

Universidad Eafit

Universidad Eafit

revista@eafit.edu.co

ISSN (Versión impresa): 0120-341X

COLOMBIA

2004

Gregorio Calderón Hernández / Alejandra Montes Sáenz / Maria Paulina Tobón Mesa
PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y ESTILO ESTRATÉGICO EN LA
MEDIANA EMPRESA: LA EXPERIENCIA DE LAS EMPRESAS DE MANIZALES,
COLOMBIA

Universidad Eafit, octubre-diciembre, año/vol. 40, número 136

Universidad Eafit

Medellín, Colombia

pp. 9-25

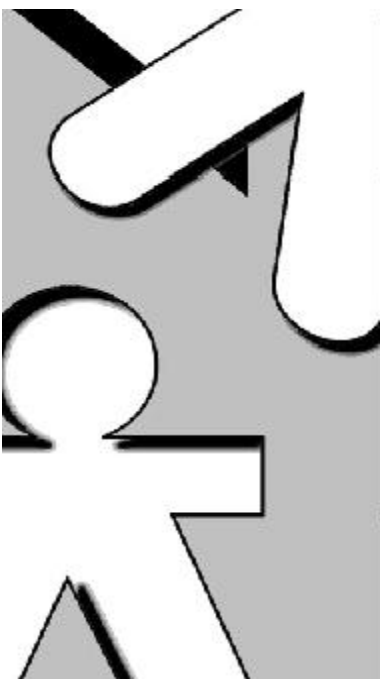
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal

Universidad Autónoma del Estado de México

<http://redalyc.uaemex.mx>



Prácticas de recursos humanos y estilo estratégico en la mediana empresa: la experiencia de las empresas de Manizales, Colombia*



Gregorio Calderón Hernández

Administrador de Empresas Universidad Nacional de Colombia. Magíster en Administración Universidad EAFIT. Magíster en Desarrollo Educativo y Social Universidad Pedagógica Nacional. Suficiencia Investigadora Universidad Pablo de Olavide de Sevilla, España. Profesor Asociado Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales. Coordinador del Grupo de investigación Cultura Organizacional y Gestión Humana. gtacogh@nevado.manizales.unal.edu.co

Alejandra Montes Sáenz

Administradora de Empresas. Integrante del Grupo de Investigación Cultura Organizacional y Gestión Humana de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales. alemontes10@hotmail.com

Maria Paulina Tobón Mesa

Administradora de Empresas. Integrante del Grupo de Investigación Cultura Organizacional y Gestión Humana de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales. Mapato5@hotmail.com

Recepción: 01 de abril de 2004 | Aceptación: 30 de junio de 2004

Resumen

Este artículo revisa las prácticas de recurso humano y los estilos estratégicos en la mediana empresa, tomando como caso de estudio las empresas de la ciudad de Manizales, Colombia. Después de hacer una evaluación de las relaciones entre las prácticas de gestión humana y la orientación estratégica del negocio en la población estudiada no se encontraron evidencias de la existencia de relaciones entre estos dos aspectos, a pesar de que las evidencias empíricas en otros ámbitos muestran lo contrario. Esto lleva a concluir la falta de coherencia entre las estrategias corporativas y las de recursos humanos y la incongruencia de los estilos estratégicos entre las diversas prácticas.

* Este artículo hace parte de la investigación: *Relación de dependencia entre las prácticas de recursos humanos y el estilo estratégico de la organización en las medianas empresas de la ciudad de Manizales*, realizada en el marco de la Línea de Gestión Humana del Grupo de Investigación Cultura organizacional y Gestión Humana, reconocido por Colciencias. El proyecto fue financiado por la Universidad Nacional Sede Manizales, convocatoria Semilleros de Investigación. La investigación se llevó a cabo entre enero de 2003 y marzo de 2004.

Este estudio se planteó como hipótesis explicativa el poco desarrollo de los sistemas estratégicos de gestión humana, de manera que el manejo de recursos humanos en las empresas estudiadas, obedece a razones de tipo funcional en vez de a posturas estratégicas de la compañía. En la mayoría de las empresas, se halló, a nivel descriptivo, una predominancia de orientaciones estratégicas corporativas hacia el cliente y el producto y prácticas de excelencia operativa, lo cual genera precisamente las incoherencias citadas.

Practices of human resources and strategic orientation in the medium industry: the experience of the industries of Manizales, Colombia

Abstract

This article revises the practices of human resource and strategic orientation in the medium industry, taking the industries from Manizales, Colombia as the object of this study. After evaluating the relations between the practices of human management and strategic orientation of the business, in the studied population there were no evidences of the existence of relations between these two aspects, even though empirical evidences in other environments show the oposit. This leads to the lack of coherence among the corporate strategies and human resources and the disagreement of the strategic orientations between the diverse practices.

This study was posed as an explaining hypothesis of the low development of the strategic systems for human management, so the management of human resources in the companies studied, is done according to functional reasons instead of strategic postures of the company. In most of the companies, there was found, at a descriptive level, a dominance of corporate strategic orientations towards the customer, the product, and practices of operative excellence, which generates the aforementioned incoherencies.

Palabras Clave

Estilo estratégico
Prácticas de recursos humanos
Alineación estratégica
Congruencia estratégica

Keywords

Strategic orientation
Human resource practices
Strategic alignment
Strategic congruence

Introducción

El desarrollo de una perspectiva estratégica de los recursos humanos (RH) en las organizaciones, es una alternativa teórica reciente para comprender la dirección de las personas en las empresas (Wright y McMahan, 1992; Brewster, 1999; McWilliams, Van Fleet y Wright, 2001), que asume al menos cuatro facetas: concebir la gestión del talento como un medio para lograr la ventaja competitiva que la empresa requiere, buscar la coherencia de la estrategia de RH con la estrategia organizacional, garantizar coherencia interna entre las diversas prácticas de

gestión de RH y medir los resultados de la gestión de RH en función de los resultados de la organización (satisfacción del cliente, generación de valor para el accionista, satisfacción del empleado, etc.) y no en función del cumplimiento de actividades (Gubman, 2000).

Diversas investigaciones han encontrado evidencias de la existencia de prácticas de RH más adecuadas para algunos tipos de estrategias corporativas que para otros (Miles y show, 1984; Rodríguez y Ventura, 2000; Mak y Akhtar, 2003; entre otros), lo que no es consensual, pues otros investigadores han demostrado la no existencia de relaciones causales entre

prácticas y estrategia, por ejemplo, los estudios de Huselid (1995) señalaron que había pocos indicios de complementariedad. Otros investigadores han afirmado que la complementariedad y la eficacia de las normas y procedimientos, sin tener en cuenta la estrategia, pueden estar directamente relacionadas con las características organizacionales y sus escenarios particulares (Páez 2001).

