

Los procesos de gestión humana y su aporte a la estrategia organizacional: El caso de una empresa multinacional manufacturera*

Human resource management processes and their contribution to organizational strategy: the case of a multinational manufacturing company

Os processos de gestão humana e seu contributo para a estratégia organizacional: o caso de uma empresa de fabricação multinacional

Adriana Aguilera Castro

Magister en Ciencias de la Organización, Universidad del Valle – Colombia. Docente, Facultad de Ciencias de la administración, Universidad del Valle – Colombia.
adriana.aguilera@correounivalle.edu.co

Sandra Cristina Riascos Erazo

Doctorado en Ingeniería Informática. Docente, Facultad de Ciencias de la administración, Universidad del Valle – Colombia.
sandra.riascos@correounivalle.edu.co

Omar Javier Solano Rodríguez

MBA en Administración Universidad del Valle - Cali. Especialista en Sistemas Gerenciales, Universidad Javeriana. Profesor Asistente Universidad del Valle – Cali – Colombia.
omar.solano@correounivalle.edu.co

Fecha de recepción: Enero 15 de 2012

Fecha de aceptación: Noviembre 17 de 2013

Resumen

Este artículo presenta los resultados de una indagación teórica y un estudio de caso en el que se pretende identificar la relación existente entre los procesos de Gestión Humana y la Estrategia Organizacional. A partir de la exploración teórica, se propone una agrupación de los procesos de gestión humana, teniendo como eje fundamental lo que ocurre con el ser humano en esa etapa y estableciendo cómo cada proceso puede aportar al cumplimiento de la estrategia organizacional. La segunda parte consiste en un estudio de caso, se realiza la descripción y análisis de cada uno de los procesos de gestión humana en una empresa multinacional manufacturera y se establece cuál es el aporte desde cada proceso de gestión humana al cumplimiento de la estrategia organizacional. La investigación es exploratoria y descriptiva y, en este caso particular, se evidencia una estrecha relación entre el adecuado desarrollo de los procesos de gestión humana y el cumplimiento de la estrategia organizacional.

* El presente artículo surge a partir de los resultados obtenidos en el proyecto de investigación titulado: Gestión Humana y su relación con el Management, la Cultura Organizacional y el Capital Social; desarrollado por el Grupo de Investigación Humanismo y Gestión; financiado por la Universidad del Valle – Colombia. Culminó en el año 2010. Una versión preliminar de esta trabajo fue presentada en la Conferencia Ascolfa 2010.

Cómo citar: Aguilera Castro, Adriana; Riascos Erazo, Sandra Cristina; Solano Rodríguez, Omar Javier (2013). Los procesos de gestión humana y su aporte a la estrategia organizacional: El caso de una empresa multinacional manufacturera. *Libre Empresa*, Julio - Diciembre, 133-149.

Palabras clave

Procesos de gestión Humana, estrategia organizacional, estudio de caso

Clasificación Colciencias: Artículo de investigación científica o tecnológica

Abstract

This article presents the results of a theoretical investigation and case study which aims to identify the relationship between the processes of Human Resources and Organizational Strategy. From the theoretical exploration, a grouping of human management processes is proposed, with the main axis what happens to humans at that stage and establishing how each process can contribute to meeting organizational strategy. The second part consists of a case study, the description and analysis of each of the processes of human resource management in a multinational manufacturing is performed and establishes what contribution from each process of human management, compliance with organizational strategy. The research is exploratory and descriptive and in this particular case, a close relationship between the proper development of human resource management processes and compliance with organizational strategy is evident.

Key words

Human management processes, organizational strategy, study of case

Resumo

Este artigo apresenta os resultados de uma investigação e estudo de caso teórico que visa identificar a relação entre os processos de Recursos Humanos e Estratégia Organizacional. A partir da exploração teórica, um agrupamento de processos de gestão humana é proposto, com o eixo principal o que acontece com os seres humanos, nessa fase, e estabelecer como cada processo pode contribuir para o cumprimento da estratégia organizacional. A segunda parte consiste em um estudo de caso, a descrição e análise de cada um dos processos de gestão de recursos humanos em uma indústria multinacional é realizada e estabelece que a contribuição de cada processo de gestão de recursos humanos, o cumprimento da estratégia organizacional. A pesquisa é exploratória e descritiva e, neste caso particular, uma estreita relação entre o bom desenvolvimento dos processos de gestão de recursos humanos e de conformidade com a estratégia organizacional é evidente.

Palavras-chave

Processo de gestão de pessoas, estratégia organizacional, estudo de caso

1 Introducción

Las organizaciones en general están inmersas en un medio ambiente externo dinámico, al que deben ajustarse para lograr el objetivo de permanecer en el mercado. Blank (2002)

plantea que la meta principal de las organizaciones es mantenerse en el mercado y crecer, para ello, las empresas definen su misión, visión, objetivos (a corto y largo plazo) y las estrategias para alcanzarlos. Para operacionalizarlas, es necesario contar con personal cualificado y suficiente, y además, con un sistema de gestión del talento humano que permita integrar coherentemente los objetivos organizacionales con los personales, y así lograr el cumplimiento de las metas de la empresa. Teniendo en cuenta la estrategia como un medio indispensable para el cumplimiento de las metas organizacionales, es importante definir cómo la gestión humana aporta o puede aportar al alcance de dichas metas.

Este trabajo presenta, mediante el desarrollo de un estudio de caso en una empresa multinacional manufacturera, el aporte de los procesos de gestión humana, a la conformación, desarrollo y cumplimiento de la estrategia organizacional.

