

**TANIA PATRICIA ALAÑA CASTILLO**  
Universidad Metropolitana del Ecuador  
taniapatricia\_2@hotmail.com

Recibido: 14/03/2018

Aprobado: 28/05/2018

## Resumen

El presente artículo tiene como propósito abordar la gestión del talento humano como estrategia de competitividad empresarial, considerando que las personas representan un recurso valioso en las organizaciones, por lo tanto; los directivos deberán entender la relación entre la forma en que dirigen colaboradores y el rendimiento que pueden conseguir de ellas, generando un comportamiento y una cultura organizacional de pertenencia e identidad además de brindarles calidad laboral y plenas garantías en el bienestar social empresarial, logrando así mejorar la rentabilidad de la misma. Para ello se realizó una investigación de tipo descriptiva con un diseño documental citando algunos autores a partir de artículos de revistas, literatura relacionada con el tema planteado, trabajos de grado. Los resultados obtenidos permitirán evidenciar que las MiPyMEs en la ciudad de Machala al gestionar el talento humano, mediante el desarrollo de sus habilidades podría ser generador de una ventaja competitiva empresarial, a través de estrategias empresariales, considerando que probablemente sea la función gerencial fundamental: para conseguir resultados desde y con las personas.

**Palabras clave:** gestión, talento humano, estrategia, competitividad.

## THE MANAGEMENT OF HUMAN TALENT AS A STRATEGY OF COMPETITIVENESS IN THE MSMES OF THE CITY OF MACHALA

### Abstract

The purpose of this article is to approach the management of human talent as a business competitiveness strategy, considering that people represent a valuable resource in organizations, there fore; Managers should understand the relationship between the way in which employees direct and the performance they can get from them, generating behavior and an organizational culture of belonging and identity as well as providing quality work and full guarantees in the corporate social welfare, thus improving the profitability of it. To do this, a documentary research was carried out, citing some authors from journal articles, literature related to the topic, degree works. The results obtained will show that MiPyMEs in the city of Machala, by managing human talent through the development of their skills, could generate a competitive business advantage through business strategies, considering that it is probably the fundamental management function: getting results through people.

**Keywords:** management, human talent, strategy, competitiveness.

## Introducción

La actual dinámica económica ha generado desafíos importantes en las organizaciones para mantener el compromiso y la calidad del personal que laboran en las mismas, por lo tanto; las MiPyMEs (acrónimo de “micro, pequeña y mediana empresa”) en la ciudad de Machala deberán enfocar sus estrategias en la gestión del talento humano como herramienta clave para el logro de una ventaja competitiva, la misma que alineada a las normas, reglamentos, valores institucionales, políticas y bajo un manejo correcto de los recursos favorecen de tal manera al aumento de la productividad y rendimiento de los colaboradores, logrando así conseguir resultados a través de las personas. La gestión del talento humano (GTH) busca desarrollar en los colaboradores una serie de habilidades tales como: sociales, técnicas, conceptuales las que permitirán un mejor desempeño en el logro de los objetivos. En este sentido; el objetivo de la presente investigación es abordar la gestión del talento humano como estrategia de competitividad empresarial, considerando que las personas representan un recurso valioso en las organizaciones.

Las instituciones con estructuras dinámicas, compiten en un mundo cada vez más globalizado, por lo tanto; deben orientar sus estrategias hacia los colaboradores con el fin de lograr una ventaja competitiva. Según Robbins & Coulter (2014), indica que de acuerdo con el índice de capital humano, estudio realizado a cerca de 2.000 empresas a nivel mundial, dio como resultado que cuando la tarea de recursos humanos esté enfocada en las personas, la misma desarrollará una ventaja por el hecho de crear un valor superior para todos los grupos que tienen interés en ella.

Los gerentes al momento de planificar las estrategias empresariales deberán considerar que el principal fac-

tor para lograr un cambio y desarrollo organizacional considerable es el talento humano, sumado a la adecuada gestión de la misma se podrá alcanzar los objetivos propuestos.

A finales del siglo XIX Fayol (s/f) dio inicio a la escuela del proceso administrativo conocida también como teoría clásica con un enfoque sobre lo que hacen los gerentes de primera línea y en lo que constituye una buena práctica administrativa, por otro lado; Taylor (1982) concentró su atención en las actividades de todos los gerentes, ambos científicos consideraban al hombre como una herramienta para cumplir los fines productivos empresariales, los autores (García, Azuero, & Peláez, 2013) consideran que estas teorías sitúa al trabajador solo como un recurso para la producción en serie, caracterizada por la planificación y los controles administrativos siendo el control del trabajador una práctica considerada como tarea administrativa.