Muchos de los estudios consultados para establecer estas relaciones teóricas provienen de otros ámbitos diferentes al colombiano y la mayoría de ellos han sido realizados en empresas grandes, dándole poca importancia en las Pymes (Storey, 1992), grupo de empresas que presenta diversos problemas de capital humano (Acopi, 1999), desconocimiento de prácticas de RH apropiadas para el mejoramiento de la productividad, la satisfacción y la rotación de empleados (Amba-Rao y Pendse, 1985).



La existencia de un soporte teórico sobre las relaciones entre prácticas de RH y la orientación estratégica de los negocios, y la ausencia de estudios que en el ámbito colombiano permitieran contrastar dichas relaciones, motivaron la presente investigación de tipo exploratorio, que pretende responder la pregunta: ¿Existe relación de dependencia entre las prácticas de RH y el estilo estratégico en las medianas empresas de Manizales?

La contrastación se llevó a cabo en 51 empresas medianas de la ciudad de Manizales, mediante encuesta aplicada directamente por el equipo investigador a los responsables de gestión humana. El análisis se hizo a través del chi-cuadrada, estadígrafo apropiado para el análisis de variables nominales.

Los resultados arrojados muestran que no es posible aceptar la hipótesis de relaciones entre prácticas de RH y estilo estratégico, ni relaciones de las prácticas entre sí, concluyendo la falta de coherencia entre las estrategias generales de la empresa y falta de congruencia entre las prácticas de RH. En consecuencia, en este artículo se analizan las posibles causas de ello y su impacto.

1. Contexto

La importancia de las Pymes en la economía colombiana la avalan las cifras de Mindesarrollo: constituyen el 96% de las empresas del país, generan el 63% del empleo industrial, realizan el 25% de las exportaciones no tradicionales y pagan el 50% de los salarios (Revista Dinero, 2002).

Este significativo conjunto de empresas posee ventajas en comparación con otras unidades económicas debido a sus dimensiones, pues la estructura sencilla y no jerarquizada les permite reaccionar más rápidamente y ser más sensibles a los cambios del medio socioeconómico, además pueden establecer relaciones personalizadas con sus empleados y clientes, logrando mayor respeto por los valores humanos, las instalaciones y los equipos; pero también presentan algunos problemas, como debilidades en la planeación (Vargas, 2002, p. 93), concentración de niveles directivos en pocas personas, lo que se reflejan en acciones rígidas y cortoplacistas, estructuras organizacionales muchas veces poco formalizadas e ineficientes (Gómez, 1997, p. 9) y culturas empresariales tradicionales, inequitativas y poco democráticas (Mindesarrollo, 2000).

Una falencia importante se relaciona con los problemas de capital humano, específicamente “los vinculados con el subdesarrollo de las habilidades, el conocimiento y el talento de las personas y los que surgen de la subutilización de sus energías y capacidades” (Acopi 1999, p. 115). Otros problemas relacionados han sido encontrados en diversas investigaciones, como el desconocimiento de las prácticas de RH esenciales para el mejoramiento de la productividad (Amba-Rao y Pendse, 1985), el impacto que sobre la productividad, la insatisfacción y rotación de empleados tiene la aplicación de prácticas equivocadas de gestión humana en la pequeña y mediana empresa (Mathis y Jackson, 1990), y la falta de asociación entre las diversas prácticas de recursos humanos y el estilo estratégico de las empresas (Gubman, 2002, p. 91).

De otra parte, el interés de los investigadores en RH se ha centrado en las grandes empresas (Storey, 1992), resultando preocupante la ausencia de información acerca de las prácticas en las Pyme (Rowden, 1995), pues no necesariamente las prácticas implementadas en las grandes empresas son apropiadas para las pequeñas (Wagar, 1998). Esta situación es más crítica en Colombia, donde la investigación en gestión es muy reducida, más aún en aspectos específicos como RH (Malaver, *et. al.* 2000).

2. Revisión de la literatura

2.1 Prácticas de recursos humanos

El concepto de *prácticas de gestión* trasciende el de *actividades* o *funciones* de un área determinada; son “procesos formales para gobernar el pensamiento y el comportamiento de los empleados; las prácticas gerenciales de una empresa representan su mente” (Ulrich y Dale, 1992), o como afirma Fitz-enz (1998), la mejor práctica no es un programa, un proceso o una política superficial, sino “un compromiso firme de establecer creencias, rasgos y estrategias operativas básicas. Estas son el contexto constante de la organización: las fuerzas conductoras que las distinguen de los demás”.

En relación con las prácticas de gestión de recursos humanos existe una multiplicidad de taxonomías; Sheppeck y Militello (2000) las agrupan en cuatro dimensiones estratégicas: destrezas de los empleados, políticas y prácticas de trabajo que permitan identificar y desarrollar el desempeño superior en los empleados; prácticas de soporte al entorno del puesto de trabajo para fomentar la motivación sostenida de los empleados; medidas de desempeño y prácticas de consolidación para focalizar energías de los empleados sobre comportamientos productivos específicos, y prácticas relacionadas con la organización del mercado laboral.

Berg (1999), desde su perspectiva, plantea un sistema de trabajo de alto rendimiento compuesto por tres tipos de prácticas: aquellas que proveen a los trabajadores la oportunidad de intervenir en el proceso de trabajo y en la toma de decisiones; aquellas orientadas a motivar un esfuerzo discrecional, y las prácticas que desarrollan conocimientos, habilidades y competencias necesarias para hacer el trabajo.

Delery y Doty (1996) identificaron siete prácticas que han sido consideradas estratégicas en recursos humanos, éstas incluyen: oportunidades internas de carrera, capacitación, evaluación por resultados, participación en las utilidades, seguridad en el empleo, mecanismos de participación y descripción de cargos.

Mak y Akhtar (2003) detectaron siete prácticas innovadoras asociadas con mayores utilidades en las organizaciones, que aplicaron consuetudinariamente durante al menos un quinquenio; estas fueron: selección de personal, evaluación del desempeño, sistemas de incentivos, diseño de puestos, sistemas de promoción, participación de la información y valoración de la actitud.

Para Gubman (2000), las prácticas administrativas son las formas a través de las cuales las estrategias laborales cobran vida. Según este autor, las prácticas de RH pueden ser clasificadas en cinco grupos, los que a su vez cuentan con varios componentes específicos. Estos son: nombramiento de personal, organización, aprendizaje, desempeño y recompensa. Este autor también afirma que la alineación, junto con la integración y la ejecución, se constituye en criterios principales para determinar qué tan bien están funcionando las prácticas administrativas.

Calderón, *et. al.* (2004), a partir de una revisión de la literatura especializada concluye las siguientes características de las prácticas de gestión de recursos humanos:

- Se deben constituir en medio para lograr fines estratégicos de la empresa y no en un fin en sí mismas; están destinadas a crear capacidades organizacionales y a mejorar su competitividad.
- No pueden confundirse con las funciones propias de la oficina de gestión humana, aunque algunas coincidan con actividades funcionales.
- No son responsabilidad exclusiva del área de RH; incluso algunos autores proponen que sean responsabilidad de la línea con apoyo de gestión humana.
- Deben actuar como un sistema, es decir, que realizar una sola de ellas descuidando las otras puede generar descompensación frente a los fines esperados.
- Se debe construir un sistema con las diversas prácticas, acorde con las estrategias del negocio (alineación).

