

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

**FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA
Y ADMINISTRACION**



**LA PARTICIPACION DEL MANEJO DE LOS
RECURSOS HUMANOS PARA LA VENTAJA
COMPETITIVA**

TESIS

**PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENER EL GRADO DE**

**MAESTRO EN ADMINISTRACION
ESPECIALIDAD EN RECURSOS HUMANOS**

LIC. CLAUDIA RUTH ALEJO CANTU

MARZO DE 2001

2001

F C P Y A
2001

A 4 3

Z 7 1 6 4

I M

LA PARTICIPACION DEL MANEJO DE LOS RECURSOS;

LA PARTICIPACION DEL MANEJO DE LOS RECURSOS;

HUMANOS PARA LA VENTAJA COMPETITIVA;

LA VENTAJA COMPETITIVA;

CRAC

CRAC

CRAC

CRAC

CRAC

CRAC

CRAC

CRAC



1020145626

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA
Y ADMINISTRACION



LA PARTICIPACION DEL MANEJO DE LOS
RECURSOS HUMANOS PARA LA VENTAJA
COMPETITIVA

TESIS

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENER EL GRADO DE

MAESTRO EN ADMINISTRACION
ESPECIALIDAD EN RECURSOS HUMANOS

LIC. CLAUDIA RUTH ALEJO CANTU

MARZO DE 2001

975288

TH

Z 7164

.C8

FCPYA

2001

• A13



FONDO
TESIS

UNIVERSIDAD AUTONOMA
DE NUEVO LEON
FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA Y
ADMINISTRACION

LA PARTICIPACION DEL MANEJO DE LOS
RECURSOS HUMANOS PARA LA VENTAJA
COMPETITIVA

TESIS

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA
OBTENER EL GRADO DE

MAESTRO EN ADMINISTRACION
ESPECIALIDAD EN RECURSOS HUMANOS

LIC. CLAUDIA RUTH ALEJO CANTU

MARZO DE 2001

**La participación del Manejo de los Recursos Humanos
para la Ventaja Competitiva**

Presidente: M.A. María Agustina Avalos Moreno

Secretario: M.A. Mayela Terán Cázares

Vocal: M.A. María Elena García Elizondo

DEDICATORIA

Para mi esposo David y mi hijo David Alejandro que fueron mi motivación para realizar esta investigación.

Para mis papás, José Manuel y Ruth, de quienes siempre he recibido apoyo incondicional.

CONTENIDO

| | | |
|-------------|--|-----------|
| I. | Introducción | 1 |
| II. | Objetivo y Alcance | 3 |
| III. | Problemática | 4 |
| IV. | Marco Teórico | |
| | Los Recursos Humanos y la Ventaja Competitiva | |
| 4.1 | El manejo de Recursos Humanos | 5 |
| 4.1.1 | Enfoques del manejo de Recursos Humanos | 9 |
| 4.1.2 | Principios relacionados con el manejo estratégico de Recursos Humanos ... | 11 |
| 4.1.3 | Prácticas clave del manejo de Recursos Humanos | 14 |
| 4.1.4 | Realidades acerca de las prácticas clave del manejo de Recursos Humanos .. | 17 |
| 4.1.5 | Tipos de manejo de Recursos Humanos | 21 |
| 4.1.6 | Caso de estudio del manejo de los recursos humanos en México | 22 |
| 4.2 | Ventaja Competitiva | 25 |
| 4.2.1 | Ganando Ventaja Competitiva | 32 |
| 4.2.2 | Necesidad de Competencia y Exito Organizacional | 33 |
| V. | La Participación del manejo de Recursos Humanos para la Ventaja Competitiva | |
| 5.1 | El enfoque de Recursos Humanos para la Ventaja Competitiva | 35 |

| | | |
|-------------|---|-----------|
| 5.2 | Implicaciones para la Ventaja Competitiva | 39 |
| 5.3 | Implicaciones para los Directivos de Recursos Humanos | 42 |
| 5.4 | La función Reactiva y Proactiva de Recursos Humanos para alcanzar la Ventaja Competitiva de la Firma | 48 |
| 5.5 | La Ventaja Competitiva de Recursos Humanos | 50 |
| 5.6 | El Cambio y la Cultura Corporativa | 61 |
| 5.6.1 | ¿Qué es el Cambio? | 61 |
| 5.6.2 | Percibiendo la necesidad del Cambio | 62 |
| 5.6.3 | Resistencia al Cambio | 64 |
| 5.6.4 | Reduciendo la Resistencia al Cambio | 65 |
| 5.6.5 | El papel de Recursos Humanos en el Cambio Organizacional | 66 |
| 5.6.6 | Cultura Corporativa | 67 |
| 5.6.7 | La finalidad de los Cambios de Cultura | 68 |
| 5.6.8 | Factores que influyen en la Cultura Corporativa | 69 |
| 5.6.9 | Cambio en la Cultura Corporativa | 72 |
| 5.7 | Modelo propuesto de la participación del manejo de Recursos Humanos y la Ventaja Competitiva | 75 |
| VII. | Conclusiones | 79 |
| VII. | Referencias | 83 |

I. Introducción

En esta nueva era de avance tecnológico, el mundo de los negocios está entrando en un ambiente de dura competencia. Para que un negocio pueda sobrevivir en un medio ambiente que constantemente está cambiando, debe enfocarse en saber cuáles son sus puntos fuertes o sus competencias medulares para poder luchar en esta batalla de competencias.

Para lograr esto, cada compañía necesita contar con estrategias de negocio adecuadas para poder competir con otras empresas. Para lograr esto, la ventaja de contar con la adecuada contribución de los recursos humanos es esencial.

Sin embargo, ha sido recientemente cuando se le ha dado la importancia que merece al Manejo de Recursos Humanos. Anteriormente se consideraba que solo se le podían asignar actividades de tipo social a este enfoque, ya que realmente no se consideraba a la fuerza de trabajo como factor clave para el desarrollo de la firma

Actualmente, el Manejo de Recursos Humanos esta siendo reconocido dentro del proceso para alcanzar la Ventaja Competitiva de una organización. Gracias a las investigaciones y estudios hechos por especialistas en recursos humanos, se ha logrado resaltar la importancia de la gente y su contribución a lograr la efectividad de la empresa. Todas las actividades, prácticas y políticas del Manejo del Recurso Humanos deben de estar basadas en las necesidades y objetivos del negocio, ya que de esta manera, se estarán encaminando todos los esfuerzos del personal para lograr obtener el éxito del negocio. En otras palabras, el Manejo de Recursos Humanos debe de estar integrado con

las estrategias corporativas para poder lograr una Ventaja Competitiva y la efectividad de la firma.

En esta investigación se define lo más claro posible términos como Manejo de Recursos Humanos, Cambio, Cultura Corporativa y Ventaja Competitiva. Con la combinación de estos conceptos se creó un modelo que muestra cuál es el papel del Manejo de Recursos Humanos hasta lograr la Ventaja Competitiva dentro del ambiente de la globalización de mercados.

II. Objetivos y Alcance

Esta investigación tiene los siguientes objetivos.

Mostrar la participación del Manejo del Recurso Humano para alcanzar la Ventaja Competitiva.

Relacionar los factores internos y externos más importantes que influyen en el proceso para generar la Ventaja Competitiva enfatizando el cambio de cultura corporativa para mantener y/o mejorar dicha ventaja.

Proponer un modelo que relacione los conceptos principales que intervienen en el proceso para que la firma alcance ser el líder en el mercado.

Esta investigación comprende todas las firmas ya sea de manufactura o de servicios, integrando las relaciones existentes de todo recurso humano y su manejo para lograr la ventaja competitiva.

La definición y generación de estrategias queda fuera del alcance de esta investigación, pero, si se considera que la participación del Manejo del Recurso Humano debe estar alineada a las estrategias de negocio.

III. Problemática

Es bien sabido que las empresas buscan el liderazgo con la finalidad de tener máximas ganancias. Para lograr esto algunas corporaciones se enfocan en incrementar su Ventaja Competitiva sobre los demás y trabajan continuamente en maximizar y mejorar sus competencias medulares (core competences) ya que de esta manera maximizan su ventaja competitiva, por ejemplo, la firma 3M se caracteriza como una empresa clase mundial por su ventaja competitiva en la innovación y desarrollo de nuevos productos, ya que se ha publicado que el 40% de sus ganancias anuales son debido a la introducción de nuevos productos. Otro ejemplo sobre la ventaja competitiva lo podemos observar con la empresa Sony, que además de tener una excelente calidad en sus productos, se caracteriza por que cada vez lanza al mercado productos más compactos y versátiles.

Definitivamente quienes logran estas ventajas competitivas son las personas que integran las compañías, por lo que el Manejo de los Recursos Humanos dentro de las mismas debe estar alineada a la estrategia del negocio buscando la ventaja competitiva.

Por todo lo anterior considero que la contribución del recurso humano para la ventaja competitiva es clave para el éxito de los negocios.

IV. Marco Teórico

Los Recursos Humanos y La Ventaja Competitiva

4.1 El Manejo de Recursos Humanos

La evolución de los sistemas industriales básicos a la sofisticada tecnología, corresponde, en parte, al surgimiento y evolución de la función del Manejo de Recursos Humanos. Esta práctica tienen como objetivo el manejo de la gente en la relación empleado-empresa. Específicamente involucra el uso productivo del capital humano para alcanzar objetivos estratégicos de la organización y la satisfacción de las necesidades individuales de cada empleado

Ya que el Manejo de Recursos Humanos busca integrar estratégicamente los intereses de la firma y los de los empleados; esta área es mucho más que un grupo de actividades relacionadas con la coordinación del capital humano de una empresa. Las prácticas de Recursos Humanos pueden hacer una gran contribución al éxito de una firma porque se considera una llave clave que influye en los clientes, en los resultados y en los accionistas (Stone 1998).

Harrison (1993) ofrece una definición con la que cree que la mayoría de quienes laboran en el campo de Recursos Humanos, probablemente esté de acuerdo:

“El Manejo de Recursos Humanos puede ser definido como la total y coherente planeación a largo plazo y a corto plazo como el manejo, control y monitoreo de los recursos humanos de una organización como una forma de ganar a través de ellos, el máximo valor y la mejor posición de la firma, esto alcanzándose a través de los objetivos y la misión de la corporación.”

La gente tiene la llave para lograr organizaciones más productivas y eficientes. La manera en que esta gente es dirigida y desarrollada en el trabajo será la clave para lograr calidad, buenos servicios a los clientes, flexibilidad organizacional y costos bajos (Marchington & Wilkinson, 2000).

Las prácticas de Recursos Humanos involucran la adquisición, desarrollo, compensaciones, motivación, mantenimiento y salidas de quienes laboran en una organización. Ciertamente el área de Recursos Humanos debe de ser capaz de satisfacer estas necesidades. A continuación se describen las actividades que Recursos Humanos lleva a cabo (Stone 1998). Cada una de éstas debe de estar interrelacionada con las otras para que todas juntas representen el trabajo completo del área de Recursos Humanos:

1. **Análisis de trabajo:** define un trabajo en términos de tareas específicas y responsabilidades e identifica las capacidades, habilidades y las aptitudes que se requieren para ejecutar este trabajo exitosamente.
2. **Planeación de Recursos Humanos o Planeación del empleo:** es el proceso por el cual una organización intenta asegurar que tiene el número correcto de gente calificada para el trabajo que se requiere hacer, en el tiempo correcto. Hay que estar revisando constantemente el abastecimiento de personal para poder ir cubriendo la demanda de la firma. Esta constante revisión da como resultado las decisiones de incrementar el personal, reducirlo o reubicarlo internamente. La planeación de Recursos Humanos suele alcanzar:
 - a. más efectivo y eficiente uso de los recursos humanos
 - b. más satisfacción y mejor desarrollo de los empleados
 - c. más oportunidades de una efectiva planeación.

3. Reclutamiento de empleados: es el proceso que busca y atrae a los candidatos de los cuales los que sean más calificados para el trabajo en la organización, serán seleccionados. Un trabajo vacante puede ser cubierto con la misma gente de la firma o con aplicantes externos a ésta.
4. Selección de empleados: involucra escoger de los posibles candidatos a aquel que tenga las características apropiadas para realizar exitosamente el trabajo. Los pasos a seguir incluyen la revisión de la forma de aplicación, tests psicológicos, entrevistas, examen médico, etc. Basándose en la información obtenida se debe de hacer la elección.
5. Evaluación del trabajo: a esta área le concierne determinar cómo los empleados están haciendo su trabajo, compartir información con éstos y establecer un plan para mejorar el comportamiento organizacional. La información generada por el proceso de evaluación es también usado para identificar las necesidades de entrenamiento y desarrollo y tomar decisiones en el empleo.
6. Entrenamiento y desarrollo: estas actividades ayudan a los empleados a aprender cómo ejecutar sus trabajos, mejorarlos y prepararse para alcanzar otras posiciones dentro de la organización. Las prácticas de entrenamiento y desarrollo pueden sustancialmente incrementar el conocimiento, habilidades y competitividad de la gente.
7. Planeación y desarrollo de la trayectoria de los empleados: estas actividades benefician tanto a los empleados (ya que se identifican objetivos, oportunidades y mejoramiento de conocimiento para una futura oportunidad de trabajo) como a la

organización (asegurando que los empleados estén bien calificados al momento de que se requiera cubrir alguna necesidad empresarial).

8. Motivación de la fuerza de trabajo: ésta es vital para el éxito de cualquier organización. Empleados altamente motivados tienden a ser más productivos y a tener menos índices de abstencionismo, renuncias y retrasos. La motivación de los empleados busca conocer el por qué la gente hace cosas y por qué un empleado trabaja más arduamente que otro.
9. Compensaciones en efectivo: se refiere a las recompensas en efectivo, tales como el salario base, bonos, incentivos, pagos y asignaciones que los empleados reciben por trabajar en una empresa.
10. Beneficios: se refiere a las compensaciones indirectas o que no son hechas en efectivo. Esto incluye seguro de vida, seguro de accidentes, seguro médico y de hospital, retiro por jubilación, retiro por accidente, permisos de maternidad y ayuda escolar. Estos beneficios mejoran la calidad de vida y hacen más atractivo el lugar de trabajo.
11. Relaciones industriales: se encarga de las relaciones entre la organización y sus empleados. Si esta relación es saludable, habrá cooperación y un alto nivel de compromiso; si es pobre, habrá conflictos y bajo nivel de compromiso. Más específicamente, las relaciones industriales involucran, asociaciones de empleados, uniones de comercio, leyes industriales, premios, condiciones de trabajo, quejas, y disputas.

Dicho lo anterior, entonces la principal tarea de los Recursos Humanos es ayudar a los empleados de la compañía a actualizar y desarrollar su potencial de acuerdo con las

necesidades de la misma. De esta área depende, en gran parte, el éxito económico de la firma (Pieper,1990).

Shuler y Jackson (1996) opinan que cada actividad del Manejo de Recursos Humanos contribuye al éxito o al fracaso para lograr un cambio en la organización y ser competitivos. Mantener los sistemas de Recursos Humanos alineados con las estrategias de negocio puede ser el mayor reto que tenga esta área para lograr la Ventaja Competitiva. Por lo tanto, el Manejo de Recursos Humanos puede:

- Ayudar a formular las principales estrategias de negocio.
- Identificar sus misiones o cultura que contribuyan a cubrir las necesidades de la firma.
- Identificar sus actividades fuertes que ayuden a cumplir con las estrategias del negocio.
- Desarrollar e implementar actividades consistentes con la cultura de los recursos humanos.

4.1.1 Enfoques del Manejo de Recursos Humanos

Dos enfoques teóricos pueden ser distinguidos (Stone, 1998). Primero, el enfoque instrumental o “duro” que acentúa los aspectos racionales, cuantitativos y estratégicos del Manejo de los Recursos Humanos. El mejoramiento de la ejecución y del avance competitivo destacan en este enfoque. Es importante en este punto que el Manejo de Recursos Humanos integre las prácticas y políticas con las estrategias de negocio de la firma, con énfasis en el manejo del capital humano pero sin tomar en cuenta mucho las necesidades de los empleados. En contraste el enfoque humanístico o “suave”, hace

énfasis en la integración de las prácticas y políticas de Recursos Humanos con los objetivos estratégicos del negocio, reconociendo que el avance competitivo es alcanzado por los empleados con mayor experiencia, compromiso, satisfacción en el trabajo, adaptabilidad y motivación.. Los trabajadores son vistos como contribuidores proactivos a las metas que se ha propuesto la compañía alcanzar. Este enfoque pone interés en el desarrollo de los empleados, colaboración, participación, y confianza.

El enfoque “duro” regularmente crea conflictos industriales, aunque también en el enfoque “suave” se pudieran suscitar problemas de unión. Por ejemplo, algunas uniones de negocios tienen serias objeciones con referencia a la evaluación de la ejecución en el trabajo, pago por realizar mejor la tarea y con el sistema de incentivos los cuales reflejan una manipulación por parte de la fuerza de trabajo. El Manejo de Recursos Humanos se enfocan en intereses de cooperación, comunicación y otros aspectos suaves que pueden ser vistos como una manipulación, lo que significaría el débil poder de la compañía sobre su gente.