Las MiPyMEs de la ciudad de Machala son administradas casi siempre por los dueños de las mismas lo que permite una ventaja al momento de gestionar al talento humano ya que no existen gerentes de primera línea, logrando el desarrollo de sus habilidades, mediante el contacto directo entre el gerente y sus colaboradores presentándose un sin número de posibilidades en su medio empresarial.

Sin embargo, las primeras prácticas de gestión humana surgieron con el modelo conductual, en la cual los gerentes se encargaban de hacer que las actividades se ejecuten mediante el trabajo con la gente, a principios del siglo XX varios investigadores reconocieron la importancia que tienen las personas para el éxito organizacional. Entre ellos Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Parket citado por (Robbins & Coulter, 2014) sus aportaciones coincidieron en que las personas cons-

tituyen el activo más importante de la organización competitiva. Desde esa fecha se han presentado significativos cambios en la conceptualización y aplicación empresarial.

Necesariamente esa evolución del modelo conductual ha diseñado, en gran medida, la manera en que son administradas las organizaciones actuales mediante el diseño de estrategias competitivas a través de la gestión humana, lo que generó la motivación para realizar el presente trabajo de revisión, cuyo propósito se enfocó en abordar la gestión del talento humano como estrategia de competitividad empresarial, considerando que las personas representan un recurso valioso en las organizaciones con miras a generar valor a través de las mismas, fortalecer procesos de desarrollo de habilidades, diseñar e implementar componentes estratégicos competitivos, y generar una cultura organizacional mediante la adopción de valores institucionales, como lo indica Gallardo, (2011) estamos en un mundo cada vez más globalizado donde la calidad directiva es la clave de la supervivencia empresarial.

En este sentido, la práctica empresarial de la gestión humana como la investigación de la disciplina en el país se encuentra en constantes estudios, según Gallardo (2011) el aspecto clave de la gestión del talento humano se encuentra en escoger a un buen administrador que logre: El funcionamiento de los equipos, la colaboración, la cultura de la empresa, la satisfacción de los empleados; sin embargo, es un proceso de transición de un pensamiento tradicional de función administrativa a un desarrollo de competencias con un enfoque de habilidades estratégicas competitivas.

La gestión del talento humano dependerá de varios aspectos tales como: la cultura organizacional, el diseño organizacional de la empresa, las características del

contexto en el que se desarrolla, el negocio, la tecnología utilizada y los procesos internos, sin embargo, en cualquiera de los escenarios que se desenvuelva la empresa la gestión del talento humano estará conformada por las personas y las organizaciones. Siendo primordial, la forma como se trata al talento humano ya sea como socios o como recursos. La tarea de los dueños de las MiPyMEs es perseguir la optimización de habilidades de las personas, el desarrollo de sus capacidades, creatividad, participación y mejora continua.

No obstante, los resultados de la investigación constituyen un insumo importante para comprender la evolución de la gestión del talento humano como estrategia de competitividad en las MiPyMEs de la ciudad de Machala y reconocer los avances y dificultades que la misma tiene en las empresas, a la par, se pretende aportar al debate académico alrededor de los diversos roles y habilidades que se puede desarrollar en las diferentes áreas funcionales empresariales y las exigencias cada vez mayores frente a los retos de un mercado cada vez más competitivo y globalizado.

El artículo presentó la siguiente estructura: en la primera parte se expone la introducción; en la segunda, corresponde al marco teórico, la tercera metodología, la cuarta resultados y por último la discusión y conclusión de la investigación. Finalmente, el estudio espera aportar al debate de la gestión del talento humano, claves para la supervivencia empresarial: generando teorías para mejorarla calidad directiva mediante la implantación de estrategias de competitividad y lograr una ventaja competitiva con y desde las personas.

