activo precioso para las

organizaciones, pues se trata de un activo demasiado importante para quedar restringido, de manera única y exclusiva, a un área de las organización.

Según Dolan et al. (2007, p.433), la gestión de los Recursos Humanos, “es el conjunto de actividades que afectan el comportamiento de los empleados en su intento de formular e implantar las necesidades de la empresa para el logro de los objetivos propuestos de la organización donde laboran”

Por su parte, Chiavenato (2009, p.44) indica la gestión del talento humano es “la forma en que los gerentes y sus equipos pueden seleccionar, capacitar, liderar, motivar, evaluar, recompensar a sus participantes”. Su visión es crear la mejor empresa y la mejor calidad de vida laboral para la satisfacción del talento humano que forma parte de la organización.

A su vez, González y Ramos (2013, p.42), indican que la gestión del Talento Humano es aquella cuyas principales actividades son reclutamiento, selección, socialización, capacitación, administración de salarios, prestaciones, higiene y seguridad, relaciones sindicales entre otras.

Dentro de este contexto los autores, Chiavenato (2009), González y otros (2013), manejan similitud en sus definiciones de Gestión del Talento Humano destacando como aspecto importante las actividades para gestionar los recursos humanos. Por otra parte, el enfoque de Dolan y otros (2007), defieren completamente de los otros autores, estos afirman que las actividades afectan el comportamiento de los empleados en su intento de formular e implantar las necesidades de la empresa. Tomando en cuenta lo anterior, la investigadora se identifica con González (2013), en su definición de Gestión del Talento Humano porque presenta el Reclutamiento, selección, socialización entre otras como las principales actividades de la gestión, como lo es en realidad pues estos procesos identifican, atraen, orientan a los candidatos que podrían formar parte de los colaboradores para llenar vacantes. Por lo tanto, este maneja un concepto más cercano a lo que se quiere y desea aplicar dentro de la investigación.

En conclusión, la Gestión del Talento Humano, es indispensable para el éxito de las organizaciones, pues las iniciativas de dichas gestiones permite entender el papel de los Recursos humanos de las empresa como factor de competitividad pues se adopta una orientación estratégica que en el planteamiento de los distintos procesos( reclutamiento, selección, entre otros), de forma que estos se ajusten y sean congruentes para lograr el fin de la organización, crear la mejor empresa y mejor calidad de vida laboral.

### **Dimensiones de gestión del talento humano**

**Integración:** Según Chiavenato (2008), definió que: Para incluir a nuevas personas en la empresa, se pueden llamar procesos para promover o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y selección de personal. Es la puerta de ingreso solo para los aspirantes que tienen características y aptitudes personales y que se van alineando a los perfiles requeridos. Las empresas cuentan con procedimientos de filtración con características significativas con el fin de alcanzar sus objetivos y de ahí escogen a aquellas personas que las reúnen en gran medida.

Los procesos de incorporar a las personas representan al primer grupo de procesos de la nueva administración de personal, y que tienen grandes diferencias en las organizaciones. Hay dos enfoques para atraer a las personas: el enfoque tradicional y el moderno. En el planteamiento habitual predomina lo burocrático, que obedece a una serie de rutinas y operaciones que se ejecutan en cadena y de manera uniforme, es un patrón vegetativo.

En la actualidad predomina el enfoque estratégico, el proceso de integrar a las personas es un medio para satisfacer las necesidades de la organización a largo plazo. La acción está macro-orientada porque va más allá de un puesto e involucra a la organización entera.

Este modelo es incremental porque busca la mejora continua del capital humano y agregar nuevos valores a los activos intangibles de la organización por medio de la inclusión de nuevos talentos, hace hincapié a la eficiencia, porque al incorporar a las personas, busca adquirir nueva habilidades y competencias que le permitan a la organización realizar su misión y alcanzar sus objetivos globales en un mundo de transformación (p.102).

Según Ibáñez (2011), mencionó que: El ser humano es el recurso más importante, porque es el elemento imprescindible y esencial en todo sistema que exista una actividad humana como sucede en las empresas. Siendo así, la única forma de afianzarse en la calidad de los trabajadores es incorporando personas que reúnan los requisitos, las capacidades y cualidades que exige el puesto de trabajo (p. 117).

Según Loufatt (2012), mencionó que: La persona se convierte en un elemento clave en la vida en la vida de cualquier institución, ya sea pública o privada, sea pequeña,



mediana o grande, actúe en cualquier sector económico o en cualquier lugar del mundo. El área de recursos humanos se integra de hecho y derecho, “con voz y voto” a la Alta Dirección de la empresa participando en la formulación, análisis y decisiones estratégicas de forma conjunta (p. 2).

**Organización:** Chiavenato (2008), refirió que: Son los procesos para elaborar las actividades que las personas realizan en la empresa para ubicar y conducir su desempeño.

La estructura empresarial es un conjunto integral de funciones o de actividades que se espera desempeñen las personas o grupos que integran los individuos y los grupos que se superponen y que están formados por individuos que también tienen expectativas confiadas en las demás personas. En suma la organización es un sistema de funciones, donde las organizaciones empiezan a funcionar cuando las personas que deben desempeñar determinados papeles específicos o actividades solicitadas ocupan sus puestos correspondientes. Uno de los inconvenientes básicos de toda organización es reclutar, seleccionar y formar a sus integrantes en función a sus puestos de trabajo, de tal manera que se desempeñen en sus funciones con un 25 máximo de eficiencia. De ahí la necesidad de ocupar los distintos puestos de trabajo empleando a las personas con un determinado perfil requerido, y en general las evaluaciones del desempeño hallan y determinan desviaciones y las corrigen (p.172).

Ibáñez (2011), mencionó que: El conjunto de obligaciones, atribuciones, responsabilidades de autoridad y relaciones específicas, que implican la determinación de actividades y tareas orientadas a alcanzar las metas y objetivos del área. El área del Talento Humano, para lograr sus metas y objetivos precisa de una estructura organizacional modelada en función de las características de la empresa y de las políticas del talento humano. Es así que se da la posibilidad de que un jefe del área tenga autoridad completa sobre las actividades y el talento humano del cual es responsable. Asimismo, dará un orden de jerarquías donde cada individuo de la organización tenga un jefe inmediato (p.103).



Loufatt (2012), mencionó que: El proceso técnico especializado que se encarga de establecer la estructura orgánica y los respectivos puestos de trabajo serán ocupados mediante un cuadro de asignación de personal. En este proceso se define el perfil de puestos que contempla las características del puesto en sí, así como las competencias necesarias requeridas del personal que ocupará dichos puestos (p. 16).

**Recompensa:** Según Chiavenato (2008), refirió que: Los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos. La palabra recompensa significa una retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. Una recompensa es un elemento fundamental para conducir a las personas en términos de la retribución, la realimentación o el reconocimiento de su desempeño en la organización. Incluyen remuneraciones, incentivos y prestaciones y servicios (p. 278).

Ibáñez (2011), refirió que; “Recompensar a las personas es de vital importancia porque garantiza la satisfacción del trabajador, lo que a su vez garantiza a la organización empresarial incorporar, mantener y retener una fuerza laboral productiva de alto rendimiento, como es el talento humano” (p. 132).

Loufatt (2012), refirió; “Es el proceso técnico especializado que se encarga de valorizar y recompensar el esfuerzo extendido por los colaboradores y por sus resultados de eficacia y eficiencia obtenidos en el desempeño de sus funciones” (p. 18).

El autor menciona que la recompensa es un elemento fundamental para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, significa una retribución, premio o reconocimiento por los servicios prestados, incluyen remuneraciones, incentivos y prestaciones de servicios.

**Desarrollo:** Chiavenato (2008), mencionó que: Las personas tienen una increíble capacidad para aprender y para desarrollarse y la educación está en el centro de la capacidad. Los procesos de desarrollo de las personas tienen una estrecha relación con la educación. En otros términos representa las necesidades que tiene el ser

humano de llevar de adentro hacia fuera sus potencialidades internos; significa exteriorizar ese estado latente y talento creador de las personas. Cualquier modelo de formación, capacitación, educación entrenamiento o desarrollo debe garantizar la posibilidad de realizar todo aquello que el hombre puede ser en razón de sus propios potenciales, ya sean innatos o adquiridos.

Desarrollar a las personas significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos, y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen. Implican la formación y desarrollo de las personas, aprendizaje y administración del conocimiento (p.366).

Según Ibáñez (2011), mencionó que: El ser humano es un hombre de aspiraciones y de necesidades de progreso, como trabajador, ingresa a la organización empresarial esperando encontrar perspectivas de desarrollarse como profesional y como persona. Las grandes empresas ofrecen esta oportunidad para que su trabajador se desarrolle y alcance sus objetivos personales paralelamente al logro de los objetivos empresariales (p.211).

Según Loufatt (2012), refiere que; “Es el proceso técnico especializado que se encarga de implantar un sistema de carreras que sirva de base para el desarrollo individual y profesional de los trabajadores” (p. 18).

El autor menciona que las personas cuentan con una extraordinaria capacidad para instruirse y desarrollarse, donde cualquier modelo de formación, preparación o entrenamiento debe garantizar la posibilidad de realizar todo aquello que las personas pueden realizar.

**Retención:** Según Chiavenato (2008), mencionó que: La organización viable es aquella que no solo logra captar y utilizar de manera conveniente sus recursos humanos, sino que también los mantiene contentos por largo tiempo dentro de la organización. La retención de las personas requiere poner atención especial a un conjunto de cuestiones a las cuales destacan los modos -administrativos, las

relaciones con los trabajadores, los programas de seguridad y salud en el trabajo, asegurando la calidad de vida de las personas dentro de una organización.

Los procesos para retener a las personas tienen el objetivo de conservar a los colaboradores contentos y motivados, así como brindarles tranquilidad y buenas condiciones físicas, psicológicas y sociales para que continúen en la empresa, asimismo se identifiquen y se pongan la camiseta de la organización (p. 440).

Según Ibáñez (2011), mencionó que, “Mientras el trabajador permanece en actividad, la empresa tiene procesos diseñados por los que puede pasar, desde aspectos de perfeccionamiento, evolución e incentivos, hasta su movimiento dentro de la organización, mediante capacitación, evaluación, ascenso o traslado a otra dependencia” (p. 90).

Loufatt (2012), mencionó que, “La salud personal y organizacional es la razón principal de una administración del talento humano óptima y responsable, es el efecto que se desea lograr, de modo tal que se configure un desarrollo del trabajador de forma integrada al desarrollo organizacional” (p. 18).

Los autores mencionan que la retención de las personas tiene por objeto conservar a los colaboradores contentos y motivados, asegurándoles condiciones laborales óptimas para que se queden en la organización y se comprometan con el logro de sus metas.

**Auditoría:** Chiavenato (2008), mencionó que: Seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación. En una cultura democrática y participativa el autocontrol y la autonomía de las personas sustituyen al control externo para alcanzar metas y resultados. Las organizaciones se administran por categóricos planes que tienen por objeto el logro de los objetivos, alcanzar la misión y visión por medio de estrategias bien definidas. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa. (p. 504)

Según Ibáñez (2011), refirió que: El conjunto de técnicas, exámenes, análisis y evaluaciones aplicados por un profesional en el proceso de la gestión del talento humano de la organización empresarial, se realiza con el fin de concluir con un juicio racional en referencia a la aplicación de las normas, procedimientos, funciones y controles del área de Gestión del Talento Humano y de formular una opinión

especializada sobre la realidad del examen. La auditoría del talento humano verifica los procesos operativos de las funciones específicas del área, así como los resultados que la organización espera lograr en cuanto a sus objetivos. (p. 284).

Según Loufatt (2012), indicó que: La auditoría administrativa del talento humano es el proceso técnico y sistematizado que permite evaluar, teniendo como referencia indicadores cualitativos y cuantitativos, si se ha planificado, organizado y dirigido a nivel estratégico, estructural y operacional, con eficacia y eficiencia los diversos procesos técnicos del área, a saber: diseño organizacional y de puestos, reclutamiento, selección, capacitación, evaluación de desempeño, administración de carreras y remuneraciones a través de bases teóricas y recolección de información (p. 288).

Los autores mencionan que la auditoría permite realizar el seguimiento, acompañar, orientar y verificar los procesos operativos de las funciones específicas del área, así como los resultados de la empresa para lograr los objetivos trazados.

## **COMPETITIVIDAD**

En un análisis enmarcado por la teoría clásica del comercio la ventaja dependía del diferencial en costos. Para Adam Smith, la ventaja absoluta estaba basada en la especialización para minimizar costos absolutos (maximización del beneficio); era la vía para que un país obtuviera mayores ganancias y el comercio se convertía en el generador de crecimiento en la producción mundial. David Ricardo avanza en la teoría, estableciendo costos relativos y no absolutos como determinantes para el establecimiento de la ventaja entre los países. Finalmente, para Heckscher-Ohlin - quienes suponen fronteras tecnológicas entre países, en los cuales existen productos con similares cualidades-, se postula la intensidad (abundancia) de los factores de producción como variable que hace la diferencia en cuanto al establecimiento de la ventaja comparativa.

Los supuestos de los economistas clásicos son muy fuertes para aplicarlos a la "realidad" económica; sin embargo, nadie discute las conclusiones a las que llegan Adam Smith y David Ricardo en tanto las economías se complementen (comercio inter-industrial) y, por ende, haya necesidad de intercambiar. La cuestión es si esto no es una justificación para una pérdida constante en los términos de intercambio, donde los países más desarrollados exportan manufacturas mientras que los menos desarrollados importan materias primas. En la realidad los términos de intercambio se ajustan más a economías sustitutas, en las que existen imperfecciones en el

mercado y donde a pesar de ello -contradiendo el pensamiento clásico- el comercio continúa y, en algunos casos, se incrementa, como se dedujo de la integración europea en 1957, cuando naciones desarrolladas y sustitutas incrementaron su comercio (intra-industrial). Helpman, E. y Krugman, P. (1989) declaran: "en la práctica, sin embargo, cerca de la mitad del comercio mundial consiste de comercio entre países industriales que son relativamente similares en su dotación de factores". Con estas pruebas surge la necesidad de atenuar los supuestos del modelo clásico respecto a competencia perfecta, rendimientos a escala constantes y ausencia de externalidades.

Las escuelas más recientes del comercio internacional se basan en las conclusiones de Smith y Ricardo para postular teorías del comercio innovadoras. Es precisamente en la nueva teoría del comercio donde se busca enmarcar lo que podría ser una "teoría de la competitividad". De hecho, la Nueva Teoría del Comercio postula que los agentes económicos pueden crear ventaja comparativa a través de las estrategias de los privados o las políticas comerciales de los públicos. Abundan ejemplos clásicos en los cuales los países no han poseído ventajas en los factores de producción y a pesar de ello se han convertido en países desarrollados (p.ej.: Japón con su escasa tierra ha logrado diferenciarse a través del factor tecnológico; Suiza ha hecho del capital la fuente de su ventaja). En contraste, países donde abundan factores como la tierra y el trabajo no se ha logrado consolidar un desarrollo económico sostenido.

