

ESTRATEGIA
EMPRESARIAL
y gestión
Humana
EN EMPRESAS COLOMBIANAS

**ESTRATEGIA
EMPRESARIAL
y gestión
Humana**
EN EMPRESAS COLOMBIANAS

Gregorio Calderón Hernández

Profesor titular Universidad Nacional de Colombia

Claudia Milena Álvarez Giraldo

Profesora catedrática asociada Universidad Nacional de Colombia

Profesora de tiempo completo Universidad de Manizales

Julia Clemencia Naranjo Valencia

Profesora asistente Universidad Nacional de Colombia

Sede Manizales

Catalogación en la publicación Universidad Nacional de Colombia

Calderón Hernández, Gregorio, 1951-

Estrategia empresarial y gestión humana en empresas colombianas / Gregorio Calderón Hernández, Claudia Milena Álvarez Giraldo, Julia Clemencia Naranjo Valencia - Manizales : Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Administración, 2008

154 p. : il.

Incluye referencias bibliográficas

ISBN : 978-958-719-074-8

1. Administración de personal 2. Planificación de recursos humanos - Colombia 3. Planificación empresarial I. Álvarez Giraldo, Claudia Milena II. Naranjo Valencia, Julia Clemencia, 1964- II. Tít.

CDD-21 658.3 / 2008

***Estrategia empresarial y gestión humana
en empresas colombianas***

- © Universidad Nacional de Colombia
Sede Manizales
Facultad de Administración
- © Gregorio Calderón Hernández
Claudia Milena Álvarez Giraldo
Julia Clemencia Naranjo Valencia

ISBN: 978-958-719-074-8

Primera edición: octubre de 2008

Diseño de carátula

Ángela Pilone, UNIBIBLOS

Diseño y diagramación de páginas interiores

Ana Rita Rodríguez Rojas, UNIBIBLOS

Preparación editorial e impresión

UNIBIBLOS, Universidad Nacional de Colombia

Luis Ignacio Aguilar Zambrano, Director

Correo electrónico: diruniblo_bog@unal.edu.co

Bogotá, Colombia

Contenido

Introducción	9
1 La investigación: problema, justificación, objetivos y contexto	11
CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN.	14
El sector industrial colombiano	15
Modernización empresarial	18
2 Modelos de recursos humanos: una aproximación teórica	21
DE PRÁCTICAS INDIVIDUALES A SISTEMAS DE PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS	22
MODELOS O SISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS	25
APORTES DE LOS MODELOS DE RECURSOS HUMANOS A LAS ORGANIZACIONES.	28
MEDICIÓN DE LOS MODELOS DE RECURSOS HUMANOS	30
GESTIÓN HUMANA EN COLOMBIA	32
El conocimiento sobre gestión humana en Colombia	33
Las áreas de gestión humana en las organizaciones colombianas	43
3 Estrategia competitiva y su relación con los recursos humanos	47
ESTRATEGIA Y RECURSOS HUMANOS	48
TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES	50

PERSPECTIVAS PARA EL ANÁLISIS	51
MEDICIÓN DE LA ESTRATEGIA	54
ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN COLOMBIA	55
4 Aproximación al objeto de estudio: características metodológicas, hipótesis y condiciones de validez y confiabilidad	63
CARACTERÍSTICAS METODOLÓGICAS	63
Recolección de información.	63
Medición de la gerencia de recursos humanos.	65
Medición de la estrategia empresarial.	66
FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.	67
CONTRASTACIÓN EMPÍRICA: CONSISTENCIA, VALIDEZ Y CONFIABILIDAD	70
Consistencia de la muestra	70
Indicadores de validez y confiabilidad.	71
5 Orientación estratégica de las empresas colombianas	77
LAS ESTRATEGIAS DE LAS EMPRESAS SEGÚN EL MODELO DE MILES Y SNOW	77
CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS EN FUNCIÓN DE LOS FACTORES COMPETITIVOS	78
PERFILES ESTRATÉGICOS A PARTIR DE LOS RECURSOS ESTRATÉGICOS DE LAS EMPRESAS	79
ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA Y RECURSOS ESTRATÉGICOS	82
6 Modelos de recursos humanos en la empresa colombiana	85
CARACTERÍSTICAS DE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS: ANÁLISIS DESCRIPTIVO	85
PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS: ANÁLISIS FACTORIAL	89
MODELOS DE RECURSOS HUMANOS	92
7 Relaciones entre la estrategia y los recursos humanos en la empresa colombiana	97
ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA Y MODELOS DE RECURSOS HUMANOS.	97
ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA Y PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS	98
RELACIONES ENTRE ESTRATEGIAS Y RECURSOS HUMANOS	98

8	Conclusiones	101
	Referencias bibliográficas	105
	Anexo A. Cuestionarios	121
	ENCUESTA A RESPONSABLES DE GESTIÓN HUMANA	121
	ENCUESTA DIRIGIDA A GERENTES	126
	Anexo B. Tablas estadísticas	131

TABLAS

Tabla 1.	Colombia: crecimiento del PIB total e industrial. . .	15
Tabla 2.	Algunos indicadores de evolución del sector industrial colombiano	16
Tabla 3.	Efectos de los procesos de modernización en empresas colombianas.	17
Tabla 4.	Algunas prácticas empleadas por investigaciones en recursos humanos.	32
Tabla 5.	Factores competitivos	68
Tabla 6.	Información sobre la muestra/población	71
Tabla 7.	Empresas clasificadas según las estrategias de Miles y Snow	78
Tabla 8.	Interpretación de factores. Recursos estratégicos. .	80
Tabla 9.	Características del aprovisionamiento de personal .	86
Tabla 10.	Características del sistema de capacitación.	87
Tabla 11.	Características de las oportunidades de carrera . . .	88
Tabla 12.	Características de la valoración de personal	89
Tabla 13.	Características de las compensaciones	90
Tabla 14.	Características de otros aspectos de gestión humana	90
Tabla 15.	Principales características de los modelos de recursos humanos.	95
Tabla B1.	Relaciones entre sistemas de gestión de recursos humanos y tipos de estrategia	131

Tabla B2. Ítems de medición de los sistemas de gestión de recursos humanos	132
Tabla B3. Análisis Anova entre empresas que respondieron y las que no respondieron la encuesta	133
Tabla B4. Matriz de componentes principales cuestionario de gestión humana(a)	134
Tabla B5. Correlaciones (Pearson) componentes de gestión humana	137
Tabla B6. Correlaciones (Pearson) de factores competitivos.	138
Tabla B7. Correlaciones (Pearson) entre las dimensiones de gestión humana	141
Tabla B8. Matriz de componentes(a) factores competitivos	141
Tabla B9. Anova <i>cluster</i> factores competitivos.	143
Tabla B10. Análisis descriptivo por <i>cluster</i>	145
Tabla B11. Anova cluster recursos estratégicos-estrategia.	147
Tabla B12. Denominación de los factores de recursos humanos.	147
Tabla B13. Anova <i>cluster</i> gestión humana	149
Tabla B14. Descriptivos <i>cluster</i> de gestión humana (número de empresas, media y desviación)	150
Tabla B15. Anova orientación estratégica-modelos de gestión humana	151
Tabla B16. Relaciones entre <i>clusters</i> de estrategia y <i>clusters</i> de gestión humana	151
Tabla B17. Análisis de Chi-cuadrado para la tabla de contingencia	152
Tabla B18. Anova estrategia y prácticas de gestión humana.	152

GRÁFICOS

Gráfico 1. Indicadores de consistencia, validez y confiabilidad.	72
Gráfico 2. Valoración de los factores competitivos por parte de las empresas	79
Gráfico 3. <i>Clusters</i> de estrategias competitivas	81
Gráfico 4. Perfil de los modelos de gestión humana.	93

Introducción

El estudio de la gestión humana adquirió especial importancia a partir de las evidencias halladas por múltiples investigadores de la relación entre recursos humanos y la ventaja competitiva de las organizaciones (Barney y Wright, 1998; Camelo et ál., 2000; Lado y Wilson, 1994; Wright et ál., 1994, entre otros). Y esta relación fue posible a partir de los planteamientos iniciales de Devanna y sus colegas (1981) quienes abrieron una nueva perspectiva en el análisis de los recursos humanos: el análisis estratégico en este campo del conocimiento, y que posteriormente se ha constituido en base de la mayor parte de la investigación de esta disciplina (Wright y Snell, 1991; Wright y McMahan, 1992; Schuler y Jackson, 1987; Miles y Snow, 1984, para citar algunos).

Sin embargo, la mayoría de los estudios de esta índole se han concentrado en los países desarrollados; se desconoce el comportamiento de estas variables en países como Colombia, en los cuales la apertura a los mercados mundiales ha generado impactos significativos que pueden estar influyendo sobre la gestión empresarial y específicamente sobre la gestión de los recursos humanos.

Lo anterior motivó la investigación base de este libro, la cual contó con la financiación de la Dirección de Investigaciones de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales (DIMA), se realizó en el periodo 2002-2006 en las empresas industriales grandes localizadas en Colombia, bajo una perspectiva cuantitativa aplicando estrategias metodológicas propias de la investigación extensiva,

como la encuesta autoadministrada (postal y correo electrónico) con refuerzo telefónico (Sanabria, 1999).

De una población de 587 empresas se obtuvo una muestra de 199 cuestionarios válidos dobles, pues se aplicaron dos encuestas, uno orientado al área de gestión humana (preguntas propias del área) y el otro a la gerencia (preguntas de estrategia); se realizaron las pruebas de consistencia, validez y confiabilidad que se presentan en el capítulo 4 y para su análisis de llevaron a cabo pruebas de Anova y análisis multivariado propios del enfoque explicativo asumido en la investigación.

La investigación se sustentó en teorías de la gestión, específicamente en la gerencia estratégica del talento humano (Boxall, 1996; Camelo et ál., 2004; Delery y Doty, 1996; Kamoche, 1996; Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988; Pfeffer, 1994; Taylor et ál., 1996), y en la teoría emergente de estrategia denominada teoría de la firma basada en recursos (Wright et ál., 1994; Wernelfelt, 1984; Peteraf, 1993; Kamoche, 1996). Con el fin de hacer comparativo el estudio con el caso español se siguió la estructura de factores competitivos de Dess y Davis (1984) aplicada para conocer el modelo español (Camelo et ál., 2000 y 2004; Martín et ál., 2001 y Valle et ál., 2000). La estructura teórica, las hipótesis y la metodología se presentan en los capítulos 2, 3 y 4 respectivamente.

En los capítulos 5, 6 y 7 se describen e interpretan los hallazgos sobre la orientación estratégica de las empresas estudiadas, las características de la gestión de los recursos humanos y las relaciones entre estas dos variables, y en el capítulo 8 se resumen las conclusiones.

1

La investigación: problema, justificación, objetivos y contexto

La gestión de los recursos humanos es considerada importante para el éxito empresarial, pero se ha vuelto más relevante con el surgimiento del campo estratégico de la disciplina (Wright y McMahan, 1992), lo cual convierte al área ya no en una dependencia encargada de aspectos administrativos y operativos sino que le da el carácter de socio estratégico (Ulrich, 1997).

Por ello se espera que las decisiones de recursos humanos sean útiles no solamente en la reducción de costos sino también en la creación de valor organizacional (Becker y Gerhart, 1996) por cuanto impactan la productividad, los resultados financieros, la calidad y la supervivencia de las empresas.

De la literatura especializada se puede concluir que no son las prácticas aisladas las que generan las condiciones para que la gestión humana pueda convertirse en fuente de ventaja competitiva de la empresa (Arthur, 1994; Huselid, 1995), sino que son los sistemas o modelos de prácticas, actuando de manera integrada (ajuste interno) e interrelacionada con otros factores organizacionales como la estrategia o la cultura organizacional (ajuste externo), los que le dan la característica de capacidad organizacional (Lado y Wilson, 1994) y convierten la gerencia de recursos humanos en fuente de éxito empresarial (Wright y Snell, 1991; Becker et ál., 1997).

Para comprender lo anterior se asume la teoría emergente de recursos y capacidades (Barney, 1991; Wright et ál., 1994), según la cual existen unos recursos que se constituyen en fuente de capacidades organizativas, y entre los dos, recursos y capacidades, se conforma la base de la estrategia competitiva de la empresa (Camelo et ál., 2000).

A pesar de que existe una abundante literatura sobre la gestión de recursos humanos, se observa una relativa escasez de trabajos empíricos en el país que aborden las dos variables escogidas en esta investigación: gestión de recursos humanos y estrategia empresarial. Sobre esta base se presentan tres argumentos para justificar la investigación.

En primer lugar se analizó la estrategia competitiva a partir de los factores competitivos (Dess y Davis, 1984) buscando hallar la coherencia entre la estrategia y los recursos estratégicos por parte de las empresas; esta perspectiva ha sido empleada en estudios del modelo español (Camelo et ál., 2000, 2004).

En segundo lugar se analizaron modelos o sistemas de prácticas de gestión de recursos humanos, que es un campo menos explorado que el análisis de las prácticas independientes, y este análisis se hizo considerando tres perspectivas teóricas: universalista, contingencial y configuracional (Delery y Doty, 1996).

En tercer lugar, la contrastación empírica se hizo en empresas localizadas en un país en vías de desarrollo, con muy pocos estudios sobre gestión humana, cuyos resultados podrán compararse con los de países desarrollados que son predominantes en la literatura publicada. Es de anotar que las relaciones persona-organización, intervenidas por el Estado a través de regulaciones legislativas, se están modificando significativamente y pasan de una legislación proteccionista a una muy desregularizada, lo cual puede estar incidiendo sobre el modelo de recursos humanos (Gooderham et ál.,

1999); además las tensiones que se están originando en las empresas colombianas por los procesos de flexibilización, externalización y cambios de cultura empresarial, hacen que los resultados tengan un interés especial para los empresarios a la hora de tomar decisiones en aspectos relacionados con gestión de recursos humanos. Sobre el papel de la investigación en nuestros países (en proceso de desarrollo) se acoge lo expuesto por una investigadora colombiana:

El camino hacia la comprensión de nuestras realidades no sería a nuestro entender el de la elaboración de nuevos conceptos o de una nueva teoría para explicar una realidad que supuestamente es diametralmente diferente a la de los países industrializados, sino el de integrar metodológicamente los desarrollos conceptuales a los sistemas teóricos y evaluar críticamente su pertinencia para la explicación de situaciones particulares (Weiss, 1999: 11).

Dadas las anteriores consideraciones, la investigación se propuso dilucidar los siguientes interrogantes:

- ✓ ¿Cuáles son las características principales de las prácticas de gestión humana en las empresas industriales grandes localizadas en Colombia?
- ✓ ¿Cuáles son las estrategias de negocios predominantes en las empresas industriales grandes localizadas en Colombia y cuál es su relación con los factores competitivos?
- ✓ ¿Existen configuraciones o modelos de gestión de recursos humanos en el conjunto de empresas estudiadas?
- ✓ ¿Estos modelos responden a los principios de la gerencia de recursos humanos que plantea la literatura, específicamente a las perspectivas universalista, contingencial y configuracional?

- ✓ ¿Son estos modelos contingentes con la estrategia competitiva? ¿Lo son igualmente las prácticas de recursos humanos analizadas independientemente?

En concordancia, el objetivo central fue tratar de contribuir al estado del conocimiento de los modelos de recursos humanos y sus relaciones con la estrategia competitiva. Específicamente se trató de:

- ✓ Determinar los modelos de gestión de recursos humanos existentes en las empresas industriales grandes localizadas en Colombia y analizar su correspondencia con los principios teóricos reconocidos en la literatura sobre gerencia de recursos humanos.
- ✓ Establecer las estrategias competitivas presentes en las empresas estudiadas y su coherencia con los factores competitivos.
- ✓ Proporcionar evidencia empírica sobre las relaciones entre los modelos y las prácticas de gestión de recursos humanos encontrados en la industria colombiana y la estrategia organizacional.

CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

Considerando que la investigación se llevó a cabo en grandes empresas manufactureras colombianas, es pertinente hacer una caracterización general del sector industrial y presentar, así sea de manera esquemática, los procesos de modernización empresarial de los últimos años que permiten comprender mejor los resultados del estudio.

El sector industrial colombiano

El sector industrial colombiano, que en los últimos años ha aportado aproximadamente el 15% del PIB total, ha sido uno de los mayores generadores de empleo aunque con tendencia decreciente. La estructura productiva se ha concentrado en bienes de consumo no durable y bienes intermedios que constituyen cerca del 60% del total de producción industrial del país (Gómez et ál., 2004).

Desde comienzos de los años noventa el país inició un fuerte proceso de apertura a mercados internacionales que disparó las importaciones pero estancó las exportaciones, lo cual sumado a la pérdida de la capacidad adquisitiva en el mercado interior llevó a una crisis de la economía nacional, que afectó significativamente la dinámica del sector industrial (ver tabla 1).

Tabla 1. Colombia: crecimiento del PIB total e industrial.

Periodo	PIB	PIBi
1986-1990	4,3	5,2
1990-1994	4,3	5,4
1994-1998	2,8	1,5
1998-2000	-0,7	-2,2

Fuente: Banco de la República y Departamento Nacional de Planeación. Cálculos en Malaver (2002).

En general la década pasada deja una industria más abierta a los mercados internacionales, focalizada en los mercados externos por la caída de la demanda interna, que para lograr mantener algún nivel de competitividad se tuvo que concentrar en estrategias defensivas de racionalización y control de costos, apoyadas por

reformas laborales que flexibilizaron la contratación, el salario y la desvinculación de trabajadores, cuyos efectos se observan en la tabla 2, con unas altas tasas de crecimiento del valor agregado industrial y de la productividad del trabajo, pero decrecientes en personal ocupado y costo laboral unitario (Malaver, 2002). Se configuró, entonces, un mercado laboral de abundante mano de obra, poco calificada, poco costosa y con un alto desempleo estructural, que afecta de manera especial a poblaciones vulnerables como las mujeres, los jóvenes y las personas de estratos bajos (López, 1996).

Tabla 2. Algunos indicadores de evolución del sector industrial colombiano.

Indicadores	1990-1994	1994-1998	1998-2000
Valor agregado	7,6	2,9	5,2
Personal ocupado	3,1	-3,5	-0,3
Productividad del trabajo	4,4	6,6	5,5
Costo laboral unitario	-1,3	-2,2	-1,7

Fuente: Encuesta Anual Manufacturera. Cálculos en Malaver (2002).

Si bien en el año 2000 se inició una recuperación en la industria, esta perdió dinamismo en 2002, pues las ventas de las cinco mil empresas más grandes del país tan solo aumentaron en un 3,7% real, y se continuó destruyendo valor: por cada 100 pesos vendidos, 72 se dedicaron a cubrir el costo de ventas, 24 para gastos de operación e impuestos y 4 se dedicaron a costo de capital, frente a \$17 que fue el costo real de capital en ese año; en síntesis se destruyeron 13 pesos (revista Dinero No. 159). En estas condiciones el esfuerzo gerencial se centra en la reducción de costos fijos en un plazo inmediato y se posponen decisiones de inversión en capital humano y tecnología.

En este contexto se han generado dos situaciones: de una parte, el reconocimiento de que las estrategias de racionalización de costos

se agotaron y que las empresas requieren estrategias de innovación, diferenciación de productos y desarrollo de nuevos mercados que exigen personas más creativas y comprometidas con su empresa y su trabajo (características afectadas en los procesos de reducción de costos) y, de otra parte, una exigencia de cambio en la gerencia de recursos humanos a la que se le exige prepararse para los retos que implica una economía abierta y competitiva (Corpes, 1995; Calderón, 2003a). Esto convierte al sector en ideal para estudiarlo en sus relaciones de gestión de recursos humanos y estrategia.

Tabla 3. Efectos de los procesos de modernización en empresas colombianas.

Estrategias de modernización	Aspectos mejorados	Aspectos descuidados
Gestión de la producción	Integración departamental Ordenamiento espacial de equipos Mayores vínculos empresa-cliente	Células de trabajo Control de calidad, justo a tiempo Control estadístico de procesos Asistencia a proveedores
Organización de la producción	Simplificación de tareas Rotación de puestos Actualización en normas de tiempos y rutinas Inspección de calidad por parte de operarios	Desarrollo equipos de trabajo Reducción de jerarquías Control estadístico y manejo de inventarios por los operarios
Gestión de recursos humanos	Capacitación de operarios Capacitación mandos medios y gerentes Seguridad industrial	Participación de trabajadores Sistemas de remuneración Intercambio de información Efectos de la tecnología sobre las condiciones de trabajo

Fuente: elaborada con base en Cárdenas (1999).

Modernización empresarial

La apertura económica obligó a las empresas a desarrollar estrategias de modernización centradas en tres frentes: gestión de la producción, organización de la producción y gestión de recursos humanos (Cárdenas, 1999). En la tabla 3 se muestran los aspectos mejorados y los aspectos descuidados en estos frentes.

Las estrategias de externalización (Valero, 1999) complementadas con prácticas de flexibilización contractual y funcional (Dombois, 1999) contribuyeron a elevar la productividad, reducir costos y mejorar la calidad, pero trajeron como consecuencia inestabilidad laboral y pérdida de confianza en las relaciones capital-trabajo (Arango y López, 1999). La desregulación del trabajo conllevó más autonomía de la gerencia y del empresario sobre la fuerza laboral y debilitó significativamente los sindicatos: de 8% de afiliados a comienzos de los años noventa se llegó a 6% a finales de la década, cuando las negociaciones colectivas solo cubrían el 27,8% de la población ocupada (Cárdenas, 1999).

La pertinencia de una modernización de la cultura organizacional ha sido una constante desde el inicio de la apertura (Londoño, 1993). Se le critica al empresariado colombiano su visión cortoplacista, temor al riesgo y lo poco que valora el componente creativo del trabajador; así como las inconsistencias y ambivalencias entre un modelo marcadamente taylorista (jerarquizado y vertical) y un discurso participativo que apela al sentido de pertenencia de los trabajadores, a su flexibilidad y polivalencia (Mendoza, 1996; Urrea y Arango, 2000).

La necesidad de incursionar en mercados internacionales, si se quiere sobrevivir, también está haciendo tomar conciencia de la necesidad de desarrollar estrategias menos reactivas y centradas en la reducción de costos y más enfocadas hacia la innovación y el ciclo de vida del negocio (Mendoza, 1996), el uso intensivo del

conocimiento, políticas de recursos humanos que faciliten el logro de capacidades organizacionales orientadas hacia la creatividad y procesos dinámicos de innovación (Chaparro, 1998). En este contexto adquiere especial importancia el presente libro, pues conocer la realidad de la empresa colombiana en cuanto a las relaciones recursos humanos-estrategia facilitará la toma de decisiones para el empresario y abrirá nuevos espacios investigativos para los académicos.

2

Modelos de recursos humanos: una aproximación teórica

En este estudio se asimilan los modelos de recursos humanos a sistemas de prácticas de gestión de los recursos humanos, que son clasificados con algún criterio preestablecido y que, si bien están conformados por diversas prácticas, estas deben considerarse en interacción entre sí para lograr el objetivo que es propio del sistema: atraer, desarrollar y retener talentos que puedan incidir en la obtención de un desempeño superior en la organización.

En este sentido, no se trata de tipologías, en los términos de Doty y Glick (1994) sino más bien de sistemas clasificatorios, que serán construidos empíricamente a partir de análisis de cluster con base en la información suministrada por las fuentes primarias de investigación (Sheppeck y Militello, 2000; Bayo y Merino, 2002). Sin embargo, dado que se formularán hipótesis configuracionales, se hace necesario asumir una tipología teórica lo cual obliga a una revisión para conocer las características de las tipologías más utilizadas en la investigación en recursos humanos (Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988; Miles y Snow, 1984; Schuler y Jackson, 1987; Delery y Doty, 1996).

