

VINCULACIÓN ENTRE CARACTERÍSTICAS INTERNAS ORGANIZACIONALES Y RENDIMIENTO DE LA EMPRESA: ANÁLISIS DE DIMENSIONES GPTW Y VRIO

Contreras García, Francia
Vargas Hernández, José G.

1. INTRODUCCIÓN

En búsqueda de la ventaja competitiva las organizaciones a lo largo de la historia han buscado el elemento clave para su desempeño sobresaliente con relaciones a sus competidores, siendo el Recurso Humano el factor prevaleciente en la gestión de las empresas del pasado, presente y futuro. El siguiente artículo aborda autores a lo largo de la Teoría Organizacional que abordan al recurso humano como la ventaja competitiva y diferenciador para sobresalir en el mercado y la industria. Este documento describe conceptualmente argumentos teóricos desde autores clásicos hasta autores contemporáneos, de por qué las organizaciones necesitan centrarse en sus características internas, con el fin de mejorar su rendimiento.

Estas características internas, de acuerdo con los autores, determinan qué tan eficiente y efectivamente una compañía se desempeña. Considerando así que una empresa estará posicionada para tener éxito si tiene el mejor y más apropiado recurso para su estrategia. Pudiendo ser la capacidad organizativa, la cultura y su gente el recurso más valioso.

La falta de fuentes de ventajas competitivas sostenidas para las empresas se ha convertido en un área importante de investigación en el campo de la gestión estratégica. Desde 1960, se ha utilizado un único marco organizativo para estructurar gran parte de esta investigación. Que las firmas obtengan una ventaja competitiva sostenida se ha centrado en sopesar las oportunidades y amenazas de una empresa, describiendo las fortalezas y debilidades, o analizando cómo se combinan para elegir estrategias. Tanto análisis internos de las fortalezas y debilidades organizacionales como análisis externos de oportunidades y amenazas en su entorno competitivo (Barney, 1991a).

Las compañías en la búsqueda de ser más competitivas han aprendido a valorar a sus colaboradores porque reconocen que ellos son el activo intangible más importante con el que cuenta la empresa. Un indicador de éxito y logro para alcanzar los objetivos estratégicos es el grado de motivación y fidelización de sus integrantes. Los empleados pueden estar motivados para aceptar la autoridad al darles recompensas materiales, ascensos y reconocimientos para avanzar en los objetivos de la

organización, tales recompensas ciertamente proporcionan motivación, pero solo funcionan satisfactoriamente cuando se cumplen ciertas condiciones (Simon, 1991).

Los empleados de una empresa constituyen el cliente interno, la empresa necesita crear estrategias para generar lealtad y una mejor respuesta de ellos. Martínez, Sánchez y Rodríguez (2005). Académicamente se habla de la importancia del recurso humano en el desempeño financiero en las organizaciones. Sin embargo, pocas veces se analiza en qué se basa esta importancia, cuál es la relación y cuáles son los conceptos y herramientas necesarios para una efectiva planeación y gestión de ésta con el fin de lograr un impacto en el logro de los objetivos.

Hoy en día, el empleado busca que la empresa donde trabaja lo estime y es innegable que también desea la realización de sí mismo. Claramente todos estamos en búsqueda de este nivel de logro. Este tipo de desarrollo aporta los ingredientes de los principales cambios en la forma que se tiene de organizar y administrar la nueva empresa.

Ya no es suficiente la administración pura, tanto los empleados como sus nuevos roles plantean la necesidad de un cambio en la cultura laboral, que las empresas escuchen, atiendan sus necesidades y que los integren a los objetivos del crecimiento organizacional. La nueva empresa está basada en el aprendizaje, el conocimiento bien administrado e implementado.

Una empresa estará posicionada para tener éxito si tiene el mejor y más apropiado stock de recursos para su negocio y estrategia. El recurso valioso puede ser una capacidad organizativa integrada en las rutinas, los procesos y la cultura de una empresa. (Collis & Montgomery, 1995)

2. ANTECEDENTES

Un estudio de Manpower Group sobre escasez de talento 2015, arroja que el 38% de los directivos asegura tener problemas para encontrar buenos perfiles profesionales. Siendo los oficios manuales cualificados, aquellos que los directivos a nivel mundial tienen mayores dificultades para encontrar. (Prising, 2015).