Otra opinión dada por Storey (1987), Hendry y Pettigrew (1990) dice que el modelo “duro” acentúa el enfoque del Manejo de Recursos Humanos en la importancia de la integración de las políticas, sistemas y actividades de los recursos humanos con las estrategias de negocio. También se encarga de los sistemas que utiliza el Manejo de Recursos Humanos para llevar a cabo los objetivos estratégicos de la organización. También señalan que las políticas, sistemas y prácticas del personal no solo son consistentes y apoyan a los objetivos de la organización, sino que también alcanzan estos efectos por su propia coherencia.

En contraste, en el enfoque “suave” se hace énfasis en la integración de las políticas de Recursos Humanos con los objetivos del negocio, incluyendo el trato a los empleados como recurso invaluable y con la visión de que la gente es una fuente de ventaja competitiva. Los trabajadores son proactivos más que pasivos dentro del proceso productivo, es decir, éstos son capaces de desarrollar, dar valor y colaborar por medio de su participación para lograr los objetivos propuestos.

4.1.2 Principios relacionados con el Manejo de Recursos Humanos

Existe un número de factores directamente asociados con el desarrollo del enfoque de Recursos Humanos. Harrison (1993) explica brevemente en qué consisten cada uno de ellos:

- *El campo en el cual el Manejo de Recursos Humanos es estratégicamente activo en una organización depende principalmente de la filosofía, valores y compromiso de la alta dirección*

En los negocios pequeños y medianos esto es evidente que sin un soporte la función de Recursos Humanos apenas existiría, dejando de ser vista como una llave clave para la contribución del éxito. El soporte de la alta dirección es esencial para asegurar no solo que el Manejo de Recursos Humanos sea una actividad estratégica, sino que la estrategia pueda ser implementada y soportada a través de la organización.

- *La efectiva implementación de la estrategia Recursos Humanos es significativamente dependiente de aquellos quienes ejercen la influencia de esta llave clave en el lugar de trabajo.*

En las firmas pequeñas el fundador o Director General es el miembro más poderoso del equipo de la alta dirección, y por lo tanto, su influencia es importante. Algunos autores discuten este hecho, ya que afirman que aquellos que ejercen su influencia en diferentes niveles de la organización, no solo en la alta dirección tienen una influencia crucial sobre la dirección y los resultados del Manejo de Recursos Humanos, es decir, que ellos dominan la cultura prevaleciente en el lugar de trabajo (grupo de valores, creencias y actitudes que apuntalan y explican la conducta y la ejecución en el trabajo) y son quienes dan o no el soporte necesario para asegurar que la estrategia de Recursos Humanos sea implementada en diferentes partes de la organización de acuerdo con los planos formales establecidos por la firma.

➤ *La estrategia del Manejo de Recursos Humanos debe de estar alineada con la estrategia corporativa para servir a las necesidades del negocio.*

Esto requiere que la información esté disponible para tomar decisiones referentes a la adquisición, ejecución, desarrollo, retención y compensaciones de la gente. Debe de haber un análisis del tipo, tamaño, niveles de ejecución, potencial requerido y fuerza de trabajo disponible una vez que se ha determinado la estrategia del negocio.

➤ *Para que el Manejo de Recursos Humanos pueda producir valor para la firma, debe estar sustentado por una apropiada Cultura Organizacional.*

Shein (1992) define la Cultura Organizacional como un patrón de suposiciones básicas que un grupo ha inventado, descubierto o desarrollado y que ayudan a hacerse cargo de los problemas de adaptación al ambiente externo y a la integración interna. Este autor explica que cuando estas suposiciones básicas han trabajado suficientemente bien serán consideradas válidas por el grupo. La necesidad de fuertes relaciones entre el

Manejo de Recursos Humanos y la Cultura son obviamente en el sentido de que la segunda tiene un gran impacto en los valores, actitudes y en el comportamiento de la organización, sin embargo las relaciones en sí siempre son complejas nebulosas y difieren de una situación a otra.

➤ *Existen tensiones y contradicciones en el Manejo de Recursos Humanos: éstos no pueden ser eliminados y deben de ser reconocidos.*

En la figura 1 se muestra un enfoque racional que ha sido llamado “el ciclo de Recursos Humanos” (Fombrun et al., 1984). El concepto muestra la interacción entre varias funciones del Manejo de Recursos Humanos relacionadas con el comportamiento, y la integración del capital humano con los objetivos de la organización. Mientras la necesidad para un coherente e integrado manejo estratégico de las relaciones es obvio, la investigación de Storey (1992) muestra que hay muy pocas organizaciones en donde el ideal es encontrado. Los puntos de tensión involucrados en el proceso de alcanzar el equilibrio interno y externo son demasiado grandes y se requiere de experiencia, así como de altos niveles de colaboración y compromiso .

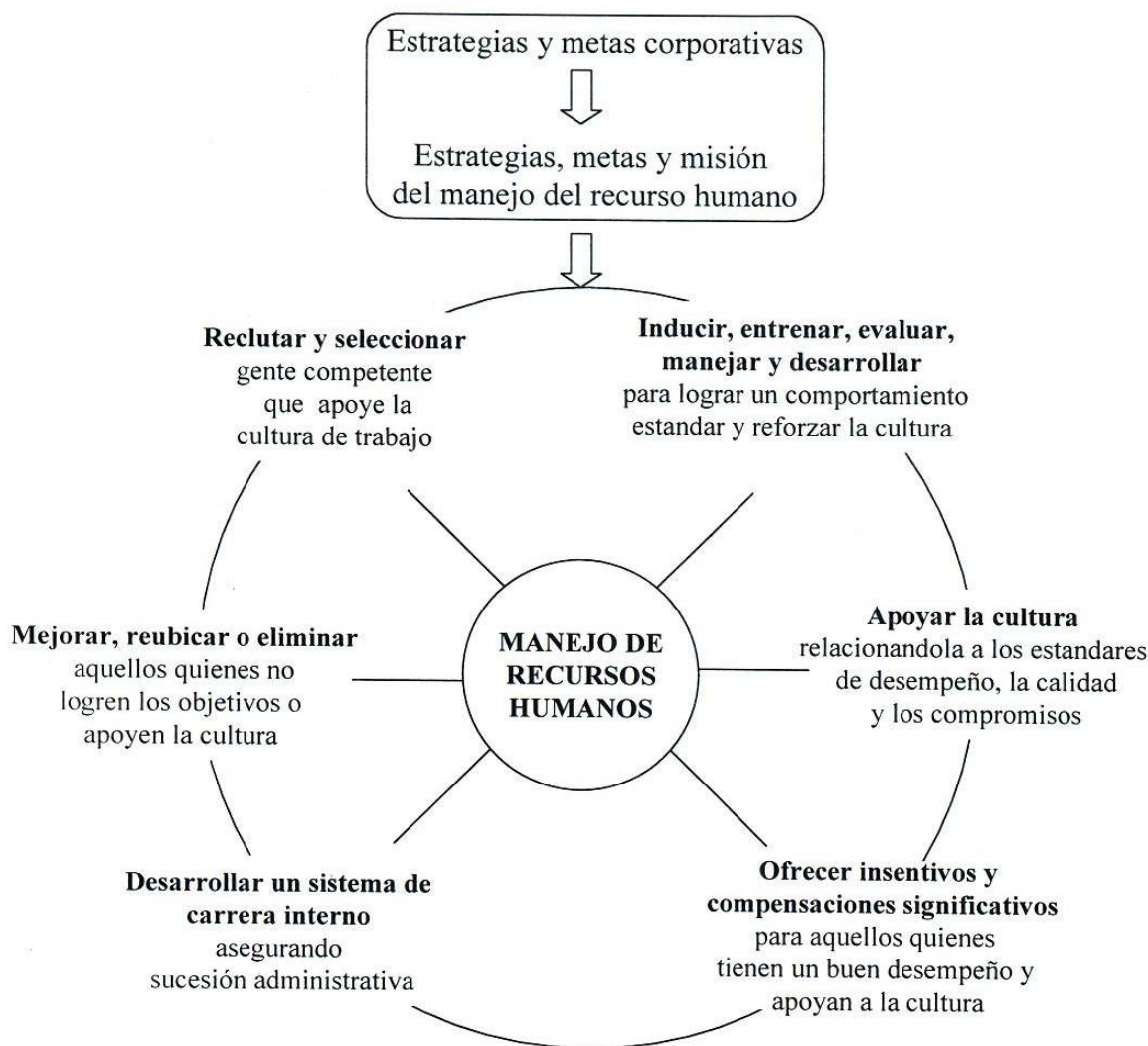


Figura No.1 La rueda de las funciones del Manejo del Recurso Humano

4.1.3 Prácticas clave del Manejo de los Recursos Humanos

En los últimos años, ha habido considerable interés en conocer cuáles son las prácticas claves del Manejo de Recursos Humanos, inspiradas en parte, al trabajo de Jeffrey Pfeffer (1994, 1998). Este autor identifica siete prácticas para el éxito de las organizaciones:

1. Seguridad en el empleo

Esto es visto como fundamental para apuntalar al resto de las prácticas de Recursos Humanos, principalmente porque se considera irreal tratar de que los empleados aporten sus ideas, trabajen duro y se comprometan con la firma sin una especulación de seguridad por parte de ésta. Una razón adicional para ofrecer seguridad en el empleo es el costo en que incurre la firma ya que ha hecho un buen trabajo seleccionando, entrenando y desarrollando su fuerza de trabajo como para que el empleado por una inseguridad en su empleo, prefiera dejar la compañía. Esto significa que la competencia tiene la ventaja de emplear a personas ya entrenadas, lo que para ellos sería un ahorro, al no tener que invertir en la capacitación de los individuos.

2. Contratación selectiva

Esta es vista como un efectivo camino para alcanzar el “avance en el capital humano”, por medio del reclutamiento de gente eminente y “almacenando individuos con talento” como una fuente de avance competitivo. Sin embargo, el hecho de querer reclutar a la mejor gente disponible es difícil. Hoy en día se utilizan un sistema a través del cual se emplean sofisticadas técnicas y se toma mucho cuidado a la hora de contratar. Wood y Albanesse (1995) señalan que la habilidad técnica no es la única o la más importante característica que quienes contratan buscan ;de hecho, tienen mucho peso los aspectos de qué tan experimentado sea el individuo y que sea una persona que desee comprometerse con la firma.

3. Trabajo en equipo

Esta práctica se ha hecho más prevalente en la última década, ya que se ha visto que competencia japonesa aporta brillantes ideas y mejora los procesos de trabajo. Esta

realidad a hecho que la mayoría de los empleados identifiquen el trabajo en equipo como fundamental en sus organizaciones. Esta ha comenzado a ser un atributo que los empleadores buscan en los procesos de reclutamiento y selección. El saber trabajar en conjunto es la mejor ruta para hacer decisiones y lograr crear más soluciones a los problemas.

4. Altas compensaciones en el comportamiento organizacional

Hay dos elementos en esta práctica: una compensación más alta que el promedio y premios relacionados con el comportamiento.. Ambos envían una señal a los empleados de que ellos merecen ser recompensados por contribuciones superiores. Para ser efectivo en esta área se necesita estar en una situación en que si se compara a los trabajadores en otras organizaciones, atraiga y mantenga un nivel de alta calidad en el trabajo.

5. Extenso entrenamiento

Teniendo reclutado al talento humano, quienes se dan a la tarea de seleccionar al personal, deben asegurarse que esa gente mantenga a la cabeza en su campo, ese conocimiento. Esto se da a través del entrenamiento y mejoramiento de esas habilidades. Cuando se cuenta con gente brillante, lo mejor es hacer una sinergia de esos talentos en un equipo de trabajo.

6. Reducción en la diferencia de niveles o status

Este punto también tiene sus raíces en las prácticas de las organizaciones japonesas en la manifestación simbólica de igualdad. Esto se refiere a que quienes emplean o son “empleados de cuello blanco” deben de enviar mensajes a los trabajadores de que ellos son una valiosa ventaja y que merecen ser tratados en la misma manera que

sus colegas con una mejor posición profesional. Esto proyecta en los empleados la confianza de ofrecer ideas en un sistema de administración abierta.

7. Compartir la información.

Hay dos razones de por qué esta práctica es esencial. Primero, abrir las comunicaciones acerca del comportamiento financiero, estrategia y medidas operacionales conlleva a un simbólico y sustantivo mensaje en que los empleados confían en la firma, ya que se les ofrece un panorama de cual es la situación que en el lugar donde trabajan, evitando así una ola de rumores. Segundo, los empleados se atreverán a sugerir nuevas ideas si cuentan con información en la cual basarse para sus sugerencias y saber algo acerca de la situación financiera en la cual sus ideas serían vistas.

4.1.4 Realidades acerca de las prácticas clave del Manejo de Recursos Humanos

Referente a las prácticas clave que lleva a cabo el Manejo de Recursos Humanos, Marchington & Grugilis (2000), en su investigación llamada “Best practice human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion?”, hacen algunas observaciones acerca de algunas realidades sobre la aplicación de estas prácticas. A continuación se presentan algunas de éstas.

No se asume que la seguridad en el empleo se alcanza comprometiendo las ganancias corporativas. La flexibilidad financiera de la firma es preservada por los salarios bases en el desempeño de la organización e incrementando la carga de trabajo. Por otra parte, esto es visto como una intensificación en el trabajo. Pfeffer argumenta que la línea de staff puede, de hecho, hacer la fuerza de trabajo más productiva, esto sería con menos gente haciendo más trabajo. La gente más a menudo es más feliz siendo más

productiva porque ellos saben que están ayudando a asegurar un resultado para la firma que finalmente también los beneficiará a ellos.

Un similar grupo de argumentos se puede hacer acerca de los grupos auto dirigidos de equipos y trabajo en equipo. Estas palabras nos comunican imágenes de individuos trabajando juntos, con igualdad y siendo manejados por los mismos compañeros, empleando su experiencia al máximo y siendo capaces de hacer contribuciones. Alguna evidencia sugiere que los empleados que trabajan en equipo, generalmente tienden a reportar niveles más altos de satisfacción y están más motivados que sus contrapartes quienes trabajan bajo un esquema más tradicional. (Geary, 1993) (Wilkinson et al, 1997) (Eduards and Wright 1998). Existen medidas que son capaces de determinar el grado en el cual estos equipos se manejan, es decir, si son autónomos o dependen de las decisiones tomadas por el líder (Marchington, 1999).

Hay otra perspectiva acerca de los grupos auto dirigidos, la cual sugiere que ellos ayudan mediante la práctica a fortalecer el control administrativo. Es imposible introducir cualquier versión de trabajo en equipo cuando los trabajadores son incapaces de extender sus trabajos para alcanzar altos niveles de habilidades o hay razones legales o técnicas del por qué a los trabajadores no se les permite hacer cierto tipo de decisiones, o donde la rotación de trabajos de bajo nivel significa cambiar de un trabajo aburrido a otro con las mismas bases que resultará igualmente aburrido para el trabajador. (Pollert, 1996). En situaciones como ésta, el trabajo en equipo servirá solo para hacer esa tarea más estresante, ya que los individuos no podrán utilizar sus habilidades o iniciativas las cuales son capaces de desplegar.

Existen algunos casos en que la influencia ejercida por un grupo de personal o staff puede reducir el potencial de los equipos auto dirigidos para funcionar efectivamente, ya que esto resulta una forma de control ejercido por algunos empleados los cuales son en ocasiones más duros que el régimen de supervisión ejercido anteriormente (Procter et al., 1994; Banker et al, 1996; McCabe & Black, 1997).

Lo expresado anteriormente acerca de los equipos auto dirigidos pueden tener fallas en la implementación. Algunos analistas ven esta forma de organización como una área de oportunidad de mejora ya que estos equipos dan la impresión de control cuando realmente no lo tienen (Marchington & Gruglis, 2000).

Lo arriba comentado con relación a la seguridad en el empleo y los equipos de trabajo, demuestra claramente que estas prácticas no siempre son tan ciertas en la práctica como en la teoría. Sin embargo, la realidad es que no sólo en estas dos áreas hay discrepancia entre lo que es y lo que debería ser (Delaney & Huselid, 1996; Patterson et al., 1997).

Esto nos arroja a una realidad en donde se cuestiona que el número de aplicantes para una posición es de hecho un indicador pobre de los procesos de Recursos Humanos debido a las fallas en la promoción del trabajo y su publicidad. Hay muchas preocupaciones sobre la contratación selectiva, especialmente cuando se enfoca a un buen reclutamiento que debe encajar con la cultura organizacional prevaleciente. En este caso se puede manejar el recurso humano y la excesiva “clonación” de empleados, lo cual puede ser problemático si hay cambios en los objetivos del negocio (Becker & Gerhart, 1996).

Similares argumentos puede hacerse acerca de cómo se entrena y desarrolla al personal. Es importante establecer un formal entrenamiento para la fuerza de trabajo, no perdiendo de vista cuánto se está invirtiendo en tiempo y dinero, también es crucial identificar qué tipo de entrenamiento se está dando y quien es el responsable de la administración del entrenamiento y el desarrollo del personal.. Algunos investigadores intentan establecer si los programas formales de entrenamiento están enfocados directamente al área de trabajo de los individuos (Huselid, 1995). Esto crea a largo plazo el salvaguardar el presupuesto para capacitación, protegiendo el entrenamiento del personal y ofreciendo promociones en la organización (Delery & Doty, 1996). Por consiguiente, es tan importante la calidad del entrenamiento como el tiempo que se invierte en aplicarla (Truss et al., 1997). Ante la falta de garantía del desarrollo de una carrera a futuro dentro de la empresa, los trabajadores no se encuentran satisfechos con este panorama de entrenamiento por lo que la organización no ofrece un programa de entrenamiento como una mejor práctica (Marchington & Gruglis, 2000).

