

CASO DE ESTUDIO

EL CASO DE UNA EMPRESA MULTINACIONAL: MARCO EMPRESARIAL³

En 1944 en la ciudad de Cali fue fundada la organización objeto de estudio, con la misión de fabricar y comercializar neumáticos y otros elementos, a base del caucho o de sus sustitutos. Esta ciudad fue escogida por la firma importadora debido a su cercanía con el puerto de Buenaventura, lo que facilitaría el ingreso de las materias primas y los equipos, y la salida de los productos industriales, pues desde la segunda guerra mundial este puerto era el principal en importaciones de llantas, acero, hierro y maquinaria.

La producción inicial de la empresa era de cinco llantas al día, y disponía de doce trabajadores. La producción aumentó cada vez más con el paso de los días, debido a la gran acogida de los productos, por lo cual la planta ubicada en el centro de la ciudad no dio abasto. Por esta razón, en el año 1956 la empresa se trasladó al municipio de Yumbo, y desde ese entonces sus oficinas principales y su planta de producción de llantas y productos para reencauche funcionan allí.

En la planta se hicieron grandes inversiones para su mejoramiento y expansión, que permitieron aumentar la capacidad productiva de la compañía en un 50% y se convirtió en la primera planta de aeroreencauche

³ Este caso de estudio es producto del proyecto de investigación denominado “La Gestión Humana y su Relación con el Management, la Cultura Organizacional y el Capital Social”, desarrollado por el grupo de investigación humanismo y gestión de la Facultad de Administración de la Universidad del Valle, y se presenta como fortalecimiento de vínculo y de redes, en el marco del macroproyecto de investigación que realiza la Red Nacional en gestión humana.

para Latinoamérica. En 1973 la compañía empezó a fabricar productos industriales y alcanzó una cifra récord en llantas producidas.

Hoy, las principales líneas de productos de la empresa son llantas para⁴: automóvil convencional, automóvil radial, automóvil high performance, camioneta radial, camioneta convencional, camión radial, camión convencional, agrícola, muevetierra, industrial, kelly llantas.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En una entrevista realizada a la Gerente de la División de Recursos Humanos, se logró obtener la estructura general de la organización objeto de estudio.

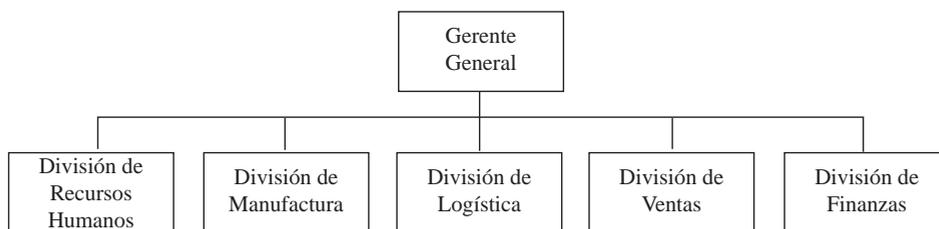


Figura 6.1. Estructura organizacional general de la empresa

Para finales del año 2004, la organización contaba con 411 colaboradores con vínculo directo, 22 personas con contratos de práctica y aprendizaje provenientes de diferentes instituciones técnicas, tecnológicas y universitarias.

En el año 2006 se entrevistó a la gerente de la división de recursos humanos, quien afirmó que la empresa en ese momento tenía en total 757 empleados, entre personas con contratación directa e indirecta. Esta cifra se encontraba repartida de la siguiente manera: 13% son del grupo de empleados, 42% del grupo de operarios, 3% estudiantes en práctica y provenientes del Sena, lo cual permite concluir que hay un 58% de los colaboradores que pertenece a la compañía, un 27% son empleados temporales y un 15% contratistas.⁵

⁴ Tomado de la página de la empresa objeto de estudio.

⁵ Tomado de entrevista a gerente de recursos humanos.

**DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA
EN LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO**

Descripción del área de gestión humana: división de recursos humanos

La empresa objeto de estudio tiene definida en su estructura el área de gestión humana, y ésta es denominada *división de recursos humanos*. La persona que está a cargo es ingeniera industrial y lleva 16 años en la organización, desempeñándose en el área de producción y en los últimos tres años en recursos humanos. En la actualidad esta división reporta directamente a la presidencia, ya que anteriormente lo hacía a la división de manufactura. Esto deja en evidencia la importancia que han tomado las áreas de gestión humana dentro de las organizaciones.

