



**UNIVERSIDAD DE
MANIZALES**

**ASOCIACIÓN DE LAS
PRÁCTICAS DE GERENCIA DE
RECURSOS HUMANOS CON
LA ESTRATEGIA
EMPRESARIAL:**

**UN ANÁLISIS DE LAS GRANDES
EMPRESAS DEL SECTOR
INDUSTRIAL COLOMBIANO**

CLAUDIA MILENA ALVAREZ GIRALDO

Ms Sc. **GREGORIO CALDERÓN HERNÁNDEZ**

Director

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO
HUMANO**

Manizales, 11 de septiembre de 2006

AGRADECIMIENTOS

A todas las personas que contribuyeron directa e indirectamente en la realización de esta investigación, a los directivos empresariales que me aportaron valiosa información y quisieron hacer parte de este estudio.

A mi director que es un gran investigador y principal fuente que me motiva a continuar este proceso de formación.

A mi familia por ser pacientes, tolerantes y brindarme el amor, el tiempo y el apoyo que necesité siempre para la culminación tanto de mis estudios como de la investigación.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1. CONTEXTO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.1 Antecedentes	4
1.2 El problema de investigación, justificación y objetivos	5
1.3 La población objeto de estudio	10
1.4 Diseño general de la investigación	12
2. MARCO TEÓRICO	14
2.1 Evolución de la gestión humana	14
2.2 Estructura de los enfoques de las prácticas de gestión humana.....	18
2.3 Estructura de la estrategia empresarial	30
2.4 Relación entre Gestión humana y estrategia empresarial	33
3. INDICADORES DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD	38
3.1 Consistencia de la Muestra	38
3.2 Validez de Contenido	39
3.3 Fiabilidad o Consistencia Interna	40
3.4 Validez de Constructo (Convergente y Discriminante)	46
4. DESCRIPCIÓN DE LOS HALLAZGOS	52
4.1 Prácticas de recursos humanos: Características principales.....	52
4.2 Configuración de modelos o sistemas de recursos humanos	58
4.3 Estrategia empresarial: Características principales	61
4.3.1 Caracterización de la estrategia- Modelo Miles & Snow	61
4.3.2 Caracterización de la estrategia- Factores competitivos	62
4.4 Relación entre prácticas de RH y estrategia empresarial	69
4.4.1 Orientación estratégica y prácticas de recursos humanos	69
4.4.2 Orientación estratégica y Modelos de recursos humanos	71
4.4.3 Orientación estratégica y Factores estratégicos	72

5. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	74
5.1 Sistemas o modelos de recursos humanos	74
3.2 Estrategia empresarial y factores competitivos	76
3.3 Relación entre Estrategia empresarial y prácticas de recursos humanos en Colombia	77
6. CONCLUSIONES	80
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	83
ANEXOS	90

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de la estructura metodológica	13
Figura 2. Enfoques de la gestión estratégica de recursos humanos	29
Figura 3. Indicadores de validez y confiabilidad	38

LISTADO DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Perfiles de Gestión Humana para cada Cluster	60
Gráfico 2. Perfil estratégico de las empresas	63
Gráfico 3. Perfiles estratégicos de los Clústeres	68

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1.	39
Análisis de ANOVA entre empresas que respondieron y las que no lo hicieron	
Tabla 2.	41
Matriz de componentes principales para cuestionario de gestión humana	
Tabla 3.	42
Varianza total explicada	
Tabla 4.	44
Matriz de componentes principales cuestionario de Estrategia Empresarial	
Tabla 5	45
Varianza total explicada	
Tabla 6	47
Correlaciones entre dimensiones de gestión humana (Validez Convergente)	
Tabla 7	48

Correlación entre ítems del Cuestionario de gestión humana (Validez Discriminante)	
Tabla 8	49
Correlación entre ítems del cuestionario de estrategia empresarial (Validez Discriminante)	
Tabla 9	53
Características principales del sistema de Aprovisionamiento de personal	
Tabla 10	54
Características principales del sistema de Capacitación	
Tabla 11	54
Características principales del sistema de Carrera	
Tabla 12	55
Características principales del sistema de Valoración de personal	
Tabla 13	56
Características principales del sistema de Compensación	
Tabla 14	56
Características principales sobre otros aspectos de gestión humana	
Tabla 15	57
Interpretación de los factores resultantes de gestión humana	
Tabla 16	58
Análisis de varianza Clúster de gestión humana	
Tabla 17	59
Análisis descriptivo para cada clúster de gestión humana	
Tabla 18	61
Clasificación de la estrategia empresarial según Modelo Miles & Snow	
Tabla 19	62
Descriptivos estrategia empresarial según factores competitivos	
Tabla 20	64
Matriz de componentes principales de factores competitivos	
Tabla 21	65
Factores estratégicos	
Tabla 22	67
Análisis de varianza para clúster de estrategia empresarial	
Tabla 23	67
Descriptivos clúster estrategia empresarial	
Tabla 24	70
ANOVA Estrategia empresarial y prácticas de recursos humanos	
Tabla 25	71
ANOVA Orientación estratégica y modelos o sistemas de recursos humanos	
Tabla 26	72
Tabla de contingencia. Relación sistemas de recursos humanos- estrategia empresarial	
Tabla 27	72
ANOVA Estrategia empresarial- Factores Estratégicos	

ASOCIACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS CON LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL: ANÁLISIS DE LAS GRANDES EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL COLOMBIANO.

INTRODUCCIÓN.

Debido a la naturaleza empírica de la Gerencia de Recursos Humanos, resulta de gran importancia desarrollar e implementar modelos teóricos en dicho campo (Becker y Gerhart, 1986; Gómez-mejía, *et al*, 1996; Tyson, 1995; Fernández, 1995, citados por: Valle, Camelo, Martín y Romero, 2000), los cuales permitirán el conocimiento tanto de los resultados como el de los procesos, de los efectos de los Sistemas de Recursos Humanos sobre el funcionamiento organizacional, adicional a esto, diversos autores (Dyer, 1985; Bacharach, 1989 y Zedeck y Cascio, 1984; citados por Wright, Dyer y Takla, 1999) afirman que el campo de los Recursos Humanos carece de una fundamentación teórica fuerte, además señalan que las teorías existentes se han caracterizado por tipologías descriptivas, más que por contener argumentos de sentido que ayuden a comprender el por qué, el cómo y cuándo de las relaciones entre las estrategias de negocios y las áreas de Gestión humana.

En el contexto nacional cabe mencionar que las investigaciones se han abordado sobre fracciones restringidas y delimitadas de la realidad, son independientes y aunque se puedan confrontar unas con otras son muy pocos los autores que lo han hecho y esto a su vez conduce a la poca comprensión de los múltiples problemas que se generan alrededor del medio empresarial.

La necesidad de relacionar la gestión de los recursos humanos con la estrategia empresarial se ha acentuado con el auge de la teoría de recursos y capacidades, de acuerdo con la cual los recursos humanos y la manera de gestionarlos pueden constituir una fuente de ventaja competitiva sostenible para la Organización (Barney y Wright, 1998; Kamoche, 1996; Lado y Wilson, 1994; Mueller, 1996; Wright, McMahan y Mc Williams, 1994; citados por Rodríguez y Ventura, 2000).

Estos factores influyen en la decisión de abordar la presente investigación que permite analizar la relación dada entre las prácticas de gestión humana adoptadas por las grandes empresas del sector industrial Colombiano con respecto a la estrategia empresarial asumida por las mismas; en este sentido la investigación se abordó desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades por ser ésta la que más elementos brinda para entender y desarrollar dichas relaciones en términos de ventaja competitiva sostenible.

La aproximación metodológica se hizo mediante un diseño explicativo con enfoque cuantitativo, a través de dos cuestionarios aplicados como encuesta postal a 123 empresas grandes del sector industrial colombiano ubicadas en cinco regiones: Bogotá, Valle, Antioquia, Atlántico y Eje Cafetero, estas constituyen el 20,95% de la población estimada y cumplen con los criterios de validez y confiabilidad explicados en el marco metodológico. El cuestionario sobre prácticas de recursos humanos se aplicó a gerentes o profesionales del área de gestión humana y la de estrategia fue respondida por la gerencia general o quien ésta considerara más apropiado.

Con los resultados de esta investigación se espera hacer un aporte al conocimiento de la realidad nacional sobre estructuras de sistemas de gestión

humana y sus relaciones con la estrategia empresarial que facilite a los gerentes la toma de decisiones y a los académicos contar con información actualizada de lo que sucede en las empresas colombianas, igualmente se pretende fortalecer la investigación en el campo de la administración y específicamente de la gestión humana en Colombia. Un aporte importante para la Maestría en Talento Humano de la Universidad de Manizales y el Grupo de Investigación de Cultura Organizacional y Gestión Humana de la Universidad Nacional es la generación de nuevas preguntas de investigación que motiven a futuros investigadores a incursionar en este campo del conocimiento.

1. CONTEXTO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1 ANTECEDENTES.

La investigación surge como consecuencia del interés que en el campo académico ha despertado la gestión del talento humano como fuente de ventaja competitiva sostenible en el logro de la competitividad de las organizaciones (Pfeffer, 1998; Barney, 1991; Barney y Wright, 1998 entre otros) y de manera específica el rol que se le imputa a la gestión humana en la formulación y ejecución de la estrategia empresarial (Schuler y Jackson, 1987; Dolan, 2000; Camelo, *et.al.*, 2000). A este interés se agrega la necesidad de conocer la situación de la empresa colombiana, pues la mayoría de los estudios hallados son del mundo anglosajón y no se encontró ninguno de estas características efectuado en Colombia.

La investigación hace parte de un proyecto de investigación del Grupo de Cultura Organizacional y Gestión Humana categorizado por Colciencias y del cual hace parte la investigadora, denominado Gestión Humana y Estrategia Empresarial en Colombia. Algunos resultados de este proyecto muestran que en la mediana empresa caldense se carece de una alineación entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia empresarial (Calderón, Montes y Tobón, 2004), pero también se ha encontrado que la gestión humana si puede aportar a la formación de capacidades competitivas de las empresas, al menos en el ámbito de las pymes (Calderón y Álvarez, 2006).

Es decir, que a pesar de la existencia de múltiples problemas que deben ser estudiados a profundidad, es innegable el valor que genera el talento humano en el desempeño de las empresas colombianas y a llenar este vacío de información apunta la presente investigación.

1.2 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN: SU JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS

La transformación experimentada por la función de personal desde sus inicios ha contribuido a que la dirección de la organización haya ido considerando más a los recursos humanos como factor de sus éxitos o de sus fracasos, esta situación en gran medida se presenta por la necesidad de responder a los retos que plantea el entorno en el cual se encuentra inmersa la organización y para responder con eficiencia y efectividad a ello se ha tenido que cambiar la manera de gestionar sus recursos, se han tenido que implementar sistemas de gestión mas avanzados y el sistema de gestión humana no ha sido una excepción. (Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, R.; 1996).

A pesar de la relativa estabilidad de la economía colombiana ligada a un crecimiento moderado, el proceso de apertura adelantado en la última década del siglo pasado desnudó una serie de problemas que afectan su capacidad para insertarse en los mercados internacionales, si bien algunos de ellos son de carácter macro tales como la desindustrialización, la terciarización y la aparición de bonanzas legales e ilegales que no eran fruto del mejoramiento de la capacidad productiva del sistema económico (Garay, 1999) otras son propias de la estructura y dirección de la empresa colombiana.

Una de esas limitaciones es la falta de aplicación de los últimos avances de la tecnología de gestión para lograr organizaciones que aprendan, que utilicen el potencial de las capacidades y potencialidades de las personas que las integran y que les permitan construir una ventaja competitiva sostenida indispensable para hacer frente a los retos de la globalización (Aldana, et.al., 1996:113).

Resulta importante en la gestión revisar las estrategias de competitividad para un mercado interno conocido, basadas en procesos de modernización de tipo defensivo, a unas de carácter ofensivo requeridas para penetrar mercados externos, así como la necesidad de reevaluar las estructuras empresariales y los procesos de planeación (Londoño, 1993:26)

Uno de los aspectos que es reconocido en los discursos tanto gerencial como de política (Chaparro, 1998: 44) y que coincide con los planteamientos de reconocidos teóricos y expertos en el mundo (Pfeffer, 1996 Ulrich, 1997 entre otros) es la significativa importancia de la gestión del talento humano en las organizaciones, pues las personas como fuente de ventaja competitiva sostenida se han revalorizado adquiriendo preponderancia tanto en la formulación como en la ejecución de la estrategia empresarial.

Sin embargo, a pesar de la evidencia de las investigaciones y la elocuencia de los discursos, la realidad colombiana muestra múltiples problemas en la gestión del talento humano y en su aprovechamiento como capacidad: Según datos obtenidos por el Corpes (1995) de 248 empresas encuestadas, el 78% de los gerentes consideraban poco preparada a su gerencia de RH, el 41,1% de las empresas no planifican la formación de su capital humano, el 26,3% consideran como la debilidad más importante la educación y el entrenamiento del recurso humano.

Llama la atención que actividades propias de gestión humana no sean adelantadas por una proporción alta de empresas: solamente el 35.6% de las empresas tenían planes de carrera, el 49.2% programas de participación para obreros, el 26.2% participación en beneficios de la empresa, 51.8% tenían diseñados sistemas de evaluación y selección y el 60.2% tenían programas de entrenamiento (Corpes, 1995).

En un estudio reciente (Calderón, 2001) realizado en 260 empresas medianas y grandes del occidente colombiano se encontró que en un porcentaje significativo de ellas:

Se caracteriza la dirección de recursos humanos en estas empresas por ser poco autónomas no solo por la percepción de los jefes de área (el 18.5% se consideran verdaderamente autónomos) sino también por la asignación de recursos (el 45% de los directores considera que sus recursos dependen de otras instancias diferente a las suyas), directores centrados en funciones operativas (el 71% dedican más del 20% de su trabajo a funciones rutinarias del día a día, además el 40% de los directores reconoce carecer de un plan estratégico de su área).

Si bien estos estudios corresponden a una región importante de Colombia no se tiene un estudio de estas características que haya analizado la situación en la totalidad del país, además existe un aspecto en especial que aborda la presente investigación y que los trabajos previos en Colombia no han tratado, cual es la relación entre las prácticas de gestión humana y la estrategia competitiva de la empresa.

La anterior área problemática conllevó a formular la siguiente **pregunta central**:

¿Están asociadas las prácticas de gestión humana con el tipo de estrategia de negocios en las grandes empresas industriales colombianas?

Para responderla se propone la siguiente sistematización:

- a. ¿Cuáles son las características y las políticas principales en la gestión del talento humano en las grandes empresas del sector industrial colombiano?
- b. ¿Cuáles son las estrategias de negocios de estas empresas y cuáles sus factores competitivos más importantes?

- c. ¿Cuáles son los modelos de gestión humana y cuál es su relación con los tipos de estrategia competitiva asumida por estas empresas?

En consecuencia el **objetivo general** formulado para responder a estos cuestionamientos es: Analizar la relación, en términos de asociación, de las prácticas de gestión humana con el tipo de estrategia competitiva asumido por las grandes empresas colombianas del sector industrial. Específicamente se pretende:

- Identificar las características de la gestión humana en las grandes empresas colombianas del sector industrial.
- Determinar el tipo de estrategia empresarial y sus factores competitivos más importantes en las grandes empresas colombianas del sector industrial.
- Caracterizar los diversos modelos de la Gerencia de Recursos Humanos adoptados por las empresas a estudiar y su relación con los tipos de estrategia competitiva asumidas por estas empresas.
- Establecer las relaciones entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia empresarial en las empresas estudiadas.

La hipótesis que se formuló para tratar de responder las preguntas de investigación fue la siguiente **H₀**: **“Las prácticas de Gestión de los Recursos Humanos que han desarrollado las empresas colombianas están asociados con la estrategia competitiva de la empresa”**. De forma más específica se trata de verificar que:

H₁: Desde una perspectiva universalista existe asociación entre las prácticas estudiadas (aprovisionamiento, carrera, capacitación, valoración y compensación) y la estrategia empresarial.

H₂: Desde una perspectiva contingencial, las empresas con sistema make o interno se asocian con estrategias defensivas, mientras que empresas con sistema buy o de mercado se asocian con estrategias prospectivas.

1.3 LA POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO.

Para la presente investigación se asumió la empresa grande manufacturera colombiana localizada en los principales centros industriales del país (Bogotá D.C. Cali y su área metropolitana, Medellín y su área metropolitana, Barranquilla y Eje Cafetero) los cuales concentran el 73% de las mayores empresas del país (Base de Datos Dinero, 2003). Se asume como gran empresa aquellas con un activo total superior a 30.000 salarios mínimos legales vigentes (a precios de 2003 que es la última base de datos disponible.) esta selección obedece a que en los últimos años el sector industrial ha aportado el 15% del PIB nacional constituyéndose la gran empresa en una de las más significativas por cuanto es uno de los sectores que más influye en el desarrollo económico y productivo del país, además de poseer claramente estructurada un área de Recursos Humanos que permita contar con información específica de todos los procesos y prácticas de Recursos Humanos.

Según la base de datos utilizada (Revista Dinero, 2003) de las 5000 mayores empresas, 2187 se consideran grandes de acuerdo al criterio utilizado (con activos superiores a 30.000 s.m.l.v. y número de trabajadores superior o igual a 200 empleados), de éstas 889 son manufactureras de las cuales 587 están localizadas en las regiones seleccionadas. Dado que se logró una recolección de 123 encuestas completas (cuestionario de gestión humana y cuestionario de estrategia) se obtuvo una cobertura del 20,95% cifra que es acorde con otros resultados obtenidos a nivel internacional; por ejemplo, en investigaciones sobre gestión humana Valle, Martín, Romero y Dolan (2000) obtuvieron un 13% en España, Huselid (1995) logró un 28% en USA, Jerez (2001) obtuvo un 26,75% en España y Calderón (2005) alcanzó un 20.6% en Colombia.

