

## LOS RECURSOS HUMANOS BAJO EL ENFOQUE DE LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES\*

SANDRA SÁNCHEZ PEÑAFLORES\*\* & MARGARITA HERRERA AVILÉS\*\*\*  
UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA DEL ESTADO DE PUEBLA (MÉXICO)

*Recibido/ Received/ Recebido: 27/11/2014 - Aceptado/ Accepted / Aprovado: 07/12/2015*

### Resumen

Este trabajo presenta una exploración de la teoría de los recursos y capacidades, reconociendo la importancia de la estrategia y la ventaja competitiva. Destacando que el éxito de las empresas se da cuando identifican y aprovechan sus recursos y capacidades, al observarlos como un potencial de valor único. Dado que en la actualidad, las empresas se enfrentan a mercados globales, encontrar una ventaja competitiva puede representar su sobrevivencia. La metodología de este documento está basada en la revisión de trabajos publicados en el tema de los recursos humanos. Dentro de los hallazgos encontrados, se enfatiza que las organizaciones buscan nuevas formas creativas para trabajar, con recursos humanos competentes, que ayudan a crear ventaja competitiva, para atender al entorno dinámico y generar innovaciones.

**Palabras clave:** *Empresa; Recursos; Capacidades; Recurso humano; Ventaja competitiva.*

## HUMAN RESOURCES UNDER THE APPROACH OF THE THEORY OF RESOURCES AND CAPABILITIES

### Abstract

In this work an exploration of the theory of Resources and Capabilities is presented, recognizing the importance of the Strategy and Competitive Advantage. Highlighting that businesses' success is given when its resources and capabilities are identified and exploited when they are observed as a potential single value. Nowadays companies face global markets; finding a competitive advantage may represent their survival. The methodology of this document is based on the review of published papers related to the subject of human resources. Among the findings it is emphasized that organizations seek new creative ways to work with competent human resources that help create competitive advantage in order to serve the dynamic environment and generate innovations.

**Keywords:** *Company; Resources; Capabilities; Human resource; Competitive advantage.*

\* El artículo de reflexión, producto de la tesis doctoral titulada: "Modelo estratégico de competencias: una propuesta para establecer vinculación escuela-empresa en el Estado de Puebla", desarrollada en la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, (UPAEP). Esta hace parte de la línea de investigación de estrategia.

\*\* Doctora de Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, Maestra en Administración de Pequeñas y Medianas Empresas de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Licenciada en Contaduría Universidad Madero, Campus Puebla y Consultor de Negocios en Planeación Estratégica en Puebla. Dirección postal: Río Jamapa #6109, Colonia San Manuel en la Ciudad de Puebla, Pue. C.P. 72570 (México). Teléfono: (52) 22 26 63 03 74. Correo electrónico: [sandra.sanchez01@upaep.edu.mx](mailto:sandra.sanchez01@upaep.edu.mx)

\*\*\* Doctora en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, Maestra en la Administración de la Transformación de la Universidad Iberoamericana, Campus Puebla, Ingeniera Industrial y de Sistemas del Instituto Tecnológico de Monterrey, Campus Querétaro, Directora del Centro de Cultura Emprendedora Instituto Tecnológico de Monterrey, Campus Puebla. Correo electrónico: [mherreraa@itesm.mx](mailto:mherreraa@itesm.mx)

# OS RECURSOS HUMANOS SOB O ENFOQUE DA TEORIA DOS RECURSOS E CAPACIDADES

## Resumo

Neste trabalho apresenta-se uma exploração da teoria dos recursos e capacidades, reconhecendo a importância da estratégia e a vantagem competitiva. Destaca-se que o sucesso das empresas ocorre quando identificam e aproveitam seus recursos e capacidades, ao observá-los como um potencial de valor único. Dado que na atualidade as empresas enfrentam mercados globais, encontrar uma vantagem competitiva pode representar sua sobrevivência. A metodologia deste documento está baseada na revisão de trabalhos publicados sobre o tema dos recursos humanos. Dentro do que foi encontrado, enfatiza-se que as organizações procuram novas formas criativas para trabalhar, com recursos humanos competentes, que ajudam a criar vantagem competitiva, para atender ao meio dinâmico e gerar inovações.

**Palavras chave:** *Empresa; Recursos; Capacidades; Recurso humano; Vantagem competitiva.*

Sánchez, S. & Herrera, M. (2016). Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. En: Revista de la Facultad de Ciencias Económica: Investigación y Reflexión. rev.fac.cienc.econ, XXIV (2), DOI: <http://dx.doi.org/10.18359/rfce.2216>

**JEL:** O10, O 15, J24.

## 1. Introducción

A lo largo de la historia, las empresas han presentado diferentes formas de comercializar productos y/o servicios en la cadena de cliente – proveedor, además de considerar a sus competidores. Lo que ha permitido que la perspectiva de la administración de recursos y capacidades, vaya evolucionando día a día, dado que se encuentra en un contexto de rendimientos. Además es importante observar que en una organización, los recursos humanos pueden ser una fuente potencial de ventaja competitiva sostenible (Wright, Dunford & Snell, 2001).

Todas las compañías se destacan en la constitución por seres humanos, en donde asumen una responsabilidad compartida para lograr el objetivo de la empresa, a través de la disposición de sus recursos y capacidades. Ante esto, las organizaciones definen su rumbo, según lo que desarrollan, para satisfacer a sus clientes, buscando persistir en el mercado. Por lo que, el valor del factor humano, se evidencia por la obtención de los resultados, en cualquiera de los proyectos que lleve a cabo en la empresa (Torres & Díaz, 2010).

Las corporaciones ante la globalización, han experimentado cambios repentinos y diversos, que han generado nuevos parámetros de competitividad, en diferentes ámbitos, dado que la globalización se conceptualiza como la integración de economías (Brunner, 2000). Esto ha dado pauta, a que investigadores de diferentes ramas, generen notables avances de ciencia, tecnología, economía entre otros. En la búsqueda de estrategias que ayuden a conformar un desempeño organizacional sólido, para permanecer y/o sobrevivir en entornos complejos y dinámicos.

Stadler (2007) determinó cuatro principios para un éxito duradero en las empresas a través de: i) la explotación de los recursos y capacidades existentes, y la exploración de otros nuevos; ii) las empresas que ya tienen un negocio acreditado, deben empezar a buscar nuevos horizontes, es decir, diversificar su cartera de negocios; iii) las empresas deben aprender de sus errores y asegurarse de no repetirlos; y iv) las empresas no deben hacer cambios radicales.

