Historial Editorial
Recepción: 30-05-2016
Aceptación: 23-09-2016

Propuesta de un modelo que integra a la gestión y a la competitividad desde un enfoque teórico

Marisol Sánchez Guerrero
Instituto Tecnológico de Sonora
m.sanchez.gro@gmail.com

Alejandro Arellano González
Instituto Tecnológico de Sonora

Propuesta de un modelo que integra a la gestión y a la competitividad desde un enfoque teórico

Proposal of a model that integrates management and competitiveness from a theoretical perspective

Resumen

En el presente estudio se examina la relación entre los conceptos de gestión organizacional y competitividad con la finalidad de desarrollar una propuesta de modelo que resalta a la gestión como un componente esencial para lograr una competitividad empresarial integral. La investigación comienza con un análisis de la relación entre la gestión organizacional y la competitividad para posteriormente examinar tres modelos que se utilizan para medir la competitividad empresarial. Asimismo, se hace hincapié en la importancia de la competitividad para las organizaciones.

Palabras Clave: Gestión organizacional, competitividad, modelos.

Abstract

In the present study we examine the relationship between the concepts of organizational management and competitiveness to develop a model proposal that emphasizes management as an essential component to achieve integral business competitiveness. The investigation begins with an analysis of the relationship between organizational management and competitiveness. After, we examine three widely used models to measure business competitiveness. The study emphasizes the importance of competitiveness for organizations.

Keywords: Organizational management, competitiveness, models.

1. Introducción

El tema de la competitividad empresarial es un fenómeno que ha evolucionado con dinamismo y diversas expectativas, lo cual mantiene interesados a los investigadores. Con el paso del tiempo y con la finalidad de dar respuesta a las nuevas condiciones que permitan la competitividad, surgen numerosas teorías, como lo marcan Krugman y Obstfeld (2003), quienes intentan explicar este fenómeno, desde el autor Adam Smith 1776 con la teoría de la ventaja absoluta, la teoría de

ventaja comparativa de David Ricardo 1817 como un concepto relacionado a la producción y precios para una economía del mercado de un país en contraste con otro. Consecuentemente, otros autores como Shumpeter, Engels y Marx, y algunos más recientes, se han involucrado en abordar a la competitividad desde una óptica más amplia y compleja, con un soporte técnico, sociopolítico y cultural (Marín y López, 2011).

No obstante, la competitividad empresarial tiene matices complejos, aun cuando se han diseñado modelos no se ha podido configurar un único modelo válido. Con ésta investigación se espera contribuir al conocimiento de la competitividad integrando a la gestión organizacional. Esto se deriva del creciente interés, por parte de los empresarios, de llevar a cabo una gestión adecuada con responsabilidad y aplicación de estrategias para lograr ocupar un lugar en los mercados globales. En este sentido, Sanabria (2004) indica que la sociedad a nivel mundial vive momentos de cambios determinados por diversos factores como la globalización, los avances científicos, tecnológicos, políticos, sociales y culturales que han impactado el nivel de demanda de productos y servicios de alta calidad.

Es importante destacar que dentro de los estudios de la administración Pérez, Vázquez y Levín (2015), mencionan que en los orígenes del término gestión organizacional fue observada bajo una visión racional y desde la escuela clásica, como actividad de dirección.

Algunas investigaciones citadas por Singh, Burgess y Heap (2016), y por Martínez, Charterina y Araujo (2010), muestran que tanto los responsables de las políticas públicas como los directivos de una organización asumen que la gestión organizacional y la competitividad son dos factores clave que si son aprovechados adecuadamente mejorarán la capacidad general de la organización dentro de la economía mundial global.

Otras investigaciones sugieren que las personas que integran a la organización, tal como los directivos, son parte del recurso que posee mayor potencial para brindar una competitividad de la cual la empresa pueda ser sostenible. Esto a consecuencia de sus características particulares, que conlleva hacia fomentar ventajas competitivas sostenibles (Penrose (1959), Fiol (1991), Mahoney & Pandian (1992), Amit y Belcourt, 1999; Aragón et al., 2003; Barney y Wright, 1998; Bayo y Merino, 2002; Becker y Gerhart, 1996; Boxall, 1996; Kamoche, 1996; Lado y Wilson, 1994; Landeta et al., 2007; Lepak y Snell, 1999; Mueller, 1996; 2002; Pfeffer 1994; Wright, McMahan y McWillians, 1994).

Otros estudios como los de Aldrich, (1989), Kalleberg y Leicht, (1991); Lavergn (2010); Reich (1992) y Mora (2008); Watson y Robinson, (2003), evidencian la existencia de estar relacionados los conceptos de gestión organizacional y competitividad, impactando en el desempeño de la organización.

Con tales cuestionamientos, se propone reconocer que la gestión organizacional puede contribuir de manera positiva en la competitividad empresarial. Al delinearse esta temática surge para el presente trabajo la necesidad de analizar el papel que juega la gestión organizacional en la competitividad, para posteriormente diseñar una propuesta de modelo de gestión en donde su aportación principal es contribuir hacia una competitividad empresarial integral.

Para lo señalado, se llevó a cabo el análisis de tres modelos de competitividad bajo el enfoque de la corriente neoliberal (económica y política capitalista). La seleccionan de los tres modelos se genera visualizando a la organización a partir de tres niveles. El primer nivel visualiza el proceso de valor de la empresa, para ello se elige el modelo de competitividad cadena de valor de Porter. En el segundo nivel se vislumbra el entorno interno y externo en el que se desenvuelve la organización para ello se selecciona el modelo competitividad sistémica creado por Altenburg, Tilman Wolfgang, Hillebrand y Jörg, Meyer-Stamer. Para el tercer nivel de análisis se distingue la ventaja competitiva sostenible y el desempeño en una red de relaciones empresariales de la organización y para ello se escoge el modelo de competitividad Inter-organizacional de Peteraf y Jap. Cabe destacar que estos tres modelos han sido seleccionados a través de la revisión de diversos modelos de competitividad, determinando que estos tres modelos seleccionados engloban diversas propuestas expuestas por distintos autores (Ver tabla 1). Es considerable precisar que en todos los modelos analizados se observa una importante participación intrínseca de la gestión en los componentes esenciales para la competitividad.