A través de esta investigación se puede analizar teóricamente la importancia de la gestión del recurso humano en la competitividad de la empresa a través de la historia. Puede arrojar información, que permita identificar el posicionamiento de las características internas mas allá de un simple instrumento dentro de la organización, y aporte al conocimiento de esta disciplina como un mecanismo económico y social

interno a través del cual la empresa mejora su desempeño financiero y por ende incrementa su competitividad.

Mejorar la competitividad requiere de una actitud estratégica de la organización en la búsqueda constante de nuevas fuentes de ventaja o de consolidar la existente. También es posible que la organización rediseñe su cadena de valor, planteándose hacer las cosas de un modo completamente diferente a como lo venía haciendo y a como hasta el momento lo hace la competencia, es decir, ser lo suficientemente creativo como para no amarrarse a formas preestablecidas.

Esto nos enfrenta a concebir la gestión del Recurso Humano no solo como un conjunto de técnicas, o un conjunto de actividades que conforman la mezcla, sino ante todo como una filosofía empresarial de orientación al cliente que integra a toda la organización. Filosofía que será la lógica para buscar las combinaciones necesarias de tecnologías y gestión de la empresa que generen la ventaja competitiva y garanticen sus objetivos en el mercado.

De igual forma, estos resultados considero, serían valiosos para académicos, investigadores y consultores, quienes podrán seguir indagando por nuevas relaciones de la endomarketing con respecto al desempeño financiero y otros factores de interés como son la estrategia empresarial, la dirección participativa, las capacidades tecnológicas, entre otros.

El objetivo es analizar teóricamente el impacto del Recurso Humano en la competitividad de acuerdo a los autores mencionados, nos lleva a la siguiente pregunta de investigación: ¿Es el recurso humano y su gestión un factor determinante en la competitividad de la empresa?

3. REVISIÓN DE LITERATURA

Este tema no es reciente, varios autores han mostrado gran interés en la Cultura Organizacional, (Peters & Waterman, 1982) quienes describen el valor económico de ciertas culturas organizacionales. Las empresas que tienen éxito en la obtención de productividad a través de su gente generalmente tienen una cultura organizacional que apoya y valora al empleado. (Berger & Luckmann, 1993); (Goffman, 1959. La cultura organizacional es un sistema de valores compartidos, lo importante, y creencias, cómo funcionan las cosas, que dan forma a la empresa personas, estructuras organizacionales y sistema de control para producir comportamiento y normas (la forma en que hacemos las cosas aquí, (Schein, 1985), La cultura es una fuerza poderosa para explicar el comportamiento de individuos y grupos dentro de las organizaciones; (Smircich, 1983), Los componentes de la cultura organizacional

incluyen valores, símbolos y creencia; (Jeuchter, Fisher & Alford (1998); La cultura es un factor clave que puede ayudar a las compañías a mejorar su rendimiento y es lo que distingue realmente a las organizaciones de alto desempeño.

Barney & Wright (1997) realizaron varios estudios para identificar las características de recursos humanos en la construcción de la ventaja competitiva. Las características consideradas en el estudio fueron: conocimiento, experiencia, habilidad y compromiso de los empleados, así como algunas otras de las prácticas utilizadas por recursos humanos.

Wright, McMahan & Williams (1994) demostraron que los recursos humanos pueden atender estos puntos, para contribuir en la construcción y el sustento de la ventaja competitiva.

La importancia del recurso humano es reconocida por diversos autores. Todos coinciden en que los miembros de una compañía ejercen una considerable influencia en la generación de valor percibida por el cliente externo, con independencia del puesto de trabajo que desempeñen o el lugar que ocupen en el orden jerárquico, lo cual impactará en la rentabilidad de las empresas. (Berry & Parasuraman, 1992).

El ser humano es capaz; y bajo la administración adecuada, la guía y la motivación puede ser productivo y alcanzar tanto metas industriales o profesionales como personales. (Taylor, 1910). De este principio se desprende la idea de buscar ventajas competitivas dentro de la organización a través de una serie de programas y gestiones que potencien los recursos humanos, tanto para su propio bienestar como para el crecimiento de la empresa.

Bansal, Mendelson & Sharma (2001) señalan que herramientas internas como el endomarketing debe estar formado por las prácticas de gestión de recursos humanos, pues son ellas las que atienden los objetivos previstos en los conceptos generales de orientación y satisfacción del cliente. Otros estudios muestran que el endomarketing aún está en fase de desarrollo, (Ahmed y Rafiq, 2003); y (Bohnenberger, 2005).

