



Yura: Relaciones internacionales

Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio

Revista electrónica ISSN: 1390-938x

Nº 11: Julio - septiembre 2017

La gestión del recurso humano y su influencia en la competitividad de las empresas del sector lácteo de la provincia de Pichincha. pp. 844 - 867

Cadena Echeverría Jaime

*Escuela Politécnica Nacional, Facultad de Ciencias Administrativas, Departamento de Ciencias Administrativas

Quito, Ecuador (Tel: 593-2-976300; e-mail: jaime.cadena@epn.edu.ec).

Rúales Sanguano Andrea, Yáñez Zapata Pamela

*Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio

Sangolquí, Ecuador (Tel: 2333471- 3010651; e-mail: avruales@espe.edu.ec).

e-mail: pyyanez@espe.edu.ec

Cadena Echeverría Gonzalo

*Universidad de Especialidades Turísticas Quito, Ecuador (Tel: 593-2491141; e-mail: gcadena@udet.edu.ec).

Cadena Echeverría, Jaime; Rúaless Sanguano, Andrea; Yáñez Zapata, Pamela; Cadena Echeverría Gonzalo

La gestión del recurso humano y su influencia en la competitividad de las empresas del sector lácteo de la provincia de Pichincha.

Cadena Echeverría, Jaime; Rúaless Sanguano, Andrea; Yáñez Zapata, Pamela; Cadena Echeverría Gonzalo

Escuela Politécnica Nacional

jaime.cadena@epn.edu.ec

Resumen

Vivimos en un mundo globalizado cuyo fin primordial en el ámbito empresarial es sobresalir en el mercado, motivo por el cual las organizaciones buscan generar competencia, muchas de ellas se preguntan cómo hacerlo. Este estudio enmarca las prácticas más efectivas a ser implementadas en las compañías para cumplir sus objetivos organizacionales, partiendo del punto de vista de que el recurso humano es un activo intangible fundamental, razón de ser de las mismas, y como tal debe ser visto y gestionado. Es un aporte teórico real sobre la situación actual por la que atraviesan las pequeñas, medianas y grandes empresas del sector lácteo ubicadas dentro de la Provincia de Pichincha y servirá como un atenuante para focalizar y localizar aquellas áreas en las cuales estas poseen vacíos que deberán ser sustentados a través de este esfuerzo investigativo. Las empresas para ser competitivas, necesitan ser más eficientes y eficaces en cada uno de los procesos, pues no basta con solo fabricar y vender un producto; el recurso humano es pieza clave en el mejoramiento continuo, su participación activa crea entornos adecuados que favorecen la innovación y productividad, promoviendo el crecimiento y buen desempeño organizacional. Se pretende determinar la influencia de la gestión de recursos humanos en la competitividad de las pequeñas, medianas y grandes empresas del sector lácteo de la Provincia de Pichincha. Los datos fueron recolectados mediante la aplicación de un cuestionario de 36 preguntas al recurso humano, se pudo evidenciar falencias existentes en cuanto a las prácticas de gestión que afectan la competitividad; posteriormente se sometieron a prueba hipótesis con el cálculo estadístico no paramétrico Chi- cuadrado, cuyos resultados demostraron que las prácticas de gestión de recursos humanos se relacionan con la competitividad, corroborados mediante el cálculo del coeficiente de Kendall, el cual demuestra la existencia de correlación significativa entre ambas variables.

Palabras clave

Gestión de Recursos Humanos, Competitividad

Abstract

We live in a globalized world in which the primary business objective is standing out in the market, companies need to generate competition, many of them wonder how to do it, that's the reason why this study frames the most effective practices to be implemented in companies. In order to fulfill its organizational objectives, so it is necessary starting from the point of view that the human resource is an essential intangible asset, which is their reason of being so important, and how it should be seen and managed. This investigation is a real theoretical contribution of the real situation that the small, medium and large companies of the dairy sector located in the Province of Pichincha cross and will serve as an attenuate to focus and to locate areas in which the organizations have troubles that should be supported by this study. Now a day, in the business environment, to be competitive is necessary to be more efficient and effective in each processes, because it is not enough to manufacture and sell a product; Therefore, human resources are a key element in continuous improvement, their active participation creates adequate environments that favor innovation and productivity, promoting growth and good organizational performance. For this reason, the purpose of this study is to determine the influence of Human Resources Management on the Competitiveness of small, medium and large companies in the dairy sector of the Province of Pichincha. The data were collected through the application of a questionnaire of thirty-six questions to the human resource, and we use statistical tools for analyze data. The results evidence shortcoming in practices of human resource management that affect Competitiveness; then a hypothesis test was performed with the non-parametric statistical calculation Chi-square, whose results demonstrated That the practices of Human Resources Management are related to Competitiveness, the results of the said ones were corroborated by the calculation of the coefficient of Kendall that demonstrate the existence of significant correlation.

Keywords

Human Resource Management, Competitiveness

El contexto actual es de constantes cambios, la globalización, la innovación, la incertidumbre coloca a las organizaciones dentro de un ámbito muy competitivo (Magro *et al.*, 2014); por lo cual, las estrategias habituales usadas por muchas empresas pueden volverse obsoletas y sin resultados, es por esta razón, que las compañías han introducido en sus actividades internas prácticas como la gestión óptima del recurso humano, canalizada como una forma de sobrevivencia en el mercado que ayuda a crear ventaja competitiva.

Estudios como los de (Carneiro, 2000; Delaney J., 1996; Khandekar y Sharma, 2005; Li *et al.*, 2006; Pfeffer, 1994; Rubio Bañón y Aragón Sánchez, 2002; Ulrich *et al.*, 1995; Wright *et al.*, 1998) han sido desarrollados en potencias mundiales como Estados Unidos o China entre otros, por tal razón, los autores sugieren que el modelo se aplique dentro de contextos culturales diferentes como puede ser al ecuatoriano. Son escasos los estudios sobre este tema en Latino América, en tal virtud, se pretende responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿Influye la gestión de recursos humanos en la competitividad de las pequeñas, medianas y grandes empresas del sector lácteo de la Provincia de Pichincha?; es decir, mostrar el grado de relación existente entre la gestión de recursos humanos y la competitividad, para tomar en cuenta la importancia que el talento humano representa en la consecución de los objetivos y metas empresariales, al igual que en la generación de elevados niveles de eficiencia y eficacia en cada una de las actividades institucionales (Ferris , y otros, 1998).

Las prácticas de recursos humanos son ampliamente analizadas por trabajos que exponen la existencia de una elevada falta de atención hacia los empleados que limita sus capacidades personales y profesionales (Vivares , Sarache, Castro , & Naranjo - Valencia , 2016), por otro lado, expresan que hay prácticas que pueden ser buenas en un sector y ser negativas en otros, todo depende de la estructura de la empresa y la finalidad de sus opciones estratégicas. Al centrar este estudio en determinar la influencia de la gestión de recursos humanos en la competitividad de las pequeñas, medianas y grandes empresas del sector lácteo de la Provincia de Pichincha, se contribuye para que los resultados obtenidos mediante el análisis estadístico se repliquen y validen con otras investigaciones y de esta manera se procuren subsistemas de recursos humanos que ayuden a mejorar la competitividad de las empresas dentro del sector económico en el que operan.