El desarrollo del presente trabajo se divide en tres partes. Primeramente, se expone la definición del concepto de gestión organizacional. Posteriormente, se examinan de manera individual los tres modelos de análisis que miden la competitividad, centrándose en la observación de su estructura y la identificación de la ubicación de la gestión dentro del modelo para el análisis del papel que juega esta en cada modelo. Y por último, se presenta un modelo como propuesta, donde se exhibe a la gestión organizacional como un componente para alcanzar una competitividad empresarial integral.

Tabla 1: Selección de modelos para el análisis del estudio

Modelos de Competitividad Empresarial seleccionados para el estudio	Autor	Revisión de propuestas competitividad empresarial que engloban a los tres Modelos de estudio
Competitividad Cadena de Valor	Porter (1985)	Chandler (1964), Drucker (1974), Porter (1980), Helper (1990), Porter (1990), Ghemawat (1991)
Competitividad Sistémica	Altenburg et al., 1998	Rugman (1991), Porter (1991), Lombana (2006), Garelli, Porter, Ketels & Delgado (2007)
Competitividad Inter-organizacional	Peteraf (1993) y Jap (2001)	Rumelt (1984), Dierickx y Cool (1989), Prahalad y Hamel (1990) ,Barney (1991), Anderson et al. (1994), Dyer y Singh (1998), Dyer y Nobeoka (2000), Kothandaraman y Wilson (2001),

Fuente: Elaboración propia (2016).

2.2 Concepto de gestión organizacional

En esta sección se presenta a partir de diversas contribuciones, una aproximación conceptual del término gestión organizacional, con el objeto de trazar una marca de referencia que describa de manera más precisa qué se entiende por el término. El concepto gestión organizacional aun es algo ambiguo; debido a que no se ha reconocido una definición acordada por consenso y comúnmente aceptada por todos los autores (Duck, 2001; Kotter, 2001; Robbins y Coulter, 1996; Sabattini & Crosby, 2008).

Es considerable mencionar que la palabra gestión, según Guerrero (2001), proviene del vocablo francés management que significa hacer con la mano y tiene relación estrecha con el término inglés management, el cual fue traducido inicialmente al español como administración y ahora también entendido como gestión organizacional. Sin embargo según Ramírez (2005), el significado tradicional del concepto gestión se relaciona directamente con el de administración y significa hacer diligencias conducentes al logro de los objetivos organizacionales. Observándose con lo antes mencionado a la gestión como la incorporación y ejecución de acciones para llegar al resultado deseado.

La denominación de gestión organizacional en algunas investigaciones como las de Whetten y Cameron (2011) e Isaacs y McAllister (2013), se refiere a comprender el hecho de ejercer de manera dinámica, responsable y proactiva la ejecución de un proceso para llegar a los resultados esperados

impactando al desempeño organizacional. Así mismo, Fantova (2005), establece que la gestión organizacional se asemeja a la rendición de cuentas.

Por otro lado, el concepto de administración se formula con la teoría de los clásicos: Taylor y Fayol, partiendo de la asignación de determinados recursos para ser empleados en los procesos específicos de planificación, organización, dirección y control que garanticen su utilización estricta, lo que incluye que administrar es mandar con autoridad (Hernández, 1994).

Para Torres y Hernán (2006), el origen etimológico de la administración no sólo se hace sobre la palabra, sino también sobre sus sinónimos, como gestión, gerencia, dirección, manejo y management, término del inglés usado con frecuencia en libros de texto en el país. La palabra administración viene del latín administrare (de ad, a y ministrare, servir), con la acepción de gobernar, regir y disponer de bienes. En español, administrar viene de ministro y éste, a su vez, de menester, que procede del latín *ministerium*, que significa servicio, empleo u oficio.

Con lo antes señalado se perciben intentos por establecer determinadas diferencias entre administrar y gestionar. La gestión se encamina a definir la acción, el impacto y el efecto de integración de los procesos de una organización; mientras que administrar consiste en el proceso de diseñar y mantener un ambiente para el funcionamiento de los grupos y alcanzar los objetivos.

Otros estudios como los de Rodríguez (2001), Aburto (2010) y Gómez, (2013), García y Méndez (2014) indican que la gestión implica una diferenciación sobre ciertos atributos requeridos por las personas que hacen posible dividir el trabajo y enfrentar complejidades. Ya que la actividad empresarial es emprendida con el objetivo de mejorar la productividad y la competitividad, así como asegurar la sustentabilidad de la empresa.

Así que el tema de la gestión organizacional se ha convertido en factor importante para ser estudiado, ya que en escala global la gestión ha formado parte de un debate conceptual, y que en general se reconoce su relevancia socioeconómica y territorial como lo han señalado Tomasso, Marco y Dubbini, (2000).

3. Delimitación y localización del término gestión en los principales modelos de medición de la competitividad empresarial

Esta sección trata del análisis de tres modelos que se han utilizado para medir la competitividad

empresarial, destacando en cada uno de ellos el papel de la gestión y su específica ubicación.

Una vez examinados los modelos, se observa que en la mayoría, la gestión se presenta como un componente intrínseco de la organización. Sin embargo, se carece de una lógica que sincronice a la gestión con los elementos empleados en el modelo de competitividad. Debido a esto, el estudio se centra en la búsqueda de la relación de la gestión como un elemento clave. Esto le da un nuevo enfoque al papel que juega la gestión en la competitividad para cada modelo.

3.1 Modelo Competitividad Cadena de Valor

La competitividad en la cadena de valor es el modelo más popular de análisis del proceso de creación de valor en las empresas (Porter, 1985, 1991, 2007). La competitiva, según este modelo, se observa a través de las actividades que realiza una empresa. Estas se estudian en relación a sus costos, a la competencia y el valor que proporcionan a sus clientes. El modelo tiene clara aplicación como instrumento para el análisis estratégico del logro de la ventaja competitiva de una empresa, empleando a la cadena de valor normalmente para valorar la posición relativa de una empresa frente a sus competidores y las posibles comparativas en el mercado. Como resultado de este análisis, las empresas pueden proceder a reconfigurar sus actividades, incluyendo las decisiones sobre cuáles se deben realizar dentro de la empresa, su localización geográfica, los sistemas de coordinación entre ellas y el énfasis relativo que reciben dentro de la estrategia competitiva de la organización.