Teniendo en cuenta que tanto el comercio inter e intra industrial pueden motivar el crecimiento, podrían unificarse en un único concepto que los abarque; en este punto la competitividad podría surgir como la definición vinculante.

"La noción de ventaja comparativa es basada en la posición de la dotación de factores de un país donde ninguna empresa participante dentro de una industria tiene una ventaja sobre otra basado en su dotación de factores (características de bienes públicos). A diferencia de la ventaja comparativa, la ventaja competitiva es creada y apropiada por firmas individuales (características de bienes privados). Claramente, uno no debe escoger entre uno de los dos paradigmas, pues no son ni mutuamente exclusivos ni explícitamente separables. Entonces, podemos sostener que es inapropiado presentar a la ventaja competitiva como una alternativa (sustituta) de la ventaja comparativa. Las dos teorías tienen que ser debidamente vistas como complementos más que como competidores en la formulación de políticas comerciales e industriales" (Mahmood et al., 2000, p.45).

Existe un debate en cuanto a la conveniencia de utilizar la competitividad como campo analítico, pues ya existen en economía conceptos que pueden definir con mayor rigor y consenso los problemas económicos. La competitividad es un concepto que ha causado controversia entre autores de la Nueva Teoría Económica.

Michael Porter, quien en el libro *La ventaja competitiva de las naciones* (1991) presentó las bases de lo que sería una teoría de la competitividad, enuncia:

"La prosperidad de una nación depende de su competitividad, la cual se basa en la productividad con la cual esta produce bienes y servicios. Políticas macroeconómicas e instituciones legales sólidas y políticas estables, son condiciones necesarias pero no suficientes para asegurar una economía próspera. La competitividad está fundamentada en las bases microeconómicas de una nación: la sofisticación de las operaciones y estrategias de una compañía y la calidad del ambiente microeconómico de los negocios en la cual las compañías compiten. Entender los fundamentos microeconómicos de la competitividad es vital para la política económica nacional".

Antes de poder definir competitividad es necesario determinar el nivel de análisis sobre el cual se va a enmarcar la discusión. El nivel de análisis es el espacio analítico en el cual agentes económicos se ubican de acuerdo a su nivel de agregación, macro y micro.

En el nivel macro se encuentran los agregados económicos; en este nivel se puede ubicar lo que sería la escuela tradicional, que considera a los países como unidad de análisis, se mide y define la competitividad cuantitativamente a través de su rendimiento comercial, balanza de pagos, comportamientos de la tasa de cambio, entre otras medidas; y, cualitativamente, a través de la actividad científica y tecnológica del país o los resultados de las instituciones de investigación y desarrollo.

En el nivel microeconómico, son los sectores, empresas y productos en los que se evalúa la competitividad. Este nivel de análisis es evaluado por lo que se podría llamar la aproximación moderna de la competitividad. Algunas de las formas de medir y definir la competitividad en este nivel se basan cuantitativamente en la participación del mercado, indicadores de productividad y/o costo, márgenes de ganancia y/o beneficios netos. Al igual que en el nivel macro, existen mediciones y definiciones de tipo cualitativo como la investigación y desarrollo además de las estrategias gerenciales.

Dentro de este sinnúmero de posibilidades para medir y definir la competitividad aún no existe consenso; por ello, establecer una definición dependerá de los objetivos a que se quiere llegar con la investigación, con la estrategia o con la formulación de política. La aproximación que se plantea en este documento es ecléctica en tanto propone una discusión donde se toma una posición central como escuela de pensamiento, teniendo en cuenta las particularidades de la región Caribe y las necesidades de investigación, consultoría y asesoría de la División de Ciencias Administrativas, de la Universidad del Norte (Barranquilla-Colombia).

#### **A. Teorías sobre análisis competitivos:**

Fernando A. D'Alessio Ipinza (2015), señala que existen algunas aproximaciones de lo que es la competitividad, visto desde el punto de vista nacional, de la industria y la corporación, serán descritos a continuación:

##### **a. Como compiten los países:**

Los países compiten entre sí para desarrollarse, siendo un resultado de la globalización, no solo compiten por los mercados, la tecnología, las técnicas, las inversiones, etcétera; sino también para elevar sus niveles de vida y crecimiento; siendo el Gobierno quien proporciona estas ventajas a las organizaciones.

Los países requieren una estrategia para el desarrollo económico, sea explícita o implícita; pero esta no es suficiente por sí misma, dado que se necesita una estructura organizativa que permita implementarla efectivamente.

##### **b. El cubo de la competitividad:**

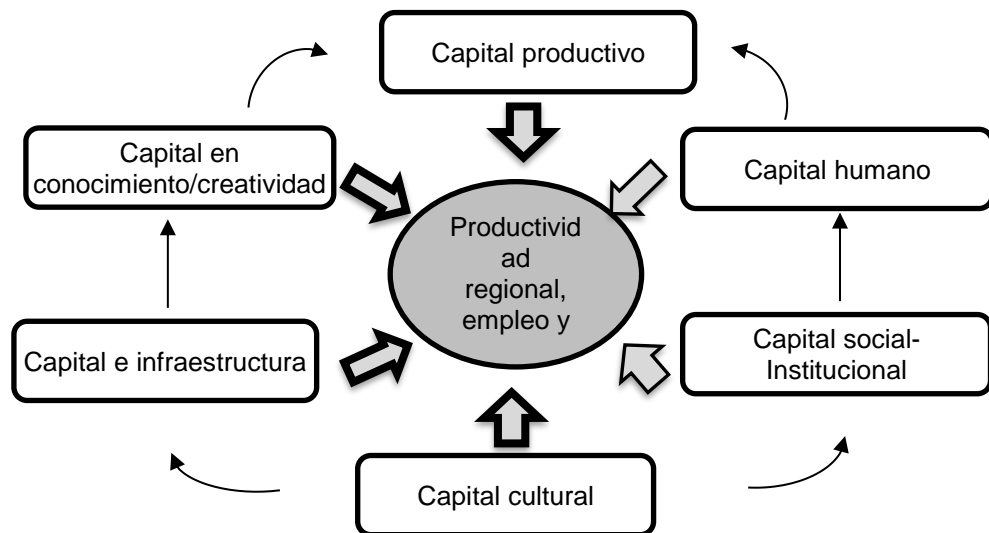
Esta teoría señala que los países manejan su entorno de acuerdo a las cuatro fuerzas; estas son: agresividad/attractividad, globalidad/proximidad, activos/procesos, y cohesión social/asumiendo riesgos. *Agresividad*, significa utilizar políticas proactivas del incentivo directo como exportar o una inversión directa extranjera; lo cual no necesariamente implica un puesto de trabajo más; mientras que la *attractividad* consiste en generar un aumento de la inversión directa por medio de políticas que brinden un ambiente favorable, incentivos, o desarrollen el talento, a pesar de obtener pocos ingresos. La economía de la *proximidad* comprende el ofrecimiento de los servicios con un valor agregado al cliente final cercano, es normalmente local, proteccionista, costosa, y menos dinámica; mientras que la *global* se preocupa por tener costos competitivos y



no necesariamente es cercana al consumidor final, es internacional, volátil, y vulnerable; Algunas naciones pueden ser ricas en *activos*; mientras que otras, a pesar de no tener o usar sus activos, han visto una oportunidad en los *procesos*, transformando los activos naturales en productos terminados o semi-terminados. Asumiendo *riesgos* significa un sistema que promueve el riesgo individual, propicio lo individualista, la liberalización, y la privatización, a diferencia de la *cohesión social*, que busca un bienestar del sistema a través de una política activa social con los mercados laborales más flexibles. Las cuatro fuerzas mencionadas afectan a la competitividad de las compañías, organizaciones, así como las naciones.

**c. Competitividad Regional**

Considera que el capital productivo, humano, social- institucional, cultural, en infraestructura, y en conocimiento/creatividad afecta la productividad regional, el empleo y estándar de vida.

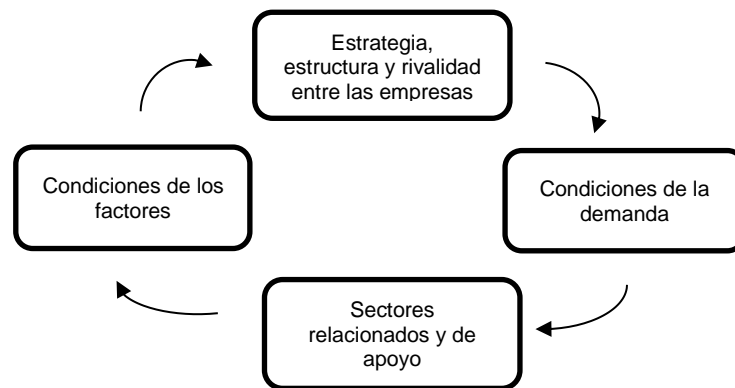


**Figura 1:** La Competitividad Regional. Hill. Jones. Schilling (2015).

**d. El diamante de la competitividad nacional.**

Una notable contribución que está basado en las fortalezas del poder nacional que puede generar o crear ventajas competitivas de las naciones: las condiciones de la demanda; las condiciones de los factores; la estrategia, estructura, y rivalidad entre las empresas; y los sectores relacionados y de apoyo.





**Figura 2:** Los determinantes de la ventaja nacional:  
Competitividad de las naciones – modelo del Diamante. Hill.  
Jones (Schilling, 2015, p. 111)

El modelo del diamante de Porter puede ser un modelo excelente cuando se desarrolle el planeamiento de un país, una región o macro región/Estado/Departamento, un gobierno local (distrito), una ciudad, o un bloque económico. No debe ser usado en el análisis interno cuando se trata de los sectores o subsectores industriales, y menos para empresas y productos.

**e. La estrategia competitiva:**

Aquí se detallan los 5 factores determinantes de la industria, los cuales son: (a) el poder de negociación con los proveedores, (b) el poder de negociación con los compradores, (c) la amenaza de los sustitutos, (d) la amenaza de los entrantes, (e) la rivalidad de los competidores, costos y en diferenciación. La ventaja competitiva nace de varias actividades al interior de la empresa, como diseñar, fabricar, embalar, entregar, etc.

**f. La ventaja competitiva:**

La ventaja de una firma (organización) puede venir por costos o diferenciación, los cuales dan origen a dos estrategias genéricas amplias: (a) liderazgo de costos, basado en una concentración en los costos; y (b) diferenciación, basado en una ventaja competitiva en calidad. Además, presenta dos variantes, el

enfoque de actividades relevantes estratégicamente, con el fin de entender su comportamiento.

## **B. Pilares de competitividad**

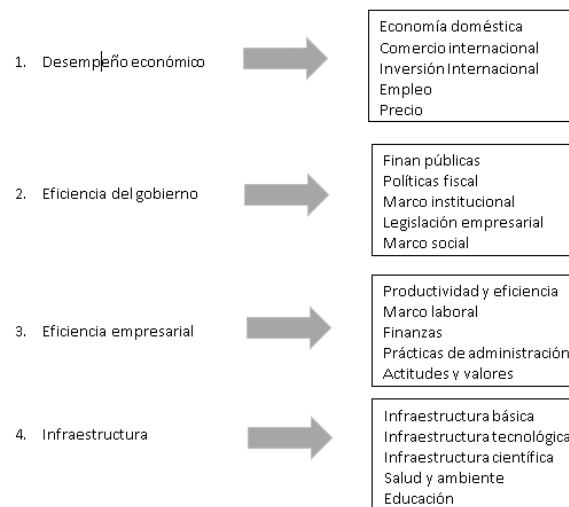
Los pilares de la competitividad son, en esencia, una agregación matemática de indicadores que miden la posición relativa entre las organizaciones. Solo es posible saber si una organización avanza en la senda de la competitividad si se analizan los resultados de los rankings que la miden. La metodología utilizada debe ser en estructura y contenido, sólida, objetiva, confiable (D`Alessio y Del Carpio, 2011).

A veces existen diferencias metodológicas que hacen variar el resultado final, las cuales deben ser entendidas y aprovechadas, como es el caso de los resultados presentados por el IMD Y WEF en cuanto a competitividad nacional. Algunos errores que se presentan son

- (a) Analizar el resultado final y no los componentes que el dan forma, entre los que sí existe una clara consistencia:
- (b) realizar una comparación anual con respecto al año anterior, de corto plazo, cuando los factores estructurales solo pueden ser mejorados por acciones a largo plazo;
- (c) correlacionar directamente el crecimiento económico y la competitividad, cuando la verdad es que la correlación no implica causalidad.

Por lo tanto (D`Alessio y Del Carpio, 2011), los aspectos en los que hay que incidir para lograr la consistencia son:

- (a) entender los conceptos fundamentales e inherentes de la productividad para mejorar la competitividad nacional,
- (b) valorar los factores más importantes que le dan forma y sentido al resultado general de ambos índices, y
- (c) conocer los rasgos generales de las metodologías de medición que ambas instituciones aplican. Esto ayudará a desarrollar un plan de competitividad más eficaz.



**Figura 3:** Medición de Competitividad. IMD world competitiveness yearbook (2011),  
 Elaboración: Institute for Management Development, 2011. Switzerland:  
 Author.

### C. Dimensiones de competitividad

La competitividad es un concepto relativo y representa la posición comparativa de tres sistemas (empresas, sectores, países) utilizando la misma medida de referencia industrial y dimensión empresa. Los dos primeros país sector estudia el éxito competitivo desde una perspectiva interna centrándose en los aspectos que afectan a las empresas por el hecho de desarrollar su actividad en una determinada área económica, un país, una región o un sector determinado, la tercera dimensión centra su atención en su ámbito interno completamente en recursos y capacidades que el explota.

Michel Porter fue el pionero en la extrapolación del concepto de competitividad a la dimensión del país, para este autor según Chávez (2004, cit. por Viedma 1992) la competitividad engloba aspectos sobre la calidad de vida y nivel de vida, empleos desarrollo, permanencia en el mercado y otros.

Porter realizó aportes importantes dentro de la investigación a la teoría de los recursos y capacidades, lo que ayudo a determinar la competitividad de la empresa.

Tabla 1: Comparación de un análisis interno y externo de la competitividad

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
Modelo de recurso y capacidades	Modelo de entorno
La competitividad es un proceso	La competitividad es un estado
Análisis de los recursos	Análisis de la estructura de la industria o sector
Los mercados son dinámicos	Los mercados son estáticos
El resultado se define en base a los beneficios obtenidos	El resultado se define en base a la eficiencia en la asignación de los recursos
Las barreras de entrada no determinan los beneficios obtenidos por encima del nivel competitivo	Las barreras de entrada determinan los beneficios obtenidos por encima del nivel competitivo
Análisis longitudinal	Análisis transversal

Nota: Porter (2004).