Esto significa que todas las empresas están expuestas, a diseñar e implementar estrategias, encami-

nadas a la mejora continua permanente, para ser competitivas. A través del uso racional de sus recursos y capacidades.

Así entonces, los recursos y capacidades apoyan a la formulación de la estrategia de la empresa, pero a su vez, pueden servir para la definición de la misma. Dado que forman una alianza dentro de la organización, y por otro lado, prestan atención a las oportunidades y riesgos que se derivan de su entorno (Hofer & Schendel, 1978). En la exploración de la función de los recursos humanos, también apoyan a la estrategia del negocio, siendo importantes para demostrar el valor de la empresa.

Así pues, el propósito del presente documento es explorar la literatura sobre la teoría de los recursos y capacidades para analizar el potencial del valor único y competitivo del recurso humano, resaltando la importancia de este como potencial estratégico en las organizaciones. La metodología se dividió en fases que sirvieron para cumplir con el objetivo propuesto, según se describe a continuación: i) búsqueda de información referente al tema de investigación; ii) revisión de trabajos publicados que permitieran conocer la teoría de los recursos y capacidades, así como la situación alrededor de la gestión humana; iii) selección y clasificación de los artículos a utilizar; y iv) análisis de la información por el tiempo, lo que permitió estructurar el estado actual y características.

Lo antes descrito permitió distinguir las etapas de una visión operativa a una estratégica, reconociendo la creación de la ventaja competitiva, focalizada en el ser humano como fuente competitiva (Parra & Toro, 2014).

Este trabajo se divide en 4 secciones, que en su orden son: introducción, teoría de los recursos y las capacidades, recursos humanos y consideraciones finales.

## 2. Teoría de los recursos y capacidades

### 2.1. Antecedentes

Se considera que la teoría de los recursos y capacidades está dentro del campo de la estrategia, ba-

sada en los recursos de la empresa, se le da importancia a la estructura interna de la organización, para la formulación y desarrollo de la estrategia de la compañía. Penrose (1959, citada por Rugman & Verbeke, 2002), crea los fundamentos de la teoría y describe los procesos mediante los cuales una empresa crece, conceptualiza a la firma o a la empresa como un conjunto de recursos productivos con organización administrativa.

Teece (1982) amplía la contribución de Penrose (1959), manifestando que las empresas poseen un exceso de recursos, que pueden ser utilizados con fines de diversificación. Siendo esto, el elemento clave para las empresas de multiproducto, por otro lado Wernerfelt (1984), refiere a las empresas como un conjunto más amplio de recursos para tener el equilibrio de la explotación de ellos y el desarrollo de otros nuevos.

Así entonces esta teoría estudia las fuentes internas de desempeño superior que las compañías poseen, busca establecer un vínculo entre las capacidades que las organizaciones tienen y el desempeño superior de estas con respecto a sus competidores (Teece, 1982; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993).

### 2.2. Exposición

Esta teoría ha sido consistente y arraigada a que las empresas son fundamentalmente heterogéneas, en termino de sus recursos y capacidades internas, lo que ha significado ser el corazón de la gestión estratégica (Peteraf, 1993). A raíz de esto Peteraf (1993), formula un modelo de ventaja competitiva, el cual tiene cuatro condiciones que deben cumplirse:

- *Heterogeneidad de recursos*: implica que las empresas de diferentes capacidades, son aptas para competir en el mercado y, al menos, conseguir el punto de equilibrio económicamente. Esto puede reflejar la presencia de factores productivos que se encuentran en cantidades limitadas.
- *Limites de competencia ex post*: son referidos a ganar una posición superior y para generar utilidades, con posterioridad a una empresa,

para lo cual deben haber fuerzas que limitan la competencia de esas utilidades. A través de mecanismos de aislamiento (Rumelt, 1984).

- *Límites de competencia ex ante*: básicamente se refiere a la ubicación superior a priori. Esto sólo puede ser fuente de utilidades extraordinarias y ventaja competitiva, si una firma tiene la visión de establecer una estrategia de mercado ante la ausencia de estrategias de los competidores.
- *Movilidad de los recursos imperfectos*: aquellos que no pueden ser objeto de comercio (Dierickx & Cool, 1989). Los recursos intangibles, con movilidad imperfecta, pueden ser una fuente con ventaja competitiva.

De lo mencionado, se observa que la teoría articula las capacidades internas con el desempeño económico de la empresa, y además, ha ofrecido una explicación de la heterogeneidad competitiva, basada en la premisa de que los competidores difieren en sus recursos y capacidades (Helfat & Peteraf, 2009).

Lo anteriormente expuesto, se refiere a la historia de cada empresa, porque define comportamientos y variables, que permiten desarrollar ventajas competitivas diferentes. Esto significa que cada empresa debe crear una situación competitiva, y mediante una especificación del perfil de sus recursos, encontrará actividades óptimas del producto-mercado (Wernerfelt, 1984).

Barney (2001) dogmatiza que la heterogeneidad de las organizaciones se debe a la posesión de recursos: i) valiosos, que deben responder a las amenazas del entorno y aprovechar sus oportunidades; ii) raros o escasos, aquellos que no pueden permitir la obtención de ventajas competitivas con los competidores; iii) recursos difíciles de imitar, sin sustitutos y organizativos, lo que significa que la empresa posea aspectos de orden.

Lo que expone Barney (1986), también es aplicable a los recursos intangibles, lo cual le permite a la empresa poder adquirir una ventaja competitiva sostenida, por el trabajo que desarrollan en conjunto los recursos; además es una perspectiva que

proporciona una justificación de cómo los recursos humanos de una empresa, podrían ser un potencial de ventaja competitiva sostenible (Wright, Dunford & Snell, 2001).

### 2.3. De los recursos

Los recursos son cualquier entrada en un sistema productivo en el que se genera una salida (productos y/o servicios). Estos se pueden clasificar en financieros, físicos, humanos, tecnológicos, organizacionales, de conocimiento, de experiencia del equipo de gestión y de servicio al cliente, entre otros más (Helfat & Peteraf, 2009). Los recursos, pueden ser tangibles e intangibles, los primeros son de fácil identificación y medición, mientras los segundos, por su propia naturaleza no lo son.