3.1.1 Estructura del modelo

En el presente modelo, las actividades primarias afectan directamente al producto aportando valor, costo y transformando los insumos (inputs) en productos (outputs) a lo largo del proceso productivo. En el caso de las actividades secundarias, estas intervienen en la ejecución de las actividades primarias indirectamente, observándose dentro de las funciones de staff de finanzas o recursos humanos. Las actividades que se observan en la cadena de valor son importantes para la competitividad, ya que se sistematiza y profundiza el estudio de los puntos fuertes y débiles de la empresa (Porter, 1985).

La cadena de valor está constituida por tres elementos básicos:

1. Las actividades primarias son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su

producción, logística, comercialización y los servicios de post-venta.

2. Las actividades de soporte a las actividades primarias son las de recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

3. El Margen, es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Porter (1991), resalta en este modelo tres tipos diferentes de actividad:

1. Las actividades directas; que son aquellas directamente comprometidas en la creación de valor para el comprador. Son muy variadas, dependen del tipo de empresa y son por ejemplo las operaciones de la fuerza de ventas, el diseño de productos, la publicidad, el ensamblaje de piezas, etc.

2. Las actividades indirectas; que son aquellas que le permiten funcionar de manera continua a las actividades directas, como podrían ser el mantenimiento y la contabilidad.

3. El aseguramiento de la calidad; en el desempeño de todas las actividades de la empresa.

3.1.2 El modelo y su propuesta de gestión

El modelo competitividad con base a la cadena de valor teóricamente difiere con respecto a las contribuciones del concepto de gestión, por un lado el modelo busca la relación de los costos con el valor que proporciona a sus clientes, mientras que en la gestión se pretende dar dirección a las actividades que se deban ejercer para alcanzar la competitividad esperada. Sin embargo, es un área de oportunidad desde el punto de vista del aprendizaje (Ver figura 1). En este modelo se puede identificar a la gestión en:

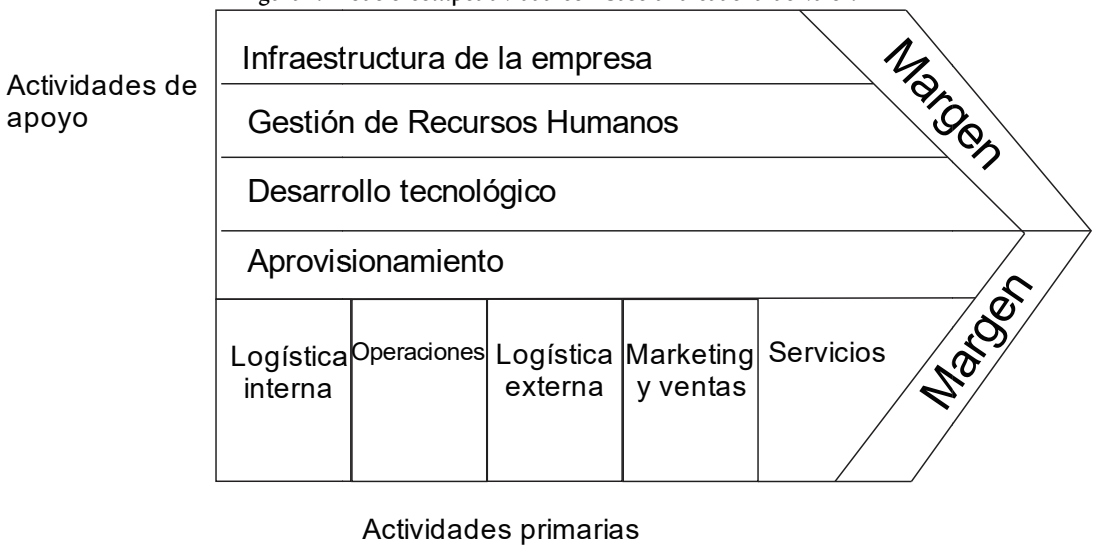
(1) Las actividades primarias, que en el modelo se observa directamente en la creación de valor para el comprador, ya que la gestión comprende el hecho de ejercer de manera dinámica, responsable y proactiva la ejecución de un proceso para llegar a los resultados esperados impactando al desempeño organizacional que tienen que ver con la intervención en el desarrollo

del producto, la logística interna, externa, marketing, ventas y los servicios.

(2) Las actividades de apoyo a las actividades primarias se observa la gestión dentro de los asuntos referidos con los atributos para la administración y dirección de las decisiones en la parte de infraestructura, los recursos humanos, la tecnología y el abastecimiento.

(3) La gestión como ha sido mencionada anteriormente, crea un panorama de aprendizaje conceptual. Porter a través de ejercer con dirección proactiva y responsable cada una de las etapas que comprende la cadena de valor refuerza la reciprocidad entre la gestión y la competitividad visto en el párrafo anterior y la idea de considerar el núcleo que conecta los elementos que configuran la competitividad.

Figura 1. Modelo competitividad con base a la cadena de valor.



Fuente: Por: Porter, M.E. (1985). Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. (p.37)

3.2. Modelo Competitividad Sistémica

El modelo de competitividad sistémica fue creado por Altenburg, Tilman Wolfgang, Hillebrand & Jörg, Meyer-Stamer (1998), los cuales buscan captar determinantes tanto de la política y el éxito económico de desarrollo industrial. Es un patrón en el cual los actores estatales y sociales crean las condiciones necesarias para desarrollar la competitividad sistémica. En este modelo se distinguen cuatro niveles: el micro donde se observan redes de empresas y entre empresas, el meso de políticas e instituciones específicas, el macro que distingue las condiciones económicas generales, y el meta de variables lentas como son las estructuras socioculturales, el orden, la orientación básica

de la economía y la capacidad de los agentes sociales para formular estrategias.

3.2.1 Estructura del modelo

El modelo de competitividad sistémica está constituido por cuatro niveles clave para el éxito y desarrollo industrial:

1. Nivel meta: donde se analizan los valores culturales orientados al desarrollo compartido por una gran parte de la sociedad; se captura el consenso básico sobre la necesidad de un desarrollo industrial y competitiva en integración en el mercado mundial; y se comprende la capacidad de los actores sociales para formular conjuntamente visiones y estrategias y la implementación de políticas.