- Requieren apropiación y dominio por parte de todas las personas de la organización, por lo tanto no basta con estructurarlas sino que es necesario internalizarlas.
- La aplicación de estas prácticas debe afectar la capacidad competitiva de la empresa, en cuanto que ayudan a comprometer al cliente, desarrollar capacidad de cambio, aplicar las estrategias empresariales y establecer la unidad estratégica.
- No son eternas: hay evolución de acuerdo con las condiciones del entorno, las necesidades y características de los clientes y de la empresa.

Para la presente investigación se escogieron cuatro prácticas: selección, capacitación, evaluación del desempeño y remuneración, con base en dos criterios fundamentales, que fueran lo suficientemente generales para que pudieran ser encontrados en la mayoría de las empresas objeto de estudio y que hubiera evidencia teórica que relacionara cada práctica seleccionada con estilos estratégicos.

2.2 Estrategia empresarial

La necesidad de la empresa de responder de manera inteligente a los requerimientos del mercado, desarrollando capacidades internas que le permitan aprovechar las oportunidades que el entorno le ofrece, la lleva a realizar una acción estratégica, la cual propenderá por el desarrollo de ventajas competitivas, es decir, condiciones que le hagan superiores a sus competidores (Malaver, 1999).

Las estrategias de negocios se implementan a través de las estrategias funcionales, de esta forma la gestión estratégica de RH, por ejemplo, debe contribuir a la formación de capital humano, al incremento de la productividad, a mejorar los resultados financieros y a la retención de clientes, si quiere ser reconocida como elemento importante en la visión estratégica de la alta gerencia (Pfeffer, 1996).

De esta manera, un enfoque estratégico de los RH implica contar con una estrategia de recursos humanos, buscar congruencia entre ésta y la estrategia

organizacional, garantizar coherencia interna entre las diversas prácticas y medir los resultados de la gestión de RH en función del desempeño organizacional (Gubman, 2000).

Existen diversas tipologías de estrategia de negocios; algunas de las más reconocidas en Colombia son las de Porter (1987), quien propone tres clases de estrategias: liderazgo en costos, tratando por este medio de incrementar la eficiencia; diferenciación, para distinguir sus productos de la competencia, bien sea por condiciones de calidad, de diseño o de servicio, y por último, focalización, ubicándose en un mercado determinado y compitiendo dentro de éste, por diferenciación o por costos.

Otra tipología muy aceptada por la investigación en recursos humanos es la de Miles y Snow (1978), quienes clasifican las estrategias en prospectivas cuando las empresas son proactivas frente a mercados y productos, defensivas si se concentran en la eficiencia de los métodos, y analizadoras, que combinan las anteriores pues mantienen un núcleo estable pero innovan en actividades periféricas.

Para la presente investigación se ha asumido la tipología formulada por Treacy y Wiersema (1996), quienes consideran que las empresas escogen consciente o inconscientemente tipos de valor para el cliente; al primer tipo lo denominan *excelencia operativa* cuyo valor es ofrecer los mejores precios y las mínimas molestias, de manera que, mirado en conjunto, al cliente le resulte “imposible encontrar otra oferta mejor”; el segundo tipo de valor es denominado *liderazgo en productos*, su proposición de valor es “ofrecer el mejor producto y punto”; por último la alternativa de valor *intimidad con el cliente*, cuyo eje es ofrecerle la “mejor solución total” que le permita aprovechar al máximo sus productos.

Diversas razones motivaron al equipo investigador a inclinarse por esta clasificación: de una parte los resultados provienen de evidencia empírica obtenida en más de 80 empresas estudiadas por esta pareja de investigadores, de otra parte el modelo, más que una propuesta estratégica es una propuesta de valor con visión holística: “La elección de una disciplina de

valor es un acto de fondo que les da forma a todos los planes y decisiones de la empresa, afectando a toda la organización, desde sus capacidades hasta su cultura. En realidad, la elección de una disciplina de valor define lo que hace la empresa y, por lo tanto, lo ‘que es’ (Treacy y Wiersema, 1996, p. xiv), y por último una razón de carácter práctico, la operacionalización que Gubman (2000) ha hecho de estos estilos estratégicos y su relación con las prácticas de RH, facilitó la contrastación empírica en el presente estudio.

2.3 Relaciones entre prácticas de recursos humanos y estrategia empresarial

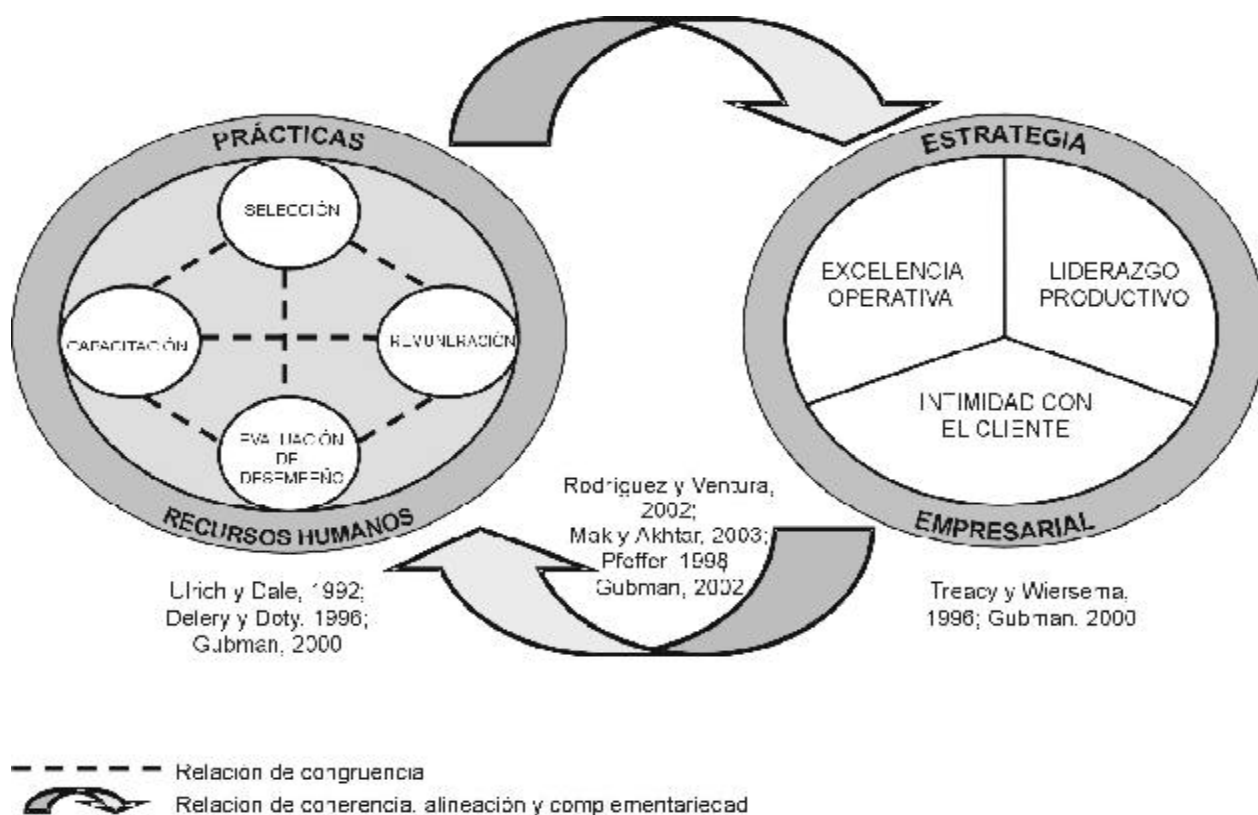
Según Rodríguez y Ventura (2002, p. 422), la relación entre estrategia y gestión de los RH ha sido asumida desde dos perspectivas investigativas; el primer enfoque estudia la naturaleza de estas relaciones (se ha comprobado la evolución de posiciones reactivas en las que la estrategia determinaba las prácticas de RH, a unas proactivas según las cuales Gestión Humana debe participar desde la misma formulación estratégica del negocio), el otro enfoque se ha centrado en estudiar las prácticas más adecuadas para los diversos tipos de estrategia. El presente estudio corresponde al segundo enfoque. A continuación se mencionan algunos hallazgos de investigaciones bajo esta perspectiva.