La gestión del recurso humano y su influencia en la competitividad de las empresas del sector lácteo de la provincia de Pichincha

1. Marco Teórico

1.1 Gestión de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos es una rama de la administración que abarca diversos campos de conocimiento y se refiere a planear, organizar, dirigir y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal de una empresa (Chiavenato, 2000). Los empleados son quienes desarrollan e implementan las estrategias, procesos, productos, servicios, son responsables de los resultados de la empresa, en otras palabras, determinan el nivel de éxito de la misma (Sikora, Thompson, Russell, & Ferris, 2016).

Una organización debe implementar una adecuada estrategia de gestión de recursos humanos ya que necesita de personal altamente motivado, cualificado y satisfecho para que pueda producir con buena calidad y bajos costes (Herrera, Romero, & Sánchez, 2008). Del mismo modo, Rubio Bañón y Aragón Sánchez (2002) sostienen que las empresas más competitivas son las que demuestran una mayor preocupación por el recurso humano. Ulrich, Brockbank, Yeung y Lake (1995) afirman que las empresas deben concentrar sus recursos en ganar ventaja que sea difícil de replicar por los competidores; identifican dos dimensiones; la primera, referente a las capacidades de los profesionales de la sección de recursos humanos y la segunda a las prácticas de recursos humanos en 6 categorías, entre las que están: dotación de personal, desarrollo, evaluación, retribución, diseño organizacional y comunicación.

Khandekar y Sharma (2005) identificaron los siguientes aspectos en cuando a capacidades de recursos humanos: capacidades básicas, aprendizaje organizacional, empoderamiento y cultura organizacional; mientras que para prácticas de gestión de recursos humanos consideran: dotación de personal, medidas de rendimiento, formación y desarrollo, planificación de la carrera. Chang, Nguyen, Cheng y Lee (2016) determinan como prácticas de gestión de recursos humanos, el reclutamiento y selección, enseñanza, educación y desarrollo profesional, apoyo, comunicación y retención, el desempeño y evaluación. Se concluye que las prácticas efectivas de recursos humanos llevan a la utilización plena de los empleados, lo que conduce a un mejor desempeño.

En base al sustento teórico recopilado y analizado en esta investigación, se ha tomado para fines del presente estudio cinco dimensiones en relación a la gestión del recurso humano que se describen comunicación.

- a. *Dotación de personal.* Para Caicedo Valencia y Acosta Aguirre (2012), esta práctica es la encargada de escoger a la persona idónea con mayores capacidades para ocupar un

determinado cargo dentro de una empresa y recopilar la información necesaria para poder contratarlo. Al mismo tiempo, Delaney y Huselid (1996) indican sobre el actual manejo de procedimientos sofisticados de selección de personal de muchas empresas que estos están diseñados para eliminar a todos los candidatos no aptos y escoger a aquellos que cuentan con todas las habilidades esenciales, lo cual genera valor y permite el crecimiento de una organización. Se hace hincapié en que la dotación de personal esta positivamente relacionada con el desempeño de la empresa y la mejora de la competitividad.

- b. La *formación y desarrollo*. Caicedo Valencia y Acosta Aguirre (2012) expresan que es en esta práctica donde se estudian las necesidades de capacitación y de crecimiento profesional del recurso humano. Para muchos empleados es esencial el desarrollo y la formación profesional por ser un agente motivador para permanecer dentro de una misma organización durante un largo periodo. Consideran que esta práctica crea compromiso, convirtiéndose en un factor fundamental para el cumplimiento de los objetivos de una organización. Se destaca también que capacitar al personal ayuda a mejorar de manera potencial el rendimiento actual y futuro de un trabajador logrando direccionar sus conocimientos, actitudes y habilidades de una manera estratégica.
- c. La *evaluación de desempeño*. Caicedo Valencia y Acosta Aguirre (2012), identifican aquellos aspectos críticos que afectan al desarrollo de una empresa, analizan las tareas que llevan a cabo cada uno de los empleados para calcular el rendimiento de los mismos; miden si el recurso humano ha cumplido con los objetivos institucionales propuestos y cómo se han ido logrando en el transcurso del tiempo, a través de la aplicación de estas evaluaciones se utilizan estándares de calificación comparables para definir la eficiencia y eficacia con la que se ejecuta las actividades diarias para mejorar la gestión de cada uno de los procesos internos; y por último, se gestiona propuestas futuras, es decir, qué se debe hacer, qué se debe corregir, qué se debe mejorar y qué se debe eliminar para alcanzar el potencial máximo de cada uno dentro de la institución y, por lo tanto, colaborar para ser más competitivos en el mercado.
- d. Las *Retribuciones*. Quizá son la parte más importante dentro de una empresa, y sin duda alguna, uno de los factores esenciales que pueden influenciar directamente en el comportamiento y actitudes del recurso humano, es sustancial otorgar un salario acorde a las funciones y actividades que realiza cada uno de los trabajadores porque marca una diferencia en el objetivo de generar ventaja competitiva (Caicedo Valencia & Acosta Aguirre, 2012).

La gestión del recurso humano y su influencia en la competitividad de las empresas del sector lácteo de la provincia de Pichincha

e. *La comunicación.* Es fundamental para emitir directrices claras, relacionarse internamente con otras áreas de la empresa, transmitir y replicar las políticas y estrategias gerenciales, entre otras, Caicedo Valencia y Acosta Aguirre (2012) precisaron que es imposible establecer vínculos laborales y realizar una gestión eficiente si existe una mala comunicación. Dentro de una empresa, el departamento de Recurso Humanos es el encargado de establecer una comunicación correcta, es decir, delimita quien debe enviar y quien debe recibir un mensaje, cual es el canal por el cual debe ser enviado y recibido, además de como se lo debe expresar para que resulte correcto e idóneo, eliminando cualquier tipo de mal entendido o que el mensaje sea tergiversado (Caicedo Valencia & Acosta Aguirre, 2012).

1.2 Competitividad

Michael Porter estudia la competitividad y elabora teorías respecto a la misma, lo cual ha tenido gran impacto en el mundo empresarial. Alrededor de 1980, Porter explica que todas las empresas tienen estrategias competitivas, dichas estrategias deben enfocarse al entorno de mercado en el que operan, debido a que las opciones estratégicas de una empresa están limitadas a su entorno. Una empresa debe defenderse de las fuerzas competitivas del mercador o influenciar en ellas a su favor para mantener su posición dentro del sector. (Codas, 2012).

Porter (1996) expresó que se puede lograr ventajas competitivas a través de liderazgo en costos y diferenciación, para elegir una estrategia competitiva es necesario tomar en cuenta 2 elementos: el atractivo del sector para la utilidad a largo plazo y los factores que la determinan, una empresa difícilmente será competitiva si el sector no lo es. La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a la organización como un todo, radica en las diversas actividades que desempeña, ya que cada actividad puede contribuir a la generación de dichas ventajas competitivas, sea con una posición de costo relativo o base para lograr la diferenciación ante los demás competidores.