El manejo de la información es algo importante y se complica en las organizaciones verticales en donde los gerentes tienen poco contacto con los empleados. El compartir la información en un esquema de niveles puede convertirse en un problema al tratar de lograr los objetivos (Patterson et al., 1997; Wood & Albanesse, 1995).

Hay que preguntarse cuál es el porcentaje de empleados que reciben entrenamiento en grupos de solución de problemas, o el nivel en el cual las decisiones importantes son tomadas (Arthur, 1994). Es difícil comparar resultados través de estudios e investigaciones y poder establecer firmes conclusiones acerca de la importancia de compartir la información para lograr un fuerte manejo de compromisos..

El hecho de compartir la información es regularmente un poco más que una cascada de información de los gerentes a los operarios.

4.1.5 Tipos de Manejo de Recursos Humanos

En la investigación hecha por el autor R. J. Stone (1998) se distinguen cuatro tipos de Manejo de Recursos Humanos principalmente:

Recursos Humanos del tipo técnico.

- ❖ Se concentran en la administración del personal.
- ❖ Es vista regularmente como una política corporativa
- ❖ Se considera con potencial limitado, no como parte importante del equipo de la alta dirección.

Recursos Humanos enfocados al bienestar del trabajador.

- ❖ Se concentra en actividades sociales y de bienestar para el empleado. Deja todas las prácticas clave para la dirección de mando intermedio.
- ❖ Sus funciones son limitadas y no son bien aceptados por la dirección de mando intermedio.
- ❖ No se reconoce como sobresaliente, estratégico y fundamental para el éxito del negocio.
- ❖ Mide la ejecución de los recursos humanos en términos de mantener buenas relaciones, especialmente con sus superiores.
- ❖ Está concentrada en la seguridad en el trabajo
- ❖ Reacciona al cambio.

- ❖ El Manejo de Recursos Humanos se ve como un costo que no agrega ningún valor a la compañía.

Recursos Humanos del tipo teórico.

- ❖ Se concentran actividades profesionales.
- ❖ Se relaciona con el nivel profesional.
- ❖ Tiene limitada aceptación y no se considera parte de la alta dirección.
- ❖ Se ve como un área que no entiende acerca de los negocios.
- ❖ Los directivos ven al departamento de Recursos Humanos como un costo, el cual no le agrega ningún valor a la empresa.

Recursos Humanos del tipo profesional

- ❖ Se concentran en actividades que agregan valor a la línea de trabajadores. Esto se logra alcanzando los objetivos de los empleados y de la firma. Esto se refleja a largo plazo en avance competitivo.
- ❖ El personal es visto como una contribución para alcanzar los objetivos de la estrategia del negocio.
- ❖ Se considera a la fuerza de trabajo como un recurso con alto potencial para lograr metas.
- ❖ Es visto como parte integral del equipo de la alta dirección.
- ❖ Tiene un amplio conocimiento del manejo del negocio.
- ❖ Actúa como un catalizador para el cambio.
- ❖ El departamento de Recursos Humanos es considerado importante porque contribuye a generar ganancias y agrega valor.

4.1.6 Caso de estudio del Manejo de Recursos Humanos en México

Un caso de estudio hecho presentado por Shuler & Jackson (1996) comentan que a raíz de los tratados hechos por los Estados Unidos de y México, se está desarrollando rápidamente una fuerte relación entre ambas naciones. Los trabajadores mexicanos pueden competir en cuestión de habilidades hasta en un 70% con los trabajadores estadounidenses. Muchos empleados trabajadores mexicanos trabajan en plantas de manufacturación regularmente llamadas maquiladoras, de las cuales la mayor parte de las veces son propiedad de compañías extranjeras, principalmente de Estados Unidos. Muchas de estas maquiladoras están localizadas a lo larga de la frontera de México y Estados Unidos, en donde la actividad comercial está creciendo continuamente.

Estos lugares de trabajo crecieron gracias a programas de industrialización en la frontera establecidos en 1965, los cuales han ayudado a elevar el nivel de industrialización de México. Esto se refleja a través de la creación de nuevos trabajos, el aumento del nivel de percepciones, la facilidad de transferir y adquirir tecnología, aprender las habilidades o conocimientos que se requieren para manejar esa tecnología y la atracción de la inversión extranjera en México.

Estos programas permiten importar libre de impuestos todas las herramientas (equipo y materiales) requeridos para poder producir el producto final y que éste sea exportado.

Durante el periodo de 1970 y 1980, la industria automotriz predominó en la frontera de México y Estados Unidos. A principios de 1990, las actividades se diversificaron, incluyendo productos electrónicos, farmacéuticos, papel, vidrio y más.

Históricamente, el costo bajo de mano de obra en México ha sido la principal razón de que las compañías extranjeras inviertan en este país. Las dramáticas diferencias entre el trabajo hecho entre México y Estados Unidos es obvio en Compañías automotrices como Ford.

Por ejemplo, en 1994 los ensambles hechos en México para la empresa Ford eran pagados a \$1.55 (dólares americanos) la hora, mientras que en Estados Unidos era pagado el mismo trabajo a \$17.38 por el mismo tiempo. El promedio de pago para los trabajos con mayores habilidades era de \$2.87 en el primer país mientras que se tenía que pagar \$20.21 en el segundo país.

Como los sistemas de trabajo se han automatizado cada vez más, los trabajadores mexicanos necesitan estar adquiriendo mayores niveles en cuestión de habilidades para poder operar nuevas tecnologías y seguir siendo un recurso atractivo para que otras empresas inviertan en México.

- ¿Podrá el sistema de educación en México responder a las nuevas demandas del mercado?
- ¿Estará la fuerza de trabajo preparada en cuanto a habilidades para responder a los requerimientos de los inversionistas?
- ¿Quiénes emplean se darán cuenta que con los bajos costos de mano de obra pueden más fácilmente apoyar en proveer entrenamiento a los trabajadores mexicanos?
- ¿Podrán llegar a ser los trabajadores mexicanos más capacitados que los trabajadores estadounidenses?
- ¿Qué futuro le espera a México?

Estas son preguntas que sólo podrán ser contestadas con el tiempo.

4.2. Ventaja Competitiva

El Manejo de los Recursos Humanos es un tópico de gran importancia en las agendas de cualquier negocio. Exitosos directores generales ven al recurso humano como una ventaja que necesita ser manejado más adecuadamente para que esté más alineado con las metas del negocio y de esta manera ser más competitivos, aunque esto puede llevar un par de años en suceder.

El llevar a cabo un eficiente Manejo de los Recursos Humanos significa que todos dentro de la firma deben de estar comprometidos con esta práctica. Esto involucra estar continuamente mejorando y cambiando actividades que toman tiempo en ponerlas a trabajar correctamente para que produzcan resultados. Entonces, se puede decir que el concepto de Manejo de Recursos Humanos y ventaja competitiva incluyen los siguientes enunciados (Schuler & Jackson, 1996):

- a. Las actividades, políticas y prácticas del Manejo de Recursos Humanos pueden ser utilizados por las firmas para competir efectivamente
- b. Existen muchas fuerzas de cambio (por ejemplo, tecnología, reestructuración del negocio, asuntos legales y sociales, etc.) que la organización necesita atender a tiempo para asegurar la ventaja competitiva

Basándose en entrevistas hechas a Directores Generales de reconocidas firmas, éstos dieron sus propias opiniones acerca de lo ellos consideran importante dentro del campo de recursos humanos y la ventaja competitiva.

Jack Welch, Director General de la Compañía General Electric (1994) declara:

“Las mejores compañías saben, sin duda alguna, de dónde viene la productividad (real y sin límites). Esta proviene de grupos de personas con desafío, motivadas y

compensadas. Proviene de comprometer cada mente con la organización, haciendo a cada uno parte de la acción, y permitiendo a cada uno tener voz y participación en el éxito de la firma”

Robert J. Eaton, Director General, Chrysler Corporation (Sherman, 1993) comenta que:

“Nosotros somos una empresa de clase mundial en la rama automotriz y sabemos que la única manera en que podemos hacer frente a la competencia es con la gente. Esto es lo único que cada quien tiene. La cultura, cómo se motiva, cómo se delegan responsabilidades y cómo se educa a la gente, es lo que hace la diferencia.”

Floris A. Maljeris, Director General, Unilever N.V. (Bartlett & Ghosal, 1992) establece que:

“Los Recursos Humanos son la mayor fuerza cuando las compañías se globalizan”

Jim Alef, Vice Presidente y Director de Recursos Humanos, First Chicago Co. (Caudron, 1994) declara que:

“Si echas un vistazo de las fuentes que ayudaron a lograr la Ventaja Competitiva durante la última década, la principal que ayudó a lograr esto fue la calidad de la gente que trabaja para ti”.

La Ventaja Competitiva es el corazón del comportamiento de la firma dentro del mercado de competencias. La Ventaja Competitiva se refiere a como una firma pone en práctica sus estrategias en el mercado (Porter, 1985). Después de varias décadas de gran expansión y prosperidad muchas firmas perdieron de vista el avance competitivo en su preocupación por lograr el crecimiento y la diversificación.

Hoy en día la importancia de la Ventaja Competitiva a tomado más fuerza. Las firmas por todas parte del mundo se enfrentan con un crecimiento más lento y con competidores más sagaces

La Ventaja Competitiva se refiere acerca de como una firma pone sus estrategias generales en práctica. ¿Cómo hace una organización para ganar una verdadera ventaja en los costos?, ¿Cómo se puede diferenciar una firma de sus competidores?, ¿Cómo y cuándo una firma puede ganar avance competitivo para competir en el mercado con una coordinada estrategia?, ¿Cómo puede una corporación introducirse en la persecución de lograr la Ventaja Competitiva?, ¿Cómo puede la organización defender su posición en el mercado?. Estas son preguntas referentes al área de Ventaja Competitiva.

La competencia es el punto clave para que una empresa tenga éxito o fracase. La competencia determina las actividades más apropiadas que deben de contribuir para mejorar la actuación de la firma, tales como la innovación, una cultura cohesiva o una buena implementación.

La estrategia competitiva es la búsqueda para una posición en la industria que es el escenario fundamental para que la competencia ocurra. Estas estrategias de competencia tienen como objetivo establecer una posición y buenas ganancias para la firma que las está poniendo en práctica.

Dos centrales preguntas son resaltadas en la estrategia competitiva. La primera es atracción de las industrias para lograr ganancias a largo plazo y los factores que las determinan, ya que no todas las industrias ofrecen iguales oportunidades para lograr esto La segunda cuestión en la estrategia competitiva son las implicaciones existentes para

alcanzar una posición de competencia en la industria, ya que en algunas industrias, algunas compañías generan más ganancias que otras.

La Ventaja Competitiva crece fundamentalmente con el objetivo de brindar valor a la firma la cual es capaz de crear productos de valor para los compradores. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, esto puede ser adquiriendo algún producto o servicio a menor costo que la competencia y que ofrezca los mismos beneficios o obtener únicos beneficios que resalten el alto precio que se está pagando.

Cada estrategia de competencia involucra fundamentalmente diferentes rutas para lograr el éxito. Se deben de combinar dos tipos de Ventaja Competitiva para alcanzar los objetivos deseados en relación a obtener una posición privilegiada en el ambiente de competencia. Las estrategias de costo de dirección y la diferenciación buscan la Ventaja Competitiva en la industria. Las acciones específicas requeridas para implementar cada una de estas estrategias varía de industria a industria (Porter, 1985).

a. Costo de Dirección.

La firma tiene un gran alcance y sirve a muchos segmentos de la industria. Las fuentes de la ventaja en el costo son variadas y dependen de la estructura de la industria. Esto puede incluir perseguir la economía de escala, apropiarse de tecnología, tener mayor acceso a mejores materiales, etc. Por ejemplo, quienes producen televisores el costo de dirección requiere eficientar la imagen, un bajo costo de diseño, ensamble automatizado y más. Si una firma logra un verdadero costo de dirección entonces estará por arriba del promedio que sus competidores y podrá establecer precios promedio para esa industria.

b. **Diferenciación.**

En la estrategia de diferenciación la firma busca ser única en su industria, brindando valor a los compradores. Su único o selectos atributos que tiene y que muchos de los compradores perciben es importante, ya que la firma conoce las necesidades de éstos y así puede cubrirlas. La organización es reconocida por su singularidad. El significado de diferenciación es distinto en cada industria. La diferenciación puede estar basada en el producto, el sistema de entrega, la manera en que es vendido, los enfoques de mercadotecnia y otros factores. En equipo de construcción, por ejemplo, Caterpillar basaba su diferenciación en productos duraderos, buenos servicios, partes de repuesto disponibles y una excelente red de comercialización. En cosméticos, la diferenciación tiende a estar basada más en productos de imagen y por obtener lugares estratégicos en los estantes de las tiendas.

Una empresa puede alcanzar la diferenciación estando por arriba del promedio en cuestión de actuación que sus competidores. Esta puede fijar precios altos ya que incurren en el costo de ser únicas o singulares.

La gente y cómo se maneja, son temas de gran importancia porque son una de las principales fuentes de éxito para el proceso de competencia. Las tradicionales fuentes para el éxito de la Ventaja Competitiva son presentadas por Pfeffer (1994) de la siguiente manera:

1. Tecnología de producto y proceso.

Una importante fuente de Ventaja Competitiva es la tecnología de producto, protegida por patentes o secretos industriales. Desde que el ciclo de vida de los productos

se ha acortado y la introducción de otros nuevos es cada vez más rápida, la tecnología de producto es una problemática mayor. Debido al creciente ritmo en que los productos cambian requieren el aplicar tecnología de punta con una rápida asimilación y actualización. La necesidad de la innovación continua, la rápida respuesta al mercado y a los cambios tecnológicos requieren una fuerza de trabajo que proporcione un buen desempeño.

Existen diferentes problemas en la búsqueda de la Ventaja Competitiva a través de la inversión en la tecnología de procesos.

Primeramente se puede decir que muy poca de la tecnología de procesos es patentable, es decir, que la tecnología de las maquinas puede ser vendida a la competencia, a menos que se tenga algún contrato de exclusividad. La Ventaja Competitiva entre firmas esta en las habilidades y destrezas de la gente al operar y mejorar los procesos productivos y muchas veces esta tecnología esta como secreto industrial y solo esta disponible para el propietario. La ventaja de obtener beneficios de una tecnología con respecto a la competencia, esta en la habilidad de implementarla más rápida y efectivamente. Esto casi inevitablemente se logra a través de las habilidades, experiencia y motivación que tenga la fuerza de trabajo.

Segundo, la inversión en tecnología especializada no es un sustituto de las habilidades en el manejo de la fuerza de trabajo, de hecho, el manejo de esta tecnología depende crucialmente del buen uso que le de la gente para lograr el éxito. Esto es porque más habilidades pueden ser requeridas para operar un sofisticado y avanzado equipo (operación, mantenimiento y reparación).

Finalmente, la inversión en la tecnología de procesos provee una limitada Ventaja Competitiva, ya que algunos especialistas en esta área comentan que realmente las máquinas no hacen las cosas, sino que es la gente la que hace las cosas a través de las máquinas.

2. Mercados protegidos y regulados.

Otra manera en la cual la firma alcanza el éxito competitivo es evadiendo la competencia a través de la protección y la regulación interna del mercado. Así como también las regulaciones pueden limitar la competencia al fijar los precios y restringiendo la entrada de la competencia.

3. Acceso a los Recursos Financieros.

Otra tradicional fuente de Ventaja Competitiva es el acceso a los recursos financieros. La habilidad de una firma para financiarse por sí sola con un sustancioso capital, le permite protegerse de los competidores menos capaces de adquirir los recursos necesarios, es decir, aquellas firmas que tengan mayores dificultades para poder financiarse, no representarán un verdadero reto.

4. Economías de escala.

Se debe de tomar en cuenta otra fuente, no menos importante que las demás, para alcanzar la Ventaja Competitiva. Esta fuente es la economía de escala. De acuerdo a datos estadísticos de grupos consultores de Boston, han demostrado que una firma que adelanta su entrada al mercado y logra una gran cantidad de producción puede ofrecer significativamente bajos costos.

5. *La importancia de la fuerza de trabajo y cómo son manejadas.*

Esta es otra fuente de avance competitivo. Muchos de los ingresos que la firma obtiene es a través de la productividad, la cual se logra por medio de la motivación y la unión de la fuerza de trabajo. Es importante reconocer por qué el éxito puede ser total y no puede ser imitado por los competidores. Existen dos fundamentales razones.

Primero, el éxito que resulta de un manejo efectivo de la gente regularmente no es tan visible o transparente que pueda ser imitado, por ejemplo, habrá organizaciones que tengan un complejo sistema de computación, una gran planta, equipo sofisticado y tal vez no tengan el mismo éxito que otro competidos con menos recursos técnicos. Esto puede ser debido a que quienes realizan todo el trabajo son realmente los que producen el éxito de la firma. El personal con que se cuenta es una fuente difícil de copiar por la competencia. La cultura que maneja la fuerza de trabajo y los efectos que produce sobre los individuos, regularmente es vista como la verdadera fuente del éxito.