Los directivos tienen que fomentar una cultura de aprendizaje dentro de sus organizaciones y animar a los empleados a que sean dueños de sus propias carreras. Necesitan promover la propuesta de valor de sus empleados para posicionar a su empresa como un destino de talento. Las empresas ya no pueden contar con mantener una ventaja competitiva sostenible a lo largo de los años, sino que deben estar preparados para identificar y alcanzar más ventajas competitivas transitorias.

La capacidad de dirigir a la velocidad y agilidad necesaria para el éxito depende de poder atraer, desarrollar y comprometer talento, así como de organizar a los equipos de forma que éstos respalden la estrategia empresarial (Prising, 2015).

En otras investigaciones se desarrollaron medidas de seis "atributos de tareas requeridas" que se predijo que se relacionarían positivamente con la satisfacción y la asistencia de los empleados, donde concluyeron que los empleados que trabajan en puestos de alto desempeño en las dimensiones básicas muestran una alta motivación laboral, satisfacción, desempeño y asistencia (Hackman & Grec, 1976).

Las empresas deben desarrollar habilidades para gestionar con eficacia tres aspectos claves: la cultura de la empresa, el endomarketing y la fidelización de los trabajadores (Alcaide, 2008).

El 54% de los directivos en Mexico reportan que los oficios manuales cualificados, son hoy en día uno de talentos más complicados de encontrar, teniendo un impacto o alto (20%) o medio (34%) en su capacidad para cumplir las necesidades de los clientes.

Cada año la revista Fortune, publica la lista de las 100 mejores empresas para trabajar. Todo tipo de organizaciones han formado parte de esta lista, desde corporaciones transnacionales hasta organizaciones no lucrativas. Lo que distingue a estas empresas es la cultura de organizacional y no la administración de las mismas.

La experiencia del empleado en su lugar de trabajo es clave, ya que es donde pasa la mayor parte de su tiempo, impactando no solamente en el ámbito personal y calidad de vida, si no en el desempeño organizacional a través de la productividad (Levering & Moskowitz, 2001).

Las tendencias positivas en el lugar de trabajo han tomado profundas raíces en todo el mundo corporativo. No falta mucho tiempo para que la mayoría de las compañías crean que el generar un excelente ambiente de trabajo es un requisito para hacer negocios. Muchas empresas ahora profesan un objetivo a nivel corporativo de convertirse en el: "Mejor lugar para trabajar" dentro de su industria y / o comunidad.

Las estructuras formales de las empresas se encuentran diseñadas para alcanzar las actividades principales y habilitadas para capitalizar la potencialidad humana, (Argyris, 1998).

Barney en su la teoría de recursos y capacidades (Barney,1991b), a partir de la cual el aprendizaje organizacional es considerado una capacidad dinámica establece un vínculo directo con la ventaja competitiva de las organizaciones (Camisón, 2002),

(Collis & Montgomery, 1995) que impacta, por lo tanto, los resultados finales de la empresa.

La cultura organizacional puede entonces considerarse como un recurso para alcanzar objetivos, y si ese recurso añade valor, es diferente a la cultura de otras organizaciones y no es fácilmente imitable por los competidores, puede convertirse en ventaja competitiva y en un “activo estratégico” que sustente el éxito (Barney, 1986).

Una vez que los empresarios consideran a sus empleados como la fuente de éxito corporativo en lugar de pasivos, la cultura se convierte en un parámetro competitivo. Durante mucho tiempo, la forma más efectiva de mejorar el desempeño organizacional fue mejorar la gestión de procesos. La mayoría ha recurrido a enfoques administrativos, técnicos, rediseño, calidad, tiempo, etc. sin embargo, a lo largo de los años, cada vez más compañías de eficiencia fallan por su falta de cultura y compromiso de sus empleados.

Las empresas que están en el listado de GPTW tienden a tener clientes más contentos, hay menor rotación de ejecutivos, tienen más utilidades, la gente falta y se enferma menos, etc. Y eso es gracias al intangible que significa tener una mejor moral. Además, un buen clima fomenta la innovación y, muy importante, la cooperación. (Capital, 2009).