El entorno empresarial está envuelto en constantes cambios y con exigencias cada vez más complejas, ante esta realidad las empresas deben adaptarse a estos y buscar ser competitivas. En los últimos años el creciente desarrollo de las tecnologías de la información hacen posible el manejo de mayor y mejor información para la gestión competitiva (Codas, 2012), aunque por la saturación de los mercados se hace cada vez más difícil diferenciarse. En este contexto, aparece una nueva teoría, contrapuesta con la de Michael Porter, sostiene que para lograr competitividad a largo plazo es necesario ampliar horizontes del mercado en el

que actúa, lo cual se logra creando valor y con la innovación, es decir, lograra diferenciación, pero en un sector diferente al de la actividad económica en el que opera la empresa (Kim & Mauborgne , 2005); mientras que Porter enfoca sus estrategias en la competitividad dentro del sector en el que opera la empresa,

Prahalad y Hamel (1990) refirieron que los recursos por si mismos no son determinantes de ventajas competitivas, sino que dichas ventajas se logran mediante el cómo son utilizados los recursos de la empresa y como se gestionan. La competitividad es una variable que depende de varios factores, sean estos internos como: recursos materiales, humanos, tecnológicos, y factores externos (Monterroso, 2016). Según el modelo de Porter (1996) la unidad de análisis para comprender la estrategia es el sector, por otro lado, Buckley, Pass, y Prescott (1988) en su investigación identificaron tres categorías de medición de la competitividad como el desempeño competitivo, el potencial competitivo y la administración de procesos.

La competitividad se refleja en el desempeño organizacional y su habilidad para compensar y proveer retornos superiores a sus empleados en comparación con el de sus competidores. La medición de competitividad debe incorporar medidas cuantitativas de costo, precio y rentabilidad, también, indicadores cualitativos como factores no relacionados al precio y factores de calidad (Buckley, Pass , & Prescott, 1988). La competitividad combina varios factores entre recursos y procesos; para ser competitivo es necesario que las organizaciones cuenten con recursos tanto físicos como materiales, además de procesos que son los que transforman los recursos, en este sentido, se puede considerar que la competitividad es multifactorial, en la que influyen tanto factores internos como externos, pero muchos de ellos enfatizan en el papel de los factores internos como la estrategia, la productividad, el costo, rentabilidad, innovación y otros recursos tangibles e intangibles para alcanzar el éxito competitivo (Ajitabh & Momaya, 2004).

En esta investigación, para analizar la competitividad se ha identificado cinco dimensiones: Innovación, Calidad, Precio/Costo, Productividad y Rentabilidad.

Senge (2005) expresó que una idea se transforma en *innovación* cuando dicha invención se puede reproducir a gran escala, a costes prácticos. Si la idea tiene importancia suficiente se transforma en una innovación básica, creando así una nueva industria o transformando una existente. En varias investigaciones la competitividad es evaluada a través de indicadores de innovación (Clark & Guy, 1998), ya que la innovación promueve la competitividad.

La gestión del recurso humano y su influencia en la competitividad de las empresas del sector lácteo de la provincia de Pichincha

En cuanto a la *productividad*, para que una organización ofrezca mayor valor y satisfacción respecto de sus competidores, las empresas deben ser competitivas, más eficientes, rentables y con calidad (Ajitabh & Momaya, 2004); tradicionalmente se ha considerado a la productividad como un indicador de competitividad a nivel de la firma, tomando a ésta en términos de alta producción y menor uso de recursos (Porter, 1985).

La *calidad*, no solo considera productos o servicios, sino también, la capacidad de satisfacer las expectativas de los consumidores (Barney , 1991). Se afirma que las organizaciones que generan productos de mayor calidad, logran clientes tanto internos como externos satisfechos que mejoran su rendimiento financiero, así también su capacidad de competir (Singh & Smith, 2004).

Las empresas que buscan ser competitivas, implementan principios de calidad en la producción, entrega de productos y servicios donde la característica clave es la excelencia (Deming, 1982); para evitar errores y quejas las organizaciones competitivas adoptan la filosofía de calidad total en la que crean y prestan servicios con cero defectos, en las que es necesario el trabajo auto dirigido (Wayne & Stephan, 1996).

Por otro lado, Philip y Wen (1998) en su investigación aludieron que las organizaciones pueden obtener ventajas competitivas mediante *precios* donde el *costo* debe ser relativamente eficiente, es decir, vender su producto o servicio a un precio relativamente bajo. Una organización para tener ventaja competitiva debe ofrecer precios competitivos ser capaz de brindar precios tan bajos como los de sus competidores (Li *et al.*, 2006) lo cual depende exclusivamente del manejo de costos (Buckley, Pass , & Prescott, 1988).

Es importante lograr posiciones de *costo* competitivas, lo que se puede obtener a través de economías de escala (Owen, 1983); la competitividad de los precios está relacionada con la competitividad organizacional, cuya medida es un indicativo del potencial de competitividad, tanto del producto, como de la firma y de la industria.

Rara vez se utiliza a la *rentabilidad* como indicador de competitividad, esto debido a la dificultad de su medición entre industrias o naciones, pero sin duda, es la medida más importante del éxito competitivo, por lo que la rentabilidad a largo plazo de una organización es esencial (Buckley, Pass , & Prescott, 1988). Se entiende a la rentabilidad como la relación entre la utilidad y los recursos y medios utilizados para obtenerla, la cual mide la efectividad y eficiencia de gestión de la empresa, planeación de costos y gastos (Sánchez Ballesta, 2002); además, es tomada como predictor de competitividad a nivel organizacional.

1.3 Gestión de Recursos Humanos y Competitividad

Mediante las prácticas de gestión de recursos humanos se pueden lograr ventajas competitivas sostenibles, el personal es el protagonista de la creación de valor y portador de activos intangibles como el know how, pro actividad, capacidad de gestión, sin embargo, para que los recursos humanos proporcionen ventajas competitivas deben ser difíciles de imitar, difíciles de sustituir (Khandekar & Sharma , 2005). Medir la competitividad mediante sus diversos factores, puede ayudar a una empresa a identificar y obtener una ventaja competitiva más fuerte, Guan, (2006) menciona que el sistema de competitividad se basa en el aprendizaje, mercadeo, gestión, recursos como input, se transforma mediante procesos de innovación y se obtiene como resultado posicionamiento en el mercado, crecimiento en ventas, crecimiento del negocio, productividad. Una ventaja competitiva comprende las capacidades de una organización para diferenciarse y crear una posición frente a sus competidores, resultado de decisiones oportunas de gestión.

En la actualidad la competitividad es global y los consumidores son cada vez más exigentes, a las empresas les queda ser innovadoras y productivas para reducir sus costos y ampliar su mercado para hacer frente a sus competidores. Vivares *et al.*, (2016) en su reciente estudio demuestra una relación significativa entre las prácticas de la gestión de recursos humanos y el rendimiento como prioridad competitiva, dicho vínculo se ve positivamente afectado por factores referentes a los empleados.

Método

2. Las empresas del sector lácteo en la Provincia de Pichincha

El consumo de leche es importante en la alimentación humana, es por eso que su producción tiene tendencia creciente y es proporcional al crecimiento de la población, en nuestro país la industria láctea es importante para la economía, debido a que cubre la demanda nacional de leche y sus derivados, además que es fuente de empleo para gran parte de la población rural. (Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente).