El artículo se divide en cuatro partes: en la primera se abordan los aspectos metodológicos que soportaron el proceso de investigación. En la segunda se presenta el desarrollo de los aspectos teóricos relacionados con la gestión humana y sus procesos, se establecen, delimitan y agrupan los componentes considerados en la investigación; también en esta parte, se realiza un recorrido por los principales aspectos relacionados con la estrategia organizacional. En la tercera parte, se presenta la estrategia de la empresa objeto de estudio, la descripción y análisis de los procesos de gestión humana y se establece el aporte general de cada uno de estos procesos al desarrollo y cumplimiento de la estrategia organizacional. Y por último, en la cuarta parte se plantean las conclusiones generales de la investigación.

2 Metodología

La investigación que dio origen al artículo es exploratoria, porque pretende establecer el estado actual de una situación o fenómeno, en este caso la relación existente entre los procesos de la gestión humana y la conformación, desarrollo y cumplimiento de la estrategia organizacional, en una empresa determinada; además es descriptiva, porque a través del uso de un estudio de caso, y mediante la observación directa, el análisis documental, y las entrevistas en profundidad; se realizó una descripción detallada con respecto al manejo de los procesos de gestión humana en la organización seleccionada y se planteó su relación con la conformación, desarrollo y cumplimiento de la estrategia organizacional. La investigación se desarrolló en tres fases, con las siguientes actividades:

Fase 1. Conceptualización: Se consideraron los marcos conceptuales de la Gestión Humana identificando autores reconocidos como Gómez-Mejía y Balkin; Koontz y Weihrich; Sherman, Bohlander y Snell; Chiavenato; Rodríguez; Dessler; De Cenzo y Robbins; Dolan, Valle-Cabrera, Jackson y Schuler; García, Sánchez y Zapata; entre otros; y de la Estrategia con autores como Koontz y Weihrich; Ogliastri; Mintzberg; Sallenave; Mintzberg, Quinn y Ghosal; David; Porter; Mintzberg, Quinn y Voyer; Hampton y David; entre otros.

Fase 2. Estudio de caso: Una vez definidos los procesos de gestión humana, los tipos de estrategia y los niveles de planificación que se pueden adoptar dentro de las organiza-

ciones, se realizó la identificación y descripción de estos aspectos en una multinacional manufacturera. La empresa objeto de estudio se clasifica, según su actividad económica, dentro de la industria manufacturera dedicada a la fabricación de llantas de caucho; tiene 411 empleados con vínculo directo y alrededor de 200 con contratos temporales y de aprendizaje. Su área de gestión humana está conformada por 48 personas y se hace atractiva para la investigación porque a partir del año 2002 deja de ser una dependencia de producción y pasa a ser una división que reporta directamente a presidencia. Según la gerente de recursos humanos, este cambio se dio porque la empresa comprendió la importancia estratégica de las áreas de recursos humanos en la actualidad.

Fase 3. Resultados: Después de la identificación y descripción de estos aspectos en la empresa, se procedió al análisis de la información, a contrastar los aspectos teóricos y el trabajo empírico para establecer el aporte de los procesos de gestión humana a la estrategia organizacional en la empresa objeto de estudio y se formularon las respectivas conclusiones.

3 Marco teórico

Para la investigación se parte del concepto de Gestión Humana planteado por García, Sánchez y Zapata (2008) quienes la definen como: “la actividad empresarial estratégica compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades realizados por una organización con el objeto de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar a las personas que requiere en sus diferentes estructuras para crear una cultura organizacional donde se equilibren los diferentes intereses y se logren los objetivos y metas organizacionales efectivamente”. Es claro en esta definición que las actividades del área de gestión humana no deben ser solamente operativas, sino que debe partirse de un enfoque estratégico que logre equilibrar los diferentes intereses presentes dentro de las organizaciones para el cumplimiento de sus metas.