La diferencia de los, modelos del entorno, el modelo de recurso y capacidades parte de una perspectiva dinámica de la realidad económica adoptada una visión de la competencia como proceso también dinámico.

### Las cinco estrategias genéricas de Michael Porter

FRED R.DAVID (2013) en su libro *“Administración Estratégica”*, nos dice que las estrategias permiten que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva a partir de tres ejes fundamentales: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. Porter llama a estos ejes estrategias genéricas.

El liderazgo en costos se basa en obtener bienes estandarizados a un costo unitario muy bajo para la producción, con la finalidad de atender a los consumidores muy sensibles al precio. Es posible definir dos tipos de alternativas de la estrategia de liderazgo en costos. El tipo 1 es la estrategia de *bajo costo*, que ofrece productos o servicios a un amplio rango de clientes y al precio más bajo en el mercado. El tipo 2 es la estrategia del *mejor valor*, que ofrece productos o servicios a una amplia gama de clientes al mejor valor- precio disponible en el mercado; la estrategia del mejor valor tiene el propósito de ofrecer a los clientes diversos productos o servicios al precio más bajo, tomando como parámetro el precio de los productos similares de la competencia. Ambas estrategias, del tipo 1 y del tipo 2, están orientadas a los grandes mercados.

La estrategia genérica tipo 3 de Porter es la *diferenciación*. Su finalidad es producir bienes y servicios considerados únicos en toda industria, y dirigidos a consumidores

que son relativamente insensibles al precio. El enfoque se refiere a producir bienes y servicios que cubran las necesidades de pequeños grupos de consumidores, dos alternativas de la estrategia de enfoque son de tipo 4 y 5. El tipo 4 es una estrategia de *enfoque de bajo costo*, que ofrece productos o servicios a un pequeño rango (nicho) de clientes al precio más bajo disponible en el mercado, y el tipo 5 es una estrategia de *enfoque en el mejor valor*, que consiste en ofrecer productos y servicios a un pequeño rango de clientes, al mejor precio disponible en el mercado, que se le conoce como “diferenciación enfocada”, y tienen el objetivo de ofrecer a un nicho de clientes de productos o servicios que cubran sus necesidades y gustos mejor que los productos rivales.

Por tanto, podemos decir bajo los 5 tipos de las cinco estrategias de Porter que estas conducen a la actualización de organizaciones, procedimientos que conlleven a un control eficiente y por último contar con un plan de incentivos.

Figura 4: Estrategias de Porter

		ESTRATEGIAS GENÉRICAS			
		Liderazgo en costo	Diferenciación	Enfoque	
TAMAÑO DE MERCADO	Grande	Tipo 1 Tipo 2	Tipo 3		Tipo 1: Liderazgo en costo-Bajo costo Tipo 2: Liderazgo en costo-Mayor valor
	Pequeño		Tipo 3	Tipo 4 Tipo 5	Tipo 3: Diferenciación Tipo 4: Enfoque-Bajo Costo Tipo 5: Enfoque-Mayor valor

**Nota:** Michael E. Porter (2000).

### **Estrategia de Liderazgo en Costos (Tipo 1 y 2)**

Una de las principales razones para implementar las estrategias es la integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal es lograr el liderazgo en costos, ya sea en base con bajos costos o en el mejor valor. Para emplear con éxito una estrategia de liderazgo en costos, la empresa debe garantizar que los costos totales a lo largo de toda la cadena de valor sean más bajos que los costos totales de sus competidores. Hay dos formas de lograrlo. Realizar actividades de la cadena de valor de forma más eficiente que los rivales, y controlar los factores que afectan los costos de dichas actividades. Éstas pueden considerarse el alterar el diseño de la planta, dominar tecnologías recientemente introducidas, utilizar partes o componentes

comunes en diferentes productos, simplificar el diseño del producto, encontrar maneras de operar a toda la capacidad durante el año completo, etc.

- Modernizar toda la cadena de valor de la empresa para eliminar o evadir algunas actividades generadoras de costos, como asegurar nuevos proveedores o distribuidores, vender Online, evitar el uso de trabajadores sindicalizados, etc.

Cuando se emplea una estrategia de liderazgo, la empresa debe tener cuidado de no utilizar recortes de precios tan radicales para que sus utilidades se reduzcan o desaparezcan. Es preciso estar siempre al tanto de los adelantos tecnológicos que ahorra en dinero, o de cualquier otro avance en la cadena de valor que pudiera destruir la ventaja competitiva de la empresa. Las estrategias de liderazgo de costos tipo 1 o 2 pueden ser especialmente efectivas en estas condiciones:

- Cuando la competencia de precios entre vendedores rivales es muy fuerte.
- Cuando los productos de los vendedores rivales son idénticos y los suministros se pueden obtener fácilmente de cualquiera de varios proveedores habidos de vender.
- Cuando existen pocas formas de lograr la diferenciación del producto que sean valiosas para los compradores.
- Cuando casi todos los compradores utilizan el producto de la misma forma.
- Cuando los compradores incurren e bajos costos al cambiar de un vendedor a otro.
- Cuando los compradores tienen un poder de negociación importante para lograr precios bajos.
- Cuando los recién llegados a las industrias utilizan precios bajos de introducción para atraer compradores y desarrollar una base de clientes.

Bajo lo mencionado por el autor llegamos a la conclusión que la estrategia de liderazgo en costos consiste en obtener el costo unitario de un producto de nuestros proveedores bajo para que el precio del producto a ofrecer sea bajo pero nuestras ganancias no disminuyan, teniendo en cuenta que el mercado es sensible a los precios.

### **Estrategia de Diferenciación (tipo 3):**

Las diversas estrategias ofrecen distintos grados de diferenciación. La diferenciación no garantiza la obtención de una ventaja competitiva en especial si los productos estándar cubren las necesidades del cliente.

La estrategia de diferenciación debe de ser implementada únicamente después de haber realizado un cuidadoso análisis de las necesidades y preferencias de los compradores, esto con la finalidad de determinar la factibilidad de incorporar una o más características diferenciadoras a un producto único que presenta los atributos deseados. Es decir que nuestro producto a ofrecer al mercado sea diferente o actualizado al que ofrece mi competencia que cada día mis productos están siendo innovados. Cuando esto sucede, una estrategia de liderazgo en costos vencerá fácilmente la estrategia de diferenciación. Otro riesgo es que los competidores logren desarrollar con rapidez formas de copiar las características diferenciadoras; para contra restarlo las empresas deben encontrar fuentes duraderas de singularidad que no sean susceptibles de ser imitadas de manera rápida y barata por las empresas rivales.

Las bases más efectivas para la diferenciación son aquellas cuya duplicidad resulta difícil o costosa para los competidores. Estos trataran en todo momento de imitar, duplicar o superar a los rivales en lo relativo a cualquier variable de diferenciación que les haya producido una ventaja competitiva.

#### **Estrategia de enfoque (tipo 4 y 5):**

El éxito de las estrategias de enfoque depende de que el segmento de la industria tenga las dimensiones recientes, un buen potencial de crecimiento, y que no sea crucial para los principales compradores. Estrategias como la penetración del mercado y de desarrollo de mercado ofrece grandes ventajas para el enfoque. Las empresas medianas y grandes solo pueden aplicar de manera efectiva las estrategias basadas en el enfoque si las combinan con estrategias de diferenciación o de liderazgo en costos. En esencia todas las empresas aplican una estrategia de diferenciación. Si nuestra competencia maneja la estrategia de liderazgo en costos nosotros podemos manejar otras formas de diferenciar nuestro producto por ejemplo innovar, adjuntarles más beneficios.

Las estrategias de enfoque resultan más efectivas cuando los consumidores tienen preferencias o requerimientos distintivos, y cuando las empresas rivales no tratan de especializarse en el mismo segmento meta.

Algunos de los riesgos implícitos en la implementación de una estrategia de enfoque son la posibilidad de que varios competidores reconozcan el éxito de esta estrategia y la copien, o que las preferencias de los consumidores cambien hacia los atributos del producto que todo el mercado desea. Lo recomendable es que las organizaciones que ponen en práctica una estrategia de enfoque se concentren en un grupo determinado de clientes, en ciertas áreas geográficas o en segmentos particulares de la línea de producto, porque de esa manera podrán atender un mercado reducido, pero bien definido, en contraste con los competidores, que se ocupan de un mercado más amplio. Una estrategia de enfoque de bajo costo (tipo 4) o de mejor valor (tipo 5) pueden ser muy atractivo sobre todo cuando se presentan estas condiciones:

- Cuando el nicho de mercado es grande, rentable y está en crecimiento.

Cuando los líderes de la industria no consideran que el nicho sea crucial para su propio éxito.

- Cuando los líderes de la industria consideran que es demasiado costoso o difícil satisfacer las necesidades especializadas del nicho del mercado meta al mismo tiempo que atienden a los consumidores del mercado general.
- Cuando la industria tiene muchos nichos y segmentos diferentes, por lo que la empresa enfocada puede elegir un nicho atractivo en términos competitivos y adecuados para sus propios recursos.
- Cuando pocos rivales, si los hubiera, intenten especializarse en el mismo segmento meta.

### **Estrategias para competir en mercados turbulentos y vertiginosos**

En la actualidad podemos observar que muchas empresas están cambiando con tanta rapidez a lo que se hacen llamar mercados turbulentos y vertiginosos, no hay duda de que el cambio vertiginoso se está volviendo la regla y no la excepción.

Para estar a la altura del desafío que implica estos vertiginosos cambios la empresa debe decidir si debe de reaccionar, anticiparse o liderar el mercado en término de sus propias estrategias. Reaccionar a los cambios en la industria sería una estrategia defensiva para contrarrestar, por ejemplo, los cambios inesperados en los gustos del comprador o las innovaciones tecnológicas.

### **Calidad y ventaja competitiva**

Según James R. Evans & William M. Lindsay (2015) en libro "Administración y control de la calidad" nos dice que la ventaja competitiva denota la capacidad de una empresa



para obtener superioridad en el mercado. Una ventaja competitiva sólida proporciona valor al cliente, conduce al éxito financiero y la sostenibilidad del negocio y es difícil copiar por los competidores. La alta calidad es en sí misma una fuente importante de ventaja competitiva.

- La calidad del producto es un determinante vital para la rentabilidad del negocio.
- Los negocios que ofrecen productos y servicios de calidad premium en general tienen una participación importante en el mercado y fueron participantes tempranos en sus mercados.
- La calidad se relaciona en forma positiva y significativa con un rendimiento de la inversión más alto para casi todas las clases del mercado.
- Instituir una estrategia de mejora de la calidad por lo general conduce a un aumento en la participación en el mercado, pero al costo de una rentabilidad reducida a corto plazo.
- Los productores de alta calidad pueden cobrar precios Premium.

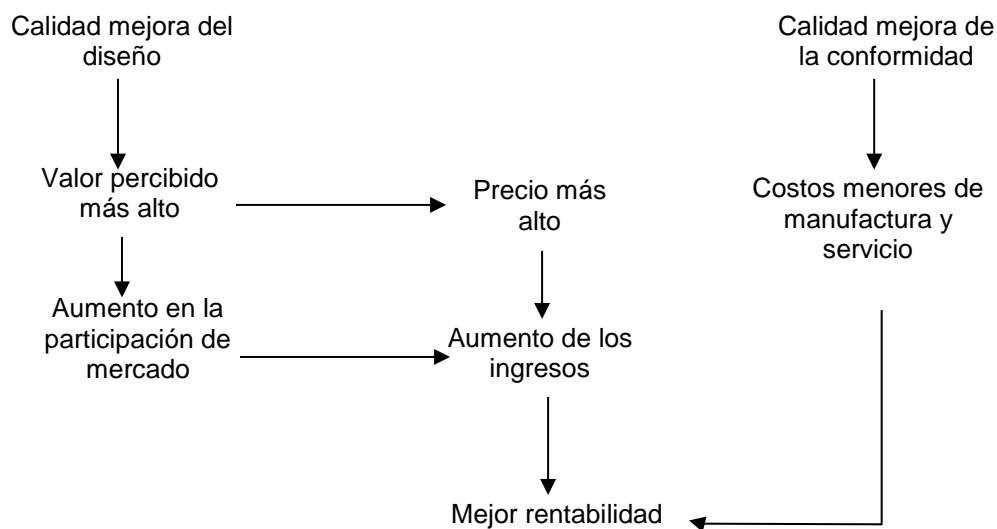


Figura 5: Calidad y rentabilidad. James R. Evans & William M. Lindsay (2015).

## A. DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD

La determinación de los factores que inciden en la competitividad de una empresa constituye un aspecto fundamental para su posterior proceso de medición. Sin

embargo, al igual que con las definiciones, existen diferentes perspectivas frente a los factores determinantes de la competitividad de la empresa.

Desde el enfoque de la teoría sistémica de la competitividad (Esser, Hillebrand, Messner & MeyerStamer, 1994), se establecen como determinantes: a) calificación del personal y la capacidad de gestión; b) estrategias empresariales; c) gestión de la innovación; d) Best Practice en el ciclo completo de producción; e) integración en redes de cooperación tecnológica, f) logística empresarial; y g) interacción entre proveedores, productores y usuarios. Laplane (1996) plantea que el desempeño competitivo de una empresa depende de un amplio conjunto de factores, que se subdividen en los internos de la empresa, otros de naturaleza estructural (particulares de cada uno de los sectores del complejo industrial), y los de naturaleza sistémica. Los factores internos de la empresa son todos aquellos que caen dentro de su poder de decisión y a través de los cuales busca distinguirse de sus competidores. Los factores estructurales son aquellos que, si bien no son de control total de la empresa, están parcialmente dentro de su esfera de influencia y caracterizan el entorno competitivo que enfrenta. Finalmente se encuentran los factores de naturaleza sistémica, que son aquellos factores externos en sentido estricto, que afectan el entorno competitivo y pueden incidir significativamente en las ventajas de la medición de la competitividad

La idea de esta metodología es que, además de medir, al gerente se le brinden herramientas en la toma de decisiones para la identificación de los factores (variables) de alta prioridad. Las variables de análisis perceptual relacionadas directamente con el concepto que tienen los gerentes sobre cada una de ellas fueron:

- Estrategia de productividad.
- Estrategia de investigación.
- Estrategia tecnológica.
- Estrategia de mercadeo.
- Estrategia de recursos humanos.
- Estrategia organizacional.
- Estrategia financiera.