### **Metodología**

En la presente investigación se empleó el enfoque cuantitativo, debido a que se recogieron datos numéricos para conocer la totalidad de MiPyMEs en la ciudad

de Machala así como el porcentaje que representan, los cuales fueron analizados mediante procedimientos estadísticos. Se utilizó el método o razonamiento deductivo. El estudio fue desarrollado a nivel descriptivo, lo que permitió precisar cuántas empresas en la ciudad de Machala son MiPyMEs para conocer la gestión del talento humano en los diversos roles y habilidades que se puede desarrollar en las diferentes áreas funcionales empresariales y las exigencias cada vez mayores frente a los retos de un mercado cada vez más globalizado y, por ende, poder lograr una ventaja mediante las estrategias empresariales. El diseño utilizado es una investigación documental de análisis y reflexión profunda en la cual, además de hacer una revisión de la temática, se hace un análisis crítico de la realidad donde se sitúa el estudio. La investigación buscó, a través del método deductivo y el uso de las técnicas del análisis de contenido y la contrastación de documentos, artículos de revistas, trabajos de grado y bibliografía relacionada, presentar los aportes de la presente investigación en articulación con la reflexión sobre el papel que desempeña el talento humano en la competitividad de las empresas. Los datos utilizados en esta investigación fueron obtenidos de las estadísticas que maneja el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

### **Resultados y discusión**

En la presente investigación se presentó un análisis de las microempresas MiPyMEs de la ciudad de Machala y las funciones directivas en la gestión del talento humano que han permitido lograr mediante la implementación de estrategias una ventaja competitiva empresarial.

El desarrollo de las habilidades del talento humano tales como: sociales, conceptuales, interpersonales, técnicas entre otras permitirá lograr una ventaja com-

petitiva empresarial a través de estrategias empresariales, considerando que probablemente sea la función gerencial fundamental en las organizaciones: conseguir resultados a través de las personas.

Es imposible establecer una separación entre los colaboradores y las organizaciones. Las mismas maniobran a través de las personas que hacen parte de ellas, son quienes deciden y actúan en su nombre, dependiendo de estas para alcanzar sus objetivos y cumplir la misión, de igual manera las empresas constituyen para las personas el medio de alcanzar sus metas personales de superación y crecimiento laboral.

### **Las MiPyMEs en la Ciudad de Machala**

Se considera MiPyMEs a las micro – pequeñas y medianas empresas consideradas como un eje importante para el desarrollo de la economía del mundo. Según datos estadísticos extraídos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) (2010) Las MiPyMEs a nivel mundial constituyen el 90% de total de empresas, por lo tanto; pueden definirse como organizaciones independientes dedicadas a la producción de bienes o a la prestación de servicios con el propósito de satisfacer las necesidades de los mercados locales.

Gómez, et al., (2009) considera que las MiPyMEs han tenido un papel fundamental en el desarrollo de las naciones, a pesar de los acelerados cambios tecnológicos, la globalización y las desventajas que enfrentan con respecto a las grandes empresas, su importancia se debe a la incidencia que tiene en la economía de los países y por el alto grado de absorción del recurso humano.

Zevallos, (2003) en la publicación de la revista Cepal señala que en América Latina las MiPyMEs generan cerca del 70% de empleo y constituyen el 99% de la totalidad de las empresas, siendo una fuente significativa de ventaja competitiva empresarial considerando que

el éxito comienza con las personas siendo el activo máspreciado en la empresa.

Según un estudio realizado por la Comisión Económica para América Latina y El Caribe (2012), dio como resultado que en Perú se han creado la mayor cantidad de microempresas, Argentina en relación a las pequeñas empresas y por último Uruguay con la creación de las medianas organizaciones. Las MiPyMEs en América Latina representan una alternativa importante para la generación de ingresos en la población económicamente activa, de esta forma contribuye a la producción; además, son una fuente de innovación, creatividad y productividad.

Tal como lo señala Zevallos, (2003) las condiciones que generaron el interés por las microempresas y las pequeñas y medianas empresas MiPyMEs en América Latina hace más de una década no han cambiado significativamente, sino que en muchos casos se han agudizado por la presencia de nuevos elementos que han de considerarse en el escenario económico internacional como: nuevas tecnologías, el proceso de internacionalización entre otros.

¿Qué tipo de negocios son considerados como MiPyMEs? La Comunidad Andina de Naciones (CAN), (2009) en la Resolución 1260, los parámetros: una microempresa tiene entre 1 y 9 trabajadores; la pequeña empresa entre 10 y 49; la mediana entre 50 y 199; y, la grande más de 200 empleados, citado por diario El Telégrafo.

Sin embargo, en el Ecuador las MiPyMEs surgen debido a la crisis económica, la cual obligó a las empresas a realizar cambios estructurales reconociendo que los empleados juegan un papel importante en el éxito organizacional. Situándose en el segundo país donde más microempresas existe a nivel de América Latina.