Si se hubiera utilizado un sistema estadístico de muestreo aleatorio simple, según estos datos se podría hablar de un error muestral del 5,5% con un nivel de confianza del 95% y el valor máximo de la varianza.

$$E^2 = (P*Q*Z^2) * \frac{(N-n)}{(N*n)} \quad \text{Donde } E^2 = (0,5*0,5* (1,96)^2) * \frac{(587-123)}{(587*123)}$$
$$E = \sqrt{0,0031} \quad E = 0,05567764 \approx 5,5\%$$

1.4 DISEÑO GENERAL DE INVESTIGACIÓN. (Ver Figura 1)

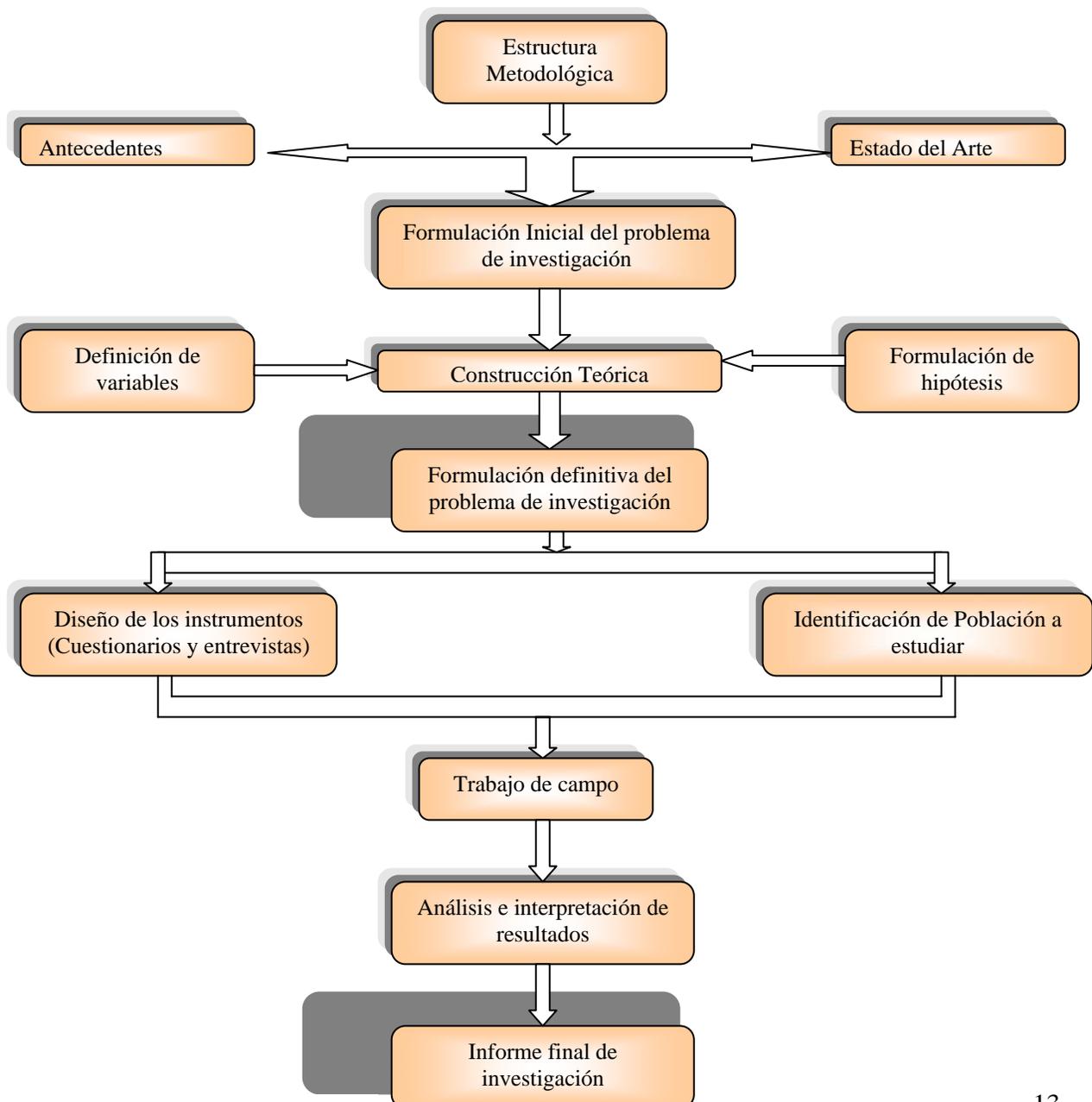
Se utilizó un diseño explicativo con enfoque cuantitativo, en donde la unidad de observación son las empresas industriales manufactureras grandes (con activos superiores a 30 salarios mínimos mensuales vigentes a precios de 2003 y con un número de trabajadores igual o superior a 200) y la unidad de análisis son las gerencias de gestión humana (para los cuestionarios de prácticas de recursos humanos) y las gerencias generales o quienes éstas decidieran para los cuestionarios de estrategia. La recolección de información se hizo vía encuesta postal, aprovechando los avances de Internet por medio de correos electrónicos y en algunos casos por correo postal. Se realizaron las pruebas de validez y confiabilidad pertinentes los cuales se explican en el siguiente numeral.

Se escogieron cinco prácticas de recursos humanos: aprovisionamiento, carrera, capacitación, valoración y compensación; se asumió un cuestionario validado en otros entornos diferentes al colombiano (Valle, 2000) complementado con preguntas de Delery y Doty (1996), se construyó una escala de Likert de 18 ítems y con alternativa múltiple con cinco posibilidades de respuesta. Se efectuó un pretest y una revisión semántica para adaptarla a las características de la empresa colombiana. (Anexo A).

Para la medición de la estrategia se emplearon dos mecanismos, la autclasificación por parte del empresario a partir de textos explicativos de las diversas categorías de estrategias (defensivas, prospectivas o exploradora) y también mediante el uso de los factores competitivos (Valle, 2000). Al igual que con el cuestionario de recursos humanos, se asumieron preguntas validadas en otros medios para adaptados al medio nacional (Anexo B).

El procesamiento de la información se realizó a través del software SPSS y mediante análisis de frecuencias, análisis de componentes principales, la aplicación de ANOVA y análisis de Cluster, cuyos cálculos se pueden observar a partir del numeral 4 (Análisis descriptivo y hallazgos).

Figura 1 Diagrama de la estructura metodológica



2. MARCO TEÓRICO.

2.1 EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN HUMANA

Aproximadamente desde principios del siglo XX y hasta los años 60's la función de las áreas de gestión humana, más que gestionar el recurso humano con que contaba la empresa era la de administrar el personal, se centraba básicamente en el control y estímulo de rendimientos y en la realización de acciones legalistas y disciplinarias tratando de responder a las necesidades de productividad y entendiendo al hombre como un ser movido por sus propios intereses y al que solo se le puede influir mediante incentivos económicos y disciplina. (Valle, 2004)

En esta etapa, tales áreas se encargan también de realizar tareas específicamente administrativas como los procesos de contratación, despido, pago de salarios basado en el rendimiento y el análisis de cargos.

Clara evidencia de la función de personal en este periodo es la administración científica propuesta por Taylor (1911) y es precisamente a ella a quien se le atribuye la aparición de la Administración de personal. (Valle, 2004)

Posteriormente surge una ampliación de esta concepción con el surgimiento del departamento de Relaciones Industriales, sin dejar de lado la atribución de funciones con un enfoque legalista; a partir de la necesidad de proveer el cargo con personas capacitadas en el área y aptas para responder a las necesidades específicas del cargo. En dicho departamento surgen nuevas necesidades y con éstas, nuevas funciones, lo que sería suficiente para que este departamento asumiera otra denominación (otras denominaciones), por ejemplo, departamento

de personal, de recurso humano, de talento humano¹. El cambio tiende a ser persistente, cuando se trata de administrar personal, nada es constante. Este departamento y quienes lo administran se ven en la tarea de ir actualizando las prácticas de Gestión humana, aprenden a desaprenderlas y aprehenderlas, reconocer a los individuos con una visión más humana, con la obligación de trascender de lo meramente legal y operativo y proyectarse hacia lo social y lo humano.²

Una visión general de los hechos que consolidaron la llamada administración del Talento Humano, se relacionan con la revolución industrial, el auge del sindicalismo, la implementación de los métodos y técnicas de la administración científica y el movimiento de las relaciones humanas, estos fueron algunos de los que mayor influencia han tenido en el desarrollo de la gestión de recursos humanos (Cabuya, 1999, 138).

Posiblemente a partir de la identificación y consideración de otras necesidades de tipo social y psicológicas del individuo en la búsqueda de adaptación a la organización, surge una nueva etapa de gestión más que de solo administración que trasciende la anterior, esto se da entre 1960 y 1980 siendo el principal exponente Elton Mayo, quien después de adquirir una profunda experiencia en el estudio de las personas en el contexto organizacional, concluye que la organización técnica (descrita en la etapa anterior) no determina la productividad de la empresa, sino que ésta depende de la actitud del individuo en el trabajo, la cual a su vez no es función de las condiciones físicas del mismo, sino de sus relaciones interpersonales.

¹ dicha denominación puede variar de una empresa a otra, por la visión que se tiene del área o por el tipo de estructura organizacional y/o por sus dirigentes.

² Por tal motivo ahora son poco los ingenieros y abogados que administran ésta área; ahora las ciencias sociales y humanas han cobrado mayor fuerza en éste campo (Cabuya, 1999).

Ya en el periodo comprendido entre finales de los 80's y principios de los 90's, se ha concebido el área como ejecutora de la política de la empresa en lo relacionado con la estrategia de personal; cada uno de los campos del dominio (selección, entrenamiento, evaluación, etc.) se focaliza sobre la función particular y trata de obtener prácticas de alto rendimiento aplicando herramientas y métodos innovadores pero desconociendo la necesidad de su integración con las demás. (Wright y McMahan, 1992). La legitimidad del área se encuentra en la capacidad de las prácticas para aumentar el rendimiento de los empleados y la significación que dicho rendimiento tenga para el logro de los objetivos y metas de la alta gerencia. (Dolan, Schuler y Valle, 1999; citados por Calderón 2003).

Hoy por hoy, esta visión de las áreas de gestión humana ha ido cambiando, hay una fuerte tendencia por parte de estas áreas a trascender lo meramente operativo y convertirse en un socio estratégico para la organización, esta nueva visión no supone el abandono de los planteamientos de fases anteriores, sino mas bien una complementariedad a través de los cambios que se han venido dando en este aspecto como es el cambio mismo de denominación del área que en mayor o menor grado han afectando la forma como se concibe el recurso humano dentro de la empresa y como esa denominación implica nuevas formas de gestionarlo, se ha dado un cambio en el contenido y en la estructuración del área como tal, en el status que ha ido adquiriendo, se observa que las cuestiones de recursos humanos empiezan a entenderse que son responsabilidad de la línea media y de la alta dirección, se produce una amplitud en el ámbito de actuación de la función que empieza a recaer no solo en los empleados sino también en el personal de dirección y la relevancia que se le ha ido dando en la medida que se demuestra el valor que estas áreas le pueden generar a la organización (Valle,2004), no obstante, no existe una manera única de añadir valor por parte de los RH, ya que

éstos pueden efectuar aportes estratégicos al trabajar sobre la reducción de costos o en la mejora de la calidad del servicio (Calderón, 2003), es por ello que las áreas de gestión humana están siendo sometidas a una presión cada vez mayor para repensar, redefinir y reevaluar sus funciones.

Según Alvares, K.M. citado por Ulrich, Losey y Lake (1998), se hace evidente cada vez con mayor fuerza que los RR.HH. deben actuar estratégicamente en lo sucesivo, existen diversas razones para afirmarlo y entre ellas está el actual entorno competitivo de las empresas, siendo éste poco tolerante con los departamentos que figuran únicamente como centro de costos, lo cual induce a reconocer que esta área debe contribuir al logro de los objetivos trazados por la empresa para ser considerada un recurso estratégico, esto es determinante en el éxito de la empresa.

Efectivamente la función de dichas áreas se evidencia cada vez con mayores impactos y con una fuerza más notoria en las actividades empresariales, en aspectos como competencias, capital intelectual, capacidad organizadora, sistemas de trabajo de alto rendimiento, gestión por procesos, gestión basada en el valor, asignación de tareas, participación, productividad y cambio cultural, entre otras. (Ulrich, Losey y Lake, 1998) estas prácticas que componen la gestión humana influyen en el pensamiento y la acción de los directivos y en el funcionamiento mismo de la organización.

Según Jerez (2001) Wright y McMahan definen el área como “El conjunto de actividades funciones y procesos interrelacionados, dirigidos a atraer, desarrollar y retener los RR.HH. de la empresa”. Son varias las razones para efectuar esta afirmación, entre ellas:

- 1- Ser específico a la organización y difícilmente transferible e imitable. Barney (1991) citado por Jerez (2001).
- 2- Contribuir al capital humano de la empresa (Huselid) y a la mayoría de las distintas capacidades o competencias organizativas (Ulrich y Lake 1991).
- 3- Tener un efecto sobre los resultados obtenidos por la organización (Huselid, Gerhart, Delery y otros).

En este contexto, el valor contribuido por la Gestión de los Recursos Humanos - GRH-, puede ser considerado fundamental, desde que fortalezca el desarrollo de los RH de la empresa dentro de un recurso valioso y único que no puede ser ni copiado ni sustituido (Becker & Gerhart, 1996; Lado & Wilson, 1994; Hamel & Prahalad, 1994; Wright & McMahan, 1992; Wright, 1994; citados por Valle, Martín, Romero y Dolan, 2000).

A su vez con esta gestión efectiva se pueden ir evidenciando tales aportes en términos de mejoramiento en cuanto a conexión con las necesidades y relaciones con el cliente (nuevos productos, calidad del servicio, entre otros), en cuanto a las capacidades organizacionales se pueden reflejar a través de la reducción del tiempo de los ciclos de todas las actividades, la efectividad de respuestas, el aprendizaje alcanzado, las competencias distintivas generadas, la confianza y la alineación con los estilos directivos, entre otros.

2.2 ESTRUCTURA DE LOS MODELOS O ENFOQUES DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA

Existe diversidad de modelos o sistemas de Prácticas Gestión Humana asumidos por las empresas, para el efecto se expondrán solo los que contemplan su gestión en términos globales, es decir, que gestionan de forma agrupada el conjunto de prácticas de gestión humana en torno a los objetivos e influencia en los resultados y rendimiento de la empresa. Entre dichos enfoques o modelos figuran el enfoque **universalista** que afirma que hay un conjunto de “mejores prácticas” que producen buenos resultados. El enfoque **contingente** que por el contrario, dice que la eficiencia de las prácticas de gestión humana está en función de su ajuste externo a las circunstancias y de su nivel de ajuste interno y el enfoque **configuracional**, que postula la necesidad de aplicar prácticas coherentes entre sí y con otros factores, formando configuraciones o modelos de comportamiento. A continuación se ampliará la explicación de estos modelos o enfoques:

Modelo Universalista (“Prácticas de trabajo de alto rendimiento”)

Existen ciertas prácticas de gestión humana que desarrolladas en la empresa, independientemente de sus circunstancias internas o externas, inciden siempre de forma positiva en los resultados organizacionales, es decir, existen prácticas de gestión humana que podrían considerarse principios universales de dirección de personal y aplicación en todas las empresas.

A estas prácticas se les ha denominado “prácticas mejores” o “prácticas de trabajo de alto rendimiento” (Huselid, 1995) ó “prácticas innovadoras de recursos humanos” (Beer et al., 1984; Walton, 1985; Arthur, 1994) y en conjunto se les ha denominado “sistema de compromiso”. (Citados por Valle, 2003)

Este enfoque resalta la importancia de los recursos humanos y establece una visión general en la gestión de personas. Algunos estudios han identificado cuáles son estas prácticas a partir de análisis empíricos en empresas consideradas “excelentes”, entre ellos se destacan, según Valle (2003), el de Walton (1985) y el de Pfeffer (1994).

Walton (1985) propone la aplicación de un conjunto de prácticas mejores de recursos humanos que dan lugar a un enfoque distinto al tradicional para dirigir al personal, que denomina, “*Sistema de compromiso*” En contra de la orientación tradicional, basada en la búsqueda del control de los individuos a través de estandarización, supervisión estricta, la jerarquía y el uso de controles de todo tipo, este sistema se basa en el compromiso e implicación de los individuos con la empresa. En este sentido, Wood (1996, 41) citado por Valle (2003) sostiene que el sistema de compromiso de Walton es una forma de dirección que busca potenciar la implicación del trabajador en la empresa, de manera que la conducta esté autorregulada en vez de controlada por sanciones y presiones externas al individuo, y que las relaciones dentro de la empresa se basen en la confianza. Para Walton la aplicación de su enfoque tiene como resultado que las expectativas de rendimiento de la empresa aumentan, así como la mejora continua y su adaptación a los requerimientos del entorno. Las prácticas de recursos humanos que incluye el sistema de compromiso tratan de promover la implicación del empleado en la empresa: la seguridad en el trabajo, el énfasis en la participación del personal, compartir información, la participación en beneficios, entre otras. Ver tabla 1.

En cuanto al modelo planteado por Pfeffer (1994), él identifica inicialmente dieciséis prácticas de recursos humanos, las cuales son reducidas posteriormente a siete, refiriéndose a ellas como dimensiones básicas que incluyen al resto: seguridad en el empleo, selección rigurosa, equipos de trabajo autodirigidos y descentralización

en la toma de decisiones, remuneración alta y contingente del resultado de la organización, énfasis en la formación, reducción de las diferencias de estatus (en salarios y en simbolismo) y por último compartir información financiera con los empleados, que en su opinión, caracterizan el éxito competitivo de las empresas (tabla 1). Sostiene que estas prácticas no son nuevas, ni pasajeras, ni contingentes de una determinada orientación estratégica, puesto que permiten desarrollar una fuerza laboral capacitada y comprometida con la empresa.

Según Pfeffer (1998), la contradicción entre la evidencia empírica y la práctica empresarial se debe a:

- Las presiones del día a día, lo inmediato tiene más preferencia que el largo plazo. El empresario agota sus fuerzas en el día a día y no presta atención al futuro.
- Evaluaciones de acuerdo con el corto plazo, a los empresarios se les evalúa con un horizonte temporal de un año por lo que tienden a tomar decisiones a corto plazo sin tener en cuenta el futuro.
- Presiones del mercado de capitales para que las empresas tengan rápidamente resultados.
- Carreras típicas directivas, si los directivos quieren marchar rápidamente a otras empresas necesitan tener beneficios rápidamente.
- En la formación típica de la alta dirección, los recursos humanos suelen tener poco peso.

Walton (1985)	Pfeffer (1994)
<ul style="list-style-type: none"> • Enriquecimiento del puesto de trabajo • Equipos de trabajo • Definición flexible del puesto de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad en el empleo • Selectividad en el reclutamiento • Salarios altos • Pago de incentivos • Información compartida

<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación basada en objetivos y valores compartidos • Remuneración variable (equidad interna) • Participación en beneficios • Remuneración individual en función de habilidades • Seguridad en el trabajo • Participación del personal • Información compartida • Relaciones laborales basadas en la resolución de conflictos 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación y delegación de autoridad • Equipos y rediseño del trabajo • Rotación de puestos de trabajo • Capacitación y desarrollo de habilidades • Igualitarismo simbólico • Reclutamiento interno • Perspectivas a largo plazo en la gestión • Medición de las prácticas • Desarrollo de una cultura fuerte
---	--

Fuente: Valle, 2003

Sin embargo el enfoque universalista ha sido objeto de muchas críticas. Algunas de ellas son:

- No hay acuerdo sobre cuáles son las mejores prácticas, no hay una única clasificación sobre las mejores prácticas, cada autor emplea una clasificación distinta.
- Existe un posible problema de causalidad inversa, el enfoque universalista asume que las mejores prácticas de RRHH causan buenos resultados económicos. Pero ¿no podría ser que los buenos resultados conduzcan a la implantación de buenas prácticas?
- Las recomendaciones son demasiado genéricas. Por ejemplo las recompensas en función del rendimiento puede que en unas empresas de resultado pero en otras no.