Si bien es cierto que el rol de la gestión de recursos humanos puede tener características de universalidad (como área funcional de una organización), también lo es que algunas prácticas pueden estar influidas por características idiosincrásicas nacionales (Gooderham et ál., 1999) y en general por los cambios en el ambiente

económico, social y político (Fombrun, 1982). Estas condiciones han llevado a los investigadores a proponer modelos por área geográfica, como modelo norteamericano, modelo europeo (Brewster, 1995), español (Camelo et ál., 2004) o por características del tipo de empresa, como modelos de recursos humanos de empresas multinacionales (Schuler et ál., 1993; Taylor et ál., 1996).

La comprensión de los modelos de recursos humanos es importante por cuanto a través de ellos se articula y comunica a los trabajadores la visión estratégica de la empresa, se logra la formación de capital humano y organizacional (Barney y Wright, 1998), se refuerza el alineamiento de la firma con su entorno (Lado y Wilson, 1994) y se facilita la obtención de resultados de desempeño superior (Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988).

En el presente capítulo se pretende identificar cómo se evoluciona de prácticas individuales a modelos o sistemas de recursos humanos, cuáles han sido los principales modelos identificados desde la teoría; y desde las contrastaciones empíricas y sus características, los aportes esperados por un modelo de recursos humanos, la manera como se miden estos modelos y las prácticas del modelo elegido.

DE PRÁCTICAS INDIVIDUALES A SISTEMAS DE PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS

La gestión de los recursos humanos es un fenómeno organizacional complejo, asociado a diversos campos del conocimiento como la Economía, la Sociología, la Psicología, la Gestión, la Antropología, entre otros, y está relacionado con factores como las características socio-político-económicas de cada momento histórico, la concepción dominante sobre el ser humano, las formas de organización del trabajo, la concepción del trabajo, la situación de las relaciones laborales, el mercado laboral, la finalidad

predominante de las organizaciones y las teorías con que se cuenta en los diversos momentos para interpretar el fenómeno.

La gestión de recursos humanos ha evolucionado, desde sus primeros antecedentes —las secretarías de bienestar a finales del siglo XIX, preocupadas por el bienestar físico y mental del trabajador (Barley y Kunda, 1992)—, pasando por los departamentos de personal dedicados a atender problemas propios de la eficiencia del taller (Ferguson, 1971), por los departamentos de relaciones industriales que se centraban en el manejo de las negociaciones colectivas y en “ser abogados de los trabajadores”, hasta la propia gerencia de recursos humanos (Miles y Snow, 1984) que pretende encontrar y optimizar las buenas prácticas o prácticas de alto rendimiento (U. S. Department of Labor, 1993) y que finalmente da un giro hacia lo estratégico, interrelacionando los recursos humanos con la estrategia de la empresa (Devanna et ál., 1981).

Las prácticas que inicialmente estaban centradas en aspectos propios de la función de recursos humanos, como reclutamiento, selección y entrenamiento, sistemas formales para compartir información con los trabajadores, diseño claro del trabajo, participación a nivel local, evaluación del desempeño, esquemas de promoción y compensación para el alto desempeño (Wright y McMahan, 1992), se ampliaron a aspectos relacionados con los procesos (trabajo flexible, círculos de calidad, enriquecimiento del trabajo, habilidades participativas) (Brewster, 1999) o de dirección de las personas más allá del control de la función de recursos humanos como la comunicación, el diseño del trabajo, la cultura y el liderazgo (Wright et ál., 2001).

Con el trabajo de Devanna et ál. (1981), quienes estudiaron el vínculo entre la estrategia de negocios y los recursos humanos, se dio inicio a un subcampo disciplinar denominado gerencia estratégica de recursos humanos, con amplia acogida entre los investigadores (Wright y McMahan, 1992; Wright y Boswell, 2002). Este

nuevo interés cambia el foco tanto de la práctica como de la investigación en recursos humanos, al pasar de un análisis micro de las prácticas a un análisis macro que enfatiza la coordinación o congruencia entre las diversas prácticas e intenta integrar las prácticas de recursos humanos con la estrategia del negocio y con el desempeño organizacional (Wright y McMahan, 1992; Delery y Doty, 1996; Wright y Boswell, 2002).

Inicialmente las prácticas no se estudiaron de manera integrada, sino que prevaleció un intento por asociar cada una de ellas con la estrategia: selección estratégica, compensación estratégica o evaluación estratégica, y poco se estudiaba una estrategia integral de recursos humanos frente a una estrategia de negocios (Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988; Wright y Snell, 1991).

La necesidad de mirar holísticamente la gestión de los recursos humanos llevó a la clasificación de las prácticas en categorías o grupos de prácticas, con lo cual surgieron los denominados modelos o sistemas de recursos humanos, que en términos de Lado y Wilson (1994) son un “conjunto diferente pero interrelacionado de actividades, funciones y procesos que apuntan a atraer, desarrollar y mantener (o desechar) los recursos humanos de una firma”.

Cuando se asume que este conjunto de políticas y prácticas están integradas con la estrategia y los objetivos organizacionales, se habla de un sistema estratégico de recursos humanos (Schuler y Jackson, 1987; Wright y McMahan, 1992) cuya premisa central es que de acuerdo con las estrategias adoptadas por la organización se requieren diferentes prácticas; en consecuencia muchas de las prácticas de recursos humanos se explican por su estrategia (Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988; Delery y Doty, 1996).

MODELOS O SISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

Son múltiples los intentos por construir modelos o sistemas de recursos humanos; a continuación se referencian algunos de ellos. Gooderham et ál. (1999) clasifican en dos categorías las prácticas de recursos humanos: el modelo calculador o duro en el que prevalece el interés del negocio frente al de las personas (consideradas un recurso económico más de la organización), donde las prácticas se orientan a buscar el ajuste estrategia-recurso humano, y el modelo colaborativo o blando, con un enfoque humanista, en el que las prácticas se orientan a fomentar la mutualidad y el consenso (compromiso, participación, comunicación, desarrollo de la visión corporativa).

Estas dos categorías con diversos nombres y características han sido constantes en varios estudios (Walton, 1985; Arthur, 1994; Lado y Wilson, 1994; Wright et ál., 2001): sistema de recursos humanos basados en el control, la minimización de costos, el incremento de la productividad y la eficiencia en las funciones tradicionales de personal (estandarización, especialización, formalización y rutinización del trabajo, uso de la autoridad jerárquica) frente a sistemas de recursos humanos basados en el compromiso (alta inversión en capacitación y desarrollo, oportunidades internas de carrera, trabajos amplios y flexibles).

Algunas categorizaciones no dicotómicas han planteado investigadores como Camelo et ál. (2004) quienes encontraron en la empresa española tres modelos: de baja definición en la gestión de recursos humanos, formalizado pero con una orientación restrictiva, y definido y abierto.

Lengnick-Hall y Lengnick-Hall (1988) en la revisión de literatura encontraron cuatro características comunes de los modelos de recursos humanos: enfatizan en la implementación más que en la formulación de la estrategia; se centran en encajar la gente con la

estrategia y no al contrario; se basan en los ciclos de vida de la organización o el producto como catalítico único del cambio; enfatizan encaje o congruencia pero no analizan situaciones de múltiples metas conflictivas o procesos de transición organizacional.

Otro esfuerzo en la construcción de modelos es la elaboración de tipologías, en el sentido expresado por Doty y Glick (1994), que identifican tipos ideales de recursos humanos asociados con otra variable, que en este caso ha sido la estrategia, y se desarrollan en función del desempeño organizacional. Cuatro de los modelos más utilizados en gerencia estratégica de recursos humanos son los de Miles y Snow (1984), Schuler y Jackson (1987), Lengnick-Hall y Lengnick-Hall (1988) y Delery y Doty (1996).

Miles y Snow (1984), asumiendo su propia clasificación de estrategias: prospectivas, defensivas y analizadoras (Miles y Snow, 1978), configuraron dos sistemas de recursos denominados “make o interno” y “buy o de compra”. El sistema interno se refiere a la adquisición de las habilidades necesarias de los empleados a través de las iniciativas de formación y desarrollo interno, las políticas de compensación se plantean desde la consistencia interna más que desde 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.

El sistema buy o de compra consiste en adquirir, del mercado, el capital humano, las habilidades, competencias y capacidades necesarias para la organización. 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, 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 permitan 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: importan más los resultados obtenidos que su antigüedad en la empresa; el sistema de compensación 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 distintas las conductas y habilidades necesarias para llevar a cabo cada estrategia.

Schuler y Jackson (1987) consideraron que la racionalidad que permite vincular la estrategia competitiva con las prácticas de gestión de recursos humanos son los comportamientos requeridos para el rol y, adaptando la clasificación hecha por Porter (1991), propusieron tres arquetipos de relaciones: para una estrategia de innovación se requieren prácticas que faciliten el comportamiento cooperativo e interdependiente, proclives al riesgo y orientadas al largo plazo; la estrategia de reforzamiento de la calidad demanda prácticas que faciliten un comportamiento altamente confiable por parte de las personas, que promuevan la identificación con las metas organizacionales, flexibles y adaptables al cambio; por último, para la estrategia de reducción de costos son necesarias prácticas que maximicen la eficiencia.

Lengnick-Hall y Lengnick-Hall (1988), por su parte, consideran que el constructo gerencia de recursos humanos tiene dos dimensiones: metas organizacionales y disponibilidad de recursos humanos, de tal manera que la matriz de estas dos variables genera cuatro escenarios que ellos denominaron: desarrollo (altas expectativas

de crecimiento y bajo nivel de acoplamiento entre estrategia y habilidades de las personas), expansión (altas expectativas de crecimiento y buen acople estrategia-habilidades), productividad (bajas expectativas de crecimiento y gran capacidad para implementar la estrategia) y redireccionamiento (bajas expectativas de crecimiento y bajo acople); a partir de estos escenarios, su hipótesis es que las empresas que formulan su estrategia integrando recíprocamente recursos humanos y estrategia competitiva tendrán mejor desempeño en el largo plazo que las que lo hagan de forma independiente o considerando una sola dirección en el encaje recursos humanos-estrategia. Los sistemas de recursos humanos para cada cuadrante están determinados por la cultura organizacional, el tipo de habilidades que requiere la firma y la industria, las metas organizacionales, las decisiones de inversión, la madurez de la industria y del producto.

Delery y Doty (1996) proponen un modelo interno y un modelo basado en el mercado similares a los de Miles y Snow. El primero sería apropiado para empresas con estrategias defensivas y se caracteriza por oportunidades internas de carrera, sistemas formales de entrenamiento, valoración basada en el comportamiento, compensación basada en la jerarquía, seguridad en el empleo, participación y trabajos bien definidos. El sistema basado en el mercado será más apropiado para empresas con estrategias prospectivas y se caracteriza por pocas oportunidades internas de carrera, pocas oportunidades de formación, valoración basada en resultados, sistemas para compartir ganancias, poca seguridad en el empleo, poca participación y trabajos ampliamente definidos.

APORTES DE LOS MODELOS DE RECURSOS HUMANOS A LAS ORGANIZACIONES

Determinar qué aportes hacen los modelos de recursos humanos a las organizaciones implica clarificar en primera instancia si las

prácticas de gestión humana aportan valor (ventaja competitiva y alto desempeño) y, clarificado lo anterior, establecer si agregan más valor las prácticas individuales o los sistemas integrados.

Las funciones clásicas de la gestión humana pueden aportar a la ventaja competitiva sostenida, si se orientan a atraer (procesos apropiados de reclutamiento y selección), retener (apropiados sistemas de compensación), desarrollar talentos (programas de motivación y compromiso: alineación de intereses) y fomentar equipos con capacidad de aprendizaje (Boxall, 1996); aportan a un mayor desempeño cuando se reorienta la dirección de la función, buscando responder a los problemas críticos de la organización (Ulrich, 1997; Beer, 1997; Mohram y Lawler III, 1998), y aportarán todavía más al desempeño superior de las firmas si actúan como sistemas de gestión humana integrados a la estrategia (Becker et ál., 1997).

Una forma de agregar valor es ayudar a construir la ventaja competitiva sostenida de la empresa; algunos autores (Wright et ál., 1994) consideran que son los recursos que aportan las personas los que tienen las características de valiosos, raros, relativamente inimitables e intransferibles, condiciones exigidas a los recursos para que aporten a la ventaja competitiva sostenida (Barney, 1991); por el contrario, otros consideran que las prácticas y especialmente los sistemas integrados de prácticas (modelos) se constituyen en fuente de ventaja competitiva sostenida.

Según Barney y Wright (1998), si bien los recursos humanos tienen las características mencionadas, estas solamente pueden aprovecharse si se cuenta con un capital organizacional (entre otros aspectos, un apropiado sistema de prácticas de recursos humanos) que les sirva de soporte. Y adicionalmente consideran que la función de gestión humana alcanza este cometido cuando logra volverlos valiosos (si ayudan a reducir costos o a aumentar la diferenciación), escasos (a través de procesos de formación y desarrollo) e inimitables (desarrollando características culturales

idiosincrásicas). Por su parte, Becker et ál. (1997) afirman que un sistema de dirección de recursos humanos, que produce comportamientos de los empleados que se centran en actividades prioritarias del negocio, revierte a su vez en beneficios, crecimiento y validez final en el mercado.

Las prácticas de recursos humanos podrían ser fuente de ventaja competitiva sostenida siempre y cuando actúen como sistema de prácticas, por cuanto pueden ser únicos, causalmente ambiguos y sinérgicos en la manera como refuerzan las competencias de la firma, y por lo tanto inimitables (Lado y Wilson, 1994); en general, la relativa inimitabilidad y transferencia de los sistemas de recursos humanos ha sido defendida por múltiples investigadores de este campo disciplinar (Wright y Snell, 1991; Wright y McMahan, 1992; MacDuffie, 1995; Snell, Youndt y Wright, 1996).

Otro aporte de las prácticas es lograr efectos sobre el desempeño superior de la empresa, afirmación sustentada en un gran número de estudios sobre recursos humanos (Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Delaney y Huselid, 1996; Delery y Doty, 1996; Ichinowski et ál., 1997; Huselid et ál., 1997) en los cuales se ha comprobado, además, que son más efectivas las prácticas cuando se consideran como sistemas que individualmente.

MEDICIÓN DE LOS MODELOS DE RECURSOS HUMANOS

No existe acuerdo sobre las prácticas de recursos humanos que pueden considerarse estratégicas, ni los subconjuntos de estas que deben integrarse para conformar un modelo o sistema determinado.

A partir del análisis de los grupos de mejores prácticas de seis autores mencionados por Youndt et ál. (1996) conjugados con otros autores revisados para la presente investigación (Watson, 1985;

Delery y Doty, 1996; Berg, 1999; Osterman, 1994; Camelo et ál., 2004), dichas prácticas se clasifican en tres grandes grupos: prácticas que se corresponden con la función de dirección de los recursos humanos (reclutamiento y selección, formación y desarrollo, carrera, evaluación y compensación), prácticas relacionadas con el entorno del puesto de trabajo (enriquecimiento del puesto, rotación de puestos, diseño del trabajo, círculos de calidad, grupos o equipos de trabajo, sistemas de comunicación) y prácticas orientadas a incrementar la motivación y el compromiso de los trabajadores (mecanismos de participación, información compartida, incentivos, diferenciación de estatus, calidad de la dirección y ajuste persona-organización).

En la presente investigación la elección de las prácticas se hizo con base en dos criterios; de una parte, interesaba establecer si en la realidad de la empresa colombiana existen modelos de dirección de recursos humanos y por lo tanto se escogen prácticas relacionadas con la función del área responsable de gestión humana, procediéndose a comparar las prácticas empleadas en tres investigaciones (Delery y Doty, 1996; Camelo et ál., 2004; Yeung et ál., 1991) (ver tabla 4) sobre cuya base se eligieron cinco prácticas: aprovisionamiento (que incluye reclutamiento y selección), capacitación (entrenamiento, formación y desarrollo), oportunidades de carrera (promoción), valoración del personal y sistema de compensaciones.

Pero, de otra parte, como se formulan hipótesis configuracionales, interesa contar con un modelo ideal de recursos humanos y para tal fin se acogió el propuesto por Delery y Doty (1996) dado que integra otros modelos anteriores como el de Miles y Snow (1984) y fue utilizado para contrastar dos variables que también serán testadas en la presente investigación (estrategia y factores competitivos). Para constatar la existencia de este modelo se agregaron, bajo la casilla de “otros aspectos de gestión de recursos

Tabla 4. Algunas prácticas empleadas por investigaciones en recursos humanos.

Camelo et ál. (2004)	Delery y Doty (1996)	Yeung et ál. (1991)
Formación	Entrenamiento	Desarrollo
Carrera	Oportunidades internas de carrera	Recompensas
Remuneración	Compartir ganancias	Aprovisionamiento
Reclutamiento y selección	Valoración orientada a resultados	Valoración del desempeño
Valoración de personal	Descripción del trabajo	Diseño organizacional
Diseño del trabajo	Participación Seguridad en el empleo	Comunicación

Fuente: elaborado a partir de Delery y Doty (1996), Camelo et ál. (2004) y Yeung et ál. (1991).

humanos”, tres preguntas asociadas a seguridad en el empleo, participación y diseño del trabajo.

GESTIÓN HUMANA EN COLOMBIA¹

La investigación en gestión en Colombia, en general, es incipiente y reducida, y existen grandes vacíos tanto en las temáticas como en la conformación de comunidad académica y en la respuesta a las necesidades de las empresas y de las regiones (Malaver, 1999).

¹ Algunos aspectos de este acápite se publicaron como avance de investigación en Calderón et ál. (2007).

La situación es aún más crítica cuando se trata de áreas específicas de la gestión, como es el caso de la gestión humana.

Aunque no es objetivo central de este estudio hacer un diagnóstico sobre la gestión humana en el país, se considera pertinente llevar a cabo una revisión de la documentación publicada al respecto, con el fin de obtener una visión sobre el estado actual del conocimiento en el tema y lograr alguna caracterización básica sobre las áreas de talento humano en el país, que facilitan la comprensión del valor agregado por las áreas responsables de dirigir las personas en las organizaciones.

El conocimiento sobre gestión humana en Colombia

Una revisión de trabajos académicos publicados en libros y revistas nacionales permite la identificación de corrientes de pensamiento, algunas más estructuradas que otras, sobre la gestión humana; estas corrientes se clasificaron en tres perspectivas: sociológica, humanística y estratégica.

Perspectiva sociológica

Se encuentra, en primera instancia, una serie de estudios sobre el trabajo adelantados por investigadores de la sociología industrial y del trabajo, centrados especialmente en las relaciones industriales y sus diversas interrelaciones (régimen salarial, formas de contratación, condiciones de trabajo y control, modos de regulación del conflicto y negociación). Según Arango y López (1999: 18-19), los estudios en el contexto colombiano se han concentrado en “aquellos conflictos con impactos fuertes sobre el movimiento sindical y pocos abordan la comprensión de los conflictos cotidianos en el trabajo... además de vacíos en el abordaje de las

relaciones industriales a nivel microsocia y su interrelación con lo macrosocia².

En general los estudios desde esta perspectiva están muy orientados a comprender los fenómenos que ocurren dentro de la empresa contextualizados en una realidad socia nacional; sobresalen investigaciones sobre temas como la reestructuración productiva y sus impactos sobre el trabajo y el empleo (Dombois, 1997), reorganización de procesos laborales orientada a aumentar la productividad y la calidad, flexibilización del trabajo y descentralización de procesos de decisión (Valero, 1999), cambios en las relaciones laborales (López, 1999) y comprensión del fenómeno sindical (Cárdenas, 1999).

Algunos estudios en esta perspectiva han abordado la gestión empresarial y sus estrategias como objeto de análisis; tal vez Weiss y su equipo de investigadores en el proyecto “Condiciones de trabajo en la industria colombiana”, adelantado en la Universidad Nacional, son los que de manera sistemática se han aproximado a dicho tema. Algunos resultados se presentaron en Weiss y Castañeda (1992), Weiss (1994, 1997).

La mirada sociológica concibe la empresa como una unidad o campo de relaciones sociales, en el que intervienen actores (empresarios, directivos y trabajadores) con valores, intereses, estrategias y proyectos de vida, lo cual genera unas estructuras técnicas, organizativas y estratégicas, que a su vez orientan acciones empresariales regidas básicamente por un interés de rentabilidad (Weiss, 1997):

2. En el país se creó la Red de Estudios del Trabajo en Colombia en 1996, integrada por investigadores de cuatro universidades del país y el Centro de Estudios Sociales, CES.

La empresa y todo su entorno es vista como un campo de fuerzas en tensión dinámica y, por lo mismo, cambiante según las lógicas de las prácticas de los agentes envueltos en una relación laboral. Toda empresa es una relación social orientada hacia la producción de bienes y/o servicios en la que intervienen diversos agentes (trabajadores, empresarios, Estado) con intereses específicos, proyectos con algún sentido ético y estrategias determinadas; siendo el capitalismo el cuadro de referencia en el que se desarrollan las diferentes organizaciones empresariales, como orden socioeconómico e institucional (Urrea, 2003).

Esas relaciones se ven afectadas por cuanto en los años noventa el país acoge un nuevo modelo de desarrollo, reduciendo el papel del Estado en la actividad productiva, para lo cual se dictan medidas que buscaban mejorar la competitividad internacional de la economía, medidas tendientes, entre otros aspectos, a la privatización, la desregulación y flexibilización de los mercados de trabajo.

El nuevo contexto empresarial fruto del “modelo aperturista” y de los cambios provenientes de la globalización obligó a las organizaciones a buscar una mayor eficiencia vía incremento de la productividad del trabajo, racionalización, reducción de costos y mejoramiento de la calidad de los productos, lo cual llevó a un proceso de modernización empresarial en sus estructuras organizacionales y de gestión, inclusión de nuevas tecnologías, reestructuración y reorganización social de procesos productivos y del trabajo y nuevas políticas en la gestión de los recursos humanos (Calderón, 2002). Los resultados no siempre han sido positivos pues, si bien en algunos casos han logrado los fines propuestos, “el aumento de la incertidumbre e inestabilidad laboral que suelen acompañar estos procesos lleva al fortalecimiento de relaciones de baja confianza entre capital y trabajo, situación que entra en contradicción con los llamados a la construcción de una comunidad productiva” (Arango y López, 1999: 28).

Otro grupo de estudios desde la perspectiva sociológica y que pueden ayudar a comprender la gestión humana en Colombia están relacionados con la cultura organizacional que, en general, coincide en el enfoque teórico ya mencionado: empresas como espacios sociales en los cuales se realiza la acción empresarial la cual puede estar mediada por factores culturales como los valores y prácticas de las élites empresariales y directivas que inciden sobre los “procesos de trabajo y las formas de gestión y control de la población trabajadora” (Urrea y Arango, 2000: 42).

Algunas conclusiones interesantes para la gestión humana que arrojan estos trabajos son: el surgimiento de nuevos retos de negociación y de formación de la población trabajadora adecuados para un contexto de economías abiertas, distancia entre directivos y obreros signados por la desconfianza mutua, persistencia de un modelo de gestión jerarquizado y vertical que limita los aportes de los diferentes agentes intervinientes, a pesar de la incorporación de modas gerenciales que abogan por la participación de los trabajadores, y búsqueda de mecanismos de flexibilización y desregulación (Urrea y Arango, 2000).

Igualmente, Cárdenas (1999) encontró cambios en la organización de la producción, como simplificación de tareas y rotación de puestos de trabajo, entre otros, pero pocos desarrollos en cuanto a trabajo en equipo y reducción de jerarquías; y cambios en la gestión de recursos humanos, especialmente en lo relacionado con capacitación y seguridad industrial, pero a la vez halló resistencia a tener en cuenta las sugerencias de los trabajadores, a la adecuación de los sistemas de remuneración, al intercambio de información y a considerar los efectos de la tecnología sobre las condiciones de trabajo.