Esta división está integrada por 48 personas, de las cuales cuatro hacen parte de la estructura organizacional formal, pertenecen al nivel administrativo y tienen contrato directo con la empresa. La mayoría de las personas restantes son de nivel operativo y con contratos de trabajo temporales, que en su mayoría tienen antigüedad en la organización.

Esta división se encuentra al mismo nivel de las demás gerencias que hacen parte de la organización. A continuación se observa la estructura de la división de recursos humanos de la empresa objeto de estudio.



Figura 6.2. Estructura división de recursos humanos

La misión de la división de recursos humanos está enmarcada en el desarrollo de los procesos de gestión humana dentro de la empresa: reclutamiento, selección, contratación, inducción, análisis y diseño de cargos, compensaciones, higiene y seguridad industrial, relaciones laborales, entre otros.

De llevar a cabo las funciones, actividades y procesos de gestión humana, se encarga la gerente de recursos humanos y su asistente, que es

a su vez asistente de la vicepresidencia de manufactura. Esta división se compone de tres áreas:

Área de relaciones laborales y seguridad física

Esta área la dirige la gerente de relaciones laborales, que es abogada de profesión, y es quien maneja los procesos de contratación, retiros y acciones disciplinarias para el personal directo y los temporales, compensación, relaciones con el sindicato y la administración de la convención colectiva. En el área la contratación, es entendida como la relación directa con los asociados y el manejo de personal temporal⁶. La compensación se refiere a los aspectos legales de la parte laboral, la seguridad física, la administración de la vigilancia, la coordinación de empresas privadas de seguridad y la membresía de la empresa con diferentes entidades de seguridad a nivel nacional y/o local.

En lo que a seguridad corresponde, la organización pertenece al comité de empresas americanas, ya que es una multinacional, y debe cumplir con una serie de características y aspectos específicos para la protección física de la planta.

Además de esto, el área de relaciones laborales también administra la fundación de la empresa, y la gerente de relaciones laborales, es también la directora ejecutiva de la fundación.

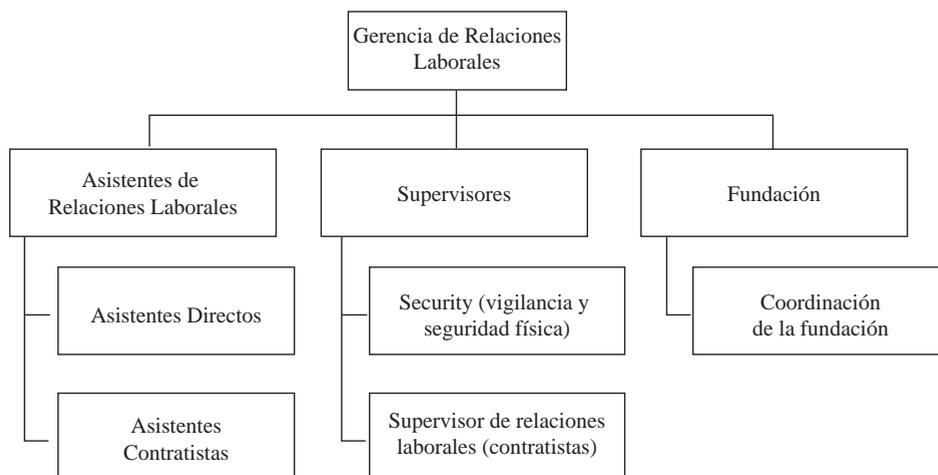


Figura 6.3. Estructura del área de relaciones laborales

⁶ Información suministrada por la gerente de relaciones laborales. Abril de 2006.