Modelo Contingente

Según este enfoque o modelo, a diferencia del universalista, no existen prácticas de recursos humanos siempre mejores, más bien para que éstas sean realmente efectivas e influyan en los resultados organizacionales, deben ser consistentes con otros aspectos internos y externos a la organización. Se han utilizado diversas variables como contingentes al estudiar la relación entre prácticas de recursos humanos y el resultado de la empresa, tales como el tipo de sector, el entorno o la tecnología de la producción, entre otros, pero la más empleada es la estrategia empresarial (Delery y Doty, 1996).

No hay una única forma óptima de gestionar u organizar sino que existen múltiples formas dependiendo del contexto de la organización. En materia de personal siempre existen procesos alternativos y el supuesto básico de este enfoque radica en que las empresas que en mayor medida ajustan sus acciones de recursos humanos y su estrategia empresarial tendrán mayor probabilidad de desarrollar con éxito ésta última, y por tanto, obtener mejores resultados. Cualquier acción de gestión humana en torno a las prácticas puede ser eficiente en la medida en que:

- Se ajuste a los factores críticos de contingencia (se mantenga el alineamiento o ajuste externo)
- Se complemente con las otras (ajuste interno)
- Exista alineamiento o ajuste externo

Dado que cada estrategia requiere para su correcta implantación que el personal cuente con unos conocimientos, habilidades y actitudes concretos y distintos a los adecuados para otras estrategias, y las acciones o la forma de gestionar el recurso humano que lleva a cabo la empresa, parece claro que debe existir un ajuste entre éstas y la estrategia empresarial. (Miles y Snow, 1984; Purcell, 1989;

Schuler y Jackson, 1987; Peck, 1994; y Wright et al, 1995; citados por Valle, 2003).

A partir de diversos estudios realizados directamente en empresas, algunos de estos investigadores, han propuestos modelos de ajuste entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia de la empresa, entre ellos se destacan los de Schuler y Jackson (1987) y Miles y Snow (1984), por ser los más aceptados y reconocidos en el campo de la gestión humana.

Al respecto Schuler y Jackson (1987), plantean el ajuste entre las prácticas de recursos humanos y estrategias competitivas, utilizando una reformulación de la clasificación de Porter de 1980: Costes, Calidad e Innovación. Según los autores, las conductas o roles de los empleados son instrumentales en la implantación de las estrategias competitivas; estas conductas pueden variar a lo largo de diversas dimensiones, comportamiento repetitivo Vs. innovador, baja Vs. alta asunción de riesgos, flexibilidad Vs. Rigidez entre los cambios, entre otros. Argumentan que las políticas de gestión humana pueden influir en las conductas de los empleados y concluyen que las prácticas de gestión humana deben ser distintas y ajustarse a cada estrategia competitiva.

Por su parte, Miles y Snow (1984) hacen una propuesta de ajuste entre las prácticas de gestión humana y la estrategia empresarial a partir de la clasificación de estrategias que ellos proponen en 1978 (defensivas, prospectivas y analizadoras) con respecto a las prácticas, los autores afirman que se deben configurar en sistemas de gestión humana, los cuales deben adaptarse a las exigencias de la estrategia de negocios, coherente con ello desarrollan teóricamente dos clasificaciones del sistema de Gestión Humana, Un sistema “**Make**” o interno que se refiere a la adquisición de las habilidades necesarias por parte de los empleados a través de las iniciativas de formación y desarrollo dado

que el capital humano añade valor a la organización, tiene un alto grado de unicidad y las habilidades a desarrollar son específicas para la empresa e improbables de encontrar en el mercado externo, en este sentido las empresas deberán orientar sus esfuerzos de selección a su mercado interno dedicando gran parte de sus recursos a la formación y desarrollo, de otro lado, las políticas de compensación se plantean más desde la consistencia interna que en el valor establecido por el mercado y el rendimiento es medido y valorado más por el comportamiento y los procesos que por el nivel de resultado obtenido por el trabajador. En estas condiciones las empresas cuentan con argumentos tanto financieros como estratégicos para desarrollar internamente el capital humano que necesitan para mantener su competitividad en el mercado, esto se justifica por cuanto las habilidades mínimas tienen poco valor para otras organizaciones, las inversiones necesarias para desarrollar internamente este capital tendrán un riesgo de pérdida mínimo, por constituirse como recurso idiosincrásico, hay relaciones de intercambio entre empleadores y empleados, el compromiso y por ende el rendimiento es a largo plazo, lo que constituye uno de los factores clave de este tipo de empleo puede ser reforzado invirtiendo en el desarrollo de los empleados y potenciando la participación de éstos en la toma de decisiones.

El sistema “**Buy**” o de compra, consiste en adquirir del mercado, el capital humano, habilidades, competencias y capacidades necesarias para la organización, dicho capital añade valor, pero a diferencia del anterior, es un recurso fácilmente disponible en el mercado, siendo que las habilidades que incorporan estos individuos añaden valor, la empresa puede tener cierta tendencia e interés por internalizar el empleo, pero ya que las habilidades no son únicas o específicas para la empresa, puede ser contraproducente invertir en desarrollo interno y el riesgo asumido en este caso es mayor al poder ser transferidos estos empleados a otras empresas y por ende el valor obtenido a través suyo, se va con

ellos y finalmente la competencia se aprovecha de los gastos realizados en formación y desarrollo. Para gestionar a estos empleados, las empresas pueden establecer una relación de empleo basada en la premisa del beneficio mutuo, logrando que tanto empleados como empleadores continúen la relación mientras exista dicho beneficio, en este caso a diferencia del anterior, los empleados estarán menos comprometidos con la organización y más centrados en su carrera, igualmente, los empleados recibirán menos formación y desarrollo dado el riesgo que esto supondría para la organización por lo que los directivos del área centrarán su atención en las técnicas de selección y reclutamiento que les permita identificar a los individuos que ya tienen las habilidades necesarias para desempeñar eficazmente las actividades inherentes al cargo, sin necesidad de realizar esfuerzos adicionales en su preparación, a diferencia del anterior sistema, las recompensas en este sistema se basan en el rendimiento, importando más los resultados obtenidos que su antigüedad en la empresa, en cuanto al sistema de compensación, éste es condicionado por comparaciones y presiones del mercado externo. En este sistema la relación empleado – empresa se da a corto plazo, es decir, mientras se satisfaga el acuerdo de beneficio mutuo.

Finalmente, los autores asumen que las prácticas de recursos humanos difieren entre los distintos tipos de estrategia pues son diferentes las conductas y habilidades necesarias para llevar a cabo la estrategia.

Sin embargo, hay algunas contradicciones entre los dos modelos anteriores en cuanto a las políticas de recursos humanos más adecuadas según la estrategia.

Aún cuando la variable estrategia ha sido la más utilizada como contingente en los modelos propuestos desde este enfoque, recientemente Baron y Kreps (1999) citado por Valle (2003) señalan otros factores relevantes que también habría que considerar, tales como el entorno, la cultura organizativa de la empresa, el tipo de

tecnología aplicada y la organización del trabajo que realiza y la fuerza de trabajo con que cuenta la empresa.

Recientemente se ha descubierto que el efecto conjunto de esas prácticas tiene mayor influencia que el de cada una de ellas por separado, existen efectos sinérgicos y en ocasiones la implantación de alguna de esas prácticas con independencia del resto puede ser contraproducente. Por ejemplo formar más a los empleados no tendrá mucho impacto si los salarios son bajos, porque los empleados más formados se irán o los captará la competencia.

Enfoque Configuracional

El enfoque de configuraciones postula que ciertas variables organizativas y, entre ellas, las prácticas de recursos humanos se suelen aplicar de manera conjunta, dando lugar a modelos o patrones coherentes. El enfoque de configuraciones es consistente con los conceptos de ajuste “horizontal” y “vertical” (Wright y McMahan, 1992). El ajuste horizontal implica la adecuación entre las prácticas de recursos humanos, de forma que distintas prácticas como la selección, evaluación, compensación y formación se dirijan hacia los mismos objetivos. La integración horizontal o “ajuste interno” se distingue del “ajuste externo” o integración vertical, en que este último examina si el sistema de recursos humanos está alineado o no con la estrategia de la empresa. Desde esta perspectiva, se afirma que si distintas estrategias requieren comportamientos diferentes de los empleados, entonces las prácticas de recursos humanos deben estimular e incentivar los comportamientos apropiados para cada estrategia particular (por ejemplo, Arthur, 1992; Youndt, Snell, Dean y Lepak, 1996).

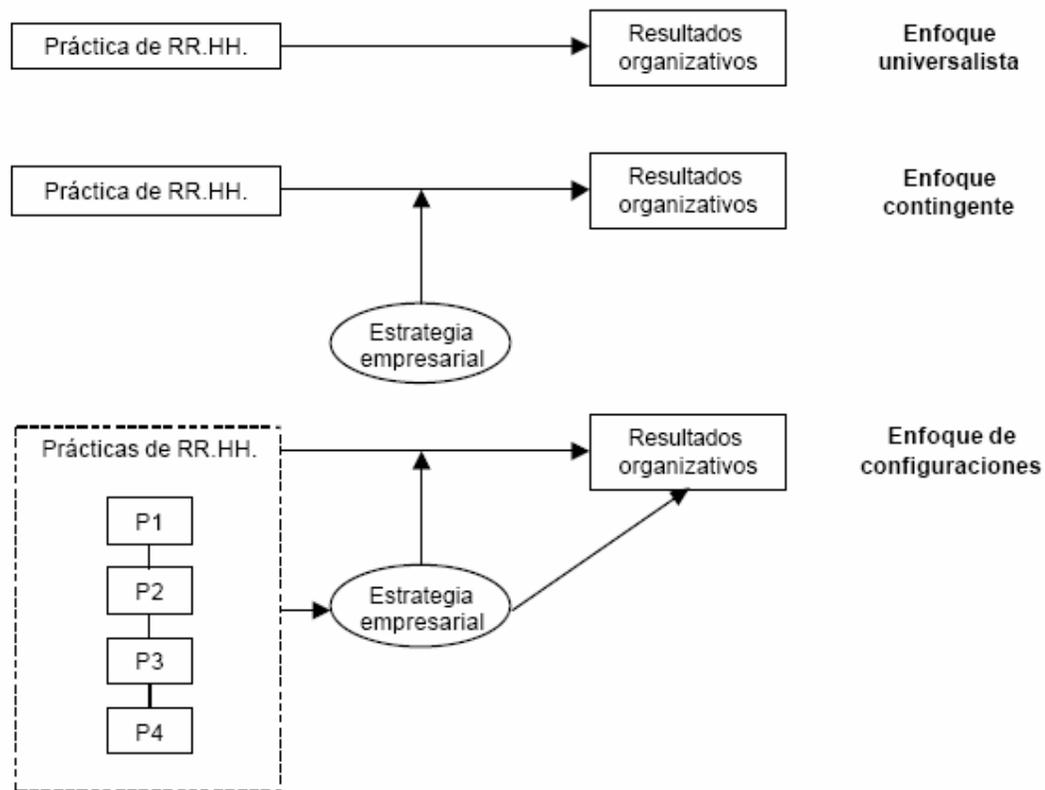
En general, las teorías configuracionales se centran en cómo un conjunto o patrón de múltiples variables independientes se relaciona con una variable dependiente,

en lugar de cómo se relacionan las variables independientes individuales con una variable dependiente (Delery y Doty, 1996). En este sentido, Wright y McMahan (1992) parecen sugerir que la perspectiva configuracional constituye un enfoque adecuado para la gestión estratégica de los recursos humanos, al afirmar que esta última hace referencia al conjunto de actividades y usos planificados de los recursos humanos que tratan de facilitar el logro de los objetivos estratégicos de la organización y que, para ser efectiva, la organización debe desarrollar un sistema de recursos humanos que logre un ajuste horizontal y vertical. Por estos motivos, los investigadores que emplean la teoría basada en configuraciones a la gestión estratégica de recursos humanos desarrollan teóricamente configuraciones de prácticas de recursos humanos, o sistemas laborales, internamente consistentes que maximicen el ajuste horizontal y, posteriormente, relacionar esos sistemas laborales con configuraciones estratégicas alternativas para maximizar el ajuste vertical.

Sin embargo, gran parte de las investigaciones sobre la relación entre la gestión de recursos humanos y los resultados organizativos se ha centrado en prácticas individuales. El supuesto que subyace en estos trabajos es que los efectos de las distintas prácticas de gestión de recursos humanos son aditivos, una idea que es incompatible con el énfasis que pone la teoría de recursos y capacidades en el ajuste interno (Becker y Gerhart, 1996). La teoría de recursos y capacidades destaca la importancia de la complementariedad de los recursos, la idea de que las políticas o prácticas individuales tienen una capacidad limitada para generar de manera aislada ventajas competitivas, pero que en combinación sí pueden permitir a la empresa lograr una ventaja competitiva (Barney, 1995). Varios autores coinciden en afirmar que los sistemas de prácticas de recursos humanos pueden ser superiores a la suma de las partes (Amit y Schoemaker, 1993; Delery y Doty, 1996; Dyer y Reeves, 1995; Huselid, 1995; Legnick-Hall y Legnick-Hall, 1988).

Los supuestos de la teoría configuracional están siendo introducidos en modelos, tanto teóricos como empíricos, de la gestión estratégica de los recursos humanos. Estos planteamientos son incorporados en los estudios empíricos cuando los investigadores tratan de identificar configuraciones de prácticas de gestión de recursos humanos, que generan resultados superiores al utilizarse conjuntamente o con la estrategia apropiada, o ambas cosas. Así, algunos autores han tratado de desarrollar tipologías de sistemas efectivos de recursos humanos y relacionar el desempeño de esos sistemas con la estrategia de la organización (Arthur, 1992, 1994; Miles y Snow, 1984; entre otros).

Figura 2. Enfoques de la gestión estratégica de recursos humanos



Fuente: Wright *et al.* (1999)

2.3 ESTRUCTURA DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Ventura (1996), parte del concepto de estrategia como el ajuste o encaje entre lo que la empresa puede hacer (sus puntos fuertes y débiles) y lo que el entorno permite (oportunidades y amenazas), de aquí que para lograr el cumplimiento de la estrategia, las organizaciones deberán dedicar una atención preferente a identificar, desarrollar, proteger y desplegar aquellos recursos y capacidades que aseguren el logro de una ventaja competitiva sostenible y por tanto rentas superiores a largo plazo. Visto de otra manera, la estrategia se asimila con la forma en que la empresa hace que los recursos con los que cuenta, recursos internos satisfagan las exigencias que el entorno le demanda para poder seguir sus objetivos futuros. Valle (2003).

Para Dolan, Schuler y Valle (1999), la estrategia se puede desarrollar de forma general, a la cual llaman **Estrategias corporativas** y son las que se formulan para el conjunto de la organización, generalmente se estudian tres enfoques: el de estabilidad, el de crecimiento y el de reducción, el primero supone mantener la situación tal como está, puede surgir alguna pequeña mejora en los resultados; el segundo supone varias posibilidades: explotar nuevos mercados o productos y ofrecer oportunidades a la gente para que crezca dentro de la empresa y el último, generalmente se da cuando una empresa está en declive y lo hacen para controlar en gran medida los costos reduciendo parte de sus activos y disminuyendo su tamaño. Cabe también la posibilidad de formular estrategias específicas para cada unidad de la empresa, estas son las **Estrategias de unidades de negocio**, en este sentido dos de las tipologías más utilizadas son las propuestas por Miles y Snow y las de Porter.

Porter las clasifica como: **de diferenciación** (intenta distinguir los productos o servicios de la empresa de los competidores), **liderazgo en costos** (trata de lograr eficiencia en la producción utilizando severos controles con el fin obtener ventajas competitivas) y **de enfoque** (la organización compite tanto en diferenciación como en liderazgo en costos)

Schuler y Jackson (1987) plantean tres tipos: innovación, calidad y costes y plantean opciones de prácticas de gestión humana que pueden adecuarse a las estrategias competitivas de la empresa.

Según Gubman, el estilo estratégico es la manera característica como la empresa conduce la estrategia, opera, sale al mercado y trata a sus empleados.

Existen tres clases de estilo estratégico los cuales proporcionan rutas claras para alinear, comprometer y medir el talento para obtener grandes resultados. Estilos denominados disciplina de valor y están enfocados a Operaciones, Productos, Clientes.

Una estrategia empresarial puede contener los siguientes elementos:

- *Los requisitos de su gente:* Hace referencia a los valores culturales, la capacidad y términos contractuales, se necesita de la fuerza laboral para entregar la oferta de valor y ejecutar la estrategia.
- *Necesidad de los empleados:* Temores y metas de los mismos.
- *Relación de empleo resultante:* Se refiere a la combinación de requisitos y necesidades de los empleados.
- *Diseño de la organización:* Se hace basado en las responsabilidades y comportamientos mas amplios, asignación de cargos y estructuras que le permita a los empleados trabajar en equipo para servir a los clientes.

- *Prioridades para el cambio*: Basado en los cuatro elementos anteriores, se refiere a la forma como implementa y apalanca la estrategia.

Este conjunto de elementos se aplican con el fin de dar valor a los accionistas, clientes y empleados.

Los estilos estratégicos, además de influenciar las cosas que hacen, describen la manera de hacerlas.

Siguiendo a Treacy y Wieserma (1996) plantean tres clasificaciones de estilos estratégicos, ellos son:

- Excelencia operativa → bajo costo, confiabilidad y productos o servicios fáciles de usar.
- Liderazgo en productos → Productos con alta tecnología para brindar el mejor producto.
- Contacto íntimo con el cliente → Soluciones y servicios altamente personalizados.

Por último, Miles y Snow (1978) las dividen por tipologías así: **defensiva** (tiene que ver con la estabilidad en cuanto a productos/servicios ofrecidos a un segmento del mercado en el que se han especializado, no realiza cambios importantes en la tecnología y la estructura, se concentra en la mejora de la eficiencia de los métodos con que ya cuenta), **exploradora** (se centra en la innovación e intenta ser la primera en ofrecer nuevos productos o en desarrollar nuevos mercados) **analizadora** (mantiene un núcleo estable, se innova en el perímetro y representa un término medio entre las dos estrategias anteriores – flexibilidad y eficiencia), **prospectivas** (tales organizaciones están probando constantemente oportunidades de productos y de mercados, normalmente actúan

en un entorno dinámico y en crecimiento; tienen una estructura y unos sistemas internos flexibles para facilitar la innovación presionada por el entorno).

2.4 RELACIÓN ENTRE GH Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL

El creciente interés de la gestión estratégica por identificar las fuentes de la ventaja competitiva de la empresa, y de la literatura de recursos humanos por determinar las consecuencias de las prácticas de empleo, conducen hacia un enfoque integrado en el que la estrategia empresarial puede explicarse, en parte, mediante cuestiones relacionadas con la gestión de los recursos humanos. Según la teoría de la contingencia, como se señalaba anteriormente, la relación entre el uso de determinadas prácticas de recursos humanos y los resultados organizativos es contingente respecto a la estrategia de la organización. Es decir, se requiere lograr un ajuste, congruencia o adecuación entre las prácticas de gestión de recursos humanos y la estrategia. Sin embargo, el concepto de “ajuste” puede tener distintos significados, ya que en algunos casos hace referencia a la congruencia entre estrategia y rasgos estructurales y, en otros, entre estrategia y entorno o entre formulación y puesta en práctica de la estrategia.