Según datos estadísticos extraídos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) (2010) dentro del país se calcula que el 99,8% de las empresas son MiPyMEs de las cuales el 95,4% son micro, el 3,8% pequeñas y el 0,6% medianas empresa; además, concentran más del 70% de empleos, por lo que de cada cuatro empleos que se generan en el país, tres son gracias a las MiPyMEs.

En este sentido, los esfuerzos de los empresarios por promover el origen de las MiPyMEs son múltiples, los emprendimientos surgen con la creación de empresas orientadas en cumplir ciertos elementos: motivación para el negocio, innovación y desarrollo, creatividad e identificación de oportunidades de negocios, planificación, financiamiento.

Según el Censo Económico de Población y Vivienda realizado en el año (2010), indica que en la provincia de El Oro existen 345 medianas empresas y 689 pequeñas empresas. Según el mismo censo de Población y Vivienda, la provincia de El Oro se encuentra dentro del grupo de las seis provincias que en mayor grado tienden a crear nuevas empresas. El 96,5% de las empresas son identificadas como micro, y el 3,4% como pequeña y mediana empresa Pyme.

Con respecto a la ciudad de Machala, este cantón concentra a la mayor cantidad de MiPyMEs dentro de la provincia de El Oro, el 47% de las microempresas están establecidas en la ciudad de Machala mientras que el 53% corresponde a las microempresas del resto de los 14 cantones que conforman la provincia de El Oro. Por otro lado, el 57% del total de las MiPyMEs están ubicadas en la ciudad de Machala y la diferencia corresponde a los cantones restantes.

Alarcón, (2001) define a la microempresa como “una unidad económica mínima, establecida por iniciativa

de su creador, que en forma lícita produce bienes y servicios, genera empleo y labora en la ciudad, el campo, las minas, el mar entre otros, con horarios extensos durante todo el año". (p. 37)

(Zevallos, 2003) señala que las condiciones en que las MiPyMEs se desenvuelven no les son particularmente favorables. Esto en buena parte tiene que ver con sus competencias endógenas (bajo grado de adopción tecnológica, poca calificación de sus trabajadores y/o del propio empresario, fragilidad en los procesos administrativos, baja productividad, baja rentabilidad, maquinarias obsoletas).

En este sentido las empresas MiPyMEs deben considerar las condiciones estructurales en las economías de la región cuya aplicación a las nuevas tendencias globales no es lo suficientemente acelerada como para rediseñar sus estructuras orientadas a las exigencias de un mundo cada vez más globalizado.

La era de la información, del conocimiento y la globalización exigen nuevos enfoques en la administración del talento humano, la dirección moderna deberá estar plenamente identificada con la importancia que generará el saber gerenciar el talento humano en las empresas. Para (Ameconi, 2004) menciona que las microempresas se la identifican por tener una baja productividad, con capital y tecnología muy escasa, por lo general son administradas por sus propietarios que en la mayoría de los casos son mujeres aproximadamente del 30 al 60% absorben mano de obra familiar de 1 a 10 empleados.

Por lo tanto, las empresas MiPyMEs de la ciudad de Machala se enfrentan a diferentes desafíos globales en sus estructuras o diseños que no les permitirá un crecimiento acelerado.

### **La gestión del talento humano en las organizaciones**

El crecimiento de las economías, las exigencias del en-

torno cada vez más dinámico, cambiante, competitivo, globalizado y el uso de las tecnologías de la información exigen que las empresas se enfrenten a retos de un mercado cada vez más exigente, por lo tanto, el desarrollo del talento humano mediante la implementación de estrategias a través de las personas, permitirá generar una ventaja competitiva.

Las empresas se encuentran inmersas en una era de cambios significativos tales como: tecnológicos, sociales, culturales, económicos, legales, políticos, demográficos, ecológicos entre otros. Actuando de forma conjunta, sistémica, técnica en un área de fuerza que produce resultados que coloca a la empresa en riesgo y en incertidumbre. Contextualizando, en la organización el área con mayores cambios es la de recursos humanos (RH) de tal forma, que ha evolucionado el término y se lo conoce también como gestión del talento humano, administración de capital humano, administración de competencia, administración de capital intelectual, y por último administración con las personas.

Las empresas deben considerar la gestión estratégica del talento humano como lo menciona Calderón, Álvarez et. al. (2006) se empezó a cuestionar la función de gestión humana por encontrarse centrada en el ámbito operativo y por descuidar aspectos claves como: qué tipo de personas se requiere en el largo plazo en la organización, qué hacer para desarrollar un sistema de recursos humanos que apunte al logro de metas estratégicas y cómo lograr que la gente trabaje en función de la misión organizacional.