Área de seguridad industrial, selección y capacitación

El área es dirigida por el gerente de seguridad industrial y entrenamiento y actualmente, el cargo lo ocupa un ingeniero industrial. En esta área se lleva a cabo la ejecución del plan de salud ocupacional de la compañía, el cumplimiento de lo relacionado con las leyes que reglamentan la seguridad industrial y los riesgos profesionales y los procesos de selección y capacitación del personal.⁷

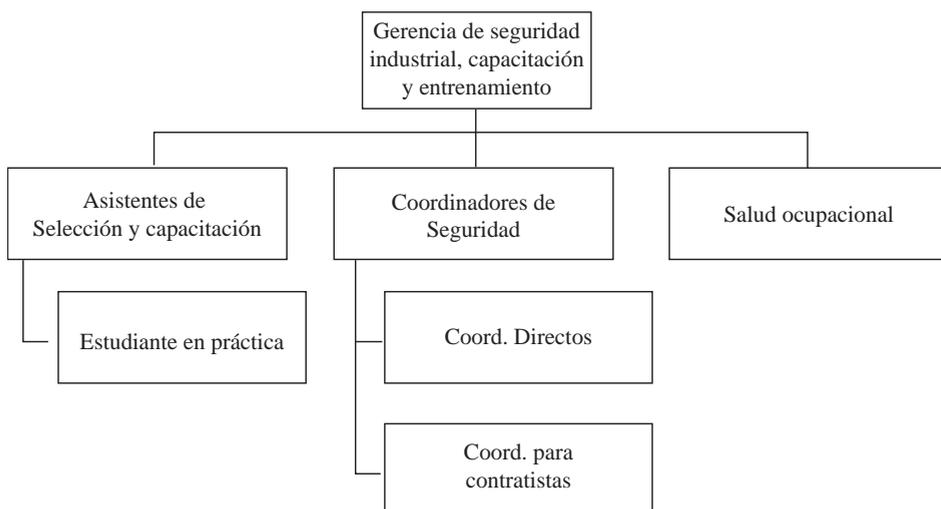


Figura 6.4. Estructura del área de seguridad industrial, capacitación y entrenamiento

Coordinación de servicios especiales de recursos humanos

Esta Coordinación es dirigida por la coordinadora de servicios especiales de recursos humanos, quien es trabajadora social. En esta área se llevan a cabo los procesos de comunicación interna de la organización, desde cada una de sus divisiones (manufactura, logística, ventas, finanzas y recursos humanos); lo relacionado con el campo del trabajo social; programas de bienestar para los asociados y el entorno familiar, cuando sea el caso; el programa de atención al trabajador (PAT); el servicio de transporte, de aseo y jardinería, y el destino de los residuos de planta (departamento 85)

⁷ Información suministrada por la gerente de recursos humanos. Marzo de 2006.