Segundo, alcanzar la Ventaja Competitiva a través de la gente involucra fundamentalmente alterar la manera de como la firma piensa acerca de la gente y de la relación con el trabajo. Esto significa que alcanzar el éxito debe de ser con la gente que se cuenta, no sustituyéndola ni limitando sus actividades

4.2.1 Ganando Ventaja Competitiva

Compañías con un alto grado de competitividad, constantemente están buscando maneras de competir de tal forma que no puedan ser imitados por sus competidores. Michael Porter (1985) se refiere a esto como el deseo de la firma de ganar avance competitivo.

Las firmas buscan ganar Ventaja Competitiva de varias maneras. Por ejemplo, la cadena de tiendas Wal-Mart usan rápida inteligencia de mercado, ya que tratan de tener siempre los productos disponibles y en cantidades adecuadas. McDonald's Corporation estableció acuerdos con comercios cerrados (shopping mall) para asegurar un lugar dentro de éstos. Au Bon Pain y Starbuck negociaron acuerdos de suministro para asegurar que ellos recibirán los mejores granos de café.

Las organizaciones solo ganan Ventaja Competitiva a través del sabio e innovativo uso de sus recursos humanos. De hecho, de acuerdo con el experto en la industria automotriz Maryann N. Keller "las ventajas en la competencia vendrán de hacer el mejor uso de la gente". Ella nombra a Toyota Motor Corporation's en Georgetown, Kentucky, como un ejemplo en donde los trabajadores lograron la Ventaja Competitiva, ya que es gente altamente motivada y determinada a hacer a los clientes felices.

4.2.2 Necesidad de Competencia y Exito Organizacional

Una razón por la que los analistas de negocios dan significativo valor al Manejo de Recursos Humanos es que están conscientes de que la firma necesitará talento humano para competir en el mercado. Si la compañía adquiere tecnología, novedosos materiales, telecomunicaciones, máquinas, etc., la necesidad de tener gente capaz de emplear estas herramientas es indispensable. Por otro lado, ser exitoso significa servir efectivamente a los intereses de la organización, de los inversionistas, clientes, empleados, y sociedad.

Recientes estudios muestran que las firmas que manejan sus recursos humanos de una manera efectiva tienen altas ganancias, altos niveles de productividad, valor en el

mercado, crecimiento, etc. En otras palabras, ellos conocen las necesidades de la organización, inversionistas y accionistas.

El Manejo efectivo de Recursos Humanos puede influir en las necesidades de los empleados de diferentes maneras (Schuler & Jackson, 1996). Por ejemplo, como la firma sobrevive, se expande e incrementa sus ganancias, esto da como resultado un empleo más seguro, mejores oportunidades y mejores sueldos. El éxito del Manejo de los Recursos Humanos brinda la oportunidad de elevar el nivel de vida, fortalece las regulaciones legales, sirve como directriz ética y la firma tiene influencia alrededor de la comunidad, es decir, contribuye positivamente en la sociedad la cual puede crear una imagen corporativa favorable en la mente de las personas. El tener una buena reputación significa la posibilidad de atraer, desarrollar y mantener recursos humanos con verdadero talento que finalmente se traducirá en Ventaja Competitiva.

V. La Participación del Manejo de Recursos Humanos para la Ventaja Competitiva

5.1 El enfoque de Recursos Humanos para la Ventaja Competitiva

Los investigadores y directores de Recursos Humanos han sostenido por largo tiempo que la función de los Recursos Humanos juega un importante papel en el desempeño de las firmas. De hecho, la mayoría de los reportes de las corporaciones afirman que la mayor ventaja que se tiene contra la competencia es la gente que labora dentro de ellas.(Barney J.B. y Wright P.M., 1998).

Barney y Wright (1998) examinaron el papel que juegan los recursos humanos y han establecido que hay tres tipos de recursos para lograr la Ventaja Competitivo de una empresa:

a) Recursos de capital físico que incluyen cosas como la planta de la empresa, equipo etc.,

b) Recursos de capital organizacional que incluye la estructura de la firma, su planeación, el control, la coordinación y los sistemas de recursos humanos. Finalmente añaden,

c) El recurso de capital humano que comprende los aspectos de habilidades, juicios, conocimiento, inteligencia y compromiso de parte de los empleados de la compañía.

Barney y Wright (1998) han definido el enfoque “VRIO” como la función o papel que juega los Recursos Humanos en el manejo del personal que trabaja en una firma, al tratar de alcanzar una ventaja sobre sus competidores. Añaden que el esquema “VRIO”

debe de tener en cuenta cuatro aspectos importantes, los cuales refieren cada letra de esta abreviación. A continuación se describen estas palabras:

1. Valor
 2. Raro o particular
 3. Imitabilidad
 4. Organización
- a) La cuestión del Valor

Las firmas crean su propio valor a través de sus productos, servicios y precios. Así, que el objetivo primordial de los ejecutivos es crear valor a través de las funciones de los recursos humanos. ¿Cómo pueden las funciones de los recursos humanos ayudar a bajar los costos y a incrementar los ingresos?. Esta es una pregunta importante que se deben hacer los directivos de Recursos Humanos.

- b) La cuestión de lo Raro o particular

El valor que los recursos humanos aportan a la firma es importante pero no suficiente para lograr la Ventaja Competitiva completa. Si la misma característica en los recursos humanos es encontrada en muchas firmas que compiten entre sí, entonces esta característica no añade ninguna fuente de avance competitivo para ninguna de estas empresas. Valor, pero características comunes de recursos humanos proveen solo paridad competitiva, asegurando solo que la firma no esta en desventaja porque no posee esa característica en particular. Así, un ejecutivo de Recursos Humanos debe examinar como desarrollar y explotar las características raras o particulares que posee el personal que trabaja a su mando. Es así como se tendrá entonces ventaja sobre la competencia.

c) La cuestión de la Imitabilidad

Características con valor y raras o particulares en los recursos humanos pueden dar ganancias arriba de lo normal para cierta empresa en un corto tiempo. De manera que si otras firmas pueden imitar esas características entonces solo se estará al mismo nivel que los competidores. Es por esta razón que quienes manejan el área de Recursos Humanos deben intentar desarrollar y nutrir esas características a manera de que sea difícil para las firmas competidoras poder imitar esta ventaja. De hecho, existen compañías que el solo hecho de tener valores bien firmes, les da ventaja sobre otras, ya que se pudieran establecer prácticas iguales en ambas firmas y los resultados serían diferentes porque la cultura que poseen los diferencia.

d) La cuestión de la Organización

Finalmente, otro aspecto importante para lograr la Ventaja Competitiva de la firma es que ésta debe estar bien organizada para poder explotar sus recursos de la mejor manera posible. La organización implica tener al día siempre los sistemas y prácticas que permitan al recurso humano explotar al máximo su potencial.

El enfoque VRIO, puede ser utilizado para analizar los caminos en los cuales las empresas intentan desarrollar su recurso humano como una fuente sustanciosa para competir. La fig.1 nos muestra como se puede usar el enfoque VRIO para analizar las posibilidades de ventaja que tiene una firma, es decir, si esta se encuentra en desventaja competitiva, en paridad competitiva o en un verdadero avance competitivo.

De acuerdo con este enfoque, cuando el recurso humano no aporta ningún valor a la firma, entonces se dice que existe desventaja competitiva, por lo tanto, los ejecutivos de Recursos Humanos deben desechar estos recursos o actividades. Aspectos de los

recursos humanos que aportan valor pero no son raros o particulares son una fuente de paridad competitiva, aunque estos recursos no deben ser despedidos o considerarse inútiles. Cuando se tiene recursos humanos con valor, raro o particular pero que son fáciles de imitar entonces se puede decir que se tiene un avance competitivo temporal, ya que estas características muy pronto otras firmas las podrán copiar y la firma estará otra vez en una paridad competitiva. Finalmente, cuando los recursos humanos aportan valor, son raros o particulares, difícil de imitar, se habla de que estos recursos son una fuente poderosa de avance competitivo, pero solo si la firma esta bien organizada para poder aprovechar de la mejor manera a este personal.

ES UN RECURSO ...

| Valuable? | Raro? | Difícil de imitar? | Apoyo de la organización | Implicaciones competitivas | Comportamiento |
|-----------|-------|--------------------|--------------------------|-------------------------------|---------------------|
| No | ----- | ---- | ↓ | Desventaja competitiva | Abajo de lo normal |
| Si | No | ----- | | Igual competitividad | Normal |
| Si | Si | No | | Ventaja competitiva temporal | Arriba de lo normal |
| Si | Si | Si | | Ventaja competitiva sostenida | Arriba de lo normal |

Fig. 2. Esquema principal del VRIO.

La función de Recursos Humanos a través de controlar o influenciar las características de sus recursos humanos en la organización, juega un importante papel en el desarrollo y el mantenimiento del Avance Competitivo de la firma. Para que esto realmente suceda los ejecutivos de Recursos Humanos necesitan enfocar su atención y sus actividades a aquellos aspectos que proveerán avance con relación a sus competidores.

5.2 Implicaciones para la Ventaja Competitiva

El enfoque VRIO (valor, raro, inimitable y organización) presenta algunas implicaciones para establecer que tipo de recursos pueden o no pueden ser una fuente de verdadera Ventaja Competitiva (Barney & Wright, 1998)

1.- La verdadera Ventaja Competitiva se logra a través de las habilidades específicas más que a través de las habilidades generales.

La teoría de Capital Humano (Flamholtz & Lacey, 1981) distingue entre las habilidades generales y las habilidades específicas de los recursos humanos. Las primeras son habilidades que los individuos poseen y proveen valor a la firma pero que también es común encontrarlas en los competidores. Por otra parte, el segundo tipo de habilidades, las específicas, son aquellas que son valiosas solo para una firma en particular y que no tienen valor o provecho para otras organizaciones.

Ya que las habilidades generales proveen igual valor a todas las empresas, lo que se debe esperar es que no exista una ventaja competitiva para ninguna de estas organizaciones, así que tratar de ganar una verdadera Ventaja Competitiva a través de las habilidades generales sería un gran error. Sin embargo hay dos razones por las cuales estas habilidades no dejan de ser importantes: primero, las habilidades generales son necesarias para mantenerse al mismo nivel que la competencia. Por ejemplo, el hecho de que el personal sepa leer y escribir no dará un avance verdadero para ninguna corporación, pero si se llegara a contratar personal que ni siquiera supiera leer y escribir, entonces si se estaría en una verdadera desventaja. Segundo, muchas organizaciones han establecido un compromiso entre éstas y sus empleados. Este contrato psicológico (Rousseau & Greller, 1994) se caracteriza porque quienes contratan al

personal aseguran que ellos no garantizarán el empleo pero si garantizarán darles capacitación a su gente (Kissler, 1994). Es así como se proveen empleados con el necesario entrenamiento y desarrollo que asegurará que éstos puedan ser contratados en otras firmas. Quienes no inviertan en incrementar las habilidades generales de sus recursos humanos, les será difícil atraer y retener empleados competentes.

Para lograr la Ventaja Competitiva, hay que desarrollar las habilidades específicas que posea el personal y que le sean útiles a la firma, ya que como solo sirven a una organización en particular, no es fácil que la competencia las pueda imitar. La desventaja que tienen los recursos humanos que prestan sus servicios a cierta empresa y que poseen algunas habilidades específicas, es que les será difícil poder conseguir otro empleo en donde puedan emplear este conocimiento en particular.

2.- La verdadera Ventaja Competitiva se da más por el trabajo en equipo que por el trabajo individual.

Ya que los equipos de trabajo o grandes grupos que intervienen en la fuerza de trabajo están compuestos por varios individuos, tienen una mezcla de diferentes habilidades y capacidades, que finalmente resulta en una fuente invaluable para lograr una verdadera Ventaja Competitiva

La producción en equipo tiene dos características importantes: a) Aquella en donde diferentes tipos de recursos humanos son empleados y b) El producto final no se puede considerar como la suma de aportación por separado de cada recurso humano de la empresa. En otras palabras, la sinergia de estas aportaciones sobre el producto es lo que le da la Ventaja Competitiva al mismo. Por otro lado, los trabajadores añaden valor al producto como consecuencia de las experiencias y destrezas individuales de cada uno de

ellos, estas experiencias y destrezas combinadas en conjunto hacen sinergia en el producto dando Ventaja Competitiva. Esta Ventaja Competitiva que los trabajadores colocan en los productos, es lo que hace difícil imitar por parte de los competidores.

La confianza y las buenas relaciones entre el personal y la organización, son ventajas que proveen valor, son particulares y son difíciles de imitar por los competidores.

3.-La verdadera Ventaja Competitiva por parte de los Sistemas de Recursos Humanos más que por las Prácticas aisladas de Recursos Humanos.

Mucho se ha escrito sobre la Administración de Recursos Humanos, la cual se ha enfocado a detallar las prácticas del personal como una fuente de avance competitivo (Schuler & MacMillan, 1984). Las firmas están comprometidas a encontrar al personal idóneo para realizar el trabajo y esto se debe de dar a través de buenos sistemas de selección, programas de entrenamiento, un buen sistema de compensaciones, etc. Las prácticas aisladas del Manejo de Recursos Humanos están limitadas, es decir, por sí solas solo contribuyen al avance competitivo por un corto tiempo. Para lograr una verdadera Ventaja Competitiva, el Manejo de Recursos Humanos debe de formular sistemas que creen la sinergia de todos los esfuerzos de la organización para llegar a la meta deseada.

5.3 Implicaciones para los Directivos de Recursos Humanos

El enfoque VRIO también presenta un número de implicaciones para quienes tienen la dirección de Recursos Humanos. Estos ejecutivos juegan un importante papel en el manejo del potencial del personal con que cuenta la empresa ya que es por este conducto como se lograría la Ventaja competitiva. Más específicamente, estos directivos proveen una guía en cuanto a administración de las funciones de Recursos Humanos se refiere. Existen cuatro implicaciones que ayudan a los ejecutivos de Recursos Humanos a manejar mejor esta función.

1. El valor que tiene la gente en la firma y el papel que desempeña en la obtención de la Ventaja Competitiva.

Conociendo el valor que posee el recurso humano de una corporación, es necesario tener en cuenta algunas condiciones antes de que un directivo de Recursos Humanos comience a dirigir estas funciones. Reichheld (1996) afirma que la gente contribuye a la firma en términos de eficacia, selección de clientes, retención de clientes, referencias de los clientes y referencias de los empleados. La gente juega un importante papel en el éxito de cualquier empresa; lo que hace y cómo lo hace puede variar la ruta del éxito de una firma. Por lo tanto, este conocimiento debe estar presente siempre en la mente de cualquier ejecutivo de Recursos Humanos para poder tomar decisiones al momento de llevar a cabo cualquier movimiento. Por ejemplo, hay firmas que cuentan con una significativa innovación y desarrollo de productos, pero lo más importante son las habilidades e investigaciones de su gente que hace posible tener éxito en esos productos los cuales a su vez, marcan la diferencia con los competidores.

Así, los ejecutivos de Recursos Humanos deben primero comprender cual es el papel de su personal para lograr la Ventaja Competitiva antes de ser capaz de hacer cualquier decisión acerca de cómo debe funcionar esta área. Esto nos lleva a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las áreas en que la firma está buscando distinguirse de sus competidores?
¿Eficiencia en la producción?, ¿Innovación?, ¿Servicio al cliente?
- ¿Cuál es su mejor herramienta dentro de sus recursos para poder alcanzar esta diferenciación?
- ¿Cuáles empleados o grupo de empleados aportan el mejor potencial para lograr ser diferentes a sus competidores?

2. El resultado económico de las funciones de Recursos Humanos en la firma

Una vez que los ejecutivos de Recursos Humanos entienden la manera en que su gente provee valor a la organización, es necesario examinar el valor que los Recursos Humanos como función, aporta o puede aportar. Estudios recientes han puesto al descubierto la relación que existe entre las prácticas de Recursos Humanos y el desarrollo financiero de una organización (Huselid, 1995; MacDuffie 1995; Youndt, Snell, Dean, & Lepak, 1996). Aunque estas investigaciones son valiosas, más estudios son necesarios para saber cómo exactamente impactan estas relaciones.

Existen dos puntos relevantes. Primero, las prácticas de Recursos Humanos son una importante palanca para que las firmas desarrollen su capital humano y eleven el compromiso de sus empleados. Esto quiere decir, que las prácticas de Recursos Humanos pueden impactar en las habilidades y destrezas de la fuerza de trabajo ayudando a darle valor a la firma. También pueden ayudar a desarrollar un compromiso de los empleados

los cuales estarán dispuestos a trabajar a favor de los objetivos de la organización (McDuffie, 1995; Wrigth et al., 1996), es decir, se comprometerán a lograr el tan deseado avance competitivo.