Para Zairi (1994), de la Universidad de Bradford (UK), el benchmarking es la mejor herramienta para la medición de competitividad, no porque mejore el desempeño de la organización, sino porque previene la complacencia injustificada. La metodología de benchmarking se entiende como un agente de cambio en el cual la transformación se da por una nueva cultura organizacional, que no se enfoca en “el tipo de negocio usual”, sino en “el mejor tipo de negocio”. Este cambio de perspectiva permite ver utilización

de herramientas, sistemas, trabajo en equipos multidisciplinarios y el uso de aproximaciones de resolución de problemas, que llegan hasta el acuerdo organizacional para satisfacer los requerimientos del cliente.

La metodología propuesta por Smith (1995) plantea tres variables a partir de las cuales se mide qué tan cerca está una firma de manufactura de adquirir clase mundial (organizaciones que por sus características son capaces de competir y ser exitosas en cualquier lugar del globo). Estas variables son:

Impacto del mercado: medido a través de la anticipación de las necesidades del cliente, ofertan de productos que tienen un valor adicional al del competidor, solicitud de requerimientos precisos y claros para los proveedores y capacidad de exceder las expectativas de los consumidores porque todo se hace muy bien. Operación esbelta, medida a través de las siguientes variables: capacidad de producir sin errores y sin paros; remoción de todos los procesos que no generan valor y disminución de los desechos; procesos robustos a prueba de errores, adaptables, flexibles, responsables y no inerciales.

Cultura del balance, que se identifica mediante las siguientes sub variables, la organización funciona como un todo con propósitos y valores comunes; trabaja como un solo equipo con objetivos únicos; las personas están suficientemente capacitadas, entrenadas y equipadas para contribuir de manera completa con los objetivos organizacionales; las personas están empoderadas para asumir las responsabilidades del manejo de los procesos en los que trabajan; y, finalmente, la organización inspira a sus empleados, a través del liderazgo, el interés genuino ellos como individuos y el orgullo por sus éxitos.

Se parte de la concepción sistémica, que entiende la competitividad como el resultado de la interacción de los diferentes niveles que conforman el sistema (meta, macro, meso, micro).

En ese sentido, la competitividad de la empresa depende tanto de factores internos como externos, que, en su interrelación, permiten o no su alcance. Se entiende entonces que los niveles meta, macro y meso afectan de manera directa a la empresa, particularmente en sus procesos internos.

Por lo tanto, cuando se estudia la competitividad de una empresa se deben tener en cuenta todos los aspectos exógenos que la afectan, es decir, conocer la forma como éstos son aprovechados por los gestores a favor del desempeño de la unidad

productiva en el proceso de toma de decisiones), también se toma como referente la teoría de los recursos y las capacidades.

### **Recursos y Capacidades**

Los recursos y las capacidades nacen de la necesidad de reevaluar el enfoque tradicional del estudio de la empresa, el cual se ha ido reestructurando, básicamente por el surgimiento de una concepción diferente acerca de ella, que la define como "un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes centrales heterogéneos que pueden utilizarse para crear una posición exclusiva en el mercado" (Hitt & Hoskisson, 1999). La premisa fundamental de esta teoría es la existencia de heterogeneidad entre las empresas en cuanto a los recursos que controlan; dicha heterogeneidad es la que explica los diferentes resultados obtenidos por cada una de ellas (Rumelt, 1984 & Barney, 1991).

En esta teoría, el concepto de recurso se refiere a todos aquellos factores de producción sobre los cuales la empresa puede ejercer un control efectivo, independientemente de que tenga sobre ellos derechos de propiedad. Son clasificados en tangibles (físicos, financieros, humanos y organizacionales) e intangibles explícitos (conocimiento tecnológico explícito, recursos comerciales en forma de derechos o de activos registrados con valor de mercado, conocimientos explícitos de las personas, entre otros) y recursos intangibles de carácter tácito, reflejados en conocimientos implícitos en las personas, que se expresan en know-how o capital humano (Camisón, 2002). Este último grupo es reconocido por diversos autores como la verdadera fuente de ventaja competitiva sostenible. Algunas de las características de los recursos, que han sido reconocidas para que puedan tener importancia estratégica, están relacionadas con que sean valiosos, escasos, difíciles de imitar y relativamente insustituibles (Barney, 1991), que puedan ser apropiables por la empresa (dada la movilidad imperfecta de los recursos) y que sean durables (Grant, 1991).

Se entiende por capacidad "la habilidad que tiene un grupo de recursos de desempeñar una tarea o actividad de modo integrado" (Hitt & Hoskisson, 1999). Las capacidades permiten el despliegue coordinado de recursos para transformarlos en productos y generar valor agregado favoreciendo aspectos como la productividad, la calidad, la eficacia o cualquier otro objetivo organizacional. Es necesario señalar que existe una estrecha interdependencia entre los recursos y las capacidades, en el sentido de que las segundas descansan sobre los primeros, a la vez que las capacidades contribuyen

a aumentar el stock de recursos (Dierickx & Cool, 1989). Cuando se logra una integración de recursos y una coordinación de capacidades, se puede hablar de competencias, entendidas éstas como destrezas y conocimientos tácitos e idiosincrásicos que posee la empresa para el despliegue coordinado de recursos y capacidades, que encierran aptitudes cognitivas y culturales especiales para desarrollar sistemática, eficaz e internacionalmente procesos, para descubrir nuevas formas de desarrollar los procesos y potenciar la innovación de nuevas actividades y productos (Camisón, 2002).

Según Cruz (2001) la teoría de recursos y capacidades se concibe a la empresa como un conjunto organizado y único de recursos y capacidades heterogéneas que se genera, desarrollan y mejoran con el paso del tiempo.

Dado que no todos los recursos y capacidades ni todas las competencias desarrolladas son estratégicamente relevantes, se habla de competencias distintivas, entendidas como aquellas competencias que le permiten a una organización obtener una ventaja competitiva sostenida y un desempeño superior al de los competidores (Berumen, 2006). Bajo la concepción de la teoría de los recursos y las capacidades se puede estructurar una metodología de evaluación de competitividad empresarial, dado que hace pensar en la heterogeneidad que existe en las diferentes unidades productivas y, por lo tanto, en su desempeño.

#### **Ventaja competitiva, creación de valor y rentabilidad:**

La ventaja competitiva conduce a una rentabilidad superior. En su nivel más básico, la rentabilidad de una compañía depende de tres factores: 1) el valor de los clientes adjudica a los productos; 2) el precio que una compañía cobra por sus productos, y 3) los costos por crear esos productos. El valor que los clientes adjudican a un producto refleja la utilidad que derivan de él o la satisfacción que obtienen al consumirlo o poseerlo. Pues bien, dado ello deducimos que el valor no es igual al precio, porque el valor es la función, beneficios y la diferenciación del producto que puede ofrecer a sus clientes.

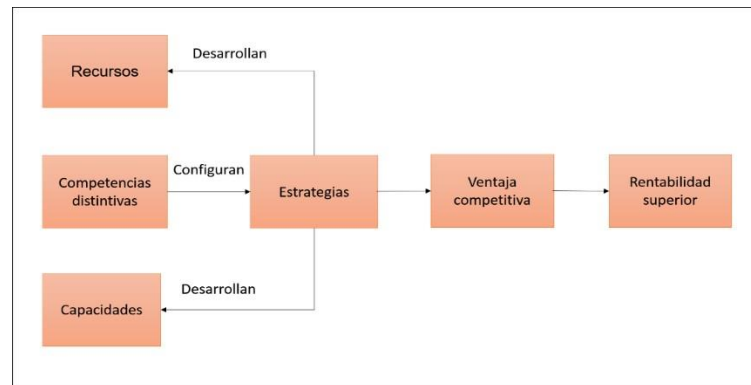


Figura 6: Estrategias, recursos, capacidades y competencias Berumen (2006)

### Recursos, capacidades y competencias

Una compañía puede tener recursos específicos y valiosos, pero si no tiene capacidad para usarlos con efectividad, quizá no consiga crear una competencia distinta. También es importante saber que una compañía tal vez no necesite recursos específicos y valiosos para establecer una competencia distinta siempre y cuando tenga capacidades que no posee ningún otro competidor.

Para que una compañía sea dueña de una competencia distintiva, debe tener, cuando menos: 1) un recurso específico y valioso y las capacidades (habilidades) necesarias para aprovechar ese recurso, o 2) una capacidad específica para administrar los recursos. La competencia distintiva de una compañía es más fuerte cuando posee recursos específicos y valiosos, así como las capacidades específicas para administrarlos.

### Rol de estrategia

La figura 6 ilustra la relación que existe entre las estrategias de una compañía, sus competencias distintivas y su ventaja competitiva. Las competencias distintivas configuran las estrategias que aplica una compañía, y ellas conducen a una ventaja competitiva y una rentabilidad superior. Sin embargo, también es muy importante saber que las estrategias que adopta una compañía desarrollan nuevos recursos y capacidades o fortalecen los recursos y las capacidades existentes, mejorando con ello sus competencias distintivas. Por lo tanto, la relación entre las competencias y las estrategias distintivas no es lineal, sino recíproca, es decir, una relación donde las competencias configuran las estrategias y estas sirven para desarrollar y crear competencias distintivas.

### **Competencias distintivas:**

Hill.Jones.Schilling (2015) en su libro “Administración Estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral”, señala que la ventaja competitiva se basa en las competencias distintivas, las cuales son las fortalezas específicas de una compañía que le permiten diferenciar sus productos de los que ofrecen sus rivales y tener costos sustancialmente más bajos que los de ellos. Las competencias distintivas nacen de dos fuentes que se complementan: los recursos y las capacidades.

### **Recursos**

Son todos los activos, procesos organizativos atributos, información, y conocimiento controlados por una empresa, que le permite conseguir e implementar estrategias que mejoran su eficiencia y eficacia, además para que los valores de recursos sean fuentes de ventajas competitivas requiere necesariamente cooperación y coordinación entre los mismo.

Robbins Coulter (2014) nos dice que los recursos son los activos financieros, físicos, humanos e intangibles que emplea para desarrollar, manufacturar y entregar productos a sus clientes; representan el “qué” posee la organización. Por otro lado, sus capacidades son las habilidades y actitudes con que cuenta para realizar las tareas requeridas por su actividad de negocio constituye en “cómo” realiza su trabajo la organización.

Los recursos son activos que usa la organización para desarrollar, producir y entregar productos a sus clientes.

Cruz: (2001) señala que deben considerarse como recursos aquellos activos tangibles e intangibles que se vinculen a la empresa de forma semi-permanente, como ocurre con marcas, conocimiento tecnológico, personal calificado, contactos comerciales, maquinaria, procedimientos eficientes y capital.

Para Dávila (2004) indica que los recursos son todos los activos, capacidades, procesos organizativos, conocimientos y otros, controlados por una empresa que permite la implementación de estrategias que mejoran su eficiencia y eficacia.

Para Cruz (2001) los recursos se clasifica recursos tangibles, intangibles, entendiendo por tangibles a recursos físicos en la empresa como (la localización de planta, los edificios y equipos), así como los financieros (fondos internos y capacidades de endeudamiento) y recursos intangibles, basados en la información incluyendo los

recursos humanos, tecnológicos y comerciales, marcas, patentes, reputación y relaciones que establezca la empresa.

### **Recursos Tangibles**

Son bienes materiales, como terrenos, edificios, plantas fabriles, equipamiento, inventario y dinero.

Los recursos según Sainz (2002) son aquellos que tiene una expresión material en forma de elementos productivos físicos o de medios financieros, su valoración esta recogida por documentos contables, entre ellos tenemos:

#### **Activos físicos**

Tiene que ver con el tamaño, localización, nivel técnico, flexibilidad de la planta, uso de terrenos y edificios, reserva de materia prima que limitan posibilidades de la producción de la empresa y determinar su potencia de coste y ventaja en la calidad,

La localización de la planta es importante porque determina los ingresos y beneficios de los empresarios debido al coste de transporte, espacio y tiempo, puesto que si el lugar de producción donde existe mayor influencia de comprado permite tener mayores niveles de venta, ingresos y mejores canales de distribución.

Gareth (2008) nos dice que, por el lado de la producción, en el proceso de creación de valor, las habilidades en las ventas pueden contribuir directamente a lograr una ventaja de bajo costo o de diferenciación.

El papel que desempeña la administración de materiales tanto por el lado de los insumos, como por el de la producción también es crucial. La calidad de relación entre una compañía y sus proveedores también pueden afectar la calidad de los insumos. Un proveedor estará más dispuesto a invertir en equipo especializado para producir insumos de mayor calidad si confía en la organización.

#### **Activos financieros**

Los activos financieros según Grant (1996) manifiesta que los activos financieros pretenden identificar la capacidad de endeudamiento y de generación recursos propios, con los que poder soportar las decisiones de inversión y aumentar la posibilidad de resistencia a los ciclos económicos.



Según Aragón y Rubio (2005) señalan "los activos financieros que la empresa realice una planificación a corto plazo, implementar y controlar sistemas de contabilidad de costes."

Según Fred R. David (2013) señala que una empresa debería tener suficiente deuda en su estructura de capital para aumentar su rendimiento sobre la inversión, mediante la aplicación de deuda a productos y proyectos que generan más utilidades que el costo de la deuda. En periodos de bajas ganancias, una estructura de capital con exceso de deuda puede poner en peligro los rendimientos de los accionistas, así como la supervivencia de la empresa.

Por lo general y sin importar las circunstancias, se debe cumplir con las obligaciones de deudas fijas. Esto no significa que emitir acciones siempre será mejor que la deuda contraída por préstamos de capital.

Gerardo Guajardo Cantú & Nora E. Andrade de Guajardo (2014) señala que la liquidez trata de reflejar la relación entre los recursos financieros de que dispone una empresa en el corto plazo para enfrentar las obligaciones de pago contraídas en el mismo periodo. Mientras más liquidez exista mayor será la posibilidad de los pasivos sean pagados, ya que se cuenta con activos suficientes que puedan convertirse en efectivo cuando así lo requiera. Sin embargo, tener bastante liquidez también puede significar la existencia de recursos económicos ociosos.

### **Recursos Intangibles**

Son bienes materiales, creados por los administradores y otros empleados como los nombres de marca, la reputación de la compañía, el conocimiento especializado que los empleados han adquirido por medio de la experiencia y la propiedad intelectual de la compañía, como las patentes, los derechos de autor y las marcas registradas.

Los recursos son importantes porque permiten a la empresa crear una fuerte demanda para sus productos y/o reducir sus costos.

Lo recursos pueden conducir a una ventaja competitiva sostenible si este no llega a poseer los competidores y que estos no sean accesibles para los rivales (difícil de imitar).

Los recursos intangibles proporcionan na un factor de diferenciación, además nos son recursos disponibles en el mercado uno que generalmente han de nacer y desarrollarse dentro de la empresa de modo complejo y con un cierto periodo de tiempo.