Por otro lado, si los recursos son utilizados para establecer una acción, pueden considerarse como una fuente competitiva. Porter (1991, pp. 95-117) menciona que “*los recursos no son valiosos en sí, son valiosos porque permiten a las organizaciones desarrollar actividades*”. Estos son difíciles de ser transferidos entre las organizaciones, ya que implican costos de transacción, transferencia y porque dentro de estos, va involucrado un conocimiento tácito (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

### 2.4. De las capacidades

Las capacidades son el resultado de implementar, coordinar y combinar un grupo de diferentes recursos, utilizando procesos organizativos para alcanzar un fin (Grant, 1991). Estas pueden ser operativas y dinámicas, la primera se refiere a la realización de una actividad, por ejemplo, la fabricación de un producto en particular que involucra una serie de rutinas. Por su parte, las capacidades dinámicas implican adaptación y cambio, para construir, integrar o reconfigurar otros recursos y capacidades (Helfat & Peteraf, 2009). Estas últimas entendidas también como capacidades de absorción, conformadas por la adquisición y asimilación de conocimiento externo e interno, que permiten la creación de valor a través del desarrollo de habilidades y destrezas (Pérez & Toro, 2015).

### 2.5. Corrientes de pensamiento

En la teoría de los recursos y capacidades, se observa que existen dos corrientes de pensamiento:

La teoría basada en recursos (Penrose, 1959; Richardson, 1972; Wernerfel, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993), se centra en el manejo de los intangibles heterogéneos para favorecer a las organizaciones (Amit & Schoemaker, 1993).

La teoría de recursos basada en las capacidades dinámicas (Teece & Pisano, 1994; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000; Hoopes, Madsen & Walker, 2003), se refiere a que las capacidades son formuladas como activos intangibles complejos, los cuales deben ser únicos, raros, difíciles de imitar y sustituir, además que ayuden a potenciar la generación de renta. Lo que implica adaptación y cambio para integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas, para hacer frente a ambientes cambiantes. Estas deben de ser entendidas como rutinas que guían y facilitan el de-

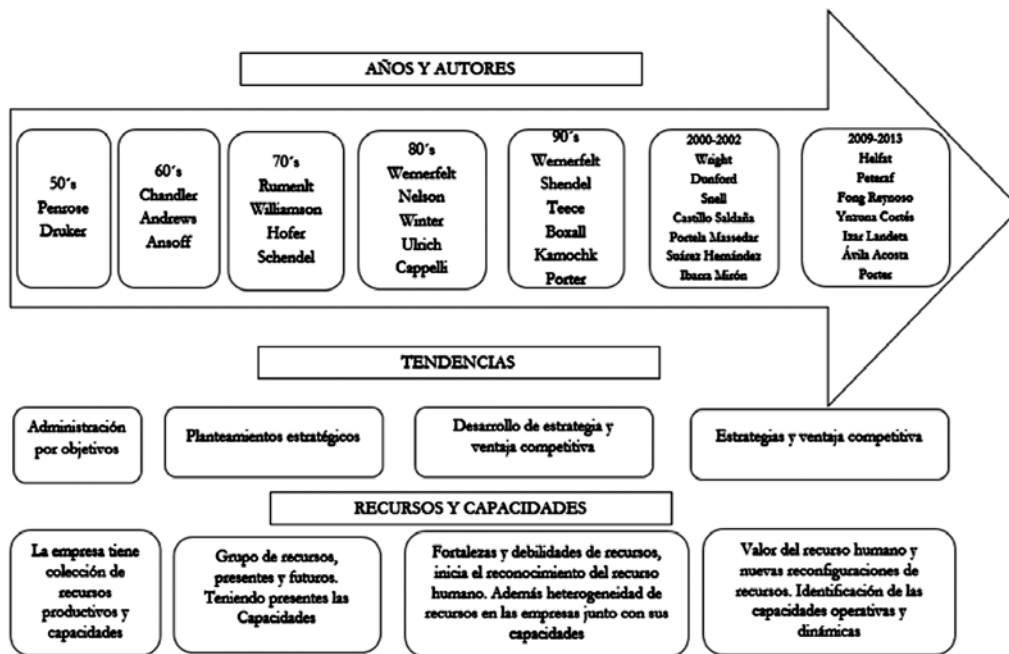
sarrollo de las capacidades de la organización a través del continuo cambio de los recursos intangibles estratégicos (Eisenhardt & Martin, 2000).

### 2.6. Evolución de la teoría

La teoría de los recursos y capacidades se ha mencionado que es una de las piedras angulares para forjar la ventaja competitiva en las organizaciones, considernado la heterogeneidad de las capacidades y recursos en cada compañía; enfatizando en la flexibilidad de los procesos organizacionales como respuesta al entorno dinámico (Eisenhardt & Martin, 2000; Zollo & Winter, 2002).

De lo anterior, se hace posible elaborar y entregar constantemente productos y/o servicios innovadores a los clientes (Nielsen, 2006), para permanecer en el mercado y en la búsqueda de asegurar beneficios a largo plazo. La Ilustración 1 presenta una síntesis conceptual, de cómo ha venido evolucionando la teoría de los recursos y capacidades en el tiempo.

**Ilustración 1.** Síntesis conceptual de la evolución en el tiempo de la teoría de recursos y capacidades



Fuente: Elaboración propia.

En la Ilustración 1 se observa que a través del tiempo, se le va dando una jerarquía a cada concepto dentro de la teoría de los recursos y capacidades. Por su parte a los recursos humanos, se le ha dado más importancia a partir del año 2000, en donde el auge está en las estrategias y en la ventaja competitiva.

### 2.7. Gestión estratégica

Rugman & Verbeke (2002) identifican características del enfoque basado en los recursos, que son aplicables a las acciones de gestión estratégica, más específicamente en lograr un desarrollo sostenido. Un conjunto de recursos, no igual para todas las empresas, combinado a las competencias y capacidades, conduce a una mayor rentabilidad sostenida, en la medida que vale para los clientes, siendo insustituible y difícil de imitar; desde una perspectiva dinámica, la innovaciones se da especialmente en términos de nuevas combinaciones de recursos.