Miles y Show (1984) encontraron que en organizaciones defensivas son más útiles sistemas de gestión que pretendan el desarrollo interno de los recursos, mientras que en organizaciones innovadoras el desarrollo interno, que es de largo plazo, resulta menos factible, de manera que sería más apropiada una gestión centrada en los mercados externos de trabajo; las empresas con estrategias innovadoras aplican sistemas de compensación variable en función del desempeño, por cuanto esto incentiva la adopción de riesgos (Rajagopalan, 1996), situación menos probable de hallar en empresas con estrategias defensivas.

Mak y Akhtar (2003) relacionaron las prácticas de recursos humanos con los estilos estratégicos,

diferenciando esta relación entre los empleados directivos y no directivos. Para el grupo de los directivos, estos autores concluyeron que la descripción del cargo, la evaluación del desempeño y los mecanismos de participación se correlacionan positivamente con la estrategia de costo, mientras que la seguridad en el empleo se correlaciona negativamente. Además, plantearon que la capacitación posee una correlación positiva tanto con la estrategia de calidad como con la estrategia de innovación, mientras que las oportunidades internas de carrera y la participación en las utilidades no tienen una correlación significativa con ninguna de las tres estrategias (Figura 1).

Figura 1. Relaciones entre prácticas de RH y estrategia empresarial



Por otro lado, estos autores concluyen que para los empleados no directivos la descripción del cargo y la evaluación del desempeño se correlacionan positivamente con la estrategia de costo, así mismo, la capacitación y los mecanismos de sugerencias se correlacionan positivamente con la estrategia de calidad y la de innovación. Sin embargo las oportunidades internas de carrera, la seguridad en el empleo y la participación en las utilidades no tienen correlación significativa con ninguno de los tres estilos estratégicos.

Para Pfeffer (1998) el éxito en la implementación de las prácticas de gestión está en la coordinación entre ellas, la gestión interna y la estrategia de la organización.

Gubman (2000) plantea que las compañías con *estilo estratégico de operación*, deben enfocarse en construir equipos para suministrar procesos de alto valor y bajo costo, hacer énfasis en la creación y motivación del espíritu de equipo, asegurar que las reglas se conozcan y sean seguidas, medir todo y

recompensar por ello, y construir mentalidad y ambiente para el mejoramiento continuo. Las compañías con *estilo estratégico de productos* deben enfocarse en proveer un ambiente apto para la creación, encargarse de las necesidades básicas a muy alto nivel, no distraer a la gente con mucha información, buscar constantemente la eliminación de las barreras a la creatividad y no utilizar sistemas de recompensas muy diferenciados. Finalmente, las compañías con *estilo estratégico de clientes* deben enfocarse en mantener la gente satisfecha, escogerla con mentalidad de servicio al cliente, promover el servicio, apoyarse en los valores para crear cultura de servicio y darle independencia al personal.

Es importante resaltar el planteamiento de Gubman (2000), según el cual el tipo de gente requerida para una organización depende del estilo estratégico que posea la empresa. Los estilos y sus respectivos tipos de personas son los siguientes: las compañías de operación emplean gente a la que le gustan las cosas, las compañías de productos emplean gente a la que le gustan las ideas y las compañías de clientes emplean gente a la que le gusta la gente.

Es de anotar que no existe consenso sobre las relaciones estrategia - prácticas de RH; los estudios de Huselid (1995) muestran que había pocos indicios de complementariedad entre las diversas prácticas internas o entre las prácticas internas y la estrategia de la compañía. Los datos mostraron que los efectos de las diferentes normas y procedimientos de alto rendimiento eran sumativas y no dependían de una estrategia en particular. Otros investigadores han afirmado que la complementariedad y la eficacia de las normas y procedimientos, sin tener en cuenta la estrategia, pueden estar directamente relacionadas con las organizaciones y sus escenarios particulares (Páez, 2001).

3. Metodología de Investigación

3.1 Pregunta y objetivos

La pregunta de investigación formulada fue ¿Existe relación de dependencia entre las prácticas de RH y

el estilo estratégico, en las medianas empresas de Manizales?

El objetivo general planteado fue: Establecer la relación de dependencia entre las prácticas de RH y el estilo estratégico de la organización en las medianas empresas de la ciudad de Manizales.

De manera específica se pretende: Identificar el estilo estratégico que poseen las medianas empresas de la ciudad de Manizales y establecer la relación de dependencia entre las prácticas de selección, capacitación, evaluación del desempeño y remuneración, con el estilo estratégico de la organización.

3.2 Operacionalización y contrastación

Para la contrastación empírica se efectuó un estudio en 51 medianas empresas¹ de la capital caldense (de un universo de 64 registradas en la Cámara de Comercio). La información se recolectó a través de encuesta, realizada directamente por los investigadores a los responsables del área de RH. Esto se complementó con Diarios de campo en los cuales se anotaron observaciones y comentarios de los entrevistados, utilizados para el análisis de la información.

Para la operacionalización de los conceptos se recurrió a Treacy y Wiersema, (1996) y Gubman (2000); la variable *estilo estratégico* aparece caracterizada en la Tabla 1 y las prácticas y su relación con los diversos estilos se registran en la Tabla 2.

3.3 Trabajo de campo: técnicas y procedimientos

Para establecer el tipo de estrategia de la empresa se recurrió a la autclasificación, en la que el directivo entrevistado determinaba cuál estilo prevalecía (esta forma ha sido validada por diversos investigadores, entre otros, James y Hatten, 1995; Valle, Martín, Romero y Dolan, 2000; y Rodríguez y Ventura, 2002).