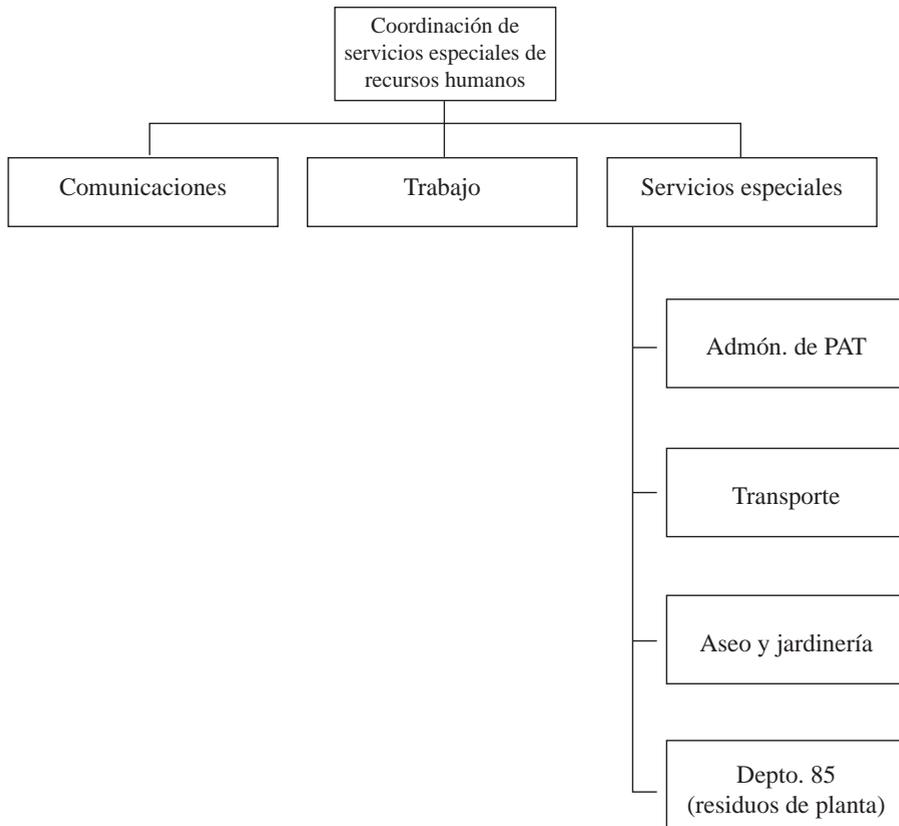


Figura 6.5. Estructura de la coordinación de servicios especiales de recursos humanos

Fuente: entrevista realizada a la coordinadora de servicios especiales de recursos humanos. Abril de 2006.

Descripción de los macroprocesos en la división de recursos humanos

Es importante conocer la manera en que se llevan a cabo los procesos de gestión humana, y las actividades que se realizan en cada uno de ellos, por tanto, se efectúa una descripción de cada uno, tomando como base las entrevistas realizadas a los encargados de cada proceso, la observación directa y el análisis documental. De igual forma, es importante analizar cada proceso y plantear su relación con la estrategia de la organización objeto de estudio.