Un análisis reciente de Frank Russell Company entre las compañías cotizadas en los EE.UU, mostro datos significativos para determinar una relación entre las clasificaciones en la lista de las mejores compañías para trabajar y su desempeño financiero. Concluyeron que estas organizaciones mostraron resultados consistentemente superiores, donde el valor de la acción resultó casi 2.5 veces mayor de la tasa de rendimiento regular, (Marrewijk, 2014).

Hoy cada vez más compañías se convencen de que fomentar un excelente ambiente de trabajo, ya es un imperativo organizacional. Pero quizás más revelador, es que los empleados ya no están dispuestos a tolerar actitudes de gestión anticuadas y jerárquicas. La característica principal de un gran lugar para trabajar es el nivel de confianza entre la gerencia y los empleados, no políticas y prácticas específicas.

El mundo empresarial ha crecido impetuosamente, somos parte de la globalización y sus nuevas demandas, la administración demanda mejoras en las características internas de la organización para hacer frente a estos nuevos interesados. Teniendo que adoptar nuevos valores, adquiriendo nuevas competencias, aplicando nuevos estilos de liderazgo, diseñando métodos de decisión más efectivos y estructurando su organización.

Los directivos esperan una menor competitividad y una capacidad más limitada para atender a los clientes si no pueden contratar el talento que necesitan. Entre los directivos que sienten que la escasez de talento impacta sobre su capacidad para cumplir las necesidades de los clientes, se espera que las consecuencias más probables sean la reducción de la capacidad para atender a los clientes (42%) y una menor competitividad/productividad (42%). Además, el 30% espera un aumento en la rotación de empleados y el 26% prevé un menor compromiso y motivación de los mismos. Uno de cada cuatro (25%) espera menor innovación y creatividad en sus organizaciones y la misma proporción declara que la escasez de talento puede dar lugar a mayores costes de indemnización, (Prising, 2015).

Marrewijk & Timmers (2003) concluyeron que, en el recurso humano tradicional, las políticas se basan a menudo implícitamente en la noción de que la organización puede influir asignar, seducir, provocar, manipular y así gestionar sus recursos humanos para hacer lo que es de interés de la firma. A través de contratos, planes de pago, beneficios, bonificaciones, programas de entrenamiento, un trabajo satisfactorio y medio ambiente, se supone que los empleados deben hacer su parte del trato: ¡trabajar y ser productivo!

Cuando hay una falta de alineación entre los valores de los empleados y los valores de la organización, los empleados están menos dispuestos a compartir sus ideas. Cuando hay miedo, control, burocracia, territorio comportamiento y manipulación, empleados, son reacios ir más allá, (Barrett, 2000).

Es evidente que el auge económico actual y la escasez de mano de obra están contribuyendo a que las empresas busquen ser un gran lugar de trabajo. Las tendencias positivas en el lugar de trabajo han tomado profundas raíces en todo el mundo corporativo. Puede que no pase mucho tiempo antes de que la mayoría de las compañías consideren que crear un excelente ambiente de trabajo es un requisito para hacer negocios de la misma manera que la mayoría de las empresas ahora suponen que no tienen opción sobre si producir productos de alta calidad o servicios (Levering , 2000).

Los empleados aprecian que se les mantenga informados de problemas importantes y cambios en el lugar de trabajo. Hacerlo ayuda a los empleados a comprender hacia dónde se dirige la organización. Esto les permite trabajar de manera más efectiva, y abordar de manera proactiva la información. Cuando los gerentes tienen sus expectativas claras, los empleados pueden establecer sus objetivos, elegir las prioridades de forma adecuada y confiar en ellos.

Las empresas con desempeño financiero superior sostenido se caracterizan por un fuerte conjunto de valores gerenciales básicos que definen las formas en que conducen los negocios. Son estos valores centrales (sobre cómo tratar a los empleados, clientes, proveedores y otros) los que fomentan la innovación y la flexibilidad en las empresas; cuando están vinculados con el control de gestión, se cree que conducen a un desempeño financiero superior sostenido (Barney, 2003).

Fulmer, Barry & Scott, (2003) en su estudio examinaron si "Las 100 mejores empresas para trabajar" son en realidad las de mejor rendimiento. Los autores basaron su análisis en la idea que una cultura organizacional positiva genera empleados con mayor motivación y productividad, dando como resultado reducción de la facturación que se traduciría en rendimiento financiero, durante un período de 6 años. En este se encontró que las 100 mejores compañías superaron a sus grupos de comparación en su rendimiento anual, así como también superaron a sus competidores.