Esta perspectiva aporta una visión de gestión humana que trasciende las prácticas de recursos humanos y permite entenderla como un fenómeno organizacional complejo que demanda

comprensión sobre una diversidad de temáticas como: organización y gestión de los procesos productivos, comportamientos e intereses de los diferentes actores sociales que en ella intervienen, evolución y caracterización de los mercados laborales, todo ello ubicado en un contexto social que permite establecer relaciones entre la sociedad, el trabajo y la empresa.

Una consecuencia de lo anterior es que el valor agregado de la gestión humana debe ir más allá de las prácticas funcionales como seleccionar, contratar, formar y remunerar talentos y debe preocuparse por aspectos como trabajo en equipo, participación efectiva, organización del trabajo, relaciones directivos-trabajadores, transparencia en el manejo de la información, enriquecimiento del trabajo, entre otros.

Perspectiva humanista

Una segunda perspectiva teórica para comprender la gestión humana se puede hallar en un grupo de académicos colombianos que podrían catalogarse como “humanistas organizacionales”, la mayoría de ellos fuertemente influenciados por el humanismo radical de la Escuela de Altos Estudios Comerciales de Montreal.

En esta escuela la organización se concibe como una dimensión del capital social, dentro de la cual actúan sujetos humanos que tienen diferentes relaciones con dicho capital, según sean propietarios, trabajadores o administradores, lo cual a su vez permite comprender las relaciones de autoridad y poder y los tipos y sentidos de las adaptaciones que deberán llevar a cabo dichos sujetos para subsistir y permanecer en ella (Cruz, 2000).

Es en esta organización donde confluye la actividad humana en una interacción de dos subsistemas, el estructural-material (medios para la producción) y el simbólico (las personas con sus

valores, intereses, motivaciones y limitaciones, es decir, el ser humano en su integralidad), mediada por las relaciones de poder (Sánchez, 2000).

El concepto de “humanidad” lo asume esta escuela a partir del proyecto de modernidad según el cual toda persona es un ser digno de respeto y consideración, bajo los principios de igualdad y libertad, y precisamente la modernidad establece, también, que el trabajo conduce a la dignificación del ser humano, la satisfacción y la autorrealización personal. La organización debería, entonces, fundarse sobre principios humanos para poder contribuir coherentemente con la autorrealización de las personas que en ella laboran y con el bienestar social colectivo (Galvis, 2000).

Sin embargo, estos elementos se han convertido en ideales pues en las organizaciones se dan comportamientos inhumanos, se ha desarrollado una percepción marginal del ser humano y, bajo una perspectiva de homo economicus, prevalece la lógica económica y la racionalidad instrumental de la organización (Sánchez, 2000).

Lo inhumano es entendido como la incapacidad para comprender y aprehender al otro, es propio de la condición humana que tiende a ver la diferencia con el otro como una amenaza para su identidad, a lo cual se suma la existencia de intereses diferentes y se reafirma en la organización a través de las relaciones de poder (Cruz, 2002; Rojas, 2003).

En la organización la humanidad es reconocida solo parcialmente; en términos de Cruz (2002), la justa necesaria para que el trabajador se sienta comprometido con ella. Los actos inhumanos en la organización no se reflejan únicamente en el maltrato manifiesto, sino en diversas formas que impiden la aceptación del otro como igual (la manera en que el jefe se refiere al trabajador, el manejo de privilegios, los rituales en el trato, entre otros) (Carvajal, 2002).

Se ha considerado al ser humano una cosa u objeto de fácil manipulación, convertido en un recurso productivo, o a lo sumo en un ser regido por la racionalidad económica, que se comporta de manera eficiente solo porque ello le renta alguna compensación. Según Rojas (2003), el obrero como ser humano ha sido determinado y visto por el valor de mercado del producto.

La racionalidad instrumental de la organización se manifiesta: en la ausencia de un humanismo que busque el reconocimiento pleno de la humanidad en los actos de trabajo, debido a que se privilegia la legitimación en las fuerzas del mercado; en las relaciones de poder y autoridad que crean un sistema diferencial y jerárquico entre quien dirige y quien ejecuta; y en las decisiones administrativas determinadas por la finalidad económica que lleva a una lógica casi exclusiva de gestión de costos.

Bajo la perspectiva del humanismo, el capitalismo tiene comportamientos que hacen imposible lograr un respeto profundo y un reconocimiento del otro; es así como podría explicarse el uso manipulador de algunas técnicas de gestión participativa, la formulación de una ética más orientada al mantenimiento de las condiciones socio-empresariales que al desarrollo de relaciones de libertad e igualdad, y la finalidad predominantemente utilitarista del empresario.

Dado que los comportamientos inhumanos de los gerentes no ocurren por desconocimiento de ellos, la solución desde la gestión no puede limitarse a la generación de conciencia entre los directivos para lograr un trato más humano; bajo esta perspectiva teórica, al menos desde el humanismo radical, se requiere que el subordinado tome conciencia de lo inhumano en la organización, que la sociedad también lo haga y que la organización controle las situaciones inhumanas mediante instrumentos éticos, jurídicos y políticos: “Las organizaciones deben establecer programas de trabajo que busquen inhibir, desviar, controlar y reglamentar los

actos de las personas que participan de los actos de trabajo” (Rojas, 2003: 233).

Una visión más pragmática del humanismo (Merlano, 1998) centra el valor agregado del área de talento humano en actividades orientadas a enriquecer técnica y socialmente el trabajo, intervenir la cultura empresarial para hacer coherente el entorno empresarial con los fines del humanismo, incorporar en las políticas de personal temas relacionados con una administración a escala humana que promuevan la concepción del logro del bienestar basado en la búsqueda de la satisfacción integral de todas las necesidades humanas, como el fin fundamental de la sociedad y tener en cuenta la realidad nacional al tomar decisiones que afecten a personas, entre otras.

Perspectiva estratégica

Mientras que las perspectivas sociológica y humanística han construido escuela en el país, así sea incipiente, no puede afirmarse lo mismo de la corriente de pensamiento estratégico en gestión humana que recién en los últimos años ha comenzado a considerarse una alternativa de generación de conocimiento en este campo disciplinar. En algunos casos los trabajos provienen de empresas de consultoría, en otros de investigaciones sobre temáticas más generales como la estrategia, la tecnología y la competitividad y que analizan como una de sus variables el factor humano; y por último algunos trabajos académicos específicos sobre la gestión humana. En general se percibe una influencia del pensamiento anglosajón en el abordaje de estos trabajos.

Las investigaciones alrededor de esta perspectiva asumen la importancia de las personas para generar valor a la organización a través del incremento de la productividad, mejoras en el servicio al cliente e impacto en los resultados económicos de la empresa

(Calderón, 2003a); esto es ocasionado, entre otras cosas, por el surgimiento de un nuevo modelo tecnoeconómico que demanda cambios en la concepción de la empresa, el trabajo y su organización social y los modelos de gestión; este modelo parte de la base de que “las solas tasas de acumulación de capital físico no explican todo el crecimiento, sino que existe un alto grado de asociación entre el crecimiento económico y el desarrollo tecnológico y, en general, con el aumento del llamado capital humano” (Corpes, 1995: 7).

Esta situación es reconocida en el país desde el proceso de apertura, pues competir en economías abiertas requiere ventajas competitivas derivadas del conocimiento, la calidad de la fuerza laboral, la estructuración de procesos productivos, el estilo administrativo y la concepción sobre el ser humano dentro de las empresas. Estos aspectos influyen además sobre el nivel de vida, el bienestar, el compromiso, la lealtad, el trabajo en equipo y la posibilidad de desarrollo y autorrealización de las personas que laboran en ellas (Colciencias, 1996).

La formulación y el desarrollo de la estrategia para responder a los retos de competitividad, desde esta perspectiva, resaltan la importancia de valorar las personas y su desarrollo como condición del éxito empresarial, pues en nuestro medio ha hecho carrera la idea de que las personas son costosas y por lo tanto toda estrategia tendría por finalidad “reducir costos laborales”, lo cual se ha convertido en condición para ser competitivos.

Esto reviste especial importancia cuando se empieza a reconocer el aporte de los activos intangibles en la generación de valor, y podría afirmarse que la totalidad de dichos activos dependen de la persona y en especial de la posibilidad de motivar sus esfuerzos discrecionales para mejorar la calidad, la innovación, las redes de cooperación y la creatividad, que no están asociadas directamente al costo, sino a la diferenciación (Calderón, 2002).

La perspectiva estratégica de los recursos humanos conlleva cuatro aspectos clave: considerar la gestión del talento como un medio para lograr la ventaja competitiva de la empresa, pretender coherencia entre la estrategia de recursos humanos y la estrategia organizacional, garantizar congruencia entre las diversas prácticas de gestión de recursos humanos y medir los resultados de la gestión del área en función de los resultados de la organización (satisfacción del empleado, retención y aumento de clientes, generación de valor para el accionista, etc.) (Calderón, 2004).

Las investigaciones consultadas para esta revisión se relacionan con las características de la gestión humana en las empresas colombianas (Aon Consulting, 2002; Corpes, 1995, 2003a), el estudio de prácticas de recursos humanos y su relación con la estrategia (Pricewaterhouse, 2003; Calderón et ál., 2004), y la relación entre capital humano y competitividad (Malaver, 1998, Helmsing y Villa, 1998).

Un aporte de esta perspectiva es la valoración que se hace del área de gestión humana para el logro de los objetivos y metas estratégicas de la organización, la consideración de los activos intangibles (ligados estrechamente con las personas y sus competencias) como fuente de competitividad empresarial y la importancia de las prácticas de recursos humanos en el logro de resultados organizacionales. Una consecuencia de lo anterior es que las áreas responsables de esta función deben trascender su papel administrativo de realizar procesos operativos y enfocarse hacia la resolución de problemas críticos de la empresa.

Las áreas de gestión humana en las organizaciones colombianas³

Durante los años veinte y treinta del siglo pasado aparecen en Colombia las primeras reglamentaciones de carácter laboral, como el reconocimiento al derecho de huelga, la reglamentación de los accidentes de trabajo, el derecho a la sindicalización y la creación de dependencias oficiales encargadas de las relaciones obrero-patronales, entre otras, el Ministerio de Trabajo, Higiene y Previsión Social.

En consecuencia surgen los departamentos de relaciones industriales encargados de algunas prácticas de gestión humana como selección, evaluación y remuneración, pero su tarea central será dar un adecuado manejo a las relaciones legales con los trabajadores. La formación dada por diversas instituciones a quienes se responsabilizarían de estos departamentos y la conformación de la primera Asociación de Directores de Personal en la década de los cincuenta, llevaron a una tecnificación de la función la cual enfatizaba en las prácticas de selección, contratación y sistemas de remuneración (Cabuya, 1999).

En los años setenta y ochenta el modelo de desarrollo de sustitución de importaciones, que asumió el país, permitió a las empresas colombianas concentrarse en el mercado interno protegido, lo cual fortaleció una estructura industrial oligopólica, con poca preocupación por la productividad de los factores (la productividad total de factores durante el periodo 1983-1990 creció solo al 0,24% anual), en la que los costes eran frecuentemente trasladados al consumidor (Malaver, 1998).

Coincide el periodo, sobre todo en los ochenta, con la influencia de la escuela de las relaciones humanas y con los modelos participativos

³. Esta temática fue tratada en avances de la investigación publicados. Al respecto, ver Calderón (2003a, 2003b), Calderón et ál. (2004).

provenientes de otros países, especialmente del Japón; en consecuencia se da prioridad a planes de mejoramiento continuo, círculos de participación o de calidad, programas de “desarrollo organizacional”, que incidieron para el cambio de nombre del departamento de relaciones industriales o personal por el de departamento de recursos humanos (en algunos casos departamento de desarrollo) y en el interés de dicha área por otras prácticas como la formación y los planes de carrera, pero al parecer los resultados sobre las relaciones laborales, la productividad y el desempeño no fueron suficientemente significativos para el país (Dávila, 2001).

El modelo aperturista de la década de los noventa tuvo amplia incidencia (positiva en algunos casos, negativa en otros) sobre la gestión humana, como ya se planteó: quizás uno de los aspectos más sobresalientes fue el reconocimiento de la importancia del capital humano para el logro de la competitividad de las empresas a nivel internacional, lo cual conllevó una revaloración del estatus de la dirección de recursos humanos en las organizaciones y también un aumento en sus responsabilidades y por lo tanto en las exigencias de la alta gerencia que espera, de una parte, mejores resultados de la selección y la capacitación y, de otra, que se implementen prácticas más efectivas de evaluación y remuneración, a la vez que exige estrategias que permitan aprovechar el potencial de las personas, mejorar sus calificaciones, aumentar la motivación y la lealtad de los trabajadores y crear una cultura empresarial apropiada a las nuevas condiciones.

Al comenzar el tercer milenio, con una acentuada crisis económica y social y estrenando reforma laboral y pensional, las empresas están concentradas en hallar medidas de reducción de costos fijos pero posponen decisiones claves de inversión en capital humano, tecnología y desarrollo; algunas alternativas que se están volviendo comunes son las fusiones y las alianzas estratégicas para competir por nuevos mercados, mientras a nivel interno se siguen recortando gastos laborales y financieros (revista Dinero, 2002).

Esto tiene consecuencias inmediatas para la dirección de recursos humanos: de una parte, una tarea que está demandando considerable tiempo de los profesionales en gestión humana es el manejo de nuevas formas de contratación de manera que se pueda lograr mayor movilidad de la oferta laboral (contrato a término fijo, empleos temporales, cooperativas de servicios especializados, contratación de proveedores), a la vez que se contrarrestan los efectos sobre la motivación, el sentido de pertenencia, las relaciones de trabajo y en general sobre la productividad; de otra parte, se demanda del área estrategias para retener y motivar talentos en épocas de crisis.

3

Estrategia competitiva y su relación con los recursos humanos

El paso de la gerencia de recursos humanos a la gerencia estratégica de recursos humanos tuvo un gran impacto sobre los desarrollos teóricos y la aplicación de la gestión humana en las organizaciones (Wright y McMahan, 1992; Wright y Boswell, 2002). La teoría emergente de recursos y capacidades (Barney, 1991) suministró un fundamento significativo para que se reconociera a los recursos humanos como fuente de ventaja competitiva sostenida (Barney y Wright, 1998; Lado y Wilson, 1994).

Estos desarrollos también hicieron que se focalizaran muchas de las investigaciones de recursos humanos y de sus sistemas de dirección, en establecer su impacto sobre el desempeño organizacional (Arthur, 1994; Delery y Doty, 1996; Becker y Gerhart, 1996).

Teniendo en cuenta que en la presente investigación se buscan relaciones de los sistemas de recursos humanos con la estrategia competitiva de la empresa, en el presente capítulo se hace una revisión de las relaciones estrategia-recursos humanos, las perspectivas para su análisis y una síntesis de la teoría de recursos y capacidades que fue fundamento teórico de la investigación. Finalmente se presentan algunos criterios para la medición de estas dos variables en la investigación.

ESTRATEGIA Y RECURSOS HUMANOS

La literatura sobre estrategia se centró durante años en factores externos como fuente de ventaja competitiva, pero algunos estudiosos de esta disciplina empezaron a encontrar relaciones entre el desempeño financiero de la empresa y las características de algunos recursos (Penrose, 1959; Rumelt, 1974), lo cual desembocó años después en la perspectiva denominada visión de la empresa basada en recursos (Wernerfelt, 1984).

Los planteamientos de Barney (1991), quien aportó las características de los recursos para que se constituyan en fuente de ventaja competitiva sostenida, facilitaron un reconocimiento de la importancia estratégica de las personas en el logro del desempeño superior de la organización (Wright et ál., 1991; Wright et ál., 1994).

Las características de valiosos, raros o escasos, relativamente inimitables e insustituibles, pronto fueron constatadas como características de los recursos humanos (Boxall, 1996; Kamoche, 1996; Barney y Wright, 1998), recursos que además cumplían las condiciones de heterogeneidad e imperfecta movilidad entre empresas (Amit y Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Grant, 1991), indispensables para la teoría de recursos y capacidades.

Pero no basta con que existan recursos valiosos, escasos e inimitables, si no se cuenta con una estructura organizacional de soporte que permita utilizarlos (Barney y Wright, 1998), es decir, que la estructura para gestionar y dirigir esos recursos (capital organizacional) también se constituye en una fuente de ventaja competitiva sostenible y por lo tanto la gerencia de los recursos humanos se convierte en una capacidad estratégica indispensable para el éxito empresarial (Becker et ál., 1997; Lado y Wilson, 1994; Wright y Snell, 1991; McWilliams et ál., 2001).

Este vínculo entre estrategia y recursos humanos dio pie a la denominada gerencia estratégica de recursos humanos (Wright y McMahan, 1992), que en el campo gerencial se ha preocupado por desarrollar prácticas de gestión humana que potencien las características requeridas en las personas, y en el campo investigativo por constatar los efectos de dichas prácticas sobre el desempeño de la firma (Cabello y Valle, 2002).

Históricamente la preocupación de la dirección de recursos humanos se centraba en funciones operativas o de corto plazo y gerenciales o de mediano plazo, pero daba muy poca atención a lo estratégico o de largo plazo (Devanna et ál., 1981); la evolución hacia una perspectiva estratégica implicó considerar a las personas tanto en la formulación de la estrategia como en su ejecución (Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988), y además hizo necesaria la integración entre las prácticas de recursos humanos y su conformación en clasificaciones o configuraciones, al tiempo que dio más importancia al impacto de estas sobre el desempeño organizacional.

Aunque no hay un acuerdo sobre la pertinencia del ajuste entre estrategia y sistema de prácticas de recursos humanos para lograr un mayor desempeño (Wright y Snell, 1998; Becker y Gerhart, 1996; Wright, 1998), existe un esfuerzo significativo para construir relaciones sistémicas entre estas dos variables y poder establecer qué conjuntos de prácticas de recursos humanos son más apropiadas de acuerdo con la estrategia adoptada; y se ha encontrado evidencia de estas relaciones aunque con restricciones (Huselid, 1995; Delery y Doty, 1996; MacDuffie, 1995). En el capítulo anterior se presentaron las más utilizadas en gerencia de recursos humanos (Miles y Snow, 1984; Schuler y Jackson, 1987; Lengnick-Hall y Lengnick-Hall, 1988).

TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

La teoría estratégica que ha buscado explicar las diferencias en el desempeño de las empresas (Porter, 1991) y la visión de la firma basada en recursos partió del supuesto que los recursos controlados por la empresa y que tienen la capacidad de generar renta (Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993) integrados a la capacidad para desplegar y coordinar dichos recursos (Grant, 1991; Prahalad y Hamel, 1990) son la fuente para explicar tales diferencias en cuanto se constituyen en base para la ventaja competitiva sostenida.

Dado que las personas son fuente de recursos importantes para la empresa por cuanto se convierten en activos estratégicos y las prácticas para su gestión son capacidades que permiten el aprovechamiento de estos recursos, la teoría de recursos y capacidades se ha convertido en un soporte teórico acogido por varios investigadores de los recursos humanos (Wright et ál., 2001).

Si bien el capital humano (habilidades, destrezas, conocimientos de las personas) ha sido reconocido como fuente de ventaja competitiva (Wright et ál., 1994), es de interés en la presente investigación hallar evidencias de que las prácticas de recursos humanos y sus configuraciones se constituyen en fuente de ventaja competitiva, explicadas desde la perspectiva de una visión basada en recursos.

Kamoche (1996) considera que la forma como se combinan las habilidades y destrezas de las personas y como interactúan con otras capacidades de la empresa, se refleja en una cultura organizacional sólida con características idiosincrásicas que la hacen difícil de imitar por la competencia; de igual forma los sistemas de gerencia de las personas evolucionan a través de trayectorias históricas únicas y se mantienen en el tiempo a pesar de que cambien las personas (Wright et ál., 2001), lo que los hace muy complicados y muy costosos de copiar en su totalidad por otras empresas (Wright et ál., 1994).

Huselid (1995) encontró que un sistema de trabajo de alto rendimiento, si está alineado con la estrategia, puede tener impactos sobre el desempeño financiero de la empresa. Wright et ál. (2001), al revisar múltiples trabajos fundamentados en la teoría de recursos y capacidades, hallaron una base común: los sistemas de recursos humanos pensados para mejorar las habilidades de los trabajadores y el comportamiento funcional de la empresa, no solo mejoran el desempeño sino que son fuente de ventaja competitiva sostenida.

Los sistemas de recursos humanos contribuyen a la ventaja competitiva sostenida: facilitando el desarrollo de competencias específicas para la firma que produzcan relaciones complejas, que estén embebidas dentro de la cultura de la firma y que generen conocimiento organizacional tácito (Lado y Wilson, 1994).

En esencia, puede afirmarse que la teoría de recursos y capacidades es útil para estudiar las relaciones entre sistemas de prácticas de recursos humanos y estrategia, que ha sido empleada para analizar el desempeño de las organizaciones y que hay evidencias de que las prácticas de recursos humanos como capital organizacional son fuente de ventaja competitiva en cuanto cumplan con algunas condiciones. Por las anteriores razones se asume este enfoque teórico en la presente investigación.

PERSPECTIVAS PARA EL ANÁLISIS

Con el fin de establecer qué prácticas de gestión de recursos humanos influyen en el desempeño superior de la empresa y por lo tanto determinar aquellas que se utilizarán para constatar la existencia de modelos o sistemas de prácticas en la población estudiada, se recurre a las perspectivas teóricas propuestas por Delery y Doty (1996): enfoques universalista, contingencial y configuracional.

El enfoque universalista parte del supuesto de que no existe evidencia contundente para afirmar que el ajuste estrategia-recursos humanos impacta el desempeño de las organizaciones (Wright, 1998), pues es posible que sea más importante, para mejorar los resultados de la empresa, la sola implementación de sistemas de trabajo de alto rendimiento que su alineación con la estrategia competitiva (Huselid, 1995).

Autores como Pfeffer (1998), Berg (1999), Walton (1985), Huselid (1995), entre otros, han propuesto sistemas de prácticas de recursos humanos que, independientemente de la estrategia competitiva de la empresa, se constituirían en fundamento para un desempeño superior.

El enfoque contingencial parte del supuesto que no existe una mejor manera de estructurar las organizaciones, pues dichas estructuras son función de un conjunto de factores contingentes internos o externos a la organización (Lawrence y Lorsch, 1967). Esto aplicado a la gestión de recursos humanos significa que la efectividad de un sistema de recursos humanos sobre el desempeño organizacional será contingente con alguna otra variable; la estrategia es la más reconocida como factor contingencial (Delery y Doty, 1996). Como ya se mencionó, dos de los ajustes más reconocidos en los estudios de recursos humanos son los propuestos por Schuler y Jackson (1987) y Miles y Snow (1984).

Si bien la estrategia es la más reconocida variable contingencial, pueden existir otras; se presenta alguna coincidencia de autores alrededor de la cultura como variable contingente con los recursos humanos (Yeung et ál., 1991; Lado y Wilson, 1994, y Valle, 2004: 61).

La perspectiva configuracional asume que, más que relaciones binarias entre múltiples variables independientes y una dependiente, lo que se presentan son configuraciones o patrones de variables

independientes que conforman una gestalt que se relaciona con la variable dependiente (Sánchez, 1995). La teoría configuracional tiene tres componentes: la definición de un modelo ideal, la definición de ajustes y la equifinalidad (Sánchez, 2003).

En gestión de recursos humanos es reconocido el modelo de Miles y Snow (1984) quienes postulan dos tipos de posiciones estratégicas extremas: tipo A o defensor, tipo B o prospectivo y un tipo intermedio AB analizador; a partir de este modelo Delery y Doty (1996) elaboraron dos sistemas de empleo, uno basado en el mercado y otro denominado sistema interno, cuyas características se describieron anteriormente. La propuesta de estos autores se asume en la investigación base de este libro.