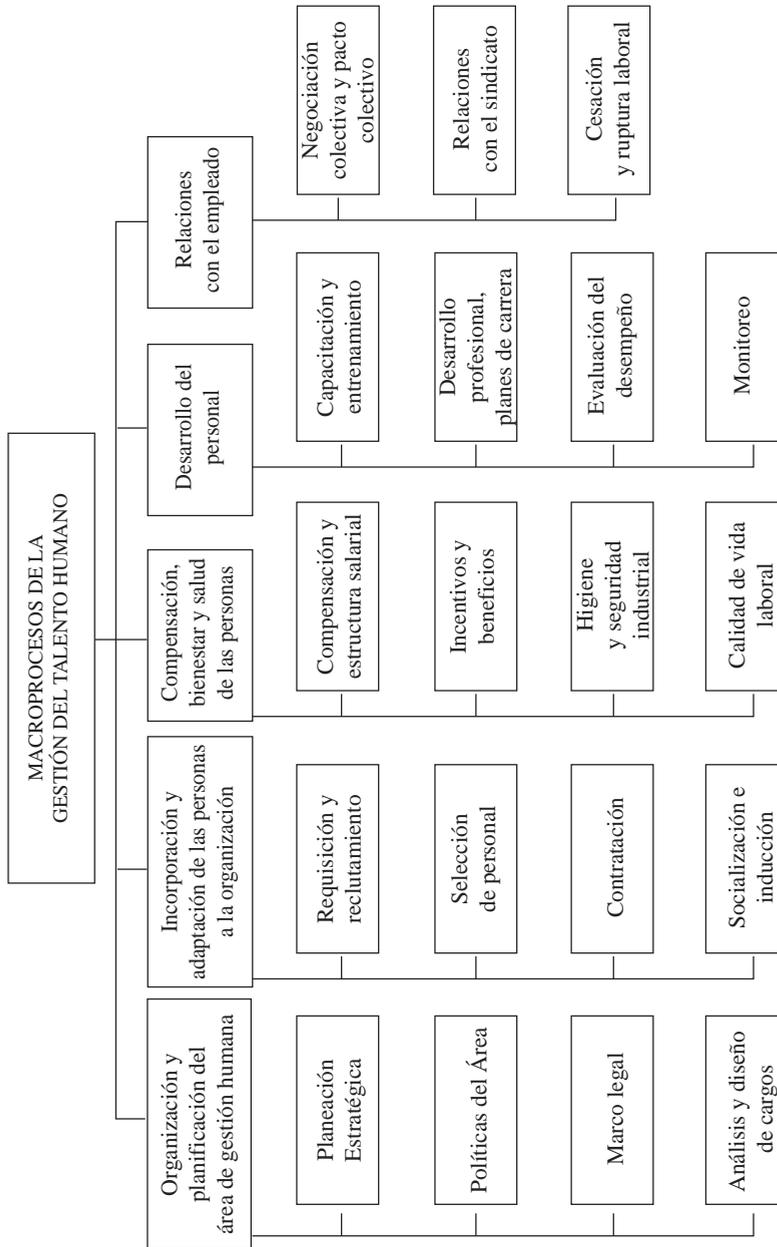


Figura 6.6. Macroprocesos de gestión humana

Los procesos de la gestión humana han sido agrupados de diversas formas, por diferentes autores según su juicio sobre la base de la relación que tengan entre sí o el significado que representen para cada autor. Por tanto, se hace necesario identificar una serie de macroprocesos de gestión humana que contenga los procesos, una relación lógica de actividades secuenciales y aporten a la generación de valor. García (2008) identifica y describe cinco macroprocesos de gestión humana, cuyos procesos tienen un orden lógico secuencial, y a la vez pueden ser desarrollados simultáneamente, como lo muestra la figura 6.6 La clasificación propuesta se usa como referencia para definir la relación entre los procesos de gestión humana, la estrategia y el cambio organizacional en el estudio de caso realizado, y su descripción se presenta a continuación.

Macroproceso organización y planificación del área de gestión humana

El objetivo de este macroproceso es preparar y definir las actividades necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo de los demás procesos del área de gestión humana. Los procesos que lo componen son:

- a) *Planeación estratégica del talento humano*: la empresa objeto de estudio utiliza un sistema de requisición para las solicitudes de ingreso de personal, a través del cual justifican, en diferentes aspectos, la necesidad de contratar a alguien para un nuevo cargo o para que una persona ocupe un cargo existente. La gerencia de recursos humanos hace parte del comité que aprueba la nueva contratación y plantea las ventajas y desventajas que tiene para un área y para la empresa, el incorporar, o no, un nuevo empleado. La planeación estratégica de personal permite a la empresa asegurarse de que tiene el número y la calidad de personas necesarias para cumplir con sus objetivos. Los cargos en la empresa surgen según las necesidades puntuales de la filial; mandatos corporativos o cambios legales y nuevas necesidades del negocio
- b) *Marco legal laboral colombiano*: Las modalidades de contratación de la empresa objeto de estudio, considerando que es una empresa grande y multinacional, cumplen la legislación colombiana, lo cual implica que tanto los empleados con contratación directa y quienes tienen contratos de servicios temporales, tienen derecho a las consideraciones establecidas por la ley. La organización no distingue entre los empleados directos y los contratados a tiempo definido, por el contrario, casi todos, incluyendo sus familias, participan de los eventos de la empresa y se acogen a sus beneficios⁸.

⁸ Soporte de recursos humanos. Junio de 2006.

- c) *Políticas del área de gestión humana*: Las políticas de recursos humanos incluyen las pautas para la realización de acciones concretas en la organización, de forma tal que se pueda dar solución a problemas y situaciones rápidamente, según criterios específicos de planeación, organización y desarrollo del personal. Estas políticas en la organización, hacen énfasis en la planeación, reclutamiento, selección, salario, beneficios, entrenamiento y seguridad del personal.
- d) *Análisis y diseño de cargos*: El análisis y diseño de cargos en esta empresa, se encuentra determinado por los lineamientos que establece la casa matriz en USA, y pueden adaptarse a las necesidades de la compañía a nivel regional, siempre y cuando los cambios sean justificados y sometidos a un proceso de aprobación. De igual forma, los nuevos cargos se dan por requerimientos puntuales de la filial, cambios legales o nuevas necesidades del negocio.

El análisis y diseño de cargos en la empresa se encuentra soportado en los *jobdescriptions (descripción del cargo)*, que son documentos que especifican las actividades, responsabilidades, habilidades y características de los individuos, líneas de autoridad, indicadores de logros, objetivos del puesto y los requerimientos físicos, entre otros aspectos. La idea de plantear el *jobdescription*, es que los colaboradores conozcan el objetivo del cargo, del área y los organizacionales, y así sea más claro su nivel de aporte al cumplimiento de los lineamientos estratégicos generales: calidad del producto y seguridad de las personas. Las responsabilidades que se especifican en las descripciones del cargo, varían según el tipo de cargo:

- Nivel gerencial y ejecutivo: los perfiles de los cargos tienen responsabilidades estipuladas y definidas corporativamente desde la casa matriz en USA.
- Nivel operativo: cada gerente es responsable de actualizar los *jobdescription* del personal a su cargo y por ende los organigramas. Los lineamientos corporativos generalmente integran todo y las estructuras son equivalentes en todos los países en los que tiene presencia la compañía.