Empresas sin una cultura organizacional fuerte y positiva no lograra maximizar su productividad a través de su recurso humano. Esto no implica que las empresas que disfrutan de las ventajas basadas en la cultura siempre tengan el mejor rendimiento. Pueden existir otros atributos de la empresa que también pueden generar rendimiento sostenido, es posible que varias empresas en la misma industria obtengan desempeño financiero superior sostenido basado en diferentes ventajas competitivas (Lippman & Rumelt, 1982).

4.- MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La tendencia general en la mayoría de las empresas modernas es la automotivación (Marrewijk & Timmers, 2003). El desarrollo institucional de los departamentos de Gestión de Recursos Humanos y sus políticas ha cambiado en consecuencia. Los empleados ya no son considerados como recursos, y tienden a ser considerados como los principales activos y en quienes vale la pena invertir. Las empresas están empezando a construir capital humano, respaldado por una transformación cultural.

Es por eso que analizaremos a dos autores que a lo largo de los años han trabajado en la búsqueda de indicadores de organizaciones comprometidas y basadas en estrategias orientadas a las personas. El doctor en Sociología de la Universidad de Yale, Jay B. Barney ha sido profesor de gestión y presidente de "*Chase Chair for Excellence in Corporate Strategy*" en la Universidad Estatal de Ohio, donde ha enseñado desde 1994. Enseña la estrategia y la política organizacional, centrándose en la relación entre las capacidades y la ventaja competitiva sostenible, a estudiantes de doctorado y maestría.

El Doctor J. B. Barney es mejor conocido por sus contribuciones en la teoría de ventaja competitiva basada en los recursos en el campo de la gestión estratégica. El campo de la gestión estratégica se centra en explicar por qué algunas empresas superan a otras.

Sin embargo, a menudo existe una variación sustancial en el desempeño de las empresas dentro de la misma industria. Por ejemplo, tanto Wal-Mart como Kmart operan en la industria minorista de descuento y, sin embargo, Wal-Mart se convirtió en una de las empresas más grandes del mundo, mientras que al mismo tiempo, Kmart tuvo problemas con la bancarrota. Una teoría que utilizaba la estructura de la competencia en una industria, como la teoría del profesor Porter, tenía poco que decir sobre la variación intraindustrial en el desempeño de la empresa. La teoría basada en recursos está diseñada para abordar este problema (Barney, 1991b).

Los supuestos de la teoría basada en recursos son que las empresas pueden variar en sus recursos y capacidades, y que estas diferencias pueden durar con el tiempo. Estas características de recursos y capacidades pueden crear asimetrías de información entre las empresas que las poseen y las que no. Estas asimetrías pueden hacer que sea costoso para las empresas sin ciertos recursos y capacidades imitarlas. El ejemplo claro de una desventaja de una organización frente a otra puede ser, que el éxito de su competidor se debe a su cultura organizacional, que es un ejemplo de recurso de capacidad socialmente compleja y difícil de imitar.

En el artículo "*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*" del profesor Barney en 1991 plantea el marco para distinguir entre diferentes tipos de rendimiento de las empresas: la desventaja competitiva, paridad competitiva, ventaja competitiva temporal, ventaja competitiva y ventaja competitiva sostenida, identificando también los atributos de recursos y capacidades que los harían costosos imitar. El marco es conocido como el VRIO (Valioso, Raro, Costoso de Imitar y Explotado por la Organización). (Barney, 1991b).

Los recursos que no aumentan los ingresos de una empresa o disminuyen sus costos, no son valiosos y son una fuente de desventaja competitiva. Los recursos que son valiosos, pero no raros son una fuente de paridad competitiva. Los recursos que son valiosos y raros pueden ser una fuente de ventaja competitiva temporal. Los recursos que son valiosos, raros y costosos de imitar pueden ser una fuente de ventaja competitiva sostenida. (Barney, 1991a).

Este modelo sugiere que las fuentes de ventaja competitiva son recursos firmes que son valiosos, raros, imperfectamente imitables y no sustituibles. Estos recursos

incluyen una amplia gama de fenómenos organizacionales, sociales e individuales en las empresas que son objeto de una gran cantidad de investigación en la teoría de la organización y el comportamiento organizacional (Barney, 1991b).