En este sentido la gestión del talento humano conlleva al reconocimiento de las personas como capaces de dotar a la organización de habilidades sociales, técnicas, intelectuales con miras a la excelencia organi-

zacional, las personas deben ser concebidas como el activo más importante en las empresas.

La gestión del talento humano en las diferentes empresas depende de algunos factores como la cultura, habilidades, características, competencias, entre otras, según Chiavenato (2002), menciona que no solo los aspectos referente al talento humano son necesarios, se debe además considerar las características del contexto ambiental, la cultura de cada organización, la tecnología implementada, la estructura organizacional diseñada, procesos internos, entre otros.

Según el autor Chiavenato (2008) menciona que en las empresas debe existir un área funcional responsable del talento humano, tal como: Administración de Recursos Humanos (ARH) que busque ayudar al administrador a desempeñar todas sus funciones, ya que el mismo no realiza su trabajo solo, sino a través de las personas que forman parte de su equipo de trabajo.

Por lo tanto, la calidad directiva de la gestión del talento humano es uno de los procesos más sensibles de las organizaciones debido al manejo del recurso de mayor valor de las empresas como es el capital intelectual mediante el desarrollo de habilidades tales como: comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, creatividad, innovación entre otros, para lograr la implementación de estrategias competitivas que permita mejorar el rendimiento de la empresa, de los socios, y el personal.

Según Gallardo (2011) existen tres sencillos pasos para gestionar el talento humano: 1. Destapar e inventariar el talento, 2. Desarrollar el talento de los potenciales, 3. Promocionar y acompañar a los mejores, procesos aplicados a las empresas que permita: el funcionamiento de los equipos, la colaboración, la cultura de la empresa, la satisfacción de los empleados, comunicación efectiva, resultados financieros, entre otros.

Para Saldarriaga (2008) el concepto de gestión del talento humano esta orientado al término *control del trabajador* como “conjunto de prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y la dirección de los empleados en la organización, de forma que éstos desempeñen sus tareas de forma eficaz y eficiente” (p.144), en este sentido, la forma en que las organizaciones tratan al recurso humano tiene un impacto significativo en su desempeño laboral, (Robbins & Coulter, 2014) en su libro de administración mencionan que mejorar las prácticas laborales podría aumentar hasta 30 por ciento el valor de mercado de la empresa, conocidas como prácticas laborales de alto rendimiento.

Sin embargo, el autor Chiavenato (2008), en su libro de Gestión del Talento Humano menciona que debe existir procesos de gestión del personal organizados de acuerdo a la relación que tengan entre si, tales como: 1. Procesos para integrar personas, 2. Procesos para organizar a las personas, 3. Procesos para recompensar a las personas, 4. Procesos para desarrollar a las personas, 5. Procesos para retener a las personas, 6. Procesos para auditar a las personas. (p. 266)

Según los autores (Robbins & Coulter, 2014) el proceso de la planeación de recursos humanos es el proceso mediante el cual los gerentes se aseguran de contar con la cantidad correcta de personal, además de que la fuerza laboral esté conformada por personas competentes, y que las mismas estén asignadas a los puestos de trabajo adecuados. Mediante la correcta planeación las organizaciones evitan caer en excedentes o ausencia de empleados inesperadamente. Los autores García, Azuero, et. al. (2013) definen que la planeación de recursos humanos debe constar de dos pasos: 1. La evaluación de los recursos humanos actuales, y

2: la satisfacción de las futuras necesidades de RH. Sin embargo; la realidad que enfrentan las organizaciones referente a la gestión del talento humano esta influenciado por algunos entornos externos. Entre los factores que ejercen influencia más directa están: la economía, los sindicatos, tendencias demográficas, las leyes y reglamentos gubernamentales.

Tal como señala Calderón, Álvarez, & Naranjo (2006) en la concepción del management la visión de la gestión humana se puede considerar reduccionista pues se ha centrado fundamentalmente en las prácticas y sus efectos sobre los resultados de las empresas, por otro lado los investigadores Pardo & Porras (2011) consideran que la gestión del personal en las últimas décadas se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la conceptualización del talento humano, destacando su importancia estratégica como fuente de generación de ventajas competitivas empresariales, por lo tanto el diseño de objetivos estratégicos de la organización a través de la responsabilidad empresarial laboral, compromiso organizacional, comunicación efectiva como componente clave en el proceso de creación de valor. En este sentido; se podría definir a la gestión del capital humano como el conjunto de objetivos para lograr una ventaja competitiva empresarial mediante la implementación de estrategias en un mundo cada vez más globalizado.