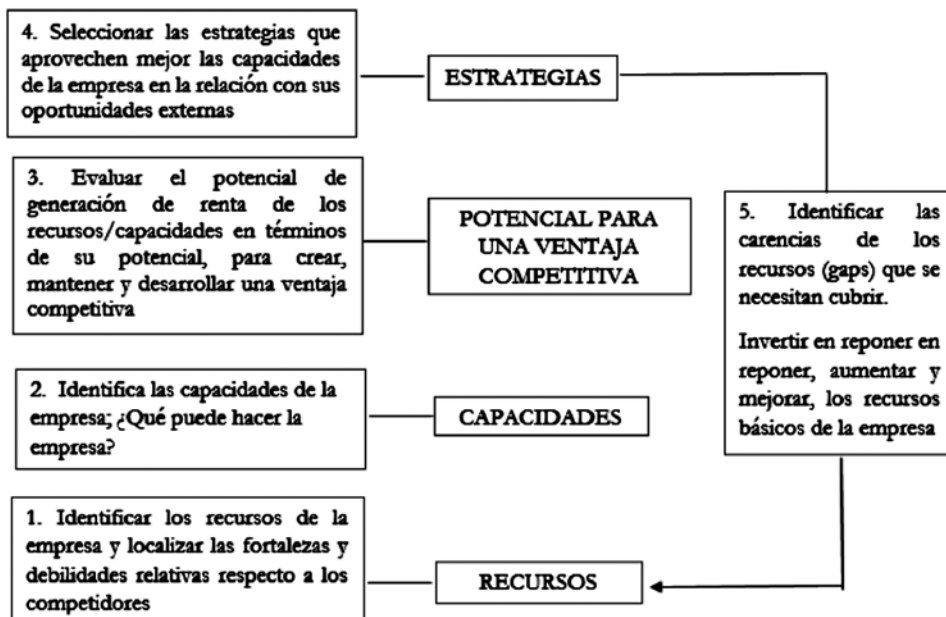
De manera que existe toda una rutina organizativa que determina lo que la empresa es o puede llegar

a ser. Esto se da por las interacciones establecidas entre los recursos y capacidades, que además facilita la adaptabilidad en el mercado, por los cambios constantes en este.

En la Ilustración 2 se destacan cuatro elementos importantes: recursos, capacidades, potencial para una ventaja competitiva sostenible y estrategia. Tanto los recursos como las capacidades, se reconocen previamente, para saber que puede crear u ofrecer las empresas, posteriormente se indica que hay que llevar a cabo una evaluación, referente al potencial de la generación de renta de los recursos y capacidades, para conocer las posibilidades que tiene la empresa para crear, mantener o incrementar una ventaja competitiva.

Por último, hay que elegir y/o decidir por una estrategia, en donde se aproveche las capacidades de la empresa de forma pertinente en función con el entorno. Esto da pauta, para volver a iniciar el proceso, de mejora continua dentro de un análisis de recursos y capacidades de la empresa.

**Ilustración 2.** Panorama del análisis estratégico basado en la teoría de los recursos y capacidades



Fuente: Adaptado de Grant (1991) y Suárez & Ibarra (2002).



Una vez observado el análisis estratégico, bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades, también se muestra a manera de resumen los recursos y capacidades esenciales en la Ilustración 3 que orientan a las estrategias y contribuyen a lograr el potencial de beneficios de la empresa, de acuerdo a lo planteado por Grant (1996).

Se puede observar la teoría de los recursos y capacidades, mediante dos ópticas: i) una bajo el esquema tradicional, que proporciona una base estable, sobre la cual se puede definir su propósito e identidad en las organizaciones. Basándose en la premisa de que no se puede imitar, e ignorando los cambios repentinos que se dan en el entorno. Los cuales, pueden invalidar las fortalezas de la empresa, que son en las que basa su competitividad (Mahoney, 1995); y ii) la teoría de los recursos y capacidades toma un rumbo diferente en contextos cambiante como el que enfrentan las empresas, junto con sus recursos y capacidades. Es decir, que lo importante es lo dinámico, reconociéndose la necesidad de generar nuevos retos y oportunidades de crecimiento organizacional, en la mejora permanente de la competitividad (Fong, 2011). Lo cual significa renovar, reconfigurar y reubicar los recursos, para mantener

ventajas competitivas, en un entorno de constante movimiento (Chan, Shaffer & Shape, 2004).

Por lo tanto, es relevante identificar los recursos con características especiales, verificando qué los hace ser estratégicos, cumpliendo el criterio de ser únicos, valiosos, escasos y difíciles de imitar (Cardona, 2011). Cabe mencionar que no es fácil identificar a primera vista el valor de los recursos y capacidades, menos aun en los activos intangibles como el recurso humano y las capacidades organizativas.

Lo antes mencionado requiere de un ejercicio constante de parte de las organizaciones, que le permita hacer uso de sus recursos existentes, con el objetivo de potenciar la eficiencia de su funcionamiento.

### 2.8. La ventaja competitiva

Las organizaciones buscan impactar positivamente en sus resultados empresariales, de ahí la importancia de la teoría de los recursos y capacidades, que se centra en la identificación y valoración de los mismos, para establecer y/o mantener ventajas competitivas (Cardona, 2011).

**Ilustración 3.** La relación de los recursos, las capacidades y la ventaja competitiva



**Fuente:** Extraído de Grant (1996, p.189).

Porter (1991) expone que la ventaja competitiva proviene del valor que una empresa logra crear para sus clientes, por ofrecer beneficios especiales que compensan un precio más elevado del producto. Así que en la búsqueda competitiva, se reconoce cada vez más al capital humano (Hitt, Bierman, Shimizu & Kochar, 2001), como capital intelectual (Edvinsson & Malone, 1997) y como conocimiento (Grant, 1996). Por lo que la teoría de los recursos y capacidades ante esto, proporciona una plataforma para destacar lo fundamentales que son las personas.

Hamel & Prahalad (1989, 1990) determinan que es el resultados de las competencias centrales. Es decir, la empresas deben consolidar recursos y habilidades en competencias que les ayuden a adaptarse rápidamente a las oportunidades y a los cambios.

En la Ilustración 4, se muestra de forma esquemática una síntesis de la teoría de los recursos y capacidades con los componentes claves que cada organización tiene, para desarrollarse en el mundo de los negocios.