Robert Levering, autor del libro “Great Place to Work”, quien fue periodista hace 20 años trabajando en temas laborales, visitaba empresas en huelga, denunciando los abusos de ciertos patrones y escribiendo notas sobre las estratagemas que los empleados usaban para abusar de los jefes. Dispuesto a escribir sobre las malas prácticas laborales de Estados Unidos, fue retado a encontrar los mejores lugares para trabajar y así escribió “Las 100 mejores compañías para trabajar en Norteamérica,” que tuvo mucho éxito. Después del impacto causado por éste, decidió escribir otro libro que se llamaría: “Great Place to Work”.

La investigación ha demostrado que en general las empresas que están en el índice de GPTW tienden a funcionar mucho mejor. El retorno de las 100 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos es de un 6,8%, en tanto que el de las que componen la S&P 500 es de sólo un 1,04%. “Según la capitalización bursátil de las 500 compañías más grandes de la Bolsa de Nueva York o de la Bolsa Nasdaq, el índice S&P 500 (US500) abarca 502 valores comunes de estas 500 compañías y se calcula y propaga en tiempo real, con sus componentes y ponderaciones determinadas por los Índices S&P Dow Jones. Las 500 compañías incluidas en el índice S&P 500 (US500) son seleccionadas por el Comité de Índices S&P. Las industrias cubiertas por el índice bursátil son muy versátiles, incluyendo salud, finanzas de los consumidores, tecnologías de la información, banca de inversión y corretaje, industriales, químicas y biotecnología, por nombrar unas pocas.” (The Balance, 2018)

La principal característica definitoria de un excelente lugar para trabajar es el nivel de confianza entre la gerencia y los empleados, no las políticas ni prácticas específicas. Los beneficios representan una versión moderna del enfoque de Elton Mayo, orientado hacia la satisfacción laboral individual que no aborda muchos de los problemas más básicos necesarios para crear un alto nivel de confianza. De hecho, mejorar los beneficios solo puede, en el mejor de los casos, crear un buen lugar para trabajar, no un gran lugar para trabajar. (Levering, 2000)

Habiendo entrevistado a empleados de más de mil organizaciones Levering y su equipo seleccionó las características distintivas de lugares de trabajo realmente grandiosos. Finalmente, definieron un gran lugar de trabajo como un lugar donde los empleados confían en las personas para quienes trabajan, tienen orgullo en lo que hacen, y disfrutan de la gente con que trabajan. Confianza y sus dimensiones:

Respeto, Credibilidad, Equidad, Orgullo y Camaradería apareció como el conjunto de valores que a menudo hace la diferencia entre el éxito corporativo y fracaso. (Marrewijk, 2014)

La Credibilidad en el modelo del “Great Place to Work” consiste en Comunicación, Competencia, e Integridad que son esenciales para promover la confianza en el lugar de trabajo. Buenas habilidades de comunicación invitan al diálogo bidireccional. Los gerentes son claros, accesibles y brindan información a sus empleados (Levering & Moskowitz, 1993).

La Comunicación clara permite a los empleados cumplir con las expectativas de los gerentes, elegir cuidadosamente sus prioridades y, por lo tanto, ser más productivo. Los gerentes son consistentes: todo lo que dicen, lo hacen; creando percepciones de los empleados sobre la credibilidad de la gerencia, que ayuda a mantener confianza en el lugar de trabajo. El respeto consiste en apoyo, colaboración y cuidado.

El soporte profesional se muestra a los empleados a través de la provisión de oportunidades de entrenamiento, los recursos y el equipo necesario para realizar el trabajo. Colaboración entre empleados y managers, se promueve la inclusión.

Finalmente, el orgullo, que nace de las personas por su asociación con la organización y su imagen pública. La reputación de la empresa dentro de su industria, su capacidad de satisfacer las necesidades del cliente y su compromiso para servir a las comunidades en que está ubicado, (Levering & Moskowitz, 1993).