Otro punto a tomar en cuenta es que las prácticas de Recursos Humanos contribuyen a la economía de las empresas. Estas funciones pueden impactar en el comportamiento de la firma a través de su eficiencia en el desarrollo de su capital humano que es una fuente de avance competitivo (Ulrich, 1997). Los productos y servicios que se generan a través de las funciones de Recursos Humano pueden ser muchos o muy pocos, de gran calidad o de baja calidad, directamente relacionados o no a las necesidades del negocio

El ejecutivo de Recursos Humanos que esté buscando conocer el valor que tienen sus aportaciones a la firma, necesita hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son los clientes internos y cómo se puede conocer parte de sus negocios?
- ¿Existen políticas y/o prácticas que hagan que los clientes internos tengan dificultad para tener éxito?
- ¿Qué servicios se pueden ofrecer? ¿Qué servicios de deberían ofrecer? ¿Qué servicios no deberían de ser proveídos?
- ¿Cómo es que estos servicios impactan en los costos o ganancias de los clientes internos?
- ¿Pueden estos servicios ser ofrecidos más eficientemente por otras fuentes externas?
- ¿Puede la firma ofrecer estos servicios más eficientemente?
- ¿Los directivos de Recursos Humanos entienden los resultados económicos que deben alcanzar a través de su trabajo

3. Los Recursos Humanos y sus prácticas comparados con la competencia

Los dos puntos anteriores están enfocados principalmente a los ejecutivos de Recursos Humanos y su intervención en la organización. En un ambiente competitivo, no se puede ignorar las acciones de los competidores, por eso, es necesario examinar las funciones que realizan los Recursos Humanos de la competencia para poder ganar terreno en ese ámbito. Esta información es valiosa si es usada para desarrollar estrategias que ayuden a lograr un avance para la firma.

La comparación de competencias genera una información que puede ser valiosa o no, dependiendo cómo es usada. Si el objetivo de esta actividad es solo identificar las prácticas de los Recursos Humanos de las firmas que tienen éxito para imitarlas, entonces el costo que esto tendría sería más que los beneficios que se obtengan. Esta comparación de las ventajas competitivas de diferentes organizaciones ofrece dos aspectos a tomar en cuenta.

Primero, estas investigaciones ayudan a identificar cuáles prácticas de los competidores son aquellas que los ponen en importante ventaja sobre los demás y hasta cuándo podrán conservarlas sin que los imiten otras firmas.

Segundo, la comparación de competencias debería ser usada para tratar de aventajar a aquellas firmas que liderean el mercado. Cuando se desarrollan o mejoran algunas prácticas que resultan exitosas, puede ser que para las demás firmas sea muy costos o difícil de imitar.

Quienes dirigen Recursos Humanos necesitan entender cuáles son sus funciones con relación a sus competidores, lo que significa identificar cuáles prácticas deberían ser copiadas para mantener la paridad competitiva, cuáles prácticas deben ser mejoradas para

aventajar temporalmente, o cuáles prácticas pueden ser relacionadas con una situación única de cierta empresa (cultura, historia, sistemas de administración, etc.) y que ayudarán a tener una verdadera Ventaja Competitiva ya que éstos rasgos son únicos, por lo tanto, no se pueden imitar. Para que los ejecutivos de Recursos Humanos logren mejorar sus prácticas en relación con la competencia, deben de hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Cómo las habilidades de la fuerza de trabajo de los competidores se comparan contra las mismas habilidades de la firma en que se trabaja?
- ¿Cómo el nivel de compromiso de la fuerza de trabajo de la empresa se compara con la de los competidores?
- ¿De qué manera las funciones de Recursos Humanos de los competidores se relaciona con la línea de los demás directivos de otras áreas? ¿Qué hay que hacer para lograr hacer las cosas mejor o diferente?
- ¿Qué aspectos únicos de la empresa (historia, liderazgo, cultura, etc.) contribuyen para desarrollar y/o mantener el compromiso de la fuerza de trabajo?
- ¿Cuáles prácticas de Recursos Humanos necesitan ser desarrolladas o mantenidas para lograr aprovechar esos rasgos únicos de la firma?
- Según la historia y la cultura de la firma, ¿cuáles son las prácticas de Recursos Humanos que deben ser implementadas más eficientemente y efectivamente y que los competidores no pueden duplicar?

4. El papel de la función de los Recursos Humanos en la construcción de las capacidades de la organización para el futuro.

Cuando se llevan a cabo decisiones a corto o a largo plazo para el futuro dentro de una empresa, la función de Recursos Humanos tiene que luchar para poder cubrir todas las necesidades inherentes a estas decisiones. Los ejecutivos de Recursos Humanos tienen que participar en esta toma de decisiones por que será esta área la que tenga que proveer la fuerza de trabajo. No es fácil poder cubrir siempre estos requisitos. Por ejemplo, una firma de manufactura que está creciendo apresuradamente, requiere constantemente de personal capacitado para cubrir este crecimiento. Es aquí donde los Recursos Humanos tienen que estar contratando y entrenando a la gente correctamente para poder cubrir la demanda de crecimiento de la empresa. Si no lo hace de una manera correcta, entonces el proceso se vería en dificultades..

Para que un ejecutivo de Recursos Humanos conozca las necesidades de su firma para un futuro, necesita hacerse estas preguntas:

- ¿Cuáles son las competencias medulares de la empresa? ¿Cuáles son las competencias medulares que está tratando de desarrollar en los próximos 5-10 años?
- ¿Cuál es el panorama de competencia que se tiene para lograr nuevos productos o ganar nuevos mercados?
- ¿Qué tipo de recursos humanos la firma necesita para competir exitosamente en los próximos cinco años?
- ¿Qué tipo de prácticas de Recursos Humanos se necesitan hoy para poder construir un futuro exitoso para la firma?

5.4 La función Reactiva y Proactiva de Recursos Humanos para alcanzar la Ventaja Competitiva de la Firma

La situación actual de los negocios, exige que los Recursos Humanos estén mejorando constantemente sus funciones para poder competir en el mercado con otras firmas. Para lograr el avance competitivo, los Recursos Humanos deben contribuir con estrategias de valor para ganar clientes y mercados. , es decir, que se puede actuar de manera reactiva o proactiva.

En el ambiente de la competencia, la habilidad que posea la firma para competir teniendo a personal con habilidades y conocimiento, sistemas que funcionen bien, y buenas compensaciones, será la mezcla perfecta para que ésta funcione efectivamente. La presión que ejercen los competidores, los accionistas y los clientes, requiere que constantemente se creen nuevos productos, servicios y procesos para lograr el avance competitivo (Brockbank,1999).

Como el mercado crece constantemente (Cox, 1993: Thomas, 1996) las compañías deben de apoyarse en las capacidades de su gente, a pesar de las diferencias en demografía, niveles, departamentos, funciones, regiones y disciplinas que maneje cada firma. Es por esta razón que hay que emplear y desarrollar personal capaz, identificar posibles fusiones con otras organizaciones, adquirir personal que sea capaz de dirigir y hacer negociaciones y hacer nuevas alianzas de trabajo. Es aquí donde los sistemas de Recursos Humanos deben proveer y soportar con capital humano y poder influenciar la manera de pensar de éstos para poder aprovechar sus capacidades al máximo.

La diferencia entre los niveles operacionales y estratégicos de Recursos Humanos, ha recibido considerable atención (Brockbank, Ulrich, & James, 1997: Ulrich, 1997). Las

actividades de Recursos Humanos a nivel operacional son aquellas que se llevan día a día, de rutina, mientras que las actividades de Recursos Humanos a nivel estratégico son más complejas e implican cinco criterios:

1. Son a largo plazo.
2. Son extensas.
3. Deben de estar bien planeadas.
4. Deben de estar integradas de manera correcta.
5. Deben de aportar gran valor para el éxito del negocio.

En los últimos años el término “proactivo” se ha relacionado fuertemente con el éxito de las funciones de Recursos Humanos. Este término describe qué es lo que la gente hace. Se está de acuerdo con que ser proactivo es importante, pero hay una gran diferencia en ser proactivo en los niveles estratégicos que ser proactivo en los niveles operacionales. Existe el tiempo en que las prácticas de Recursos Humanos deben de actuar proactivamente, pero también, no se debe descuidar el aspecto reactivo, que no es menos importante, ya que cuando se actúa reactivamente en contra de algún problema, se puede ir creando un avance competitivo..

Existen cuatro niveles para que los Recursos Humanos logren la Ventaja Competitiva de la firma Broackbank (tabla 1):

| | REACTIVO | PROACTIVO |
|-------------|---|---|
| ESTRATEGICO | Hacen que la estrategia suceda | Crea estrategias alternativas |
| OPERACIONAL | Implementación de las actividades básicas de la empresa | Mejora de las actividades básicas de la empresa |

TABLA 1 Dimensiones de la Ventaja Competitiva para actividades de recurso humano

5.5 La Ventaja Competitiva de Recursos Humanos

Todas las empresas que tienen un departamento de Recursos Humanos tienen procesos operacionalmente reactivas tales como la paga al personal, prestaciones, contratación, capacitación, desarrollo, etc. También están enfocados a crear una estrategia de negocio y hacer que ésta funcione (Brockbank, 1999).

La Ventaja Competitiva tiene la capacidad de proveer mejores productos, servicios o mejores ganancias en comparación con sus competidores, esto se logra a través de los Recursos Humanos, que son el punto clava para que la firma pueda avanzar.

Entonces, entre las dimensiones operacionales y estratégicas, los Recursos Humanos son los que crean la Ventaja Competitiva, creando actividades que superen a los competidores y enfocando los recursos para colocar a la organización exitosamente en el mercado. La dimensión proactiva y reactiva sugiere que los Recursos Humanos creen actividades antes de que lo hagan sus competidores. Esto requiere que la función de los Recursos Humanos de la firma, abra una ventana temporal en la cual la firma pueda dictar las reglas de competencia y tener una posición de monopolio. Entonces, para que se logre la Ventaja Competitiva se tiene que pasar desde ser operacionalmente reactivo hasta estratégicamente reactivo (Fig. 3).

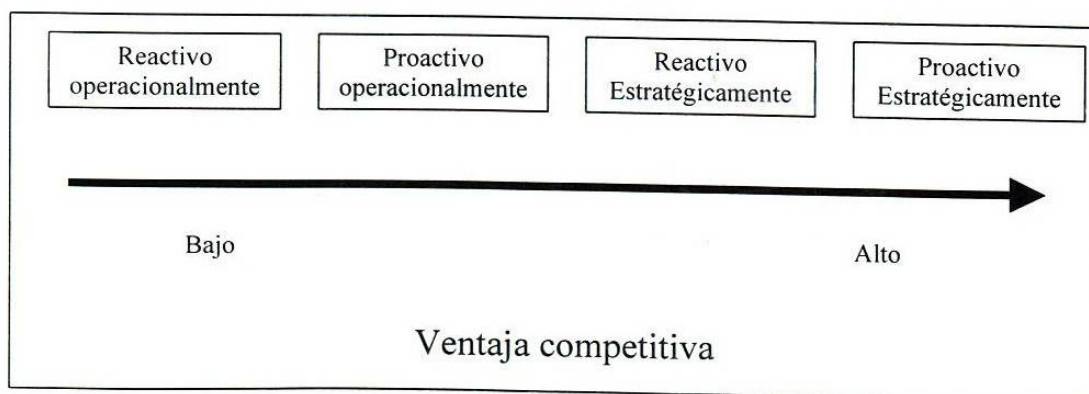


Figura 3. Indicador de la Ventaja Competitiva de los Recursos Humanos.

Recursos Humanos Operacionalmente Reactivos

Cuando los Recursos Humanos son operacionalmente reactivos se enfocan en las tareas básicas, las demandas del día a día de la empresa. Aquí se incluye administración de recursos humanos, mantener el salario base del mercado, contratar empleados y proveer capacitación y desarrollo. Sin estas actividades la firma podría fracasar, pero, llevando a cabo solo estas actividades, jamás ganará Ventaja Competitiva.

Recursos Humanos Operacionalmente Proactivos

Los Recursos Humanos operacionalmente proactivos tienen su base en las actividades de rutina, pero la diferencia es que éstos tratan de mejorar la calidad de las funciones diarias antes de que se presenten problemas. Esto incluye actividades como reingeniería de los procesos y aplicación del concepto de Administración de Calidad Total a las actividades de Recursos Humanos, así como la motivación de la fuerza de trabajo. Se busca desarrollar la productividad del departamento de Recursos Humanos.

Recursos Humanos Estratégicamente Reactivos

Que los Recursos sean estratégicamente reactivos significa que están enfocados a implementar estrategias de negocio, relacionadas con el crecimiento, nuevos productos, innovación, reducción de tiempos de trabajo, entrada a nuevos mercados, etc. Los Recursos Humanos pueden implementar exitosamente estas actividades desarrollando el conocimiento técnico, habilidades específicas y una cultura que vayan enfocada a las estrategias del negocio. Dos implicaciones deben tomarse en cuenta en esta área. Primero que es aquí donde se llevan a cabo las estrategias que serán implementadas a largo plazo y segundo, que desarrolla las capacidades necesarias, cultural y técnicamente, para poder

140020

apoyar estas estrategias a largo plazo. Los Recursos Humanos participan en la implementación de la estrategia administrando las actividades técnicas y culturales.

Soporte técnico. La capacidad de los Recursos Humanos de ser estratégicamente reactivos para el negocio, implica utilizar tácticas operacionales. Combinando estos aspectos, la función de los Recursos Humanos se facilita haciéndose estas preguntas: ¿Cuánta gente se necesita?, ¿Dónde hay que colocarlos? ¿Qué entrenamiento hay que darles? ¿Cómo se van a medir los resultados? ¿Cómo se van a premiar a la gente cuando se alcancen los resultados?

Estrategia enfocada en la cultura. Otra manera de relacionar a los Recursos Humanos con la estrategia del negocio es a través del establecimiento de una poderosa y estratégica cultura para apoyar la estrategia. Este proceso consta de ocho pasos:

1. Definir el área para la cual las funciones de los Recursos Humanos están diseñando una estrategia, es decir, una planta, una unidad de negocios, una división, un sector, departamento o para toda la organización.
2. Especificar cuál es la tendencia del ambiente de negocios. ¿Cuál es la tendencia u oportunidades que existen en el mercado?. Se debe tomar en cuenta a los clientes, competidores, tecnología, lo que la gente demanda, requerimientos regulatorios así como productos y procesos tecnológicos. Para que esto se haga realidad hay que considerar que la estrategia del negocio debe basarse en un fiable análisis de mercado, ser objetivos y tener presente que no todas las estrategias que van a implementar son fáciles de llevar a cabo. A veces hay que trabajar arduamente para tratar de cambiar la manera de actuar de aquellos individuos que intervienen para hacer que la estrategia resulte.

3. Identificar cuáles son las fuentes con que cuenta la firma para la Ventaja Competitiva.
El punto clave es saber si se cuenta con el capital económico, calidad, rapidez, innovación, servicio, relaciones, conveniencia, marca, sistemas de distribución, personal, etc. para llevar a cabo la implementación de una estrategia.
4. Definir la cultura, el conocimiento técnico y las habilidades que la firma requiere para crear y soportar las fuentes del avance competitivo (punto anterior). En el pasado, las compañías contaban con una definición muy superficial acerca de lo que era la cultura. Hoy en día este concepto se ha resaltado y está directamente relacionado con los requerimientos del mercado.
5. Identificar las características culturales que la firma debería reducir o eliminar para optimizar la Ventaja Competitiva., tales como ser complaciente, arrogante, ser olvidadizos o tener miedo a tomar riesgos.
6. Diseñar aquellas prácticas que impacten en la implementación de la cultura deseada.
Las prácticas tradicionales de Recursos Humanos se encargan del personal, del manejo de los incentivos económicos y no económicos, del desarrollo y el entrenamiento. Las prácticas no tradicionales, son aquellas que no están bajo la influencia directa del departamento de Recursos Humanos, pero que tienen una gran influencia en la manera de pensar y de actuar del personal. Esto incluye diseño de la organización, reingeniería, planes de trabajo, diseño de puestos, liderazgo, diseño de sistemas de información y programas de contacto con los clientes. Es tarea de los Recursos Humanos asegurar que estos dos tipos de práctica se combinen para influenciar el lado humano del negocio.

7. Con estas decisiones hechas, la firma debería establecer planes de acción para el diseño detallado de los procesos de Recursos Humanos. Hay que definir quién hará qué, cuándo, con quién y con qué recursos.
8. El paso final especifica los medios por los cuales la efectividad de los procesos completos es medida.

Administración del Cambio. El Tercer grupo de actividades por el cual los Recursos Humanos son estratégicamente reactivos se encuentra en los programas de Administración del Cambio. El desarrollo organizacional y otras actividades de administración del cambio, apoyan la implementación de las estrategias generales y/o tácticas específicas. Ulrich (1997) especifica siete factores de éxito para el cambio.

- Asegurarse del apoyo de los ejecutivos clave.
- Crear una necesidad compartida por el cambio entre empleados y administradores.
- Asegurarse de que la visión del cambio es clara.
- Obtener: a) el compromiso de los inversionistas clave para la visión del cambio y b) establecer los pasos necesarios para lograr las ganancias deseadas.
- Manejar el conocimiento administrativo y los sistemas de Recursos Humanos para apoyar e impulsar el cambio.
- Definir mediciones claras por las cuales los procesos de cambio puedan ser monitoreados.
- Establecer lazos de entendimiento a través de los cuales los esfuerzos del cambio puedan asegurar mejoramiento y progreso.