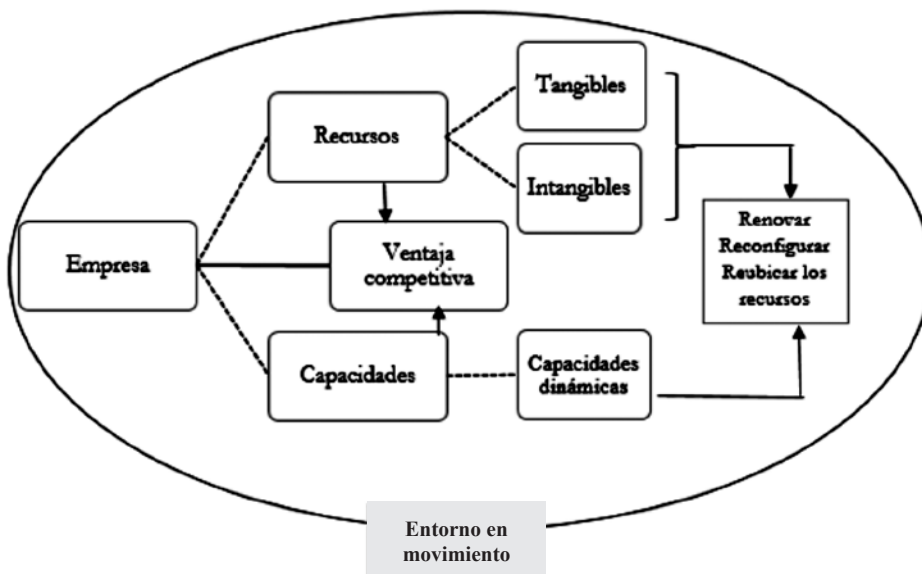
El beneficio de la empresa para mantenerse en el mercado, será la consecuencia, del manejo tanto de

las características competitivas del entorno, como la combinación de los recursos y su habilidad de organizar aquello de lo que dispone. Ajustándose a los requerimientos de ambientes dinámicos, lo cual significa tener una estructura horizontal, altamente participativa, creativa y de innovación continua (Burns & Stalker, 1961; Harrison, 1987; Rialp, 2003).

### 3. Los recursos humanos

Los recursos humanos poseen características únicas, que se demuestran en sus atributos, de acuerdo la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades, para constituirse en fuente de ventaja competitiva, dado que son factores de producción valiosos, raros, no imitables y heterogéneos. Cabe destacar que Ulrich fue uno de los autores pioneros, en aplicar la teoría de los recursos al campo de los recursos humanos, apoyándose en el enfoque de cómo el personal de la empresa podía constituirse en una fuente competitiva. De otro lado, se considera que el elemento humano como recurso es, la habilidad innata o capacidad de los trabajadores para aprender (Boudreau, 1983).

**Ilustración 4.** Componentes de la teoría de los recursos y capacidades en la empresa



**Fuente:** Elaboración propia.



Más adelante Capelli & Singh (1992), plantearon las bases para la denominada “*gestión estratégica de recursos humanos*”; señalando la importancia de los recursos humanos en la generación de rentas a partir de la creación de habilidades específicas a la empresa, tomando como referencia el conocimiento y destrezas acumuladas por los trabajadores en un período de tiempo.

Ortiz & Avellana (2002) comentan que la empresa puede crear o ampliar sus capacidades empresariales mediante la aplicación de prácticas de recursos humanos, que enfatizan la contratación de trabajadores específicos para la organización y no para cubrir un puesto, invirtiendo en una capacitación continua de manera que se diseñen nuevas capacidades para favorecer a la productividad de largo plazo.

Así entonces, se puede decir, que alcanzar las metas y objetivos, es el resultado de una buena administración, el uso de tecnologías y la capacidad del personal para desempeñar funciones y responsabilidades, a partir de habilidades y destrezas adquiridas. De manera que hablar de habilidades y destrezas, es hablar de recursos humanos competentes.

### 3.1. Competencias

Según Corominas (1987, p.41), la raíz etimológica de las competencias, proviene del término latín *competere*, que en español tiene dos significados *competere* y *competir*. A partir del siglo XV, *competere* vino a significar “pertenecer a”, “incumbir” dando lugar al sustantivo de “competencia” y al adjetivo “competente” para indicar “apto”, “adecuado”. Por lo que, la competencia hace referencia a la capacitación.

Tobón (2004) establece que el origen principal de las competencias, yace en la filosofía griega y lo manifiesta por dos razones: primero, por el modo de pensar polémico. Es decir, abordaban los problemas contextualizados para interrogar la realidad, el ser y el hombre. En segundo lugar, porque la filosofía griega, busca aprender de la realidad, estableciendo relaciones entre diferentes temas y problemas.

Por lo tanto, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), define a las competencias como “*la capacidad de poner en práctica de manera integrada habilidades, conocimientos y actitudes para enfrentar y resolver problemas y situaciones*” (INEE, 2014).

### 3.2. Enfoques de las competencias

Es importante destacar, que existen varios enfoques y definiciones del concepto de competencia, de tiempo atrás, la literatura muestra que hay tres principales enfoques (Norris, 1991; Eraut, 1994; Wesselink, et al. 2005):

- El conductista, que les da importancia a los trabajadores exitosos y efectivos. Identificando aquello que los diferencia de los menos exitosos. McClelland (1973, 1998) fue uno de los que promovió este enfoque, mostro cómo identificar competencias a través de entrevistas conductistas. Las características principales de este enfoque, son la demostración, la observación y la evaluación de los comportamientos o conductas.
- El genérico, que está encaminado a identificar las habilidades comunes que explican las variaciones en los diferentes desempeños. También se identifican a las personas más efectivas y sus características que las hacen distintas (Norris, 1991). Además Hager (1998) manifestó dos rasgos cruciales de las competencias genéricas: el primero, se refiere a dirigir la atención a enfoques más amplios de las competencias, y el segundo, describe que son sensibles a los cambios en los contextos laborales.
- El cognitivo, se refiere a la inclusión de todos los recursos mentales que los individuos emplean para realizar los trabajos importantes, conseguir conocimientos y alcanzar un buen desempeño (Weinert, 2001). Este enfoque puede girar en torno a las competencias cognitivas especializadas, las cuales hacen referencia a un grupo de prerrequisitos cognitivos, que los individuos deben tener para realizar ante un área determinada (Mulder, Weigel & Collings, 2008).

Los distintos enfoques permiten observar que las competencias tienen su origen en el ámbito laboral, y dentro de este campo hay una variedad de definiciones, referentes a estas. En palabras del Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor) una competencia laboral es “(...) una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo; es una capacidad real y demostrada”.<sup>1</sup>

### 3.3. Características de las competencias

A partir de varios estudios Bisquerra & Pérez (2007, p. 63) destacan las siguientes características para las competencias:

- Son adaptables a las personas de forma individual o grupal.
- Involucran conocimientos, saberes; habilidades, saber-hacer; actitudes y conductas saber-estar y saber-ser, integrados entre sí.
- No separables desarrollo y aprendizaje continuo, unido a la experiencia.
- Constituye un capital o potencial de actuación vinculado a la capacidad de movilizarse o ponerse en acción.
- Se inscribe en un contexto determinado que posee referentes de eficacia y que cuestiona su transferibilidad.