Tabla 1

Indicadores VRIO y GPTW para una ventaja competitiva

GPTW		VRIO	
Confianza	Lugar donde los empleados confían en las personas para quienes trabajan, tienen orgullo en lo que hacen, y disfrutan de la gente con que trabajan	Valioso	Recursos que permite a una empresa explotar oportunidades o defenderse de amenazas.
Respeto	Consiste en apoyo, colaboración y cuidado. Se promueve la inclusión.	Raro	Los recursos que solo pueden ser adquiridos por una o muy pocas compañías.
Credibilidad	La comunicación es clara, accesible, consiste en Integridad y competencia.	Inimitabilidad	Existen tres razones por las cuales los recursos pueden ser difíciles de imitar: <ul style="list-style-type: none"> • Condiciones históricas. Los recursos que se desarrollaron debido a eventos históricos o durante un período prolongado. • Ambigüedad causal. Recursos particulares difíciles de identificar. • Complejidad social. Cultura y/ o relaciones
GPTW	VRIO	GPTW	VRIO
Equidad	Igualdad de oportunidades, inclusión y fomento de la diversidad.	Insustituible	Sistemas de gestión, procesos, políticas, estructura organizativa y cultura.
Orgullo	Nace de las personas por su asociación con la organización y su imagen pública.		
Camaradería	La buena disposición del empleado por hacer un esfuerzo extra.		
VENTAJAS COMPETITIVAS		VENTAJAS COMPETITIVAS	

Tabla 1: Elaboración propia.

En la tabla 1 se muestra la comparación de indicadores entre ambos modelos: VRIO y GPTW, haciendo referencia a los intangibles que cada autor considera genera la ventaja competitiva a través del recurso humano. Ambos modelos traducen la ventaja competitiva en el desempeño financiero a través de las ventas que se logran con el cliente externos a través del cliente interno (empleado).

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Hemos analizado a dos autores que han descrito elementos que pueden apoyar a la identificación de la relación entre las características internas empresariales y el rendimiento de la organización.

Las empresas ya reconocen que el capital intelectual también depende de capital cultural. El grado en que el empleado está dedicado, motivado, comprometido y dispuesto a compartir su creatividad y conocimiento depende de qué tan alineados se sienten con la organización y la relación que tienen con su gerente.

Para que la cultura de una empresa brinde ventajas competitivas, de acuerdo a los autores se deben cumplir condiciones y características internas que permitan a través del empleado, hacer de la empresa una organización innovadora y competitiva. El éxito impulsado por la cultura de una empresa crea un incentivo para que otras empresas modifiquen sus culturas para duplicar ese éxito.

6. CONCLUSIONES

Empresas de todo el mundo para atraer trabajadores calificados y mantenerlos deben diferenciarse de sus competidores por características internas, creando al lugar de trabajo en un espacio atractivo, donde los empleados actuales y futuros disfrutan estar.

Empleados que sienten que la administración es competente confían en sus decisiones. La integridad de la gerencia depende de acciones diarias honestas y confiables.

La dirección general evalúa hoy en día qué partes de la operación crean valor; una empresa sólo puede ser productiva cuando el valor que crea es más alto que el costo de los recursos. Las organizaciones tienen que enfrentar los desafíos actuales de la diversidad de la fuerza de trabajo, buscando nuevas formas de motivar a los empleados a que trabajen juntos para alcanzar las metas organizacionales.

El rediseño de las estructuras organizacionales es importante, ya que estas pueden contribuir a una mayor eficiencia. Las empresas deben motivar para crear, innovar en su forma de diseñar su estructura organizacional. El desarrollo de grandes organizaciones transformó la sociedad siendo pudiendo ser la organización moderna la innovación más significativa de los últimos tiempos.

El objetivo es abrir la caja negra del funcionamiento interno de las organizaciones, donde las decisiones en las organizaciones se vieron producidas por colecciones de individuos con diferentes intereses, información e identidades. Estas diferencias han

conducido a fenómenos interesantes, como la optimización de conflictos y subjetivos, que tuvieron implicaciones importantes para el comportamiento y el desempeño de las firmas (Argote & Greve, 2007).

7. BIBLIOGRAFÍA

ALCAIDE, J. C. (2008). Los tres enfoques clave del márketing interno. *Harvard Deusto Márketing y Ventas*, 87

AHMED, P. K. & RAFIQ, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 9(37).

ARGYRIS C. (1998). Organizational Behavior: Production of Knowledge for Action in the World of Practice. *Harvard University*

Argote, L. & Greve, H.R. (2007). *A Behavioral Theory of the Firm—40 Years and Counting: Introduction and Impact*. Organization Science.