2. Nivel macro: en este nivel se inspecciona el marco macroeconómico estable y predecible en el que se convive. Esto debe incluir una política de tipo de cambio realista y una política general de comercio exterior que estimula la industria local.

3. Nivel meso: en este nivel se analizan las políticas e instituciones específicas para crear ventajas competitivas. Se trata de conocer con cuáles políticas específicas y concretas se cuenta para destinar y dar forma a las industrias y su entorno (institutos tecnológicos, centros de formación, financiación de las exportaciones, etc.). Se puede mencionar que es aquí el mundo de las iniciativas de competitividad industrial local y regional para fortalecer el entorno empresarial. Muchas de las instituciones que actúan en el nivel meso son por lo general, en principio, entidades no gubernamentales, por ejemplo, asociaciones empresariales, entidades sin fines de lucro o empresas.

4. Nivel micro: en este nivel se observan las empresas capaces y su mejora continua, y redes de empresas con externalidades pronunciados.

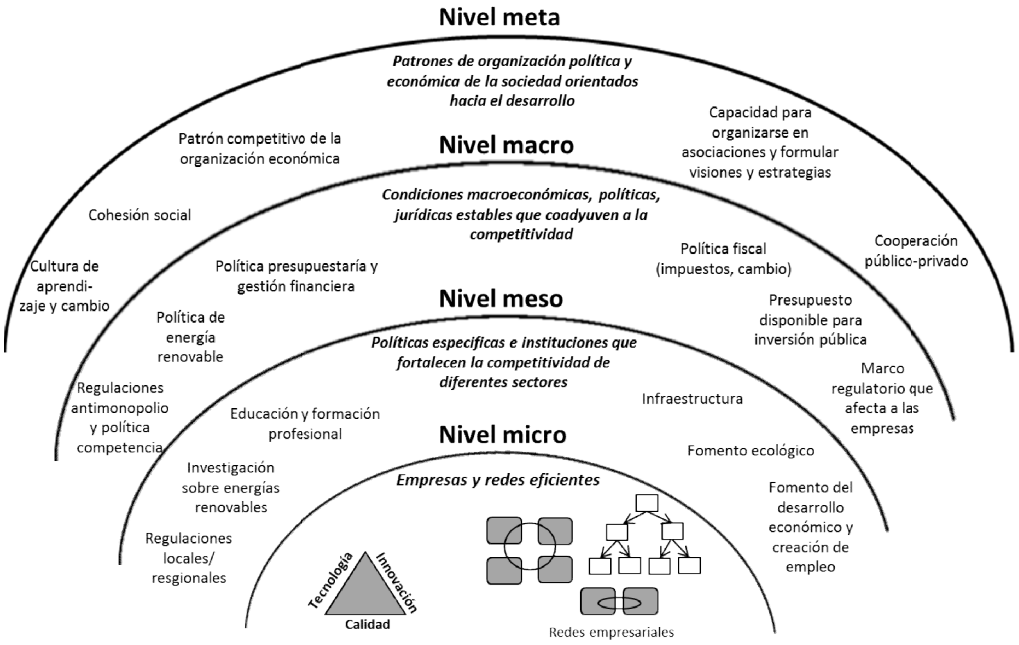
3.2.2 El modelo y su propuesta de gestión

El presente propone la búsqueda de un equilibrio adecuado entre la intervención, es decir, la formulación y aplicación de políticas específicas diseñadas para estimular y dar forma a las fuerzas de desarrollo y de mercado industriales. Ahora bien, con respecto a su contribución al concepto de gestión se puede identificar en la manera en que se ejerce la gestión de los recursos económicos y sociales para el desarrollo industrial, al igual que el desarrollo en otros sectores, ya que la

gobernabilidad de la industria en la actualidad tiene que basarse en un modelo participativo de gestión integral en el que los actores sociales interactúan con el estado en la definición de estrategias y políticas.

Este tipo de modelo ha sido sugerido en países industrializados como reacción a la creciente complejidad social y el éxito limitado del intervencionismo estatal. Está emergiendo en el mundo en desarrollo, sobre todo en aquellos países en los procesos de democratización ya que han abierto cierto margen de acción para la sociedad civil, y donde la competencia limitada y la inactividad del estado han creado oportunidades para las organizaciones no gubernamentales. La gestión de nuevo en este modelo se observa al conectarse con cada uno de los elementos que configuran a la competitividad (Ver figura 2).

Figura 2: Modelo Competitividad sistémica.



Fuente: Adaptado a partir de Altenburg, Tilman. Wolfgang, Hillebrand & Jörg, Meyer-Stamer (1998). Building Systemic. (p.1)

3.3 Modelo Competitividad Inter-organizacional

El Modelo competitivo inter-organizacional de Peteraf (1993) y Jap (2001), tiene como propósito crear una ventaja competitiva sostenible y un desempeño superior para las organizaciones que participan en una red empresarial. En este modelo se consigue crear valor proporcionando un

mayor nivel de beneficios a través de una oferta diferenciada en la entrega al cliente de un producto a bajo costo comparado con otras ofertas competidoras.

Su creación radica en Peteraf (1993), quien propone cuatro condiciones fundamentales para que una organización o firma alcance una posición de ventaja competitiva y una renta superior a largo plazo: 1) heterogeneidad de los recursos; 2) límites previos a la competición; 3) límites posteriores a la competición; y 4) imperfecta movilidad. Todas estas características, se consideran para el logro de la ventaja competitiva y, en consecuencia, para generar rentas en el nivel de las redes empresariales.

Años más adelante Jap (2001), propuso que en las redes de empresas es posible la generación de ventaja competitiva y de rentas superiores, en la medida en que: (1) los recursos y capacidades de los socios de la relación sean heterogéneos (heterogeneidad de los recursos); (2) los socios de la relación puedan identificar posiciones conjuntas donde exista competencia limitada (límites previos a la competición); (3) sus actividades sean difíciles de observar y duplicar por sus competidores (límites posteriores a la competición); y (4) se crean activos especializados idiosincráticos entre los socios de la relación (imperfecta movilidad) (ver figura 3).