A escala nacional se dedican cerca de 3.5 millones de hectáreas a la producción de leche, el 75% se concentra en la región Sierra, seguido por la Amazonía con un 11% y el 14% restante entre la región Costa e Insular. Existen aproximadamente 298 000 productores, en su mayoría pequeños y medianos; diariamente se producen 5.5 millones de leche cruda, 4.5 millones se destinan al consumo humano, según datos del Centro de Industrias Lácteas, la industria láctea formal procesa 2.67 millones de litros diarios, de los cuales el 31% se destina

La gestión del recurso humano y su influencia en la competitividad de las empresas del sector lácteo de la provincia de Pichincha

a la producción de quesos, el 27% leche de funda, 20% a la leche de cartón, 11% leche en polvo, 10% yogurt y 1% para otros productos. (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica, 2014).

Los ecuatorianos consumimos menos de 100 litros de leche al año; es decir que la producción crece pero el consumo no; considerando que la Organización Mundial de la Salud recomienda el consumo de 170 litros de leche anuales; debido a ésta falta de consumo existen oportunidades de desarrollo de mercado interno y con ello oportunidades de desarrollo y crecimiento para emprendedores, es por eso que se busca aumentar el consumo local y subir el consumo de leche per cápita anual. (Real, 2014).

Hoy en día son cada vez más son estrictos y obligatorios los requisitos de inocuidad de los alimentos, en este contexto para la producción de leche la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (AGROCALIDAD) se encarga de la definición, ejecución y control de políticas de regulación para el mejoramiento de sanidad animal, vegetal e inocuidad alimentaria, por lo que ha implementado la Guía de Buenas Prácticas Pecuarias de Producción de Leche, a fin de garantizar la inocuidad de los productos lácteos, buscando una industria láctea de calidad.

2.1 La industria láctea en la provincia de Pichincha

La provincia de Pichincha posee grandes extensiones agropecuarias en la zona rural, los principales cultivos en tierras altas son de cebada, maíz, papas; en el noroccidente la producción de caña de azúcar, palma africana, cacao, café; en cuanto a ganadería predomina el ganado vacuno, seguido por el ganado porcino, caballar, ovino y caprino; la producción de ganado lechero se concentra en mayor porcentaje en la provincia de pichincha; todos sus ocho cantones son productores de leche, los cuales forman los sectores de mayor producción de lácteos del país, siendo el cantón Mejía el sector de mayor producción lechera (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2015).

San Miguel de los Bancos pone énfasis en la producción especialmente de yogures y quesos; Cayambe concentra la mayor cantidad de productores de queso (Real, 2014); el Gobierno autónomo descentralizado de Pichincha (GAD) desarrolla un modelo productivo acorde con el potencial del territorio, dividiendo a la provincia en cuatro zonas en función de la producción, la zona lechera correspondientes al cantón Cayambe y Pedro Moncayo; la zona lechero y hortícola cantón Mejía y Rumiñahui, la zona frutícola hortícola en el DMQ y la zona de cultivos tropicales en Puerto Quito, Pedro Vicente Maldonado, San Miguel de los Bancos (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2015).

Según cifras del Instituto Nacional de Estadística y Censos (2015) el número de vacas ordeñadas en la provincia es de 91.427 de las cuales se ha obtenido una producción total de 893.463 litros de leche por día; es decir un rendimiento de 9.77 litros de leche por vaca.

2.2 La investigación

Para el análisis se ha elegido las empresas del sector lácteo de la Provincia de Pichincha se utilizó el enfoque cuantitativo, se desarrolló el estudio desde una perspectiva objetiva, es decir, implica el conocimiento de la realidad tal y como es, se pretende generalizar los resultados obtenidos de la muestra a una colectividad mayor, buscando que dichos resultados puedan replicarse y ser usados en futuras investigaciones.

La recolección de datos basa sus procedimientos en la utilización de instrumentos estandarizados o que pueden ser generados en base a la revisión de la literatura (Hernandez , Fernandez, & Baptista, 2010), por lo que se han encontrado herramientas y sistemas de medición aplicados en indagaciones anteriores, con los cuales, se ha desarrollado y adaptado ítems para medir las variables de interés mediante una encuesta elaborada en base a las variables y dimensiones propuestas en esta exploración, previamente identificadas y que se aplicará al recurso humano (directivos, mandos medios, operativos) de las pequeñas, medianas y grandes empresas del sector lácteo de la Provincia de Pichincha. El número de encuestas a ser aplicado se determinó mediante muestreo aleatorio estratificado de asignación proporcional, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones: se calcula un tamaño de muestra que sea representativo de la población; se seleccionan los elementos muestrales de forma en que todos tengan la misma probabilidad de ser seleccionados para que la investigación sea probabilística.

El diseño de la investigación es no experimental correlacional- transversal, ya que el estudio de las variables se realizará sin manipulación deliberada de las mismas en su ambiente natural y la recolección de datos se ejecutará en un solo momento en un tiempo único, es decir, se analizará la incidencia e interrelaciones de las variables en un momento determinado; además el alcance de este estudio es correlacional ya que tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre las variables tratadas.

La gestión del recurso humano y su influencia en la competitividad de las empresas del sector lácteo de la provincia de Pichincha

2.3 Variables consideradas

En la figura 1 se muestra las variables a considerar para el análisis de la gestión del recurso humano y la competitividad

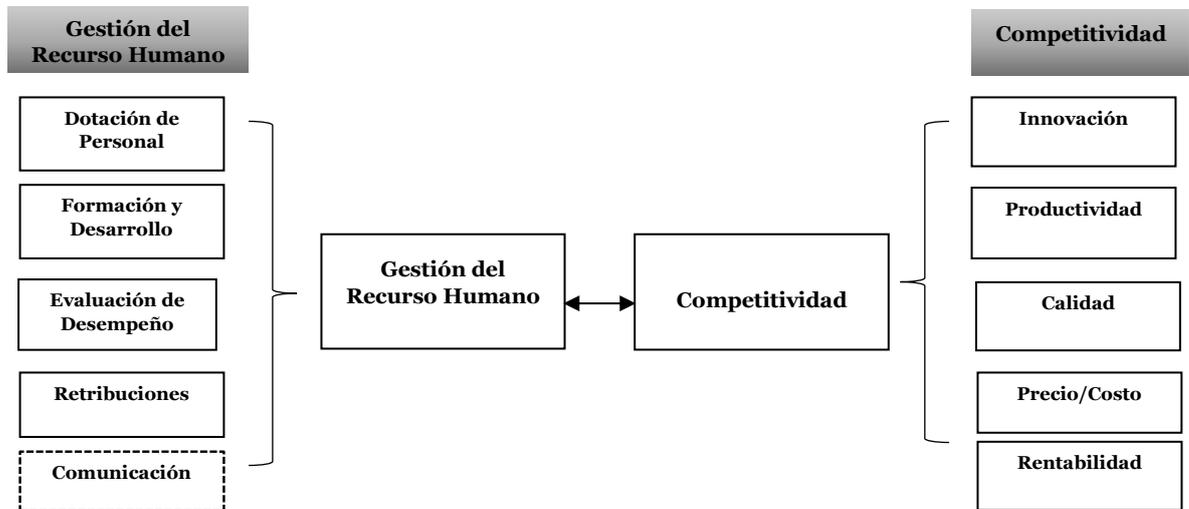


Figura 1 Variables de Gestión de Recursos Humanos y Competitividad

2.4 Fuentes de información, muestra y recolección de datos

2.4.1 Fuentes de Información

La información para el presente estudio fue obtenida de la revisión bibliográfica y de la Superintendencia de Compañías. Las características y otras variables necesarias para el estudio, se obtuvieron a través del estudio descriptivo, utilizando encuestas realizada al recurso humano (directivos, mandos medios, operativos) de las pequeñas, medianas y grandes empresas del sector lácteo de la Provincia de Pichincha.