En cuanto a los ajustes, las configuraciones requieren dos encajes, uno denominado horizontal y otro vertical. El encaje horizontal o interno se refiere, en nuestro caso, a las complementariedades y congruencias que se espera existan entre las diversas actividades de gestión de recursos humanos y su impacto positivo sobre el desempeño (Sheppeck y Militello, 2000). Este ajuste ha sido reconocido en múltiples planteamientos teóricos y contrastaciones empíricas (Miles y Snow, 1984; Schuler y Jackson, 1987; Becker et al., 1997; Wright y Snell, 1991) y es base de la teoría de recursos y capacidades que da gran importancia a la complementariedad de recursos como fuente de ventaja competitiva (Valle, 2004: 62). De otro lado, el ajuste vertical hace referencia a la coherencia del sistema de recursos humanos con una variable externa. Como sucede en el enfoque contingencial, la variable más reconocida es la estrategia competitiva de la empresa y nuevamente los modelos más recurridos son los de Miles y Snow (1978) y Porter (1991).

Por último, el principio de equifinalidad, a diferencia de la perspectiva universalista, asume que diferentes sistemas de recursos humanos pueden ser igualmente eficientes para incrementar los resultados de la organización.

MEDICIÓN DE LA ESTRATEGIA

Como en cualquier constructo, medir la estrategia resulta complejo; en la revisión de la literatura se detectaron diversas maneras de hacerlo. Una forma de determinar la estrategia es pedirles a los altos directivos de la organización que se autoclasifiquen a partir de una descripción suministrada de estrategias tipo; esto implica seleccionar previamente una tipología estratégica, definir cada uno de los tipos que la integran y redactarlas de forma concisa, para suministrarlas al encuestado (James y Hatten, 1995).

Otro modo de obtener información sobre la estrategia es la construcción de un test multidimensional y medirlo a través de una escala Likert en la que el encuestado ubica su empresa en cada uno de los ítems de la escala, valorando entre un mínimo (uno) y un máximo (que puede ser cinco, siete o nueve). Una adaptación de este método es suministrarle descripciones al encuestado de los dos valores extremos. Generalmente los valores extremos están asociados con características de tipologías ideales.

Por último se encontró otra modalidad que no se basa en tipologías preconstruidas, sino que a partir de un listado de recursos y capacidades con que las empresas compiten en el mercado, se construye un test que la empresa valora en escala de Likert para cada factor (Camelo et ál., 2000 y 2004).

Dados los intereses y el tipo de hipótesis que se pretende testar en la presente investigación, se asumió la tercera modalidad, partiendo de los factores de competitividad propuestos por Dess y Davis (1984) y adaptando las preguntas aplicadas por Camelo y otros (2000 y 2004). Adicionalmente se solicitó a los informantes autoclasificarse en la tipología de Miles y Snow (1978), siguiendo el modelo empleado por Valle et ál. (2000), con el fin de hacer comparaciones.

ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN COLOMBIA

En Colombia anualmente desaparecen cientos de empresas por falta de planeación estratégica en su funcionamiento; por lo que no es de extrañar que el empresario perciba que su función principal consiste en conocer la realidad de su organización en cuanto a su entorno, lo cual en ocasiones representa una importante dicotomía frente a las decisiones que deben tomarse con respecto a temas como clientes, personal, producción y proveedores.

En una reciente investigación en organizaciones colombianas de diversos tamaños y sectores económicos (Salavarieta et ál., 2004) se afirma que en Colombia el direccionamiento estratégico se entiende como el “producto que resulta de la etapa de planeación en el proceso de administración estratégica” y que este surge de la definición de una visión, misión y objetivos que determinan las estrategias que seguirá la organización. Sobre esta base se encontró que la mayoría de empresas colombianas cuentan con un direccionamiento estratégico y que la estrategia más utilizada en las empresas, según los representantes de gestión humana, es la de crecimiento, seguida de la de rentabilidad.

Sin lugar a dudas, el contexto cultural, económico y social colombiano genera impactos relevantes frente a la forma como se orientan las empresas. Un entorno tan particular en el que intervienen variables como guerrilla, altos niveles de inseguridad, contrabando, corrupción e inestabilidad económica, hace que la reflexión estratégica en Colombia sea especialmente compleja. De esta forma, con el fin de contrarrestar la complejidad del entorno, es común que los gerentes colombianos centren sus esfuerzos en: el desarrollo de un proceso de formulación estratégica —más allá de que la estrategia planeada sea en realidad la estrategia implementada—, la búsqueda del mejoramiento continuo y la implementación de una gestión que oriente el comportamiento de la gente hacia el pensamiento estratégico y sistémico (Restrepo, 2002).

Existe la percepción que América Latina ha estado en crisis durante los últimos 100 años. Dadas las revoluciones, los grandes cambios en los tipos de gobiernos y en el marco legal y político, y particularmente en Colombia el fenómeno de la insurgencia, se generan crisis sociales que sin lugar a dudas afectan la dirección de las organizaciones (Collins et ál., 1997). Sin embargo, la creciente importancia que están adquiriendo las economías de América Latina junto con la generación de oportunidades y el mejoramiento de la confianza en el país para la inversión extranjera, que se ve complementada por factores como la privilegiada posición geográfica del país, han hecho que las empresas colombianas se vean en la necesidad de generar estrategias tanto para impactar nuevos mercados como para proteger su mercado natural; surge de esta forma la urgente necesidad de implementar modelos de gestión “importados” que en muchas oportunidades minan los esfuerzos por mantener estrategias prospectivas o analizadoras y obligan a las empresas a asumir una posición de tipo reactivo frente a la implementación de nuevos modelos administrativos para estar a nivel de sus competidores.

Desde la literatura se han definido múltiples formas de analizar la estrategia empresarial (Miles y Snow, 1984; Schuler y Jackson, 1987; Porter, 1982). Una forma de estrategia que pueden abordar las organizaciones, principalmente con base en su entorno, es la de defender su mercado o expandirse; lo cual usualmente se logra a través de fusiones o adquisiciones inicialmente a nivel regional y posteriormente a nivel mundial. En Colombia este hecho resulta algo contrastante, pues dada la alta proporción de “negocios de familia” (Awad, 2004) se tiende a sobrestimar el valor de las organizaciones y a generar formas de administración bastante particulares debido al alto grado de miembros de las familias que participan en la dirección.

En Colombia, frente al fenómeno de las “empresas de familia”, se observa que independiente de su tamaño estas organizaciones centran sus esfuerzos en la sucesión gerencial, el control y la

estructura; no solo porque se cree que estos son factores fundamentales para la continuidad del negocio, sino porque además una vez esclarecidos estos puntos se facilitan las negociaciones de posibles conflictos. Por lo anterior no es de extrañar que, aunque los planteamientos estratégicos de estas organizaciones se asemejen a los de las que no son de origen familiar, el hecho de que sobrevivir al relevo generacional sea para estas el fin último de todas sus decisiones (Breenes et ál., 2006) hace que los valores y un comportamiento ético se conviertan en pilares fundamentales.

De igual forma, que un considerable número del total de empresas colombianas sea de tipo *familiar* influencia la clase de liderazgo que ejercen los dirigentes; lo que a su vez afecta la perspectiva estratégica con la que estos abordan las organizaciones. Un estudio llevado a cabo por Gómez y Dávila (1994) define a los líderes de las empresas colombianas como paternalistas, altamente comprometidos con la organización, carismáticos, benévolo e intuitivos; lo cual concuerda con el hecho que los valores corporativos más importantes para las empresas sean respeto, honestidad, responsabilidad y compromiso y que estos a su vez se consideren los valores básicos que soportan el direccionamiento estratégico de las empresas colombianas (Salavarieta et ál., 2004).

De acuerdo con el World Competitiveness Yearbook 2005, Colombia se ubica en el puesto 24, de 60 países, con respecto al nivel de competencia de los gerentes locales *versus* los gerentes internacionales; este resultado refleja la efectividad de las habilidades y competencias de los gerentes colombianos, las cuales se definieron en una consultoría llevada a cabo dentro del programa “Colombia Compite”¹ como entendimiento estratégico organizacional, trabajo en equipo, orientación a objetivos, integridad personal, liderazgo y proactividad. Tanto en la mencionada consultoría como en un

¹ Disponible en <http://www.colombiacompite.gov.co/site/redesf.asp?idcatinfo=1006&idsub=102>

reciente trabajo de investigación (Salavarieta et ál., 2004) se destaca —de los gerentes colombianos— la importancia dada a un pleno conocimiento del direccionamiento estratégico de la organización como herramienta fundamental para llevar a cabo exitosamente la labor gerencial.

Diversos autores han argumentado que las firmas deberían ajustar su estrategia a su ambiente (Andrews, 1980; Porter, 1982; Collins et ál., 1997), lo que es consecuente con el hecho que —tanto en el caso colombiano como en Latinoamérica en general (Collins et ál., 1997)— se observe en las organizaciones un permanente ajuste de la estrategia como respuesta a la crisis; lo cual da como resultado que sea más frecuente encontrar estrategias de tipo reactivo y defensivo que de tipo prospectivo y analizador.

Lo anterior se explica porque frente a una crisis o un entorno caracterizado por la constante presencia de dichas estrategias, las organizaciones sienten un menor grado de confianza en estrategias prospectivas o analizadoras, dado que una calamidad potencial hace que estas revalúen sus oportunidades y por lo tanto la forma como deben desplegar sus recursos y capacidades. De esta forma, aunque las organizaciones con estrategias prospectivas y analizadoras están acostumbradas a cierto grado de incertidumbre por la introducción de nuevos productos o servicios en el mercado, ante una circunstancia no prevista estas organizaciones cesan sus esfuerzos innovadores, para dar espacio a una respuesta eminentemente defensiva.

Muy estrechamente vinculados con el hecho que se desarrollen principalmente estrategias de tipo reactivo y defensivo se encuentran también ciertos factores del panorama político y macroeconómico colombiano; por ejemplo, la forma en que Colombia manejó su proceso de apertura —el cual se percibió como una imposición gubernamental para la que un considerable número de empresas no estaban preparadas—, la manera impredecible de

generar leyes y políticas, la falta de continuidad en los planes de gobierno (regionales y nacionales) y la excesiva centralización —que retarda los procesos y la entrega oportuna de información con respecto a cambios relevantes en el ambiente—, entre otros, son factores que generan tanto inestabilidades reales que obligan a las empresas a adaptaciones constantes, como desequilibrios potenciales que llevan a las empresas a definir y desarrollar sus plataformas estratégicas dando gran importancia a especulaciones con respecto al comportamiento de su entorno.

A los argumentos anteriores se agrega la influencia que tiene el perfil cultural sobre la interpretación y respuesta a los asuntos estratégicos (Schneider y de Meyer, 1991). En un estudio llevado a cabo por Hofstede (1991) se calificó la cultura colombiana como elitista, con orientación de grupo, con cierta necesidad de reducir la incertidumbre y con valores masculinos; esto se corroboró y complementó en un estudio posterior (Ogliastri, 1998) en el que se afirma que los colombianos viven el presente, no tienen una alta orientación al logro y no son muy sensibles, tolerantes, generosos ni preocupados. Este tipo de perfil cultural, y muy particularmente el hecho de vivir el presente, hace que, aunque se valoren los líderes con una clara visión del futuro (Ogliastri, 1998), se dé gran importancia a la flexibilidad y muy particularmente a la capacidad de respuesta; lo cual es consecuente con la tendencia a adoptar lo último en modas gerenciales (Ogliastri, 1998) y la predominancia de estrategias defensivas y reactivas.

De igual forma, la valoración de la flexibilidad y la capacidad de respuesta guarda una estrecha relación frente al reconocimiento y aceptación que se encontró en la mencionada investigación con respecto a que en reiteradas ocasiones la estrategia planeada no corresponde a la realidad de la organización; se destaca que gran parte de los indicadores para medir el cumplimiento de la estrategia no surgen desde la planeación inicial de esta sino en su ejecución. Esto último podría ser una explicación al hecho que en las

empresas colombianas se dé gran importancia a los resultados en detrimento de la importancia del desarrollo de los procesos para llegar a ellos.

Otro aspecto que se ve afectado por la falta de mecanismos de seguimiento y evaluación planeados es la toma de decisiones, que en un gran número de empresas colombianas se caracteriza por ser centralizada (Ogliastri, 1998) y realizada en un clima marcado por una actitud altamente competitiva entre los ejecutivos que limita en gran medida la participación de los empleados; lo que hace que se generen incongruencias entre lo planteado por las organizaciones y lo percibido por sus empleados (Salavarría et ál., 2004). A este respecto, Salavarría et ál. (2004) afirman que la gerencia colombiana ha pasado paulatinamente de ser autocrática a democrática y que aún es necesario llevar a cabo más procesos participativos para poder alinear lo planteado por la organización y lo percibido por su personal.

Estos investigadores destacan en particular el impacto que tiene la formación —a través de procesos como inducción y reinducción— en el alineamiento tanto cultural como estratégico de las personas y afirman que en Colombia un considerable número de empresas reconocen la importancia de la formación para el logro de los objetivos corporativos y el desarrollo de la plataforma estratégica de la organización.

Con respecto a la participación del personal cabe mencionar como característica destacable que en los procesos de definición de la estrategia en los que se le brinda al personal la oportunidad de desempeñar un rol activo, la forma de participación más usada es a través del desarrollo de análisis DOFA (Debilidades-Oportunidades-Fortalezas-Amenazas) (Ketelhohn, 2006).

De otro lado, es también destacable el rol protagónico que han jugado los procesos de certificación de calidad. Dentro de los

múltiples factores organizacionales afectados por estos procesos tienen particular impacto en la estrategia de la organización la forma en que se modifican la filosofía de gestión (identificación con la misión, la estructura y los objetivos), el estilo gerencial (liderazgo, toma de decisiones, solución de conflictos y delegación) y sobre todo la cultura organizacional (Salcedo y Romero, 2006). En las empresas colombianas, en particular, se ha encontrado que la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad, SGC aumenta la participación, impulsa una cultura de excelencia, promueve una preocupación por la productividad, la reducción de desperdicios, la atención al cliente y el cuidado del medio ambiente; todos estos factores tienen incidencia en la definición e implementación de estrategias.

Así como la definición de planes y políticas gubernamentales puede representar grandes retos para la estabilidad de las organizaciones, en Colombia una iniciativa gubernamental se ha convertido en un estimulador del desarrollo gerencial y empresarial. Es el caso de las incubadoras de negocios, que han generado conciencia en la clase empresarial de la importancia que tienen los procesos de planeación y de un claro e intencionado direccionamiento estratégico. Este desarrollo se ha logrado en gran medida gracias a la financiación que ofrecen las incubadoras para nuevos negocios así como las posibilidades de apalancamiento para negocios ya existentes².

El direccionamiento estratégico de las organizaciones colombianas aún tiene grandes retos por asumir, pues como afirman Salavarieta et ál. (2004), las empresas alcanzan una muy buena puntuación en cuanto a la existencia de un plan de desarrollo, una buena calificación en cuanto a visión y misión aunque con mejoras en los procesos de participación y una preocupante baja calificación en cuanto

² Disponible en http://www.sena.edu.co/NR/rdonlyres/1B910526-2ADC-49CF-8C68-29ACACAA946A/0/Cruz_MatizSNCIEMayo2004.pdf.

a los valores corporativos; lo anterior da como resultado una calificación de 3,6 (en una escala de 0 a 5) “que indica la necesidad de mejorar la administración estratégica de las organizaciones”. Los autores concluyen que se observa una cierta desarticulación en el direccionamiento estratégico que pone de manifiesto la necesidad de vincular las áreas de gestión humana en la toma de decisiones corporativas y que a estas se las considere socios estratégicos de la organización.

4

Aproximación al objeto de estudio: características metodológicas, hipótesis y condiciones de validez y confiabilidad

En este capítulo se pretende sintetizar el marco metodológico empleado para la realización de la investigación, se describen los procedimientos utilizados en la recolección de la información, se explican los criterios que se tuvieron en cuenta al construir los cuestionarios, se explicitan las hipótesis que se contrastaron y se describen los indicadores aplicados para garantizar la consistencia de la muestra y las condiciones de validez y confiabilidad del estudio base del libro.

CARACTERÍSTICAS METODOLÓGICAS

Una vez establecidos los elementos conceptuales de la investigación y las relaciones teóricas entre las variables objeto de estudio y sus respectivas hipótesis, se procede en este capítulo a exponer la forma como se buscó la evidencia empírica que permitió la contrastación de las mencionadas hipótesis.

Recolección de información

Como se mencionó en el primer capítulo, para la contrastación empírica se recurre a la población de grandes empresas industriales

localizadas en el país; tres razones hacen interesante el estudio de este grupo de empresas: el sector aporta significativamente al PIB total (15%) y a la producción industrial del país (60%) (Gómez et ál., 2004); las exigencias de los mercados internacionales y las crisis de los últimos años han presionado en especial a este tipo de empresas a desarrollar estrategias de modernización; es en las empresas grandes donde existe mayor probabilidad de encontrar prácticas de gestión humana más sistemáticas.

Para la delimitación de la población se tomó la base de datos comercial de la revista Dinero edición 2004 que contiene las 5.000 empresas más grandes del país; de estas se escogieron las 879 empresas industriales con activos superiores a \$30 mil millones. Dada la necesidad de contar con medidas objetivas se descartaron aquellas que no tuvieran en el registro de la base de datos la siguiente información: ventas, activos, patrimonio y ebitda/ventas, de manera que la población total quedó conformada por 587 empresas. Además, dada la concentración de las empresas industriales grandes en cinco regiones colombianas, Bogotá, Barranquilla, Valle del Cauca, Antioquia y Eje Cafetero, y por razones de costo de recolección de información, el esfuerzo se concentró en la población localizada en dichas regiones, de las cuales se recolectaron 398 cuestionarios válidos correspondientes a 199 empresas.

El procedimiento utilizado para la recolección de la información fue la encuesta autoadministrada (postal y correo electrónico) con refuerzo telefónico (Sanabria, 1999). Para evitar el problema de varianza común, que ocurre cuando la misma persona suministra información sobre las variables dependientes e independientes, se enviaron cuestionarios a la gerencia general para indagar aspectos sobre la estrategia de negocios y a los gerentes de recursos humanos para obtener información sobre gestión de recursos humanos (anexo A); los cuestionarios se remitieron con una carta en la cual se daban a conocer los objetivos del estudio, la confidencialidad de la información y las instituciones interesadas en la investigación.

Para tratar de recabar la mayor cantidad de cuestionarios, durante tres meses un profesional estuvo contactando las empresas para solicitar los reenvíos de los formularios.

Medición de la gerencia de recursos humanos

Como se expresó antes, se optó por la medición de cinco prácticas de recursos humanos (ver cuestionario en el anexo A) a través de una escala Likert donde el entrevistado valoró en 25 descripciones, en una escala de 1 a 5, las características de estas prácticas en su empresa.

El aprovisionamiento de personal se midió con cinco preguntas, orientadas a establecer el tipo de reclutamiento preferido (interno o mercado laboral), los perfiles buscados (generales o específicos), el tipo de vinculación (directa o subcontratación) y de contratación (término fijo o indeterminado) y la percepción de eficiencia de esta práctica (capacidad para atraer y vincular talentos).

Las cinco preguntas sobre el sistema de capacitación pretenden determinar la existencia de planes formales de capacitación, las posibilidades de formación que realmente tienen los trabajadores y las orientaciones de los planes de formación (desarrollo de la productividad, especialización vs. polivalencia, trabajo individual vs. trabajo colectivo).

La información sobre las oportunidades de carrera tiene por finalidad conocer la existencia o no de diseños formalizados de planes de carrera, el apoyo dado para que la gente pueda promoverse, el conocimiento por parte de las personas y de sus jefes de las posibilidades de carrera interna y los criterios fundamentales para diseñar las promociones y movimientos internos (condiciones del individuo vs. antigüedad).

En cuanto a sistemas de valoración de las personas se indagó sobre la existencia de sistemas formales de evaluación del desempeño, objetividad de la medición del desempeño, orientación preferente (individuo vs. grupo), criterios de evaluación y participación de las personas en su diseño y aplicación.

Por último, se preguntó sobre el sistema de retribución de la empresa, la existencia de bonificaciones de acuerdo con las ganancias de la empresa, la relación con el rendimiento, el soporte al logro de objetivos organizacionales o de grupo, el nivel de jerarquización (diferencias retributivas entre niveles jerárquicos) y la eficiencia del sistema para atraer y retener talentos (ver anexo, tablas B1 y B2).

Medición de la estrategia empresarial

Como se planteó en el capítulo 3, la medición de la estrategia se realizó de dos maneras; en primer lugar se llevó a cabo una autoclasificación de las empresas para lo cual en el cuestionario se describieron cuatro posibilidades de la manera como las empresas responden a los cambios del entorno y se les pidió que se ubicaran en un continuo de 0 a 7. Para la descripción se empleó el modelo de Miles y Snow (1984) y los descriptores se adaptaron de la investigación hecha por Valle et ál. (2000) en España.

Para la valoración de los resultados se siguió el esquema de Valle et ál. (2000):

0	Estrategia no identificada
1-2	Estrategia prospectiva
3-4-5	Estrategia analizadora
6-7	Estrategia defensiva

Esta perspectiva se emplea en el estudio tan solo con fines descriptivos, pero dado que interesa realizar análisis explicativo (para

probar la primera hipótesis y la cuarta) se complementó con otros mecanismos para precisar la estrategia a partir de los factores competitivos, para lo cual se empleó la propuesta de Dess y Davis (1984) adecuando los ítems usados por Camelo et ál. (2000), valorados en una escala Likert en donde 1 equivalía a que el factor era considerado “nada importante” para el desarrollo de la estrategia de la empresa, mientras que 5 significaba “muy importante”. En la tabla 5 se presentan los factores competitivos empleados.

FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

Con base en los planteamientos teóricos y en las características metodológicas asumidas, se formulan cuatro hipótesis que se contrastarán en la presente investigación:

H1: Hay coherencia entre la orientación estratégica de las empresas y la importancia de sus recursos competitivos.

Esta hipótesis pretende contrastar la existencia de estrategias de negocios relacionadas con el peso que las organizaciones dan a sus factores competitivos, y el supuesto de que son estos recursos y capacidades los que definen su orientación estratégica (Camelo et ál., 2000). La hipótesis se fundamenta en la teoría de la ventaja competitiva basada en los recursos (Grant, 1991; Barney, 1991).

H2: Existen algunas prácticas de recursos humanos que, independiente de las estrategias competitivas, se encuentran con igual orientación en todas las organizaciones.

Esta es una hipótesis universalista, es decir, se asume que existen unas orientaciones en la gestión de los recursos humanos que son seguidas por la totalidad de las empresas del estudio (Camelo et ál., 2004). Esta hipótesis se fundamenta en el supuesto que hay

Tabla 5. Factores competitivos.

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

Fuente: Dess y Davis (1984), Camelo et ál. (2000 y 2004).

unas prácticas que son mejores que otras, independiente de la estrategia, la cultura y otras características organizacionales, de manera que cuanto mayor número de estas prácticas aplique la empresa más probabilidad tendrá de obtener mejores resultados (Delery y Doty, 1996).

Aun cuando se habla de “mejores prácticas” —las cuales incluyen desde aspectos funcionales de la gestión de recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, la remuneración y la promoción, hasta aspectos relacionados con la dirección de las personas, como la participación, el manejo de la información, el trabajo en equipo, el diseño y enriquecimiento del trabajo, el manejo de sugerencias o los sistemas de calidad (Arthur, 1994; Osterman, 1994; Pfeffer, 1994, 1998; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Berg, 1999)—, no hay un acuerdo entre los autores sobre estas “mejores prácticas” que resultarían de interés estratégico para progresar en los resultados de la organización.