¹ Según el Ministerio de Desarrollo, se entiende por mediana empresa aquella unidad económica que posee entre 51 y 200 trabajadores y tiene un valor en activos mayor a \$1,545,309,000 y menor a \$4,635,000,000.

Tabla 1. Características de los estilos estratégicos seleccionados

Excelencia Operativa	Liderazgo en Productos	Intimidad con el Cliente
La organización busca ofrecer precios bajos y servicios sin contratiempos, combinando calidad, precio y facilidad de compra. Se caracteriza por sus procedimientos estandarizados y eficientes, ofrecer poca variedad en los productos y dirigirse a un segmento de mercado que tiene más interés en el costo que en el surtido. Examina constantemente los procesos con el fin de minimizar los costos. Aunque no los descuida, no son prioridades la innovación ni las relaciones personales con los clientes.	La organización busca ser la primera en desarrollar productos de vanguardia o nuevas aplicaciones útiles para los productos y servicios existentes. Responde rápidamente a las primeras señales del mercado sobre nuevas necesidades y oportunidades. Se caracteriza por ser innovadora, comercializa rápidamente sus ideas y busca superar sus propios productos o servicios.	La organización busca ofrecer un servicio personalizado y ocuparse de las necesidades de sus clientes, y por ello se esfuerza por conocer las personas con las que hace negocios. Aunque no ofrece necesariamente el precio más bajo o las características más modernas, se aseguran de brindar a los clientes el mejor servicio en comparación con las demás. Cultivan relaciones estrechas y duraderas con sus clientes.

Fuente: Los autores con base en Treacy y Wiersema (1996) y Gubman (2000).

Tabla 2. Características de las prácticas de RH según estilos estratégicos

Estilo Prácticas	Excelencia Operativa	Liderazgo en Productos	Intimidad con el cliente
Selección	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación fácil a los procesos. • Trabajo coordinado dentro de un equipo. • Agrado por métodos y resultados concretos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocada a contratar personas con intelecto y calificaciones técnicas. • Capacidad de debatir y exponer ideas. • Gusto por innovar e inventar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Selección por capacidad de encajar con los valores de la compañía. • Valorar las relaciones interpersonales. • Gusto por satisfacer a otros.
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Basada en el mejoramiento de los procesos operativos. • Desarrollo de habilidades que permitan reducir el desperdicio y disminuir los costos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Basada en el mejoramiento de las calificaciones técnicas. • Actualización permanente de los conocimientos del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Basada en el desarrollo de la polivalencia. • Enfocada a desarrollar capacidades para solucionar problemas de los clientes.
Evaluación del Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocada más a corregir que a desarrollar habilidades. • Medición de la eficiencia de los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientada a la medición de los resultados de la implementación de nuevas ideas. • Medición del resultado grupal más que el desempeño individual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Medición de los resultados de acuerdo con la satisfacción del cliente. • Medición de la capacidad de los empleados de resolver los problemas de los clientes.
Remuneración	<ul style="list-style-type: none"> • Bonificación o incentivos diferenciados, individuales y/o por unidades de negocio. • Compensaciones altamente variables con base en el desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bonificación no diferenciada. • Bonificación con base en los resultados de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Basada en sistemas de comisiones o incentivos.

Fuente: Los autores con base en Treacy y Wiersema (1996) y Gubman (2000).

Conscientes de que en el medio colombiano no siempre se encuentra explícita la estrategia, la pregunta no se hizo directamente, sino que se entregó a los entrevistados tres tarjetas, en cada una de las cuales se hallaba la caracterización de un estilo estratégico, y ellos seleccionaban aquella que más identificara la empresa. Se hizo énfasis en que “ninguno de los estilos es, por sí mismo, *bueno o malo* y que no necesariamente la empresa tiene que cumplir todas las características allí planteados, por lo tanto se debe escoger el estilo de mayor similitud”.

Esquema similar se utilizó para contrastar las diversas prácticas de gestión humana.

3.4 Técnicas para la contrastación de hipótesis

Este es un estudio de tipo exploratorio en el que se trató de encontrar un sustento teórico importante,

que permitiera formular una hipótesis de relación de dependencia entre la orientación estratégica general de la empresa y las prácticas de RH, lo cual sería indicativo de la alineación entre estrategia de negocios y estrategia de RH, y de otra parte una hipótesis de asociación entre las diversas prácticas, lo cual indicaría la existencia de congruencia entre ellas. Para la contrastación se utilizó la chi-cuadrada de Pearson, estadígrafo apropiado para comparar variables de tipo nominal.

4. Hallazgos

4.1 Análisis descriptivo

Como puede observarse en las Figuras 2 y 3, la mediana empresa manizaleña tiene una alta participación del sector industrial (53%) y menor proporción de los sectores servicios (29%) y comercio (18%). En promedio las empresas tienen 113

Figura 2. Empresas por sectores

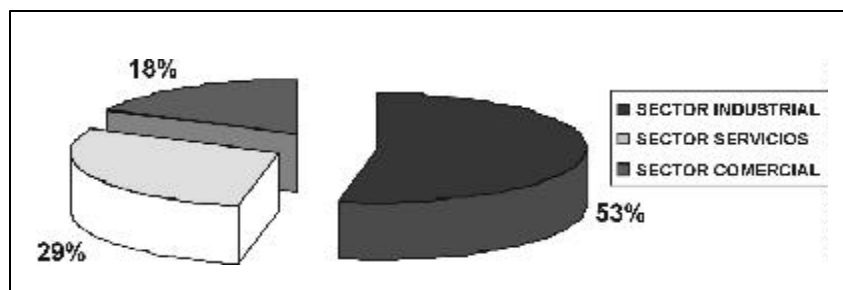
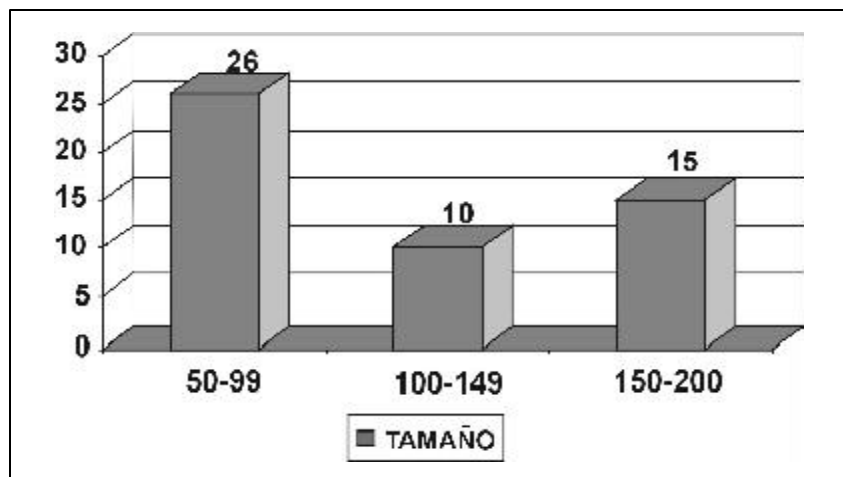


Figura 3. Número de empresas por tamaño



trabajadores vinculados, prevaleciendo aquellas con menos de 100 personas (51%).