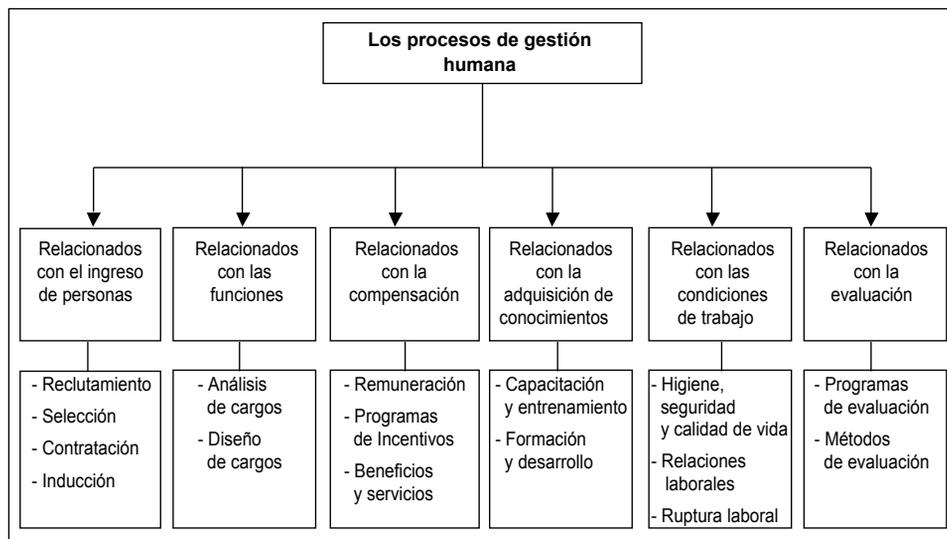
3.1 Los procesos de gestión humana

Algunos autores realizan clasificaciones de los procesos relacionados con las políticas y prácticas necesarias para integrar el personal y administrar su trabajo y desarrollo dentro de las organizaciones, entre ellos están: Gómez-Mejía y Balkin (2003); Koontz y Weihrich (2004); Sherman, Bohlander y Snell (1999); Chiavenato (2002); Rodríguez (2002); Dessler (2001); De Cenzo y Robbins (2001), Dolan, Valle-Cabrera, Jackson y Schuler (2003); García, Sánchez y Zapata (2008); estos autores definen y delimitan los procesos relacionados con la gestión humana. Con base en la información obtenida a través de la lectura de diversos textos, se ha realizado una agrupación que será conveniente para el desarrollo metodológico y práctico de la investigación (ver Figura 1). Tal delimitación está relacionada con las funciones del área de gestión humana y con cada uno de los procesos necesarios para el ingreso, mantenimiento y desarrollo de las personas dentro de las organizaciones. En la definición de cada proceso se tendrán en cuenta aportes de autores que contribuyan a delimitar, definir y aclarar los aspectos principales de cada uno de ellos.

• Relacionados con el ingreso de personas

Hacen referencia a las actividades desarrolladas para incluir nuevas personas en la empresa; en la mayoría de la literatura revisada comprenden el reclutamiento, la selección y la contratación; pero dentro del presente artículo se incluye también la inducción porque es el paso final para la incorporación del individuo, sea de manera definitiva o temporal, dentro de la organización (García, 2005). **El reclutamiento** es el “proceso de generar un conjunto de candidatos cualificados para un puesto en particular” (Gómez-Mejía y Balkin, 2003, p.250), puede ser interno (tener en cuenta a los empleados actuales de la empresa) o externo (dirigirse a candidatos del mercado laboral); **la selección** es “el proceso para elegir entre varios candidatos, de dentro o fuera de la organización, a la persona más indicada para ocupar un puesto en ese momento o en el futuro” (Koontz y Weihrich, 2004, p.381); En cuanto a la contratación, en el artículo 23 del Código Sustantivo del Trabajo se establece que para que exista contrato de trabajo se requiere que concurren tres elementos esenciales: la actividad personal del trabajador, la continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del patrono, y un salario como retribución del servicio; y por último, **la inducción** “implica dotar a los nuevos empleados de información preliminar sobre la empresa, sus funciones, sus tareas y su personal” (Koontz y Weihrich, 2004, p.396).

Figura 1. Los procesos de gestión humana



Fuente: Aguilera 2006

• Relacionados con las funciones

Comprenden las actividades utilizadas para diseñar las funciones que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño; estos incluyen los procesos de análisis y diseño de cargos. **El análisis de puestos** “es el procedimiento para establecer las obligaciones y las habilidades que requiere un puesto y el tipo de persona que se debe

contratar para ocuparlo” (Dessler, 200, p.84); y **el diseño de cargos** “incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos” (Chiavenato 2002, p.167).

• Relacionados con la compensación

La compensación comprende los procedimientos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas; este aspecto incluye los procesos de remuneración; programas de incentivos; y beneficios y servicios. Según Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2003), **la retribución**, de manera general, es el conjunto de las recompensas cuantificables que recibe un empleado por su trabajo. Las empresas manejan varios tipos de **planes de incentivos**; algunos de ellos son: los programas de incentivos individuales y los programas de incentivos de grupo. Los programas de participación en las utilidades, son planes de pagos para toda la organización, diseñados para premiar a los empleados por mejorar la productividad de la empresa; la retribución variable, es un plan de grupo que liga la retribución a la productividad o a alguna otra medida de la rentabilidad. **Los beneficios** o prestaciones forman parte integral del concepto de compensación, en algunos casos se denominan compensaciones indirectas. “Las prestaciones son recompensas colectivas que proporcionan seguridad a los empleados y a los miembros de sus familias”(Gómez – Mejía, Balkin y Cardy, 2003, p.398). Las prestaciones protegen a los empleados de riesgos que podrían poner en peligro su seguridad económica y su salud.

• Relacionados con la adquisición de conocimientos

Comprende los procesos empleados para capacitar, entrenar e incrementar el desarrollo profesional y personal de los individuos dentro de las organizaciones; incluye la capacitación y entrenamiento, y la formación y desarrollo. En cuanto a la **capacitación y entrenamiento** se puede decir que “la capacitación de personal es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización. La meta de la capacitación de personal es facilitar el logro de las metas organizacionales” (Rue y Byars, 2000, p.157). Y por otro lado, “el entrenamiento es un proceso que comprende la adquisición de destrezas, conceptos, reglas o actitudes. La meta del entrenamiento es mejorar el rendimiento actual y futuro. El entrenamiento es y debe ser responsabilidad de todos los administradores” (Rue y Byars, 2000, p.349). En cuanto a la **formación y desarrollo** “la formación trata de proporcionar al empleado habilidades específicas o corregir deficiencias en su rendimiento” (Dolan, Valle-Cabrera y otros; 2003, p.119) y “el desarrollo es un esfuerzo para ofrecer a los empleados las habilidades que la organización necesitará en el futuro” (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy; 2001, p.283).