Según el autor Nagua, (2016) en un estudio aplicado a la empresa Armota S.A. MiPyMEs del Cantón Machala dedicada al cultivo de camarón dio como resultado que la implementación de estrategias orientadas al comportamiento individual del talento humano incidió en forma positiva en el desempeño laboral mejorando la productividad la empresa. Sin embargo; para lograr el éxito competitivo a través de la fuerza

laboral se requiere un profundo cambio que empieza desde la gestión directiva de la empresa.

Los autores Nieves & León, (2001) consideran que el conocimiento del que disponen las personas en las organizaciones y su recopilación no solo genera valor económico para la empresa, sino que, en la nueva era de la información, es el activo para marcar la diferencia, en este sentido; el conocimiento de una organización forma parte de un nuevo capital de la misma. Saberlo aprovechar se ha convertido en un reto para los empresarios del siglo XXI.

Para los autores Calderón, Álvarez, & Naranjo, (2006) consideran que el reconocimiento de las capacidades con que la empresa cuenta, tales como: el talento humano, bajo un nuevo enfoque del dinamismo empresarial, la brecha suscitada entre la empresa, innovación y desarrollo se enmarca por varias formas y técnicas para poder cubrir esta brecha, una de ellas es la generación de conocimiento a través del talento humano.

La gestión del talento humano es considerada como uno de los procesos más sensibles y vulnerable en una organización, porque al hablar de dirección de personas se hace referencia a la manera de atraer, motivar, desarrollar y retener el talento colectivo que necesita una empresa para alcanzar sus objetivos. Al contextualizar las primeras referencias de la gestión del capital humano surgen en los Estados Unidos a mediados del siglo XIX con el desarrollo de las grandes empresas y el inicio de la consolidación del modelo capitalista y su sistema de producción industrial. (Barley & Kunda, 1995)

Según el autor Chiavenato (2008) menciona que el área de Recursos Humanos (ARH) busca ayudar al administrador a desempeñar todas sus funciones, ya que el mismo no realiza su trabajo solo, sino a través de las



personas que forman parte de su equipo de trabajo, gestión de la diversidad, es habitual evaluar las implicaciones e impacto en los empleados de las decisiones estratégicas claves.

Se evidencia que al hablar de dirección de personas se hace referencia a la manera de atraer, motivar, desarrollar y retener el talento humano que necesita una organización para alcanzar los objetivos estratégicos, las empresas competitivas son conscientes que las personas representan el principal activo y juegan un papel importante para lograr una ventaja competitiva.

### **Estrategia de competitividad mediante la gestión del talento humano**

La definición teórica en gerencia referente a una estrategia de recursos humanos, proponen una definición-Deley & Doty (1996) quienes proponen empíricamente tres perspectivas teóricas para predecir el desempeño de la empresa: universalista, contingencial y configuracional, según los autores el enfoque universalista acepta como un hecho que algunas prácticas de recursos humanos son siempre mejores que otras y que las organizaciones deberían adoptar dichas prácticas las mismas darán como resultado un mejor desempeño organizacional; sin embargo, el enfoque contingente asume que las políticas y prácticas de recursos humanos de una organización, para ser efectivas deben ser consistentes con otros aspectos de la empresa, siendo importante en el factor contingente la estrategia empresarial, así mismo los autores mencionan que la perspectiva configuracional parte de sistemas ideales de empleos, basándose en supuestos que al implementar el sistema de empleo escogido se obtendrá un alto desempeño organizacional.

Nagua (2016) en su trabajo de investigación, planteó a la gestión del talento humano como un recurso que

viene teniendo una actuación estratégica en los procesos administrativos modernos, ya que hoy en día las personas se consolidan como una ventaja competitiva en la organización, por ende se centran ciertos rubros de inversión en los procesos concernientes a la gestión. (Robbins & Coulter, 2014), considera las prácticas laborales de alto rendimiento como estrategia de competitividad, las empresas implementan actividades que les permita fomentar la participación de los empleados, el compromiso con la mejora de los conocimientos, habilidades y aptitudes de la fuerza laboral; y la tendencia a retener a los empleados de calidad y permitir que aquellos con mal desempeño abandonen la organización.