H3: Existen configuraciones o modelos de gestión humana en las empresas estudiadas, determinadas por las maneras como aplican sus prácticas de recursos humanos.

Otra alternativa teórica que ha sido estudiada por investigadores de recursos humanos es la existencia de configuraciones, es decir, modelos integrados por múltiples variables independientes que se relacionan con una variable dependiente (Delery y Doty, 1996).

Sánchez (2003) propone configuraciones combinando la estrategia, la cultura y la estructura, las cuales se contrastaron en hoteles españoles, mientras Sheppeck y Militello (2000) integraron un modelo entre el ambiente, la estrategia competitiva y las prácticas de recursos humanos (desarrollo, ambiente de apoyo, reforzamiento, concentración en el mercado y apoyo de la gerencia a las prácticas de recursos humanos), generando cinco configuraciones entre las empresas observadas, y Camelo et ál. (2004) hallaron

evidencia sobre la existencia de configuraciones o sistemas diferenciados en cuanto a la gestión de los recursos humanos en la industria española.

H4: Existe relación entre la gestión humana y la estrategia competitiva de las organizaciones. Específicamente:

H4.1: Los modelos o configuraciones de gestión humana están relacionados con la estrategia competitiva asumida por la empresa.

H4.2: En las empresas hay prácticas de gestión de recursos humanos que, analizadas independientemente, son contingentes con la estrategia competitiva de la empresa.

Esta hipótesis parte de la opción teórica de la existencia de modelos contingentes, según la cual la efectividad de las prácticas de recursos humanos depende de su armonía con otros aspectos de la organización (Delery y Doty, 1996). La variable más común en los estudios contingenciales de recursos humanos es la estrategia (Wright y McMahan, 1992; Lado y Wilson, 1994; Camelo et ál., 2004; Valle et ál., 2000; Martín et ál., 2001).

CONTRASTACIÓN EMPÍRICA: CONSISTENCIA, VALIDEZ Y CONFIABILIDAD

Consistencia de la muestra

Utilizando los criterios y mecanismos mencionados anteriormente, se lograron respuestas de 199 empresas (los dos cuestionarios por empresa) para una tasa de respuesta del 33,9%. También se calculó el error muestral (5,6%) si se hubiese utilizado un procedimiento aleatorio simple y considerando el tamaño óptimo de muestra para un nivel de confianza del 95,5% y la máxima varianza (tabla 6).

Tabla 6. Información sobre la muestra/población.

Características	Información
Población objeto estudio	Empresas colombianas con activos superiores a \$30 mil millones de 2004
Periodo de recolección	2005-2006
Medio de recolección	Postal e Internet con refuerzo telefónico
Unidad muestral	Empresa
Tamaño muestra/universo	199/587
Tasa de respuesta	33,9%
Error experimental/nivel de confiabilidad	5,6%/95%
Fuente:	
Información RRHH	Director de RRHH
Información estrategia	Gerente general o su delegado

Fuente: elaboración propia.

Con el fin de verificar la consistencia de la muestra se realizó un Anova para comprobar si existen diferencias significativas entre las empresas que respondieron los cuestionarios y las que no lo hicieron. Como variables dependientes se tomaron: ventas, activos, patrimonio y la relación ebitda/ventas, obtenidas de la base de datos; como variable independiente se asumió una variable dummy: 0 si no responde y 1 si responde.

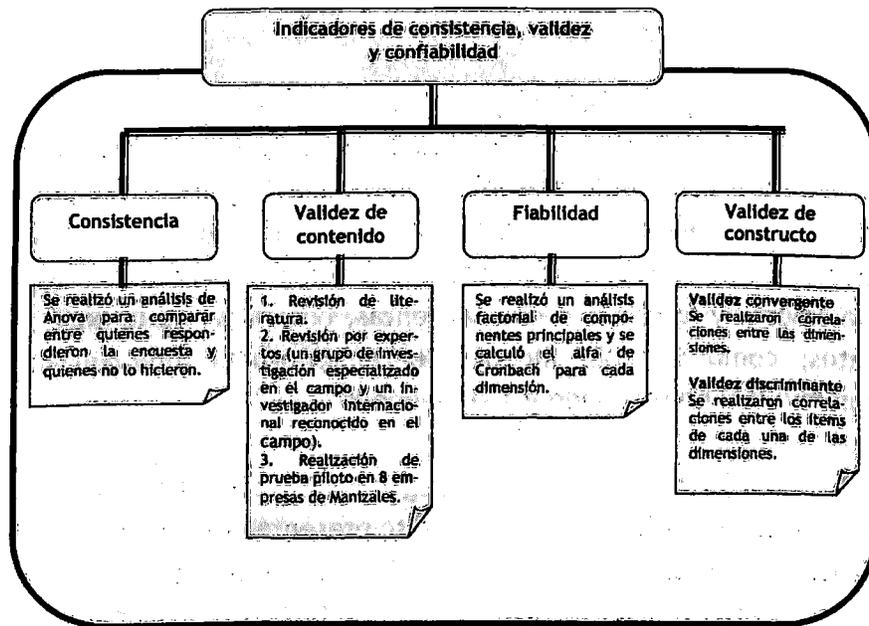
En la tabla B3 de los anexos se recogen los resultados del Anova en los cuales se puede verificar que no se presentan diferencias significativas entre las empresas que respondieron y las que no respondieron, para un nivel de significación de 0,01; en otras palabras, puede afirmarse que no existe un sesgo en la muestra obtenida.

Indicadores de validez y confiabilidad

Aunque los instrumentos que se emplearon en la presente investigación han sido adaptados de investigaciones anteriores y su

validez y confiabilidad ha sido contrastada en otros contextos, se considera importante calcular indicadores que garanticen que los resultados son válidos y confiables en el caso colombiano. Siguiendo a Venkatraman y Grant (1996), se analizaron los siguientes índices para establecer la validez y confiabilidad de las escalas construidas en las dos variables estudiadas: validez de contenido, fiabilidad o consistencia interna y validez de constructo (validez convergente y validez discriminante). Ver gráfico 1.

Gráfico 1. Indicadores de consistencia, validez y confiabilidad.



Fuente: elaborado a partir de Calderón (2005) y Jerez (2001).

Validez de contenido

La validez de contenido trata de establecer el grado de adecuación con que la magnitud analizada se describe en forma de ítems

(Nunally, 1978), es decir, busca garantizar que los test constituyan una muestra adecuada y representativa de los contenidos que pretenden evaluar.

Dado que no existen métodos cuantitativos que permitan evaluar este tipo de validez, “se utilizan los juicios con frecuencia consensuales; para determinar si el contenido de los ítems es apropiado o no lo es” (Latiesa, 2000). Para la presente investigación se realizaron tres actividades en busca de la validez de contenido: una revisión exhaustiva de la literatura especializada, un juicio de expertos integrado por investigadores del grupo de investigación Cultura Organizacional y Gestión Humana de la Universidad Nacional y un experto internacional investigador en este campo, y un pretest en ocho empresas manufactureras de Manizales para verificar que las preguntas del cuestionario fueran comprensibles para los encuestados.

Fiabilidad o consistencia interna

La fiabilidad indica el grado en que distintos ítems son coherentes entre sí y pueden utilizarse para medir una misma magnitud (Jerez, 2001). Es una medida de la homogeneidad; si los distintos ítems de un instrumento pretenden medir un mismo concepto, es esperable que las respuestas estén relacionadas entre sí.

Hay una variedad amplia de medidas de consistencia interna que pueden utilizarse; en este caso para comprobar el grado de fiabilidad se calculó en primer lugar el coeficiente alfa de Cronbach para los dos instrumentos. En el caso del cuestionario de recursos humanos se calculó tanto para el instrumento general como para cada categoría; el valor del coeficiente alfa es de 0,816 para todos los ítems, lo cual indica que hay consistencia interna en el instrumento. Para las dimensiones aprovisionamiento, capacitación, plan de carrera, valoración, compensación y otros aspectos de

gestión humana los alfa son 0,393, 0,749, 0,798, 0,858, 0,743 y 0,759, respectivamente. Con excepción de la dimensión aprovisionamiento, se observa claramente que hay superación del límite de 0,70 que es lo recomendado en otros estudios (Nunally, 1986; Jerez, 2001; Calderón, 2006), lo que demuestra que existe consistencia interna entre las variables que conforman el instrumento de gestión humana. El alfa de Cronbach para el instrumento de estrategia empresarial arrojó un índice de 0,903; esto también demuestra una alta consistencia interna.

Igualmente, con el fin de comprobar de forma exploratoria si las dimensiones propuestas en el cuestionario de gestión humana están respaldadas por los resultados obtenidos en el estudio, se procedió a realizar un análisis factorial de componentes principales con rotación varimax. Como se observa en la tabla B2 de los anexos, el análisis muestra nueve componentes; los últimos tres se descartan por cuanto no cumplen la condición de agrupamiento de mínimo dos variables, por lo tanto quedan seis factores claramente identificables, los cuales representan el 51,542% de la varianza total. Para los casos en que los ítems se encontraban explicados en dos o más factores, estos se ubicaron en el factor donde proporcionaran mayor peso. Estos resultados muestran que la gestión humana es un concepto multidimensional integrado por seis dimensiones tal como se propuso en el modelo teórico.

Validez de constructo

Para la confirmación de la validez de constructo se emplearon dos indicadores: la validez convergente y la validez discriminante (Jerez, 2001).

Validez convergente

Hace referencia al grado de coincidencia entre múltiples medidas de la misma magnitud con diferentes métodos. De forma operativa esta validez existe cuando se obtiene correlación significativa entre las variables en las que se descompone aquella que se pretende operacionalizar y que teóricamente se había supuesto formaban parte de esta.

Se realizó el análisis de validez convergente, a través de correlaciones entre las diversas dimensiones para cada uno de los cuestionarios, y se obtuvo que en ambos casos las correlaciones son significativas al 1% y al 5%, lo que corrobora la existencia de validez convergente (ver tablas B5 y B6 en anexos).

Validez discriminante

La validez discriminante implica que cada escala mide un único constructo fundamental y no múltiples. Para comprobar la existencia de esta validez se compararon las correlaciones entre los ítems de cada dimensión con las correlaciones entre los ítems de las otras dimensiones, en el caso de gestión humana cuyos cuestionarios están estructurados en dimensiones (ver tabla B7 de los anexos).

5

Orientación estratégica de las empresas colombianas

En este capítulo, que es el primero de resultados e interpretación de lo hallado en la investigación, se analizan las estrategias de las empresas estudiadas desde la perspectiva de Miles y Snow, las características de las empresas en función de los factores competitivos, los perfiles y la orientación estratégica.

LAS ESTRATEGIAS DE LAS EMPRESAS SEGÚN EL MODELO DE MILES Y SNOW

En el instrumento 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 ubicaron en los valores 1-2 se identifican 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 definida (Valle et ál., 2000). Esta clasificación corresponde a la propuesta de Miles y Snow (1978).

Según los datos de la tabla 7, existe en la población estudiada un predominio de la estrategia analizadora, la cual se caracteriza porque las empresas no se preocupan por ser las primeras en innovar sino por imitar las innovadoras mejorando los costos. Las

Tabla 7. Empresas clasificadas según las estrategias de Miles y Snow.

	X	S. D.	Estrategias			
			1-2	3-4-5	6-7	0
No. de empresas	3,83	2,005	49	92	50	8
Porcentajes			24,7	46,3	25,2	4,0

Fuente: resultados de la investigación.

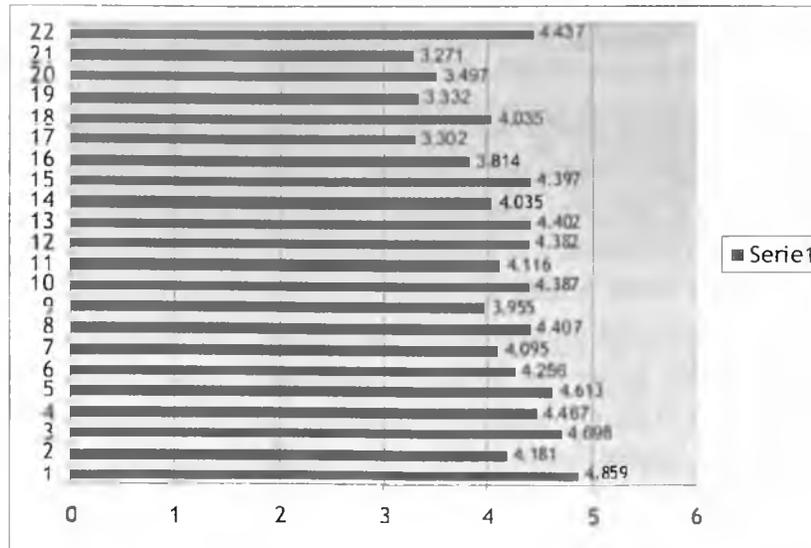
estrategias prospectivas y defensivas están presentes en igual proporción en la muestra.

CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS EN FUNCIÓN DE LOS FACTORES COMPETITIVOS

Como se observa en el gráfico 2, hay cuatro factores que las empresas no consideran determinantes para su competitividad al momento de establecer su estrategia (puntuaciones iguales o inferiores a 3,5 en una escala de 1 a 5): esfuerzo por mejorar la calidad de la publicidad, promoción y publicidad por encima de la media del sector, especialización en segmentos geográficos y desarrollo de productos de alto precio. Por el contrario, existen cuatro factores altamente valorados por las empresas de la muestra, que en su orden son: calidad del producto, productividad del negocio, esfuerzo para establecer procedimientos de control de calidad del producto y esfuerzo por la reducción de costos.

Sin embargo, considerando que estos valores promedio no permiten realizar un análisis discriminatorio entre empresas ni una categorización de factores como soporte a la competitividad, se procede a efectuar un análisis factorial y un análisis de cluster, los cuales facilitan la estructuración de perfiles estratégicos.

Gráfico 2. Valoración de los factores competitivos por parte de las empresas.



Fuente: resultados de la investigación.

PERFILES ESTRATÉGICOS A PARTIR DE LOS RECURSOS ESTRATÉGICOS DE LAS EMPRESAS

El análisis factorial hecho a partir de las 22 variables incluidas en el cuestionario, se llevó a cabo a través del método de componentes principales y con rotación varimax; se estableció como criterio de saturación que el valor propio fuera igual o superior a uno (1) y un factor de carga igual o superior a cero cuatro (0,4) (ver tabla B9 de los anexos).

Como se puede observar en la tabla mencionada, existen cinco factores con las siguientes características: el primer factor, que comprende 14 de las 22 variables originales, se destaca por el esfuerzo en el mejoramiento de procesos y productos (exigencias en el control de calidad, innovación en el proceso de fabricación y mejora de productos, formación y entrenamiento del personal) y por la orientación al cliente (identidad de marca, canales de

distribución, servicio al cliente, innovación en marketing y esfuerzos en promoción y publicidad); por estas características se le ha denominado “mejoramiento continuo con orientación al cliente”.

El segundo factor, conformado por las variables calidad del producto y productividad del negocio, se denomina “excelencia operativa”; el tercero, que agrupa capacidad para fabricar productos especializados y productos en segmentos de alto precio, se identifica como “especialización”; el cuarto factor lo denominamos “innovación en productos” por cuanto incluye las variables originales desarrollo de nuevos productos y gama amplia de productos; y el último factor se identifica con la “búsqueda de la reputación” o buen nombre de la empresa. En la tabla 8 se identifican dichos factores, considerados estratégicos.

Volviendo a los 22 factores competitivos y con el fin de identificar las estrategias empresariales, se procedió a realizar un análisis de cluster utilizando el método K-means y aplicando además el análisis de varianza (Anova). El mejor resultado corresponde a dos agrupaciones con 121 y 78 empresas respectivamente, sin tener que eliminar ninguno de los 22 factores pues todos resultaron significativos ($p = 0,05$), como se puede observar en la tabla B9 de los anexos.

Tabla 8. Interpretación de factores. Recursos estratégicos.

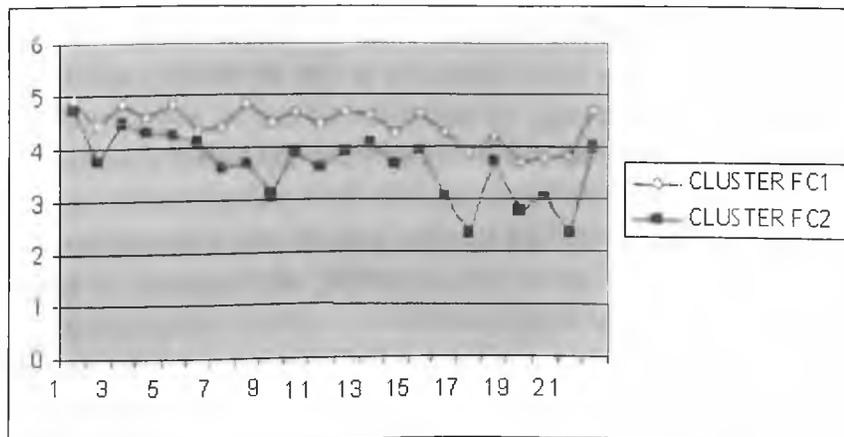
Factores	Recursos estratégicos
F1	Mejoramiento continuo con orientación al cliente
F2	Excelencia operativa
F3	Especialización
F4	Innovación en productos
F5	Búsqueda de la reputación

Fuente: resultados de la investigación.

Como se observa en el gráfico 3 y la tabla B10 de los anexos, el cluster 1 puntuó por encima en todos los factores analizados pero valora en especial la calidad (variables 1, 5 y 15), la productividad, la marca y la reputación, mientras que las empresas que lo integran se preocupan poco por aspectos del marketing como la promoción, la segmentación geográfica, los segmentos de alto precio o la calidad de la publicidad (variables 17, 19, 20 y 21). Por lo anterior, esta estrategia se identifica como “estrategia de diferenciación por la calidad”.

Las empresas del segundo cluster, al igual que las del anterior, poco valoran las variables de marketing como canales de distribución, innovación en técnicas y métodos de marketing, y las otras mencionadas en el cluster anterior, pero valoran más significativamente el esfuerzo continuo en la reducción de costos, el control de calidad en el producto y el precio. En consecuencia se identifica como “estrategia de liderazgo en costos”.

Gráfico 3. Clusters de estrategias competitivas.



Fuente: resultados de la investigación.

ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA Y RECURSOS ESTRATÉGICOS

Con el fin de conocer qué tanto la orientación estratégica de las empresas (tabla B10 de los anexos) se relaciona con los recursos estratégicos (tabla 5), se realizó un Anova en una vía, para lo cual se creó una nueva variable denominada “orientación estratégica” que podía tomar dos valores: valor 1 si la estrategia es de “diferenciación por la calidad” y valor 2 si la estrategia es de “liderazgo en costos”. Los resultados se muestran en la tabla B11 de los anexos. Como se observa en dicha tabla, los cinco factores estratégicos muestran diferencias significativas en relación con la estrategia seguida por la empresa ($p \leq 0,05$).

El análisis de *cluster* realizado a partir de los factores competitivos permite identificar dos estrategias competitivas claramente diferenciadas en las empresas industriales colombianas muestreadas; la primera se denomina estrategia de diferenciación por la calidad y la segunda, liderazgo en costos. Esto resulta coherente con lo encontrado en la revisión contextual sobre la industria colombiana (Malaver, 2002) pues las empresas a raíz de las presiones generadas por la apertura económica se concentraron en estrategias de racionalización y control de costos y, una vez superada la primera crisis, al parecer se están focalizando en competir con base en la calidad; las cifras halladas en la investigación muestran un panorama alentador pues solamente el 39% de las empresas se localizaron en la estrategia de reducción de costos, mientras el 61% se clasificaron en la de diferenciación por la calidad.

Sin embargo, es importante resaltar que, ante la solicitud de autoclasificación hecha en los cuestionarios, se encontró un fuerte predominio de la estrategia analizadora, es decir, las empresas son poco innovadoras y no responden rápidamente a las señales del mercado; por el contrario, tratan de imitar los desarrollos efectuados por otras empresas y buscan hacerlo a un menor costo o con procesos más eficientes. La investigación, entonces, logró

contrastar empíricamente lo anunciado en estudios anteriores en el país (Mendoza, 1996; Urrea y Arango, 2000).

Un aspecto en el que se hace un aporte significativo con la presente investigación es en el análisis de los factores competitivos como sustento para proponer la estrategia competitiva por las empresas. La primera conclusión que se obtiene del análisis factorial (tabla 9) es que los 22 factores originales se pudieron sintetizar en cinco factores, que hemos denominado recursos estratégicos, por cuanto todos ellos resultaron significativos al momento de formular la estrategia (tabla B11 de los anexos): mejoramiento continuo con orientación al cliente, excelencia operativa, especialización, innovación en productos y búsqueda de la reputación.

El segundo aporte se relaciona con el poco valor que las empresas, independiente de su estrategia, dan a los factores relacionados con el marketing. En ambos *clusters* (tabla 11) los promedios más bajos correspondieron a aspectos como la innovación en marketing, la promoción, la segmentación geográfica, los segmentos de alto precio o la calidad de la publicidad; sin embargo, es precisamente en algunos de estos factores en que más se diferencian los dos *clusters*, en su orden: mantenimiento de promoción y publicidad por encima de la media del sector, canales de distribución, calidad de la publicidad, identidad de la marca e innovación en marketing.

En contraposición, los factores más valorados y que a su vez son los menos diferenciadores entre las dos estrategias fueron en su orden: calidad del producto, productividad del negocio, rigurosos procedimientos de control de calidad y esfuerzo por reducir costos.

A partir de los anteriores hallazgos puede afirmarse que existe evidencia suficiente para sustentar la primera hipótesis de la investigación: “hay coherencia entre la orientación estratégica de las empresas y la importancia dada a sus recursos competitivos”, por

cuanto, en primer lugar, se obtuvieron dos estrategias claramente diferenciadas (clusters) por el peso dado a cada uno de sus factores competitivos y, en segundo lugar, los recursos estratégicos resultaron contingentes con la estrategia asumida por las empresas.

6

Modelos de recursos humanos en la empresa colombiana

A partir de los resultados obtenidos en este capítulo se realiza un análisis descriptivo de las prácticas de recursos humanos en las empresas estudiadas, el cual se complementa con un análisis factorial de dichas prácticas, y se concluye con la formulación de unos modelos de recursos humanos.

CARACTERÍSTICAS DE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS: ANÁLISIS DESCRIPTIVO

Antes de realizar los procesos de análisis factorial y de *cluster* se ha decidido hacer una descripción de las características de las diversas prácticas de recursos humanos a partir de los datos originales obtenidos de la tabulación de las encuestas. Para mostrar más claramente las tendencias, se agruparon los valores 1-2 y 4-5 de la escala Likert empleada en el cuestionario.

Un elevado porcentaje de los encuestados (71,4%) consideran que tienen un sistema de aprovisionamiento que les permite atraer, vincular, retener y retirar la gente apropiada en sus empresas ; en general hay una mayor proporción de empresas que recurren al mercado interno (52,8%) que al mercado laboral cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante; aunque la subcontratación ha empezado a tomar importancia como medio de vincular el personal, aún existe una proporción alta (55,8%) que prefieren la

vinculación directa; situación similar se presenta con el tipo de contrato, aspecto en el que un poco más de la mitad de las empresas (51%) prefiere los contratos a término indefinido. En relación con los perfiles de conocimientos y habilidades, hay una ligera tendencia hacia los perfiles específicos y especializados, frente a perfiles amplios y generales. En la tabla 9 se detallan los resultados.