2.4.2 Muestra

Para el cálculo de la muestra se tomó en cuenta a las pequeñas, medianas y grandes empresas pertenecientes al sector lácteo ubicadas en la Provincia de Pichincha, las cuales han sido catalogadas por su tamaño según el número de trabajadores que poseen. Pequeñas empresas de 1 a 49 trabajadores, medianas empresas de 50 a 199 empleados y grandes empresas de 200 personas en adelante.

De la información proporcionada por la Superintendencia de Compañías se estableció una población meta de 2108 trabajadores, distribuidos en 36 empresas, catalogadas por su tamaño de la siguiente manera: 28 pequeñas; 6 medianas y 2 grandes empresas.

Una vez obtenido el valor de la muestra, el cuestionario se aplicó a 325 trabajadores (directivos, mandos medios, operativos) de las 36 empresas lácteas seleccionadas a través del muestreo estratificado.

Mantilla (2015) manifiesta que el muestreo aleatorio estratificado permite dividir a la población en N individuos, respondiendo a los criterios que pueden ser relevantes dentro de un estudio es decir fragmentar la población en subconjuntos llamados estratos los cuales contengan elementos homogéneos entre sí y heterogéneos respecto a otros subconjuntos.

La tabla 1 muestra el número de encuestas que fueron aplicadas en cada estrato y divididas en cada empresa, usando una asignación proporcional a cada una de ellas.

Tabla 1 Asignación de la muestra

Número de empleados					% asignación	Tamaño estrato	
Clasificación	N_i	P_i	Q_i	$P_i Q_i$	$N_i P_i Q_i$	W_i	n_i
Pequeñas empresas	483	0,5	0,5	0,25	120,75	0,23	74
Medianas empresas	676	0,5	0,5	0,25	169	0,32	104
Grandes empresas	949	0,5	0,5	0,25	237,25	0,45	146
Total	2.108				527		325

2.4.3 Recolección de datos

El instrumento utilizado fue una encuesta elaborada en base a las variables y dimensiones propuestas previamente identificadas mediante revisión de literatura

Para asegurar una buena medición con el instrumento se buscó que los ítems de medición cubran el contenido principal de los constructos (Hernandez , Fernandez, & Baptista, 2010). Se ha encontrado herramientas y sistemas de medición aplicados en indagaciones anteriores, con los cuales se ha desarrollado y adaptado ítems para medir las variables de interés.

Se tomó como referencia preguntas de los cuestionarios Cuadro de Mando e Indicadores para la Gestión de Personas (Price Water House Coopers, 2012); y del Servicio Nacional de Aprendizajes (Vargas et al., 2014) a fin de definir los ítems que ayudaran a medir las variable: “Prácticas de gestión de recursos humanos”, otro cuestionario aplicado en la investigación fue “El impacto de la cadena de suministros en la ventaja competitiva” (Li et al., 2006), además se utilizó la guía de Buenas Prácticas de Manufactura (Guía BPM para micro y pequeñas empresas lácteas, 2016).

La gestión del recurso humano y su influencia en la competitividad de las empresas del sector lácteo de la provincia de Pichincha

Para el buen desempeño de dichos ítems fue imprescindible buscar que el instrumento sea empático con las personas a quienes se les iba a aplicar, se elaboró las preguntas de acuerdo al contexto del país, en cuanto a cultura y tiempo; además de realizar las traducciones necesarias adaptando términos al lenguaje nacional.

Se utilizó la escala de Likert, puesto que es un enfoque vigente y bastante popular que consta de afirmaciones o juicios en el que se solicita a la persona encuestada su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala, donde 1 es en total desacuerdo, 2 en desacuerdo, 3 indeciso, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo. (Likert, 1932).

Para probar la confiabilidad y validez del instrumento de medición, se utilizaron procedimientos estadísticos. El cuestionario aplicado se lo estructuró con preguntas relacionadas a las dimensiones de las variables de Gestión de Recursos Humanos y Competitividad

2.4.4 Recopilación, tabulación y representación de los datos de la encuesta

La recopilación de información fue realizada por el equipo de investigación, la tabulación y representación de datos se realizó en programas informáticos: SPSS y MegaStat como complemento de Excel

Resultados

Las tablas 2 y 3 muestran un resumen del análisis descriptivo realizado en la presente investigación, con el propósito de visualizar los datos obtenidos del procesamiento de datos en SPSS v19.

Tabla 2. Resumen de la distribución de frecuencias en porcentaje de datos de identificación de los encuestados

	Sexo		Estado Civil			Nivel de estudios				Cargo		
	M	F	S	C	Otro	Bachiller	Licenciatura	Ingeniería	Otro	Operativo	Medio	Directivo
Pequeñas empresas	48%	52%	43%	41%	16%	53%	24%	21%	3%	63%	25%	12%
Medianas empresas	55%	45%	34%	39%	27%	43%	15%	37%	5%	59%	38%	3%
Grandes empresas	56%	44%	30%	46%	24%	45%	21%	25%	9%	63%	30%	7%
Promedio General	53%	47%	36%	42%	22%	47%	20%	28%	6%	62%	31%	7%

Tabla 3. Resumen de frecuencias en porcentaje de la Gestión del Recurso Humano y Competitividad

<i>Frecuencias en porcentaje de la Gestión del Recurso Humano</i>					<i>Frecuencias en porcentaje de la Competitividad</i>				
Dotación de personal	y desarrollo	de desempeño	Retribuciones	Comunicación	Innovación	Productividad	Calidad	Costos	Rentabilidad

Pequeñas empresas

Totalmente en desacuerdo	3.3	5.6	6.2	6.6	2.6	7.6	0.6	0.0	4.6	5.3
En desacuerdo	7.3	3.3	3.0	3.1	4.0	17.6	5.6	0.3	2.0	3.0
Ni de acuerdo ni desacuerdo	13.1	17.8	26.8	22.4	14.5	35.0	24.8	6.2	29.0	28.1
De acuerdo	53.3	51.3	51.7	54.3	53.5	26.8	46.8	36.9	52.7	46.5
Totalmente de acuerdo	23.0	22.0	12.3	13.6	25.4	12.9	22.2	56.6	11.9	17.1
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Medianas empresas

Totalmente en desacuerdo	0.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.4	0.0	0.0	0.5	0.0
En desacuerdo	2.9	0.3	1.9	1.3	0.0	4.4	0.7	0.3	1.5	0.3
Ni de acuerdo ni desacuerdo	6.7	12.9	31.1	24.8	13.0	33.7	25.7	4.8	23.4	33.9
De acuerdo	51.9	53.8	54.9	55.9	50.8	41.5	52.1	34.0	61.9	47.0
Totalmente de acuerdo	38.0	33.1	12.1	18.0	36.2	20.0	21.5	61.0	12.8	18.8
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Grandes empresas

Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0	0.3	0.6	0	0	0
En desacuerdo	2.1	0.9	0.9	2.3	0.5	2.6	1.6	0.4	1.8	0.5
Ni de acuerdo ni desacuerdo	14.3	11.3	16.7	29.4	15.0	32.1	18.4	15.9	24.3	16.9
De acuerdo	54.9	55.5	60.2	49.8	55.6	41.8	51.9	42.6	50.0	46.3
Totalmente de acuerdo	28.8	32.3	22.2	18.5	28.9	23.2	27.5	41.2	23.9	36.3
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

4.1 Análisis inferencial

Para el análisis Inferencial se realizó la prueba estadística no paramétrica Chi Cuadrado (χ^2), misma que sirvió para evaluar hipótesis en cuanto a la relación entre dos variables categóricas o cualitativas, cuyo nivel de medición debe ser nominal u ordinal (Hernandez , Fernandez, & Baptista, 2010), en base a las hipótesis de investigación planteadas para este estudio, se formularon las respectivas hipótesis nulas, el Chi cuadrado (χ^2) se calculó por medio de tablas de contingencia, posteriormente se realizó la prueba de bondad de ajuste la cual compara la distribución de frecuencias observada con la distribución de frecuencias esperada (Lind, Marchal, & Wathen , 2008).

La gestión del recurso humano y su influencia en la competitividad de las empresas del sector lácteo de la provincia de Pichincha

El nivel de significancia fue: $\alpha = 0.05$ que es la probabilidad de rechazar la Hipótesis nula (H_0) cuando es verdadera, con un nivel de confianza del 95%. La regla de decisión es si el valor calculado de χ^2 es menor al valor crítico se acepta a hipótesis nula, por el contrario, si el valor de χ^2 calculado es mayor al valor crítico se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación; si el valor p es menor a $\alpha = 0,05$ se rechaza la hipótesis nula y si es mayor se acepta. Se aprecia en la tabla 4

Tabla 4 Regla de Decisión Chi Cuadrado

Valor Crítico	
Si $\chi^2 >$ valor crítico	Rechaza H_0
Si $\chi^2 <$ valor crítico	Acepta H_0
Valor p	
Si $p > \alpha$	Acepta H_0
Si $p < \alpha$	Rechaza H_0

Nota: Adaptado de Fuente: Lind, D., Marchal, W., & Wathen, S. (2008). *Estadística Aplicada a los Negocios y Economía* (13 ed.). México: Mc Graw-Hill.

4.2 Prueba de hipótesis

En base a la pregunta de investigación: ¿Influye la Gestión de Recursos Humanos en la Competitividad de las medianas y grandes empresas del sector lácteo de la Provincia de Pichincha?, se planteó las siguientes hipótesis de investigación:

H1: Las prácticas de gestión del Recurso Humanos: dotación de personal, formación y desarrollo, evaluación de desempeño, retribuciones, comunicación influye en la competitividad empresarial de las pequeñas, medianas y grandes empresas del sector lácteo de la Provincia de Pichincha.

Mediante la prueba Chi cuadrado se aceptó la hipótesis de investigación; es decir, que las prácticas de Gestión de Recursos Humanos influyen en la Competitividad empresarial de las empresas del sector lácteo de la Provincia de Pichincha, los resultados se pueden observar en la Tabla 5 que muestra un Resumen del Chi cuadrado para el estrato de pequeñas empresas, donde además se demuestra la relación de cada una de las dimensiones de Gestión de Recursos Humanos y las dimensiones de Competitividad; es decir, que la dotación de personal, la formación y desarrollo, la evaluación del desempeño, retribuciones y comunicación, son prácticas de gestión de recursos humanos que pueden influir en la innovación, productividad, calidad, costos, rentabilidad de una empresa pequeña, mediana y grande.

Tabla 5 Cálculo del Chi Cuadrado por estrato

Cálculo del Chi Cuadrado: Estrato Pequeñas Empresas							
		Innovación	Productividad	Calidad	Costos	Rentabilidad	Competitividad
Dotación de personal	Chi cuadrado	186,21	188,846	55,121	156,829	266,064	538,403
Formación y Desarrollo		580,783	202,177	113,046	483,221	955,361	1.710,43
Evaluación del Desempeño		407,067	150,539	75,909	75,909	679,162	1.256,27
Retribución		421,449	130,389	45,241	364,229	731,93	1.162,29
Comunicación		239,925	110,417	125,109	245,756	573,119	847,661
Cálculo del Chi Cuadrado: Estrato Medianas Empresas							
Dotación de personal	Chi cuadrado	25,399	69,433	33,742	132,48	26,835	125,242
Formación y Desarrollo		41,634	107,741	157,79	13,974	146,472	173,424
Evaluación del Desempeño		19,201	44,883	51,232	47,531	73,026	116,098
Retribución		15,142	18,367	43,907	43,904	39,041	53,784
Comunicación		26,317	96,687	87,342	18,553	97,152	205,683
Cálculo del Chi Cuadrado: Estrato Grandes Empresas							
Dotación de personal	Chi cuadrado	96,666	156,197	69,828	21,3	40,619	273,254
Formación y Desarrollo		77,548	107,526	49,647	20,769	25,668	200,241
Evaluación del Desempeño		49,638	28,561	7,891	11,913	17,876	44,352
Retribución		91,818	158,389	109,354	35,587	55,901	352,331
Comunicación		81,379	118,46	58,927	14,647	35,69	239,73

Nota: H1 Las prácticas de gestión del Recurso Humanos influyen en la competitividad empresarial; Ho Las prácticas de gestión de Recursos Humanos no influyen en la competitividad empresarial. Cálculo de la prueba estadística Chi-cuadrado en SPSS v19 y MegaStat Excel 2013. Grados de libertad 16,12,9,8,6 y su respectivo valor crítico según la distribución chi cuadrado por grados de libertad al 95% de confianza y $\alpha=0,05$. Valores en rojo quieren decir que aceptan la hipótesis nula.

La gestión del recurso humano y su influencia en la competitividad de las empresas del sector lácteo de la provincia de Pichincha

Además se corroboran los resultados obtenidos con el Chi cuadrado que demuestran la relación existente entre las prácticas de Gestión de Recursos Humanos con la Competitividad en las pequeñas, medianas y grandes empresas del sector lácteo de la provincia de Pichincha con el cálculo del coeficiente de Kendall, el cual es una medida de correlación para variables de tipo ordinal, toma valores entre -1 y 1, donde 0 indica ausencia de correlación y 1 correlación perfecta (Hernandez , Fernandez, & Baptista, 2010), para el caso se obtienen valores superiores a cero que indican tener correlaciones bajas, moderadas y altas pero significativas al 0.01 y 0.05 de significancia bilateral, es decir con el 95% y 99% de confianza, los resultados se encuentra en la tabla 6.