La teoría del comportamiento (Schuler y Jackson, 1987a, Jackson, Schuler y Rivero, 1989; citados por Wright y McMahan, 1992), postula que la efectividad en la implementación de una estrategia determinada depende en gran medida de la conducta de los empleados. En este sentido, la gestión de los recursos humanos, a través de sus distintos procesos, no sólo se preocupa de controlar y evaluar dichos comportamientos, sino también de incidir en ellos mediante distintas políticas y estrategias. Por lo tanto, la organización debería adoptar prácticas de recursos humanos que estimulen un comportamiento de los empleados consistente o armonioso con la estrategia empresarial. De esta forma, la

alineación de la estrategia y las prácticas de recursos humanos permite a la organización la obtención de resultados superiores.

Por otro lado, la teoría de la agencia (Eisenhardt, 1988; Fama, 1980; Fama y Jensen, 1983, citados por Wright y McMahan, 1992) conduce a predicciones similares. Si el empleador conoce cuáles son los comportamientos de los empleados que requiere, entonces la organización desarrollará las políticas y prácticas acordes con dichos comportamientos. En términos de la teoría de la agencia, la organización estaría simplemente alineando los intereses del empleador (principal) y del empleado (agente). Las organizaciones que consigan una mayor armonización de dichos intereses lograrán unos resultados superiores.

Con mayor fuerza, la teoría de recursos y capacidades se centra en la generación de capacidades distintivas (también llamadas competencias fundamentales) a largo plazo. La realidad es que esas capacidades distintivas se basan en recursos y capacidades de carácter intangible. Para que los recursos de una empresa, entre ellos los recursos humanos sean realmente útiles deben ser adecuadamente combinados y gestionados para generar una capacidad. Así, se considera que una capacidad organizativa es la habilidad de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta (en grupo), el análisis de recursos y capacidades se convierte en un instrumento esencial para el análisis interno y la formulación de la estrategia de la empresa.

Desde el enfoque de recursos y capacidades la fuente principal de ventaja competitiva para la empresa se encuentra en sus recursos, esto es, en los factores productivos que controla, y en la forma en que estos se coordinan e interrelacionan, es decir, en sus capacidades. Aún así, no todos los recursos y capacidades son fuentes de ventaja competitiva, solo aquellos que cumplen unas condiciones, (activos estratégicos). Según Barney (1991) son necesarios dos

supuestos para ello, heterogenidad de recursos e inmovilidad de los mismos, es decir, que no puedan ser transferidos o vendidos, partiendo de ellos, los recursos deben cumplir cuatro condiciones, que sean valiosos, escasos (para que puedan constituir fuente de ventaja competitiva) y que sean difícilmente imitables y no sustituibles (para que dicha ventaja competitiva sea sostenible).

Volviendo a Dolan, Schuler y Valle (1999), ellos afirman que... "tradicionalmente, la participación de los departamentos de GRH en los asuntos generales y en los objetivos de la organización era relativamente limitada"... según evidencias encontradas por ellos a través de sus investigaciones indica que hay un aumento en los aportes de los directivos de GH a la creación de las estrategias empresariales, además de ser miembros en cuanto a la planeación operativa y económica, aún así todavía es muy incipiente esta relación y se espera que las empresas de hoy la establezcan cada vez más estrecha, que se puedan establecer políticas, prácticas y programas de recursos humanos que ayuden a la empresa a lograr sus objetivos estratégicos y, en general, a confirmar su presencia a través de un mayor compromiso con otros aspectos de la empresa.

De otro lado, Gubman (2000:18), plantea una relación determinada por el estilo estratégico de la empresa, una vez se ha identificado, se puede entrar en el ciclo - Alinear, Comprometer y Medir- esto permite identificar las capacidades específicas de la empresa dándole más sentido a la estrategia, también contribuye a detallar los valores culturales, las competencias de los empleados y las condiciones de empleo que se necesitan; a partir de esta identificación se puede crear una estrategia para la fuerza laboral, se pueden seleccionar las prácticas administrativas propias para la empresa. Al lograr esta alineación entre prácticas y estilo estratégico se generan una serie de mensajes y prácticas interrelacionados y consistentes que encajan con el estilo estratégico no por el

simple hecho de estar de moda o porque sean las “mejores” sino por ser las que realmente se ajustan a las necesidades de la empresa.

Estudios adelantados por Camelo y otros (2000), muestran como la gestión del talento humano ha evolucionado desde una función administrativa centrada en actividades operativas hasta considerársele una función estratégica no sólo en cuanto apoya la ejecución de la estrategia de la empresa, sino como elemento fundamental para su formulación. Primero se formulaba la estrategia y después se trataba de hacerla viable perfilando los procesos de gestión humana necesarios para hacerlo, con la nueva visión el aprovechamiento de las oportunidades que surgen en el mercado dependen en elevada proporción de la actitud, los conocimientos, las competencias y el comportamiento de las personas, es decir de los recursos y capacidades internas.

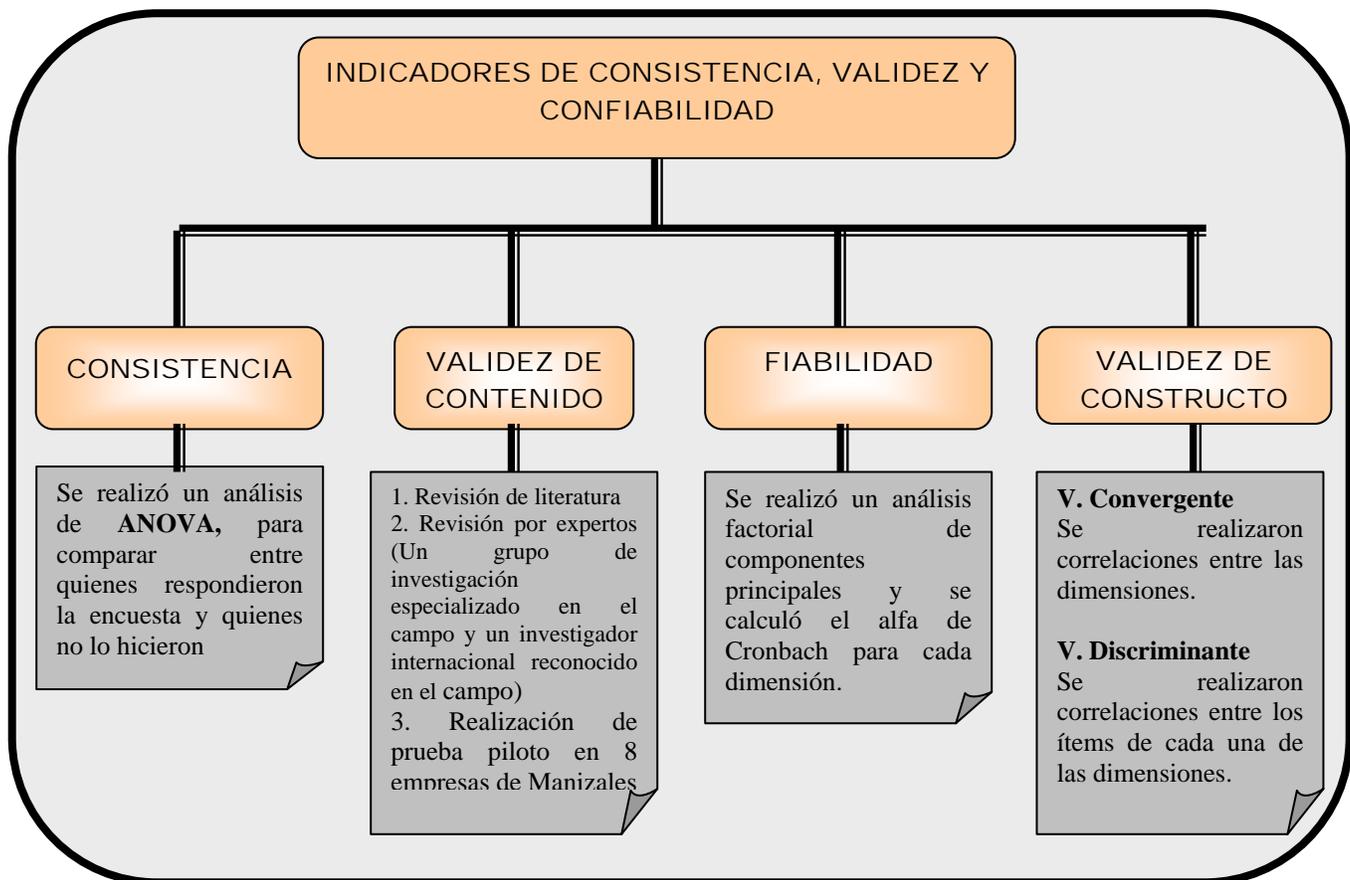
Por último, pero no menos importante resulta la relación planteada por Rodríguez y Ventura (2002) sobre la necesidad de considerar los recursos humanos como un factor estratégico, no solo por el papel que desempeñan en la puesta en práctica de la estrategia, sino también por su potencial para convertirse en fuente de ventaja competitiva sostenible. En este sentido la relación entre la estrategia y la gestión de los recursos humanos ha producido un interés creciente siendo analizada desde distintas perspectivas.

Una vez realizado este recorrido por la teoría y los planteamientos de los autores en mención se puede observar como cada uno de ellos está inmerso en un modelo o enfoque diferente y desde cada posición surgen sus planteamientos. Por lo que se hace necesario aclarar que el presente estudio se enfocará primordialmente por la teoría de recursos y capacidades por ser ésta, la que en

mayor profundidad ayuda a analizar y entender la influencia y el desarrollo estratégico en el funcionamiento de la organización.

3. INDICADORES DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD.

Figura 3. Indicadores de validez y confiabilidad.



Fuente: Elaborado a partir de Calderón, (2005) y Jerez, (2001)

3.1 CONSISTENCIA DE LA MUESTRA.

Con el interés de asegurar que no se presentaran diferencias significativas que alteraran la información, se presenta a continuación la escala de medida utilizada, y los indicadores apropiados para realizar dicha verificación.

Se realizó un análisis de ANOVA (Ver tabla 1) entre las empresas que respondieron los dos cuestionarios (123) y las que no lo hicieron (169), comparando como variable independiente (1) las empresas encuestadas, (2) para empresas no encuestadas y como variables dependientes se tomaron: Ventas, Activos, Patrimonio e indicador Ebitda/Ventas, (Según información financiera a 2003, de la base de datos de la revista Dinero).

Tabla 1. Análisis de ANOVA Entre empresas que respondieron y las que no lo hicieron

VARIABLES		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Ventas \$ Millones	Inter-grupos	1571322324	1	1571322324	0,15768087	0,69153934
	Intra-grupos	3,5376E+12	291	9965205748		
	Total	3,5392E+12	292			
Activos \$ Millones	Inter-grupos	7,5595E+10	1	7,5595E+10	1,90731314	0,16813076
	Intra-grupos	1,407E+13	291	3,9635E+10		
	Total	1,4146E+13	292			
Patrimonio \$ Millones	Inter-grupos	5,246E+10	1	5,246E+10	1,9359103	0,16498456
	Intra-grupos	9,6199E+12	291	2,7098E+10		
	Total	9,6724E+12	292			
Ebitda/Ventas %	Inter-grupos	3,91554773	1	3,91554773	0,03199577	0,85814474
	Intra-grupos	41118,6807	291	122,377026		
	Total	41122,5963	292			

Fuente: Resultados de Investigación

Lo anterior nos muestra que no se presentan diferencias significativas entre las empresas que respondieron la encuesta y las que no lo hicieron para las variables comparadas dado que el nivel de significancia es superior a 0,01 que es el mínimo valor de sig. para ser aceptada.

3.2 VALIDEZ DE CONTENIDO

Dado que no existe un criterio definitivo y cuantitativo a través del cual evaluar la validez de contenido, (Jerez, 2001) realiza dicha evaluación a partir de aspectos

cualitativos. Para el presente estudio, la validez de contenido se verifica de la siguiente manera:

1. A partir de una exhaustiva revisión de la literatura y con base en los estudios realizados por Camelo, Martín, Romero y Valle (2000, 2004), en España, se elaboraron los cuestionarios para indagar sobre los aspectos de interés en Colombia sobre las prácticas de gestión humana y sobre la estrategia empresarial.
2. Para verificar que la construcción de los cuestionarios correspondieran realmente a ofrecer la información requerida, el grupo de investigación en cultura organizacional y gestión humana de la Universidad Nacional y un experto investigador de la gestión humana, reconocido en el medio académico internacional por sus innumerables investigaciones y publicaciones en dicho campo, realizaron la revisión y ajuste de dichos instrumentos.
3. Con el fin de revisar que las preguntas del cuestionario fueran claras para las personas que los responderían, se realizó una prueba piloto en 8 grandes empresas manufacturera de Manizales, lo cual permitió realizar los ajustes pertinentes para que los cuestionarios fueran entendidos por quienes los responderían.

3.3 FIABILIDAD O CONSISTENCIA INTERNA

Para asegurar que existiera coherencia entre los ítems que componen cada uno de los cuestionarios y cada uno de ellos pudiera ser utilizados para medir una misma magnitud, se realizó un análisis factorial de componentes principales con rotación varimax sobre el conjunto de ítems que componen el cuestionario sobre gestión humana y de igual forma se hizo para el conjunto de ítems que componen el cuestionario sobre estrategia empresarial.

Análisis cuestionario sobre prácticas de recursos humanos

Tabla 2. Matriz de componentes principales para cuestionario de Gestión Humana

Ítems	Componentes(a)								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Oferta para cubrimiento de vacantes		0,460					-0,471		
Perfil de Conocimientos y Habilidades									
Tipo de vinculación preferido									
Tipo de contratación			0,511						
Aprovisionamiento adecuado	0,618								
Planificación anticipada de capacitación según necesidades	0,641								
Alta posibilidad de capacitación por año	0,662								
planes de capacitación orientados a lograr aumento de productividad	0,497								
Orientación de los planes de capacitación			0,404						
Búsqueda de logro del plan de capacitación			0,404			-0,483			
La empresa tiene diseñados planes de carrera (formalmente)	0,566								
Programas de desarrollo para aumentar posibilidades de promoción	0,733								
Conocimiento de expectativas de carrera por parte de los empleados	0,568	-0,548							
Conocimiento de aspiraciones de carrera del personal por parte de sus jefes inmediatos	0,640	-0,436							
Criterio fundamental para decidir promociones y movimiento internos del personal									
Sistemas formales de valoración del desempeño de personas	0,628								

El desempeño es medido por resultado objetivos cuantificables	0,671								
Orientación de la evaluación del personal							0,437		
Criterio predominante de la evaluación del desempeño					0,576				
Participación de wres en diseño de sistemas y procesos de evaluación	0,485								
w reciben bonificaciones basadas en ganancias de la empresa	0,422	-0,411							
Fuerte relación entre retribución del w Vs. rendimiento	0,626								
Una parte de las retribuciones está relacionada con el logro de objetivos organizacionales	0,708								
Las diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos es muy fuerte				0,569					
El sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talentos y logro de objetivos a largo plazo	0,599								
La seguridad en el empleo está casi garantizada para los trabajadores de la empresa			0,405	-0,433					
A los trabajadores de la empresa se les permite tomar muchas decisiones	0,448						0,487	0,426	-
Las responsabilidades y tareas de los trabajadores están definidos de manera precisa y detallada	0,541								

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a Normalización Varimax

9 componentes extraídos

Tabla 3. Varianza total explicada

Compon.	Valores propios			Extracción			Rotación		
	Iniciales	%	%	SC	%	%	SC	%	%
	Total	Varianza	Acumulado	Loadings	Varianza	Acumulado	Loadings	Varianza	acum.
1	6,598	23,563	23,563	6,598	23,563	23,563	3,880	13,856	13,856
2	2,279	8,138	31,701	2,279	8,138	31,701	3,200	11,430	25,286

3	1,916	6,841	38,542	1,916	6,841	38,542	2,523	9,012	34,297
4	1,598	5,707	44,249	1,598	5,707	44,249	1,654	5,907	40,204
5	1,392	4,970	49,220	1,392	4,970	49,220	1,621	5,790	45,994
6	1,265	4,520	53,739	1,265	4,520	53,739	1,487	5,312	51,306
7	1,216	4,343	58,082	1,216	4,343	58,082	1,434	5,122	56,428
8	1,150	4,108	62,190	1,150	4,108	62,190	1,367	4,884	61,312
9	1,046	3,737	65,927	1,046	3,737	65,927	1,292	4,615	65,927
10	0,949	3,389	69,316						
11	0,877	3,132	72,448						
12	0,834	2,980	75,428						
13	0,826	2,949	78,378						
14	0,719	2,569	80,947						
15	0,669	2,389	83,335						
16	0,584	2,086	85,421						
17	0,525	1,876	87,298						
18	0,485	1,731	89,028						
19	0,469	1,676	90,705						
20	0,442	1,577	92,282						
21	0,421	1,503	93,785						
22	0,360	1,287	95,072						
23	0,318	1,136	96,208						
24	0,305	1,088	97,295						
25	0,234	0,836	98,132						
26	0,207	0,738	98,869						
27	0,168	0,600	99,469						
28	0,149	0,531	100,000						

Fuente: Resultados de la Investigación

Como se observa en la tabla 2. (Matriz de Componentes principales), se advierten 9 factores o componentes, sin embargo en la presente investigación se tomaron solo 6 factores (1, 2, 3, 4, 7 y 8), con los cuales se explica un 51,306% de la varianza total (tabla 3), dado que los factores 5, 6 y 9 no cumplen la condición de agrupamiento (mínimo dos componentes agrupados en un mismo factor) fueron eliminados de este análisis. Como se observa en la tabla, los diversos ítems cargan en los 6 factores. Estos resultados permiten concluir que las prácticas de gestión humana pueden analizarse desde seis dimensiones.

Además del análisis factorial realizado, y con el fin de comprobar el grado de fiabilidad se calculó el coeficiente alfa de cronbach tanto a nivel general (28 ítems) como para cada dimensión (Aprovisionamiento (5), Capacitación (5), Oportunidades de Carrera (5), Compensación (5) y Otros Aspectos de gestión humana (3)).

El valor del alfa para los 28 ítems fue de 0.807 y de 0.453 para Aprovisionamiento, 0.843 para Capacitación, 0.768 para Oportunidades de Carrera, 0.705 para Compensación, 0.674 para Valoración de personal y 0,796 para Otros Aspectos de gestión humana, a excepción de la dimensión de aprovisionamiento, todos los valores calculados superan el límite de 0.70 recomendado por Nunally (1978); Jerez (2001) y Calderón (2005).