Tabla 9. Características del aprovisionamiento de personal.

Características	X	S. D.	Porcentajes		
			1-2	3	4-5
Interno vs. mercado laboral	2,51	0.893	52,8	32,7	14,6
Perfiles específicos vs. generales	2,79	1.134	41,7	32,7	25,1
Contratación directa vs. subcontratación	2,32	1.358	55,8	22,1	22,1
Término indefinido vs. término fijo	2,62	1.565	51,0	16,2	32,8
Capacidad para atraer, retener y retirar gente apropiada	1,96	1.134	71,4	15,6	13,1

Fuente: resultados de la investigación.

En cuanto al sistema de capacitación (ver tabla 10), el 75,9% de los encuestados afirman contar con programas de capacitación planificados con antelación y con perspectivas de las necesidades futuras; es apreciable la proporción de empresas que consideran que ofrecen a sus empleados una alta posibilidad de capacitación (67,3%) y que sus programas se orientan a lograr una mayor productividad (73,4%). Pocas orientan su acción a formar necesidades individuales y no existe una clara tendencia entre la búsqueda de especialización o de polivalencia.

Tabla 10. Características del sistema de capacitación.

Características	X	S. D.	Porcentajes		
			1-2	3	4-5
Sistema planificado con perspectivas futuras	1,86	1.095	75,9	14,6	9,5
Alta posibilidad de capacitación	2,01	1.082	67,3	22,6	10,0
Orientado a aumentar productividad	1,96	1.061	73,4	16,6	10,0
Orientación individual vs. colectiva	3,50	1.098	15,7	36,9	47,4
Orientado a especialización vs. polivalencia	3,08	1.192	28,8	36,9	34,3

Fuente: resultados de la investigación.

Son relativamente pocas las empresas que afirman tener planes de carrera formalizados para sus empleados (30,7%), aunque el 46,7% ofrecen programas de desarrollo para facilitarle a su personal la posibilidad de promoción interna. Una apreciable proporción de empresas (77,9%) privilegian el rendimiento, las capacidades y las habilidades frente a la antigüedad al momento de decidir las promociones y los movimientos internos de personal. No existe 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. La tabla 11 presenta la información sobre esta práctica.

Las características del sistema de valoración de personal se registran en la tabla 12; se reconoce la existencia de un sistema formal de evaluación, medido por resultados objetivos cuantificables, con más orientación a evaluar el individuo que el grupo.

Tabla 11. Características de las oportunidades de carrera.

Características	X	S. D.	Porcentajes		
			1-2	3	4-5
Existencia de diseño formalizado	3,23	1.370	30,7	27,1	42,2
Desarrollo para la promoción	2,62	1.358	46,7	27,1	26,2
Conocimiento de expectativas de carrera	3,02	1.261	33,7	30,7	35,7
Conocimiento de los jefes sobre expectativas de carrera	2,90	1.285	38,2	28,1	33,7
Criterio promoción: capacidades vs. antigüedad	1,86	0.943	77,9	17,1	5,0

Fuente: resultados de la investigación.

Pero no se diferencian las empresas por la participación del trabajador en el diseño y aplicación de estos sistemas, como tampoco en el criterio dominante en cuanto a si se evalúan comportamientos o rendimientos.

A diferencia de las otras prácticas, en el sistema retributivo (ver tabla 13) solamente el 58,3% considera tener un sistema eficiente para atraer y retener talentos y apuntalar los objetivos de largo plazo. Tampoco son elevadas las proporciones de encuestados que consideran que tienen una estrecha relación entre retribución y rendimiento (47,7%) o retribución y objetivos organizacionales (57,3%). En general no es común el uso de bonificaciones basadas en las ganancias de la empresa.

Tabla 12. Características de la valoración de personal.

Características	X	S. D.	Porcentajes		
			1-2	3	4-5
Existencia de un sistema formal	1,76	1.177	76,4	13,1	10,5
Medido por resultados cuantificables	1,96	1.139	72,4	16,1	11,5
Orientada al individuo vs. grupo	1,94	1.095	67,2	25,3	7,5
Criterio de evaluación: comportamiento vs. rendimiento	3,10	1.000	17,2	54,0	28,8
Participación del trabajador en el sistema	2,99	1.360	37,2	26,1	36,7

Fuente: resultados de la investigación.

En relación con otros aspectos de gestión humana (tabla 14) el 71,4% piensan que ofrecen garantía de seguridad en el empleo y en general existe una precisa y detallada definición de tareas y responsabilidades para los trabajadores. La participación del trabajador no es una característica diferenciadora entre las empresas de la muestra.

PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS: ANÁLISIS FACTORIAL

Considerando el elevado número de ítems del cuestionario de recursos humanos (28), se llevó a cabo en primera instancia un análisis factorial, utilizando el método de componentes principales (rotación varimax). Se asumió que los factores deberían tener un valor propio igual o mayor que 1 y para la conformación de los

Tabla 13. Características de las compensaciones.

Características	X	S. D.	Porcentajes		
			1-2	3	4-5
Bonificaciones por ganancias	3,11	1.639	40,7	14,1	45,3
Relación retribución y rendimiento	2,73	1.459	47,7	19,6	32,7
Relación retribución y objetivos	2,44	1.398	57,3	20,1	22,6
Diferencias retributivas por niveles	3,13	1.267	33,2	30,7	36,2
Eficiencia del sistema para atraer y retener talentos	2,36	1.193	58,3	23,1	18,6

Fuente: resultados de la investigación.

Tabla 14. Características de otros aspectos de gestión humana.

Características	X	S. D.	Porcentajes		
			1 2	3	4 5
Garantía de estabilidad	2,00	1.210	71,4	14,1	14,5
Contratación del trabajador	2,85	1.077	34,2	39,7	26,1
Tareas precisas y detalladas	1,74	0.904	79,9	14,6	5,5

Fuente: resultados de la investigación.

nuevos factores se eliminaron las variables que no estuvieran claramente saturadas, para lo cual se asumió como carga mínima 0,4.

A partir de las variables originales se obtuvieron 8 componentes principales (ver tabla B4 de los anexos), que a su vez se descompusieron en 13 factores dada la necesidad de estructurar el análisis a nivel de prácticas de gestión humana, así: cuatro factores para explicar el aprovisionamiento (A01, A02, A03, A04), uno para capacitación (C01), uno para planes de carrera (PC01), cuatro para valoración de personal (V01, V02, V03, V04), uno para compensaciones (CP01) y dos para los otros factores (OA01, OA02).

Política de aprovisionamiento: el factor A01 corresponde a la variable relacionada con la capacidad del subsistema de aprovisionamiento para atraer, vincular, retener y retirar a la gente apropiada y se denominará “eficiencia del aprovisionamiento”; el factor A02 se asocia a la variable “preferencia por personal interno o por el mercado laboral” al momento de cubrir una vacante y se llamará “fuente de reclutamiento”; el factor A03 está integrado por las variables perfiles preferidos en la selección y carácter de la contratación y se identificará como “perfiles para vinculación”; por último, el factor A04 se relaciona con el tipo de vinculación que la empresa prefiere (directa o a través de subcontratación) y se denominará “tipo de vinculación”.

Política de capacitación: el factor C01 queda integrado por las variables planeación de la formación, posibilidad de formación de los trabajadores y relación de los planes de formación con la productividad y se identificará como “planeación de la formación”.

Planes de carrera: el único factor de esta política, PC01, se conforma con las variables diseño de planes de carrera, apoyo a los planes de carrera, conocimiento sobre las expectativas de carrera tanto por parte del trabajador como de su jefe inmediato. El factor se denominó “oportunidades de carrera”.

Valoración de personal: el factor V01 identifica la “estructuración de la valoración de personal” pues se relaciona con las variables existencia de un sistema formal para valorar las personas y los indicadores empleados para su medición; el factor V02 identifica el “sujeto principal de la evaluación”, el factor V03 trata sobre el “criterio de evaluación” y el factor V04 determina la “participación del trabajador” en este proceso.

Compensaciones: el factor único CP01 estuvo conformado por las variables existencia de bonificaciones, relación entre retribución y nivel de rendimiento, relación con el logro de objetivos organizacionales y contribución del subsistema a retención de talentos y metas de largo plazo; se denominó “eficiencia del sistema retributivo”.

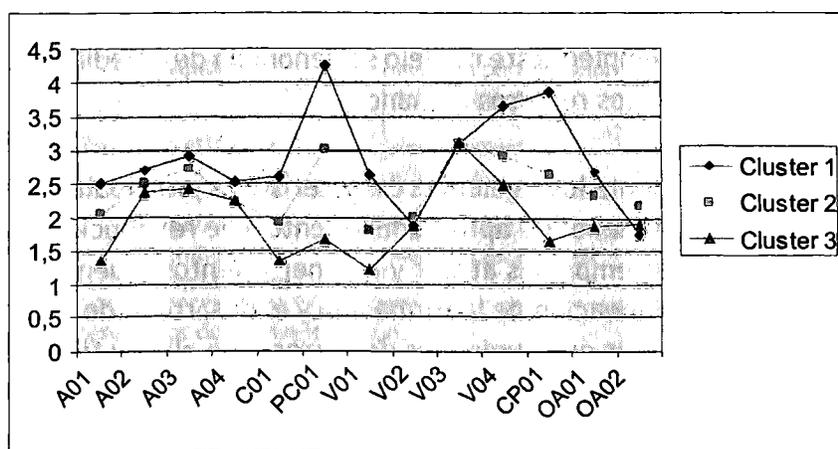
Otros aspectos: se identificaron dos factores, el primero, OA01, lo forman las variables toma de decisiones sobre su trabajo por parte de los empleados y nivel de definición de las responsabilidades y tareas, es decir, se relacionan con el “nivel de autonomía del trabajador”, y el segundo, OA02, corresponde a la “seguridad en el empleo”. En la tabla 8 de los anexos se sintetizan las denominaciones de los nuevos factores.

MODELOS DE RECURSOS HUMANOS

A partir de estos factores y con el fin de establecer la existencia de posibles modelos de recursos humanos en la muestra estudiada, se procedió a realizar el análisis de *cluster*. Se efectuaron diferentes análisis no jerárquicos (k-means) y se considera que tres grupos es la clasificación que mejor explica las diferencias, clasificación que incluye todos los factores pues todos resultaron significativos como se puede observar en la tabla B13 de los anexos; en la tabla B14 de los anexos se presentan los descriptivos (media y desviación) para cada *cluster*.

En el gráfico 4 se muestran los valores promedio de los factores correspondientes a cada *cluster* de las prácticas estudiadas; cada uno de estos *clusters* configura un modelo de gestión de recursos humanos así: el primer modelo está integrado por el 25,4% de las empresas encuestadas en el que once de los trece factores puntuaron por encima de 2,5. El *cluster* 2, conformado por el 44,6% de la muestra, tiene todos los factores puntuados alrededor de 2,5 (el menor valor es 1,81 y el mayor 3,09). El tercer *cluster*, que incluye el 30% restante de las empresas, configura el último modelo de gestión de recursos humanos en el que la mayoría de factores (ocho de los trece) se sitúan en torno a uno, esto es, en la parte inferior del gráfico.

Gráfico 4. Perfil de los modelos de gestión humana.



Fuente: resultados de la investigación.

Con base en el análisis de *cluster* (tabla B14 de los anexos y gráfico 4) se puede afirmar que las empresas de la muestra constituyen tres modelos de recursos humanos. El modelo 1 se caracteriza por la baja eficiencia de las prácticas de aprovisionamiento y de retribución para atraer y retener talentos; un sistema de reclutamiento orientado a la subcontratación y a la vinculación directa de los

trabajadores; baja planeación de la formación y bajas oportunidades de carrera; carecen de un sistema estructurado de valoración y se valora más el rendimiento que el comportamiento; prevalece la evaluación del individuo antes que el grupo y el trabajador participa poco en los procesos de evaluación; el trabajador tiene poca autonomía en las decisiones relacionadas con su trabajo; cuenta con seguridad en el empleo. De acuerdo con estas características, este modelo se califica como de “baja estructuración” de los recursos humanos.

El modelo 2 se caracteriza por tener un sistema de aprovisionamiento de personal relativamente eficiente, por contar con un sistema de valoración parcialmente estructurado y tener un sistema medianamente planeado de la formación y el desarrollo; las oportunidades de carrera no son muy altas, al momento de evaluar se privilegia por igual el rendimiento y el comportamiento; se ofrece seguridad en el empleo. Este modelo se denomina de “mediana estructuración” de los recursos humanos.

El modelo 3 presenta las siguientes características principales: tiene un sistema eficiente de aprovisionamiento y de retribución que les permite a las empresas atraer y retener talentos; cuenta con un sistema de planeación de la formación y el desarrollo de los recursos humanos; las oportunidades de carrera son altas y tiene un sistema estructurado de valoración del personal; los trabajadores tienen autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo y ofrecen seguridad en el empleo. Es el modelo en el que más se acude al mercado interno para el reclutamiento y se prefiere la contratación directa que la subcontratación. Se puede denominar modelo de “alta estructuración” en recursos humanos. En la tabla 15 se resumen las principales características de estos tres modelos.

Estos resultados constituyen evidencia para soportar la hipótesis 3 según la cual en las empresas colombianas estudiadas se puede

Tabla 15. Principales características de los modelos de recursos humanos.

Prácticas de RH	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Aprovisio- namiento	Mercado laboral Práctica poco eficiente Equilibrio entre perfiles generales y especializa- dos Privilegia subcontratación	Mercado interno Práctica más eficiente Equilibrio de perfiles	Mercado interno Práctica muy efi- ciente Equilibrio perfiles
Formación	Baja planeación	Mediana planeación	Alta planeación
Oportunida- des de ca- rrera	No existen	Pocas oportunidades	Altas oportunidades
Valoración	No estructurada Individual Privilegia rendimiento Baja participación del trabajador	Medianamente estruc- turada Individual Privilegia rendimiento Mediana participación del trabajador	Bien estructurada Individual Privilegia rendi- miento Mediana participa- ción del trabajador
Retribución	Poco eficiente	Medianamente eficiente	Altamente eficiente
Otros as- pectos	Poca autonomía del trabajador Alta estabilidad	Mediana autonomía Mediana estabilidad	Alta autonomía Alta estabilidad

Fuente: resultados de la investigación.

hablar de configuraciones que constituyen sistemas o modelos de gestión. Estos modelos se diferencian: 1. por la forma como emplean las dimensiones propias de las diferentes prácticas de recursos humanos (operacionalizadas en preguntas en el cuestionario), 2. por su nivel de estructuración: pasan de un modelo con baja estructuración (modelo 1) a uno con alta estructuración (modelo 3); además cada modelo es congruente en su interior, según se observan sus características en la tabla 15; puede hablarse de tres estadios de desarrollo de la gestión de recursos humanos en el sector estudiado.

Otro aspecto a resaltar de los resultados es que existen cuatro factores (de los trece totales) en que los tres modelos se comportan de manera bastante similar: fuentes de reclutamiento, tipo de vinculación, sujeto de evaluación y criterios de evaluación. Esto confirma la hipótesis 2 según la cual existen prácticas universalistas que se presentan en la mayoría de las empresas independiente de su estado de desarrollo y de su estrategia. Esto podría explicarse, en el caso de reclutamiento (predominio del mercado interno de trabajo) y el tipo de vinculación (preferencia por vinculación directa), por la tradición de la empresa nacional que, aunque se está cambiando en los últimos años, aún no tiene bien definida una estrategia de búsqueda de talentos en el mercado laboral o una estrategia de subcontratación, práctica relativamente nueva en la industria colombiana dado que la legislación que la facilita es muy reciente; en cuanto al sujeto de evaluación, culturalmente está muy arraigada la costumbre de evaluar al individuo y no al grupo; por último, no existe en las empresas criterio bien definido para evaluar a las personas, de manera que se hace indistintamente por el rendimiento o por el comportamiento.

7

Relaciones entre la estrategia y los recursos humanos en la empresa colombiana

Este, que es el último capítulo de resultados de la investigación, pretende dar cuenta de las hipótesis formuladas sobre las relaciones entre la orientación estratégica y los modelos de recursos humanos, la orientación estratégica y las prácticas de recursos humanos, y termina con las relaciones entre estrategias y recursos humanos.

ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA Y MODELOS DE RECURSOS HUMANOS

Con base en los modelos de recursos humanos obtenidos se definió una nueva variable denominada “sistemas de gestión de recursos humanos” con tres valores correspondientes a los respectivos modelos obtenidos; y respondiendo a los perfiles estratégicos (numeral 7.1.3) se creó una variable llamada “estrategia competitiva de la empresa” con dos valores equivalentes a los dos perfiles estratégicos encontrados. Con el fin de establecer la relación entre estrategia y recursos humanos se realizó el análisis de varianza entre estas dos nuevas variables; los resultados que aparecen en la tabla B15 de los anexos muestran una relación altamente significativa entre estas dos variables y evidencian una relación contingente entre los modelos de recursos humanos y la estrategia competitiva.

Reconocida esta relación se procede a analizar la tendencia de los modelos de recursos humanos de las empresas estudiadas con

respecto a las estrategias halladas, para lo cual se recurre a una tabla de contingencia (tabla B16 de los anexos) cuya relación de asociación fue probada mediante las pruebas de chi-cuadrado (tabla B17 de los anexos). Se puede deducir que las empresas que siguen una estrategia de diferenciación por la calidad emplean más los modelos 2 (mediana estructuración) y 3 (alta estructuración) de recursos humanos, mientras que las empresas con una estrategia de liderazgo en costos recurren en mayor proporción a los modelos 2 (mediana estructuración) y 1 (baja estructuración de recursos humanos).

ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA Y PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Para complementar el estudio de las relaciones estrategia y recursos humanos se realiza un análisis considerando el efecto que produce el conjunto de factores que integra cada una de las prácticas con la estrategia competitiva cuyos resultados se muestran en la tabla B18 de los anexos. Los hallazgos muestran que siete de los 13 factores presentan una relación contingente con la estrategia: la planeación y alta posibilidad de formación, oportunidades de carrera, estructuración de sistemas de valoración, criterio de evaluación, participación de los trabajadores en el proceso de evaluación, eficiencia del sistema retributivo y autonomía del trabajador. En consecuencia ninguno de los factores que identifican la práctica de aprovisionamiento muestra relación contingencial con la estrategia.

RELACIONES ENTRE ESTRATEGIAS Y RECURSOS HUMANOS

La investigación arrojó evidencia de la existencia de relación entre el modelo de gestión humana empleado por la empresa y la estrategia competitiva seleccionada, esto es, puede afirmarse que la hipótesis 4.1 queda plenamente confirmada y se identifica que

en el país la estructura de recursos humanos y su contingencia con la estrategia responde a lo establecido por la literatura en otros contextos geográficos.

Específicamente, de acuerdo con la tabla de contingencia (tabla B16 de los anexos), considerando que en las dos estrategias hay predominio de un modelo medio de estructuración de recursos humanos debido al marcado predominio de este en toda la industria estudiada, la verdadera diferenciación se puede encontrar en el uso de los modelos 1 y 3; de esta manera, las empresas con estrategia de diferenciación por la calidad recurren más a modelos altamente estructurados, mientras que empresas con estrategia centrada en costos se corresponden con modelos poco estructurados.

Por último, la hipótesis 4.2 es parcialmente contrastada; esta hipótesis pretendía probar una relación de contingencia entre prácticas de gestión de recursos humanos analizadas de forma independiente con la estrategia competitiva de la empresa. Para su prueba se realizó un cruce de las prácticas como conjunto de factores (aprovisionamiento, carrera, formación, valoración, compensación y otros factores) con la estrategia competitiva y arrojó como resultado que un poco más de la mitad de los factores (siete) se hallan asociados con la estrategia, de los cuales ninguno es de la práctica de aprovisionamiento. Si bien esto demanda más investigaciones para lograr afirmaciones más contundentes sobre las relaciones entre estas dos características de la gestión empresarial colombiana, el resultado es coherente por lo hallado en un estudio reciente en las pymes de una región del país (Calderón et ál., 2004), en las cuales no se encontró ninguna relación de contingencia entre ellas.

8

Conclusiones

En síntesis, la investigación hace aportes importantes para los empresarios del país y también para los investigadores interesados en la gestión humana. En primer lugar, se constató la coherencia de la estrategia con los factores competitivos; se halló que cinco factores hacen la diferencia al momento de decidir la estrategia competitiva de las organizaciones colombianas: el mejoramiento continuo con orientación al cliente, la excelencia operativa, la especialización, la innovación en productos y la búsqueda de la reputación. En segundo lugar, los factores competitivos muestran dos estrategias en las empresas del sector industrial colombiano: una de diferenciación por la calidad y otra centrada en la gestión de costos.

Una tercera conclusión es que las empresas han descuidado las estrategias innovadoras y privilegian las estrategias de imitación buscando compensar con una mejor gestión de costos para poder competir tanto en los mercados nacionales como internacionales. Interesante resulta constatar que las variables que menos valoran al momento de la formulación estratégica, pero que a la vez más diferencian las dos estrategias competitivas, son algunas relacionadas con el marketing, como la publicidad, la promoción y la segmentación geográfica; en contraposición valoran significativamente la calidad, la productividad, la marca y la reputación.

La cuarta conclusión nos lleva a afirmar que se puede hablar de modelos típicos de gestión humana en las empresas industriales

grandes localizadas en Colombia; se hallaron claramente diferenciadas tres configuraciones que se constituyen en estadios de desarrollo de baja, mediana y alta estructuración de las prácticas de recursos humanos y además se encontró evidencia de que estas configuraciones se relacionan con la estrategia competitiva, de manera que las empresas con estrategia de costos emplean modelos menos estructurados que las empresas con estrategia de diferenciación por la calidad.

Complementariamente y como quinta conclusión se halló que existen algunas prácticas universalistas que son independientes de la estrategia competitiva de la empresa; tales prácticas son: las fuentes de reclutamiento, el tipo de vinculación, el sujeto de evaluación y los criterios de evaluación.

Por último, analizadas las relaciones individuales de las prácticas con la estrategia, se evidenció la existencia parcial de contingencia entre unas y otras; así por ejemplo, ninguno de los factores de aprovisionamiento están asociados con la estrategia (al respecto vale la pena considerar que esta dimensión presentó un alfa de Cronbach bastante baja y por lo tanto en futuras investigaciones deben replantearse los ítems sobre esta práctica), mientras que se halló evidencia de la asociación entre estrategia y las otras prácticas estudiadas.

Sin desconocer la importancia de los resultados y el aporte que se hace para investigadores y profesionales de las empresas relacionados con la gestión y en especial con la dirección de los recursos humanos, al finalizar el presente trabajo surgen inquietudes como: si la estrategia no es determinante en la escogencia de las prácticas, ¿qué otros factores internos pueden influir en ello? ¿En una cultura empresarial tan proclive a las modas, como la colombiana, es posible que existan razones externas (isomorfismo) para escoger las prácticas de gestión humana y que no podrían explicarse desde una teoría de la estrategia?

Preguntas de gran relevancia que no fueron objeto del presente trabajo serían ¿qué relación existe entre cada uno de los modelos de gestión de recursos humanos encontrados y el desempeño de las organizaciones? ¿Es esa relación contingente con algunas variables como la estrategia y la cultura? Como se observa, el estudio entrega resultados interesantes y abre muchos interrogantes para los investigadores en este campo del conocimiento.

Referencias bibliográficas

- Amit, R. & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Andrews, K. R. (1980). *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Irwin.
- Aon Consulting. (2002). Estudio de tendencias de recursos humanos en Colombia. Bogotá: Aon Consulting.
- Arango, L. G. y López C. M. (1999). *Globalización, apertura económica y relaciones industriales en América Latina*. (Comp.). Bogotá: Centro de Estudios Sociales, CES, Universidad Nacional de Colombia.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- Awad, I. (2004). Latin American Business Strategy Embraces Diversification. Disponible en <http://www.gsb.stanford.edu/news/headlines/2004latinamerconf.shtml>. Consultado en junio de 2006.
- Barley, S. R. & Kunda, G. (1992). Design and devotion: surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37, 1-30.
- Barney, J. & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37 (1), 31-46.
- Barney, J. B. (1991). Firms Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.