Los mismos autores resaltan que la fuerza de la cultura organizacional también se define como estrategia al ejercer una influencia en el comportamiento ético del talento humano, la cultura de la organización consta de los valores compartidos por sus miembros, los valores reflejan aquello en lo que cree la organización, y dan lugar a un entorno que predispone a los empleados a asumir un comportamiento ético, consiguiendo altos estándares éticos, elevada tolerancia al riesgo, un buen nivel de control y flexibilidad respecto de los conflictos logrando así una ventaja competitiva.

Destaca Ortiz, (2016) que si las empresas en el diseño de las estrategias organizacionales solo se enfocan en los resultados, olvidándose del entrenamiento de la gente, del cuidado de la maquinaria, de mejorar las herramientas tecnológicas, la situación no podría sostenerse siempre; sin embargo, si formula la estrategia orientada a lograr una ventaja competitividad a través del recurso humano como: *la ética del carácter* relacionada con valores y principios como honestidad,

capacidad de trabajo, integridad, solidaridad, empatía, enfocándose más en el ser que en el parecer el resultado sería diferente.

Nagua (2016) menciona que entre las estrategias implementadas en el estudio aplicado a la empresa Armota S.A. fue orientado a la planeación de recursos humanos mediante un inventario de empleados el mismo que incluye información de los trabajadores, como su nombre, nivel educativo, grado de capacitación, capacidades especiales y habilidades particulares. En este sentido, la gestión directiva consolida la experiencia empresarial al impulsar estratégicamente desde la planificación la debida utilización del talento de las personas y la capacidad de combinar las habilidades grupales para lograr mayor eficiencia, eficacia, efectividad y productividad mediante el éxito de la empresa.

Según Nagua (2016) considera que un punto crítico para la empresa Armota S.A. fue la rotación del personal operativo, en este sentido; se consideró capacitar a los colaboradores en temas relacionados a procesos de producción, motivación, normas laborales, calidad del producto, implementación de normas medio ambientales, control del oxígeno del agua, aplicación de fertilizantes, especialización en maquinarias, entre otros temas, logrando disminuir la tasa de rotación de los trabajadores y generar una cultura de responsabilidad medioambiental.

Según Troya, (2016) en un estudio realizado a la empresa General Motors OBB del Ecuador reveló que no existen secretos en la fórmula del éxito de la empresa, la misma se centró en el diseño de estrategias orientadas al talento humano como: la comunicación, la inversión en el personal es constante, se escucha sus necesidades y se las ejecuta, se logra mediante reuniones diarias, en

un ambiente relajado, los empleados junto a los líderes de cada área solventan dudas, crean proyectos y dan su aporte profesional.

Algunas organizaciones expresan su compromiso con el desarrollo sustentable, cuando el entorno económico describe cambios radicales, las empresas ofrecen como estrategia empresarial a su personal la posibilidad de trabajar menos horas o retirarse antes de tiempo con un paquete especial de prestaciones. Éstas son iniciativas socialmente responsables. Los gerentes se ven obligados a tomar decisiones que impliquen una reflexión en términos de responsabilidad social en temas como la relación con los empleados.

El desarrollo de la estrategia a través de actividades de apoyo y soporte a la gestión de la dirección compuesta por un conjunto de planes, procesos, políticas es necesaria con el objeto de formar, motivar al personal para lograr la ventaja competitiva.

Por lo antes expuesto, es que en la actualidad las empresas al diseñar las estrategias identifiquen y utilicen todos los recursos para obtener así buenos resultados. Indudablemente, un recurso valioso son las personas, por lo que los directivos harán bien en llegar a entender la relación entre la forma en que dirigen personas y el rendimiento que pueden conseguir de ellas.

La gestión del talento humano como estrategia de competitividad empresarial, a través de las personas representan un recurso valioso en las organizaciones, por lo tanto; los directivos deberán entender la relación entre la forma en que dirigen colaboradores y el rendimiento que pueden conseguir de ellas, generando un comportamiento y una cultura organizacional de pertenencia e identidad además de brindarles calidad laboral y plenas garantías en el bienestar social empresarial, logrando así mejorar la rentabilidad de la misma.

En este sentido, la importancia que se le debe dar en la actualidad a la gestión del talento humano mediante la implementación de estrategias competitivas a través de las personas es decisiva para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia, su manejo es clave ya que permite adecuar la estructura de la organización al diseño de las estrategias empresariales.