• Relacionados con las condiciones de trabajo

Hace referencia a los procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas; este aspecto comprende los procesos de higiene, seguridad industrial y calidad de vida; las relaciones laborales y la ruptura

laboral. Según Rodríguez (2002) la **higiene** se entiende como las condiciones o prácticas que conducen a un estado de buena salud y la **seguridad** hace referencia a las acciones o prácticas que conllevan evitar accidentes. El concepto de **calidad de vida laboral** “se refiere a la preocupación por el bienestar general y la salud de los trabajadores en el desempeño de sus tareas” (Davis, 1996). Las **relaciones laborales** hacen referencia a las acciones de la empresa, en conjunto con sus empleados, para mejorar las condiciones de bienestar general, existan o no sindicatos. La **ruptura laboral** “se produce cuando un empleado deja de ser miembro de una empresa” (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2001, p.174).

• Relacionados con la evaluación

Comprende los procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados; este aspecto incluye los programas y los métodos de evaluación del desempeño de los individuos. Según Gómez, Balkin y Cardy (2001, pp.245-244); implementar un **programa de evaluación** del desempeño exige identificar áreas de trabajo a las cuales hay que medirles el rendimiento porque dependiendo de éste se afecta positiva o negativamente el éxito de una organización, luego debe llevarse a juicio el comportamiento del empleado, y tener muy claro que el objetivo de la evaluación no es generar simples críticas, por el contrario, debe enfocarse hacia el futuro, es decir, lo que los empleados pueden hacer en pro de alcanzar su potencial dentro de la organización. Según Rodríguez (2002, p.333), **los métodos de evaluación** del desempeño son un medio para obtener datos e informaciones que puedan ser registrados y procesados, y utilizarlos para la toma de decisiones y soluciones que traten de mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de las organizaciones.

3.2 Estrategia organizacional

Cuando se acude a la literatura administrativa para indagar sobre el concepto de estrategia, casi siempre los textos relacionan su origen con las confrontaciones militares. Lo anterior se evidencia en los comentarios de diferentes autores y en las definiciones del término estrategia que se usan en administración. Ogliastrì (1990, p.20) plantea que “En la administración se ha llamado estrategia a la configuración de objetivos de largo plazo, a los criterios para orientar las decisiones fundamentales, y al conjunto de políticas para llevar adelante las actividades necesarias”; para Mintzberg, Quinn y Ghosal (1999) “una estrategia es el modelo o plan que integra los objetivos, las políticas y las secuencias de actuación más importantes de una organización en una totalidad cohesiva”; y para Pizano (2002) “las estrategias constituyen hipótesis sobre la realidad según las cuales, determinadas acciones coordinadas deben resultar en ciertos niveles de desempeño”.

• Niveles de estrategia

Dess y Lumpkin (2003) plantean que la formulación estratégica se desarrolla en varios niveles: la estrategia de unidad de negocio (estrategia competitiva); la estrategia a nivel corporativo, las estrategias internacionales; y las estrategias de internet y de e-business. Las *Estrategias Competitivas* según Jarillo (1992, p.364) representan “el modo en el que la empresa pretende ganar dinero a largo plazo”, este autor además establece que la ventaja

competitiva es aquello que preserva los beneficios frente a los competidores, presentes o potenciales y éstos están también a la búsqueda de su ventaja competitiva”. Según Pino (2000, p.19) “las estrategias competitivas tradicionales están sujetas a la erosión. Las características adicionales de hoy serán estándar mañana y, por tanto, dejarán de ser exclusivas”. Lo que buscan en la actualidad las empresas, por medio del direccionamiento estratégico, es crear ventajas con valor agregado (difícilmente igualables), que las sitúen en posición privilegiada frente a las demás organizaciones de su misma naturaleza; es decir, que la ubiquen como realmente competitiva.

Las *Estrategias corporativas*, según Bateman y Scott (2004, p.122) son aquellas que “identifican el conjunto de negocios, mercados o industrias en los cuales la organización compete, y la distribución de recursos entre esos negocios”. Hill y Jones (2004, p.19) establecen que la estrategia corporativa o de nivel corporativo es aquella que “resuelve las preguntas fundamentales: ¿en qué negocio o negocios debemos estar para maximizar la rentabilidad de la organización a largo plazo? y ¿cómo debemos incorporarnos y aumentar nuestra presencia en estos negocios para lograr una ventaja competitiva?”. Collis y Montgomeri (2007, p.8) enuncian las estrategias corporativas como “la forma en que la compañía crea valor a través de la configuración y coordinación de actividades multimercado”. Estas estrategias deben permitir identificar y delimitar cuál es el negocio al que se dedica y desea dedicarse la empresa en la actualidad y en el futuro.

Las *Estrategias Internacionales*: Hitt, Ireland y Hoskisson (2004, p.244) expresan que “la estrategia internacional implica que la empresa venda sus bienes o servicios fuera de su mercado nacional”. Los directivos de las organizaciones no solamente deben decidir sobre la estrategia de entrada más apropiada, sino también sobre cómo conseguir ventajas competitivas en mercados internacionales. Ese tipo de estrategia tiene en cuenta el ámbito territorial, el cual es uno de los tres ámbitos que según Jarillo (1992) debe contemplar cualquier organización para la formulación de estrategias, aparte del territorial están el ámbito de producto y el de la empresa. Según Dess y Lumpkin (2003) hay muchos motivos para que una empresa decida seguir una expansión internacional; pero la más obvia es incrementar el tamaño de los mercados potenciales para sus productos y servicios. Al incursionar en nuevos mercados mundiales, la empresa obtiene un aumento en sus ingresos y activos, pero esto significa también un necesario ajuste en sus actividades operativas y en los requerimientos de personal e infraestructura. Hitt, Ireland y Hoskisson (2004, p.246) exponen los beneficios básicos que obtienen las empresas una vez empleada la estrategia de internacionalización: un mercado más grande; mayor rendimiento de las inversiones importantes de capital o de las inversiones en productos y procesos nuevos; más economías de escala y de alcance o mayor aprendizaje; y una ventaja competitiva en razón de la ubicación.