Pérez (2001) lleva a cabo una revisión con diferentes autores para conocer los tipos de competencias y encuentra que no hay denominación. Posteriormente se realiza un análisis comparativo, en el que se determina que hay dos dimensiones en las competencias: i) las de desarrollo técnico – profesional, y ii) de desarrollo socio – personal (Bisquerra & Pérez, 2007).

Las *competencias de desarrollo técnico* también denominadas funcionales, son aquellas que se encuentran alrededor de conocimientos y procedi-

mientos relacionados con un área profesional. Aquí se conjuga el saber y saber-hacer, para realizar un trabajo especializado, de una actividad laboral.

Las *competencias de desarrollo socio-personal* referentes a las competencias genéricas en la empresa, son las que la sociedad demanda para que los individuos se enfrenten a situaciones complejas en diferentes áreas de su vida. Las empresas no están ajenas a estos cambios, ya se encuentran integradas por seres humanos, que tienen habilidades y destrezas, que realizan actividades complejas.

McClelland (1973) acuña el concepto de competencia en el ámbito laboral, Goleman (2004) habla de las competencias emocionales y Alles (2004) manifiesta que una competencia es una cualidad que se relaciona con un modelo de efectividad o rendimiento superior del trabajo o situación. En una integración con las anteriores definiciones, las *competencias genéricas* son según Rodríguez (2005, p.9): “(...) aquéllas que describen los comportamientos asociados a desempeños esperados por la compañías por parte de todos sus empleados, por ser consideradas clave para el alcance de su visión y misión. Deben de verificarse en toda la organización”.

A manera de cierre de esta sección, la Ilustración 5 muestra una síntesis conceptual de las competencias en el enfoque de la empresa.

Los recursos humanos son pues elementos fundamentales para las empresas, porque estas últimas buscan desempeños que apoyen el cumplimiento de las metas y objetivos. Además cuando ya se le da la connotación de fundamentales, estamos en el rango de una potencialidad a nivel estratégico, que tienen un valor único y competitivo, bajo la representación de los recursos y capacidades.

### 3.4. Los recursos humanos para el siglo XXI

Torres & Díaz (2010) manifiestan que la gerencia del siglo XXI debe estar interesada en promover el factor humano de la empresa, permitiendo unir el grupo de trabajo. Esto significa saber utilizar el conocimiento, dirigiendo el comportamiento del

<sup>1</sup> Extraído de: <http://www.oitcinterfor.org/p%C3%A1gina-libro/1-%C2%BFqu%C3%A9-competicencia-laboral>

trabajador para efectuar procesos, consciente de lo que implica el manejo de seres humanos por lo que estos son y por lo que le representan a la empresa.

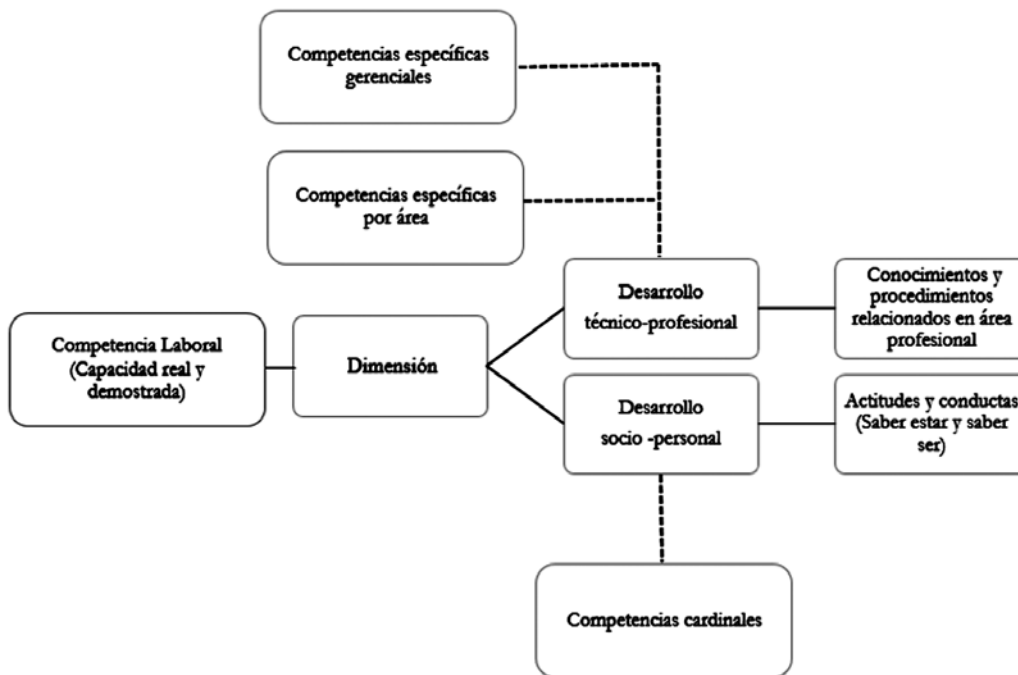
Este enfoque integrador incide en las personas que se encuentran en las empresas, para generar una arquitectura de cambio organizativo. Lo cual significa, que las organizaciones deben empezar a aprender a gestionarse bajo parámetros diferentes, al ritmo de los individuos, generando ventaja competitiva única y sostenible.

Cabe señalar, que en economías abiertas y competitivas, no hay lugar para organizaciones basadas en la jerarquía y la unidad de mando. Debido a que su diseño centralizado no les permite tener una comunicación, mediante flujos horizontales o diagonales de gestión directa (Arnoletto, 2007). Además estas suelen tener una filosofía tradicional de manejar secretos y políticas ambiguas.

Así entonces, hablar de cambios cualitativos en la empresa, tiene implicaciones en la gestión de los recursos humanos, ya que están dentro de ella. Debido a que se orientarán hacia equipos de trabajo bajo un enfoque independiente e interactivo, con un sentido de identidad y búsqueda de resultados compartidos.

En esta dirección, Torres & Díaz (2010, p.120) comentan que es necesario una apertura en la organización, para el logro de nuevos nichos en el mercado, que son oportunidades basadas en: “*mobilizar sistemáticamente la inteligencia de todos los recursos humanos de la empresa con plena confianza en sus aportes; favorecer y alentar a los innovadores, que están dispuestos a arriesgarse por la empresa; conceder importancia a las personas y a sus capacidades creativas; finalmente formar y captar directivos que logren adhesión en todo su personal*”.