Cuestionario sobre Estrategia Empresarial

Tabla 4. Matriz de Componentes Principales cuestionario de Estrategia Empresarial

Matriz de Componentes(a)
Componentes

	1	2	3	4
1	0,49248919	-0,4884944		
2	0,56913563			
3	0,53017939	0,53861946		
4	0,49750621	0,55262314		
5	0,72978216			
6				
7			0,65107171	
8	0,71147937			
9	0,64933893			
10	0,7116149			
11	0,69290632			
12	0,75112638			

13	0,63242275			
14	0,56743153		0,50805911	-
15	0,70972222			
16	0,62273609	0,49778681		
17	0,58545166	0,60837457		
18	0,55168828			0,65767025
19	0,48820468		0,41291771	-
20	0,45943878	0,40336011		
21	0,54629005	0,66921388		
22	0,57058027			

Método de Extracción: Análisis de Componentes Principales

Rotación: Varimax

(a) 4 Componentes Extraídos

Tabla 5. Total Varianza Explicada

Componentes	Autovalores iniciales			Extraction Sumas de cuadrados Loadings			Rotación Suma de cuadrados Loadings		
	Total	% de Varianza	% Acumulado	Total	% de Varianza	% Acumulado	Total	% de Varianza	% Acumulado
1	7,712	35,054	35,054	7,712	35,054	35,054	4,016	18,253	18,253
2	2,728	12,402	47,456	2,728	12,402	47,456	4,012	18,238	36,491
3	1,515	6,885	54,341	1,515	6,885	54,341	3,377	15,350	51,841
4	1,288	5,855	60,196	1,288	5,855	60,196	1,838	8,355	60,196
5	,989	4,497	64,693						
6	,873	3,970	68,663						
7	,817	3,713	72,376						
8	,762	3,465	75,842						
9	,719	3,268	79,109						
10	,588	2,673	81,782						
11	,513	2,330	84,112						
12	,471	2,141	86,254						
13	,442	2,008	88,262						
14	,414	1,881	90,143						
15	,402	1,828	91,971						
16	,381	1,732	93,703						
17	,315	1,433	95,136						
18	,278	1,264	96,400						
19	,246	1,117	97,518						

20	,217	,986	98,504					
21	,197	,897	99,401					
22	,132	,599	100,000					

Método de Extracción: Análisis de Componentes Principales
Fuente: Resultados de la Investigación

Como se observa en la tabla 4. (Matriz de Componentes principales), el Análisis arroja 4 factores, de los cuales se aceptan los primeros 3 debido a que el último no agrupa más de un ítem, con los 3 componentes aceptados se explica un 51,846% de la varianza total (tabla 5). Como se observa en la tabla, los diversos ítems cargan en los 3 factores. Estos resultados permiten concluir que la Estrategia Empresarial puede analizarse desde tres dimensiones.

Además del análisis factorial realizado, y con el fin de comprobar el grado de fiabilidad o consistencia interna se calculó el coeficiente alfa de cronbach a nivel general (22 ítems), obteniendo un alfa de 0,903, lo cual corrobora la existencia de fiabilidad.

3.4 VALIDEZ DE CONSTRUCTO

Se verificó tanto la validez convergente (Entre dimensiones) como la validez discriminante (Entre ítems). Para corroborar por procedimientos independientes, el concepto bajo estudio entendido por procedimientos, ya sea por un tipo de diferente escala o por valoraciones de distintos tipos de sujetos sobre el mismo concepto (Jerez, 2001), se realizó el análisis de **validez convergente**, a través de correlaciones entre las diversas dimensiones para cada uno de los cuestionarios, obteniendo como resultado que en ambos casos, las correlaciones son significativas al 1% entre las seis dimensiones, lo que corrobora la existencia de validez convergente (ver tabla 6 y tabla 8). Con respecto al análisis de **validez discriminante**, este análisis permite identificar que la escala de medida está

midiendo realmente un único constructo para cada dimensión (Jerez, 2001), para comprobar si los ítems están correctamente diferenciados en cada una de las dimensiones del cuestionario, se comparó la correlación entre los ítems de cada dimensiones y los ítems de cada una de las restantes dimensiones. De dicha comparación se deriva que las correlaciones en el primer caso son mayores que en el segundo. Como puede observarse en las tabla 7, para el cuestionario de gestión humana, en casi todos los casos la correlación entre los ítems dentro de cada dimensión es más grande que las correlaciones entre ítems pertenecientes a distintas dimensiones, estos resultados proporcionan evidencia sólida de validez discriminante.

Tabla 6. CORRELACIONES ENTRE DIMENSIONES GESTIÓN HUMANA (VALIDEZ CONVERGENTE)

	APROVISIONAMIENTO	CAPACITACIÓN	CARRERA	EVALUACIÓN	COMPENSACIÓN	OTROS ASPECTOS
APROVISIONAMIENTO	1					
CAPACITACIÓN	0,312**	1				
CARRERA	0,214*	0,299**	1			
EVALUACIÓN	0,318**	0,365**	0,38**	1		
COMPENSACIÓN	0,220*	0,235**	0,511**	0,302**	1	
OTROS ASPECTOS	0,384**	0,344**	0,309**	0,328**	0,186*	1

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Tabla 7. CORRELACIÓN (Pearson) ENTRE ÍTEMS CUESTIONARIO GH (VALIDEZ DISCRIMINANTE)

	A01	A02	A03	CO1	CO2	OPC01	OPC02	V01	V02	CP01	CP02	OA01	OA02	OA03
A01	1													
A02	,178(*)	1												
A03	,340(**)	,160	1											
CO1	,439(**)	,177(*)	,232(**)	1										
CO2	-,002	,091	-,006	-,150	1									
OPC01	,336(**)	,120	,076	,498(**)	-,186(*)	1								
OPC02	,289(**)	,163	,116	,286(**)	-,142	,572(**)	1							
V01	,356(**)	,119	,204(*)	,534(**)	-,221(*)	,389(**)	,382(**)	1						
V02	-,047	,060	,000	,055	,051	-,148	-,150	-,072	1					
CP01	,474(**)	,132	,083	,351(**)	-,048	,483(**)	,517(**)	,437(**)	-,132	1				
CP02	-,173	-,001	-,164	-,216(*)	,122	-,209(*)	-,096	-,117	,136	,025	1			
OA01	,328(**)	,035	,241(**)	,533(**)	-,207(*)	,240(**)	,179(*)	,425(**)	,015	,270(**)	-,256(**)	1		
OA02	,209(*)	,190(*)	,275(**)	,047	,107	,039	,098	,096	-,125	,025	-,181(*)	,133	1	
OA03	,174	,110	,103	,318(**)	-,027	,299(**)	,152	,310(**)	-,043	,327(**)	-,251(**)	,170	,089	1

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

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

TABLA 8. CORRELACIÓN (Pearson) ENTRE ÍTEMS CUESTIONARIO ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Factores Competitivos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Calidad del producto	1																					
Desarrollo de nuevos productos	,371 (**)	1																				
Productividad del Negocio	,563 (**)	,312 (**)	1																			
Esfuerzo continuo de reducción de costos	,420 (**)	,197 (*)	,616 (**)	1																		
establecimiento de procedimientos de control de calidad del producto	,536 (**)	,357 (**)	,514 (**)	,479 (**)	1																	
Precio	,226 (*)	,134	,284 (**)	,346 (**)	,352 (**)	1																
Gama amplia de productos	,103	,366 (**)	,023	-,057	,198 (*)	,124	1															
Esfuerzo por lograr una marca identificable	,393 (**)	,463 (**)	,312 (**)	,203 (*)	,484 (**)	,181 (*)	,441 (**)	1														
Influir en canales de distribución	,210 (*)	,316 (**)	,156	,249 (**)	,453 (**)	,146	,263 (**)	,558 (**)	1													

Promoción y publicidad por encima de la media del sector	,030	,287 (**)	,109	- ,015	,272 (**)	,126	,382 (**)	,550 (**)	,558 (**)	,307 (**)	,396 (**)	,355 (**)	,181 (*)	,200 (*)	,234 (**)	,626 (**)	1						
Capacidad para fabricar productos especializados	,227 (*)	,499 (**)	,288 (**)	,222 (*)	,315 (**)	,077	,175	,329 (**)	,167	,311 (**)	,457 (**)	,470 (**)	,374 (**)	,364 (**)	,475 (**)	,185 (*)	,153	1					
Especialización en segmentos geográficos	,053	,123	,144	,144	,220 (*)	,091	,103	,272 (**)	,356 (**)	,351 (**)	,214 (*)	,325 (**)	,309 (**)	,357 (**)	,239 (**)	,401 (**)	,363 (**)	,210 (*)	1				
Productos en segmentos de alto precio	- ,002	,221 (*)	,032	,020	,156	,040	,143	,220 (*)	,275 (**)	,253 (**)	,265 (**)	,308 (**)	,304 (**)	,259 (**)	,262 (**)	,436 (**)	,406 (**)	,307 (**)	,455 (**)	1			
Esfuerzo por mejorar la calidad de la publicidad	,003	,242 (**)	,019	,014	,218 (*)	,170	,337 (**)	,479 (**)	,584 (**)	,254 (**)	,294 (**)	,234 (**)	,183 (*)	,212 (*)	,219 (*)	,649 (**)	,764 (**)	,078	,490 (**)	,434 (**)	1		
Esfuerzos para alcanzar una reputación	,271 (**)	,263 (**)	,267 (**)	,214 (*)	,275 (**)	,196 (*)	,144	,452 (**)	,296 (**)	,479 (**)	,371 (**)	,357 (**)	,306 (**)	,297 (**)	,369 (**)	,342 (**)	,280 (**)	,382 (**)	,197 (*)	,280 (**)	,284 (**)	1	

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

4. DESCRIPCIÓN DE LOS HALLAZGOS

CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN

Las 123 empresas estudiadas se caracterizan por tener entre 200 y 5300 trabajadores y su actividad principal es la manufacturación de productos como alimentos, bebidas, cueros y calzado, hierros, aceros y otros, productos para construcción, plástico y caucho, pulpa, papel y cartón, químicos y textiles y prendas de vestir.

El origen mayoritario del capital de gran parte de las empresas estudiadas es netamente colombiano (103 empresas), sin embargo se encontró que 19 del total de las empresas poseen capital extranjero y tan solo una empresa cuenta con una distribución de capital equitativo entre nacional y extranjero.

4.1 PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS: CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

Con el fin de identificar las políticas de las áreas de recursos humanos en las empresas estudiadas a continuación se presenta una descripción general a partir de las respuestas emitidas por los responsables del área, para analizar las tendencias seguidas por estas empresas, se agruparon los valores 1-2; 3 y 4-5 de la escala likert empleada en el cuestionario.

Aprovisionamiento

En su mayoría (69,9%) las grandes empresas del sector industrial colombiano consideran que cuentan con un sistema de aprovisionamiento adecuado para atraer, vincular, retener y retirar a la gente apropiada, de igual manera se observa

que un gran número (52,8%) de estas empresas prefieren cubrir sus vacantes disponibles con el personal de la empresa, sin embargo, hay una gran proporción de empresas que ofrece indistintamente sus vacantes tanto al personal de la empresa como al mercado laboral y solo el 14,6% ofrece en primera instancia sus vacantes al mercado de trabajo, buscan preferentemente perfiles de conocimientos y habilidades específicos y especializados (44,7%) frente a perfiles amplios y generales (21,2%), en su gran mayoría se vincula directamente al personal (48,8%) aún cuando en algunas empresas se orientan hacia la subcontratación (25,2%) en cuanto al tipo de contratación, estas empresas prefieren hacerlo a término indefinido (48,8%) más que a término fijo (31,7%). En la tabla 9 se presentan los resultados.

Tabla 9. Características del sistema de Aprovisionamiento de personal

Características	X	S. D.	Porcentajes		
			1-2	3	4-5
Interno Vs Externo	2,5	0,891	52,8	32,5	14,6
Perfiles específicos y especializados Vs Amplios y generales	2,69	1,118	44,7	33,3	22
Vinculación Directa Vs Subcontratación	2,5	1,339	48,8	26	25,2
Contratación a termino indefinido Vs a término Fijo	2,62	1,512	48,8	19,5	31,7
Aprovisionamiento adecuado para atraer, vincular, retener y retirar la gente apropiada	1,96	1,097	69,9	18,7	11,4

Fuente: Resultados de la Investigación

Capacitación

En cuanto a esta práctica se puede observar que en un alto porcentaje de estas empresas existe una planificación anticipada y prospectiva de sus programas de capacitación (76,4%) y una alta posibilidad de capacitación por año para sus empleados (66,7%), la cual está orientada a lograr aumento de productividad (74%), de otro lado, se observa también que sus planes de capacitación se orientan más hacia el trabajo colectivo (43,9%) y a lograr polivalencia entre sus empleados (39%).

Tabla 10. Características del sistema de capacitación

Características	X	S. D.	Porcentajes		
			1-2	3	4-5
Planificación anticipada a necesidades futuras	1,84	1,03	76,4	14,6	9
Alta posibilidad de capacitación	1,96	1,07	66,7	23,6	9,7
Orientación al logro de la productividad	1,95	0,96	74	19,5	6,5
Orientación hacia Trabajo individual Vs Trabajo Colectivo	3,47	1,08	16,3	39,8	43,9
Logro de especialización Vs Polivalencia	3,22	1,19	26	35	39

Fuente: Resultados de la Investigación

Oportunidades de carrera

Aunque las empresas estudiadas reconocen no tener planes de carrera formalizados (42,3%), si advierten tener programas de desarrollo orientados a aumentar posibilidades de promoción para sus empleados (47,2%). Aunque no se muestra una marcada diferenciación entre las empresas en relación con el conocimiento de las expectativas por parte de los trabajadores y de los jefes frente a las oportunidades de carrera, se aprecia una alta proporción de empresas (78%) que privilegian el rendimiento, las capacidades y las habilidades de las personas frente a la antigüedad al momento de decidir las promociones y los movimientos internos de personal.

Tabla 11. Características del sistema de Carrera

Características	X	S. D.	Porcentajes		
			1-2	3	4-5
Formalización de planes de carrera	3,24	1,35	30,1	27,6	42,3
Posibilidades de promoción	2,58	1,36	47,2	28,5	24,4
Conocimiento de expectativas de carrera	3,02	1,17	32,5	33,3	44,2
Conocimiento de aspiraciones de carrera de los empleados por parte de los jefes	3,02	1,24	33,3	30,1	36,6
Criterio de promoción, Rendimiento, capacidades y habilidades Vs Antigüedad en la empresa	1,84	0,93	78	17,1	4,9

Fuente: Resultados de la Investigación

Valoración de personal

El 74% de las empresas afirma que posee sistemas formales de valoración del desempeño de las personas, el cual es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables (71,5%) y dicha valoración está orientada preferentemente hacia el individuo (67,5%), no hay predominancia por el comportamiento (19,5%) ni por el rendimiento individual (26%) y tampoco hay mucha diferencia entre las empresas por la participación del trabajador en el diseño y aplicación de estos sistemas de valoración (37,4%).

Tabla 12. Características del sistema de Valoración de personal

Características	X	S. D.	Porcentajes		
			1-2	3	4-5
Sistemas formales de valoración	1,81	,121	74	13,8	12,2
Medición por resultados cuantificables	1,98	1,17	71,5	15,4	13,1
Orientación: Al individuo Vs Al grupo	1,90	1,02	67,5	28,5	4
Criterio: Comportamiento individual Vs Rendimiento individual	3,02	1,02	19,5	54,5	26
Participación de los empleados en el diseño y proceso del sistema de valoración	2,99	1,33	37,4	26	36,6

Fuente: Resultados de la Investigación

Compensación

En las empresas estudiadas hay una fuerte convicción en cuanto a que su sistema retributivo contribuye a atraer y retener talentos y a lograr los objetivos de largo plazo (62.6%). No es muy frecuente el uso de bonificaciones basadas en las ganancias (48.8%) aún cuando un pequeño grupo si lo hace (36,6%), aunque las empresas que manifiestan una fuerte relación entre la retribución y el rendimiento (48,8%) no es muy significativo frente al porcentaje de los encuestados que lo tienen presente (32,6%), pero es diferencial el grupo de empresas que posee una fuerte relación entre la retribución y sus objetivos organizacionales, (56.9% frente a 19,5%).

Tabla 13. Características del sistema de Compensación

Características	X	S. D.	Porcentajes		
			1-2	3	4-5
Bonificación basada en ganancias de la empresa	3,25	1,60	36,6	14,6	48,8
Relación entre retribución y nivel de rendimiento	2,71	1,43	48,8	18,7	32,5
Relación entre retribución y logro de objetivos organizacionales	2,4	1,35	56,9	23,6	19,5
Diferencias retributivas entre niveles jerárquicos	3,08	1,23	33,3	34,1	32,6
Contribución del sistema para lograr objetivos a largo plazo y atraer, retener talentos	2,22	1,14	62,6	24,4	13

Fuente: Resultados de la Investigación

Otros Aspectos de Gestión Humana

Para este tipo de empresas, las responsabilidades y tareas de los trabajadores están definidas de manera precisa y detallada (78%) se puede decir que en su mayoría brindan garantías en la seguridad en el empleo para sus trabajadores (70,7%).

Tabla 14. Características sobre otros aspectos de gestión humana

Características	X	S. D.	Porcentajes		
			1-2	3	4-5
Seguridad en el empleo	2,02	1,25	70,7	13,8	13,5
Toma de decisiones en relación al cargo	2,72	1,01	36,6	41,5	21,9
Definición clara y detallada de responsabilidades y tareas	1,80	0,91	78	16,3	5,7

Fuente: Resultados de la Investigación

Análisis Factorial de las prácticas de recursos humanos

A fin de agrupar y reducir la escala de medición para el análisis de las prácticas de gestión humana se realizó un análisis factorial de componentes principales con rotación varimax sobre el conjunto de los 28 ítems que componen dicha escala. Como criterio de selección de los nuevos factores se decidió tomar solo valores

propios mayores o iguales a la unidad (para efecto de representatividad) y el peso de los ítems dentro de cada factor con valores superiores o iguales a 0,4.

Con el criterio anterior se obtuvieron 14 factores, tres para explicar el Aprovisionamiento (A01, A02 y A03), dos para el sistema de capacitación (C01 y C02), dos para oportunidades de Carrera (OPC01 y OPC02), Dos para Valoración de personal (V01 y V02), dos para Compensación (CP01 y CP02) y tres para otros aspectos de gestión humana (OA01, OA02 y OA 03).