3.3.1 Estructura del modelo

El modelo competitivo inter-organizacional de Peteraf (1993) y Jap (2001), está integrado por cuatro elementos:

1. Heterogeneidad de los recursos y capacidades de la relación. Este se refiere a al supuesto de que la dotación de recursos y capacidades que facilitan la producción son heterogéneos entre las distintas firmas. Lo anterior permite a las firmas sostener su ventaja competitiva en la medida en que sus recursos no estén disponibles o no sean imitados libremente por los competidores. Las empresas en una red de negocios combinan competencias únicas en diferentes áreas funcionales, lo que implica diversas curvas de aprendizaje y diferentes niveles de eficiencia. Es decir, en este contexto relacional, cuanto más única o distintiva sea la combinación de capacidades y poca variación del suministro, mayor será el potencial para alcanzar una posición de ventaja competitiva inter-organizacional y generar rentas superiores a las normales con respecto a los competidores o a otras relaciones diádicas.

2. Posiciones conjuntas de competencia limitada. Ésta consiste en identificar rápidamente a socios potenciales y, después crear sociedades de negocios o portafolio de relaciones con firmas que posean recursos estratégicos complementarios y una adecuada capacidad relacional.

3. Actividades relacionales difíciles de imitar y duplicar por los competidores. En este factor una vez que una empresa ha ganado una posición superior de recursos y generado rentas, deben existir fuerzas en el mercado que limiten la competencia por esas rentas. Aquí se trata de entender la estructura causal de las actividades, la comunicación, y los procesos de trabajo que se tienen dentro de la relación focal para crear las bases de la ventaja competitiva y las rentas relacionales. Por tanto, las relaciones focales protegen las rentas utilizando, entre otros mecanismos, el aprendizaje mutuo, la innovación, la inversión permanente en investigación y desarrollo o las economías de escala alcanzadas mediante inversión en activos especializados que permiten crear barreras a la imitación y a la sustitución.

4. Creación o inversión en activos especializados. En este factor se observa que en las relaciones inter-organizacionales o redes interfirmas es posible que la generación de ventaja competitiva y de rentas superiores en la medida en que: (1) los recursos y capacidades de los socios de la relación sean heterogéneos; (2) los socios de la relación puedan identificar posiciones conjuntas donde exista competencia limitada; (3) sus actividades sean difíciles de observar y duplicar por sus competidores; y (4) la creación de activos especializados e idiosincráticos entre los socios de la relación que permitan una ventaja diferenciada sobre los competidores que puede ser realizada en el largo plazo.

3.3.2 El modelo y su propuesta de gestión

El modelo competitivo Inter-organizacional de Peteraf (1993) y Jap (2001) contribuye al entendimiento de la ventaja competitiva y el desempeño económico superior en relaciones a los negocios (Ver figura 3). En este modelo la gestión se encuentra en los recursos y capacidades de la relación, la cual sugiere que las personas constituyen un recurso potencial para proporcionar una sólida competitividad, como consecuencia de que sus características particulares que se convierten en recursos difíciles de replicar, llegando con esto a la conclusión de que existe un necesidad de construir, mejorar y acumular capital humano en las empresas como una forma de apalancar estas ventajas competitivas sostenibles. La gestión está configurada en la estructura humana de las organizaciones. Los recursos directivos constituyen un colectivo cuya gran relevancia en la

generación y mantenimiento del éxito empresarial ha sido manifestado por varios autores (Anderson y Paine, 1975; Andrews, 1987; Castanias y Helfat, 1991, 2001; Child, 1972; Hambrick y Mason, 1984; Katz, 1974; Landeta et al., 2007; Penrose 1959; Lado y Wilson, 1994; Pickett, 1998, entre otros).

Figura 3: Modelo Competitivo Inter-organizacional.



Fuente: Adaptado a partir de Peteraf (1993) y Jap (2001) por: Rodríguez y Hernández (2003). La creación de valor y de ventaja competitiva en la red de relaciones de negocios. Universidad Eafit, (p. 16)