**Ilustración 5.** Síntesis conceptual de la competencia en el enfoque de la empresa



**Fuente:** Elaboración propia.

En un escenario competitivo es necesaria la gestión del conocimiento y saber tratar al factor humano de la empresa. Dado que las condiciones del entorno, son rápidas y de imposición, requiriendo equipos de trabajo productivo, eficaz y eficiente, para el aprovechamiento de las oportunidades que se esconden tras los cambios. En otras palabras, la administración de los recursos humanos trasciende los procesos, que se inscriben de manera holística al cumplir los objetivos organizacionales mediante estrategias (Calderón, Naranjo & Álvarez, 2010).

Compilando lo anterior, se hace prioritario que las organizaciones consideren al recurso humano como un elemento estratégico, que aporte un valor único a los procesos, dando origen a la ventaja competitiva. Esto se logra cuando se informa al recurso humano sobre el rumbo de la empresa y se le compromete con los resultados de esta. A su vez, el tamaño de la organización, las promociones de vacantes internas y capacidades organizativas, se consideran como estrategias de éxito (Shahibudin, 2015). La

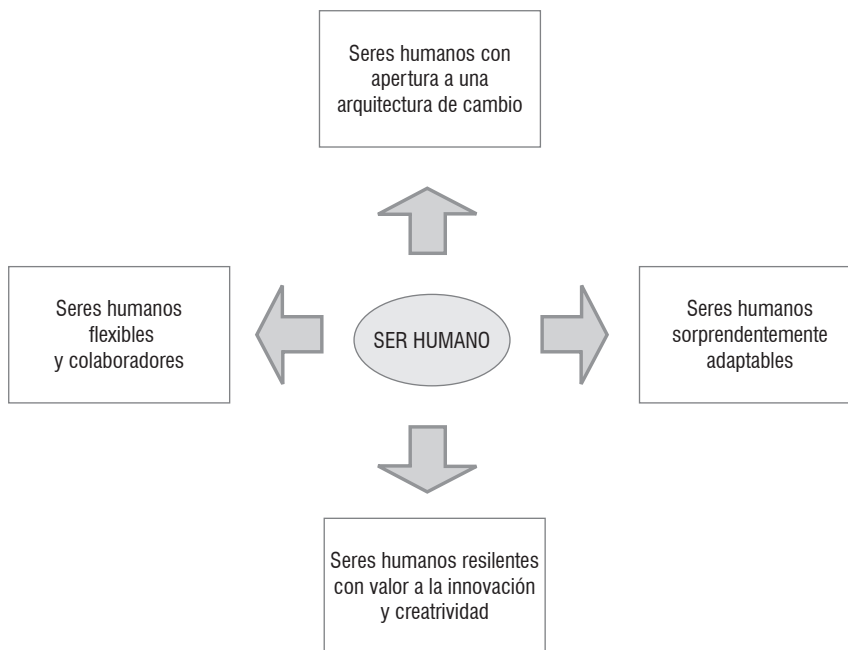
Ilustración 6 presenta una síntesis conceptual del ser humano de cara al siglo XXI.

En el mismo sentido, el trabajo en equipo sirve para la obtención de resultados eficaces y eficientes, lo que permite generar una ventaja competitiva y sostenible para la empresa, a través de un aprendizaje acorde con la administración de recursos y capacidades de innovación. Debido a que en el mundo empresarial, existe la búsqueda de la esencia estratégica, es decir, la forma en que se obtiene y mantiene la ventaja competitiva (González & Martínez, 2014).

#### 4. Consideraciones finales

La teoría de los recursos y capacidades está vigente en sus bases y sigue evolucionando en el tiempo, tal es el caso, que se habla de capacidades dinámicas. Lo que implica la adaptación al cambio para integrar, construir y reconfigurar los recursos internos y externos.

**Ilustración 6.** Síntesis conceptual del ser humano ante el siglo XXI



**Fuente:** Elaboración propia.

Es importante destacar también que toda organización no importando su tamaño o giro, siempre está dirigida e integrada por el elemento humano; el cual deja plasmada su propia historia en la empresa, permitiéndole a la organización desarrollar ventajas competitivas diferentes.

La heterogeneidad de las organizaciones muestra recursos que son valiosos, escasos y difíciles de imitar. Tal como es el recurso humano, que permite forjar la ventaja competitiva en la organización, para dar respuesta al entorno dinámico, y así generar innovaciones en las nuevas combinaciones.

Dentro de la gestión estratégica, el recurso humano se destaca por las competencias que posee, así como las capacidades que conducen a una mayor rentabilidad sostenida de la empresa. Dado que el trabajo actual en las organizaciones, ya no se hace bajo un esquema tradicional, sino reconociendo la necesidad de generar formas creativas y holísticas de laborar en equipos con responsabilidades compartidas.

Es de considerar que la existencia de recursos humanos preparados, sirve para aprovechar la infraestructura de la organización, porque sin este, no hay avance en los procesos, de ahí el valor del éxito en el elemento humano.

Reconocer el papel de los recursos y capacidades en el personal que integran la empresa, los focaliza hacia la estrategia, lo que establece una fuente de talentos y capacidad de soporte, que permite a la organización diseñar una ventaja competitiva sostenible.