Las *Estrategias en Internet*: El uso eficaz de las estrategias de internet y de E-Commerce puede ayudar a una organización a mejorar su posición competitiva en un sector y aumentar su habilidad para crear ventajas basadas en estrategias de bajos costos y diferenciación. Dess y Lumpkin (2003) plantean que lo importante para la empresa no es la tecnología en sí, sino el uso real que hace de Internet para conseguir transacciones rentables. Estos autores plantean que el fenómeno de internet ha reforzado la necesidad de una dirección

estratégica efectiva. Aclaran además, que para alcanzar el éxito, las empresas requieren algo más que crear una *website* o una empresa punto-com. El éxito del e-business requiere una perspectiva estratégica nueva que se construye sobre las posibilidades proporcionadas por las tecnologías de la información, lo cual permite que la conectividad de Internet transforme la forma de llevar a cabo los negocios.

• Los tipos de estrategia

Las estrategias que pueden asumir las organizaciones según las variaciones del medio ambiente externo y de su estructura, conformación e intereses internos, se clasifican en varios tipos; sin embargo, también se presentan combinaciones y variaciones de cada uno de ellos, según los objetivos organizacionales. A continuación se muestran los tipos de estrategia mencionados por David (1997, pp.54-62), clasificados en forma general, lo que permite su visualización y comprensión de manera sencilla.

- a) Las estrategias de integración: Se conocen con el nombre de estrategias para la integración vertical. Permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.
- b) Las estrategias intensivas: Son llamadas así porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes. Hay tres modalidades de estrategias intensivas: la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto.
- c) Las estrategias de diversificación: Se relacionan con administrar las actividades de negocios diversos. Hay tres tipos generales de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada.
- d) Las estrategias defensivas: Las organizaciones pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación y la combinación.

• La planificación estratégica

En la mayoría de las empresas, diversificadas y organizadas según una estructura divisional, la planificación estratégica se establece a tres niveles (Sallenave, 1994, p.174):

- A nivel de la empresa total: Estrategia corporativa (*corporate planning*): La planificación estratégica de la empresa total contesta estas preguntas fundamentales sobre su presente y su futuro: ¿dónde invertir los recursos actuales de la empresa?, ¿de dónde se podrán obtener los recursos futuros? y ¿cómo asegurar la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad?. La estrategia corporativa identifica la cartera de todos los negocios que constituirán la organización y la forma en que éstos se relacionarán entre sí.
- A nivel de división: Estrategia competitiva de negocio (*business planning*): Una vez que se haya decidido en cuáles actividades debe invertir la empresa sus recursos, conviene determinar cómo se logrará el éxito en los sectores escogidos. La estrategia competitiva identifica la forma de crear y fortalecer, a largo plazo, la posición competitiva del negocio en el mercado. La planificación a nivel de división requiere técnicas distintas de las que se utilizan en la planificación global: por ejemplo, análisis competitivo, método de segmentación del mercado y de diferenciación del producto.

- A nivel funcional: Estrategias funcionales: cada negocio está constituido por departamentos, producción, ventas, gestión humana, etc. Aunque el nivel funcional se presente como el tercer nivel de la planificación estratégica, corresponde al nivel crítico, pues la mejor estrategia puede sucumbir a las peores políticas. Las estrategias funcionales señalan los cursos de acción básicos que seguirá cada uno de los departamentos del negocio para que éste alcance sus metas.

4 Resultados y discusión

Los principales resultados de la investigación consideran que la empresa objeto de estudio es de carácter multinacional, por lo tanto, sus direccionamientos estratégicos no dependen únicamente de políticas y orientaciones a nivel de la filial de Colombia, sino de las condiciones y políticas corporativas establecidas desde la casa matriz.

- A nivel de empresa total: La casa matriz define el presente y el futuro de la compañía; establece los lineamientos que deben seguir todas las filiales ubicadas en diferentes países y es clara su orientación competitiva; a nivel de división; la empresa debe tener en cuenta las condiciones específicas de las regiones y los países en los que se encuentran ubicadas sus filiales; de acuerdo con ello, y sin apartarse de las políticas corporativas, cada filial establece la estrategia que más le convenga para dar cumplimiento a los objetivos corporativos (vender sus bienes fuera de su mercado nacional implica que la corporación tenga claras sus estrategias internas; a nivel funcional: las estrategias funcionales señalan los cursos de acción básicos que seguirá cada uno de los departamentos del negocio (producción, ventas, gestión humana, ...) para que éste alcance sus metas.
- La estrategia organizacional en la empresa objeto de estudio se orienta al cumplimiento de tres aspectos que para ellos son de suma importancia: la calidad de los productos, la seguridad de las personas y el servicio a los clientes. Con respecto a la calidad de sus productos, la empresa desea posicionarse en el mercado como una marca confiable y para ello requiere que sus productos tengan los más altos estándares de calidad. En relación con la seguridad de las personas; la organización cumple con los lineamientos de higiene y seguridad industrial establecidos por la ley colombiana y además con algunos mandatos de seguridad establecidos a nivel corporativo, tanto para el manejo de las máquinas como para mejorar el comportamiento general de las personas y su actitud con respecto a la seguridad. Por último, en cuanto al servicio; la empresa establece que el mejor servicio a los clientes está garantizado por una completa red de distribuidores, por ello cuenta con más de 300 puntos de distribución en todo Colombia.
- La empresa objeto de estudio privilegia las fuentes de reclutamiento internas, posee un proceso de selección que incluye, además de pruebas psicotécnicas y de conocimiento, ejercicios de simulación y entrevistas con diferentes personas dentro de la organización; las modalidades de contratación usadas están acordes con los lineamientos legales de nuestro país y el proceso de inducción tanto mediante el conocimiento general de la empresa como con el conocimiento particular del cargo, permiten que los empleados desarrollen adecuadamente sus funciones.