Recursos Humanos Estratégicamente Proactivos

Se habla de que los Recursos Humanos son estratégicamente proactivos cuando están enfocados en crear estrategias alternativas para el futuro. Se incluye en esta área actividades como crear una cultura de innovación y creatividad, identificando las posibles fusiones y adquisiciones, y desarrollando las capacidades de su gente para estar continuamente creando nuevos productos o servicios que compitan en el mercado. ¿Cuál es el papel que desempeñan los Recursos Humanos para crear estrategias alternativas? Primero, debe aprender suficiente acerca de otras funciones desempeñadas en otras áreas, por ejemplo, de finanzas, mercadotecnia, producción, etc., para que sea capaz entender términos y conceptos de otros departamentos. Segundo, expandiendo y enriqueciendo las funciones de su área para poder contribuir a la definición y creación de estrategias alternativas.

Brockbank sugiere tres caminos a través de los cuales los Recursos Humanos pueden ser estratégicamente proactivos:

- a) Creando una cultura de creatividad e innovación.
- b) Estar implicado en las actividades de fusión y adquisición.
- c) Crear capacidades internas basadas en futuros requerimientos del ambiente externo.

Los Recursos Humanos pueden agregar valor a la estrategia innovando y alimentando las capacidades del capital humano de la firma, de esta manera, aumenta la posibilidad de que la organización brinde al mercado nuevos productos y servicios antes de que los competidores lo hagan. De esta forma la firma también puede reducir costos, mejorar su calidad, explorar nuevos mercados y descubrir nuevas aplicaciones para los productos ya existentes

El área de Recursos Humanos participa estratégicamente cuando la firma desea unirse o adquirir otras firmas, esto es con la finalidad de unir fuerzas y crear una verdadera Ventaja Competitiva para el futuro. Se ha encontrado que más de la mitad de estas uniones o adquisiciones fracasa al no poder lograr el compromiso que han adquirido. Esta situación de fracaso muchas veces ocurre en el proceso mismo de la adquisición. El escenario de fusión o adquisición incluye conceptualizar las necesidades de la firma, identificar y seleccionar candidatos, negociar el trato e integrar a las dos unidades de negocios. Los Recursos Humanos juegan un papel activo en esta fase del proceso de adquisición., ya que deben ser capaces de identificar cuáles son las capacidades de competencia de la firma y saber si es posible cubrir estas áreas y existen deficiencias.

Dentro de ese proceso hay que dejar bien claro cuáles son las capacidades medulares de la firma y la demanda por parte del mercado que existe para éstas Existen tres categorías de capacidades medulares:

- ✓ ¿Qué es lo que la firma sabe?(conocimiento).
- ✓ ¿Qué es lo que la firma hace? (habilidades y capacidades).
- ✓ ¿Qué es lo que la firma piensa? (cultura).

Cuando una firma es un potencial comprador, primero debe de conceptualizar qué es lo que necesita obtener. Es así como comienza el proceso de identificar a los candidatos potenciales y hacer una selección final. Para encontrar un candidato viable en el proceso de fusión o adquisición, se requiere evaluar hasta 100 firmas para encontrar aquella que este alineada con los criterios de la firma compradora (Krallinger, 1997).El

proceso de examinar los posibles candidatos que serían compatibles con la firma compradora, los Recursos Humanos contribuyen de tres maneras. :

Primero, se debe evaluar cuáles son los recursos técnicos, recursos financieros, cultura, mercado y capacidades de la firma que se desea adquirir o comprar. Con esta información, quienes integran los Recursos Humanos deben de ser capaces de ayudar a tomar una decisión acertada., ya que se ha encontrado que en la mayoría de los casos en que las alianzas o adquisiciones fallan, no es por aspectos técnicos, financieros o de mercado, más bien es consecuencia de la gente o problemas con la cultura.. Los Recursos Humanos deben examinar esas incompatibilidades.

Segundo, los Recursos Humanos también contribuyen en la fase de evaluación. ¿A qué beneficios, salarios y pensiones se está comprometiendo el comprador?, ¿Cuáles son sus obligaciones?, ¿El sistema de recompensas de la firma compradora debería de ser impuesto a la fuerza de trabajo de la firma vendedora?, ¿Cuáles serán los requerimientos para el personal cuando ya se hayan combinado las firma?, ¿Cuál será la edad, género y grupo racial que se contratará?, ¿Cómo está la firma vendedora organizada?,

Tercero, los Recursos Humanos juegan un papel sobresaliente en determinar los requisitos que tendrán que llenar el personal cuando se unan las dos fuerzas de trabajo. Las habilidades técnicas e interpersonales de los miembros del equipo deben ser cuidadosamente seleccionadas porque es por esa razón que los tratos regularmente fallan antes de que se lleven a cabo. La intervención de Recursos Humanos durante todo el proceso de negociación, también incluye mantener las relaciones de trabajo entre los equipos de trabajo de ambas firmas y saber qué tipo de negociación debe aplicarse para evitar fricciones entre quienes manejan la negociación. Se debe estar consciente de qué

áreas en la fuerza de trabajo de la otra firma, se deberán cubrir a través de la capacitación y desarrollo a manera de que los dos equipos sean más homogéneos.

Hay que ser objetivos a la hora de tomar las decisiones de la gente que va a ocupar los puestos después de la integración de las organizaciones. Se debe estar consciente de que hay dos consideraciones a tomar en cuenta: hay que asegurarse de que la mejor gente ocupe las posiciones correctas y hay que asegurarse de que en este proceso de acomodamiento sea justo y creíble.

La cultura que va a dominar es otro punto importante. Se requiere cubrir tres puntos para asegurarse de que la cultura que debe dominar sea la correcta:

- El elemento más importante de la cultura organizacional es el compartir la misma mentalidad.
- La mentalidad compartida es un elemento clave para el éxito de la corporación. Este manera de pensar que deben compartir las dos empresas debe de ser definido sobre la base de los requerimientos del mercado.
- Es muy probable que la firma dominante en la alianza o adquisición, tenga una cultura más alineada con las demandas del mercado, aunque no deja de existir el caso en que la firma menos dominante tenga una cultura mejor alineada con el éxito de la industria. Sin embargo, en el caso en que ninguna de las dos firmas tengan una cultura óptima, se pueden combinar las dos culturas y crear una nueva para lograr el éxito.

Una vez que se han cubierto los puntos anteriores, el proceso para combinar las dos culturas sigue algunos pasos:

1. Primero hay que hacer un detallado análisis de cuáles son los mercados, productos y/o servicios que cada firma domina. ¿Qué es lo que se debería de conocer acerca de los componentes del ambiente del negocio para determinar cuál cultura debería de dominar?
2. Se tiene que identificar las fuentes de Ventaja Competitiva que la firma debe tener, las acciones tácticas que se deben ejecutar y cómo se miden.
3. Identificar la manera de pensar de ambas firmas para llevar a cabo estrategias de acuerdo a los requerimientos del mercado.
4. Se deben de comparar los dos ambientes para establecer cuáles serían las mejores estrategias y qué cultura es la que se requiere para llevar esto a la práctica.

Una opción a través de la cual el Recurso Humano puede ser estratégicamente proactivo es uniendo el ambiente de mercado externo con los factores internos clave. El papel corporativo más importante y fundamental de los Recursos Humanos se enfoca en optimizar el lado humano de la ecuación del negocio. El problema es que muchas áreas de Recursos Humanos piensan solamente en direccionar el 50% del lado humano del negocio, enfocándose en el cliente interno y excluyendo al cliente externo. Por esto una meta de los Recursos Humanos es unir los requerimientos externos con las capacidades internas, optimizando la utilidad de ambos. Existen algunas implicaciones como consecuencia de lo anterior:

Uno de los objetivos de los Recursos Humanos es no hacer a los empleados felices o tenerlos satisfechos en el trabajo, sino, tener empleados que estén felices haciendo feliz al mercado en el cual trabajan

Otra implicación es que los Recursos Humanos aportan considerable valor cuando es creada una cultura corporativa enfocada al cliente. Los Recursos Humanos no solo ayudan a facilitar una respuesta reactiva de la compañía a corto plazo, sino que también ayudan a crear capacidades de la organización como una vía proactiva para un mercado futuro, ya sea sacando nuevos productos y/o servicios que más adelante que tendrán ventaja en el mercado o respondiendo favorablemente a las demandas que en ese momento se presenten.

Algunas investigaciones muestran la influencia que ejercen los Recursos Humanos en la creación y ejecución de sistemas de valor enfocados al cliente (Brockbank, Yeung, & Ulrich, 1989). Estas prácticas incluyen lo siguiente:

- Proveer un flujo libre de información para que los clientes compradores conozcan el negocio. Esto puede darse a través de video tapes, vía Internet, audio cassettes, visitas a las casas, visitas de los empleados a grupos de clientes e involucrando los empleados en la investigación de mercado.
- Logrando programas de comunicación con los que se involucre a los líderes clave de la institución los cuales comuniquen la importancia de la compañía. Esto con la finalidad de ganar atención y lograr que mercado consuma los productos y/o servicios que se ofrecen.
- Asegurarse de que la medición, premios y compensaciones, entrenamiento y promociones refuercen la importancia de enfocarse al cliente.
- Diseñar estructuras organizacionales y establecimientos físicos que faciliten el trabajo en equipo alrededor de los requerimientos del cliente.

Si los Recursos Humanos juegan un papel más efectivo en la unión de las capacidades internas con las realidades del mercado externas, entonces una implicación naturalmente surge: los profesionales de Recursos Humanos deben ser altamente calificados conociendo acerca del mercado, de su capital, productos y servicios.

5.6 El Cambio y La Cultura Corporativa

El cambio en las organizaciones se refiere a los movimientos o transformaciones de uno o varios factores dentro de estas. Quienes trabajan en llevar a cabo estos cambios pueden lograrlo a nivel individual o grupal, pueden también ser cambios superficiales o profundos, menores o mayores. (Cornelius, 2001).

Muchos de los cambios hechos en las organizaciones pueden tener efectos tan grandes que definitivamente la firma adopta una nueva cultura corporativa.

5.6.1 ¿Qué es el Cambio?

Sin importar el tamaño, el proceso del cambio, para la gente que trabaja en una organización, es inevitable. Esto significa reaccionar al ambiente externo, la nueva tecnología o simplemente ajustarse a una nueva manera de trabajar.. Sin embargo, siempre que el cambio ocurre, existen casos de hostilidad y resistencia a adoptar estas nuevas prácticas. (Cornelius, 2001).

El Cambio involucra movimientos de una condición a otra y esto afecta a los individuos, grupos y a las organizaciones enteras. Los más importantes cambios que ocurren hoy en los negocios incluyen lo siguiente (Mondy & Noe, 1996):

- ✓ Cambios en la estructura de la organización provocados por fusiones, adquisiciones, rápido crecimiento y reestructuración de las empresas.
- ✓ Cambios en tecnología y en la manera en que la gente trabaja, resultado de la tecnología informática.
- ✓ Cambios en los recursos humanos (grupos de trabajo con tareas diversas).

5.6.2 Percibiendo la necesidad del Cambio

Es un hecho que la gente percibe una necesidad de hacer las cosas de una manera diferente o de lo contrario, nada sucederá. Existen, al menos tres maneras de como se percibe la necesidad de llevar a cabo el cambio (Pfeffer, 1994): Mostrando datos que indiquen que las actuales prácticas no están siendo efectivas hoy en día y que no lo serán en el futuro, haciendo un análisis de la estrategia competitiva de la organización y de cómo la organización conducirá su fuerza de trabajo y por último, haciendo algún tipo de simulación basada en prácticas de otras compañías, investigaciones, seminarios o información de la industria o de asociaciones profesionales.

Datos

La información es un factor importante para el cambio, aunque por sí sola tampoco es suficiente. Un gran número de compañías desarrollan una evaluación cada uno o dos años en la cual se recopila información que muestra si se están logrando los objetivos que se planearon con anterioridad. Esto provee información específica de que tan fuerte o débil se encuentra la firma en comparación a la competencia, además de saber que tan lejos se está de ser una organización de clase mundial en términos de calidad y procesos.

Relación entre la necesidad del Cambio y la estrategia competitiva

Una segunda manera de demostrar que existe una necesidad de cambio es tratando de analizar el medio ambiente de la competencia y las estrategias para lograr el éxito del negocio. Se tiene como referencia el esquema de trabajo y las estrategias de empresas como Solectron, quienes tienen un enfoque de competencia basado en bajas existencias, bajos salarios y como consecuencia bajos costos. Esta estrategia no le da a la firma la

habilidad de absorber las fluctuaciones naturales de la demanda de los clientes. Con este enfoque, es fácil que la competencia sea mejor que Solectron y las empresas con esquemas de trabajo similares. Ante esta situación fue necesario un cambio en la manera de llevar a cabo el negocio, en donde se enfatizaba como una nueva estrategia, el mejorar la calidad de los productos así como el ofrecer nuevos y mejores servicios a los clientes, esto trajo a su vez como consecuencia la necesidad de nuevas capacidades, habilidades y destrezas que anteriormente no se tenían. Por todo, esto se justificaron nuevos programas de desarrollo de habilidades y conocimientos para los trabajadores y así de esta manera ofrecer algo mejor que la competencia.

Simulación externa e información

Los modelos de simulación externa son importantes porque ayudan a conocer las posibles alteraciones por las cuales podría pasar una organización en ciertos escenarios. Por ejemplo, una firma puede llevar a cabo visitas e investigaciones a otras plantas para saber que prácticas les están dando resultado. Aunque cada corporación es muy diferente a las otras, existe la posibilidad de que ciertas cosas funcionen de una manera homogénea.

La combinación los datos, la necesidad de una estrategia, simular escenarios y recabar información, son factores que sirven para implementar el cambio. Utilizando las herramientas correctas, se puede tomar la mejor decisión para llevar a cabo este proceso y alcanzar la Ventaja Competitiva a través de la gente.

5.6.3 Resistencia al Cambio

La resistencia al cambio es un hecho de la vida. Los individuos se pueden resistir al cambio simplemente porque ellos no tienen claro cual es la finalidad de hacer esto.

Otras razones pudieran ser las expectativas y las experiencias pasadas de la persona y la sensación de que el cambio no ayudará a satisfacer sus necesidades básicas.

Algunas fuentes de resistencia al cambio pudieran incluir lo siguiente (Cornelius, 2001):

- ❑ La gente piensa que pudiera haber reducción de personal, de niveles o autonomía como resultado del cambio.
- ❑ La ineficiente comunicación de las razones por las cuales se desea cambiar algunas prácticas en la firma.
- ❑ Se puede generar ansiedad porque la gente no sabe exactamente qué es lo que va a ocurrir.
- ❑ Falta de confianza por parte de los trabajadores hacia los altos directivos.
- ❑ Temor a no poder desempeñar las nuevas actividades de una manera correcta, especialmente si la gente no ha recibido entrenamiento.
- ❑ El clima organizacional y el grado de confianza o desconfianza que ésta genere.
- ❑ El clima económico y la seguridad o inseguridad de conservar el empleo.

Por lo anterior, dentro del manejo del cambio, es importante identificar:

- Los factores que hacen posible dirigir el cambio.
- Los factores que hacen que la gente se resista al cambio.
- Los puntos de equilibrio o resultados.

5.6.4 Reduciendo la Resistencia al Cambio

Para que una firma gane aceptación para llevar a cabo el cambio, la dirección debe de estar consiente de que hay algunas maneras de aminorar o reducir la resistencia a

este proceso. Ya que las actitudes no pueden ser cambiadas de la noche a la mañana, los siguientes enfoques podrían incrementar la aceptación del cambio por parte de los empleados (Mondy & Noe, 1996):

Reforzar la Confianza

El grado en que los empleados confien en la dirección de la firma estará en función a sus experiencias pasadas. Si la gente ha sufrido anteriormente, resultado de algún cambio, entonces existirán razones evidentes para tratar de evitar poner en práctica este proceso.. La firma refuerza la confianza cuando tiene un trato directo y abierto con su gente y cuando se han cumplido las promesas hechas. El nivel deseado de confianza no es alcanzado rápidamente, pero resultará si se es persistente por un periodo largo.

Desarrollar Comunicación abierta.

Un gran error es manejar toda la información como confidencial cuando no lo debería ser. La información es retenida por diferentes razones, incluyendo el simple deseo de no compartirla con los trabajadores. A pesar de esto, la práctica de mantener la información en secreto crea un clima de desconfianza y miedo. Cualquier rumor existente de que se planea algún cambio, podría terminar interpretado de una manera desproporcionada porque los empleados no tienen la información necesaria y además, no confían en la dirección de la organización. Para compartir la información quienes dirigen la firma deben de dar un gran paso hacia la comunicación abierta. Los directivos deben reconocer que sus empleados tienen una fuerte necesidad de información y que esa necesidad debe de ser cubierta lo mejor posible.

Participación del empleado.

Existe gente que está más dispuesta a aceptar los cambios si ésta tiene la oportunidad de participar en la planeación del proceso. Generalmente, el simple hecho de platicar con la gente y aclarar sus dudas puede ser de gran ayuda para reducir la resistencia al cambio y en algunos casos, es eliminada totalmente. Desarrollar un clima de participación en el cual los empleados busquen un cambio por sí mismos también es posible. Para alcanzar una atmósfera así, es necesario remover, o al menos minimizar los temores de los empleados y seguir siendo capaces de cubrir sus necesidades personales.