### Conclusiones

El presente trabajo de revisión sobre la gestión del talento humano en las MiPyMEs del Cantón Machala evidencia la ausencia de estrategias competitivas empresariales que permitan desarrollar habilidades, conocimiento, valores, innovación a través del recurso humano, ya que en la actualidad la función del gerente es restringida a generar solo rendimientos financieros, sin considerar el cómo lograrlo, es decir; sin valorar al recurso humano.

En este sentido; las organizaciones deberán considerar como estrategia de competitividad empresarial a la gestión del talento humano considerando que los colaboradores operativos, administrativos, de apoyo entre otros representa un recurso intangible valioso en las estructuras de las empresas, por lo tanto; los directivos deberán entender la relación entre la forma en que dirigen personas y el rendimiento que pueden conseguir de ellas, generando un comportamiento y una cultura organizacional de pertenencia e identidad además de brindarles calidad laboral y plenas garantías en el bienestar empresarial, logrando así mejorar la rentabilidad financiera y económica de la misma.

En este sentido; se podría definir a la gestión del capital humano como el conjunto de objetivos para lograr una ventaja competitiva empresarial mediante la implementación de estrategias en un mundo cada vez más globalizado.

En la actualidad en las empresas, la gestión humana es limitada a aspectos tradicionales de la administración y no existe un área funcional encargada de motivar, desarrollar y retener al talento humano, por lo tanto; es fundamental el cambio en la conceptualización de la gestión del talento humano, destacando su importancia estratégica como fuente de generación de ventajas competitiva empresarial, por lo tanto; el diseño de objetivos estratégicos a través de la responsabilidad empresarial laboral, compromiso organizacional, comunicación efectiva como componente clave en el proceso de creación de valor podría ser temas de una próxima investigación.

En la revisión literaria se pudo confirmar el grado de importancia que tiene la gestión del talento humano para que una empresa se mantenga en el mercado y más aún cuando es una herramienta clave para la consecución de estrategias empresariales.

### Referencias

- Alarcón, C. (2001). *Al futuro con la microempresa*. Quito-Ecuador: Editorial Raíces.
- Ameconi, O. E. (2004). *Microempresas en acción*. 1era. Edición. Buenos Aires : Editorial Macchi.
- Barley, S.R & Kunda G. (1995). Estructura y diseño vs. lealtad y sentimiento. *Revista Tecnología Administrativa*, pp. 135-192.
- Calderón, G. (2014). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. *Pensamiento & Gestión*, 16. Universidad del Norte, pp. 158-176.
- Calderón, G., Álvarez, C., & Naranjo, J. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*. Bogotá Colombia, pp. 225-254.
- Censo Económico de Población y Vivienda . (2010). Recuperado de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/que-es-el-censo-de-poblacion-y-vivienda-2>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: Mc Graw-Hill.
- Deley, J., & Doty, D. (1996). Modos of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, pp. 802-835.
- Fayol, H. (s/f). *Administración industrial y general*. Buenos Aires: El Ateneo Editorial.
- Gallardo, V. (2011). Mentiras de RR.HH. las personas son lo más importante de nuestra organización. *Decisión*, pp. 34-35.

---

García, M., Azuero, A., & Peláez, J. (2013). Prácticas de responsabilidad social empresarial desde las áreas funcionales de gestión humana: análisis de resultados en cuatro empresas del suroccidente colombiano. *Revista Innovar Journal*, pp. 83-100.

Gómez, A., García, D., & S., M. (2009). *Restricciones a la financiación de la PyME en México: una aproximación empírica*. Universidad Autónoma Metropolitana - Azcapotzalco México, pp. 217-218.

La Comisión Económica para América Latina y El Caribe. (2012). *La Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL) y las empresas*. Recuperado de: <http://www.cinu.org.mx/negocios/cepal.htm>

Nieves, Y., & León, M. (2001). La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. *ACIMED* v.9 n.2 Ciudad de La Habana, pp. 121-126.

Ortíz, P. (2016). Quiere obtener lo que se propone, a través de los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. *Vistazo*, pp. 60-61.

Pardo, C., & Porras, J. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *Gestión Social* 4, pp. 167-183.

Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. Decimosegunda edición. México: Pearson.

Saldarriaga, J. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios Gerenciales*, pp. 137-159.

Taylor, F. (1982). *Principios de la administración científica*. México: Herrero.

Troya, M. J. (2016). General Motors OBB sostenible de la mano del empleado. *Vistazo*, pp. 124-125.