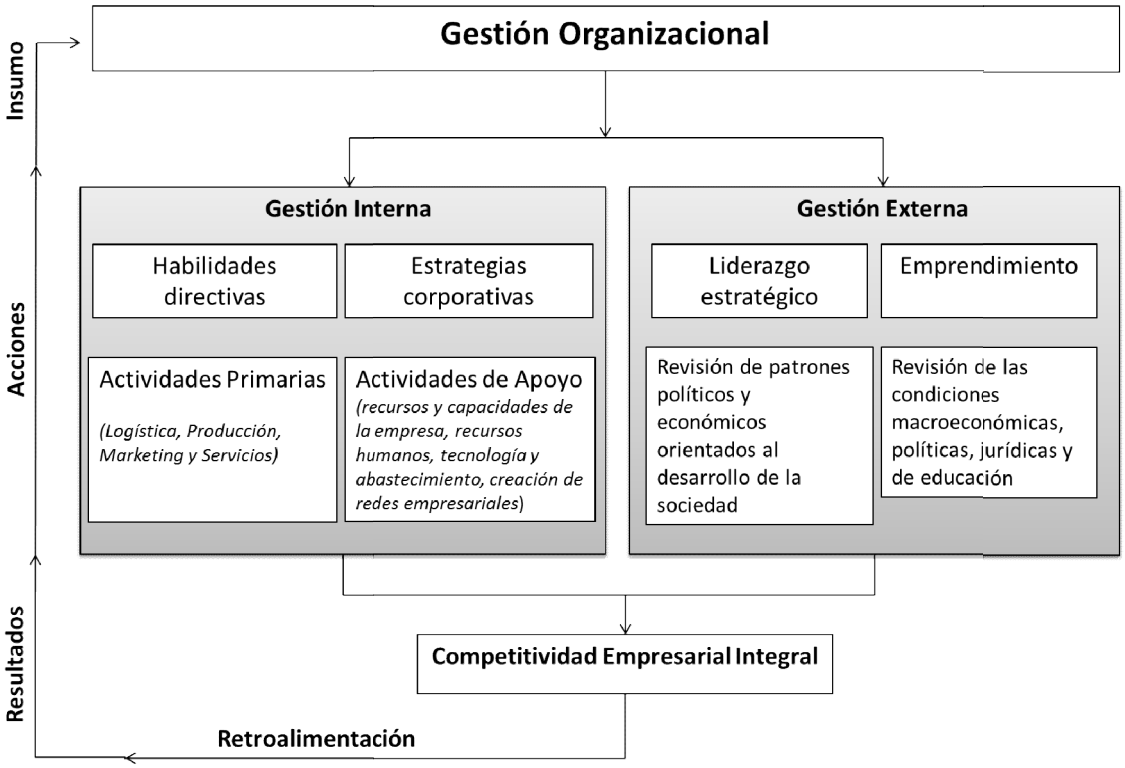
4. Propuesta de Modelo

El modelo propuesto se basa a partir de la corriente neoliberal el cual está ligado al aspecto que implica el desempeño competitivo integral de la organización y se utilizó el enfoque de la Teoría de la Ventaja Comparativa de David Ricardo 1817 para formular la propuesta, además del análisis de los tres modelos de competitividad de la presente investigación literaria (Ver figura 4). Esta propuesta de modelo está diseñada bajo la óptica donde la fuerza de trabajo contribuya a la generación de riqueza, y donde al ser aplicado sus hallazgos den respuesta a una realidad.

Debido a que la gestión hace referencia al hecho de ejercer de manera dinámica, responsable y proactiva la ejecución de todos los procesos para llegar a los resultados esperados, impactando tanto al desempeño y principalmente a la competitividad. En este sentido la propuesta se denomina Modelo de Gestión para la Competitividad Empresarial Integral (MGCEI), la cual tiene como propósito crear una ventaja competitiva holística en donde se estudie y aplique todas aquellas acciones que afectan en los resultados de la organización, relacionándolas con acciones internas y externas. Con el modelo también se pretende generar un desempeño competitivo que

contribuya hacia la participación de relaciones empresariales estratégicas.

Figura 4: Modelo de gestión para la competitividad empresarial integral (MGCEI).



Fuente: Elaboración propia.

La figura anterior muestra a la gestión organizacional como un factor de manera dinámica y estratégica, ya que se integra a través de un conjunto de compromisos, decisiones y acciones requeridas para que una empresa logre la competitividad empresarial integral y así pueda obtener rendimientos superiores. En este caso, la gestión organizacional funge como un insumo estratégico relevante derivado del análisis de los entornos interno y externo necesarios para la formulación y aplicación de estrategias efectivas para la empresa, así como lo han marcado algunos autores como Peteraf, (1993), Porter (1996), Altenburg et al., (1998) y Jap, 2001. A su vez, las acciones son un requisito previo para la consecución de los resultados deseados para lograr la competitividad y el rendimiento superior a la media. Por lo tanto, el modelo de gestión organizacional propuesto se desarrolla de tal manera que coincida con las condiciones de un mercado en constante cambio, con la estructura de la competencia, con los recursos de una empresa en constante evolución y capacidades.

El modelo propuesto, a diferencia de los anteriormente analizados, trata de integrar factores de apoyo dentro del proceso de gestión, para ello se han analizado diversos estudios como de Shumpeter (1954), Porter (1985), Aldrich (1989), Barney (1991), Kalleberg y Leicht (1991), Peteraf (1993), Kaplan y Norton (1996), Porter (1996), Altenburg et al., (1998), Jap (2001), Ivanovich (2003), Robinson (2003), Alic (2006), Watson y Lavergn (2010), quienes mencionan la existencia de la relación entre la gestión y la competitividad.

El modelo propuesto consiste en el estudio de tres dimensiones, dividiéndose como sigue:

1. Insumo

En este caso, el término insumo para la gestión organizacional se toma de las aportaciones de Porter (1996), Kaplan y Norton (1996), ya que esta es principalmente utilizada en el proceso para el logro de la competitividad estratégica integral. Y para desarrollarse es necesario ejecutar una serie de técnicas determinadas en la gestión interna y externa, puesto que el objetivo del modelo es que la organización logre la competitividad de manera integral a través de la aplicación de la gestión organizacional.

Bajo este razonamiento la gestión organizacional, se define como el conjunto de acciones internas (habilidades directivas, estrategias corporativas, actividades primarias y de apoyo), externas (liderazgo estratégico, emprendimiento, la revisión de patrones políticos y económicos orientados al desarrollo de la sociedad), junto con las condiciones macroeconómicas, políticas, jurídicas y de educación, se coordinen de tal manera que su consecución integre compromisos, decisiones y estrategias que logren una organización competitivamente integral.

2. Acciones

Para el modelo propuesto según las perspectivas de Porter (1985) y Peteraf (1993), Jap (2001), Ivanovich (2003), Robinson (2003), Alic (2006), se considera dos tipos de acciones, la Gestión Interna y Gestión Externa que a continuación se describen:

2.1 Gestión Interna, son todas las actividades y estrategias que contribuyen en el proceso y medio ambiente interno de la organización, las cuales se dividen en:

a) Habilidades directivas. Comprende atributos en la administración y dirección de las actividades

emprendidas para el desarrollo de los procesos, relativas a la toma de decisiones en materia de recursos humanos, liderazgo, negociación, organización del trabajo, comunicación y trabajo en equipo, entre otras.

b) Estrategias corporativas. Se refiere a las actividades y decisiones que incluyen planes, operaciones, inversiones, adquisiciones o desinversiones; todas estas encaminadas hacia el logro de un desempeño competitivo y rentable.

c) Actividades primarias. Son todas las actividades que se ejecutan para llevar a cabo los procesos internos de producción, logística, comercialización y los relacionados a los servicios post-venta.

d) Actividades de apoyo. Se refiere a las acciones que se ejecutan como soporte en las actividades primarias, donde es importante revisar los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa para llevar a cabo el desarrollo de todos los procesos, además de ejecutar las actividades para los procesos de recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico, las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

Además de la generación de alianzas y creación de redes empresariales para lograr la sustentabilidad y fortalecimiento empresarial.