BANSAL, H., MENDELSON, M. & SHARMA, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*,

BARNEY, J. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, 11(3)

BARNEY, J. B., (1991). Special Theory Forum: The Resource-Based Model of the Firm: Origins, Implications and Prospects, *Journal of Management*, vol. 17, No 1.

BARNEY, J.B., (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17.

BARNEY, J.B. (2003). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. *Management Science*, Vol. 32 No. 10 (Oct., 1986).

BERRY & PARASURAMAN. (1992). Prescriptions for a Service Quality Revolution in America. *Organizational Dynamics*, Spring 1992.

BARRETT, L.F. (2000). Modeling emotion as an emergent phenomenon: A causal indicator analysis. Paper presented at the annual meeting of the Society for Personality and Social Psychology, Nashville.

BERGER, P & LUCKMANN T. (1993). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu

BOHNENBERGER, M. (2005). *Márketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y márketing en busca del compromiso organizacional*. Tesis doctoral. Palma de Mallorca: niversitat de les Illes Balears.

- CAMISÓN, C. (2002). Las competencias distintivas basadas en activos intangibles. En P. Morcillo y J. Fernández (Eds.). *Nuevas claves para la dirección estratégica*. Barcelona: Ariel Economía.
- Capital. (2009). Entrevista a Robert Levering, creador del Great Place to Work: <http://www.capital.cl/poder/2009/10/13/8119/entrevista-a-robert-levering-creador-del-great-place-to-work/>
- COLLIS, D. and MONTGOMERY, C. A. (1995). Competing on Resources: Strategy in the 1990s, *Harvard Business Review*, 73 (July-August).
- FULMER I.S.; BARRY G & SCOTT K. (2003). Are the 100 Best Better? An Empirical Investigation of the Relationship Between being a “Great Place to Work” and Firm Performance. *Personnel Psychology: Winter 2003*: 56, 4; ABI/INFORM Global.
- GOFFMAN, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. Garden City, NJ: Doubleday.
- HACKMAN, J.R., & OLDHAM, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16
- JUECHTER W, FISHER C. & ALFORD R.J. (1998). Five Conditions for High Performance Culture. *Training & Development*, 52.
- LEVERING, R. (1990). *A Great Place to Work: What Makes Some Employers so Good (and Most so Bad)*. New York: Avon Books.
- LEVERING R. and MOSKOWITZ M. (1993). *The 100 Best Companies to Work for in America*. 1st [Currency/Doubleday] ed. New York: Currency/Doubleday
- LEVERING, R. & MOSKOWITZ M. (2001). The 100 Best Companies to work for in America. *Fortune Magazine*.
- LIPPMAN, S & RUMELT R. (1982). Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition. *Bell J Economics*, 13.
- MARTINEZ, V., SÁNCHEZ, M. I. Y RODRIGUEZ, L. (2005). *El papel estratégico de la comunicación en los programas organizacionales de marketing interno*. *Fisec-Estrategias*, Año I, vol. 2
- MARREWIK, V. & TIMMERS J. (2003). Human Capital Management: *In Journal of Business Ethics*, Vol 44.
- MARREWIJK, V. (2014). The social dimension of organizations: recent experiences with Great Place to Work® assessment practices. *Journal of Business Ethics*.
- PETERS, T.J. & WATERMAN, R. H. (1982), *In Search of Excellence - Lessons from America's Best-Run Companies*, HarperCollins Publishers, London.

- PRISING J. (2015). Estudio Manpowergroup sobre escasez de talento. *Manpowergroup*. 10 ed.
http://www.manpowergroup.es/data/files/Estudios/pdf/Estudio_ManpowerGroup_sobre_Escasez_de_Talento_2015_635779084172386250.pdf
- SCHEIN E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership. A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.
- SIMON, H. (1991). Organizations & Markets. *Journal of Economic Perspective* Volume 5, Number 2.
- SMIRCICH, L. (1983). *Organization as shared meaning*, in L.R. Pondy, P.J. Frost, G. Morgan and T.C. Dandridge (eds), *Organizational Symbolism*, Greenwich, Conn: JAI Press.
- TAYLOR F. (1910) *The Principles of Scientific Management* 1910. Ch. 2
- THE BALANCE. (2018). S&P 500: Definition, How It Works:<https://www.thebalance.com/what-is-the-sandp-500-3305888>
- WRIGHT, P. M., MCMAHAN, G. C., & MCWILLIAMS, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326. DOI: 10.1080/09585199400000020