Según Dávila (2004) "los recursos intangibles son aquellos factores que no tiene una manifestación material o física, dado a que se refiere a factores tales como la capacidad de innovación, tecnológica de la empresa, la imagen comercial de sus productos entre otros."

Son recursos que necesitan un periodo de tiempo para su obtención y obtención del éxito, no se alcanza solo con dinero, depende de tiempo para su implementación y desarrollo. La mayoría de recursos intangibles son específicos de la organización en la que se encuentran al tener valor y generar beneficios en función de su relación con el resto de activos que posee la empresa.

### **Capital humano**

Los recursos humanos conforman una de las críticas más importante para el éxito empresarial dado que son ellos quienes constituyen la base y son finalmente los protagonistas de su funcionamiento.

Según Catresariá Fernández y Fernández (2006) indica que:

La competitividad se debe a gran medida a la calidad de recursos humanos, de forma que la competencia de los empleados y su continuo desarrollo en que la formación ocupa un puesto primordial se convierte en un factor permanente de ventaja competitiva (p. 213).

Para Sainz (2002) "el concepto de recursos humanos se refiere por tanto a capital humano que está bajo el centro, de la empresa, entendiendo por el conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes inherentes a los individuos" (p. 37).

Nevado y López (2000) opina que "El capital humano pretende recoger los conocimientos, aptitudes, motivación, formación, de trabajadores de la empresa, que facilitan tener los efectos adecuados para el futuro."

A través de concepto de rotación del personal el mismo autor dice que puede considerar el grado de estabilidad y de permanencia de los empleados en la estructura de la empresa, el cual es un valor que puede considerarse como indicador de un mayor nivel de integración del personal con la organización.

Según Gareth R. Jones (2008) demostró que una fuente de ventaja competitiva es la competencia esencial que se basa en las capacidades de coordinación en ventas. La función de ventas suele utilizar una estructura horizontal y descentralizada para coordinar sus actividades debido a que el principal mecanismo de control en un

ambiente de ventas son los sistemas de pagos por incentivos en vez de la supervisión directa por parte de los gerentes.

Hoy en día una empresa depende del trabajo de sus colaboradores si ellos realizan su trabajo eficiente y eficazmente, para ello los administradores han considerado conveniente apoyarlos con el uso de la tecnología, en lo cual deben ser capacitados para dichos cambios tecnológicos.

Según Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske (2011) considera que los trabajadores deben ser muy hábiles para manejar la responsabilidad de equipo sustancial para una parte importante del proceso de manufactura. Los miembros del equipo deben entender la tecnología para supervisar las funciones de la máquina y ser hábiles para diagnosticar la solución a problemas, así como para comunicarse y corregir rápidamente los desperfectos que suelen ocurrir; por lo tanto, el cambio tecnológico modifica en esencia la cantidad y tipo de capacitación.

No existe un método de motivación que funcione para todos y, como sugiere las teorías que estudian el tema los individuos digieren en las recompensas que desean, en la forman en que intentan satisfacer sus necesidades y en como visualizan la justicia de lo que los administradores tratan de hacer por ellos y del ambiente laboral.

Sin embargo, dichos autores también nos señalan que si se pueden tomar en cuenta estos aspectos para la motivación:

- Un jefe justo.
- Creer en la compañía.
- Seguridad en el lugar de trabajo.
- Trabajo significativo.
- Oportunidades de capacitación y aprendizaje.
- Flexibilidad en el horario de trabajo.
- Realimentación constructiva.
- Sistemas de recompensas oportunos y justos.

### **Reputación**

La reputación es la imagen que se tiene en función de su conducta en el pasado y que constituye la base para predecir su comportamiento futuro, además condiciona términos en los que la empresa se relaciona con sus proveedores, trabajadores, clientes, acreedores, e interacciones con los competidores.

Según Fernández, Montes y Vasquez (1996) añade que “existe diversas formas de crear una reputación de alta calidad, una de ellas consiste en establecer un compromiso que se mostrara caro para las empresas si el producto no alcanza dicho nivel de calidad, las garantías y los gastos en publicidad cumplen este papel”.

Una empresa puede proteger su reputación comercial y la de sus productos a través de los derechos de propiedad constituidos sobre su marca, nombre comercial.

Como menciona Sainz (2002), la reputación puede ser entendida de una forma dinámica, como una variable resultado del proceso de inversión acumulado en el tiempo, a través de los sucesivos gastos en Marketing realizados en cada periodo. En este caso los valores de reputación o imagen van a ser estimados a partir de la medición del esfuerzo en Marketing.

### **Capacidades**

Las capacidades son las habilidades de una compañía para coordinar sus recursos y para darles un uso productivo. Estas habilidades residen en las reglas, las rutinas y los procedimientos de una organización, es decir, en el estilo o la manera que esta toma decisiones y administra sus procesos internos para alcanzar sus objetivos organizacionales.

En conclusión, las capacidades de una empresa son producto de su estructura organizacional y de sus procesos, sistemas de control y estrategia de contratación. Especifican el cómo y el dónde se toman las decisiones en la empresa, las clases de conductas que premian y sus normas y valores culturales. Las capacidades son intangibles. No residen en los individuos, sino en la forma en que ellos interactúan, cooperan y toman decisiones en el contexto de una organización.

Al igual que los recursos, las capacidades son particularmente valiosas si sirven para que la compañía pueda crear una fuerte demanda para sus productos y/o reducir sus costos.

Montegut (2006) sostiene que la tendencia de los recursos no garantiza por sí mismo la consecución de unos buenos resultados, según Fong (2002) los trabajos, señalan que las empresas obtienen beneficios no porque poseen los mejores recursos, sino porque sus capacidades le permiten hacer el mejor uso de estos.

Dentro de la teoría de los recursos y capacidades, otro de los conceptos es el de capacidades, Cruz (2001) afirma que las capacidades son las habilidades y conocimientos específicos que posee la empresa para desarrollar sus recursos, combinándolos, entre ellas utilizando procesos organizacionales, para alcanzar el

objetivo deseado basándose en un desarrollo e intercambio a través del capital humano de la misma, mediante procesos tangibles, e intangibles que son específicos y se desarrollan a lo largo del tiempo mediante interacciones complejas entre los recursos.

Otra definición de capacidades según Cruz (2001) la principal diferencia entre recursos y capacidades vendría a darse por que el concepto de recursos es estático y el de capacidad es dinámico. Las capacidades no pueden ser adquiridas sino construidas de forma colectiva dentro del marco de la organización y trascendente así a las habilidades meramente individuales de sus componentes. Agrega que se trata de un proceso que implica tiempo y tiempo y evolución y donde una capacidad superior para aprender de la experiencia es un elemento crítico en la potenciación de las habilidades de una empresa.

De este modo las capacidades se convierten en un elemento clave en la generación de ventaja competitiva que finalmente podrán conducir a la obtención de beneficios superiores.

La capacidad son habilidades que permite que los recursos actúen de forma conjunta en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos a que se destinan.

Robbins Coulter (2014) sostiene que las principales capacidades de generación de valor de la organización son sus competencias fundamentales. En conjunto, los recursos y las competencias fundamentales determinan cuáles son sus herramientas competitivas.

Las capacidades son habilidades y actitudes con que cuenta la organización para realizar las tareas requeridas por su actividad de negocios.

### **Clasificación de las capacidades**

Fong (2002) señala que los recursos se pueden analizar como entidades independientes, mientras que las capacidades requieren para su comprensión del estudio de los procesos y entidades en el que se manifiestan, además las capacidades tiene dos roles importantes, primero está asociado a la posesión de habilidades fundamentalmente para resolver los problemas cotidianos mediante las cuales, las capacidades pueden ser consideradas como las economías de experiencia de habilidades y de conocimientos que toman forma como rutinas organizativas, la segunda es la habilidad de la organización para utilizar los recursos y capacidades funcionales que permite el mantenimiento de la ventaja competitiva.

## Capacidad de Marketing

El desarrollo de la capacidad de marketing es importante para las empresas, especialmente cuando estas están comenzando, logrando un desarrollo de la capacidad de marketing las empresas pueden lograr aumentos en sus cotas de facturación o en volúmenes de negocios.

Para enfrentarse a la creciente competencia y proporcionar al cliente el máximo de satisfacción, es preciso dominar información veraz u oportuna y tener al día todos los recursos necesarios para ser capaz de aplicarlos cuando sea oportuno.

Gareth R. Jones (2008), señala que el marketing y las ventas ayudan a diferenciar los productos al decirles a los clientes por qué razón los productos de una compañía pudieran ser mejores que los de otra. Una competencia esencial de marketing puede disminuir el costo de las actividades para crear valor.

Según Kotler (2000) señala que la festividad del mercado de una compañía división o línea de producto depende en gran medida de la combinación de otras actividades.

La filosofía del cliente que se presenta cuando la administración reconoce la primacía del mercado y de las necesidades del cliente a elaborar los planes y las operaciones de la compañía.

Organización del mercado integral: la empresa busca llevar a cabo tareas de análisis, implementación y control de mercado.

Información adecuada sobre mercadeo: la administración recibe el tipo y calidad de información que se requiere para desarrollar un mercadeo eficaz.

Orientación estratégica: la gerencia de mercadeo genera estrategias y planes innovadores para un crecimiento y productividad a largo plazo.

Funcionamiento eficiente: los planes de mercadeo se implementan de una manera efectiva respecto a los costos y los resultados se controlan para una rápida medida correctiva.

Según Hernández (2001) afirma que:

La orientación es la manera de mercadeo, el concepto de marketing mantiene que el éxito organizacional depende de la medida en que una empresa estudia las necesidades y deseos de sus clientes y les suministra factores mejores que los de la competencia (p. 121).

Por otro lado, Rubio Aragón (2002) indica que “la capacidad de marketing se logra cuando las empresas poseen una clara orientación al mercado y sobre todo hacia el cliente y de esta manera la empresa logra distinguirse de las otras empresas” (p.71).

Robbins Coulter (2014) afirma que, si se le implementa apropiadamente, la calidad puede representar un buen mecanismo para que las organizaciones generen una ventaja competitiva sostenible. Esa es la razón por la que muchas compañías aplican conceptos de administración en la calidad en un intento por distinguirse de la competencia si la empresa es capaz de mejorar de forma continua la calidad y confiabilidad de sus productos, podría contar con una ventaja competitiva muy difícil de quebrantar.

La calidad puede significar una estrategia de marketing, pues el brindar un producto con estándares de calidad propiciará ventaja competitiva.

Según Fred R. David (2013), considera que las empresas y organizaciones deben alentar a sus empleados a crear sitios web que permiten a los usuarios agregar, eliminar y evitar contenido con respecto a preguntas frecuentes e información acerca de toda la cadena de actividades de valor de la empresa.

El marketing en la actualidad tiene que ver más con construir una relación recíproca con los clientes en lugar de solo informarles acerca de un producto o servicio. Las empresas deben lograr que sus clientes se involucren en el sentido web de su empresa y pedirles sus sugerencias en términos de desarrollo de producto, servicio al cliente e ideas.

### **Sistemas de información**

La literatura muestra la incorporación de nuevos sistemas de información propicia el éxito competitivo de las empresas, por lo tanto, estos sistemas de información deben ser rápidos, sencillos, transparentes, y prácticos, que permitan afrontar las incertidumbres del entorno y fomentar la creatividad e innovación, además la incorporación de estos sistemas facilita la planificación y estimulan el control de los procesos y produce la información y comunicación para la gestión de la empresa. Según Rubio y Sánchez (2002) enfatizan que los sistemas deben ser rápidos, sencillos, transparentes y prácticos.

Juan Francisco Álvarez Illanes (2011) señala que el seguimiento y evaluación periódica de la información que arroja el monitoreo y tiene como objetivo orientar la toma de decisiones se aplica información relacionada con el grado de ejecución de programas



y de realización de compromisos, estándares de calidad, alcance de los resultados. Contrasta las diferencias entre ambos y definir los cursos de acción pertinentes.

Gareth R. Jones (2008) demostró que los sistemas de inventarios “justo a tiempo” y el almacenamiento computarizado reducen los costos de manejar y distribuir los inventarios. Las habilidades de los gerentes de compra para desarrollar relaciones a largo plazo con los proveedores y distribuidores pueden llevar a una ventaja de bajo costo o diferenciación.

### **Capacidad de dirección**

De acuerdo con Rubio Sánchez (2002) dentro de la capacidad de dirección es necesario resaltar la capacidad del directivo para influir el comportamiento en los demás con el fin de conseguir los objetivos organizacionales, individuales o personales, consiste en definir la misión, objetivos claves, alineación con los planes y proyectos de mejora. El nivel de educación al ser un reflejo de conocimientos y habilidades se relaciona positivamente con la capacidad directiva para realizar elecciones estratégicas de acuerdo con las exigencias del entorno, implementando soluciones creativas a los problemas de las empresas.

Por otra parte, como afirma Moss Kanter (2000), El líder como dinamizador del cambio y animador de la acción. El conocimiento no es suficiente sin la acción. Son muchos los frenos al logro de los objetivos empresariales y casi todos, aunque nos cueste admitirlo, están dentro, en nosotros mismos y en nuestro equipo. Nos pasa lo que a Oscar Wilde que acuñó una célebre frase: «Yo lo resisto todo menos la tentación». Como empresarios, como gestores, como directivos, debemos saber que de nada nos sirve estar bien informados si no somos capaces de resistir la tentación, de disciplinarnos y disciplinar a nuestro equipo en el logro de los objetivos personales y profesionales.

El desarrollo del recurso humano se basa en el papel y responsabilidad que desarrolla cada área, la creación de ideas de cada gerencia para el logro de los objetivos, la automotivación que tenga cada gerente para el logro de objetivos más altos. Juan Francisco Álvarez Illanes (2011).

Brian Tracy (2003), menciona que el 70 por 100 de las decisiones que toma una persona resultan inadecuadas pasados tres años. El éxito del directivo se basa mucho más en saber reconocer el error y rectificar, que en acertar en la decisión.



La incidencia de la gerencia en la competitividad de la empresa es asimilable a la del patrón en una regata de vela o a la del piloto en una carrera de Fórmula 1. Uno de los últimos trabajos desarrollados por la Universidad de Harvard en torno a las claves de la competitividad (Joyce, Noria y Roberson, 2004) nos muestra que el compromiso y la preparación de la alta dirección es el principal factor explicativo en la varianza de los resultados de las empresas. Si para algo sirve la formación a la alta dirección es para ayudar a comprender la realidad circundante a nuestros directivos, al mismo tiempo que resulta imprescindible para derribar paradigmas erróneos u obsoletos. Es en este punto en el que los datos sobre la visión de nuestros gerentes ante aspectos clave para la competitividad pueden resultar determinantes.