Tabla 6. Caculo del Coeficiente de Correlación de Tau_b de Kendall

		Innovación	Productividad	Calidad	Costos	Rentabilidad
Pequeñas Empresas	Dotación de personal	**0,512	0,144	**0,456	**0,428	**0,403
	Formación y Desarrollo	**0,329	*0,338	**0,302	**0,360	**0,370
	Evaluación del Desempeño	**0,381	*0,244	**0,306	**0,443	**0,459
	Retribución	**0,464	0,182	**0,284	**0,412	**0,471
	Comunicación	**0,480	**0,331	**0,352	**0,403	**0,343
Medianas Empresas	Dotación de personal	**0,291	0,004	*0,194	0,056	0,041
	Formación y Desarrollo	0,168	*0,206	0,103	0,033	*0,204
	Evaluación del Desempeño	0,16	0,141	0,139	*0,289	**0,234
	Retribución	0,088	*0,287	-0,024	*0,216	*0,290
	Comunicación	*0,211	*0,244	*0,197	0,154	**0,398
Grandes Empresas	Dotación de personal	**0,368	*0,269	**0,535	**0,319	0,114
	Formación y Desarrollo	-0,021	0,045	0,098	**0,370	**0,315
	Evaluación del Desempeño	0,056	0,037	-0,081	0,063	0,022
	Retribución	0,101	**0,289	**0,223	*0,329	0,077
	Comunicación	**0,384	*0,289	**0,298	*0,197	0,092

Nota: * La correlacion es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

** La correlacion es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

Fuente: Elaboración propia

Discusión

Los constantes cambios que sufren las organizaciones en favor de obtener éxito, dependiendo de la capacidad que tengan para adaptarse al entorno, hacen que hoy las practicas sobre la gestión del recurso humano sean primordiales, por lo que se las considera como un medio de sobrevivencia en un presente y un futuro entorno dinámico del mercado (Mora Gomez, 2008). Sin embargo, también expuso que en ocasiones el cambio sobre estas prácticas se encuentra condicionado a responder una serie de preguntas tales como: ¿Este cambio me hará ganar o perder algo de valor?, ¿Es justificado este cambio?, ¿Es entendible la naturaleza del cambio?, por lo cual, en base al análisis del autor la gestión del recurso humano influye sustancialmente en los cambios que puedan experimentar todos los empleados al interior de sus empresas. Las personas acceden a cualquier tipo de cambio cuando estas entienden el porqué del mismo, comienzan a evidenciar un cambio a nivel estratégico en la gestión del recurso humano cuando se deja de lado los modelos tradicionalistas y se enfocan en romper paradigmas con la ejecución de modelos más participativos.

Calderón (2006) también destaco que la gestión del recursos humano ha evolucionado significativamente, ya que paso de ser una simple oficina a ser un departamento generador de estrategias donde se toman decisiones que colaboran con los objetivos organizacionales y que con el pasar del tiempo se han convertido en gestoras del que promueven el crecimiento y desarrollo institucional, especialmente en el competitivo. Para este autor, la gestión humana debe permanecer enfocada a hacer frente a los retos actuales que impone el mercado y principalmente en la búsqueda de obtener ventaja competitiva para sobresalir en el mismo.

Para Moreno y Godoy (2012), las personas no son un recurso, sino más bien, generan recursos, convirtiéndose así en un potencial significativo dentro de las empresas; por consiguiente, cuando una organización no invierte en talento humano no podrá esperar calidad en sus productos, por ello, estas prácticas deben ser vistas como una inversión, no como un gasto.

En consecuencia, esta investigación es un aporte para entender como las prácticas de recursos humanos se relacionan con la competitividad, debido a que, a través de las encuestas aplicadas, se pudo evidenciar que los empleados consideran que cuando estas prácticas se aplican eficientemente, se logra evidenciar enormes cambios y obtener un valor agregado para

La gestión del recurso humano y su influencia en la competitividad de las empresas del sector lácteo de la provincia de Pichincha

enfrentarse al enorme mercado competitivo a nivel no solo nacional sino mundial. También, se ha logrado establecer como una variable influye sobre otra destacando dimensiones como: la dotación de personal, la capacitación, la aplicación de evaluaciones de desempeño, la comunicación y las retribuciones; determinándose relación con las dimensiones de la competitividad como: la productividad, los costos, la calidad, la innovación y la rentabilidad.

También, sería interesante enfocarse en el sector informal, emprendimientos que correspondan a la Economía Popular y Solidaria para definir la influencia del recurso humano en la Competitividad.

Realizar la indagación en otros sectores económicos, en otros países o culturas diferentes para que se valide la información resultado de investigaciones con otras de la misma índole.

Conclusiones

Más del 50% de las pequeñas, y medianas empresas del sector lácteo aplican prácticas de Gestión de Recursos humanos, aunque de manera empírica; mientras que las grandes empresas lo hacen de manera consciente.

En las empresas de este sector ya sea pequeña, mediana o gran empresa se puede evidenciar que sus trabajadores son en un promedio de 47% bachilleres, evidenciando la poca orientación a formas de gestión que respondan al dinamismo actual y en especial a la competitividad

Se debe aplicar estrategias de mejora en la parte de retribuciones y evaluaciones de desempeño, los empleados sugieren ser evaluados continuamente y recibir un salario acorde a sus capacidades y habilidades individuales o departamentales.

En las pequeñas empresa del sector lácteo hay falencias en lo que respecta a la dimensión de la innovación, los encuestados consideran que se debe generar valor agregado con la modernización de maquinaria y la contratación de personal especializado en el diseño y la publicidad de los productos.

Mediante la prueba Chi cuadrado se aceptó la hipótesis; es decir, las prácticas de Gestión de Recursos Humanos se relacionan con la competitividad en pequeñas, medianas y grandes empresas del sector observado.

La relación existente entre variables mediante el Chi cuadrado se corrobora con el cálculo del coeficiente de Kendall, los resultados demuestran correlación significativa entre las variables en un nivel de confianza del 95 y 99 %.

Según la prueba Chi cuadrado, la dotación de personal, la evaluación de desempeño y las retribuciones no se relacionan con la innovación. La formación y desarrollo muestran no tener relación con costos en el estrato referido; el coeficiente de Kendall en dichas dimensiones muestra que la correlación es endeble, indicativo de posible influencia de otros factores.

En el estrato de las grandes empresas, según el Chi cuadrado, la evaluación de desempeño no tiene relación con la calidad, ni con costos. De la misma manera, la comunicación muestra no tener relación con la dimensión de costos; por el coeficiente de Kendall la correlación entre estas dimensiones es débil.

Este estudio es un sustento teórico para que las organizaciones puedan evidenciar a través de cifras la situación de las organizaciones en el país, como guía para generar ventaja competitiva en el mercado, mejorar la gestión y los procesos

Ampliar este estudio tomando en cuenta además de los factores internos, los factores externos, que son determinantes de la competitividad, por la multidimensionalidad de la variable.

Aplicar esta investigación en otros sectores económicos, en otros países o culturas diferentes, de manera que los resultados de éste estudio se puedan validar y replicar con otras investigaciones.

Realizar otros estudios que determinen otros tipos de factores que pueden influir en estas variables, debido a los resultados obtenidos en cuanto a la baja correlación entre algunas dimensiones.

Promover en las organizaciones la aplicación de prácticas de gestión de recursos humanos, con una orientación de inversión y no de gasto.