Un aspecto importante, en cuanto ayuda a comprender la función estratégica del área de RH, es conocer el nivel de jerarquía en el cuadro organizacional de quienes dirigen el área. En la población estudiada (Tabla 3), solamente el 43% de las empresas cuentan con un director de RH o jefe de personal, el 24% le han asignado esta función a una persona de nivel directivo como responsabilidad adicional a sus tareas (generalmente el subgerente administrativo y financiero), y el 33% delegan la labor de dirigir el área a coordinadores o asistentes (jefe de suministros, asistente de gerencia, coordinador administrativo, contador o auxiliar contable, asistente o coordinador de personal). Dolan, Schuler y Valle (1999, p. 306) afirman que algunos departamentos de RH tienen más influencia y realizan aportes estratégicos debido a tres factores: influencia sobre la alta gerencia, relaciones estratégicas y poder sobre la

información, factores en los cuales influye el nivel en que se ubica el respectivo director.

En cuanto al estilo estratégico (Tabla 4), existe una marcada tendencia hacia el liderazgo en productos e intimidad con el cliente, mientras pocas empresas creen tener el estilo de excelencia operativa. La relación de esta variable con el sector, permitió observar que la mayoría de las empresas pertenecientes a los sectores industrial y de servicios posee un estilo de productos (56 y 47% respectivamente), mientras que en el sector comercial la mayoría (66%) se inclinan por un estilo de clientes.

Pero en las prácticas de RH analizadas se observa el fenómeno contrario (Tabla 4): en selección, capacitación y remuneración predominan estilos propios de la excelencia operativa, mientras que en evaluación se presentan los tres estilos indistintamente. Esto demuestra incongruencias que serán analizadas en el siguiente acápite.

Tabla 3. Responsables del área de recursos humanos según su nivel

Responsable	Nivel Directivo	Nivel de Coordinación	Total
Específico de RH.	22	9	31
No específico	12	8	20
Total	34	17	51

Tabla 4. Número de empresas por estilos estratégicos prevalecientes en las diversas prácticas

Prácticas	Excelencia Operativa	Liderazgo en productos	Intimidad con el cliente	Ninguno
Orientación estratégica general	5	24	22	-
Selección	31	6	13	1
Capacitación	23	17	10	1
Evaluación	13	14	15	9
Remuneración	22	8	9	12

Llama la atención la elevada proporción de empresas que no pudieron clasificar en ningún estilo estratégico la evaluación del desempeño (18%) o la remuneración (24%), lo que indica la poca visión estratégica con que se realizan estas prácticas y el poco desarrollo de las mismas, lo que coincide con lo hallado en otras investigaciones (Aon Consulting, 2002; Corpes, 1995; Calderón, 2003) e inclusive con lo expresado por los entrevistados, pues cinco de ellos afirman no tener ningún sistema de evaluación del desempeño y 12 manifiestan que “se limitan a remunerar con un salario básico, más las prestaciones exigidas por la ley”.

4.2 Contratación de hipótesis e interpretación de los resultados

En la muestra estudiada no se encontró evidencia empírica de que exista relación de dependencia entre el estilo estratégico general de las medianas empresas y las prácticas de RH seleccionadas; esto puede ser indicativo de la falta de alineación entre la estrategia de gestión humana y la estrategia del negocio; es decir, no parece existir coherencia entre dichas estrategias. De otra parte, al interior de las

prácticas de RH sólo se encontró que existe asociación entre el estilo estratégico empleado en selección, con el estilo estratégico utilizado en capacitación, mas no se pudieron comprobar relaciones de dependencia selección - remuneración, selección - evaluación, capacitación - remuneración, capacitación - evaluación, ni entre remuneración - evaluación; es decir, no parece existir congruencia interna entre las prácticas de RH. Los resultados del estadígrafo utilizado pueden observarse en la Tabla 5.

Para esta falta de relación pueden encontrarse algunas explicaciones en la teoría y otras en evidencias empíricas provenientes de investigaciones previas. En cuanto a lo primero, vale la pena recordar a Wagar (1998), quien asegura que no necesariamente lo hallado en las grandes empresas se replica en las Pyme; por ello, a pesar de que la fundamentación teórica de la investigación (Tracy y Wiersema, Gubman) se estructura sobre una sólida base empírica, es posible que muchas evidencias encontradas en otros contextos, en empresas grandes, no se correspondan con situaciones similares encontradas en la muestra de estudio; también puede influir la

Tabla 5. Valores de chi-cuadrada y su nivel de significación

Relaciones	Valor chi	N casos válidos	p
Orientación estratégica - Selección	5,00	50	0.287
Orientación estratégica - Capacitación	3,68	50	0.450
Orientación estratégica - Evaluación	4,17	42	0.383
Orientación estratégica - Remuneración	6,48	39	0.166
Selección - Capacitación	18,457	49	0.001
Selección - Evaluación	2,670	41	0.615
Selección - Remuneración	0,179	38	0.996
Capacitación - Evaluación	7,338	41	0.119
Capacitación - Remuneración	1,856	38	0.762
Remuneración - Evaluación	5,923	34	0,205

Para Valores $p < 0.05$ se acepta la hipótesis de relación de dependencia. Para valores $p > 0.05$ se rechaza.

demora de la realidad local en asumir modelos ya probados en otros entornos, y es de recordar que la gerencia estratégica en el campo de los recursos humanos es relativamente nueva en el mundo (Wright y McMahan, 1992; Brewster, 1999; McWilliams, Van Fleet y Wright, 2001).

Sin embargo el equipo investigador considera que hay dos explicaciones adicionales: existe poco desarrollo de las prácticas de RH y, por lo tanto, se carece de un sistema estratégico de gestión humana en la población estudiada, y de otra parte existe bajo desarrollo estratégico de tipo corporativo en las empresas, lo cual dificulta la alineación con el trabajo funcional, en este caso de recursos humanos. Estas argumentaciones se sustentan a continuación.

La ausencia de planificación estratégica en RH fue detectada en un estudio del Corpes (1995), realizado en 259 empresas manufactureras del occidente colombiano, en el cual se resalta que el problema es mayor en la pequeña y mediana empresa:

Cuando se analiza en detalle cuál es el grado de periodicidad de formación, desarrollo y entrenamiento de los recursos humanos se percibe con asombro que un 41% de las empresas de la región no planifiquen la formación de su capital humano. En términos del tamaño de la empresa se encuentra que mientras el 75% de la gran empresa dice planificar con periodicidad la formación de sus recursos humanos, sólo el 43% de la pequeña y la mediana empresa hacen algún tipo de planificación. Asimismo, llama poderosamente la atención que sólo el 0.39% de las empresas cada año hacen planificación anticipada de sus recursos humanos por dos o tres años (74).