- Bayo, A. y Merino, J. (2002). Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: un estudio de los factores que influyen sobre su adopción en la industria española. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12, mayo-agosto, Civitas.
- Becker, B. & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: *progress and prospects*. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 779-801.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S. & Spratt, M. (1997). Human resources as a source of shareholder value: *research and recommendations*. *Human Resource Management*, 36, 39-47.
- Beer, M. (1997). The transformation of the human resource function: resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role. *Human Resource Management*, 36 (1), 49-56.
- Berg, P. O. (1999). The effects of high performance work practices on job satisfaction in the United States steel industry. *Industrial Relations (Canadian)*, 54, 111-133.
- Boxall, P. F. (1996). The strategic human resource management debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 6 (3), 59-75.
- Breenes, E., Madrigal, K. & Molina-Navarro, G. (2006). Family business structure and succession: critical topics in Latin American experience. *Journal of Business Research*, 59.
- Brewster, C. (1995). Towards a European model of human resource management. *Journal of International Business Studies*, 26 (1), 1-22.
- Brewster, C. (1999). Strategic human resource management: the value of different paradigms. *Management International Review*, Special Issue, 39 (3), 45-64.
- Cabello, C. y Valle, R. (2002). Los sistemas de gestión de los recursos humanos en la teoría de los recursos: una aproximación empírica. Paper. Sevilla, Universidad Pablo de Olavide.

- Cabuya, L. A. (1999). La gestión humana: algunos elementos para su análisis. *Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, Universidad Nacional de Colombia, 14, julio-diciembre, 137-151.
- Calderón, G. (2002). Procesos de transformación organizacional y su impacto sobre el talento humano. En: *Cambio Organizacional en el Contexto de la Cultura Latinoamericana*. Medellín, Asociación Colombiana de Facultades de Administración, Ascolfa, 13-44.
- Calderón, G. (2003a). Dirección de recursos y competitividad. *Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, Universidad Nacional, V22, julio-diciembre, 157-172.
- Calderón, G. (2003b). La gestión de los recursos humanos en Colombia. En: Dolan, S., Schuler, R. S. y Valle, R. (1999). *La gestión de recursos humanos*. 2ª edición. Madrid: McGraw-Hill, 323-326.
- Calderón, G. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. *Revista Pensamiento y Gestión*, 16, julio, 158-176.
- Calderón, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Revista Cuadernos de Administración*, 19 (31), 9-55.
- Calderón, G., Naranjo V., J. C. y Álvarez G., C. M. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y la investigación. *Revista Estudios Gerenciales*, 23 (103), 39-64.
- 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*, 40 (136), octubre-diciembre, 9-25.
- Camelo, C., Martín, F., Romero, P. M. y Valle, R. (2000). La estrategia empresarial y la gestión de recursos humanos: un estudio del caso español. *Revista Estudios Financieros*, 213, 149-186.
- Camelo, C., Martín, F., Romero, P. M. y Valle R. (2004). Human resources management in Spain: is it possible to speak of a typical model? *International Journal of Human Resource Management*, 15 (6), 935-958.

- Cárdenas, M. E. (1999). Colombia: un sindicalismo errante tatea su futuro. En: Arango, L. G. y López, C. M. *Globalización, apertura económica y relaciones industriales en América Latina*. (Comp.). Bogotá: Centro de Estudios Sociales, CES, Universidad Nacional de Colombia, 222-248.
- Carvajal, R. (2002). De lo inhumano y lo inhumanizable en las relaciones de subordinación. Filosofía, historia y sociología del humanismo en la empresa de negocios. *Revista Cuadernos de Administración*, 27, marzo. Cali: Universidad del Valle.
- Chaparro, F. (1998). *Conocimiento, innovación y construcción de sociedad: una agenda para la Colombia del siglo XXI*. Bogotá: Colciencias.
- Colciencias. (1996). *Colombia al filo de la oportunidad. Informe de la Misión de Sabios*. Bogotá: T.M. Editores.
- Collins, F., Holzmann, O. & Mendoza, R. (1997). Strategy, budgeting and crisis in Latin America. *Accounting, Organizations and Society*, 22 (7).
- Corpes. (1995). *Estudio de la capacidad tecnológica de la industria manufacturera del occidente colombiano*. Pereira: Corpes de Occidente.
- Cruz, F. (2000). Hacia una redefinición del concepto de organización. En: Galvis, H. (Comp.). *De lo humano organizacional*. Cali: Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.
- Cruz, F. (2002). El mundo del trabajo y las organizaciones desde la perspectiva de las prácticas inhumanas. *Revista Cuadernos de Administración*, 27, marzo. Cali: Universidad del Valle.
- Dávila, C. (2001). *Teorías organizacionales y administrativas: enfoque crítico*. Bogotá: McGraw-Hill, 215-224.
- Delaney, J. T. & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39, 949-969.
- Delery, J. E. & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resources management: test of universalistic, contingency and

- configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 802-835.
- Dess, G. & Davis, P. (1984). Porter's generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academic of Management Journal*, 27 (2), 467-488.
- Devanna, M. A., Fombrun, C. & Tichy, N. (1981). Human resources management: a strategic perspective. *Organizational Dynamics*, Winter, 51-67.
- Dombois, R. (1997). ¿En el camino hacia la sociedad civil? Las relaciones laborales en la apertura de Colombia. *Berlin Ibero-Amerikanisches Archiv*, 23, 213-237.
- Dombois, R. (1999). Tendencias en las transformaciones de las relaciones laborales en América Latina. Los casos de Brasil, Colombia y México. En: Arango, L. G. y López, C. M. (Comps.) *Globalización, apertura económica y relaciones industriales en América Latina*. Bogotá: Universidad Nacional, Facultad de Ciencias Humanas, 308-337.
- Doty, D. H. & Glick, W. H. (1994). Typologies as a unique form of theory building: toward improved understanding and modeling. *Academy of Management Review*, 19, 230-251.
- Ferguson, L. W. (1971). El desarrollo de la psicología industrial. En: Gilmer, B. H. *Psicología industrial*. Barcelona: Martínez Roca.
- Fombrun, C. (1982). Environmental trends create new pressures on human resources. *Journal of Business Strategy*, 3 (1), 61-69.
- Galvis, H. (2000). De lo humano organizacional. En: Galvis H. (Comp.) *De lo humano organizacional*. Cali: Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.
- Gómez, H. & Dávila, C. (1994). Innovation, Interman and International Business in Latin America. *The International Executive*, Special Issue, 36 (6), November/December.
- Gómez, A., Restrepo, G., González, P. E. y Chalarca, F. A. (2004). *La industria en el eje cafetero y los departamentos de Bolívar, Santander,*

Tolima, 1985-2001. Ensayos sobre economía regional. Manizales: Crece.

Gooderham, P. N., Nordhaug, O. & Ringdal, K. (1999). Institutional and rational determinants of organizational practices: human resource management in European firms. *Administrative Science Quarterly*, 44 (3), 507-531.

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33, 114-135.

Helmsing, A. H. J. y Villa van Cotthem, C. (1998). *Reestructuración económica y respuestas institucionales locales. Armenia, Pereira y Manizales. 1992-1995*. Bogotá: Corpes de Occidente.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations. The software of the mind*. New York: McGraw-Hill.

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

Huselid, M. A., Jackson, S. J. & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40 (1), 171-188.

Ichinowski, C., Shaw, K. & Prensushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines. *The American Economic Review*, 87: 291-313.

James, W. & Hatten, K. (1995). Research notes and communications. Further evidence on the validity of the self typing paragraph approach: Miles and Snow strategic archetypes in banking. *Strategic Management Journal*, 16, 161-168.

Jerez, P. (2001). *La gestión de recursos humanos y el aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones*. Tesis doctoral, Universidad de Almería.

- Kamoche, K. (1996). Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm. *Journal of Management Studies*, 33 (2), 213-233.
- Ketelhohn, W. (2006). Strategic management practice in Latin America. *Journal of Business Research*, 59.
- Lado, A. A. & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19 (4), 669-727.
- Latiesa, M. (2000). Validez y fiabilidad de las observaciones sociológicas. En: García, M., Ibáñez, J. y Alvira, F. *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Alianza Editorial, 3ª edición, 409-443.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1967). *Organizations and environment*. Cambridge, MA: Harvard University Press. Versión en castellano: *La empresa y su entorno*, Editorial Plaza y Janés, 1987.
- Lengnick-Hall, C. A. & Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic human resource management: a review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, 43, 13-29.
- Londoño, A. J. (1993). Prioridades de investigación para el desarrollo empresarial en un escenario de internacionalización. En: *Conocimiento y competitividad: bases para un plan del programa nacional del desarrollo industrial, tecnológico y calidad*. Santafé de Bogotá: Tercer Mundo Editores.
- López, C. M. (1999). Formas de relaciones laborales en Colombia: diversidad y cambio. En: Arango, L. G. y López, C. M. *Globalización, apertura económica y relaciones industriales en América Latina*. (Comp.). Bogotá: Centro de Estudios Sociales, CES, Universidad Nacional de Colombia, 193-221.
- López, H. (1996). *Ensayos sobre economía laboral colombiana*. Bogotá: Fonade, Carlos Valencia Editores.
- MacDuffie, J. (1995). Human resources bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible productions systems in

the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48 (2), 197-221.

Malaver, F. (1998). La formación del recurso humano y la competitividad empresarial en Colombia. *Revista EAN*, Escuela de Administración de Negocios. Bogotá, enero-agosto, 5-17.

Malaver, F. (1999). La investigación en gestión empresarial. *Revista Academia*. Cladea, 23, 67-81.

Malaver, F. (2002). Dinámica y transformaciones de la industria colombiana. *Cuadernos de Economía*, XXI (36), 267-317.

Martín, F., Romero, P. & Valle, R. (2001). Corporate business strategy, career management and recruitment: do Spanish firms adhere to a contingency model? *Career Development International*, 6 (3), 149-155.

McWilliams, A. D., Fleet, V. & Wright, P. (2001). Strategic management of human resources for global competitive advantage. *Journal of Business Strategies*, 18 (1), 1-24.

Mendoza, J. M. (1996). "Competitividad y estrategias competitivas: el reto para Colombia. *Tecnología Administrativa. Revista del Departamento de Ciencias Administrativas de la Universidad de Antioquia*, X (22), julio-diciembre, Medellín, 13-56.

Merlano, A. (1998). Relaciones laborales en el nuevo milenio. *Encuentro de Ascolfa*, Barranquilla, Universidad del Norte.

Miles, R. E. & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. McGraw-Hill.

Miles, R. E. & Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*, 13 (1), 36-52.

Mohrmam, S. A. y Lawler III, E. E. (1998). Transformar la función de los RH. En: Ulrich, D., Losey, M. R. y Lake, G. *El futuro de la dirección de recursos humanos*. Barcelona: Gestión 2000, 260-268.

Nunally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw Hill.

- Ogliastri, E. (1998). Culture and organizational leadership in Colombia. In House, R. J. & Chokkar, J. (in progress). *Cultures of the world, a globe anthology of in-depth descriptions of the cultures of 14 countries*, Vol. 1.
- Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and Labor Relations Review*, 47, 173-188.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley. Versión en castellano: *La teoría del crecimiento de la empresa*. Madrid: Editorial Aguilar, 1962.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179-192.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard Business School Press. Versión en castellano: Pfeffer, J. (1996). *Ventaja competitiva a través de la gente. Cómo desencadenar el poder de la fuerza de trabajo*. México: Editorial Continental.
- Pfeffer, J. (1998). *La ecuación humana: la dirección de RH clave para la excelencia empresarial*. Barcelona: Gestión 2000 y Aedipe.
- Porter, M. E. (1982). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales de la competencia*. México: Cecsa.
- Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva de las naciones*. Argentina: Vergara Editor.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, 79-91.
- Pricewaterhouse. (2002). *Global Human Capital Survey. Informe de avance para Colombia: mejores prácticas RH-2002*. Bogotá: Pricewaterhouse.
- Restrepo, L. F. (2002). Pensamiento y práctica gerencial en Colombia. *Sotavento*, 6, revista de la Maestría en Administración de la Universidad Externado de Colombia.

- Revista *Dinero*. (2002). 5000 empresas, 159, junio 14. Bogotá.
- Rodríguez, J. M. y Ventura, J. (2002). Tipos de estrategias y sistemas de gestión de recursos humanos: un análisis de la industria manufacturera española. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12, 421-437.
- Rojas, W. (2003). *Modernidad & inhumanidad: lo inhumano en la organización y en el trabajo*. Cali: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración.
- Rumelt, R. P. (1974). *Strategy, structure and economic performance*. Cambridge: Harvard University Press.
- Salavarieta, D., Torres, G., Pérez, P. A. y Jiménez, J. F. (2004). *Presentación de resultados de la investigación: educación empresarial*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Salcedo, I. y Romero, J. J. (2006). Cultura organizacional y gestión de la calidad en una empresa del estado venezolano. *Revista Venezolana de Gerencia*, 33.
- Sanabria, F. J. (1999). *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Sánchez, I. (2003). Configuraciones organizativas de éxito: combinaciones entre la estrategia, la estructura y la cultura en los hoteles españoles. Universidad Pública de Navarra. Disponible en www.unavarra.es/directo/fcee/ACEDE/trabajos_pdf/recursos%20humanos/Isabel%20S%20E1nchez%20Quiroz.pdf. Consultado en febrero de 2005.
- Sánchez, J. C. (1995). Cultura y recursos humanos: consideraciones desde un estudio piloto. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, 11 (31), 20.
- Sánchez, K. (2000). Por una visión integral de las organizaciones contemporáneas. En: Galvis, H. (Comp.). *De lo humano organizacional*. Cali: Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración.
- Schneider, S. C. & de Meyer, A. (1991). Interpreting and responding to strategic issues. *Strategic Management Journal*, 12, 307-320.

- Schuler, R. S. & Jackson, S. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*, 1 (3), 207-219.
- Schuler, R. S., Dowling, P. J. & De Cieri, H. (1993). An integrative framework of strategic international human resource management. *Journal of Management*, 19 (2), 419-460.
- Sheppeck, M. A. & Militello, J. (2000). Strategic human resource configurations and organizational performance. *Human Resource Management*, 39 (1), 5-16.
- Snell, S.A., Youndt, M. A. & Wright, P. (1996). "Establishing a framework for research in strategic human resource management: merging resource theory and organizational learning". *Research in Personnel and Human Resource Management*, 14, 61-90.
- Taylor, S., Beechler, S. & Napier, N. (1996). Toward an integrative model of strategic international human resource management. *Academy of Management Review*, 21 (4), 959-986.
- U. S. Department of Labor (1993). *High performance work practices and firm performance*. August. Washington, DC.
- Ulrich, D. (1997). *Human resources champions: the next agenda for adding value to HR-practices*. Boston: Harvard Business School Press. Versión en castellano: Ulrich, D. (1997). *Recursos humanos champions: cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Urrea, F. y Arango, L. G. (2000). Culturas empresariales en Colombia. En: *Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia*. Bogotá: Colciencias y Corporación Calidad.
- Urrea, F. (2003). Una mirada sociológica al "outsourcing": las tendencias de la flexibilidad externa e interna y la empresa red en el capitalismo contemporáneo. Texto presentado en el Seminario Regional de Actualización en Gestión Humana: *Procesos y prácticas de gestión humana; decisiones que agregan valor*. Acrip-Caldas, Manizales, 25 y 26 de abril.

- Valero, E. (1999). Subcontratación, reestructuración empresarial y efectos laborales en la industria. En: Arango, L. G. y López, C. M. *Globalización, apertura económica y relaciones industriales en América Latina*. (Comp.). Bogotá: Centro de Estudios Sociales, CES, Universidad Nacional de Colombia, 92-117.
- Valle, R. (Coord.) (2004). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Valle, R., Martín, F., Romero, P. & Dolan, S. (2000). Business strategy, work processes and human resource training: are they congruent? *Journal of Organizational Behavior*, 21, 283-297.
- Venkatraman, N. & Grant, J. H. (1996). Construct measurement in organizational strategy research: a critical and proposal. *Academy of Management Review*, 11, 71-87.
- Walton, R. E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 8, 77-84.
- Weiss, A. y Castañeda, W. (1992). *Estrategias empresariales y diferenciación obrera. Estudio en una empresa metalmeccánica*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Departamento de Sociología.
- Weiss, A. (1994). *La empresa colombiana entre la tecnocracia y la participación. Del taylorismo a la calidad total*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Departamento de Sociología.
- Weiss, A. (Ed.) (1997). *Modernización industrial: empresa y trabajadores*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Departamento de Sociología.
- Weiss, A. (1999). Prólogo. En: Arango, L. G. y López, C. M. *Globalización, apertura económica y relaciones industriales en América Latina*. (Comp.). Bogotá: Centro de Estudios Sociales, CES, Universidad Nacional de Colombia, 9-12.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.

- Wright, P. & Boswell, W. (2002). Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28 (3), 247-276.
- Wright, P. & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 295-320.
- Wright, P. & Snell, S. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23 (4), 756-772.
- Wright, P. M. & Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1 (3), 203-225.
- Wright, P. M., McMahan, G. C. & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resourced-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5 (2), 301-326.
- Wright, P. M., Dunfort, B. B. & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource base view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701-721.
- Yeung, A. K. O., Brockbank, J. W. & Ulrich, D. O. (1991). Organizational culture and human resources practices: an empirical assessment. *Research In Organizational Change and Development*, 5, 59-82.
- Youndt, M., Snell, S., Dean, J. & Lepak, D. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 836-866.

Anexos

Anexo A. Cuestionarios

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:

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 esta 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 LA ENCUESTA:

CARGO:

Anexo B. Tablas estadísticas

Tabla B1. Relaciones entre sistemas de gestión de recursos humanos y tipos de estrategia.

Características	Sistema interno/estrategia defensiva	Sistema de mercado/estrategia prospectiva	Preguntas
Aprovisionamiento	Mercado interno. Perfiles específicos. Vinculación a largo plazo	Mercado externo. Perfiles generales. Vinculación a término definido	1-2-4
Carrera	Oportunidades internas. Valora la antigüedad	Pocas oportunidades de carrera. Valora capacidades individuales	11-12-15 (inversa)
Capacitación	Sistemas formales de capacitación. Alta posibilidad de formación. Busca especialización	Ausencia de sistemas formales. Poca posibilidad de formación. Busca polivalencia	6-7-10
Valoración	Basada en el comportamiento	Basada en el rendimiento. Resultados objetivos	19-17 (sentido inverso)-18 (sentido inverso).
Compensación	Basada en la jerarquía. Busca retener talentos	Compartir ganancias. Retribución por rendimiento. Privilegia objetivos de corto plazo	21 (inversa)-22 (inversa)-25
Otras prácticas de recursos humanos	Seguridad en el empleo. Alta participación. Trabajos bien definidos	Poca seguridad en el empleo. Poca participación. Trabajos poco detallados	26-27-28

Fuente: elaborada con base en Delery y Doty (1996) y Rodríguez y Ventura (2002).

Tabla B2. Ítems de medición de los sistemas de gestión de recursos humanos.

Dimensiones	Códigos	Aspectos a considerar
Aprovisionamiento	ARH1 ARH2 ARH3 ARH4 ARH5	Fuente reclutamiento (interna/externa) Perfiles preferidos Tipo de vinculación Tipo de contrato Eficiencia del sistema
Capacitación	CRH1 CRH2 CRH3 CRH4 CRH5	Existencia sistema estructurado Posibilidad de capacitación Búsqueda productividad Orientación (individual/colectiva) Finalidad (especialización/polivalencia)
Oportunidades de carrera	OCRH1 OCRH2 OCRH3 OCRH4 OCRH5	Existencia sistema estructurado Programas de desarrollo Comunicación de oportunidades Conocimiento de los jefes Criterios de promoción
Valoración	VRH1 VRH2 VRH3 VRH4 VRH5	Existencia sistema estructurado Objetividad valoración Orientación (individuo/grupo) Criterio predominante para valorar Participación del trabajador
Compensaciones	CPRH1 CPRH2 CPRH3 CPRH4 CPRH5	Bonificaciones Relación retribución-rendimiento Relación con resultados Jerarquización del sistema Eficiencia del sistema
Otros aspectos	OARH1 OARH2 OARH3	Seguridad en el empleo Participación en decisiones Descripción del trabajo

Fuente: elaboración propia.

Tabla B3. Análisis Anova entre empresas que respondieron y las que no respondieron la encuesta.

Variables		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Ventas \$ millones	1	1571322324	1	1571322324	0,15768087	0,69153934
	2	3,5376E+12	355	9965205748		
	Total	3,5392E+12	356			
Activos \$ millones	1	7,5595E+10	1	7,5595E+10	1,90731314	0,16813076
	2	1,407E+13	355	3,9635E+10		
	Total	1,4146E+13	356			
Patrimonio \$ millones	1	5,246E+10	1	5,246E+10	1,9359103	0,16498456
	2	9,6199E+12	355	2,7098E+10		
	Total	9,6724E+12	356			
Ebitda/ventas %	1	3,91554773	1	3,91554773	0,03199577	0,85814474
	2	41118,6807	336	122,377026		
	Total	41122,5963	337			

Fuente: resultados de la investigación.

Tabla B4. Matriz de componentes principales cuestionario de gestión humana(a).

	N	%
Casos Válidos	197	99,0
Excluidos(a)	2	1,0
Total	199	100,0

(a) Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Matriz de componentes(a)

Ítems	Componente								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	0,236	0,417	0,150	0,075	-0,441	-0,223	-0,059	0,372	-0,100
2	0,066	0,309	0,618	-0,179	0,244	0,149	-0,081	-0,091	0,161
3	0,135	0,056	0,337	0,081	-0,423	0,468	0,058	-0,032	-0,262
4	0,282	0,064	0,517	0,139	0,107	0,271	-0,290	-0,251	-0,172
5	0,492	0,177	0,065	-0,356	-0,305	-0,179	0,128	-0,168	-0,040
6	0,648	0,438	-0,231	0,044	0,148	0,064	-0,144	-0,112	0,084
7	0,608	0,288	-0,201	-0,012	0,021	0,011	-0,269	-0,366	0,197
8	0,503	0,236	-0,115	0,021	-0,011	-0,223	0,159	-0,160	-0,008
9	-0,215	0,172	0,377	0,312	0,210	-0,328	-0,022	-0,059	0,323
10	0,120	-0,004	0,248	0,219	0,143	-0,166	0,697	-0,207	0,206
11	0,627	-0,273	-0,158	0,234	0,010	-0,013	0,048	-0,223	-0,156
12	0,772	-0,138	-0,065	0,202	0,000	0,029	-0,131	-0,030	-0,074
13	0,660	-0,356	-0,135	0,310	0,040	0,094	0,184	0,018	0,019
14	0,680	-0,303	-0,004	0,274	-0,107	0,107	0,228	0,093	-0,092
15	0,398	0,327	0,179	-0,032	0,056	-0,143	0,040	0,108	-0,521

Matriz de componentes(a)

Ítems	Componente								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
16	0,561	0,332	-0,264	-0,051	0,291	0,273	0,111	0,289	0,079
17	0,646	0,107	-0,122	-0,087	0,186	0,191	0,046	0,382	0,186
18	0,113	0,453	0,049	0,096	0,416	-0,052	0,276	-0,083	-0,412
19	0,005	0,090	0,244	0,611	0,211	-0,060	-0,241	0,297	0,077
20	0,422	-0,182	0,213	-0,022	-0,065	0,491	-0,059	-0,022	0,223
21	0,445	-0,418	0,228	-0,168	0,104	0,019	0,069	-0,190	0,015
22	0,581	-0,407	0,134	-0,246	0,027	-0,145	-0,071	0,232	-0,005
23	0,666	-0,248	0,161	-0,169	0,090	-0,313	0,030	0,241	0,054
24	-0,224	-0,126	0,264	-0,382	0,383	0,154	0,120	0,248	-0,070
25	0,549	-0,132	0,284	-0,368	-0,026	-0,295	-0,096	-0,097	0,026
26	0,083	0,305	0,273	0,093	-0,524	0,083	0,329	0,129	0,264
27	0,414	-0,082	0,140	0,202	-0,119	-0,315	-0,359	0,054	0,014
28	0,509	0,443	-0,162	-0,230	-0,049	0,076	-0,016	-0,036	0,185

Método de extracción: análisis de componentes principales.