5.6.5 El papel de Recursos Humanos en el Cambio Organizacional

Cada actividad de Recursos Humanos ejerce influencia en la fuerza de trabajo. Esto contribuye para lograr el éxito o el fracaso en el cambio organizacional y en la competencia. Mantener los sistemas de Recursos Humanos alineados con las estrategias de negocios tales como Manejo de Calidad Total, es todo un reto. El Manejo de Recursos Humanos puede facilitar las metas del negocio a través de las siguientes actividades: (Shuler & Jackson, 1996).

- a) Ayudando a formular los principios y estrategias para lograr la Ventaja Competitiva.
- b) Identificando la misión o cultura de los recursos humanos consistentes con las necesidades del negocio.
- c) Identificando los puntos clave con los que pueda colaborar en las estrategias de la organización.

- d) Desarrollando e implementando iniciativas y actividades que vayan de acuerdo con la cultura imperante en la firma.

5.6.6 Cultura Corporativa

Una estrategia competitiva necesita ser complementada y reforzada por una apropiada cultura la cual se amolde a las políticas del Manejo de Recursos Humanos (Beaumont, 1993). Dentro de la literatura de cultura organizacional se encuentran estas dos definiciones:

“La usual o tradicional manera de pensar y hacer las cosas, la cual es compartida en menor o mayor grado con el extenso número de miembros en la organización y la cual los nuevos miembros deben aprender al menos parcialmente para ser aceptados al servicio de la firma”. (Jacques, 1951)

“La manera más simple de conceptualizar la cultura de cualquier grupo o unidad social es pensar que es la suma total, colectiva o compartida de aprendizaje. Estos grupos desarrollan la cultura a manera de sobrevivir en un ambiente externo y manejarse en asuntos internos. La cultura es la solución a problemas internos y externos que ha trabajado consistentemente para un grupo y es, por lo tanto, percibida como la manera correcta de pensamiento de los miembros”. (Shein, 1989)

Cuando una persona comienza a trabajar en un nuevo empleo es muy común escuchar, “esta es la manera de hacer las cosas aquí”. Esta frase informal se refiere, a algo más formalmente conocida como Cultura Corporativa (Sharplin, 1985). “La Cultura Corporativa es un sistema de valores compartidos, creencias y hábitos en una organización que interactúa con una estructura formal para producir normas de

comportamiento Este patrón de suposiciones básicas, valores, y normas es compartido por los miembros de la organización”. (Cummings & Worley).

Estas definiciones muestran tres características del concepto de Cultura Organizacional las cuales son que es compartida, aprendida y transmitida.(Morgan, 1986)

La esencia en llevar a cabo un cambio corporativo se debe a que la cultura interna de las organizaciones es muy sensible al medio ambiente, por lo tanto se debe de tener la capacidad de adaptarse a los cambios con relación a las demandas y necesidades del mercado para alcanzar la Ventaja Competitiva. Se pueden distinguir tres razones para implementar un cambio (Cornelius, 2001):

1. Las fuerzas del mercado y la competencia están cambiando rápidamente, lo cual presiona a las organizaciones a adaptarse a este medio ambiente para poder tener éxito competitivo.
2. La desconfianza en la manera actual en que se trabaja para lograr la Ventaja Competitiva.
3. La globalización de mercados y la apertura de fronteras.

5.6.7 La finalidad de los Cambios de Cultura

Alcanzar el compromiso de los empleados de los cuales se espera mejorar el desempeño de la organización, es la principal finalidad que tienen los programas puestos en marcha para lograr un cambio de cultura. Ray (1986), dice que las estrategias para hacer estos cambios pueden ser vistas como otras formas de control que las corporaciones tratan de implementar. Por lo tanto, el control se enfoca en la estructura social y organizacional de la firma (estructura del mercado interno de trabajo, evaluación y

recompensa) (Edwards, 1979) y el control humanístico conociendo las necesidades del empleado y mejorando las tareas o la vida de grupo (Mayo, 1933, 1945). Ambas estrategias apuntan a incrementar la lealtad del trabajador y finalmente aumentará la productividad.

El control cultural implica que los equipos de la alta dirección ejerzan cierto poder sobre los individuos por medio de los valores y metas de las élites dominantes para obtener como respuesta de la gente la devoción, la lealtad y el compromiso hacia la compañía. (Ray, 1986)

5.6.8 Factores que influyen en la Cultura Corporativa

Existen factores que influyen en la cultura corporativa: grupos de trabajo, estilo de dirección de jefes y supervisores, características de la organización y procesos administrativos (Fig. 4). En muchas situaciones, el ambiente externo es también otro tipo de influencia (Mondy & Noe, 1996).

Uno de estos factores del ambiente externo que impactan fuertemente a una firma es la competencia en el círculo de los negocios. Combinando una efectiva cultura corporativa con los aspectos clave del ambiente global del mercado y a la vez generando ganancias, es como una compañía puede ganar Ventaja Competitiva (Loomis, 1993).

1. Grupos de trabajo.

Los grupos de trabajo podrían afectar la percepción que se tiene de la cultura corporativa de una firma. Por ejemplo, el compromiso de los grupos de trabajo hacia la misión influencia directamente la cultura. El grado de compromiso de los integrantes de los equipos de trabajo con la misión del negocio hace la gran

diferencia respecto a la motivación del personal, esto es, la diferencia de un empleado de solo ir al trabajo por inercia e ir al trabajo a desarrollar algo que esta convencido y realmente quiere hacer. Las personas motivadas trabajando en equipo fortalecen la cultura corporativa de la firma.

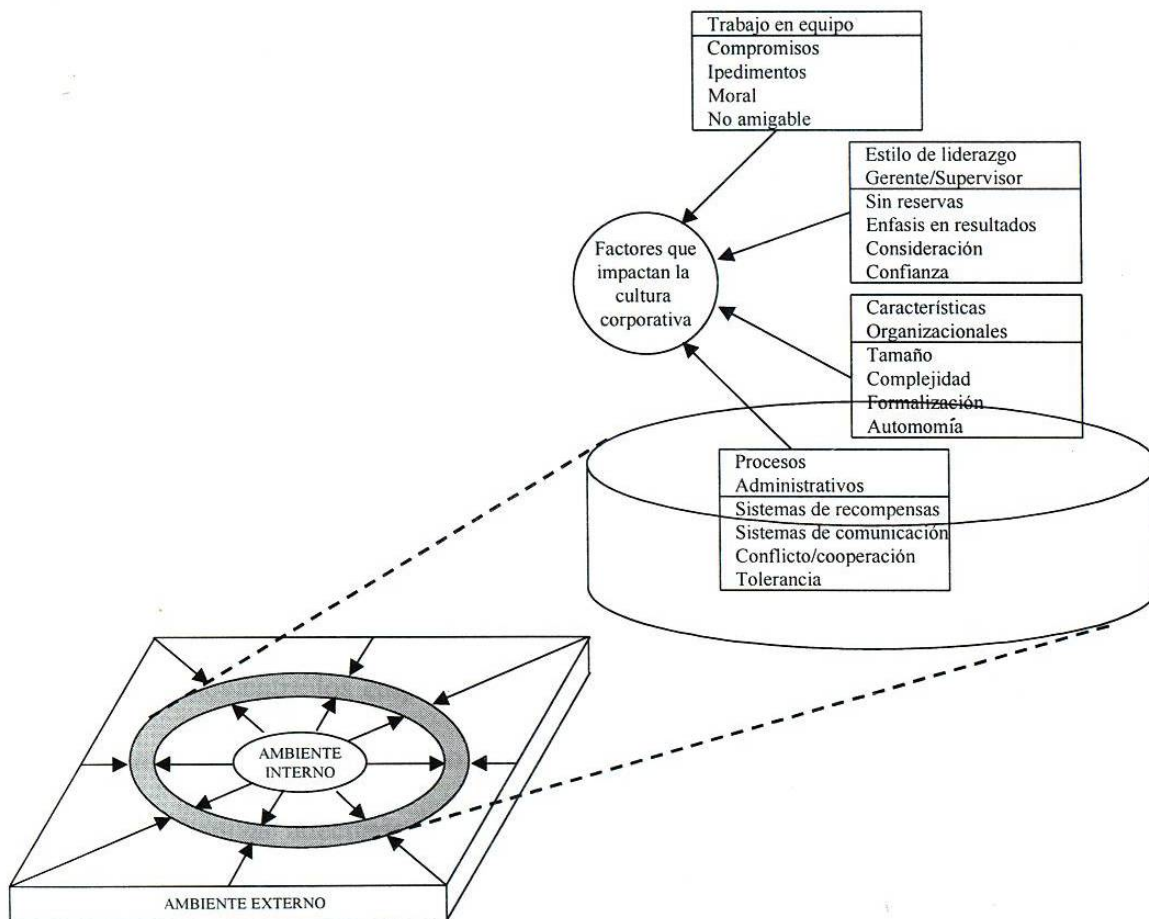


Fig. 4 Factores que influyen en la Cultura Corporativa

2. Estilo de dirección de jefes y supervisores.

El estilo de dirección del supervisor inmediato tendrá considerable efecto en la cultura de un grupo y viceversa. Si el jefe es reservado y distante en el trato con sus subordinados, esta actitud podría influenciar negativamente en la organización. Si el supervisor está siempre presionando para aumentar los resultados, también afectará al medio ambiente. Ser objetivo y equilibrado son características deseables que puede influenciar positivamente en la efectividad de un grupo.

3. Características Organizacionales.

El tipo de cultura que se desarrolla en una firma puede también ser afectado por algunas características de la misma. Por ejemplo, cada organización varía en cuanto a tamaño y complejidad. Grandes corporaciones en muchas ocasiones tienden a tener altos niveles de especialización pero son muy impersonales. Se ha encontrado que las grandes firmas son más fáciles de organizar que las pequeñas porque las segundas tienden a ser más cerradas y tienden a tener más relaciones informales entre los empleados y los jefes. Las complejas organizaciones tienden a emplear a un gran número de profesionales y especialistas, los cuales se tienen que organizar adecuadamente para poder resolver problemas, además de que en éstas es más común encontrar programas que incluyen reglas, procedimientos y regulaciones.

4. Procesos Administrativos.

La cultura corporativa puede ser afectada por procesos administrativos. Las firmas pueden desarrollar relaciones directas entre el desempeño y las

recompensas, lo cual tiende a crear culturas motivadas para realizar las tareas. Los sistemas de comunicación que son abiertos y fluyen libremente tienden a promover atmósferas de participación y creatividad. Las actitudes de tolerancia al conflicto y de manejo de riesgos también tienen gran influencia en los grupos de trabajo, lo cual afecta en las áreas de innovación y creatividad.

Por estos y otros factores, los miembros de las organizaciones desarrollan una impresión de que tipo de lugar de trabajo es en el que se encuentran. Estas impresiones pueden afectar el desempeño, la satisfacción, la creatividad y el compromiso hacia la firma.

5.6.9 Cambio en la Cultura Corporativa

Factores del medio ambiente, como acciones de gobierno, diversidad en la fuerza de trabajo y competencia global, regularmente hacen que una firma tenga que cambiar su cultura y terminar con prácticas antiguas que no se adaptan a los nuevos requerimientos del entorno. Diferentes fuerzas de trabajo reflejan incremento en la diversidad en la manera de realizar sus tareas. Para maximizar la ventaja de la diversidad (particularmente el talento de las mujeres y las minorías) muchos esfuerzos se están haciendo para crear una cultura en la cual cada empleado tenga la oportunidad de contribuir y avanzar en la organización a través de su desempeño. Los profesionales de Recursos Humanos saben que factores críticos, tales como retención, motivación y avance competitivo dependen altamente de cómo los empleados reaccionen a la cultura de la organización (Mondy & Noe, 1996).

Un reciente estudio hecho a grupos de jefes que en su mayoría eran mujeres o pertenecían a grupos minoritarios identificaron diversos problemas que afectan a la cultura corporativa (Rosen & Lovelace, 1994):

- ◆ *Luchar contra los estereotipos.* Este es el problema número uno al que tienen que hacer frente las mujeres y los grupos minoritarios, lo cual se traduce finalmente en frustración. En muchas organizaciones existen problemas en cuanto al género y el grupo racial a los cuales los individuos pertenecen
- ◆ *Discriminación y acoso.* Se encontró que existe un alto nivel de discriminación hacia las mujeres y hacia los individuos diferentes al resto de la fuerza de trabajo. También se reportaron acosos hacia estos sectores de empleados lo cual se refleja en la disminución de la efectividad de sus trabajos.
- ◆ *Exclusión y aislamiento.* Los jefes que eran mujeres o pertenecían a grupos minoritarios eran regularmente excluidos de actividades sociales y los dejaban fuera de las redes de comunicación informal.
- ◆ *Balance trabajo-familia.* Los jefes del género femenino expresaron que el hecho de tratar de desarrollarse profesionalmente regularmente implicaba sacrificar valores personales como la familia.
- ◆ *Desarrollo de la carrera.* Hoy en día, cada vez es más común en las organizaciones, encontrar mujeres y personas pertenecientes a grupos minoritarios ocupando puestos clave.

Los problemas arriba presentados pudieran ser utilizados para tomar decisiones de cómo resolverlos y así lograr una cultura corporativa de mejor calidad. Estos dos grupos de empleados (mujeres y grupos minoritarios) irónicamente representan la mayor parte de

las fuerzas de trabajo. Si los talentos de esta mayoría fueran utilizados al máximo, la cultura corporativa en el futuro reflejaría más las necesidades de la organización.

La competencia es otro factor clave que impacta en la cultura de una firma. Muy pocas corporaciones han escapado de las presiones de competencia que ejercen otras firmas en la misma industria.. Esta presión ha hecho que se incrementen las necesidades de calidad, competencia de precios y mejor servicio al cliente.

En el cambio de cultura de una firma el Director General de ésta debe de estar involucrado proactivamente para que ésta de pueda llevar a cabo. La necesidad del cambio se debe de dar a través de metas, las cuales deberán de ser comunicadas de una manera clara y transparente a todos los miembros de la organización.

5.7 Modelo propuesto de la participación del manejo de Recursos Humanos y la Ventaja Competitiva

Como resultado de esta investigación se desarrolla un modelo que muestra las etapas para lograr la Ventaja Competitiva de la firma, esto desde el enfoque del Manejo de Recursos Humanos (Fig. 5).

La empresa se comporta siguiendo las estrategias del negocio e influenciada por los factores externos de la misma. Estos factores externos incluyen influencias de tipo legal, ambiental, cultural, de negocios, social, económicas, tecnológicas, demográficas y políticas.

Estos factores externos marcan la manera de cómo se debe de conducir la organización para poder operar efectivamente.

Para lograr una posición distinguida con relación a los competidores, el Manejo de Recursos Humanos juega un importante papel dentro de este proceso. A través de la fuerza de trabajo de la organización se logra un nivel más alto que el promedio de las demás firmas.

El Manejo de Recursos Humanos tiene funciones que son la base para estructurar las estrategias corporativas con las cuales se logra el éxito o el fracaso de la firma. Dentro de estas funciones se pueden enumerar las siguientes:

- Seleccionar personal talentoso y capaz.
- Capacitar y desarrollar personal. Estos programas deben de estar alineados a las necesidades de la empresa para que lograr enriquecer el desempeño de las actividades de la gente y por consecuencia, se contribuya a lograr las metas propuestas.

- Institucionar programas de calidad y mejora continua.
- Motivar al personal.
- Promover el trabajo en equipo.
- Establecer incentivos, promociones y compensaciones.
- Buscar el compromiso de la gente con la empresa.
- Establecer programas para promover el desarrollo de competencias, liderazgo y buen desempeño.
- Buscar la satisfacción del empleado en el trabajo.
- Actualizar al personal a los nuevos requerimientos del medio ambiente externo e interno.

Por medio de estas actividades, el Manejo de Recursos Humanos establece la cultura corporativa (la manera de hacer las cosas). Cuando se llevan a cabo análisis de los resultados que produce la empresa se tiene la oportunidad de evaluar la cultura corporativa. Cuando se obtienen resultados negativos, es tiempo de implementar un cambio interno, lo que terminará en la implementación de una nueva cultura, la cual regirá las acciones de la unidad de negocios hacia la búsqueda de la Ventaja Competitiva a través de la gente.