Los *jobdescription* son revisados oficialmente cada año⁹, pero se hace revisión de los puestos de trabajo cuando, hay un cambio en ellos, son integrados, son ocupados por una persona nueva, son ocupados por una per-

⁹ Información suministrada por el gerente de seguridad industrial, capacitación y entrenamiento. Abril de 2006.

sona que ocupaba otro puesto anteriormente. De la descripción del cargo se obtienen los perfiles que se buscan para ocupar los cargos.

Los *jobdescription* de cada puesto de trabajo forman una base de datos organizada para la realización del análisis y el diseño de cargos, diferenciando los puestos para contratistas, temporales y los permanentes (*salary hourly*). Esta base de datos está disponible para todos los empleados, para observar la descripción de su puesto, sin modificarlo. Si lo consideran necesario, estas modificaciones deben presentarse al jefe inmediato, para que una vez autorizadas, sean enviadas a la división de recursos humanos para su evaluación y aprobación.

Las especificaciones generales del *jobdescription* para un cargo administrativo (*salary*)¹⁰ son:

- Identificación de la posición.
- Contribuciones.
- Especificación del trabajo y formación adicional.
- Relaciones de trabajo.
- Información adicional.

Por su parte, las especificaciones generales del *jobdescription* para un cargo operativo (*hourly*)¹¹ son:

- Distribución del puesto y área específica en que va a trabajar.
- Generalidades del puesto.
- Características físicas y mentales.
- Destrezas.
- Descripción de actividades, responsabilidades y aspectos generales.

Análisis del macroproceso organización y planificación del área de gestión humana y su aporte a la estrategia organizacional

La planeación estratégica del personal, la definición de políticas concretas para la división de recursos humanos y la descripción y delimitación de las funciones de cada cargo en un documento formal a nivel corporativo, hace del trabajo en la empresa objeto de estudio, una labor con las responsabilidades justas y necesarias que orienta los objetivos que se deben perseguir con el desempeño.

¹⁰ Esta información fue suministrada por el gerente de seguridad industrial, capacitación y entrenamiento. Abril de 2006.

¹¹ *Ibíd*

En esta organización, la planeación estratégica del personal, contribuye al cumplimiento de la estrategia organizacional, permitiendo a la empresa contar con el personal adecuado en el momento indicado y facilitando que se lleven a cabo de funciones con alta calidad, teniendo un personal cualificado, brindando un buen servicio en condiciones seguras y contribuyendo al cumplimiento de sus objetivos. La planeación estratégica del personal resulta ser el método asertivo frente a los cambios y variaciones en la demanda de empleados a futuro, para cumplir con las metas propuestas.

La organización se caracteriza porque las personas que hacen parte de ella, independientemente del nivel en que se encuentren, tienen conocimiento de los resultados de su trabajo, garantizando que la gente conoce los indicadores generales que mostrarán su desempeño y lo que se espera de ellos. Un empleado de la organización además de conocer sus funciones, conoce de qué manera éstas se integran con los demás procesos que se desarrollan en el área a la que pertenece y en la organización, y la manera como esto contribuye al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

En esta organización, los empleados se esfuerzan por cumplir estándares de calidad, servicio al cliente y seguridad definidos por la organización, ya que conocen perfectamente la relación entre el cumplimiento eficiente de sus funciones y los lineamientos estratégicos de la organización. Una vez los empleados conocen los objetivos del cargo, y además los del área y de la organización, será más claro el aporte que realizan desde sus cargos, a los objetivos estratégicos generales.

La división de recursos humanos aporta a la estrategia organizacional a través del macroproceso de organización y planificación del área de gestión humana, porque puede participar en la modificación o estructuración de las funciones de cualquier cargo de la organización, analizando y logrando la coherencia entre las modificaciones del cargo y los cambios que se presentan en la organización y el entorno. El objetivo es lograr integrar las funciones de los cargos y los objetivos estratégicos de la organización.