Reconocemos la necesidad de contar con un gerente con estudios universitarios teniendo en cuenta que con su capacitación y adiestramiento se pueda facilitar el proceso de toma de decisiones. Esta persona estaría apoyada en las capacidades de los encargados del nivel administrativo (mercadotecnia, producción, recursos humanos y finanzas) y los encargados del nivel operativo (empleados). El responsable o gerente de la empresa no deberá olvidar que los recursos son muy importantes, pero más importantes que cualquier recurso son las personas, y el grado de motivación que tengan para realizar bien su trabajo será la clave más relevante para lograr el éxito de su empresa.

Según Gareth R. Jones (2008), señala que los gerentes deben evaluar en todo momento si su estructura y cultura organizacional actuales son congruente con la estrategia de nivel empresarial de la organización. De no ser así, deben hacer de inmediato los cambios necesarios para mejorar su posición competitiva.

### **Ventaja competitiva y Modelo de Negocios de una compañía:**

Hill Jones Schilling (2015) en su libro “Administración Estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral”, señala que los administradores no toman sus decisiones en un vacío competitivo. Su compañía compite con otras para hacerse de clientes. La competencia es un proceso muy rudo del que solo las compañías más eficientes y eficaces sales triunfadoras. Con el propósito de maximizar el valor para los accionistas, los administradores deben formular e implementar estrategias que permitan a sus empresas superar a sus rivales y lograr una ventaja competitiva. Tomando en cuenta ello podemos decir que una empresa puede tener mayor competitividad en base a su rentabilidad y crecimiento de utilidades. La clave para comprender la ventaja

competitiva consiste en apreciar como las diferentes estrategias que los administradores implementan crean actividades que se integran y distinguen de sus rivales a una compañía y le permiten superarlos de modo consistente. Un modelo de negocios es la forma en que los administradores piensan que se deben integrar las estrategias de su compañía en un todo congruente, permitiéndole tener ventaja competitiva y una rentabilidad y un crecimiento de utilidades superiores. Un modelo de negocios abarca todo lo concerniente a la forma en que una compañía:

- Escogerá a sus clientes.
- Definirá y diferenciará los productos que ofrece.
- Creará valor para sus clientes.
- Adquirirá y conservará a los clientes.
- Producirá bienes o servicios.

## CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

### 3.1 Formulación de la Hipótesis

Según Hernández (2006), Metodología de la Investigación. México: Mc: Mc Graw Hill. comenta en el capítulo 6 Formulación de Hipótesis, que no todas las investigaciones tienen que tener hipótesis, pues el hecho de formular o no formular una depende de un factor esencial “el alcance del mismo”.

Sin embargo, en el presente trabajo de investigación, se considera la hipótesis debido a que se quiere demostrar la influencia entre ambas variables; Gestión del talento humano y Competitividad.

Tipos de alcances de estudio:

- Exploratorio (En estas no se formulan hipótesis)
- Descriptivo (Sólo se formulan hipótesis cuando se pronostica un hecho o dato)
- Correlacional (Se formulan hipótesis correlacionales)
- Explicativo (Se formulan hipótesis causales)

### 3.2 Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Gestión del talento humano	Es el conjunto integral de actividades gerenciales (conjunto de políticas y prácticas) relacionados con las personas o recursos a cargo de especialistas y administradores como integrar, organizar, recompensar desarrollar, retener y evaluar a las personas que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización orientándolos hacia el logro de objetivos estratégicos, construyendo así una ventaja sobre los rivales se incluye dentro de	Integración	Reclutamiento de personal Selección de personal
		Organización	Diseño de puestos Evaluación del desempeño
		Recompensa	Recompensas y remuneración Prestaciones y servicios
		Desarrollo	Formación y desarrollo Programas de cambio Programas de comunicación
			Retención

los procesos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación Auditoría de desempeño (Chiavenato, 2008, p. 9).	Sistema de información administrativa
	Banco de datos

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Sub Dimensione	Indicadores	
Competitividad	En el ámbito nacional predomina la idea de que para que las empresas logren una mayor competitividad se requiere simplemente de un aumento sostenido de la inversión y de la apertura comercial. El análisis del concepto de competitividad visto desde la óptica de diferentes autores, permitirá comprobar que el mismo es mucho más rico que lo que comúnmente se entiende y que conseguir una auténtica competitividad sostenible a través del tiempo exige de la implementación de una diversidad de políticas que permitan la superación de los obstáculos existentes para lograrla. Michael Porter, (1990) Teoría de la competitividad.	Recursos tangibles	Activo físico	Localización o ubicación	
			Activo financiero	Tipo de empresa	
		Recursos intangibles	Capital humano	Disponibilidad de crédito	Liquidez
				Nivel de rotación	Tipo de incentivos
				Experiencia laboral	Nivel de capacitaciones
		Capacidades	Reputación	Nivel de Prestigio	Utilización de herramientas de marketing
				Capacidad de marketing	Atención a grupos de interés
				Capacidad directiva	Planteamiento de políticas de formación del personal
					Formación constante
				Sistemas de información	Registro de actividades
	Utilización de programas computarizados				

Nota: Elaboración en base a las dos variables de la investigación

### 3.3 Diseño de investigación

**Investigación no experimental** Para (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). "Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos" (p. 152).

**Diseños transeccionales (transversales)** Para (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). "Investigaciones que recopilan datos en un momento único" (p. 154).

**Estudios explicativos** Para (Hernández, Fernández y Baptista, 2014) "Pretenden establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian" (p. 95)

### 3.4 Unidad de estudio

El colaborador en Xtreme People Store Cajamarca 2018

### 3.5 Población

Para (Hernández, Fernández y Baptista, 2014) "Población o universo Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones" (p.174).

La población estuvo conformada por todos los colaboradores de la empresa Xtreme People Store E.R.I.L. Cajamarca 2018; que a continuación se detalla:

Tabla 1 colaboradores de la empresa Xtreme People Store E.R.I.L. Cajamarca 2018

Cargo	Número de Colaboradores
Gerente	1
Administrador	1
Administrador de Redes Sociales	1
Contador	1
Vendedor Fijo	4
Vendedor reten	1
Vigilante	1
<b>Total</b>	<b>10</b>

Fuente: Administración de la empresa Xtreme People Store E.R.I.L. Cajamarca 2018

### 3.6 Muestra (muestreo o selección)

Muestra no probabilística o dirigida Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación.

Para la presente investigación se utilizó las mismas unidades de estudio de la población

### 3.7 Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

**Técnicas.** - Se utilizó la encuesta para las variables de la gestión del talento humano en la competitividad.

**Instrumentos.** - Se utilizó el cuestionario en variable de la gestión del talento humano para conocer la gestión del talento humano y la competitividad del colaborador Xtreme People Store Cajamarca 2018.

**Procedimientos de recolección de datos.** - Se aplicó los instrumentos de recolección y se ingresó los datos a un programa estadístico IBM SPSS (Statistical Product and Service Solutions) versión 24.

### 3.8 Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

**Método cualitativo.** – Se utilizó para cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada.

#### Instrumentos

Para el instrumento de la variable gestión de talento humano se realizó el baremo

Cálculos		Gestión del talento humano	
n=	36	Nunca	36 65
Min=	36	Casi Nunca	65 94
Max=	180	A veces	94 123
Rango=	144	Casi Siempre	123 152
Intervalo	5	Siempre	152 181
Amplitud	29		

Para el instrumento de la competitividad se realizó el baremo

Cálculos		Competitividad	
n=	31	Nunca	31 56
Min=	31	Casi Nunca	56 81
Max=	155	A veces	81 106
Rango=	124	Casi Siempre	106 131
Intervalo	5	Siempre	131 156
Amplitud	25		

Para la dimensión de recursos tangible se utilizó el baremo

Cálculos		Recursos tangibles	
n=	5	Nunca	5 9
Min=	5	Casi Nunca	9 13
Max=	25	A veces	13 17
Rango=	20	Casi Siempre	17 21
Intervalo	5	Siempre	21 25
Amplitud	4		

Para la dimensión de recursos intangible se utilizó el baremo

Cálculos		Recursos intangibles	
n=	10	Nunca	10 18
Min=	10	Casi Nunca	18 26
Max=	50	A veces	26 34
Rango=	40	Casi Siempre	34 42
Intervalo	5	Siempre	42 50
Amplitud	8		

Para la dimensión de capacidades se utilizó el baremo

Cálculos		Capacidades	
n=	16	Nunca	16 29
Min=	16	Casi Nunca	29 42
Max=	80	A veces	42 55
Rango=	64	Casi Siempre	55 68
Intervalo	5	Siempre	68 81
Amplitud	13		

A partir de la aplicación del instrumento de medición, se analizaron y procesaron los resultados mediante el programa estadístico IBM SPSS (Statistical Product and Service Solutions) versión 24, para los 36 ítems de la Variable Gestión del talento Humano y 31 ítems para la Variable Competitividad, obteniéndose una Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) que indica una confiabilidad significativa del 0.82 que supera el mínimo establecido de 0.50, lo que denota un nivel alto de precisión del instrumento.

#### Procedimientos de análisis de datos:

**Análisis de estadística descriptiva.** - Se describen los datos, valores, puntuaciones y distribución de frecuencias para cada variable. Se representan mediante tablas.

**Análisis de estadística inferencial.** - En la estadística inferencial, la hipótesis es una proposición respecto a uno o varios parámetros. El análisis consiste en determinar si la hipótesis se utilizó la prueba no paramétrica de somers.

$$D_{yx} = \frac{\#acuerdos - \#desacuerdos}{\# \text{ depares no ligados en la variable A}}$$

$$D_{yx} = \frac{\#acuerdos - \#desacuerdos}{\# \text{ depares no ligados en la variable B}}$$



## CAPÍTULO 4. RESULTADOS

**Objetivo General** Determinar la influencia de la gestión del talento humano en la competitividad de los colaboradores en Xtreme People Store Cajamarca 2018

Tabla 2 Gestión del talento humano en la competitividad de los colaboradores en Xtreme People Store Cajamarca 2018

Competitividad	Gestión del talento humano											
	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Nunca	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Casi Nunca	0	0.0%	1	10.0%	0	0.0%	2	20.0%	0	0.0%	3	30.0%
A veces	0	0.0%	2	20.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	20.0%
Casi Siempre	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	10.0%	1	10.0%
Siempre	0	0.0%	0	0.0%	1	10.0%	1	10.0%	2	20.0%	4	40.0%
Total	0	0.0%	3	30.0%	1	10.0%	3	30.0%	3	30.0%	10	100.0%

Nota: Encuesta aplicada a los colaboradores en Xtreme People Store Cajamarca 2018

De los 10 colaboradores, el 40% de los colaboradores presentaron siempre competitividad de ellos el 20% de los colaboradores presentaron siempre gestión de talento humano y solo un 10% de los colaboradores presentaron casi siempre gestión de talento humano en Xtreme People Store Cajamarca 2018

Para comprobar la hipótesis de investigación se utilizó la prueba estadística no paramétrica de Somers para variables ordinales donde la significación aproximada es (Sign. aprox. = 0.036) es menor que el nivel de significación ( $\alpha = 0.05$ ) por lo tanto podemos afirmar que si existe influencia de la gestión del talento humano en la competitividad de los colaboradores en Xtreme People Store Cajamarca 2018

La empresa Xtreme People Store cuenta con un adecuado reclutamiento, y selección de personal, un adecuado diseño de puestos y una evaluación permanente del personal, también sobre recompensas y remuneraciones de los servicios formación y desarrollo, estos influyen en los recursos tangibles e intangibles y en los trabajadores de la empresa capacitaciones de la empresa.

**Objetivo específico 1** Determinar la influencia de la gestión del talento humano en la competitividad en la dimensión de recursos tangibles de Xtreme People Store Cajamarca 2018.

Tabla 3 Gestión del talento humano en la competitividad en la dimensión de recursos tangibles de Xtreme People Store Cajamarca 2018

Competitividad		Gestión del talento humano										Total	
		Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre			
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Recursos tangibles	Nunca	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Casi Nunca	0	0.0%	2	20.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	20.0%
	A veces	0	0.0%	1	10.0%	0	0.0%	2	20.0%	0	0.0%	3	30.0%
	Casi Siempre	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	20.0%	2	20.0%
	Siempre	0	0.0%	0	0.0%	1	10.0%	1	10.0%	1	10.0%	3	30.0%
	Total	0	0.0%	3	30.0%	1	10.0%	3	30.0%	3	30.0%	10	100.0%

Nota: Encuesta aplicada a los colaboradores en Xtreme People Store Cajamarca 2018

En los recursos tangibles; de los 10 colaboradores, el 30% de los colaboradores presentaron siempre competitividad en la dimensión recursos tangibles; en donde se observó que del 10% de los colaboradores presentaron siempre gestión de talento humano y solo un 10% de los colaboradores presentaron casi siempre gestión de talento humano en Xtreme People Store Cajamarca 2018

Para comprobar la hipótesis de investigación se utilizó la prueba de estadística no paramétrica d de Somers para variables ordinales donde la significación aproximada es (Sign. aprox. = 0.011) es menor que el nivel de significación ( $\alpha = 0.05$ ) por lo tanto podemos afirmar que existe influencia de la gestión del talento humano en la competitividad en la dimensión de recursos tangibles de Xtreme People Store Cajamarca 2018.

La empresa Xtreme People Store, es una micro empresa; cuenta con dos locales ubicados en el centro de la Ciudad de Cajamarca; sus productos son dirigidos principalmente a clientes jóvenes, el cual es muy exigente y siempre busca innovadores productos, es por eso que la empresa siempre está a la vanguardia.

La empresa tiene disponibilidad de crédito en entidades bancarias, además de tener disponibilidad de crédito con los distintos proveedores, la empresa también cuenta con una liquidez disponible en casos de alguna emergencia.

**Objetivo específico 2** Determinar la influencia de la gestión del talento humano en la competitividad en la dimensión de recursos intangibles de Xtreme People Store Cajamarca 2018.