Lista de referencias

Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. (2014, Abril 22). Ecuador registra bajo consumo de lácteos en comparación con los países de Latinoamérica. Retrieved Diciembre 10, 2016, from Andes: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-registra-bajo-consumo-lacteos-comparacion-paises-latinoamerica.html>

Ajitabh, A., & Momaya, K. (2004). Competitiveness of firms: review of theory, frameworks and models. *Singapore management review*, 26(1), 45-61.

Barney , J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

La gestión del recurso humano y su influencia en la competitividad de las empresas del sector lácteo de la provincia de Pichincha

Buckley, P., Pass, C., & Prescott, K. (1988). Measures of international competitiveness: A critical survey. *Journal of marketing management*, 4(2), 175-200.

Caicedo Valencia, V., & Acosta Aguirre, A. (2012). La Gestión del Talento Humano y el Ser Humano como sujeto de desarrollo. *Revista Politécnica* ISSN 1900-2351, 105.113.

Calderón, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones Colombianas. *Cuadernos de Administración*, 9-55.

Carneiro, A. (2000). How does knowledge management influence innovation and competitiveness? *Journal of knowledge management*, 4(2), 87-98.

Chang, K., Nguyen, B., Cheng, K., & Lee, L. (2016). Chang, K., Nguyen, B., Cheng, K. HR practice, organisational commitment & citizenship behaviour in Taiwan. *Employee Relations: The International Journal*, 38(6). doi:<http://dx.doi.org/10.1108/ER-12-2015-0218>

Chen, Y.-S., Lin, M.-J., & Chang, C.-H. (2009). The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 38(2), 152-158.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5 ed.). California: Mc Graw-Hill.

Clark, J., & Guy, K. (1998). Innovation and competitiveness: a review: Practitioners' forum. *Technology Analysis & Strategic Management*, 10(3), 363-395.

Codas, M. B. (2012). Evolución del concepto de Competitividad. *Ingeniería Industrial: Actualidad y nuevas tendencias*, 3(8), 75-82.

Delaney, J. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management journal*, 39(4), 949-969.

Delaney, J., & Huselid, M. (1996). THE IMPACT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES ON PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. *Academy of Management*, 949-969.

Deming, E. (1982). *Quality, productivity, and competitive position*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology.

Ferris, G., Arthur, M., Berkson, H., Kaplan, D., Harrell - Cook, G., & Frink, D. (1998). Toward a social context theory of the human resource management-organization effectiveness relationship. *Human resource management review*, 8(3), 235-264.

Guan, J. C. (2006). A study of the relationship between competitiveness and technological innovation capability based on DEA models. *European Journal of Operational Research*, 170(3), 971-986.

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5 ED ed.). McGraw Hill.

Hernando, M. (2007). Las buenas practicas en la Gestion de Recursos Humanos en las orgaizaciones de Mar del Plata. 38.

Herrera, I. M., Romero, P. M., & Sánchez, G. (2008). La orientación estratégica de las pequeñas y medianas empresas y la adopción de políticas de recursos humanos. In *Estableciendo puentes en una economía global*, 19.

- Khandekar, A., & Sharma, A. (2005). Managing human resource capabilities for sustainable competitive advantage: An empirical analysis from Indian global organisations. *Education Training*, 48(8-9), 628-639.
- Kim, C., & Mauborgne, R. (2005). Blue ocean strategy: from theory to practice. *California Management Review*, 47(3), 105-121.
- Kydd, C., & Oppenheim, L. (1990). Using human resource management to enhance competitiveness: Lessons from four excellent companies. *Human Resource Management*, 145-166.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T., & Rao, S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34(2), 107-124.
- Lind, D., Marchal, W., & Wathen, S. (2008). *Estadística Aplicada a los Negocios y Economía* (13 ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of psychology*.
- Magro, C., Salvatella, J., Alvarez, M., Herrero, O., Paredes, A., & Vélez, G. (2014). Cultura digital y transformación de las organizaciones. 8 competencias digitales para el éxito profesional. Roca Salvatella. Recuperado el 10 de Enero de 2017, de http://www.rocasalvatella.com/sites/default/files/maqueta_competencias_espanol.pdf
- Mantilla, F. (2015). *Técnicas de muestreo un enfoque a la investigación de mercados*. Sangolquí: Comisión Editorial de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Mora Gomez, N. (2008). ¿ES LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO un factor de competitividad en las Pymes en la ciudad de Pasto? *UNIMAR*, 29-32.
- Moreno, F., & Godoy, E. (2012). El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 57-67.
- Owen, N. (1983). *Economies of scale, competitiveness, and trade patterns within the European community*. Clarendon Press, Oxford.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review*, 36.
- Philip, H., & Wen, D. (1998). The Competitiveness of EU Insurance Industries. *Service Industries Journal*, 18(1).
- Porter, M. (1985). Creating and sustaining superior performance. *Competitive advantage*. *Competitive advantage*.
- Porter, M. (1996). *Ventaja Competitiva: Crecimiento y sostenimiento de un desempeño superior*. RUI Argentina S.A.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. En *Strategische unternehmensplanung—strategische unternehmensführung*, 275-292.
- Price Water House Coopers. (2012). *Cuadro de mando e indicadores para la gestión de personas*. Fundación para el desarrollo de la función de Recursos Humanos.
- Real, L. (2014). Industria láctea con mejores condiciones de producción. *Gestión Economía y Sociedad*, 226, 36-39.
- Rubio Bañón, A., & Aragón Sánchez, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico de la pyme. 15.

La gestión del recurso humano y su influencia en la competitividad de las empresas del sector lácteo de la provincia de Pichincha

Sánchez Ballesta, J. P. (2002). Análisis de Rentabilidad de la empresa. Recuperado el 30 de Noviembre de 2016, de 5campus.com Análisis contable: <http://www.5campus.com/leccion/anarenta>

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2015). Agenda Zonal Zona 2 Centro Norte 2013-2017. Retrieved Diciembre 10, 2016, from Senplades: <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/10/Agenda-zona-2.pdf>

Senge, P. (2005). La quinta disciplina en la práctica. Ediciones Granica SA.

Sikora, D. M., Thompson, K. W., Russell, Z. A., & Ferris, G. R. (2016). Reimagining overqualified human resources to promote organizational effectiveness and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 3, 23-42. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/JOEPP-03-2015-0012>

Singh, P., & Smith, A. (2004). Relationship between TQM and innovation: an empirical study. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(5), 394-401.

Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A., & Lake, D. (1995). Human resource competencies: An empirical assessment. *Human resource management*, 34(4), 473-495.

Vargas, A. B., Florez, M. L., Mateus, C., Vargas, M., Coronel, A., & Tobaría, J. (2014). Servicio Nacional de Aprendizaje. Centro de Gestión y Fortalecimiento empresarial.

Vivares, J., Sarache, W. A., Castro, J., & Naranjo - Valencia, C. (2016). Impact of human resource management on performance in competitive priorities. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(2).

Wayne, P., & Stephan, E. (1996). Paradigms of competitiveness. *Competitive Review: An International Business Journal*, 6(1), 8-13.

Wright, P., McMahan, G., McCormick, B., & Sherman, S. (1998). Strategy, core competence, and HR involvement as determinants of HR effectiveness and refinery performance. *Human Resource Management*, 37(1), 17-29.