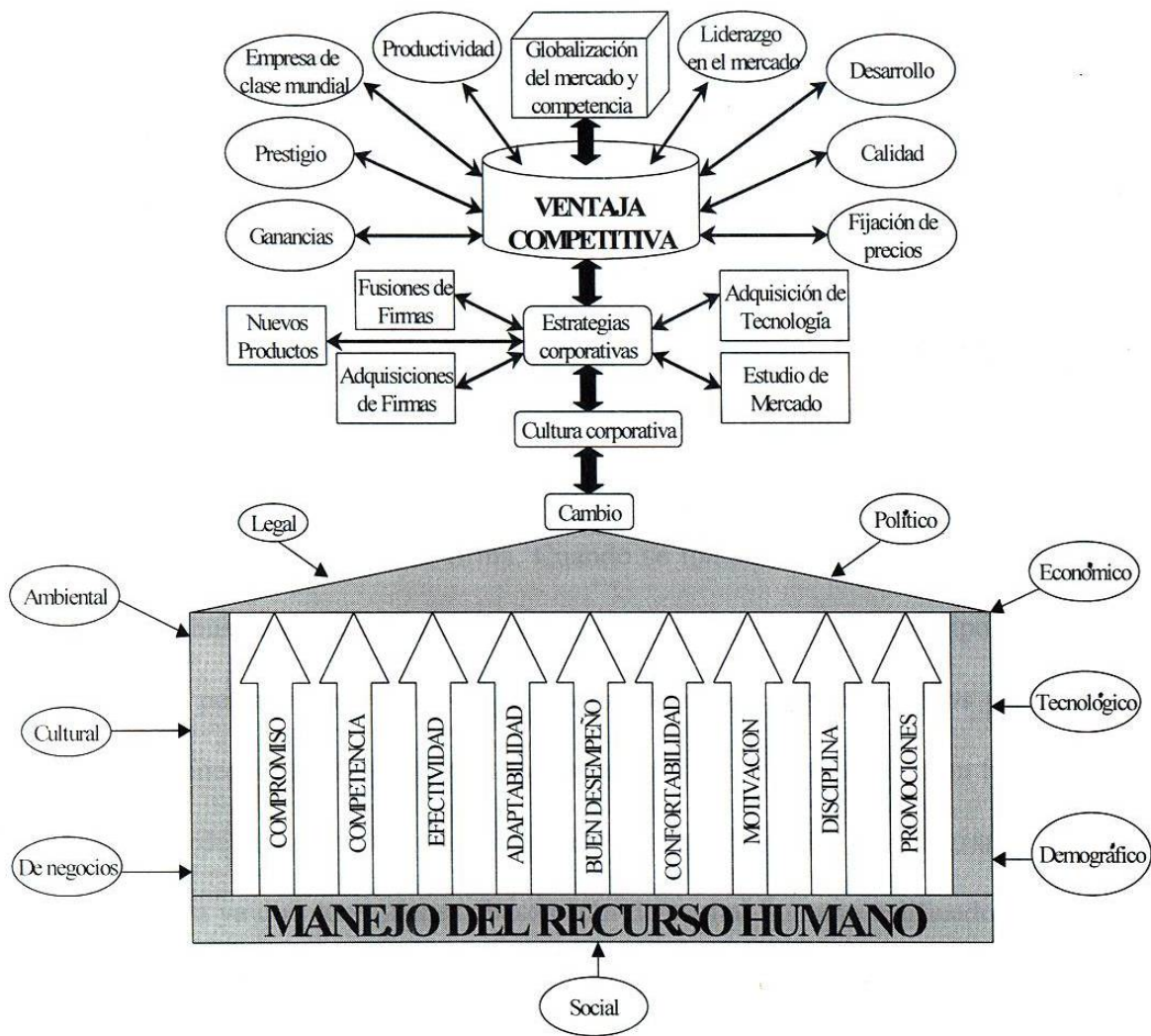
La Ventaja Competitiva se logra con el Manejo del Recurso Humano siguiendo las estrategias del negocio. Dentro de este punto se incluyen actividades tales como la búsqueda de asociaciones o adquisiciones de otras firmas, diversificación de productos y/o servicios, nuevos programas de capacitación y desarrollo para estar preparados para los nuevos requerimientos del mercado, creación de nuevos productos y/o servicios, estudio de mercados y competencia, y la adquisición de tecnología y procesos.

Una vez tomada la decisión de poner en marcha las estrategias de negocio, se puede esperar lograr el éxito en la ventaja máxima de la firma en el mercado.

Como resultado de la Ventaja Competitiva se encuentra convertirse en una empresa de clase mundial ganando prestigio al ser los líderes en el mercado. En adición, la firma puede fijar precios base o promedio brindando productos y/o servicios de alta calidad a los clientes y por consecuencia obtener ganancias considerables.

Mediante el Manejo del Recurso Humano en un negocio es posible el obtener el primer lugar en la competencia mundial de habilidades, conocimientos y destrezas. Al lograr esto las firmas tienen una gran ventaja y fortaleza, permitiéndoles mantenerse como líderes en el ambiente globalizado de productos y servicio sin importar las fronteras.

Fig. 5. Modelo propuesto para relacionar la participación del Manejo de Recursos Humanos para alcanzar la Ventaja Competitiva.



VI Conclusiones

El Manejo de Recursos Humanos es definitivamente la llave que abre la puerta hacia la Ventaja Competitiva. Se puede decir que el concepto está formado principalmente por los siguientes enunciados:

- ✓ La gente es quien marca la diferencia en los resultados esperados por una organización. Las capacidades y el grado de compromiso de cada individuo, es lo que hace que una firma fracase o tenga éxito en la industria.
- ✓ Los recursos humanos deben ser vistos como una herramienta para la Ventaja Competitiva. Las demás organizaciones podrán tener la misma tecnología, pero si no cuentan con el personal calificado para manejar, aprovechar, reparar o mantener esta tecnología, los resultados definitivamente variarán grandemente de una firma a otra.
- ✓ La correcta participación de los recursos humanos en la creación de estrategias de competencia es esencial en la firma. Cuando se toman las decisiones para atacar el mercado y buscar una posición de ventaja, es necesario saber con qué tipo, cantidad y calidad de personal se cuenta. Si se toman decisiones sin tener estos puntos bien claros, entonces las estrategias para lograr la ventaja competitiva podrían fracasar.
- ✓ El Manejo de Recursos Humanos es clave en las estrategias para lograr la Ventaja Competitiva ya que son quienes abastecerán de capital humano calificado para poder lograr los objetivos y metas propuestas.
- ✓ La productividad de una empresa depende de su gente, sus procedimientos de trabajo y de la tecnología con la que se cuenta.

- ✓ El constante desarrollo de habilidades y la capacitación de los empleados es una de las mejores maneras de tener personal siempre a la vanguardia y preparado para afrontar los nuevos retos del mercado.
- ✓ Cuando se logra la Ventaja Competitiva, no solo la firma se beneficia. Quienes trabajan para llegar a esta posición, también verán los resultados reflejados en un aumento de la calidad del empleo y mayores percepciones, lo que se puede traducir en mejor nivel de vida para el trabajador y su familia.
- ✓ La actitud que tenga la gente en la forma en que desempeña su trabajo influencia la cultura corporativa. Si la manera de hacer las cosas no está funcionando, es necesario hacer un cambio parcial o radical. Por lo tanto, este cambio creará otro tipo de cultura interna con la cual se intentará reforzar las estrategias del negocio para lograr la ventaja competitiva.
- ✓ Es importante tener jefes, supervisores y directores de áreas preparados para saber manejar al recurso humano. El trabajo del área de Recursos Humanos no puede ser aislado. Si quienes tienen a su mando un grupo determinado de individuos no sabe manejarlos de la manera correcta (motivación, comunicación abierta, información necesaria, tolerancia, etc.) entonces no se podrá lograr la sinergia que la firma necesita para lograr sus metas.
- ✓ La firma debe de investigar qué es lo que el cliente requiere tratando siempre de superar sus expectativas. De esta manera se podrá capacitar, desarrollar o contratar al recurso humano adecuado para poder cubrir las necesidades del mercado.

- ✓ La motivación y las compensaciones que la empresa ofrezca a su fuerza de trabajo son básicas. Un individuo no deseará esforzarse más al hacer su trabajo si no tiene un incentivo o una recompensa que lo motive a dar un poco más de su tiempo y esfuerzo.
- ✓ Cuando la organización hace acuerdos o alianzas con otras firmas, tendrá más posibilidades de ocupar una fuerte posición en el mercado.
- ✓ Básicamente se puede decir que para alcanzar la Ventaja Competitiva se debe cubrir tres requisitos: que la firma se distinga de sus competidores, que produzca ganancias y que su producto o servicio no sea fácil de duplicar o imitar.
- ✓ Cuando la firma ha logrado la Ventaja Competitiva en el mercado, es necesario seguir trabajando para permanecer en esta posición, es decir, no sólo hay que saber llegar al lugar deseado, si no que también hay que saber cómo mantenerse en este lugar.
- ✓ Aunque los recursos humanos son importantes para lograr el éxito o el fracaso de un negocio, no son el único factor que se requiere para triunfar. Para lograr los resultados deseados, la firma también debe de contar con tecnología de punta, sistemas adecuados de comunicación e informática y procesos de producción de clase mundial.
- ✓ La asesoría externa, en la mayoría de los casos, es necesaria. Muchas veces es difícil empezar a implementar cambios con la misma gente de la empresa. Un agente externo podría ser más objetivo e imparcial a la hora de ver cuáles son las cosas que se están haciendo bien, cuáles no y cuáles se podrían mejorar.
- ✓ Es de gran importancia estar monitoreando constantemente el mercado y a los competidores, ya que esto mostrará en que punto la firma está fuerte y en que áreas se debe de mejorar.

- ✓ La diversificación de productos o servicios de una corporación. es un punto clave para lograr la Ventaja Competitiva
- ✓ Es fácil que los competidores tengan acceso a los productos, la tecnología patentada y clientes, pero lo que no pueden copiar son las habilidades, conocimientos y destrezas de la gente, así como su compromiso y la cultura; ya que son factores únicos de cada organización.
- ✓ Ser claros y tener bien informada a la fuerza de trabajo son las bases para evitar la resistencia al cambio corporativo.
- ✓ Al estructurar una estrategia de competencia, los puntos de referencia son: dónde está la firma, adónde se quiere llegar en un futuro, con qué recursos cuenta, cómo se va a lograr esto, cómo y cuándo se va a implementar lo propuesto en las estrategias.

VII. Referencias

1. Alchian, A. & Demsetz, H. 1972. Production, information costs and economic organization. *American Economic Review*, 62, 777-95
2. Arthur, J. 1994. Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3): 670-87.
3. Banker, R., Field, J., Schroeder, R. and Sinha, K. 1996. Impact of Work Teams on Manufacturing Performance: A Longitudinal Field Study. *Academy of Management Journal*, 39 (4): 867-90.
4. Barlett, C.A. Ghosal, S. 1992. What is a Global Manager? *Harvard Business Review*. September-October: 131.
5. Barney J.B., Wright P.M., 1998, On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage, *Human Resource Management*, Spring 1998, Vol. 37, No.1, pp 31-46.
6. Becker, B. and Gerhart, B. 1996. The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4): 779-801.
7. Brockbank, W., Yeung, A., Ulrich, D. 1989. Cultural unity: Institutional practices and individual outcomes. Presentation at the Annual Meetings of the National Academy of Management. Washington, D.C., August.
8. Brockbank, W., 1999. If Human Resource were really strategically proactive: present and future directions in HR's contribution to Competitive Advantage. *Human Resource Management*. Winter 1999, Vol. 38, No. 4, pp. 337-352.
9. Brockbank, Wulrich, D., & James, C. 1997. Trends in human resource competencies. Third Conference on Human Resource Competencies. University of Michigan School of Business, Ann Arbor, Michigan.
10. Butler, J.E., Ferris, R., Napier, N.K. 1991. *Strategy and Human Resources Management*. South-Western Publishing Co. Cincinnati, Ohio.
11. Caudron, S. 1994. Human Resources Leaders Brainstorm, *Personnel Journal* August: 54
12. Cox Jr., T. 1993. *Cultural diversity in organization*. San Francisco: Berrett-Koehler.

13. Cummings, T. G., Worley, C. G. 1993. *Organization Development and Change*, 5th edition. Minneapolis/St. Paul: West Publishing Company.
14. Delaney, J. and Huselid, M. 1996. The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 39 (4): 949-69.
15. Delery, J. and Doty, D. 1996. Modes of Theorising in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39 (4): 802-35.
16. Edwards, R. 1979. *Contested Terrain. The transformation of the Workplace in the Twentieth Century*, London: Heinemann.
17. Flamholtz, E., & Lacey, J. 1981. *Personnel management: Human capital theory and human resource accounting*. Los Angeles, CA: Institute of Industrial Relations, UCLA.
18. Fombrun, C., Tichy N.M. and Devanna, M.A. 1984. *Strategic Human Resource Management*. Chichester: Wiley
19. Harrison, R. 1993. *Human Resource Management: issues and strategies*. Addison-Wesley Publishing Company. University Press, Cambridge. Great Britain
20. Hendry, C., Pettigrew, A. 1990. Human Resource management: an agenda for the 1990's. *International Journal of Human Resource Management*, 1 (1).
21. Huselid, M. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
22. Kissler, G. 1994. The new employment contract. *Human Resource Management Journal*, 33, 335-352
23. Krallinger, J. 1997. *Meregers and Adquisitions: Managing the transaction*. New York: McGraw Hill.
24. Loomis, C. L. 1993. The Reed that Citicorp leans on. *Fortune* 128. July 12.
25. MacDuffie, J. 1995. Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 49, 197-221.

26. Marchington, M., Grugulis, Irena. 2000. "Best practice" human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion?. *International Journal of Human Resource Management*. 11:6. December 2000. 1104-1124.
27. Marchington, M., Wilkinson, A. 2000. *Core Personnel and Development*. Chartered Institute of Personnel and Development. Londres, UK.
28. Mayo, E. 1933. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Macmillan.
29. Mayo, E. 1945. *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Cambridge, Mass: Harvard University Press.
30. McCabe, D. and Black, J. 1997. *Something's Gotta Give: Trade Unions and the Road to Team working*. *Employee Relations*, 19 (2): 110-27.
31. Mondy, R. W., Noe, R M. 1996. *Human Resources Management*. Prentice Hall Inc. N.J.,U.S.A.
32. Morgan, G. 1986. *Images of Organization*. Sage, Beverly Hills, California.
33. Patterson , M., West, M. Lawthom, R. and Nickell, S. 1997. *The Impact of People Management Practices on Business Performance*. London: Institute of Personnel and Development.
34. Pfeffer, J. 1994. *Competitive Advantage trough People*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
35. Pfeffer, J. 1998. *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
36. Pfeffrey, J. 1994. *Competitive Advantage through People: unleashing the power of the work force*. *Library of Congress Cataloging in Publication Data*. Harvard Business School Press. Boston Massachusetts.
37. Pieper, R. 1990. *Human Resource Management: An International Comparison*. Berlin Walter de Gruyter & Co.
38. Porter, M.E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press. United States of America.
39. Porter, M.E. 1985. *Competitive Strategy*. New York: Free Press.

40. Procter, S., Hassard, J. and Rowlinson, M. 1994. Introducing Cellular Manufacturing: Operations, Human Resources and High-Trust Dynamics. *Human Resource Management Journal*, 5 (2): 46-64.
41. Ray. C. A. 1986. Corporate Culture: the last frontier of control?. *Journal of Management Studies*, 23 (3).
42. Reichheld, F. 1996. *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
43. Rosen, B., Lovelace, K. 1994. Fitting Square Pegs into Round Holes. *Human Resources Magazine*: 39. January.
44. Rousseau, D., & Greller. M. 1994. Guest Editors: Overview: Psychological contracts and human resource practices. *Human Resource Management Journal*, 33, 383-384
45. Schein, E.H. 1989. *Organizational Culture: What it is and how to change it*. In Paul Evans, Yves Doz and André Laurent (eds.), *Human Resources Management in International Firms*, Macmillan, London
46. Schuler, R.S., Jackson, S.E. 1996. *Human Resource Management: Positioning for the 21st century*. West Publishing Company. United States of America.
47. Schuler, R.S., & MacMillan, I. 1984. Gaining competitive advantage through human resource practices. *Human Resource Management*, 23, 241-256
48. Sharplin, A. 1985. *Strategic Management*. New York. McGraw Hill.
49. Shein, E.H. 1992. Coming to a new awareness of organizational culture. In *Human Resource Strategies* (Salaman, G. et al., eds.), Ch 14. London: Sage
50. Sherman, S. 1993. Are You as Good as the Best in the World?. *Fortune*. December 13,: 95-96.
51. Shuler, R.S. 1992. *Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Need of the Business*. *Organizational Dynamics*. Summer.
52. Stone J.R., 1998. *Human Resource Management*. Jacaranda Wiley LTD. Singapore.
53. Storey, J. 1987. *Developments in the management of human resources: an interim report*. Warwick Paper in Industrial Relations, 17, IRRU, School of Industrial and Business Studies, University of Warwick . November.

54. Storey, J. 1992. *Developments in the Management of Human Resources*. Oxford: Blackwell
55. Thomas Jr., R.R. 1996. *Redefining diversity*. New York: AMACOM.
56. Truss, C. Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P. and Styles, P. 1997. *Soft and Hard Models of Human Resource Management: A Reappraisal*. *Journal of Management Studies*, 34 (1): 53-73.
57. Ulrich, D. 1997. *Human Resource Champions*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
58. Welsh, J.F. 1994. *A Matter of Exchange Rates* . *Wall Street Journal*. Junio: p.23
59. Wood, S. & Albanese, M. 1995. *Can We Speak of a High Commitment Management on the Shop Floor?*. *Journal of Management Studies*, 32 (2): 215-47
60. Wright, P., McCormick, B. Sherman, S., & McMahan, G. 1996. *The role of human resource practices in petro-chemical refinery performance*. Paper presented at the 1996 Academy of Management meeting, Cincinnati, OH.
61. Youndt, J., Snell, S., Dean, J., & Lepak, D. 1996. *Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance*. *Academy of Management Journal*, 39, 836-866.