Tabla 4 Gestión del talento humano en la competitividad en la dimensión de recursos intangibles de Xtreme People Store Cajamarca 2018

Competitividad	Gestión del talento humano												
	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre		Total		
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	
Recursos intangibles	Nunca	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Casi Nunca	0	0.0%	2	20.0%	0	0.0%	1	10.0%	0	0.0%	3	30.0%
	A veces	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	20.0%	0	0.0%	2	20.0%
	Casi Siempre	0	0.0%	1	10.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	10.0%	2	20.0%
	Siempre	0	0.0%	0	0.0%	1	10.0%	0	0.0%	2	20.0%	3	30.0%
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>	<b>3</b>	<b>30.0%</b>	<b>1</b>	<b>10.0%</b>	<b>3</b>	<b>30.0%</b>	<b>3</b>	<b>30.0%</b>	<b>10</b>	<b>100.0%</b>

Nota: Encuesta aplicada a los colaboradores en Xtreme People Store Cajamarca 2018

En los recursos intangibles; de los 10 colaboradores, el 30% de los colaboradores presentaron siempre competitividad de ellos el 10% de los colaboradores presentaron siempre gestión de talento humano y solo un 10% de los colaboradores presentaron casi siempre gestión de talento humano en Xtreme People Store Cajamarca 2018

Para comprobar la hipótesis de investigación se utilizó la prueba de estadística no paramétrica d de Somers para variables ordinales donde la significación aproximada es (Sign. aprox. = 0.034) es menor que el nivel de significación ( $\alpha = 0.05$ ) por lo tanto podemos afirmar que influencia de la gestión del talento humano en la competitividad en la dimensión de recursos intangibles de Xtreme People Store Cajamarca 2018.

Se observó que la empresa Xtreme People Store, a sus colaboradores se les brindaba incentivos por ventas en temporadas altas en los meses julio y diciembre acorde al trabajo desempeñado; por lo cual la rotación del personal era mínima adquiriendo experiencia laboral. También se realizaron capacitaciones sobre liderazgo, atención al cliente que influyen en las ventas de la empresa.

**Objetivo específico 3** Determinar la influencia de la gestión del talento humano en la competitividad en la dimensión de capacidades de Xtreme People Store Cajamarca 2018.

Tabla 5 Gestión del talento humano en la competitividad en la dimensión de capacidades de Xtreme People Store Cajamarca 2018

Competitividad		Gestión del talento humano											
		Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi Siempre		Siempre		Total	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Capacidades	Nunca	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
	Casi Nunca	0	0.0%	1	10.0%	0	0.0%	1	10.0%	0	0.0%	2	20.0%
	A veces	0	0.0%	1	10.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	10.0%	2	20.0%
	Casi Siempre	0	0.0%	1	10.0%	1	10.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	20.0%
	Siempre	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	20.0%	2	20.0%	4	40.0%
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>	<b>3</b>	<b>30.0%</b>	<b>1</b>	<b>10.0%</b>	<b>3</b>	<b>30.0%</b>	<b>3</b>	<b>30.0%</b>	<b>10</b>	<b>100.0%</b>

Nota: Encuesta aplicada a los colaboradores en Xtreme People Store Cajamarca 2018

Con respecto a las capacidades; de los 10 colaboradores, el 40% de los colaboradores presentaron siempre competitividad de ellos el 20% de los colaboradores presentaron siempre gestión de talento humano y el otro 20% de los colaboradores presentaron casi siempre gestión de talento humano en Xtreme People Store Cajamarca 2018

Para comprobar la hipótesis de investigación se utilizó la prueba de estadística no paramétrica d de Somers para variables ordinales donde la significación aproximada es (Sign. aprox. = 0.041) es menor que el nivel de significación ( $\alpha = 0.05$ ) por lo tanto podemos afirmar que influencia de la gestión del talento humano en la competitividad en la dimensión de capacidades de Xtreme People Store Cajamarca 2018.

Una de las estrategias que utiliza la empresa Xtreme People Store; son las herramientas de marketing (como: redes sociales, publicidad en revistas, spots publicitarios en tv y radio) para dirigirse a la atención a grupos de interés (Jóvenes). Se formularon políticas de formación del personal como: Identificación con la empresa, ética y confidencialidad, para la formación constante. También se utilizó un registro de actividades realizadas en la empresa por parte de los colaboradores. Se utilizo de programas computarizados para ver registro de ventas y stock.

## CAPÍTULO 5.

### DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en este proyecto, muestran la influencia de la gestión del talento humano en la competitividad de los colaboradores en Xtreme People Store Cajamarca 2018; en donde, de los 10 colaboradores, el 40% de los colaboradores presentaron siempre competitividad, de ellos el 20% de los colaboradores presentaron siempre gestión del talento humano y solo un 10% de los colaboradores presentaron casi siempre gestión del talento humano en Xtreme People Store Cajamarca 2018. Esto se evidencio en Chiavenato (2008), en su libro Gestión del Talento Humano, como aspecto importante de las actividades para gestionar los recursos humanos tambien en, Fernando A. D'Alessio Ipinza (2015), en su teoría sobre análisis competitivos.

De acuerdo al objetivo específico: determinar la influencia de la gestión del talento humano en la competitividad en la dimensión de los recurso tangibles de Xtreme People Store Cajamarca 2018; En donde nos dio como resultado en los recurso tangibles; de los 10 colaboradores, el 30% de los colaboradores presentaron siempre competitividad en la dimensión recurso tangibles; en donde se observó que del 10% de los colaboradores presentaron siempre gestión de talento humano y solo un 10% de los colaboradores presentaron casi siempre gestión del talento humano en Xtreme People Store Cajamarca 2018.

De acuerdo al objetivo específico: determinar la influencia de la gestión del talento humano en la competitividad en la dimensión de recursos intangibles de Xtreme People Store Cajamarca 2018. Dando como resultado en los recursos intangibles; de los 10 colaboradores el 30% de los colaboradores presentaron siempre competitividad de ellos el 10% de los colaboradores presentaron siempre gestión del talento humano y solo un 10% de los colaboradores presentaron siempre gestión del talento humano en Xtreme People Store Cajamarca 2018. Es así que se puede afirmar lo señalado por Vásquez, (2008); la importancia de una participación de la empresa donde se implica formar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores, con los objetivos empresariales, el pago de salarios. En función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos y una formación profesional.

De acuerdo al objetivo específico: determinación de la influencia de la gestión del talento humano en la competitividad en la dimensión de capacidades de Xtreme People Store Cajamarca 2018. Dando como resultado con respecto a las capacidades; de los 10 colaboradores, el 40% de los colaboradores presentaron siempre competitividad de ellos el 20% de los colaboradores presentaron siempre gestión del talento humano y el otro 20% de los colaboradores presentaron casi siempre gestión del talento humano en Xtreme People Store Cajamarca 2018. Teniendo como resultado que el 40% de los colaboradores presenta siempre competitividad, se pudo observar que, estos resultados contrastan con la teoría de Hitt & Hoskisson, (1999) "un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes centrales heterogéneos que pueden utilizarse para crear una posición exclusiva en el mercado". La premisa fundamental de esta teoría es la existencia de heterogeneidad entre las empresas en cuanto a los recursos que controlan; dicha heterogeneidad es la que explica los diferentes resultados obtenidos por cada una de ellas (Rumelt, 1984 & Barney, 1991).

## CONCLUSIONES

Se determinó la influencia de la gestión del talento humano en la competitividad de los colaboradores en Xtreme People Store Cajamarca 2018; en donde el 40% de los colaboradores presentaron siempre competitividad reafirmando así con este resultado que todo colaborador de empresa privada realiza sus labores con más entusiasmo ya que siempre la empresa entrega un incentivo adicional de acuerdo al desempeño de cada colaborador.

Se determinó la influencia de la gestión del talento humano en la competitividad en la dimensión de recursos tangibles de Xtreme People Store Cajamarca 2018; en donde nos dio como resultado que de los 10 colaboradores encuestados el 30% presentaron siempre competitividad en la dimensión de recursos tangibles; corroborando así que todo colaborador trabaja mejor motivado siempre y cuando exista una gestión de talento humano.

Se determinó la influencia de la gestión del talento humano en la competitividad en la dimensión de recursos intangibles en Xtreme People Store Cajamarca 2018; en donde nos dio como resultado que, de los 10 colaboradores encuestados, el 30% de los colaboradores presentaron siempre competitividad, afirmando así que este porcentaje de colaboradores presentan habilidades competentes para el desarrollo de la empresa.

Se determinó la influencia de la gestión del talento humano en la competitividad en la dimensión de capacidades de Xtreme People Store Cajamarca 2018; en donde de los 10 colaboradores encuestados el 40% de los colaboradores presentaron siempre competitividad afirmando con esto que todo colaborador de empresa privada desarrolla más sus capacidades cuando es capacitado o instruido en la gestión del talento humano.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda que la empresa Xtreme People Store, pueda ubicarse un lugar visible como en una intersección de calles del centro histórico de Cajamarca, ya que la ubicación actual no está en un lugar visible y hay público que aún no conoce la tienda.

Se recomienda al área de recursos humanos tener como principal objetivo contar con personal que cuente con disponibilidad de tiempo y con experiencia en ventas sobre todo en artículos dirigidos a público joven ya que los productos están dirigidos a clientes jóvenes.

Se recomienda al área de administración mejorar las herramientas de marketing, esta estrategia ayudará al posicionamiento e incrementará la participación de la empresa Xtreme People Store en el mercado.

En la empresa Xtreme People Store, es esencial aprovechar las iniciativas que los colaboradores tienen, pues a través de estas se pueden hacer aportes para hacer mejorar las cosas, ser más competitivos, mitigar defectos o incluso proponer nuevas formas de hacerlo. En este sentido, una recomendación va dirigida a establecer un buzón de sugerencias que permita recopilar las sugerencias y observaciones de los colaboradores, quienes son los que se encuentran cara a cara con el cliente y el proceso productivo, para que de esta manera puedan ser consideradas en el proceso de evaluación de desempeño, en el cual se establecen los factores a tomar en cuenta en la retroalimentación.

Se recomienda a la empresa Xtreme People Store que brinde continuamente capacitaciones a cada uno de sus trabajadores, puesto que hay puntos como en la dimensión de recursos intangibles que se necesita de más refuerzo.

Se recomienda a la empresa Xtreme People Store, desarrollar un plan de gestión de talento humano, puesto que así logrará cumplir con más eficacia cada uno de sus objetivos que tiene como empresa.



## REFERENCIAS

- Alarco, G y Anderson, C. (2011). Competitividad y Desarrollo. MetroColor S.A.: Lima.
- Abdel, & Romo. (2004). Sobre el concepto de competitividad. Serie de documentos. México: ITAM.
- Arrobo, A. (2013). Modelo de Gestión del Talento Humano por competencias de la empresa CIMPEXA S.A. Universidad Tecnológica Equinoccial, Guayaquil.
- Cachuan (2015). El Talento Humano y su Impacto en el Crecimiento Económico de las Empresas de Servicios de Outsourcing Contable Financiero en Lima Metropolitana, de la Universidad de San Martín de Porres – Lima.
- Cámara de Comercio de Lima, (2015) Gestión del talento Humano.
- Camisón, Garrigos, & Palacios. (2007). Estrategias competitivas y desempeño empresarial: Estudio comparativo de los modelos de Robinson & Pearce y Miles & Snow en el sector hotelero español. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 161-182.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano El nuevo Enfoque de los recursos humanos en las organizaciones. Bogotá Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2008). Gestión del Talento Humano. México: México D.F.: Mc Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión de talento humano, 3a Edición. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de la Organización. Mc Graw Hill. Bogotá.
- Espín (2016). Modelo para la Gestión del Talento Humano orientado al alto desempeño de los docentes y directivos de la universidad nacional de Chimborazo.
- Estela, S. (2015). Gestión del Talento Humano y su Influencia en el Desempeño Laboral, en la Empresa Hipermercados TOTTUS S.A. de la provincia de Pacasmayo.
- Fernando A. D'Alessio Ipinza (2015), Teoría sobre análisis Competitivos.
- González, S.; Olivares, N. y Ramos, J. (2013). Planeación e Integración de los Recursos Humanos. Capital Humano. Grupo Editorial Patria. Segunda Edición. México.
- Gutiérrez Alvarado, J. (2011). La Gestión del Talento Humano y la Generación de Valor en la empresa. (Tesis, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas).
- Hitt & Hoskisson. (1999). Teoría e investigación en la gestión estratégica.
- Ibáñez, M. (2011). Gestión del Talento Humano en la Empresa. Perú: Editorial San Marcos.

- Inca (2015). Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral define.
- Jerico, P. (2008). La nueva Gestión del Talento Construyendo Compromiso. Madrid, España: Prentice Hall.
- Labarca, & Zulia. (2013). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. Omnia, 158-184.
- Leandro, A. (2014). Propuesta de un modelo de gestión del talento humano aplicado en las MYPEs de calzado peruanas como ventaja competitiva que les permita, por medio de la gestión por procesos y asociatividad, mejorar la productividad para abastecer pedidos de gran envergadura.
- Linares y Sánchez, (2017). Tesis: Influencia del desarrollo del talento humano en la productividad laboral en la empresa TRC Express SAC Cajamarca.
- Louffat, E. (2012). Administración del Potencial Humano. Argentina: Editorial Cengage Learning.
- Marcillo (2014). Modelo de Gestión por Competencias para optimizar el rendimiento del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados del Sur de Manabí, de la Universidad Privada Antenor Orrego.
- Marina, J. A. (2003). El vuelo de la inteligencia. Barcelona: Debolsillo.
- Morales, & Pech. (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque. Contaduría y Administración, 47- 63.
- Mendoza. (2005). Tesis: —Gestión financiera estratégica para la competitividad de las MYPES del sector comercial, Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Porter. (1987). Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. México: Continental.
- Porter. (1990). La Ventaja Competitiva de las Naciones. Barcelona: Plaza & Janes.
- Quero. (2008). Estrategias Competitivas: Factor Clave del Desarrollo. Revista Negotium, 36-49.
- Rodriguez y Santofimio (2016). Maestría en Educación con énfasis en Gestión Educativa.
- Rubio, & Aragón. (2006). Competitividad y recursos estratégicos en las PYMEs. Revista de Empresa, 32-47.
- Tocto (2016). Tesis Caracterización de la competitividad y capacitación de las pymes rubro metal mecánica en Tumbes

Vásquez, A. (2008). Gestión de talento humano - Recuperado de  
[http://gth.bligoo.com.co/autores-recientes-definen-la-gestion-deltalento-  
humano#.Vfcz\\_CuG91Y](http://gth.bligoo.com.co/autores-recientes-definen-la-gestion-deltalento-humano#.Vfcz_CuG91Y).

Villanueva y Tacilla, (2017). Tesis: Características de la competitividad empresarial en el  
sector lácteo de la ciudad de Cajamarca.