Macroproceso incorporación y adaptación de las personas a la organización

Este macroproceso tiene como objetivo la vinculación y asimilación de las personas en la organización y su sinergia con su estrategia y su cultura. Se compone de procesos como:

- a) ***Requisición y reclutamiento***: La organización objeto de estudio privilegia las fuentes de reclutamiento internas, considerando las hojas de vida de los asociados, del personal temporal o las que llevan los

contratistas de sus familiares, amigos y vecinos. Una de las políticas de la organización es reconocer a los trabajadores como la primera opción a seleccionar¹². Esta política permite a los colaboradores de la organización, definir un plan de carrera dentro de ella, orientando sus posibilidades y esfuerzos al desarrollo.

El jefe del área en donde se genere la vacante, debe diligenciar el formato de requisición, indicando el perfil de la persona que se necesita, y así dar inicio al reclutamiento y selección de personal. La gerencia de seguridad industrial, selección y capacitación se hace cargo del reclutamiento, y es llevado a cabo por la asistente de selección y capacitación. Las hojas de vida elegidas en este proceso, pasan a quien será el jefe inmediato de la persona contratada y éste define si cumplen o no con el perfil requerido, y decide quiénes pasarán a la etapa de selección.

Fuentes de Reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento pueden ser internas y externas, según la asistente de capacitación y selección. En la empresa se maneja una base de datos completa, que incluye la información de todas las hojas de vida que llegan constantemente a la organización, y es actualizada con frecuencia.¹³ En las hojas de vida se identifica quién recomienda a la persona, datos personales, universidad de la que proviene, estudios formales, el folder de archivo físico en el que se guardará la hoja de vida, el cargo al que aspira y la ocupación actual de las personas. Las hojas que se reciben de fuentes internas, como se mencionó anteriormente, provienen del personal que trabaja con la empresa o las personas que se desempeñan como contratistas o temporales. La organización privilegia candidatos que trabajen en ella, sobre todo para el caso de traslados y ascensos, independientemente de su forma de contratación. Las hojas de vida recibidas de fuentes externas, son captadas de la base de datos de clickempleo.com, de Legis, y es la principal fuente de reclutamiento externo de la organización.

b) Selección de personal: la organización cuenta con un proceso de selección estricto denominado *target selection*¹⁴, que es aplicado a todas las personas que aspiren a ingresar a la organización y que consta de pruebas psicotécnicas y de conocimiento, ejercicios de simulación y entrevistas con diferentes personas de la organización,

¹² Asistente de capacitación y selección. Mayo de 2006.

¹³ Información suministrada por la asistente de selección y capacitación. Mayo de 2006.

¹⁴ Palabras de la gerente de recursos humanos. Marzo de 2006

lo cual asegura que la persona elegida posee el mejor perfil y cuenta con las cualidades necesarias para mantener un desempeño adecuado dentro de la organización. La gerencia de seguridad industrial, selección y capacitación, se encargan de llevar a cabo el proceso. Para cada cargo se exige un puntaje diferente, por lo cual los puntajes que se obtienen en las pruebas están divididos en niveles. El proceso de selección se compone de las siguientes etapas¹⁵:

1. Pruebas psicotécnicas: pruebas de inteligencia (secuencias lógicas), pruebas de lógica (percepción), aptitud matemática, razonamiento abstracto, pruebas de observación (atención y percepción). Una vez terminadas las pruebas, si el candidato obtiene un puntaje mínimo promedio, que depende del cargo, éste pasa a la siguiente etapa del proceso.
2. *Assesment center* o centro de evaluación: a través de un estudio de caso, se verifican las competencias que tiene el aspirante en la identificación y solución de problemas. Éstas son técnicas de simulación de casos, que enfrentan al aspirante a problemas reales, para observar las decisiones que toma.
3. Descripción de actividades: algunos cargos requieren pruebas técnicas que evalúan los conocimientos particulares que debe poseer el candidato en su labor, y superar ésta, es requisito indispensable para continuar en el proceso.
4. Primera entrevista: esta entrevista es por competencias y se considerarán máximo cinco competencias por cargo, será realizada por la asistente de capacitación y selección. En esta etapa se analizan las responsabilidades del cargo, se describen las actividades de éste y así se identifican las habilidades para poder implementar las competencias. En esta entrevista se consideran aspectos como, criterios de adaptabilidad, criterios de seguridad, actitud de la persona y comunicación.
5. Segunda Entrevista: La realiza el jefe inmediato del cargo al que aspira el candidato. Se evalúan las habilidades específicas que se requieren para un desempeño adecuado del cargo y se considera la empatía que surja entre el jefe y el candidato. Al final de esta entrevista los candidatos con el puntaje acumulado que se encuentren empatados, realizarán una entrevista adicional que definirá la situación.