## 6. Referencias

- Alles, M. (2004). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Casos. Argentina: Ediciones Garnica.
- Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.
- Arnoletto, J. (2007). La Tecnología como instrumento de desarrollo. En: Arnoletto, J. *El impacto de la tecnología en la transformación del mundo* (págs. 1-142). Obtenido de: [www.eumed.net/libros/2007c/333](http://www.eumed.net/libros/2007c/333)
- Barney, J. (1986). Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10): 1231-1241.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Barney, J. (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1): 41-56.
- Bisquerra, R. & Pérez, N. (2007). Las competencias emocionales. *Educación XXI*, 10: 61-82.
- Boudreau, J. (1983). Economic considerations in estimating the utility of human resource productivity improvement programs. *Personnel Psychology*, 36(3), 551-5576. doi:10.1111/j.1744-6570.1983.tb02235.x
- Brunner, J. (2000). Globalización y el futuro de la educación: tendencias, desafíos y estrategias. Disponible en: <http://www.schwartzman.org.br/simon/delphi/pdf/brunner.pdf>
- Burns, T. & Stalker, G. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Calderón, G., Naranjo, J. C., & Álvarez, C. M. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración*, 23(42), 13-16.
- Capelli, P. & Singh, H. (1992). Integrating strategic human resources and strategic management. En: Lewin, D., Mitchell, O. & Sherer, P. (Eds.) *Research frontiers in industrial relations and human resources*, 165-192. Madison, WI: IRRA.
- Cardona, R. (2011). Estrategia basada en los recursos y capacidades criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Revista electrónica forum doctoral*, (4): 113-147.
- Chan, L., Shaffer, M., & Shape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 17-35. doi:10.1080/0958519032000157320
- Corominas, J. (1987). *Breve Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana*. Madrid: Gredos.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*, 35(12): 1504-1513.
- Edvinsson, L. & Malone, M. (1997). *Intellectual Capital*. Piatkus, London.
- Eisenhardt, K. & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: what are they? En: *Strategic Management Journal*, 21: 1105-1121.
- Eraut, M. (1994). *Developing professional knowledge and competence*, London: Falmer Press.
- Fong, C. (2011). La teoría de los recursos y capacidades: Un enfoque contemporáneo en la gestión empresarial. (U. d. Guadalajara, Ed.) *Carta Económica Regional*, (61): 27-31.
- Goleman, D. (2004). *La inteligencia emocional*. México: Javier Vergara Editor.
- González, C. & Martínez, J. (2014). Gerencia estratégica e innovación empresarial: referentes conceptuales. *Revista Dimensión Empresarial*, 12(1): 107-116.
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage implication for strategy formulation. *California Management Review*: 114-135.
- Grant, R. (1996). Prospering in Dynamically Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*, 7(4): 375-387.
- Hager, P. (1998). Recognition of informal learning: challenges and issues. *Journal of Vocational Education and Training*, 50 (4): 521-535.



- Hamel, G., & Prahalad, C. (1989). To revitalize corporate performance we need, a whole new model strategy. *Strategy Intent. Harvard Business Review*, 63-76.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard business review*: 79-91.
- Harrison, M. (1987). *Diagnosing Organizations. Methods, Models, and Processes*. Sage Publications, Newbury Park.
- Helfat, C. & Peteraf, M. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7: 91-102. doi:10.1177/1476127008100133
- Hitt, M., Bierman, L., Shimizu, K. & Kochar, R. (2001). Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-Based Perspective. *Academy of Management*, 44 (1): 13-28. doi: 10.2307/3069334
- Hofer, C., & Schendel, D. (1978). Company, Chapter 2. En: Hofer, C. & Schendel, D. *Strategy Formulation Analytical Concepts* (pp. 12-45). South Western.
- Hoopes, D., Madsen, T. & Walker, G. (2003). Guest editors' introduction to the special issue: why is there a resource-based view? toward a theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 24: 889-902. doi: 10.1002/smj.356
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación - INEE (2014). *Sistema Educativo Estatal de Baja California*. Obtenido de Sistema Educativo Estatal de Baja California : [http://www.educacionbc.edu.mx/departamentos/evaluacion/descargas/Archivos/PISA\\_docentes.pdf](http://www.educacionbc.edu.mx/departamentos/evaluacion/descargas/Archivos/PISA_docentes.pdf)
- Mahoney, J. (1995). The management of resources and the resource of management. *Journal of Business Research*, 33: 91-101.
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for 'intelligence'. *American Psychologist*, 28 (1): 423-447.
- McClelland, D. (1998). Identifying competencies with behavioural-event interviews. *Psychological Science*, 9 (5): 331-339.
- Mulder, M., Weigel, T. & Collings, K. (2008). El concepto de competencia en el desarrollo de la educación y formación profesional en algunos Estados miembros de la Unión Europea: un análisis crítico. Disponible en: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev123ART6.pdf>
- Nielsen, A. (2006). Understanding Dynamic Capabilities Through Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 10(4): 59-71.
- Norris, N. (1991). The trouble with competence. *Cambridge Journal of Education*, 12(3), 331-341.
- Ortiz, M. & Avellana, L. (2002). Gestión Estratégica de los Recursos Humanos: *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 59-78.
- Parra, C., & Toro, I. (2014). Revisión del concepto de desarrollo estratégico del recurso humano desde el análisis de la literatura. *Suma de Negocios*, 5(11): 108-116.
- Pérez, N. (2001). Proyecto docente para la obtención de la plaza de profesora titular. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Pérez, E. & Toro, I. (2015). Capacidades de absorción: ¿dónde estamos ahora y dónde queremos estar en el futuro? *Espacios*, 36(11).
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management*, 14(3): 179-191.
- Porter, M. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Management Journal*, 12: 95-117.
- Rialp, A. (2003). *Fundamentos teóricos de la Organización de Empresas*. Madrid: Pirámide.
- Rodríguez, L. M. (2005). Herramienta para medición de las competencias genéricas de los futuros ingenieros respecto de las relaciones interpersonales. *Revista de Informática Educativa y Medios Audiovisuales*, 2(6): 7-16.
- Rugman, A. & Verbeke, A. (2002). Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. *Strategic Management Journal*, 23: 769-780. doi:10.1002/smj.240
- Rumelt, R. (1984). Towards a strategic theory of the firm. En: Lamb, R. (Ed.). *Competitive strategic management*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs (NJ).
- Stadler, C. (2007). The 4 principles of enduring success. *Harvard business review*: 62-72.
- Shahibudin, I. (2015). Career success studies: An examination of indicators, approach and underlying. *Theories in Literature. Science Journal*, 3(6), 251-257. doi:10.11648/j.sjbm.20150306.16
- Teece, D. (1982). Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 39-63.
- Teece, D. & Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3): 537-556.
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533.
- Tobón, S. (2004). Formación basada en competencias. Disponible en: [http://www.urosario.edu.co/CGTIC/Documentos/aspectos\\_basicos\\_formacion\\_basada\\_competencias.pdf](http://www.urosario.edu.co/CGTIC/Documentos/aspectos_basicos_formacion_basada_competencias.pdf)
- Torres, L. & Díaz, J. (2010). Organizaciones basadas en inteligencia: aproximación a una realidad del siglo XXI. *Revista científica teorías enfoques y aplicaciones en las ciencias sociales*(5), 117-127.
- Wesselink, R., Biemans, H., van den Elsen, E. & Mulder, M. (2005). Conceptual framework for competence-based VET in the Netherlands. Disponible en: [http://www.vet-research.net/ecer\\_2005/fri09/session7a/P20050000789/](http://www.vet-research.net/ecer_2005/fri09/session7a/P20050000789/)
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.
- Wright, P., Dunford, B. & Snell, S. (2001). Human resources and the resource based view for the firm. *Journal of Management*, 27: 701-721. doi:10.1177/014920630102700607
- Zollo, M. & Winter, S. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13 (3): 339 – 351. DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>