**Matriz de consistencia**

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
<p><b>Problema General:</b></p> <p>¿Qué influencia tiene la Gestión del Talento Humano en la Competitividad de los colaboradores en Xtreme People Store Cajamarca 2018?</p> <p><b>Problemas Específicos:</b></p> <p>¿Qué influencia existe entre Gestión del Talento Humano y Competitividad de los colaboradores en Xtreme People Store Cajamarca, 2018?</p> <p>¿Qué problemas afectan la gestión del talento humano de la empresa Xtreme People Store Cajamarca, 2018?</p> <p>¿Qué relación existe entre las actividades de control y la gestión de la empresa Xtreme People Store Cajamarca, 2018?</p> <p>¿Qué relación existe entre los recursos tangibles y los colaboradores de Xtreme People Store Cajamarca, 2018?</p> <p>¿Qué relación existe entre las actividades de monitoreo y supervisión y la gestión de talento humano de Xtreme People Store Cajamarca, 2018?</p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Determinar la influencia de la Gestión del Talento Humano en la Competitividad de los colaboradores en Xtreme People Store Cajamarca 2018.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <p>Determinar la influencia de la gestión del talento humano en la competitividad en la dimensión de recursos tangibles de Xtreme People Store Cajamarca, 2018.</p> <p>Determinar la influencia de la gestión del talento humano en la competitividad en la dimensión de recursos intangibles de Xtreme People Store Cajamarca, 2018.</p> <p>Determinar la influencia de la gestión del talento humano en la competitividad en la dimensión de capacidades de Xtreme People Store Cajamarca, 2018.</p>	<p><b>Hipótesis general:</b></p> <p>La Gestión del Talento Humano influye significativamente en la Competitividad de los colaboradores de Xtreme People Store Cajamarca, 2018</p>	Variable 1 Gestión del Talento Humano				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición	Niveles o rangos
			Integración	Reclutamiento de personal Selección de personal	1,2,3,4,5,6	Escala: (1) Nunca; (2) Casi nunca; (3) A veces; (4) Casi Siempre (5) Siempre.	Bajo Medio Alto
			Organización	Diseño de puestos Evaluación del desempeño Riesgo Estratégico	7,8,9,10,11,12		
			Recompensa	Recompensas y remuneración Prestaciones y servicios	13,14,15,16,17,18		
			Desarrollo	Formación y desarrollo Programas de cambio Programas de comunicación	19,20,21,22,23,24		
			Retención	Higiene y seguridad Calidad de vida Relaciones con empleados y sindicatos	25,26,27,28,29,30		
			Auditoria	Sistema de información administrativa Banco de datos	31,32,33,34,35,36		
			Variable 2 Competitividad				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Niveles o rangos
			Recursos tangibles	Localización o ubicación Tipo de empresa Disponibilidad de crédito Liquidez	1,2,3,4,5	Escala: (1) Nunca; (2) Casi nunca; (3) A veces; (4) Casi siempre; (5) Siempre.	Bajo Medio Alto
			Recursos intangibles	Nivel de rotación Experiencia laboral Nivel de capacitaciones Nivel de prestigio	6,7,8,9,10,11,12,13,14,15		
			Capacidades	Utilización de sistemas de marketing Atención a grupos de interés Planteamiento de políticas de formación del personal Formación constante Registro de actividades Utilización de programas computarizados	16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,27,28,29,30		
<b>Tipo y diseño de investigación</b>	<b>Población y muestra</b>	<b>Técnicas e instrumentos</b>	<b>Estadística a utilizar</b>				
<p>Tipo: Básico</p> <p>Alcance</p> <p>Diseño: No experimental Transversal /Explicativo</p> <p>Método: Hipotético - Deductivo</p>	<p>Población: Gerente, Administrador, Administrador de redes sociales, contador y colaboradores de la Empresa Xtreme People Store.</p> <p>Tipo de muestreo: No probabilístico</p> <p>Tamaño de muestra: Muestra 01 gerente, 01 administrador, 01 administrador de redes sociales 01 contador y 06 colaboradores de la empresa Xtreme People Store.</p>	<p>Variable 1: Gestión del talento humano.</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p> <p>Monitoreo: 60 minutos</p> <p>Ámbito de Aplicación Empresa Xtreme People Store - Cajamarca</p> <p>Forma de Administración: individual</p> <p>Variable 2: Competitividad.</p> <p>Técnicas: Encuesta Instrumentos: Cuestionario Autor:</p> <p>Año: 2018</p> <p>Monitoreo: 50 minutos</p> <p>Ámbito de Aplicación: Empresa Xtreme People Store Cajamarca Forma de Administración individual</p>	<p>DESCRIPTIVA: Excel</p> <p>Variable 1: Gestión del talento humano.</p> <p>Variable 2: Competitividad.</p> <p>INFERENCIAL: paquete estadístico IBM SPSS 24</p> <p>Correlación de las variables 1 y 2</p> <p>Statistical Product and Service Solutions</p>				

## ANEXOS

### ANEXO 1 Encuesta Gestión de Talento

Objetivo: Conocer la opinión de los colaboradores sobre la gestión de talento Humano

La escala utilizada es: Siempre 5, Casi Siempre 4, A veces 3, Casi Nunca 2, Nunca 1

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO		S	CS	AV	CN	N
<b>DIMENSIÓN 1: PROCESOS PARA INTEGRAR PERSONAS</b>						
1	Considera usted que conoce la forma de efectuar la selección y evaluación del personal					
2	Considera usted que las convocatorias de personal son					
3	Considera usted que el personal fue admitido por tener capacidades acordes con el cargo					
4	Considera usted que el personal postuló para ocupar el cargo actual					
5	Considera usted que el personal fue entrevistado antes de ser					
6	Considera usted que el personal realizó una prueba psicológica antes de ser contratado					
<b>DIMENSIÓN 2: PROCESOS PARA ORGANIZAR A LAS PERSONAS</b>		S	CS	AV	CN	N
7	Considera usted que realiza sus labores sin interferir con el trabajo de otra persona					
8	Considera usted que el personal nuevo es capacitado sobre las funciones a realizar en la empresa					
9	Considera usted que el personal cuenta con la información necesaria para el cumplimiento de sus funciones					
10	Considera usted que los nuevos trabajadores son presentados a sus compañeros					
11	Considera usted estar conforme con su salario					
12	Considera usted tiene conocimiento sobre la forma de evaluar el desempeño laboral dentro de la empresa					
<b>DIMENSIÓN 3: PROCESOS PARA RECOMPENSAR A LAS PERSONAS</b>		S	CS	AV	CN	N
13	Considera usted que le gusta y se siente motivado por el trabajo que realiza					
14	Considera usted que reconocen adecuadamente el trabajo que					
15	Considera usted que la empresa ofrece seguridad y estabilidad					
16	Considera usted que la empresa proporciona oportunidades para desarrollar la carrera de los trabajadores					
17	Considera usted que se siente realizado en el cargo que ocupa actualmente					
18	Considera usted que la empresa otorga compensaciones en base al desempeño laboral					

<b>DIMENSIÓN 4: PROCESOS PARA DESARROLLAR A LAS PERSONAS</b>		<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
19	Considera usted que las capacitaciones recibidas, resultaron útiles para el desarrollo de sus funciones					
20	Considera usted que las capacitaciones recibidas son suficientes para sus funciones					
21	Considera usted que la empresa brinda facilidades para el desarrollo profesional					
22	Considera usted que tiene oportunidades de opinar y dar sus sugerencias					
23	Considera usted que el personal trabaja en equipo					
24	Considera que usted que hay preocupación por ofrecer capacitaciones de calidad					
<b>DIMENSIÓN 5: PROCESOS PARA RETENER A LAS PERSONAS</b>		<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
25	Considera usted que el personal ha recibido capacitación de prevención y medidas de seguridad en salud					
26	Considera usted que se incentiva a que se brinden propuestas de mejora de los niveles de seguridad y salud					
27	Considera usted que el personal participa en la elaboración de procedimientos para mejorar las condiciones ambientales de la Municipalidad					
28	Considera usted que la infraestructura de la empresa es adecuada para el desarrollo de sus actividades					
29	Considera usted estar capacitada(o) para participar en la mejora de procedimientos sobre seguridad y la salud en el trabajo					
30	Considera usted que la empresa proporciona apoyo en temas de Educación a sus colaboradores					
<b>DIMENSIÓN 6: PROCESOS PARA AUDITAR A LAS PERSONAS</b>		<b>S</b>	<b>CS</b>	<b>AV</b>	<b>CN</b>	<b>N</b>
31	Considera usted que el jefe supervisa el desarrollo de las actividades de su personal					
32	Considera usted que la empresa evalúa la iniciativa, creatividad y profesionalismo del trabajador					
33	Considera usted que cuando el personal requiere resolver una duda se le brinda la ayuda oportuna					
34	Considera usted que el personal conoce los mecanismos de la evaluación de desempeño					
35	Considera usted que una evaluación de desempeño ayuda a obtener mejores resultados					
36	Considera usted que una evaluación de desempeño evalúa sus iniciativas para la mejora de su trabajo					

### ENCUESTA COMPETITIVIDAD

Objetivo: Conocer la opinión de los colaboradores sobre la competitividad

**Siempre 5, Casi Siempre 4, A veces 3, Casi Nunca 2, Nunca 1**

<b>Activo físico</b>					
1. Usted considera la ubicación del local es estratégica que le permite tener mayores niveles de ventas					
2. Usted conoce que la empresa solo comercializa					
<b>Activo financiero</b>					
3. Usted conoce que la empresa es sujeto de préstamo					
4. Usted conoce que la empresa los pagos lo realiza en efectivo					
5. Para el surgimiento de su empresa usted conoce que a realizados préstamos					
<b>Capital humano</b>					
6. Usted conoce que la empresa realiza rotación de personal					
7. Usted conoce que la empresa realiza implementa incentivos en la empresa					
8. Usted conoce que la empresa especializa al personal en su área en que trabaja					
9. Usted se siente capacitado en el área en que trabaja					
10. Como califica usted las capacitaciones que recibe por parte de la empresa					
<b>Reputación</b>					
11. Por qué cree usted que los clientes prefieren los productos de su empresa por la Calidad de sus productos					
12. Por qué cree usted que los clientes prefieren los productos de su empresa por los precios de sus productos					
13. Por qué cree usted que los clientes prefieren los productos de su empresa por la atención personalizada					
14. Usted conoce que la marca de la empresa está posicionada en el mercado Cajamarquino					
15. Usted conoce que alguna vez se ha dado alguna falla en su producto que ha atentado con la reputación de la empresa					
<b>Capacidad de marketing</b>					
16. Usted conoce que la empresa realiza publicidad					
17. Usted conoce que la empresa realiza publicidad en Paneles					
18. Usted conoce que la empresa realiza publicidad en Redes sociales					
19. Usted conoce que la empresa realiza publicidad en televisión					
20. Usted conoce que la empresa realiza estrategias para diferenciarse de la competencia					
21. Usted conoce que la empresa realiza publicidad					
22. Usted conoce que la empresa considera a los clientes en el momento de su compra					
23. Usted conoce que la empresa dirige sus productos a gente joven					

24. Usted conoce que la empresa dirige sus productos a deportistas					
25. Usted conoce que la empresa dirige sus productos a público en general					
<b>Capacidad directiva</b>					
26. Usted conoce que la empresa capacita de manera constante					
27. Usted conoce que la empresa cuenta con planes estratégico y finanzas					
28. Usted conoce que la empresa capacita en ventas					
<b>Sistemas de información</b>					
29. Usted conoce que la empresa utiliza sistema de contabilidad y financiera para la toma de decisiones					
30. Usted conoce que la empresa registra sus actividades realizadas en el sistema					
31. Usted conoce que la empresa utiliza un software para control de inventarios o procesos					



### ANEXO 3 CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO CALCULO DEL COEFICIENTE DEL ALFA DE CRONBACH

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_{iS}^2}{S_T^2} \right]$$

Donde:

- K** : Es el número de ítems.  
 **$\sum S_i^2$**  : Sumatoria de varianzas de los ítems.  
 **$S_T^2$**  : Varianza de la suma de los ítems.  
 **$\alpha$**  : Coeficiente de Alfa de cronbach.

#### TABLA DE VALORACIÓN Y FORMULA DE APLICACIÓN

Tabla

Valoración del Coeficiente del Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) (Landis y Koch, 1977)

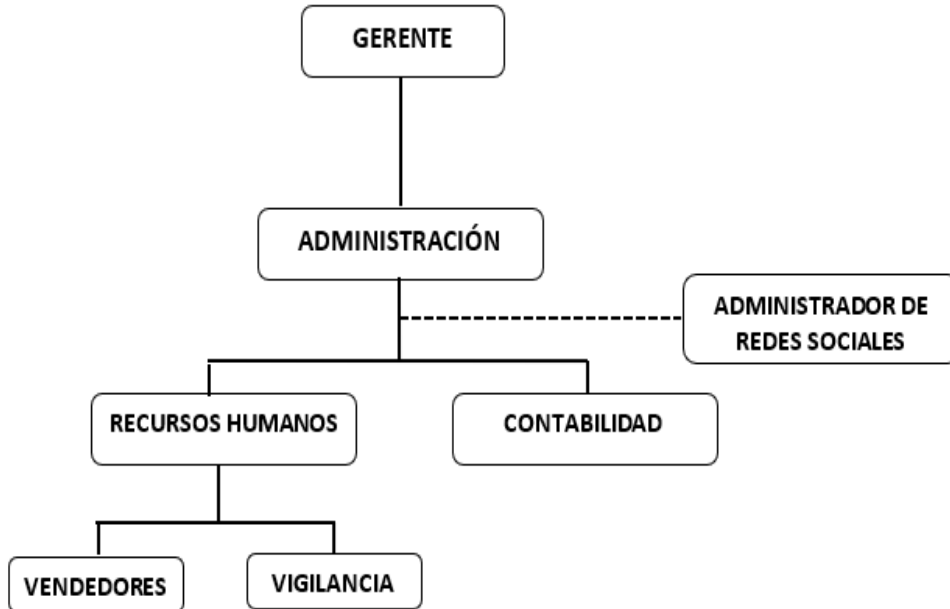
Valor del CCI	Fuerza de la concordancia
>0,90	Muy buena
0,71-0,90	Buena
0,51-0,70	Moderada
0,31-0,50	Mediocre
<0,30	Mala o nula

#### 10.4 APLICACIÓN DE RESULTADOS

A partir de la aplicación del instrumento de medición, se analizaron y procesaron los resultados mediante el programa estadístico IBM SPSS (Statistical Product and Service Solutions) versión 24, para los 36 ítems de la Variable Gestión del talento Humano y 31 ítems para la Variable Competitividad, obteniéndose una Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) que indica una confiabilidad significativa del 0.82 que supera el mínimo establecido de 0.50, lo que denota un nivel alto de precisión del instrumento.

## ORGANIGRAMA

### XTREME PEOPLE STORE E.I.R.L.



Nota: XTREME PEOPLE STORE E.I.R.L.

**TIENDA: XTREME PEOPLE STORE E.I.R.L.**



**FOTO 1: XTREME PEOPLE STORE E.I.R.L.**



**FOTO 2: XTREME PEOPLE STORE E.I.R.L.**





FOTO 3: XTREME PEOPLE STORE E.I.R.L.



FOTO 4: XTREME PEOPLE STORE E.I.R.L.