Tabla 15. Interpretación de los factores resultantes de gestión humana

FACTOR	DENOMINACIÓN	INTERPRETACIÓN	
		1-2	4-5
A01	Aprovisionamiento Adecuado	Adecuado	Poco adecuado
A02	Cubrimiento de vacantes	Al personal de la empresa	Al mercado de trabajo
A03	Tipo de Contratación	A término Indefinido	A término fijo
C01	Planeación de la capacitación	Alta planeación	Poca Planeación
C02	Orientación y logro de la capacitación	Trabajo Individual y Especialización	Colectivo y Polivalencia
OPC01	Programas de desarrollo y Formalización de carrera	Formalizados y orientados al aumento de posibilidades de promoción	No formalizados
OPC02	Conocimiento de Expectativas de Carrera	Alto Conocimiento	Bajo Conocimiento
V01	Diseño y Formalización de la valoración	Formalizada y con participación del empleado en su diseño	No formalizada
V02	Orientación de la Valoración	Al individuo	Al grupo
CP01	Efectividad de la Compensación	Altamente efectiva, basada en ganancias de la empresa, en el rendimiento	Baja efectividad, basada en el comportamiento
CP02	Diferenciación Jerárquica de la Compensación	Alta	Baja
OA01	Definición detallada de responsabilidades y tareas	Alta	Baja
OA02	Seguridad en el empleo	Alta	Baja
OA03	Autonomía del trabajador	Alta	Baja

Fuente: Elaboración propia

4.2 CONFIGURACIÓN DE MODELOS O SISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

Con la intención de identificar la existencia de modelos de recursos humanos en las empresas analizadas, se partió de la obtención de estos factores para realizar un análisis de cluster a través del método k-means, se realizaron diferentes análisis no jerárquicos (5) y a través del análisis de sus diferencias se determinó la existencia de tres grupos, obteniendo para cada uno de ellos el análisis de varianza (ANOVA) con el fin de verificar que dichos factores fueran significativos para cada uno de los grupo ($p \leq 0,05$) encontrando que el factor V02 Orientación de la valoración y el factor CP02 Diferenciación jerárquica de la compensación no son significativos para los cluster por lo tanto se eliminan. En la Tabla 16 se presentan los resultados del análisis de varianza y en la tabla 17 se presentan los descriptivos (media y desviación) para cada cluster.

Tabla 16. Análisis de Varianza Clúster Gestión Humana

	Cluster		Error		F	Sig.
	Suma de Cuadrados	gl	Media Cuadrática	gl		
A01	29,028	2	,740	120	39,253	,000
A02	60,396	2	1,319	120	45,799	,000
A03	4,631	2	,729	120	6,352	,002
CO1	17,105	2	,409	120	41,864	,000
CO2	2,812	2	,737	120	3,816	,025
OPC01	33,922	2	,931	120	36,452	,000
OPC02	23,812	2	,896	120	26,563	,000
V01	21,506	2	,630	120	34,157	,000
V02	,191	2	1,070	120	,179	,836
CP01	30,826	2	,653	120	47,213	,000
CP02	3,113	2	1,491	120	2,087	,129
OA01	11,629	2	,650	120	17,877	,000
OA02	5,274	2	1,520	120	3,470	,034
OA03	6,140	2	,940	120	6,534	,002

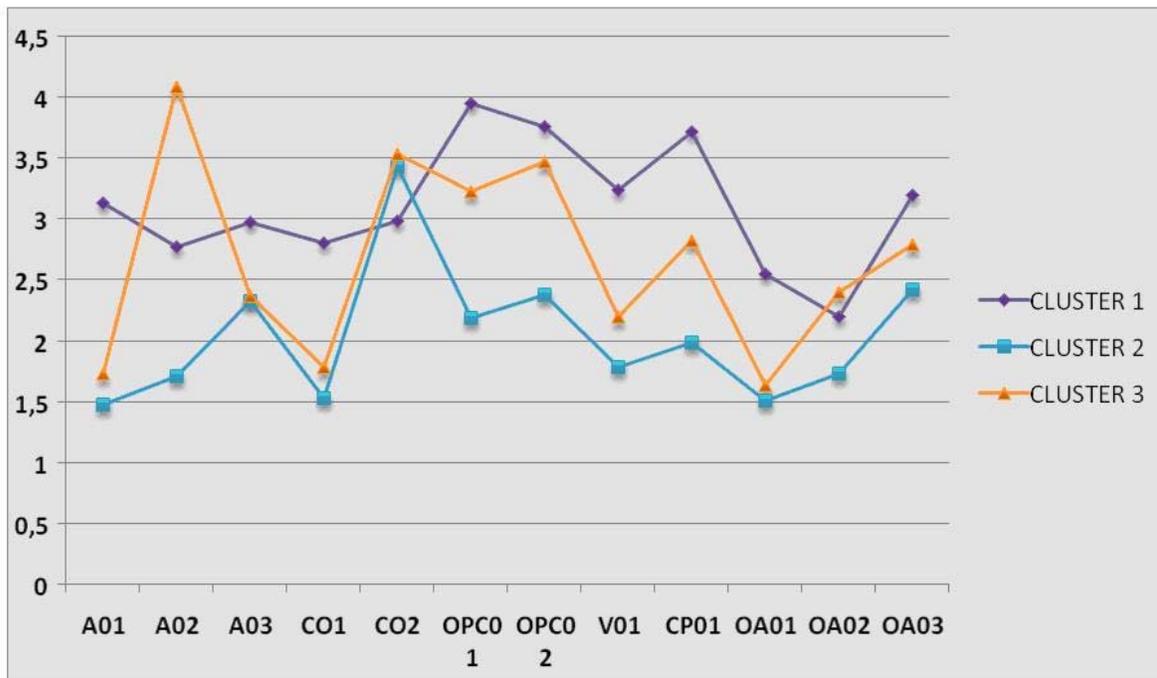
Fuente: Resultados de la Investigación

Tabla 17. Análisis Descriptivo para cada cluster

Factor	N=31 Media (SD)	N=59 Media (SD)	N=33 Media (SD)
A01	3, 129 (1,024)	1,475 (0,679)	1,727 (0,977)
A02	2,774 (1,407)	1,712 (1,035)	4,091 (1,071)
A03	2,968 (1,016)	2,322 (0,776)	2,364 (0,822)
C01	2,806 (0,759)	1,525 (0,558)	1,778 (0,654)
C02	2,984 (0,747)	3,432 (0,807)	3,530 (1,030)
OPC01	3,952 (0,879)	2,186 (0,964)	3,227 (1,039)
OPC02	3,758 (0,794)	2,381 (0,980)	3,470 (1,015)
V01	3,237 (0,986)	1,785 (0,734)	2,192 (0,687)
CP01	3,710 (0,834)	1,987 (0,777)	2,818 (0,837)
OA01	2,548 (0,961)	1,508 (0,751)	1,636 (0,742)
OA02	2,194 (1,276)	1,729 (1,096)	2,394 (1,413)
OA03	3,194 (0,873)	2,424 (1,004)	2,788 (0,992)

Fuente: Resultados de la Investigación

Gráfico 1. Perfiles de Gestión Humana para cada cluster



Fuente: Resultados de la Investigación

En el gráfico 1 se presentan los valores promedio de los factores correspondientes a cada clúster de las prácticas estudiadas; cada uno de estos clúster conforma un modelo de gestión de recursos humanos.

El primer modelo está integrado por 31 empresas, que representan el 25,2% del total de la muestra en el que casi todos los factores puntuaron por encima de 2,5, a excepción del factor OA02 (2,19). El segundo modelo lo integra el 47,97% de las empresas y en él solo un factor se encuentra por encima de 2,5, el factor C01, los demás factores promedian entre 1,4 y 2,4. El tercer modelo lo conforma el 26,83% de las empresas en estudio, en este modelo existen tres factores puntuando por encima de 2,5, son ellos C02; OPC01 y OPC02 con 3,5; 3,2 y 3,4 respectivamente.

4.3 ESTRATEGIA EMPRESARIAL: CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

Para el presente estudio se indagó por los aspectos estratégicos de las empresas según el modelo propuesto por Miles & Snow y de acuerdo con sus factores competitivos. A continuación se presenta una descripción general según ambos modelos:

4.3.1 Caracterización según modelo de Miles y Snow.

En el cuestionario se incluyó una alternativa, para que a partir de cuatro descripciones de cómo responden algunas organizaciones a los cambios del entorno, los encuestados se autclasificaran en un continuo de 0 a 7, de tal manera que quienes se ubiquen en los valores 1-2 se están identificando con ***estrategias prospectivas***, entre 3-4-5 con ***estrategias analizadoras***, entre 6-7 en ***estrategias defensivas*** y los que marcaron 0 no tienen una tendencia

estratégica claramente definidas (Valle, *et. al.* 2000). Esta clasificación corresponde a la propuesta de Miles y Snow (1978). Los resultados se presentan en la tabla 18.

Tabla 18. Clasificación de las empresas según Modelo de Miles y Snow

	X	S.D.	Estrategias			
			1-2	3-4-5	6-7	0
No. Empresas	3,51	1,87	36	60	20	7
Porcentajes			29,20%	48,80%	16,30%	5,70%

Fuente: Resultados de la investigación

Según los datos de la Tabla 18 se observa un predominio de la estrategia analizadora en las empresas objeto de estudio, la cual se caracteriza por mantener un núcleo estable, innovar en el perímetro y representar un término medio entre los otros dos tipos de estrategias mejorando los costos; en su orden el 29,2% persiguen una estrategia prospectiva, el 16,3% una estrategia defensiva y tan solo el 5,7% no muestran una estrategia claramente definida.

4.3.2. Caracterización de la estrategia según sus factores competitivos.

Como se observa en la tabla 19 y gráfico 2 hay cuatro factores que las empresas altamente valoran para su competitividad al establecer su estrategia empresarial según puntuaciones asignadas iguales o superiores a 4,5 en una escala de 1 a 5, los cuales son en orden de importancia de mayor a menor: calidad del producto, productividad del negocio, esfuerzo para establecer procedimientos de control de calidad del producto y esfuerzo por la reducción de costos. De igual forma se observa también que hay tres factores de poca importancia para ellos en este sentido y son: esfuerzo por mejorar la calidad de la publicidad, promoción y

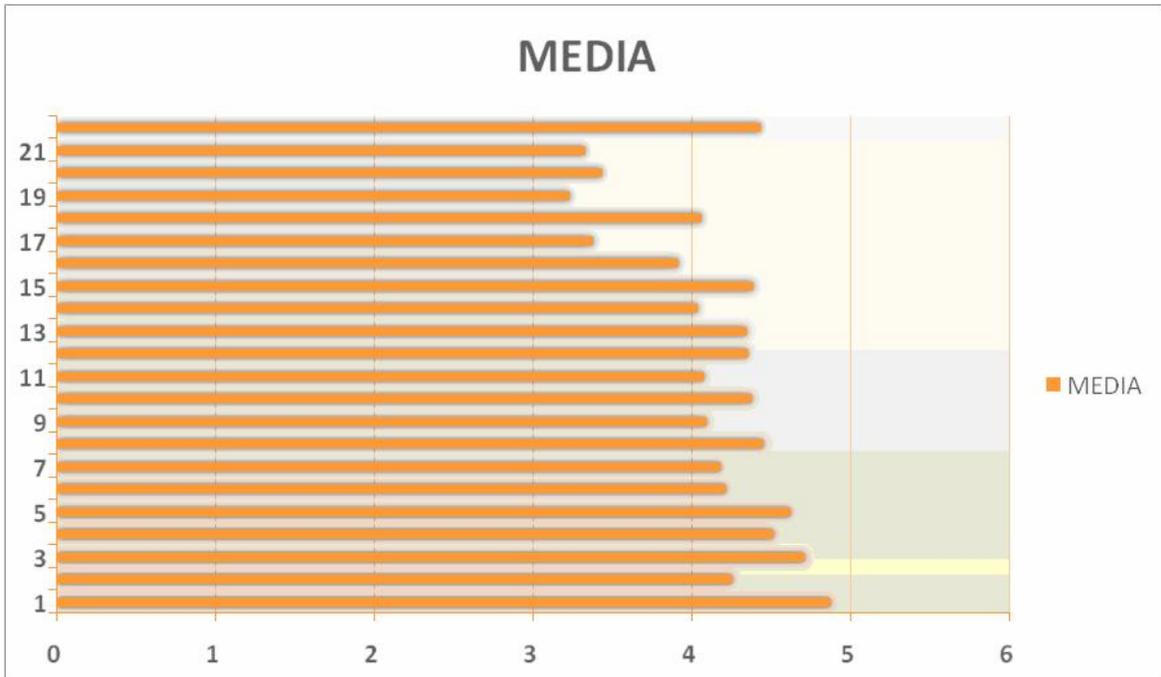
publicidad por encima de la media del sector, especialización en segmentos geográficos y productos en segmentos de alto precio, los cuales puntúan por debajo de 3,5.

**Tabla 19. ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS
(promedio y desviación Estándar)**

Factores Competitivos	N	Media	S. D.
1. Calidad del producto	123	4,870	0,461
2. Desarrollo de nuevos productos	123	4,252	0,865
3. Productividad del Negocio	123	4,707	0,610
4. Esfuerzo continuo de reducción de costos	123	4,512	0,728
5. Esfuerzo riguroso en establecimiento de procedimientos de control de calidad del producto	123	4,618	0,659
6. Precio	123	4,211	0,738
7. Gama amplia de productos	123	4,179	0,840
8. Esfuerzo por lograr una marca identificable	123	4,447	0,822
9. Influir en canales de distribución	123	4,089	0,967
10. Esfuerzo por mejorar la validez de las materias primas	123	4,374	0,772
11. Innovación en proceso fabricación	123	4,073	0,968
12. Capacidades amplias de servicio al cliente	123	4,350	0,868
13. Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado	123	4,341	0,787
14. Mantenimiento de niveles bajos de inventario	123	4,033	0,789
15. Mejora de los productos existentes	123	4,382	0,763
16. Innovación en técnicas y métodos de marketing	123	3,911	0,975
17. Promoción y publicidad por encima de la media del sector	123	3,374	1,169
18. Capacidad para fabricar productos especializados	123	4,057	0,935
19. Especialización en segmentos geográficos	123	3,228	1,227
20. Productos en segmentos de alto precio	123	3,431	1,056
21. Esfuerzo por mejorar la calidad de la publicidad	123	3,325	1,211
22. Esfuerzos para alcanzar una reputación	123	4,431	0,780

Fuente: Resultados de la investigación

Gráfico 2. Perfil Estratégico de las empresas



Análisis Factorial para Estrategia Empresarial

Para establecer el perfil estratégico de las empresas del estudio se procedió a realizar un análisis de componentes principales y un análisis de clúster para identificar de manera más clara dicha orientación.

El análisis factorial se realizó a partir de los 22 ítems que conforman los factores competitivos en el cuestionario, se realizó mediante el método de análisis de componentes principales con rotación varimax, se tomaron solo aquellos valores propios iguales o superiores a la unidad, de igual forma se analizaron los ítems con un peso superior a 0,4.

Tabla 20. Matriz de componentes principales de factores competitivos

Factor	Componentes
--------	-------------

	1	2	3	4
1	0,49248919	-0,4884944		
2	0,56913563			
3	0,53017939	0,53861946	-	
4	0,49750621	0,55262314	-	
5	0,72978216			
6				
7			0,65107171	
8	0,71147937			
9	0,64933893			
10	0,7116149			
11	0,69290632			
12	0,75112638			
13	0,63242275			
14	0,56743153		0,50805911	-
15	0,70972222			
16	0,62273609	0,49778681		
17	0,58545166	0,60837457		
18	0,55168828			0,65767025
19	0,48820468		0,41291771	-
20	0,45943878	0,40336011		
21	0,54629005	0,66921388		
22	0,57058027			

(a) Método de Extracción: Análisis de Componentes Principales

4 componentes extraídos.

Fuente: Resultados de la investigación

Según la tabla 20 existen 4 factores, sin embargo con el criterio de agrupamiento solo se toman 3 que explican el 51,841% de la varianza total, dado que el cuarto factor solo agrupa un ítem, por lo tanto se descarta, en cuanto a los otros tres, se encuentra que el primer factor F01 denominado “**Innovación en productos**” está conformado por 15 de las 22 variables originales, el segundo factor F02

denominado “**Eficiencia con énfasis en publicidad**” está compuesto por 4 variables y el tercer factor F03 denominado “**Diversidad en productos**” está compuesto por Gama amplia de productos. En la tabla 21 se presenta la composición de los factores estratégicos.

Tabla 21. Factores Estratégicos

FACTOR	DENOMINACIÓN	ÍTEMS QUE LO CONFORMAN
F01	Innovación en productos	1. Calidad del producto 2. Desarrollo de nuevos productos 5. Esfuerzo riguroso en establecimiento de procedimientos de control de calidad del producto 8. Esfuerzo por lograr una marca identificable 9. Influir en canales de distribución 10. Esfuerzo por mejorar la validez de las materias primas 11. Innovación en proceso fabricación 12. Capacidades amplias de servicio al cliente 13. Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado 14. Mantenimiento de niveles bajos de inventario 15. Mejora de los productos existentes 16. Innovación en técnicas y métodos de marketing 18. Capacidad para fabricar productos especializados 19. Especialización en segmentos geográficos 20. Productos en segmentos de alto precio 22. Esfuerzos para alcanzar una reputación
F02	Eficiencia con énfasis en publicidad	3. Productividad del Negocio 4. Esfuerzo continuo de reducción de costos 17. Promoción y publicidad por encima de la media del sector 21. Esfuerzo por mejorar la calidad de la publicidad
F03	Diversidad en productos	7. Gama amplia de productos

Fuente: Resultados de la Investigación

Para identificar el comportamiento de la estrategia empresarial a partir de sus factores competitivos en estas empresas, se procedió a realizar un análisis de clúster a partir de los 22 factores competitivos, este análisis se realizó a través del método k-means, se realizaron diferentes análisis no jerárquicos (5) y a través del análisis de sus diferencias se determinó la existencia de dos grupos con 71 y 52 empresas, obteniendo para cada uno de ellos el análisis de varianza (ANOVA) para verificar que dichos factores fueran significativos para cada uno de los grupos ($p \leq 0,05$) frente a lo cual se encontró que todos los factores son significativos para los clúster. En la Tabla 22 se presentan los resultados del análisis de varianza y en la tabla 23 se presentan los descriptivos (media y desviación) para cada clúster.