- El análisis y diseño de cargos en la empresa se soporta en los *job descriptions* (*descripción del cargo*), documentos en los que se especifican las actividades, responsabilidades, habilidades y características de los individuos, líneas de autoridad, indicadores de logros, objetivos del puesto y hasta los requerimientos físicos, entre otros aspectos.
- En la empresa objeto de estudio se tiene un sistema de compensaciones claramente establecido, tanto para los empleados administrativos, como para los empleados operativos. En cuanto a los programas de beneficios y servicios, la empresa no determina grandes diferenciaciones entre los niveles jerárquicos o los tipos de contratación para el acceso a este tipo de programas. La mayoría de los empleados y sus familias tienen acceso a los beneficios, servicios y programas de la organización.
- La empresa tiene establecidos a nivel operativo los programas de certificaciones y recertificaciones. Estos programas permiten que los empleados del nivel operativo tengan conocimientos suficientes para el adecuado manejo de las máquinas y herramientas que se relacionan con el cumplimiento de sus funciones; el entrenamiento se hace no solo a nivel de la labor, sino en todo lo relacionado con los aspectos de seguridad a tener en cuenta para manejar la maquinaria.
- A nivel administrativo, la formación y el desarrollo, dependen directamente de las necesidades evidenciadas luego de la revisión del IPR (*individual performance review*). En esta empresa los programas de capacitación están articulados con el nivel de desempeño de los individuos (reflejados en la evaluación del desempeño), y esto permite que dichos programas tengan una clara orientación hacia el adecuado cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- El proceso de higiene y seguridad industrial es uno de los aspectos más importantes para la empresa y con respecto a ello se deben cumplir tanto las normas establecidas por el país (en este caso las normas de higiene y seguridad que rigen para Colombia), como las establecidas por la corporación para el manejo de cada uno de los equipos e implementos de seguridad necesarios para el cumplimiento de la labor. La seguridad de los empleados hace parte de una de las orientaciones estratégicas más importantes de la organización.
- A nivel tanto administrativo como operativo, la evaluación del desempeño obedece a lineamientos corporativos basados en un documento llamado *individual performance review* (IPR). En él se forjan los objetivos individuales de cada empleado, luego de realizada una estructuración clara de estos con los del área y los de la compañía. Cada empleado en su IPR tiene plenamente identificado el aporte a realizar para el cumplimiento de dichos objetivos, y el nivel de cumplimiento es supervisado al menos una vez al año, por su jefe inmediato. Todos los planes de acción que se tracen para el cumplimiento de los objetivos señalados en el IPR, deben ser cumplidos por los empleados, ya que esta va a ser su forma directa de medición.

5 Conclusiones

Los procesos de gestión humana, en relación con las estrategias definidas en la empresa objeto de estudio, presentan orientaciones sistemáticas y formales establecidas por escrito,

con el propósito de dar cumplimiento a lineamientos corporativos o normas legales. Esta sistematización permite determinar actividades de seguimiento y control que facilitan el dar cuenta del desarrollo de los procesos de gestión humana, de sus resultados y de su impacto en la administración general del negocio.

En el caso de la agrupación definida para esta investigación, se pudo evidenciar que:

- Los procesos relacionados con el ingreso de personas obedecen a políticas organizacionales, y la contratación está permeada tanto por políticas organizacionales como por orientaciones legales específicas para nuestro país.
- Los procesos atinentes a las funciones que desempeñan las personas obedecen a lineamientos corporativos evidenciados en las descripciones de cargos y sólo pueden ser modificados por medio de aprobación de los jefes inmediatos y de área y no sobrepasar los límites (en cuanto a salario, funciones, responsabilidades) impuestos por la corporación.
- Los procesos relacionados con la compensación de las personas cumplen con los lineamientos legales establecidos en nuestro país, pero además de ello existen políticas corporativas y negociaciones con el sindicato, que mejoran notablemente las condiciones de los empleados con respecto al sistema de compensaciones.
- Los procesos relacionados con la adquisición de conocimientos en lo que tiene que ver con la capacitación y el entrenamiento, son orientados por políticas organizacionales muy estrictas en cuanto a manejo de la maquinaria y equipos, y obedecen a procesos de evaluación anuales o semestrales, y los aspectos referentes al desarrollo de las personas se orientan según la dirección que la organización establezca que es posible darle al empleado.
- Los procesos referentes a las condiciones de trabajo dan estricto cumplimiento a las normas legales vigentes en nuestro país, pero además de ello en esta organización cumplen con lineamientos corporativos para su implementación y desarrollo.
- Los procesos relacionados con la evaluación del desempeño de las personas obedecen a lineamientos corporativos y de estos se desprenden las medidas de capacitación, entrenamiento, formación y desarrollo necesarias para el mejoramiento de las capacidades y habilidades de los individuos dentro de la organización.