(a) 9 componentes extraídos.

Fuente: resultados de la investigación.

Varianza total explicada variable gestión humana

	Total	% vza.	% acum.	Total	% vza.	% acum.
1	6,2414	22,291	22,29	6,2414	22,291	22,291
2	2,1855	7,8052	30,1	2,1855	7,8052	30,096
3	1,7377	6,2061	36,3	1,7377	6,2061	36,302
4	1,4999	5,357	41,66	1,4999	5,357	41,659
5	1,4403	5,144	46,8	1,4403	5,144	46,803
6	1,3269	4,7391	51,54	1,3269	4,7391	51,542
7	1,2487	4,4597	56	1,2487	4,4597	56,002
8	1,0941	3,9076	59,91	1,0941	3,9076	59,909
9	1,0174	3,6336	63,54	1,0173	3,6336	63,543
10	0,92	3,2857	66,83			
11	0,886	3,1644	69,99			
12	0,8602	3,072	73,07			
13	0,7553	2,6976	75,76			
14	0,7446	2,6594	78,42			
15	0,6712	2,397	80,82			
16	0,6274	2,2407	83,06			
17	0,596	2,1286	85,19			
18	0,5436	1,9414	87,13			
19	0,5356	1,913	89,04			
20	0,4993	1,7832	90,83			
21	0,4646	1,6595	92,49			
22	0,4244	1,5158	94			
23	0,399	1,4251	95,43			
24	0,3195	1,1411	96,57			
25	0,2778	0,9922	97,56			
26	0,267	0,9536	98,51			
27	0,232	0,8287	99,34			
28	0,1843	0,6581	100			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: resultados de la investigación

Tabla B5. Correlaciones (Pearson) componentes de gestión humana.

	A01	A02	A03	A04	C01	PC01	V01	V02	V03	V04	CP01	OA01	OA02
A01	1												
A02	,237(**)	1											
A03	,051	,052	1										
A04	,093	,171(*)	,164(*)	1									
C01	,339(**)	,173(*)	,161(*)	,014	1								
PC01	,273(**)	,081	,091	,100	,472(**)	1							
V01	,217(**)	,119	,099	,028	,518(**)	,444(**)	1						
V02	,072	,055	,152(*)	,012	,162(*)	,030	,160(*)	1					
V03	-,158(*)	,076	,142(*)	-,027	,017	,056	,014	,042	1				
V04	,154(*)	-,008	,215(**)	,191(**)	,216(**)	,348(**)	,288(**)	-,100	,001	1			
CP01	,346(**)	,057	,179(*)	,033	,338(**)	,557(**)	,359(**)	-,051	-,072	,291(**)	1		
OA01	,271(**)	,246(**)	,161(*)	,029	,503(**)	,384(**)	,397(**)	,102	-,007	,191(**)	,376(**)	1	
OA02	,306(**)	-,218(**)	-,124	-,001	-,478(**)	-,252(**)	-,391(**)	-,160(*)	,124	-,109	-,222(**)	-,748(**)	1

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

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

Fuente: resultados de la investigación.

Continuación Tabla B6. Correlaciones (Pearson) de factores competitivos.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
Esfuerzo por mejorar la validez de las materias primas	,297 (**)	,126	,394 (**)	,311 (**)	,567 (**)	,302 (**)	,179 (*)	,439 (**)	,366 (**)	1													
Innovación en proceso de fabricación	,272 (**)	,357 (**)	,300 (**)	,305 (**)	,501 (**)	,151 (*)	,224 (**)	,309 (**)	,267 (**)	,487 (**)	1												
Capacidades amplias de servicio al cliente	,460 (**)	,385 (**)	,420 (**)	,400 (**)	,553 (**)	,300 (**)	,140 (*)	,420 (**)	,390 (**)	,445 (**)	,489 (**)	1											
Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado	,285 (**)	,312 (**)	,246 (**)	,223 (**)	,517 (**)	,303 (**)	,155 (*)	,352 (**)	,330 (**)	,449 (**)	,409 (**)	,581 (**)	1										
Mantenimiento de niveles bajos de inventario	,214 (**)	,168 (*)	,281 (**)	,379 (**)	,335 (**)	,205 (**)	,114	,298 (**)	,288 (**)	,336 (**)	,349 (**)	,444 (**)	,350 (**)	1									
Mejora de los productos existentes	,252 (**)	,371 (**)	,309 (**)	,322 (**)	,443 (**)	,333 (**)	,334 (**)	,409 (**)	,378 (**)	,394 (**)	,393 (**)	,469 (**)	,412 (**)	,329 (**)	1								
Innovación en técnicas y métodos de marketing	,125	,298 (**)	,117	,156 (*)	,256 (**)	,132	,297 (**)	,511 (**)	,571 (**)	,228 (**)	,300 (**)	,346 (**)	,357 (**)	,455 (**)	,412 (**)	1							
Promoción y publicidad por encima de la media del sector	,076	,312 (**)	,128	,080	,290 (**)	,167 (*)	,449 (**)	,576 (**)	,619 (**)	,308 (**)	,337 (**)	,365 (**)	,235 (**)	,293 (**)	,308 (**)	,664 (**)	1						

Gregorio Calderón Hernández
Claudia Milena Álvarez Giraldo
Julia Clemencia Naranjo Valencia

Continuación Tabla B6. Correlaciones (Pearson) de factores competitivos.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
Capacidad para fabricar productos especializados	,219 (**)	,403 (**)	,154 (*)	,124	,253 (**)	,107	,163 (*)	,291 (**)	,124	,286 (**)	,375 (**)	,406 (**)	,335 (**)	,204 (**)	,315 (**)	,114	,155 (*)	1					
Especialización en segmentos geográficos	,101	,174 (*)	,115	,120	,203 (**)	,122	,200 (**)	,275 (**)	,377 (**)	,258 (**)	,227 (**)	,319 (**)	,306 (**)	,340 (**)	,318 (**)	,399 (**)	,392 (**)	,185 (**)	1				
Factores competitivos de la empresa Productos en segmentos de alto precio	,068	,208 (**)	,025	,026	,172 (*)	,040	,143 (*)	,230 (**)	,202 (**)	,184 (**)	,253 (**)	,253 (**)	,300 (**)	,208 (**)	,170 (*)	,309 (**)	,359 (**)	,262 (**)	,355 (**)	1			
Esfuerzo por mejorar la calidad de la publicidad	,026	,259 (**)	,057	,089	,242 (**)	,234 (**)	,403 (**)	,505 (**)	,591 (**)	,276 (**)	,261 (**)	,271 (**)	,232 (**)	,298 (**)	,320 (**)	,658 (**)	,796 (**)	,079	,443 (**)	,325 (**)	1		
Esfuerzos para alcanzar una reputación	,242 (**)	,177 (*)	,190 (**)	,182 (*)	,311 (**)	,206 (**)	,142 (*)	,510 (**)	,340 (**)	,476 (**)	,280 (**)	,409 (**)	,301 (**)	,282 (**)	,287 (**)	,323 (**)	,331 (**)	,345 (**)	,143 (*)	,249 (**)	,332 (**)	1	

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

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

Fuente: resultados de la investigación.

Tabla B7. Correlaciones (Pearson) entre las dimensiones de gestión humana.

Dimensiones	Aprovisio- namiento	Capaci- tación	Carrera	Evaluación	Compen- sación	Otros aspectos
Aprovisionamiento	1					
Capacitación	,269(**)	1				
Carrera	,260(**)	,394(**)	1			
Evaluación	,295(**)	,395(**)	,472(**)	1		
Compensación	,250(**)	,202(**)	,481(**)	,265(**)	1	
Otros aspectos	,350(**)	,336(**)	,318(**)	,287(**)	,179(*)	1

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

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

Fuente: resultados de la investigación.

Tabla B8. Matriz de componentes(a) factores competitivos.

Ítems	Componentes				
	1	2	3	4	5
1. Calidad del producto	0,477	0,502	-0,161	0,195	0,050
2. Desarrollo de nuevos productos	0,540	0,039	0,023	0,590	0,323
3. Productividad del negocio	0,476	0,539	-0,273	-0,052	0,153
4. Esfuerzo continuo de reducción de costos	0,476	0,461	-0,341	-0,143	0,207
5. Esfuerzo riguroso en establecimiento de procedimientos de control de calidad del producto	0,708	0,366	-0,127	0,021	-0,079
6. Precio	0,389	0,197	-0,212	-0,262	-0,125

Continuación Tabla B8. Matriz de componentes(a) factores competitivos.

Ítems	Componentes				
	1	2	3	4	5
7. Gama amplia de productos	0,467	-0,308	-0,295	0,470	0,004
8. Esfuerzo por lograr una marca identificable	0,731	-0,189	-0,174	0,225	-0,272
9. Influir en canales de distribución	0,671	-0,360	-0,235	0,011	-0,054
10. Esfuerzo por mejorar la validez de las materias primas	0,646	0,230	0,059	-0,212	-0,412
11. Innovación en proceso de fabricación	0,622	0,183	0,237	0,060	0,048
12. Capacidades amplias de servicio al cliente	0,736	0,276	0,172	-0,066	0,064
13. Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado	0,635	0,177	0,304	-0,113	0,019
14. Mantenimiento de niveles bajos de inventario	0,564	0,062	0,066	-0,419	0,240
15. Mejora de los productos existentes	0,656	0,081	-0,029	0,040	0,110
16. Innovación en técnicas y métodos de marketing	0,650	-0,464	-0,073	-0,162	0,148
17. Promoción y publicidad por encima de la media del sector	0,667	-0,560	-0,122	-0,002	-0,030
18. Capacidad para fabricar productos especializados	0,449	0,181	0,552	0,375	-0,067

Continuación Tabla B8. Matriz de componentes(a) factores competitivos.

Ítems	Componentes				
	1	2	3	4	5
19. Especialización en segmentos geográficos	0,497	-0,285	0,197	-0,270	0,360
20. Productos en segmentos de alto precio	0,405	-0,258	0,524	-0,042	0,141
21. Esfuerzo por mejorar la calidad de la publicidad	0,621	-0,601	-0,156	-0,125	-0,018
22. Esfuerzos para alcanzar una reputación	0,560	-0,002	0,173	-0,047	-0,593

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

(a) 6 componentes extraídos

Fuente: resultados de la investigación.

Tabla B9. Anova *cluster* factores competitivos.

Variables		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1. Calidad del producto	Intergrupos	1,35792812	1	1,35792812	7,28868	0,008
	Intragrupos	36,7023734	197	0,18630646		
2. Desarrollo de nuevos productos	Intergrupos	21,7404569	1	21,7404569	35,766	0,000
	Intragrupos	119,74698	197	0,60785269		
3. Productividad del negocio	Intergrupos	6,44430086	1	6,44430086	22,8887	0,000
	Intragrupos	55,4652469	197	0,28154948		
4. Esfuerzo continuo de reducción de costos	Intergrupos	3,26941126	1	3,26941126	6,42351	0,012
	Intragrupos	100,268277	197	0,50897603		
5. Esfuerzo riguroso en establecimiento de procedimientos de control de calidad del producto	Intergrupos	16,3177064	1	16,3177064	48,059	0,000
	Intragrupos	66,8883238	197	0,33953464		

Continuación Tabla B9. Anova cluster factores competitivos.

Variables		Suma de cuadrados		Media cuadrática	F	Sig.
6. Precio	Intergrupos	3,0311528	1	3,0311528	6,1625	0,014
	Intragrupos	96,8984954	197	0,49187054		
7. Gama amplia de productos	Intergrupos	29,5673664	1	29,5673664	44,9378	0,000
	Intragrupos	129,618563	197	0,65796225		
8. Esfuerzo por lograr una marca identificable	Intergrupos	65,5304686	1	65,5304686	156,479	0,000
	Intragrupos	82,4996821	197	0,41878011		
9. Influir en canales de distribución	Intergrupos	87,6436111	1	87,6436111	131,851	0,000
	Intragrupos	130,949354	197	0,66471753		
10. Esfuerzo por mejorar la validez de las materias primas	Intergrupos	27,6014529	1	27,6014529	53,5162	0,000
	Intragrupos	101,604577	197	0,51575928		
11. Innovación en proceso de fabricación	Intergrupos	33,7613949	1	33,7613949	52,5437	0,000
	Intragrupos	126,580314	197	0,64253966		
12. Capacidades amplias de servicio al cliente	Intergrupos	25,5185277	1	25,5185277	50,5463	0,000
	Intragrupos	99,4563467	197	0,50485455		
13. Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado	Intergrupos	13,5569328	1	13,5569328	28,3268	0,000
	Intragrupos	94,2822632	197	0,47859017		
14. Mantenimiento de niveles bajos de inventario	Intergrupos	17,4204355	1	17,4204355	30,8248	0,000
	Intragrupos	111,333333	197	0,56514382		
15. Mejora de los productos existentes	Intergrupos	21,5435735	1	21,5435735	42,4007	0,000
	Intragrupos	100,094618	197	0,50809451		
16. Innovación en técnicas y métodos de marketing	Intergrupos	69,7061084	1	69,7061084	108,628	0,000
	Intragrupos	126,414495	197	0,64169794		
17. Promoción y publicidad por encima de la media del sector	Intergrupos	117,082148	1	117,082148	168,571	0,000
	Intragrupos	136,8274	197	0,69455533		
18. Capacidad para fabricar productos especializados	Intergrupos	9,96875083	1	9,96875083	11,7747	0,001
	Intragrupos	166,785018	197	0,84662446		

Continuación Tabla B9. Anova cluster factores competitivos.

Variables		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
19. Especialización en segmentos geográficos	Intergrupos	40,5784485	1	40,5784485	34,5263	0,000
	Intragrupos	231,532104	197	1,17528987		
20. Productos en segmentos de alto precio	Intergrupos	28,5603563	1	28,5603563	32,4871	0,000
	Intragrupos	173,188387	197	0,87912887		
21. Esfuerzo por mejorar la calidad de la publicidad	Intergrupos	103,806471	1	103,806471	126,593	0,000
	Intragrupos	161,540263	197	0,82000133		
22. Esfuerzos para alcanzar una reputación	Intergrupos	21,72685	1	21,72685	38,4778	0,000
	Intragrupos	111,237974	197	0,56465977		

Fuente: resultados de la investigación.

Tabla B10. Análisis descriptivo por cluster.

Ítem	Cluster 1 N=121 Media (SD)	Cluster 2 N=78 Media (SD)
1	4,926 (0,263)	4,756 (0,607)
2	4,446 (0,670)	3,769 (0,925)
3	4,843 (0,365)	4,474 (0,716)
4	4,570 (0,589)	4,308 (0,872)
5	4,843 (0,387)	4,256 (0,797)
6	4,355 (0,669)	4,103 (0,749)
7	4,405 (0,690)	3,615 (0,970)
8	4,868 (0,340)	3,692 (0,944)
9	4,488 (0,607)	3,128 (1,061)
10	4,686 (0,563)	3,923 (0,908)

Continuación Tabla B10. Análisis descriptivo por *cluster*.

Ítem	Cluster 1 N=121 Media (SD)	Cluster 2 N=78 Media (SD)
11	4,446 (0,695)	3,603 (0,944)
12	4,669 (0,523)	3,936 (0,931)
13	4,612 (0,568)	4,077 (0,849)
14	4,273 (0,695)	3,667 (0,832)
15	4,661 (0,585)	3,987 (0,875)
16	4,289 (0,747)	3,077 (0,879)
17	3,917 (0,802)	2,346 (0,880)
18	4,215 (0,777)	3,756 (1,107)
19	3,694 (1,048)	2,769 (1,139)
20	3,802 (0,891)	3,026 (1,006)
21	3,851 (0,872)	2,372 (0,955)
22	4,702 (0,542)	4,026 (0,993)

Fuente: resultados de la investigación.

Tabla B11. Anova *cluster* recursos estratégicos-estrategia.

Recursos estratégicos		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig
Eficiencia interna	Intergrupos	38,666	1	38,666	270,110	0,000
	Intragrupos	28,200	197	0,143		
Excelencia op	Intergrupos	3,430	1	3,430	19,674	0,000
	Intragrupos	34,342	197	0,174		
Especialización	Intergrupos	18,069	1	18,069	35,134	0,000
	Intragrupos	101,315	197	0,514		
Innovación pto	Intergrupos	15,905	1	15,905	75,077	0,000
	Intragrupos	41,733	197	0,212		
Busq reputación	Intergrupos	24,576	1	24,576	67,118	0,000
	Intragrupos	72,135	197	0,366		

Fuente: resultados de la investigación.

Tabla B12. Denominación de los factores de recursos humanos.

Factores	Denominación	Interpretación extremo izquierdo (aprox. 1)	Interpretación extremo derecho (aprox. 5)
A01	Eficiencia del aprovisionamiento	Altamente eficiente	Poco eficiente
A02	Fuente de reclutamiento	Interno	Mercado
A03	Perfiles para vinculación	Perfiles especializados y contratación a término indefinido	Perfiles generales y término fijo
A04	Tipo de vinculación	Directa	Subcontratación
C01	Planeación de la capacitación	Buena planeación	Poca planeación

Continuación Tabla B12. Denominación de los factores de recursos humanos.

Factores	Denominación	Interpretación extremo izquierdo (aprox. 1)	Interpretación extremo derecho (aprox. 5)
PC01	Oportunidades de carrera	Altas	Bajas
V01	Estructuración de la valoración	Estructurada	No estructurada
V02	Sujeto principal de la evaluación	Individuo	Grupo
V03	Criterio de evaluación	Comportamiento	Rendimiento
V04	Participación del trabajador en la evaluación	Alta	Baja
CP01	Eficiencia del sistema retributivo	Alta	Baja
OA01	Nivel de autonomía del trabajador	Alta	Baja
OA02	Seguridad en el empleo	Alta	Baja

Fuente: elaboración propia.

Tabla B13. Anova *cluster* gestión humana.

Factores		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
A01	Intergrupos	35,930	2	17,965	15,995	0,000
	Intragrupos	217,888	194	1,123		
A02	Intergrupos	2,654	2	1,327	1,688	0,019
	Intragrupos	152,534	194	0,786		
A03	Intergrupos	3,317	2	1,659	0,895	0,041
	Intragrupos	359,536	194	1,853		
A04	Intergrupos	6,224	2	3,112	2,769	0,065
	Intragrupos	218,002	194	1,124		
C01	Intergrupos	40,779	2	20,390	38,564	0,000
	Intragrupos	102,573	194	0,529		
PC01	Intergrupos	179,070	2	89,535	322,334	0,000
	Intragrupos	53,887	194	0,278		
V01	Intergrupos	53,896	2	26,948	33,166	0,000
	Intragrupos	157,632	194	0,813		
V02	Intergrupos	0,982	2	0,491	0,405	0,067
	Intragrupos	235,404	194	1,213		
V03	Intergrupos	0,027	2	0,014	0,014	0,087
	Intragrupos	195,942	194	1,010		
V04	Intergrupos	38,396	2	19,198	11,512	0,000
	Intragrupos	323,523	194	1,668		
CP01	Intergrupos	127,592	2	63,796	122,057	0,000
	Intragrupos	101,399	194	0,523		
OA01	Intergrupos	17,739	2	8,869	19,502	0,000
	Intragrupos	88,228	194	0,455		
OA02	Intergrupos	6,854	2	3,427	2,390	0,094
	Intragrupos	278,101	194	1,434		

Fuente: resultados de la investigación.

Tabla B14. Descriptivos *cluster* de gestión humana (número de empresas, media y desviación).

Cluster gestión humana			
Factores	Cluster 1N=50Media (SD)	Cluster 2N=88Media (SD)	Cluster 3N=59Media (SD)
A01	2,5 (1,27)	2,07 (1,08)	1,37 (0,81)
A02	2,7 (0,97)	2,5 (0,86)	2,39 (0,85)
A03	2,92 (1,13)	2,73 (1,03)	2,45 (1,05)
A04	2,54 (1,36)	2,23 (1,43)	2,27 (1,26)
CO1	2,6 (0,95)	1,91 (0,73)	1,37 (0,45)
CP01	4,26 (0,55)	3,01 (0,52)	1,69 (0,52)
V01	2,63 (1,24)	1,82 (0,91)	1,22 (0,41)
V02	1,88 (1,22)	2,02 (0,98)	1,88 (1,16)
V03	3,1 (1,02)	3,09 (0,94)	3,12 (1,08)
V04	3,66 (1,24)	2,93 (1,25)	2,47 (1,39)
CP01	3,84 (0,74)	2,62 (0,78)	1,66 (0,61)
OA01	2,68 (0,78)	2,35 (0,65)	1,88 (0,60)
OA02	1,74 (1,01)	2,18 (1,18)	1,9 (1,36)

Fuente: resultados de la investigación.

Tabla B15. Anova orientación estratégica-modelos de gestión humana.

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Intergrupos	3,896	1	3,896	7,256	,008
Intragrupos	104,693	195	,537		
Total	108,589	196			

Tabla B16. Relaciones entre *clusters* de estrategia y *clusters* de gestión humana.

Tabla de contingencia Cluster FC * Cluster GH

			Cluster GH			
			1	2	3	Total
Cluster_FC	1	Recuento	23	55	42	120
		% de Cluster_FC	19,1667	45,8333 333	35	100
	2	Recuento	27	33	17	77
		% de Cluster_FC	35,0649	42,8571 429	22,0779 221	100
Total		Recuento	50	88	59	197

Fuente: resultados de la investigación.

Tabla B17. Análisis de Chi-cuadrado para la tabla de contingencia.

Pruebas de chi-cuadrado para la tabla de contingencia			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,37899535	2	0,02498
Razón de verosimilitudes	7,35279338	2	0,02531
Asociación lineal por lineal	7,03193816	1	0,00801

Fuente: resultados de la investigación.

Tabla B18. Anova estrategia y prácticas de gestión humana.

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Aprovisionamiento	A01	0,07153354	1	0,07153354	0,22878586	0,633
	A02	0,10739164	1	0,10739164	0,77433708	0,380
	A03	0,2646375	1	0,2646375	0,18456059	0,668
	A04	0,63146811	1	0,63146811	1,56823398	0,212
Capacitación	C01	13,2110186	1	13,2110186	5,51886043	0,020
Oportunidades de Carrera	PC01	41,1536934	1	41,1536934	4,67740428	0,032
Valoración	V01	5,44314653	1	5,44314653	3,38704879	0,067
	V02	0,00771726	1	0,00771726	0,03118638	0,860
	V03	3,00756912	1	3,00756912	8,34931086	0,004
	V04	2,87543096	1	2,87543096	6,63648817	0,011
Compensación	CP01	46,9256743	1	46,9256743	8,18367577	0,005
Otros aspectos GH	OA01	4,37948582	1	4,37948582	10,2464302	0,002
	OA02	0,46789694	1	0,46789694	2,09518325	0,149

Fuente: resultados de la investigación.