Además, el mismo estudio encontró diversas actividades cotidianas de RH que no son realizadas por muchas empresas: el 40% no diseña programas de entrenamiento, el 48% no diseña nuevos sistemas de evaluación y selección de personal, el 51% carece de un programa de participación de obreros y el 64% no tienen planes de carrera (Corpes, 1995, 87).

De otra parte, en un trabajo de Aon Consulting (2002), en el que se consultó a 350 ejecutivos colombianos, se halló que sólo el 43% de las empresas cuentan con un proceso formal de planeación estratégica de RH y aunque los encuestados son conscientes que trabajar en el desarrollo de la estrategia del negocio constituye la segunda actividad más importante para lograr la efectividad organizacional, cuando se indagó sobre la importancia de esta actividad, en cuanto al tiempo que se le dedica, ocupó el puesto octavo, correspondiente al 14% de la muestra.

También Calderón (2003), en una investigación realizada en 262 empresas medianas y grandes del occidente colombiano, encontró que:

En las empresas estudiadas existen dos grupos: el primero con la Dirección de Recursos Humanos ubicada en un nivel estratégico reportando directamente a la dirección general, liderando proyectos organizacionales y que en general pueden catalogarse con un nivel de desarrollo superior o alto (46.8% del total estudiado); este grupo tiene una dirección que está en capacidad de servir de soporte a la empresa para alcanzar la ventaja competitiva; pero existe un segundo grupo (53.2%) que por su poco desarrollo, su dedicación a funciones operativas y rutinarias, su poca autonomía y liderazgo no es fuente de ventaja competitiva para las organizaciones.

En cuanto al poco desarrollo estratégico corporativo, es posible que los problemas tanto coyunturales como estructurales que sufre actualmente el país, sean determinantes en el comportamiento empresarial. Sigue prevaleciendo el tradicionalismo administrativo con el recurso humano centrado en trabajos rutinarios y poco hacia el mejoramiento y la innovación. Según afirma Mendoza (1996), refiriéndose a la situación de la empresa colombiana, la diferenciación se ha basado en criterios técnicos centrados en la producción con énfasis en aspectos instrumentales, descuidando la visión estratégica competitiva, la cultura organizacional y la formación administrativa.

En este sentido es posible afirmar que el caso estudiado (empresarios caldenses) no dista mucho del resto de los empresarios colombianos, especialmente aquellos de las pequeñas y medianas empresas, que deben asumir una posición que les permita sobrevivir en el mercado, concentrándose en el día a día de sus operaciones y olvidando el aspecto estratégico de sus negocios. La Revista Dinero (2002a), en un análisis sobre 5000 empresas colombianas, afirma que debido a la presión por rentabilidad y dividendos, la agenda de los directivos está enfocada en administrar situaciones de corto plazo, dedicando mucho menor tiempo a las decisiones de largo plazo. Por ello la estrategia se queda en lo táctico: generar ventas y rotaciones a través de promociones y estrategias puntuales, y muy pocas le apuestan a construir futuro.

Afirma también el análisis mencionando que en más del 60% de los casos el foco de los gerentes está en encontrar medidas de reducción inmediata de costos fijos y posponen decisiones clave de inversión en capital humano, tecnología y desarrollo. Tienen dos frentes críticos: maximizar ingresos aprovechando el potencial de cada cliente y hacer eficientes los costos, pero para ser eficientes se olvidan del futuro, se olvidan que los productos son fácilmente imitables, en cambio los procesos y la cultura no.

4.3 Impactos de la situación encontrada

Al no existir coherencia entre prácticas y estilo, sin ser conscientes de ello, los empresarios están seleccionando, capacitando, evaluando y remunerando su recurso humano de forma que no contribuye enteramente al logro de los objetivos del negocio; situación que puede originar problemas no sólo a nivel

de resultados económicos sino también de satisfacción y clima laboral. Sus esfuerzos se centran básicamente en labores operativas, lo cual genera, tal como lo afirman varios estudios, entre ellos el del Banco Interamericano de Desarrollo (Vargas, 2002, 93) y el de Acopi (1999, 115), falencias en la planeación y en el capital humano². Este último aspecto es frecuentemente considerado como de poca importancia, ya que los gerentes de estas unidades de negocios no consideran el uso de las prácticas de RH como esenciales para el mejoramiento de la productividad (Amba-Rao y Pendse 1985, McEvoy 1984).

Es posible concluir que las medianas empresas hacen esfuerzos en aquellas prácticas orientadas a lograr un proceso productivo eficiente (selección y capacitación), pero con frecuencia dejan de lado aquellas que se encuentran orientadas hacia la retroalimentación, el mejoramiento y la satisfacción (evaluación y remuneración), es decir, como lo afirma Berg (1999): “aquellas orientadas a motivar un esfuerzo discrecional en los trabajadores”.

En este orden de ideas podría pensarse que no sólo las diferencias económicas son importantes en la definición de las estructuras de las empresas, sino que el factor cultural también juega un papel de peso en dicha definición. Una de las causas de las conductas no competitivas de las empresas son los modelos mentales prevalecientes que incluyen las creencias de los dirigentes de un país frente a las personas, y su papel en el logro de la productividad y los resultados finales de la organización (Dávila, 2000).



² Cadavid (2002) es aún más agresivo: considera que se carece de estrategias para retener talento, hay pocas oportunidades de ascenso, inestabilidad y reducido campo de acción y oportunidad de influir en la estrategia del negocio.

Conclusiones

No se encontró evidencia empírica que permita afirmar que existen relaciones de dependencia entre la orientación estratégica general de las empresas y las prácticas de RH, ni entre las diversas prácticas entre sí, es decir, que puede concluirse la inexistencia de alineación entre la estrategia de negocio y la estrategia de RH, y también la incongruencia entre la concepción estratégica entre las diversas prácticas de RH, aunque se halló relación de dependencia entre selección y capacitación analizando los demás resultados, no parece que esta relación sea consecuencia de un proceso intencional de las organizaciones.

A nivel descriptivo se halló predominancia de orientaciones estratégicas corporativas hacia el cliente y el producto, pero en las prácticas predominan estilos de excelencia operativa, lo cual genera precisamente las incoherencias citadas.

La hipótesis explicativa para este fenómeno planteada por los investigadores, es el poco desarrollo de sistemas estratégicos de gestión humana demostrado en diversos estudios realizados en el país, de manera que el manejo de recursos humanos no obedece a razones estratégicas sino de tipo funcional.

Es importante resaltar que no se pueden hacer afirmaciones en relación con la calidad, pertinencia o efectividad de las prácticas de RH en la población estudiada, ni tampoco sobre los procedimientos o técnicas empleadas para ello, por cuanto no constituye objetivo de la presente investigación, pues está centrada exclusivamente en encontrar la orientación estratégica de dichas prácticas.