En esta empresa las estrategias generales son establecidas desde la casa matriz, el plan estratégico global es fijado por la corporación, luego es transmitido a las direcciones regionales y desde cada una de las direcciones regionales se transmite a las filiales; todo viene en un sistema de cascada. El sistema de administración de objetivos en cascada, utilizado por esta organización, aunque puede limitar el aporte de cada filial hacia el establecimiento de los objetivos corporativos, permite que los objetivos organizacionales (de la corporación) sean transmitidos claramente a través de cada uno de los niveles organizacionales (corporación – región – filiales por país) y así mismo las políticas y planes corporativos y regionales, sean traducidos en políticas y planes que puedan seguir cada una de las filiales para dar cumplimiento a los lineamientos corporativos. Las estrategias particulares establecidas por la empresa objeto de estudio para dar cumplimiento a los

objetivos corporativos se orientan hacia la calidad del producto, la seguridad de las personas y el servicio al cliente.

En la empresa se lleva a cabo un proceso de administración estratégica que involucra los aspectos relacionados con la gestión humana. Los asociados, incluido el sector operativo, desarrollan sus funciones basándose en los objetivos globales y según los lineamientos corporativos. Los objetivos específicos para cada cargo son establecidos y revisados por cada jefe de área y son la carta de navegación de los empleados; esto permite valorar sus aportes de acuerdo con los objetivos particulares previamente concertados.

El área de gestión humana se encuentra al mismo nivel de las demás gerencias, tiene asiento en las reuniones de comité y es vista como un aliado clave para el desarrollo de la organización. Más allá de ser un área operativa, gestión humana formula las prioridades con respecto a la administración de personal sin descuidar los detalles que pueden permitir que cada uno de sus procesos se convierta en una forma de impulsar y afianzar las políticas y lineamientos corporativos. En esta organización se ha logrado un gran nivel de integración de los procesos de gestión humana con respecto a los objetivos organizacionales; esto permite que las orientaciones de los aspectos relacionados con la administración de personal tengan un hilo conductor y no obedezcan solamente a los eventos que se presentan en el día a día. Sin desconocer que el área de gestión humana en muchas ocasiones debe resolver asuntos prioritarios que son operativos y del quehacer diario, en esta organización se evidencia que este no es el reflejo de su labor permanente; se ha logrado dar un paso que va mucho más allá de lo operativo y el área ocupa una posición importante dentro de la organización.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Referencias bibliográficas

1. Aguilera, A. (2006). *Los procesos de gestión humana y su aporte a la estrategia organizacional* – Tesis de grado de Maestría. Manuscrito no publicado.
2. Aktouf, O. (2001). *La metodología de las Ciencias Sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones*. Una introducción al procedimiento clásico y una crítica. Santiago de Cali: Facultad de Ciencias de la Administración Universidad del Valle.
3. Aktouf, O. (1998) *La administración: entre tradición y renovación*. Cali: Ates Gráficas del Valle.
4. Alpander, G. (1985). *Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos*. Colombia: Editorial Norma S.A.
5. Bateman, T. S. y Snell, S. A. (2004). *Administración: Un nuevo panorama competitivo*. México: McGrawHill Interamericana.
6. Betancourt, B. (2005). *Análisis sectorial y competitividad*. Colombia: Poemia.

7. Blank, L. (2002). *La administración de las organizaciones: Un enfoque estratégico*. Santiago de Cali: Artes Gráficas del Valle Ltda.
8. Calderón, G. (2004). *Observatorio de prácticas innovadoras de gestión humana en la empresa colombiana*. Manuscrito no publicado.
9. Cane, S. (1997). *Cómo triunfar a través de las personas*. Creación de un programa efectivo de recursos humanos para ganar competitividad y rentabilidad. Bogotá: McGraw Hill Interamericana S.A.
10. Castillo, J. (1993). *Administración de personal. Un enfoque hacia la calidad humana*. Santa Fe de Bogotá: Ecoe Ediciones.
11. Castillo, A. (1993). *La administración de personal, base de la gestión empresarial*. Oficina Eficiente, (55), 21-24.
12. Certo, S. y Peter, J. (1991). *Dirección estratégica*. España: McGrawHil.
13. Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá, D.C: McGraw-Hill.
14. Chiavenato, I. (1994). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill.
15. Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Colombia: McGraw Hill.
16. Chiavenato, I. (2001). *Administración. Proceso Administrativo*. Colombia: McGraw Hill.
17. Chrudden, H y Sherman, A. (1971). *Administración de personal*. México: Editorial Continental S.A.
18. Coffey, A. y Atkinson, P. (2003). *Encontrar el sentido a los datos cualitativos estrategias complementarias de investigación*. Colombia: CONTUS.
19. Collis, D.J. y Montgomery, C.A. (2007). *Estrategia corporativa: un enfoque basado en recursos*. India: McGrawHill.
20. Código Sustantivo del Trabajo. República de Colombia
21. David, F. R. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
22. De Cenzo, D. A. y Robbins, S.P. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial Limusa S.A.
23. Dess, G. y Lumpkin, G.T. (2003). *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*. España: McGraw-Hill.
24. Dessler, G. (1996). *Administración de personal*. México: Prentice Hall.
25. Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Pearson Educación.
26. Dessler, G. (1991). *Administración de personal*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
27. Diagama, O. (1987). *Técnicas de investigación*. Colombia: ESAP Publicaciones.
28. Dolan, S.L., Valle, R.; Jackson, S.E. y Schuler, R.S. (2003). *La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI*. España McGraw-Hill.