Tabla 22. Análisis de varianza para Clúster Estrategia Empresarial

FC	Clúster		Error		F	Sig.
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	gl		
1	0,913	1	0,207	121	4,419	,038
2	13,467	1	0,642	121	20,967	,000
3	3,187	1	0,349	121	9,121	,003
4	1,942	1	0,519	121	3,742	,055
5	9,776	1	0,358	121	27,341	,000
6	4,025	1	0,516	121	7,795	,006
7	11,158	1	0,619	121	18,024	,000
8	28,507	1	0,445	121	63,997	,000
9	37,725	1	0,631	121	59,832	,000
10	15,324	1	0,475	121	32,263	,000
11	27,642	1	0,717	121	38,579	,000
12	26,454	1	0,541	121	48,859	,000
13	11,720	1	0,528	121	22,179	,000

14	10,427	1	0,541	121	19,278	,000
15	15,934	1	0,455	121	34,988	,000
16	51,585	1	0,532	121	96,875	,000
17	78,195	1	0,732	121	106,788	,000
18	10,745	1	0,792	121	13,564	,000
19	38,145	1	1,202	121	31,726	,000
20	28,809	1	0,887	121	32,471	,000
21	82,991	1	0,793	121	104,601	,000
22	12,547	1	0,509	121	24,640	,000

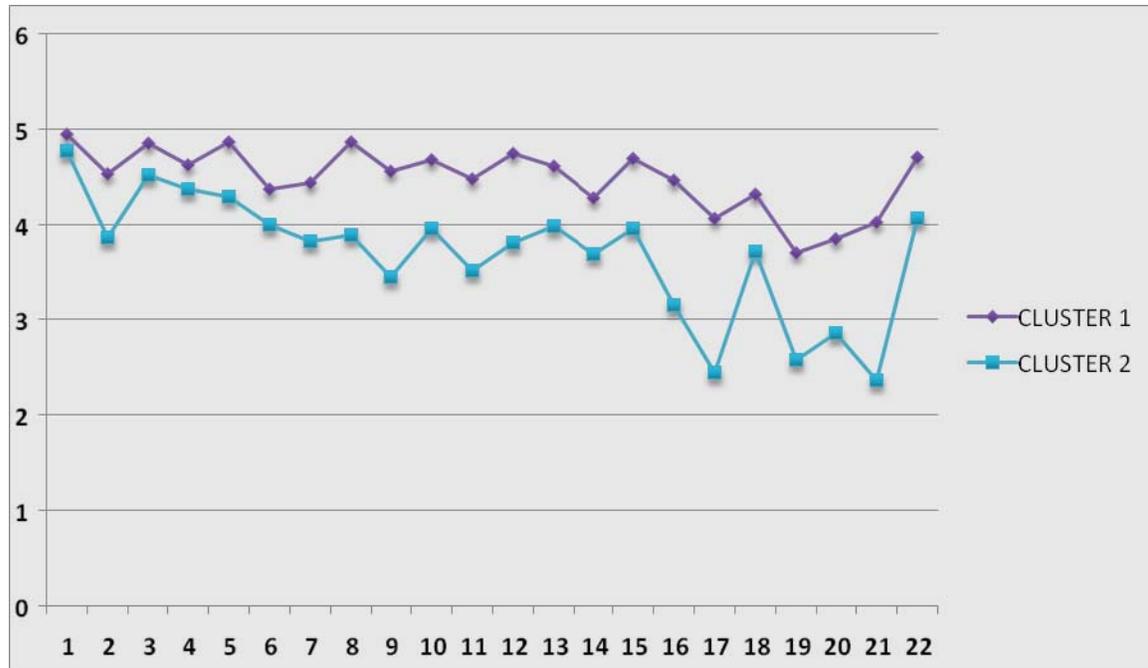
Fuente: Resultados de la investigación

Tabla 23. Descriptivos Clúster Estrategia Empresarial

F.C.	Clúster 1 N=71		Clúster 2 N=52	
	Media	SD	Media	SD
F01	4,943	0,232	4,769	0,645
F02	4,535	0,651	3,865	0,971
F03	4,845	0,364	4,519	0,804
F04	4,620	0,517	4,365	0,929
F05	4,859	0,389	4,288	0,800
F06	4,366	0,615	4,000	0,840
F07	4,437	0,691	3,827	0,901
F08	4,859	0,350	3,885	0,943
F09	4,563	0,603	3,442	0,998
F10	4,676	0,528	3,962	0,862
F11	4,479	0,652	3,519	1,057
F12	4,746	0,470	3,808	0,991
F13	4,606	0,547	3,981	0,918
F14	4,282	0,701	3,692	0,781
F15	4,690	0,495	3,962	0,862
F16	4,465	0,651	3,154	0,826
F17	4,056	0,791	2,442	0,938
F18	4,310	0,689	3,712	1,109
F19	3,704	1,047	2,577	1,161
F20	3,845	0,856	2,865	1,048
F21	4,028	0,845	2,365	0,950
F22	4,704	0,518	4,058	0,916

Fuente: Resultados de la investigación

Gráfico 3. Perfiles estratégicos de las empresas



Fuente: Resultados de la investigación

El gráfico 3 recoge el perfil obtenido por clúster para los factores competitivos que fueron significativos para los grupos, tanto el gráfico como la tabla 23 nos permite ver que el clúster 1 puntuó de manera superior al clúster 2, en el primero se observa claramente que en general los factores competitivos son altamente valorados, sin embargo, los factores competitivos mas valorados por este grupo de empresas son la calidad del producto, la productividad del negocio, el esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de control de calidad del producto y el esfuerzo por lograr una marca identificable (F01, F03, F05 y F08) y los menos valorados son la especialización en segmentos geográficos y los productos en segmentos de alto precio (F19 y F20), en consecuencia este grupo de empresas se clasifican en una estrategia denominada “Diferenciación en calidad”.

El segundo clúster está compuesto por empresas que valoran de manera significativa sobre el resto de factores competitivos, la calidad del producto, la reducción de costos, el precio y la reputación (F01, F04, F06 y F22) “Eficiencia en costos” este tipo de empresas se caracteriza por darle poco valor a sobresalir a través de la publicidad y al igual que el grupo anterior, por restarle importancia a la especialización en segmentos geográficos y productos de alto precio (F21, F17, F19 y F20).

4.4 RELACIÓN ENTRE PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL

4.4.1 Orientación estratégica y prácticas de recursos humanos

Con el fin de identificar la relación existente entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia perseguida por las grandes empresas colombianas se realizó un análisis de varianza ANOVA entre los factores que contienen el conjunto de prácticas y los dos tipos de estrategias identificadas en las mencionadas empresas; los resultados (ver tabla 24) nos muestran que a excepción de la dimensión de Aprovechamiento de personal, todas las dimensiones analizadas en el estudio guardan una relación contingencial con la estrategia perseguida por la empresa, sin embargo, no todos los factores que componen dichas dimensiones lo son, específicamente los factores contingentes son: la planeación de la capacitación (C01), el conocimiento de las expectativas de carrera (OPC02), el diseño y formalización de la valoración de personal (V01), la efectividad de la compensación (CP01) y la definición detallada de las responsabilidades y tareas de los empleados (OA01).

Tabla 24. ANOVA Estrategia y prácticas de Recursos Humanos

		Suma de Cuadrados	gl	Media Cuadrática	F	Sig.
Aprovisionamiento	A01	2,193	1	2,193	1,835	,178
	A02	,001	1	,001	,000	,988
	A03	1,733	1	1,733	2,206	,140
Capacitación	CO1	2,924	1	2,924	4,405	,038
	CO2	,129	1	,129	,166	,684
Oportunidades de Carrera	OPC01	4,522	1	4,522	3,127	,080
	OPC02	6,950	1	6,950	5,672	,019
Valoración	V01	12,202	1	12,202	13,882	,000
	V02	,124	1	,124	,116	,734
Compensación	CP01	9,342	1	9,342	8,652	,004
	CP02	1,740	1	1,740	1,148	,286
Otros Aspectos De Gestión Humana	OA01	4,915	1	4,915	6,169	,014
	OA02	3,837	1	3,837	2,455	,120
	OA03	3,197	1	3,197	3,175	,077

Fuente: Resultados de la investigación

4.4.2. Orientación estratégica y modelos de recursos humanos

A partir de la identificación (numeral 4.1.2) de los modelos de recursos humanos presentes en este tipo de empresas se definió una nueva variable denominada “sistemas de recursos humanos” correspondientes a la ubicación de las empresas en cada uno de los tres clústeres de gestión humana, de igual forma se hizo para determinar los perfiles estratégicos (numeral 4.2.2) se creó una variable denominada “Estrategia Empresarial” con dos valores equivalentes a los dos perfiles estratégicos hallados. Posteriormente se identificó una relación contingencial entre estrategia empresarial y sistemas de recursos humanos a partir de un análisis de ANOVA entre dichas variables frente a lo cual se halló una relación altamente significativa. Los resultados se presentan en la tabla 25.

Tabla 25. ANOVA Orientación estratégica – sistemas de Recursos Humanos

	Suma de Cuadrados	gl	Media Cuadrática	F	Sig.
Between Groups	3,919	1	3,919	7,896	,006
Within Groups	60,049	121	,496		
Total	63,967	122			

Fuente: Resultados de la investigación

Una vez identificada esta relación y con el fin de encontrar una tendencia de estos sistemas de recursos humanos frente a la estrategia empresarial se recurrió a la obtención de una tabla de contingencia (tabla 26) los resultados de dicha tabla muestran que las empresas que adoptan una estrategia empresarial de diferenciación por la calidad siguen el sistema o modelo 2 de recursos humanos (mediana estructuración) (39 empresas), mientras que las empresas que siguen una estrategia de eficiencia en costos poseen un sistema 1 y 2 de recursos humanos en mayor proporción.

Tabla 26. Relación Sistemas de Recursos Humanos- Estrategia Empresarial
Tabla de contingencia

		Sistemas de Recursos Humanos			Total
		Bajo desarrollo	Medio Desarrollo	Alto Desarrollo	
Estrategia Empresarial	Diferenciación por la calidad	10	39	22	71
	Porcentaje	14,084507	54,9295775	30,9859155	100
	Eficiencia en costos	21	20	11	52
	Porcentaje	40,3846154	38,4615385	21,1538462	100
Total	Cantidad	31	59	33	123
	% Estrategia Empresarial	25,203252	47,9674797	26,8292683	100

Fuente: Resultados de la Investigación

4.4.3 Orientación Estratégica y factores estratégicos

Finalmente con el interés de contrastar si la orientación estratégica está determinada por los factores competitivos, se realizó un análisis de ANOVA, para ello se definió una nueva variable denominada “Orientación Estratégica”, la cual podía tomar dos valores en función de que la estrategia fuera de “Diferenciación por calidad” (Valor 1) ó de “Eficiencia en costos” (Valor 2). La tabla 27 presenta los resultados obtenidos.

Tabla 27. Análisis de varianza ANOVA Estrategia-Factores Estratégicos

		Suma de Cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
F01	Innovación en productos	17,510	1	17,510	107,432	,000
F02	Eficiencia con énfasis en publicidad	37,050	1	37,050	210,366	,000
F03	Diversidad en productos	10,789	1	10,789	49,570	,000

Fuente: Resultados de la investigación

Como se observa en la tabla, los tres factores estratégicos identificados previamente, muestran diferencias significativas ($p \leq 0,05$) en relación con la estrategia perseguida por la empresa con lo cual podría afirmarse que la orientación de estos factores presentan una variación altamente significativa de acuerdo a la estrategia perseguida por la empresa.

5. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1 SISTEMAS O MODELOS DE RECURSOS HUMANOS

A partir del análisis de clúster realizado y descrito en el numeral 4.1.2 se identificaron tres modelos o sistemas de recursos humanos a saber, Modelo 1 “Bajo Desarrollo”, Modelo 2 “Mediano Desarrollo” y Modelo 3 “Alto Desarrollo”.

Modelo 1 “Bajo Desarrollo”: Se caracteriza por tener un sistema de aprovisionamiento poco adecuado para atraer, vincular, retener y retirar talentos, por cubrir sus vacantes con el personal de la empresa preferiblemente y por contratar indistintamente a su personal, es decir, no muestra una tendencia hacia la contratación a termino fijo o indefinido, presenta una alta planeación de la capacitación la cual se orienta al trabajo individual y especializado, no tienen formalizados sus planes de carrera y poseen un bajo conocimiento de las expectativas de carrera de sus empleados, en cuanto a su sistema de valoración del personal se encontró en este modelo que no hay una formalización de dicho sistema, sin embargo estas empresas si realizan evaluación más orientada hacia el individuo, su sistema de compensación es poco efectivo y poseen una alta diferenciación jerárquica del mismo; presentan además una alta y detallada definición de las responsabilidades y tareas de los empleados, ofrecen una alta seguridad en el empleo pero no le brindan mucha autonomía al trabajador.

Modelo 2 “Mediano Desarrollo”: este modelo se caracteriza por poseer un sistema de aprovisionamiento que le permite atraer y retener a la gente adecuada, prefieren cubrir sus vacantes con personal de la empresa y los contratos a término indefinido; tener una alta planeación de la capacitación pero sin una orientación y logro claros; contar con programas de desarrollo y formalización de carrera y además conocer las expectativas de carrera de los empleados; valorar a su

personal de manera individual, de igual manera compensarlo basado en el rendimiento y no posee una clara diferenciación jerárquica de la compensación, también tiene claramente definidas las responsabilidades y tareas de los empleados, brinda seguridad en el empleo y autonomía a los mismos.

Modelo 3 “Alto Desarrollo”: en este modelo el sistema de aprovisionamiento es adecuado para atraer y retener talentos, cubrir sus vacantes preferentemente con el personal de la empresa y contratar a sus empleados a término fijo, cuentan con una alta planeación de la capacitación orientada al trabajo colectivo y a lograr polivalencia; tienen un nivel medio de oportunidades de carrera, los empleados participan en el diseño de la valoración del personal la cual está orientada hacia el individuo, reconoce la posición jerárquica del trabajador al momento de remunerarlo y se privilegia su rendimiento un poco más que su comportamiento aunque también es tenido en cuenta para establecer su compensación, tiene altamente definidas las responsabilidades y tareas del trabajador, ofrece alta seguridad en el empleo y alta autonomía a los empleados.

A pesar de identificar diferencias entre estos modelos, también se encontró que hay factores que tienen un comportamiento similar en los dichos modelos son ellos las fuentes de reclutamiento, el sujeto de la valoración y sus criterios, las oportunidades de carrera, las diferencias retributivas según el nivel jerárquico, la definición de las responsabilidades y tareas y la seguridad en el empleo. Este comportamiento se puede explicar a partir de los patrones culturales del país, que se ven reflejados en la manera tradicionalista en que las empresas nacionales ejercen sus funciones, aún cuando hay estudios sobre el cambio que se está presentando en el tipo de contratación en las empresas colombianas, aún no se ve el reflejo de los procesos de subcontratación en este tipo de empresas y éste obedece más a factores económicos para reducir nómina que a encontrar la forma

de alcanzar su competitividad desarrollando y preocupándose más por el verdadero eje central del negocio. En el caso de la valoración tiene mucho que ver con que las empresas todavía no valoren o no encuentren la efectividad del trabajo en equipo y por ende su valoración deberá estar orientada al individuo para ver resultados concretos, por la misma tradicionalidad en el sistema de contratación se encuentra alta probabilidad de contar con buenas oportunidades de carrera en este tipo de empresas.

5.2 ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y FACTORES ESTRATÉGICOS

A partir del análisis de clúster de los factores competitivos, se evidenció la predominancia de dos grupos con estrategias competitivas diferenciadas en las empresas que hicieron parte del estudio, el primer grupo conformado por el 57,72%, es decir, 72 de las empresas estudiadas fue clasificado con una estrategia denominada “Diferenciación por la calidad” con la cual intentan distinguir sus productos a partir de la calidad, sobresaliendo frente a sus competidores y el segundo, conformado por el 42,27% lo que equivale a las 52 empresas restantes con una estrategia denominada “Eficiencia en Costos”, con la cual buscan alcanzar eficiencia en la producción utilizando severos controles para obtener ventajas competitivas basadas en la reducción de costos.

De otro lado, a partir de la clasificación estratégica propuesta por Miles & Snow, las empresas se clasificaron en una estrategia Analizadora en su gran mayoría, la cual está caracterizada por mantener un núcleo estable, innovar poco en procesos y productos, buscar un equilibrio en su permanencia en el mercado, tratar de alcanzar ventajas competitivas a través de la eficiencia en procesos para optimizar costos y adaptación de las innovaciones realizadas por terceros. En parte esta

situación puede obedecer a los procesos de globalización, los cuales han afectado fuertemente la industria colombiana y en este periodo de recuperación deben buscar la forma de permanecer en el mercado a través de las estrategias en mención.

Estos hallazgos concuerdan con otros estudios realizados en Colombia, frente a lo cual se afirma que son muy pocas las empresas que persiguen una estrategia de innovación, bien por las condiciones económicas del país y la necesidad de atender los problemas del día a día en sus empresas, bien por el desconocimiento de las implicaciones que a futuro tendría para sus empresas desarrollar ventajas competitivas a partir de la innovación y que muy seguramente serían sostenibles en el largo plazo (Malaver y Vargas, 2004).

5.3 RELACIÓN ENTRE ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS EN COLOMBIA

De acuerdo con los hallazgos obtenidos y analizados en el numeral 4.3, En la presente investigación se encuentran evidencias de que existe relación entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia perseguida por las empresas, por ende se confirma que la hipótesis general H_0 en la que se afirma que las prácticas de recursos humanos que han desarrollado las empresas colombianas están asociados con la estrategia competitiva de la empresa queda comprobada.

Con respecto a la hipótesis H_1 Se confirma parcialmente, con esta hipótesis se pretendía comprobar la relación desde una perspectiva universalista, que existe asociación entre las prácticas de gestión humana (Aprovisionamiento, Capacitación, Oportunidades de Carrera, Valoración, Compensación y otros

aspectos de gestión humana) y la estrategia empresarial, es decir, el análisis independiente de cada práctica con respecto a la estrategia, para comprobar esto se recurrió al cruce de las mencionadas variables (las prácticas se analizaron de forma agrupada según sus componentes principales) encontrando que de los 15 factores que componen las diversas prácticas, 5 (1 de Capacitación, 1 de Oportunidades de Carrera, 1 de Valoración, 1 de Compensación y 1 de Otros aspectos de gestión humana) se relacionan con la estrategia, y para el caso de Aprovechamiento ningún componente se relaciona con la orientación estratégica de las empresas estudiadas. Lo que no permitió confirmar en su totalidad la hipótesis propuesta.

En el caso de la hipótesis H₂ no se pudo comprobar por el modelo Make y Buy por cuanto en Colombia no se presentan estos modelos desarrollados fielmente, por consiguiente se estableció la relación entre los modelos realmente adoptados por las empresas Colombianas y de acuerdo con los hallazgos encontrados, las empresas que poseen una estrategia de diferenciación por la calidad poseen un modelo o sistema de mediano desarrollo de recursos humanos, mientras que aquellas empresas que persiguen una estrategia de eficiencia en costos no muestran muchas diferencias entre los sistemas o modelos bajo y medio de desarrollo de recursos humanos, esta situación se presenta por la tradicionalidad que se ha dado en el desarrollo de las prácticas de recursos humanos en las empresas industriales estudiadas, sin embargo, si se establece la diferencia entre los modelos de bajo y alto desarrollo de recursos humanos con respecto a la estrategia se encuentra que si hay diferencias significativas frente a ambos modelos y podría afirmarse que las empresas que tienen una estrategia de diferenciación por la calidad tienen estructurados modelos de alto desarrollo de recursos humanos, mientras que las empresas que persiguen una estrategia de

eficiencia en costos poseen unos modelos de bajo desarrollo de recursos humanos. Ver tabla 26.

Los resultados encontrados en las grandes empresas nos permiten contrastar resultados obtenidos en otros contextos empresariales de nuestra región como son la mediana empresa caldense en la cual se carece de una alineación entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia empresarial (Calderón, Montes y Tobón, 2004), pero también se ha encontrado que la gestión humana si puede aportar a la formación de capacidades competitivas de las empresas, en el ámbito de las pymes (Calderón y Álvarez, 2006).

6. CONCLUSIONES

Se comprobó que existe relación entre las prácticas de gestión humana – coherencia interna – dichas prácticas se encuentran configuradas en tres modelos denominados “Bajo desarrollo de recursos humanos”, “Desarrollo medio de recursos humanos” y “Alto desarrollo de recursos humanos”, aunque en su gran mayoría las empresas estudiadas se encuentran inmersas en un modelo de desarrollo medio de recursos humanos (59), los otros dos modelos están presentes en 31 y 33 empresas respectivamente.