Teniendo en cuenta el carácter exploratorio del presente estudio, se recomienda realizar más trabajos al respecto, utilizando herramientas estadísticas más robustas (estudios correlacionales) y con muestras de mayor tamaño. Igualmente parece pertinente realizar más estudios descriptivos sobre la manera como se realiza la gestión humana en las Pymes colombianas.

Bibliografía

Acopi, Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento Nacional de Planeación (1999). *Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa en Colombia*. Bogotá: Camargo.

AON Consulting (2002). *Estudio de tendencias de Recursos Humanos en Colombia*. Bogotá, AON Consulting.

Amba-Rao, Sita C. y Dilip Pendse (1985). "Human Resources Compensation and Maintenance Practices". *American Journal of Small Business* (Fall). pp. 19-29.

Berg, P. (1999). "The effects of high performance work practices on job satisfaction in the United States steel industry". In: *Industrial Relations (Canadian)*. Vol. 54. pp. 111-134.

Brewster, C. (1999). "Strategic Human Resource Management: the value of different paradigms". In: *Management International Review*. p. 45.

Calderón, G. (2003). "Dirección de Recursos Humanos y Competitividad". En: Revista Innovar. No. 23. Junio - Diciembre (En prensa).

Calderón, et. al. (2004). "Competencias Laborales de los Gerentes de Talento Humano". En: Proceso de evaluación por pares de la Revista Innovar.

Corpes de Occidente (1995). *Estudios de la Capacidad Tecnológica de la Industria Manufacturera del Occidente Colombiano*. Pereira: Corpes.

Dávila, C. (2000). "Cultura organizacional: ¿un instrumento de la gerencia? Algunas consideraciones

para su estudio". En: *Innovación y Cultura de las Organizaciones en tres regiones de Colombia*. Bogotá: Colciencias, Corporación Calidad.

Delery, J.E. y Doty, D.H. (1996). "Modos of Theurizi in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions". In: *Academy of Management Journal*. Vol. 39. No. 4. pp. 802-835.

Fitz-end, J. (1998). "La verdad sobre las mejores prácticas: cuáles son y cómo aplicarlas". En: Ulrich, D., Losey, M.R. y Lake G. *El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos*. Barcelona: Gestión 2000 y Aedipe. pp. 236-245.

Gómez, J. (1997). *Estrategias para la Competitividad de las Pyme*. España: Mc Graw Hill Interamericana.

Gubman, E. (2000). *El Talento como Solución*. Bogotá: Editorial McGraw Hill Interamericana.

Huselid M.A. (1995). "The impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance". In: *Academy of Management Journal*. No. 38. pp. 635-672.

James, W.L. y Hatten, K.J. (1995). "Further evidence on the validity of the self typing paragraph approach: Miles and Snow strategic archetypes in banking". In: *Strategic Management Journal*. Vol. 16. pp. 161-168.

Mak, S. y Akhtar, S. (2003) "Human Resource Management Practices, Strategic Orientations, and Company Performance: A Correlation Study of Publicly Listed Companies". In: *Journal of American Academy of Business*. Vol 2. No. 2. March 2003.

McWilliams, A. Van Fleet, D. y Wright, P. (2001). "Strategic Management of Human Resources for global competitive advantage". In: *Journal of Business Strategies*. Vol. 18. p.1

Malaver, F. (1999). "Estrategia, competitividad y capacidades empresariales". En: Cuadernos de Administración. Bogotá: Universidad Javeriana. No. 21. pp. 11-44.

Malaver, F. et.al. (2000) *Investigación en gestión empresarial: ¿Proceso naciente? Colombia, 1965 - 1998*. Bogotá: Corporación Calidad.

Mathis, R. L., y Jackson, J.H. (1991). *Personnel / Human Resource Management*. 6 ed. St. Paul, Minn: West.

McEvoy, Glenn M. (1984). "Small Business Personnel Practices". In: *Journal of Small Business Management* (October). pp. 1-8.

Mendoza, J.M. (1996). "Competitividad y estrategias competitivas: el reto para Colombia". En: *Tecnología Administrativa*, Revista del Departamento de Ciencias Administrativas de la Universidad de Antioquia. Vol. X. No. 22. Julio-Diciembre. pp. 13-56.

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

Miles, R.E. y Snow, C.C. (1984). "Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*". Vol. 31. No. 1. pp. 36-52.

Mindesarrollo. (2000) "Promoción del Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Colombiana".

Páez, C. (2001). "Las Prácticas de Recursos Humanos y el Desempeño". [Noviembre de 2002] Available from Internet: <<http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/112501negocios.html>>.

Pfeffer, J. (1996) *Ventaja Competitiva a Través de la Gente: Cómo Desencadenar el Poder de la Fuerza de Trabajo*. México: CECSA.

Pfeffer, J. (1998). *La Ecuación Humana: la Dirección de RH Clave para la Excelencia Empresarial*. Barcelona: Gestión 2000 y Edipe.

Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: CECSA.

Rajagopalan, N. (1996). "Strategic orientations, incentive plan adoptions, and firm performance: evidence from electric utility firms". In: *Strategic Management Journal*. Vol. 18. pp. 761-785.

Revista Dinero (2002) "El Crecimientos está en las Pyme". No. 150. Febrero 8. p. 64.

Revista Dinero (2002a). "5000 empresas". No. 159. Junio 14.

Rodríguez; J.M. y Ventura, J. (2002). Tipos de estrategias y sistemas de gestión de recursos humanos: un análisis de la industria manufacturera española. En: *Revista Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. Monográfico de Recursos Humanos*. No. 12 .Madrid: Universidad Autónoma de Madrid, Civitas.

Rowden, R. W. (1995). "The Role of Human Resource Development in Successful Small to Mid-Sized Manufacturing Businesses: A Comparative Case Study". In: *Human Resource Development Quarterly*. Vol. 6. No. 4. pp. 355-373.

Sheppeck M. A. and Militello J. (2000). "Strategic HR Configurations and Organizational Performance". In: *Human Resource Management*. Vol. 39. No. 15-16.

Storey, John (1992). *Developments in the Management of Human Resources*. Oxford, UK: Blackwell.

Treacy, M. y Wiersema, F. (1996). *La Disciplina de los Líderes del Mercado*. Bogotá: Norma.

Ulrich, D. y Lake, D. (1992). *Organizarse Mejor para Competir con Ventaja*. Argentina: Javier Vergara Editores.

Valle, R. Martín, F. Romero, P. y Dolan, S. (2000). "Business strategy, Work processes and human resources training: are they congruent?" En: *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 21. p. 283.

Vargas, A. "Modelo para la Elaboración de un Plan de Negocios para Las Empresas Pequeñas y Medianas". En: *Revista Estudios Gerenciales*. Universidad Icesi. No. 82.

Wagar, T. (1998). "Determinants of Human Resource Management Practices in Small Firms: Some Evidence from Atlantic Canada". In: *Journal of Small Business Management*. Vol 36. No. 2.

Wright, P. y McMahan, G. (1992). "Theoretical perspectives for Strategic Human Resource Management". In: *Journal of Management*. Vol. 18. No. 2. p. 295.