29. Donnelly, J., Gibson, J. y Ivancevich, J. (1999). *Dirección y administración de empresas*. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.
30. Ettinger, K. (1961). *Administración de personal*. México: Herrero Hermanos.
31. Fitz-Enz, J. (1999). *Cómo medir la gestión de los recursos humanos*. España: Ediciones Deusto S.A.
32. García, M., Sánchez, K. y Zapata, A. (compiladores). (2008). *Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana*. Una relación con el capital social, la cultura organizacional y el management. Cali: Programa Editorial Univalle.
33. Gestión Humana. 2005. *Documento inédito*.
34. Gómez, L.R. y Balkin, D.B. (2003). *Administración*. España: McGraw-Hill.
35. Gómez, L.R., Balkin, D.B. y Cardy, R. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. España: Prentice Hall. Pearson Educación S.A.
36. Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (1998). *Gestión de recursos humanos*. España: Prentice Hall.
37. Reglamento Interno de Trabajo, Empresa Objeto de Estudio. 1988.
38. Convención Colectiva de Trabajo. Empresa Objeto de Estudio. 2005 - 2010.
39. Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial. Empresa Objeto de Estudio.
40. Gratton, L. (2001). *Estrategias de capital humano. Cómo situar a las personas en el corazón de la empresa*. Madrid: Prentice Hall. Pearson Educación S.A.
41. Guerin, G., Wils, T. y Jean, Y. (1992). *Le louarn. Planeación estratégica de los recursos humanos*. Colombia: Legis Editores S.A.
42. Guía de gestión pymes. Cuarta edición. Legis. 2005
43. Hampton, D.R. (1989). *Administración*. México: McGraw Hill.
44. Hill, C. y Jones, G. (2005). *Administración estratégica: un enfoque integrado*. México: McGrawHill.
45. Hitt, M.A., Ireland, R.D. y Hoskisson, R.E. (2004). *Administración estratégica, competitividad y conceptos de globalización*. México: Thomson.
46. Jarillo, C. (1992). *Dirección estratégica*. Madrid: McGraw Hill.
47. Jerico, P. (2001). *Gestión del talento. Del profesional con talento al talento organizativo*. España: Prentice Hall.
48. Jonson, G. y Scholes, K. (2001). *Dirección estratégica*. Madrid: Prentice Hall.
49. Koontz, H. y Wehrich, H. (2004). *Administración. Una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
50. Leal, D. (1997). *Procesos y estrategias de inducción empresarial*. Cali: Impreso por Litocopias.
51. López, Hernán. (2005). *Contratación e inducción*. Manuscrito no publicado.
52. Mintzberg, H. y Quinn, J.B. (1993). *El proceso estratégico*. Conceptos, contextos y casos. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

53. Mintzberg, H., Quinn, J.B. y Ghosal, S. (1999). *El proceso estratégico*. España: Prentice Hall.
54. Mintzberg, H., Quinn, J.B. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico* Conceptos, Contextos y Casos. México: Prentice Hall.
55. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia*. Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Argentina: Ediciones Granica.
56. Mondy, W. y Noe, R.M. (1997). *Administración de recursos humanos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
57. Morales, J.A. y Velandia, N.F. (1999). *Salarios. Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.
58. Morse, J. (2003). *Asuntos críticos de los métodos de investigación científica*. Colombia: CONTUS.
59. Ogliastrri, E. (1990). *Manual de Planeación Estratégica*. Teoría, aplicaciones y casos. Colombia: Tercer Mundo editores y Ediciones Uniandes.
60. Peñarrieta, I. (2005). *Introducción a la investigación cualitativa*. México: ETM
61. Pfeffer, J. (1998). *La ecuación humana*. La dirección de recursos humanos clave para la excelencia empresarial. España: Ediciones Gestión 2000.
62. Pigors, P. y Myers, C. (1979). *Administración de personal*. Un punto de vista y un método. México: Cía Editorial Continental S.A.
63. Pizano, C. (2002). *Estrategia: El arte y la ciencia del combate competitivo*. Bogotá: Alfaomega.
64. Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía Editorial Continental S.A.
65. Porter, M. (1984). *Estrategia competitiva*. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Compañía Editorial Continental S.A.
66. Reyes, A. (1979). *Administración de personal*. México: Editorial Limusa S.A.
67. Robbins, S. (1988). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall - Pearson.
68. Robbins, S. (1998). *La administración en el mundo de hoy*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
69. Rodríguez, J. (2002). *Administración moderna de personal*. México: Thomson.
70. Rue, L. y Byars, L.L. (1995). *Administración, teoría y aplicaciones*. Colombia: Alfaomega.
71. Salkin, N. (1998). *Métodos de investigación*. México: Prentice Hall.
72. Sallenave, J.P. (1994). *La gerencia integral*. Bogotá: Grupo editorial norma.
73. Sallenave, J.P. (1994). *La gerencia y la planeación estratégica*. Colombia: Grupo Norma S.A
74. Sánchez, F. (1993). *Técnicas de administración de recursos humanos*. México: Grupo Noriega editores.

75. Schulze, S. (1998). *Mi nuevo puesto de trabajo*. Consejos para una incorporación con éxito al nuevo puesto de trabajo. Madrid: Editorial el Drac.
76. Sherman, A., Bohlander, G. y Snell, S. (1999). *Administración de recursos humanos*. México: Thomson Editores.
77. Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa, técnicas y procedimientos para desarrollarla teoría fundamentada*. Colombia: CONTUS.
78. Ulrich, D., Losey, M. y Lake, G. (1998). *El futuro de la dirección de recursos humanos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
79. Vargas, N.R. (1994). *Administración moderna de sueldos y salarios. Un enfoque práctico*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.
80. Yin, R. K. (1994). *Case study research*. Applied social research methods series. SAGE USA.
81. Zapata, Á. (2001). Documento: *El estudio cualitativo de casos*. Manuscrito publicado.
82. Zapata, Á. (2005). *Relaciones laborales*. Manuscrito no publicado.