2.2. Gestión Externa.

Son todas las actividades y estrategias que contribuyen en el proceso y medio ambiente externo de la organización. Para determinar esta dimensión también se consideran las aportaciones de Drucker (1985), Geoffrey y Wadhwani (2006). Los factores en este caso se dividen en:

a) Liderazgo estratégico. Se hace referencia al proceso de brindar dirección e inspiración para la generación de una visión, misión y estrategias encaminadas hacia el logro de los objetivos corporativos.

b) Emprendimiento. Capacidades, actitudes y aptitudes para emprender nuevos retos, estrategias y proyectos que conlleven hacia el crecimiento y competitividad de la organización.

c) Revisión de patrones políticos y económicos orientados al desarrollo de la sociedad. En este

factor es donde la empresa muestra un sentido de ser, para el cual debe alinear su misión con la aportación que esta brindará a la sociedad y a su país en cuanto la contribución a su desarrollo.

d) Revisión de las condiciones macroeconómicas, políticas, jurídicas y de educación. Comprende la revisión de las condiciones en que se desarrolla el negocio dentro de un sector de la economía del país comprada con otros sectores nacionales e internacionales. En este factor se analiza la capacidad que posee la empresa, para competir con las demás empresas, ya que con esto se señala la posibilidad de tener un desarrollo sostenido, una generación de empleo permanente y una contribución al desarrollo del país.

A través de la aplicación de estos factores internos y externos la gestión organizacional, deberá ser medida en la forma en que se desarrollan para el logro del comportamiento deseado de la organización, tendrá mucho que ver con la relación entre la empresa y su dirección.

5. Conclusiones y recomendaciones

Para el desarrollo del presente artículo se revisaron y analizaron propuestas teóricas y empíricas que brindaron la posibilidad de una explicación acerca de la relación entre la gestión organizacional dentro la competitividad empresarial, a partir de tres modelos de competitividad estudiados, permitiendo además el desarrollo de un modelo de gestión que conlleva hacia la competitividad empresarial integral como propuesta.

La principal contribución de esta investigación es la propuesta del Modelo de gestión para la competitividad empresarial integral (MGCEI), basado en la teoría de David Ricardo y perspectivas teóricas de Porter (1985) Altenburg et al., (1998), Peteraf (1993) y Jap (2001), se cumple con el objetivo de que las bases conceptuales del modelo tengan preferentemente soporte en las teorías, además de otros estudios antes mencionados.

En el modelo propuesto es posible observar la integración de la gestión como uno de los componentes esenciales para lograr la competitividad. Esto proporciona una lógica interna, ya que a través de la gestión se dan de manera eficiente y proactiva las demás relaciones entre los factores restantes que conforman dicho modelo. Bajo este contexto, los directivos deberán contar con el perfil que dé cumplimiento a las habilidades y atributos gerenciales que conllevan hacia una

gestión organizacional proactiva con el fin de alcanzar una ventaja competitiva integral así como lo marca el propósito del modelo.

No obstante, es importante destacar la existencia de poca evidencia empírica que explique la relación entre gestión organizacional y competitividad empresarial. Con base a esto y derivado a la importancia que tiene el personal que integra a las organizaciones existe la posibilidad de contar con una positiva tendencia hacia el interés de estudio de la gestión organizacional con relación hacia su influencia en la competitividad empresarial.

Finalmente, cabe señalar que en la presente investigación se proporciona el Modelo MGCEI sin embargo en posteriores investigaciones es recomendable llevar a cabo estudios empíricos donde se revise y valide la aplicación del modelo propuesto.

6. Bibliografía

Aburto, H. (2010). *Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional*. México:Instituto Politécnico Nacional.

Alic R. (2006). La gestión en el tiempo de grandes cambios. Edit Edhasa. Barcelona España.

Aldrich, H. (1989). Networking among Women Entrepreneurs. En O. Hagan, C. Rivchun and D. Sexton (eds), *Women Owned Businesses* (pp. 103-32). New York: Praeger.

Altenburg, Tilman, Wolfgang, Hillebrand, & Jörg, Meyer-Stamer (1998). Building Systemic Competitiveness. Concept and Case Studies from Mexico, Brazil, Paraguay, Korea and Thailand. *Reports and Working Papers of the German Development Institute*, *3*.

Amit, R. & Belcourt, M. (1999). Human resources management processes: A value-creating source of competitive advantage. *European Journal of Management*, *17*(2), 174-181.

Anderson, C.R. Y Paine, F.T. (1975). Managerial perceptions and strategic behavior. *Academy of Management Journal*, *18*(4), 811-823.

Andrews, K.R. (1987). The Concept of Corporate Strategy. En *Richard D. Irwin* Homewood (3a ed.).. Illinois

Aragón, A., Barba, M.I. Y Sanz, R. (2003). Efectos de la formación de directivos en las PYMEs españolas. *Estudios Financieros: Revista de Trabajo y Seguridad Social*, (243), 103-134.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management, 17*(1), 99-120.

Barney, J.B. & Wright, P.M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, *37* (1), 31-46.

Bayo, A. Y Merino, J. (2002). Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: Un estudio de los factores que influyen sobre su adopción en la industria española. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (12), 227-246.

Becker, B. & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, *39*(4), 779-801.

Boxall, P.F. (1996). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, *6*(3), 59-75.

Castanias, R.P. y Helfat, C.E. (1991). Managerial Resources and Rents. *Journal of Management*, *17*(1), 155-171.

Castanias, R.P. y Helfat, C.E. (2001). The managerial rents model: Theory and empirical analysis. *Journal of Management*, *27*(6), 661-678.

Child, J. (1972).Organization structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, (6) 1-22.

Duck, D. J. (2001). Gestionar el cambio: el arte del equilibrio. En Harvard Business Review (ed.), *Gestión del cambio* (pp. 73-104). Bilbao: Deusto.

Drucker, P. (1985). La Innovación y el empresario innovador. Ed. Edhasa. 25-44

Fantova, F. (2005). *Manual para la gestión de la intervención social. Políticas, organizaciones y sistemas para la acción*. Madrid: Editorial CCS.

Fiol, C.M. (1991). Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage. *J. Management,* (17) 1991-211.

García, J.F y Méndez, L.A. (2014). Retos y perspectivas de la gestión empresarial en América latina y México. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, *20*(58), 121-128.

Garelli, S. (2007). Competitiveness of nations: the Fundamentals. *World Competitiveness Yearbook*.

Geoffrey J. and Wadhwani, D. (2006). Entrepreneurship and Business History: Renewing the Research Agenda. *Harvard Business School, 7* 1-49.

Guerrero, O. (2001). Nuevos Modelos de Gestión Pública. *Revista digital UNAM*, *2*(3).

Gómez, P. (2013). *Resiliencia Gestión del Naufragio*. Valencia.