Otra conclusión interesante que muestra la investigación es que a partir de una serie de factores competitivos con que cuentan las empresas, éstos se configuran indistintamente de acuerdo a la estrategia que persiguen dichas empresas, las configuraciones prevalecientes fueron la Innovación en productos, la eficiencia con énfasis en publicidad y la diversidad en productos. A partir de estos factores competitivos se encuentran diferenciados dos tipos de estrategias perseguidas por las grandes empresas industriales colombianas, a saber:

Hay una población significativamente alta (71) que poseen una estrategia de “Diferenciación por la calidad” y la otra restante (52) están desarrollando una estrategia de “Eficiencia en costos”, para el caso Colombiano no existen estrategias de innovación o por lo menos no se evidenció en el estudio, esta situación obedece a los problemas económicos que enfrentan las empresas frente a lo cual buscan brindar calidad en sus productos, productividad en el negocio y minimizar costos, entre otros, para permanecer en el mercado o para ingresar a mercados extranjeros.

Quizás la conclusión más relevante es el hecho de encontrar que existe relación entre casi todas las prácticas de recursos humanos y la estrategia empresarial en las empresas estudiadas, a excepción de la práctica de Aprovechamiento frente a la cual no se encontró evidencia de dicha relación. Por otra parte, además de haber consistencia entre las prácticas de recursos humanos, entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia empresarial, también se halló coherencia entre los diversos modelos o sistemas de recursos humanos y las diferentes estrategias perseguidas por las empresas en mención, de acuerdo a ello las empresas poseen un modelo o sistema de alto desarrollo de recursos humanos, persiguen una estrategia de diferenciación por la calidad mientras que aquellas empresas que cuentan con modelos o sistemas de mediano o bajo desarrollo tienen una estrategia de eficiencia en costos.

De igual manera se encontró que en todos los modelos de recursos humanos evidenciados en esta investigación, existen unas prácticas universalistas que se presentan de igual forma en todas las organizaciones de forma independiente con la estrategia perseguida por las mismas, son ellas las fuentes de reclutamiento, el sujeto de la valoración, las oportunidades de carrera, las diferencias retributivas según el nivel jerárquico, la definición de las responsabilidades y tareas y la seguridad en el empleo.

Como se planteó inicialmente la presente investigación brinda un aumento en el conocimiento sobre la estructura de los sistemas de gestión humana, sus prácticas más relevantes de acuerdo a la estrategia perseguida por las grandes industrias manufactureras en el país, con lo cual se ofrece información que le permitirá a las organizaciones colombianas, en especial a las áreas de gestión humana, analizar nuevas alternativas para tomar decisiones frente a las estrategias y nuevas formas de gestión que deberán adoptar en adelante con respecto a los objetivos trazados por las empresas, sin embargo estos resultados no solo son valiosos para los

gerentes generales y gerentes del área de gestión humana de las empresas colombianas, sino también para académicos, investigadores y consultores, quienes podrán seguir indagando por nuevas relaciones de la gestión humana con respecto a otros factores de interés como son la cultura organizacional, los resultados financieros y las capacidades tecnológicas, entre otros.

Aunque este estudio provee aportes relevantes al fortalecimiento de la investigación en el campo de la administración y específicamente de la gestión humana en Colombia, convendrían analizar estas relaciones en otros sectores, en otro tipo de empresas y más aún bajo otras perspectivas teóricas para permitir entender y mejorar las condiciones en que se desarrolla la gestión de los recursos humanos en Colombia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amit, R. y **Schoemaker**, P. J. H. (1993): "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 33-46.

Arthur, J. B. (1992). "The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 45, pp. 488-506.

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

Barney, J. B. (1995): "Looking inside for competitive advantage", *Academy of Management Executive*, vol. 9(4), pp. 49-61.

Barney J. and **Wright** P.M. (1998). On Becoming a Strategic Partner: the Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*, Vol. 37 No. 1, 31-46.

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

Burack, E., **Burack**, M., **Miller**, D., y **Morgan**, K. (1994). New Paradigm Approaches in Strategic Human Resource Management. *Group & Organization Management*, v19 n2 p141(19).

Cabuya, L. A. (1999). La gestión humana: algunos elementos para su análisis. En: Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, Universidad Nacional de Colombia No. 14 Julio-Diciembre. p. 137-151.

Calderón, G. (2003). Dirección de Recursos Humanos: Una visión panorámica. En: Revista Hombre & Trabajo. Asociación Colombiana de Gestión Humana. Manizales, Editores S.A. Pág. 5-10.

Calderón, G. (2005). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. Revista Cuadernos de Administración V.19 N° 31, p. 9-55.

Calderón, G. (2002); Estrategia y Competitividad. Modulo 1. Línea de profundización en Gerencia Estratégica de Talento Humano. Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales.

Calderón, G. y Álvarez, C.M. (2006). Características y sentido de las prácticas de gestión humana en las pequeñas empresas. Revista Universidad EAFIT, Vol 42, N° 142, p. 26-45.

Calderón, G. Montes, A. y Tobón, M.P. (2004). Prácticas de Recursos Humanos y Estilo Estratégico en la mediana empresa: La experiencia de las empresas de Manizales, Colombia. Revista Universidad EAFIT, Vol. 40, N°136 Octubre-Diciembre, p. 9-25.

Calderón, G. y otros. (2002); Gestión del Talento Humano y Estrategia Empresarial en Colombia. Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. Proyecto de investigación aprobado en convocatoria DIMA 2001. Investigación en curso.

Calderón G., Echeverri J.F., Hoyos C., Mejía A.M. (1998). La Gerencia del Talento Humano en las Empresas Medianas y Grandes del Occidente Colombiano: características, perfil y proyecciones frente a los retos de modernidad y competitividad. Síntesis del Estudio. Manizales, Universidad de Manizales.

Camelo C., Martín F., Romero P.M. y Valle R. (2000). La Estrategia Empresarial y la Gestión de los Recursos Humanos: un Estudio del Caso Español. *Estudios Financieros, Revista de Trabajo y Seguridad Social* No. 213. Diciembre.

Camelo C., Martín F., Romero P.M. y Valle R. (2004). Human resource management in Spain: Is it possible to speak of typical model?. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15 (6), p. 935-958.

Delery, J. E. y Doty, D. H. (1996): "Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions", *Academy of Management Journal*, vol. 39(4), pp. 802-835.

Dolan, S. Schuler, R. y Valle, R. (1999). Capítulo 1. La creciente importancia de la gestión de los recursos humanos, Capítulo 11. Aspectos estratégicos de la gestión de los recursos humanos. En: *La gestión de los recursos humanos*. Madrid, Edit. McGrawHill.

Doty, D H., Glick, W. H, Huber, G. P. (1993). Fit, equifinality and organizational effectiveness: A test. *Academy of Management Journal*. Briarcliff Manor: Dec 1993.Vol.36, Iss. 6; p.11-96.

Dyer, L. y Reeves, T. (1995): "HR strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go?", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 6, pp. 656-670.

Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (1996). *Gestión de Recursos Humanos*. España, Prentice Hall.

Gubman, E. (2000). Capítulo 1. Ejecución de la estrategia a través de la gente, Capítulo 2. Alinear los resultados del negocio y la estrategia, Capítulo 5. Construir una estrategia laboral. En: *El talento como solución*. Colombia, Edit. McGrawHill.

Huselid, M. A. (1995): "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, vol 38(3), pp. 635-672.

Huselid, M., Jackson, S., Schuler, R. (1997). Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal*. V.40, n1, p.171(18).

Jeréz, P. (2001). *La gestión de recursos humanos y el aprendizaje organizativo: Incidencia e implicaciones*. Tesis doctoral en Dirección y Gestión de Empresas. Almería (España), Universidad de Almería. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Malaver R., F. y Vargas P., M. (2004). Procesos de Innovación en la Industria Colombiana: Resultados de un estudio de Casos. *Cuad. Adm.*, Dic., vol.17, no.28, p.9-51.

Miles, R. E. y Snow, C. C. (1978): *Organizational strategy, structure, and process*, McGraw-Hill Book Company.

Miles, R. y Snow, C. (1984). Designing Strategic Human Resources Systems. En: *Organizational Dynamics*, V.13, P.36-52.

Nunally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. New York, Mc Graw Hill.

Pérez, L. F. (2002). Sistema Integral de Recurso Humano. *Revista Ciencia Administrativa* (Internet)

Pfeffer, J. (1998). La Ecuación Humana. La Dirección de Recursos Humanos Clave para la Excelencia Empresarial. Editorial Edipe.

Pfeffer, J. (1996). Capítulo 1. Fuentes de éxito sostenido, Capítulo 2. Lo que las empresas efectivas hacen con el personal. En: *Ventaja competitiva a través de la gente. Como desencadenar el poder del valor a través de la gente*. México, CECSA.

Rodríguez, J. y Ventura J. (2002). Tipos de estrategias y sistemas de gestión de recursos humanos: Un análisis de la industria manufacturera española. En: *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. Monográfico de Recursos Humanos*. Madrid, Civitas Editores, N° 12. Mayo-Agosto.

Schuler, R. y Jackson, S. (1987). Linking competitive strategy with Human Resource Management Practices. *Academy of Management Executive*. 1(3), 207-219.

Treacy, M. y Wieserma, F. (1996). Capítulo 4. La Disciplina de las empresas de excelencia operativa, Capítulo 6. La Disciplina de los líderes en producto y Capítulo 8. La Disciplina de las compañías que intiman con los clientes. En: La disciplina de los líderes del mercado. Colombia, Edit. Norma.

Ulrich, D. (1997). Recursos Humanos Champions. Como pueden los Recursos Humanos cobrar valor y producir resultados. Buenos Aires. Argentina, edit. Granica.

Ulrich, D., Losey, M. y Lake, G. (1998). El futuro de la dirección de recursos humanos. España, Edit. aedipe Gestión 2000.

Valle, R. (2003). La gestión estratégica de los recursos humanos. España: Prentice Hall.

Valle, R., Martín, F., Romero, P. y Dolan, S. (2000). Business Strategy, Work Processes and Human Resources Training: are they congruent?. *Journal and Organizational Behavior*. v21 p283 (14).

Wright, P., Snell, S. (1998). Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*. v23 n4 p756 (17).

Wright, P. & McMahan G. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*. v18 n2 p295(26).

Wright, P., Dyer, L. & Takla, M. (1999). What's Next? Key Findings from the 1999 State-of-the-Art & Practice Study. Patrick. *Human Resource Planning*, Dec, v22 i4 p12.

Youndt, M. A.; Snell, S. A.; Dean, J. W. Jr. y Lepak, D. P. (1996): "Human resource management, manufacturing strategy and firm performance", *Academy of Management Journal*, vol. 39(4), pp. 836-866.

ANEXOS ANEXO A

ENCUESTA A RESPONSABLES DE GESTIÓN HUMANA



I. Datos de Identificación

1. Nombre de la empresa: _____ . 2. Ciudad: _____

II. Información sobre recursos humanos

Las siguientes frases describen algunas características de cinco procesos de gestión humana. Por favor indique el punto (encerrando en un círculo el número correspondiente) hasta el cual cada frase describe su empresa. Ninguna de las descripciones es mejor que las otras; simplemente son diferentes:

Información sobre aprovisionamiento de personal. (Este aparte hace referencia a puestos de mandos intermedios y trabajadores en general):

1. Cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante, preferentemente se ofrece:	Al personal de la empresa	1	2	3	4	5	Al mercado de trabajo
2. Cuando se selecciona personal se prefieren perfiles de conocimientos y habilidades:	Específicos y especializados	1	2	3	4	5	Amplios y generales
3. El tipo de vinculación preferido por la empresa es:	Directa	1	2	3	4	5	Subcontratación
4. La empresa prefiere contratos:	A término indefinido	1	2	3	4	5	A término fijo
5. El sistema de aprovisionamiento de personal permite atraer, vincular, retener y retirar a la gente apropiada:	Totalmente cierto	1	2	3	4	5	Totalmente falso

Información sobre el sistema de capacitación.

6. Los programas de capacitación son planificados con antelación y con perspectivas acerca de las necesidades futuras:	Totalmente cierto	1	2	3	4	5	Totalmente falso
7. Puede afirmarse que los trabajadores de la empresa cuentan normalmente con una alta posibilidad de capacitación cada año:	Totalmente cierto	1	2	3	4	5	Totalmente falso
8. Los planes de capacitación se orientan preferentemente a lograr un aumento de la productividad:	Totalmente cierto	1	2	3	4	5	Totalmente falso
9. Los planes de capacitación están orientados preferentemente hacia:	Trabajo individual	1	2	3	4	5	Trabajo colectivo
10. Los planes de capacitación tratan preferentemente de:	Lograr especialización	1	2	3	4	5	Lograr polivalencia

Información sobre las oportunidades de carrera.

11. La empresa tiene diseñados (formalizados) planes de carrera para el personal:	Totalmente cierto	1	2	3	4	5	Totalmente falso
12. Se ofrecen programas de desarrollo con el fin de que los empleados aumenten sus posibilidades de promoción:	Totalmente cierto	1	2	3	4	5	Totalmente falso
13. Las personas conocen sus expectativas de carrera:	Totalmente cierto	1	2	3	4	5	Totalmente falso
14. Los jefes inmediatos conocen las aspiraciones de carrera de sus empleados:	Totalmente cierto	1	2	3	4	5	Totalmente falso
15. El criterio fundamental para decidir las promociones y los movimientos internos del personal son:	Rendimiento, capacidades y habilidades de las personas	1	2	3	4	5	Antigüedad en la empresa

Información sobre la valoración del personal.

16. La empresa tiene sistemas formales de valoración del desempeño de las personas:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
17. El desempeño es medido normalmente por resultados objetivos cuantificables:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
18. La evaluación del personal está orientada preferentemente:	Al individuo	1 2 3 4 5	Al grupo
19. El criterio predominante de evaluación del desempeño es:	Comportamiento individual	1 2 3 4 5	Rendimiento individual
20. Los trabajadores participan en el diseño de los sistemas de evaluación y en el proceso mismo de evaluación:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

Información sobre las compensaciones.

21. Los trabajadores reciben bonificaciones basadas en las ganancias de la empresa:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
22. Existe una fuerte relación entre la retribución al trabajador y su nivel de rendimiento:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
23. En la empresa una parte de las retribuciones está relacionada con el logro de objetivos organizacionales o de grupo:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
24. Las diferencias retributivas entre los diferentes niveles jerárquicos es muy fuerte:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
25. El sistema retributivo contribuye a la atracción y retención de talentos y logro de objetivos a largo plazo:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

Información sobre otros aspectos de gestión de recursos humanos.

26. La seguridad en el empleo está casi garantizada para los trabajadores de la empresa:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
27. A los trabajadores de la empresa se les permite tomar muchas decisiones relacionadas con su trabajo:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso
28. Las responsabilidades y tareas de los trabajadores están definidos de manera precisa y detallada:	Totalmente cierto	1 2 3 4 5	Totalmente falso

NOMBRE DE QUIEN RESPONDE LA ENCUESTA: _____

CARGO: _____

ANEXO B ENCUESTA DIRIGIDA A GERENTES



I. Datos de Identificación

1. Nombre de la empresa: _____.
2. Ciudad: _____.
3. No. de trabajadores (excluyendo directivos) que tiene la empresa bajo cualquier tipo de vinculación: _____.
4. Origen mayoritario del capital: Colombiano: ____ Extranjero: ____.
5. Actividad Principal: _____.

--	--	--

II. Información sobre la estrategia empresarial

A continuación se presentan descripciones de cómo responden a cambios del entorno 4 tipos de organizaciones. El cuarto tipo (D) incluye elementos de las otras tres (A.B.C), aunque ninguna de las descripciones refleje con exactitud su organización, busque similitudes.

Organización A: Realiza cambios y mejoras en los productos, servicios y mercados con relativa frecuencia, por lo tanto intenta ser la primera en desarrollar nuevos productos y servicios. A la larga, algunas de estas innovaciones pueden no tener éxito. Responde rápidamente a las primeras señales del mercado sobre nuevas necesidades y oportunidades.

Organización B: Mantiene una base relativamente estable de productos, servicios y mercados, mientras que al mismo tiempo, desarrolla de forma selectiva nuevos productos, servicios y mercados. En raras ocasiones es la primera en ofrecer nuevos productos y servicios o entrar en nuevos mercados. Sin embargo, haciendo un cuidadoso seguimiento de las organizaciones tipo A, la tipo B intenta imitarlas con menor coste o aplicando planes mejor concebidos.

Organización Tipo C: Ocupa un "nicho" o segmento en el que ofrece un conjunto relativamente estable de productos y servicios para un mercado relativamente estable. En general, no está en la vanguardia del desarrollo de nuevos productos, servicios o mercados, Tiende a ignorar los cambios que no impactan directamente sobre su campo de actuación. Se concentra en hacer el mejor trabajo posible en su campo de actuación.

Organización Tipo D: Puede operar en cada momento como cualquiera de las organizaciones anteriores y por tanto no puede ser claramente identificada como ninguna de ellas.

Por favor, marque el número que mejor refleje como actúa su organización actualmente.

A			B			C		D
1	2	3	4	5	6	7	0	

III. Información sobre los factores competitivos de la empresa.

A continuación marque con un círculo el nivel de importancia de los siguientes factores competitivos para el desarrollo de su estrategia.

Escala:

1 = Nada importante

2 = Poco importante

3= Importancia media

4 = Bastante importante

5 = Muy importante

Calidad del producto	1	2	3	4	5
Desarrollo de nuevos productos	1	2	3	4	5
Productividad del Negocio	1	2	3	4	5
Esfuerzo continuo de reducción del coste	1	2	3	4	5
Esfuerzo riguroso en el establecimiento de procedimientos de control de calidad del producto	1	2	3	4	5
Precio	1	2	3	4	5
Gama amplia de productos	1	2	3	4	5
Esfuerzo por lograr una marca identificable	1	2	3	4	5
Influir en los canales de distribución	1	2	3	4	5
Esfuerzos por mejorar la validez de las materias primas	1	2	3	4	5
Innovación en el proceso de fabricación	1	2	3	4	5
Capacidades amplias de servicio al cliente	1	2	3	4	5
Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado	1	2	3	4	5
Mantenimiento de niveles bajos de inventario	1	2	3	4	5
Mejora de los productos existentes	1	2	3	4	5
Innovación en técnicas y métodos de marketing	1	2	3	4	5
Promoción y Publicidad por encima de la media del sector	1	2	3	4	5
Capacidad para fabricar productos especializados	1	2	3	4	5
Especialización en segmentos geográficos	1	2	3	4	5
Productos en segmentos de alto precio	1	2	3	4	5
Esfuerzos para mejorar la calidad de la publicidad	1	2	3	4	5
Esfuerzos para alcanzar una reputación	1	2	3	4	5

NOMBRE DE QUIEN RESPONDE EL CUESTIONARIO: _____

CARGO: _____