Hambrick, D.C. y Mason, P.A. (1984). Upper Echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, *9*(2), 193-206.

Hernández, S. (1994). Introducción a la administración: un enfoque teórico práctico. México: Mc Graw Hill.Isaacs, S., & McAllister, J. (2013). *Management Skills*. University of Kentucky

Ivanovich J. M. (2003). Gestión, Calidad y Competitividad. 11º Edición. Impreso en España..

Jap, Sandy D. (2001). Perspectives on Joint Competitive Advantages in Buyer-Supplier Relationships. *International Journal of Research in Marketing*. (18), 19-35.

Kamoche, K. (1996). Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm. *Journal of Management Studies*, *33*(2), 213-233.

Kaplan, R. and Norton, D. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review 74*(1), 75–85.

Katz, R.L. (1974). Skills of and effective administrator. *Harvard Business Re*view, (52), 90-102.

Kalleberg, A. L. & Leicht, K. T. (1991). Gender and Organizational Performance: Determinants of Small Business Survivial and Success. *Academy of Management Journal, 34*(1), 136-161.

Kotter, P. J. (2001). *Liderar el cambio: por qué fracasan los intentos de transformación*. En Harvard Business Review (ed.). Bilbao: Gestión del cambio (pp. 7-20).

Krugman, P., and Obstfeld, M. (2003). International economics: Theory and policy.Addison Wesley, Boston, 6th edn.

Lado, A.A. & Wilson, M.C. (1994). Human Resource Systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. *Journal of Management*, *19*(4), 699-727.

Landeta, J., Barrutia, J., Araujo, A. y Hoyos, J. (2007). *Claves del Comportamiento de la Empresa respecto a la Formación Continua de sus Directivos*. Thomson Cívitas: Navarra.

Lavergn, R. (2010). Impact du capital intellectuel de l'entreprise sur le capital de marque application du concept de cocreation de valeur au cas du secteur pharmaceutique.

Lepak, D.P. & Snell, S.A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, *24*(1), 31-48.

Lepak, D.P. & Snell, S.A. (2002).Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment and human resource configurations. *Journal of Management*, *28*(4), 517-543.

Lombana, J. (2006). La ventaja competitiva como elemento fundamental de la estrategia y su relación con el sector servicios de la actividad turística. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (191).

Marín, M., y López, V., (2011). *La competitividad: una perspectiva multidisciplinaria*. En Herrera, N. (Ed.), Redes de Innovación, Energías Renovables y Competitividad, Ed. Fundación Teleddes, Ensenada, 15-35.

Martínez, R.; Charterina, J.; Araujo, A. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(2),165-188.

Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic management journal*, *13*(5), 363-380.

Mora, C. (2008). Globalización, Género y Migraciones. *Revista Polis, Universidad Bolivariana de Chile*, 7(20).

Mueller, F. (1996). Human resources as strategic assets: an evolutionary resource-based theory. *Journal of Management Studies*, *33*(6), 757-785.

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm, John Wiley & Sons*. New York.

Pérez Mayo, A. R.; Vázquez García, Á. W.; & Levín Kosberg, S. (2015). El control de gestión y el talento humano: Conceptos y enfoques. *Universidad & Empresa, 17*(29), 13-33

Peteraf, Margaret A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, (14), 179-191.

Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage trough people. *Harvard Business School Press*, Boston.

Pickett, L. (1998). Competencies and managerial effectiveness: Putting competencies to work. *Public Personnel Management*, *27*(1), 103-115.

Porter, M.E. (1985). Competitive Advantage. *Creating and Sustaining Superior Performance*.

Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Vergara ed.. Buenos Aires

Porter, M. E. (1996). What is strategy?. *Published November*.

Porter, Ketels & Delgado. (2007). The Microeconomic Foundations of Prosperity. *Global Competitiveness Report*, *WEF*.

Ramírez, C. (2005). *Fundamentos de Administración*. Bogotá: Textos Universitarios.

Reich, R. (1992). Introduction, the national idea. Vintage books. *The Work of Nations*. New York, N. Y. :Vintage Press.

Robbins, S. y Coulter, M. (1996). *Administración*. México, D. F.: Prentice Hall

Robinson, W., Suzanne, D. and Vecheslav, V. (2003). Requirements interaction management. *ACM Computing Surveys (CSUR), 35*(2), 132-190.

Ricardo, D. (1817). *On the Principles of Political Economy and Taxation*. London: John Murray. 3rd edition.

Rodríguez, D. (2001). *Gestión Organizacional*. Universidad Católica de Chile.

Rodríguez, A. y Hernández, M. (2003). La creación de valor y de ventaja competitiva en la red de relaciones de negocios. *Universidad Eafit*, *39*(132), 8-22

Rugman, A.M. (1991). Diamond in the Rough. *Bussiness Quarterly*, (1), 61-64.

Sabattini, L. & Crosby, F. (2008). *Overcoming resistance: Structures and attitudes*. En K. M: Thomas (ed.), *Diversity resistance in organizations*. Nueva York: Lawrence Erlbaum.

Sanabria, R. (2004). *Formulación y pensamiento estratégico*. Bogotá, Ediciones Uniandes.

Singh, S.; Burgess, T.; & Heap, J. (2016). *Managing performance and productivity for organizational competitiveness*. International Journal of Productivity and Performance Management,65

Shumpeter J. A. (1954). *Historia del análisis económico*. Barcelona: Ariel (ed)

Smith, A. (1776). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. New York: P.F. Collier & Son

Tomaso, D.; Marco, R.,& Dubbini, S. (2000). Towards a Theory of the Small Firm: Theoretical Aspects and Some Policy Implications. *Desarrollo Productivo (CEPAL).*

Torres, S. y Hernán, A. (2006). Una visión contemporánea del concepto de administración: revisión del contexto colombiano.*Cuaderno de administración,* 19 (32): 111-133

Watson, J. & Robinson, S. (2003). Adjusting for risk in comparing the performance of male- and female- controlled SMEs. *Journal of Business Venturing*, 18, 773-788.

Whetten, D. & Cameron. K. (2011). *Developing management skills*. New Jersey: Editorial Pearson.

Wright, P.M., Mcmahan, G.C., & Mcwilliams, A. (1994). Human Resources and sustained competitive advantage: A Resource-Based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, *5*(2), 301-326.