¹⁵ La información contenida en cada uno de estos pasos fue suministrada directamente por la persona encargada del proceso de selección: la asistente de capacitación y selección.

6. Entrevista de ventas: el personal de ventas tiene unos criterios diferentes de selección, relacionados con lo que se espera de ellos, según el perfil que exijan las posiciones de mercadeo y ventas que desean cubrirse.
7. Examen médico: superadas las anteriores etapas, el jefe inmediato define quién ocupará el cargo. Este candidato debe realizarse los exámenes de laboratorio estipulados por la empresa, según la legislación colombiana, y después se debe hacer el examen médico ocupacional, para definir si el candidato es apto o no para el cargo, si es apto con limitaciones o no es apto. Si en el examen médico se evidencia que el candidato no es apto para ocupar el cargo, no será contratado, así haya superado las etapas anteriores. Si el candidato es apto, se le debe informar cuáles son los documentos que debe presentar para continuar con la contratación.

En el caso de los cargos operativos, sólo se realiza una entrevista y el resto de las etapas del proceso de selección. Para el personal temporal, *Proservis* (empresa encargada de la contratación) realiza el proceso de selección. La gerencia de relaciones laborales y seguridad física, revisa toda la información del personal, aunque no dependan directamente de la empresa, ya que estarán al interior de ella como trabajadores en misión, y deben cumplir los requisitos necesarios para desempeñar el cargo.

c) **Contratación:** las modalidades de contratación empleadas, siguen los lineamientos legales en Colombia. La gerencia de relaciones laborales y seguridad física se encarga de la contratación en la empresa, la parte documental del contrato, según la modalidad por la que se vaya a vincular a la organización. Los contratos que se manejan en la organización son:

- *Contratos a término indefinido:* cuando la compañía contrata directamente a una persona, se denomina *asociado*. Así mismo, a las personas que reciben salario mensualmente se les denomina *salary*, y a quienes reciben su salario semanalmente *hourly*.
- *Contratos a término definido:* este tipo de contratos se realizan por *Proservis* (empresa de servicio temporal). El ejecutivo de esa empresa realiza la contratación, afilia a la seguridad social a los empleados y definen el tipo de contrato por el que se vinculará. A término de la

labor se contratan empresas de seguros globales (Sodexo), denominados contratistas, que cumplen labores de aseo y mantenimiento o muy específicas a nivel de planta.

- *Contratos de aprendizaje:* son vinculaciones realizadas con personas que están haciendo su práctica empresarial. Anteriormente se privilegiaban los convenios con el SENA, pero actualmente se cuenta con cupos para practicantes de otras instituciones. Así mismo, se reciben estudiante en práctica, provenientes de las universidades.

Como parte de los requisitos para la contratación, según las políticas de la empresa a nivel global, todos los asociados deben firmar la política de confidencialidad, que determina que todo lo que aprendan, conozcan o se desarrolle en la organización, es propiedad intelectual de ésta. También se cuenta con una política de acoso sexual y una de protección del buen nombre de la empresa, que los empleados deben firmar y son de carácter obligatorio para las personas que ingresan por cuenta de la empresa.

Como parte de la contratación se realiza la afiliación a la seguridad social (ARP, EPS y Fondo de pensiones) y también el ingreso a los sistemas de nómina y recursos humanos. Se define el día de ingreso a la compañía, considerando que en las entrevistas de selección se le dio a saber su salario y las condiciones de trabajo en las que se desempeñaría.

- d) Socialización e inducción:* el proceso de inducción de la organización objeto de estudio, permite una rápida empatía, identificación y sinergia de la persona que ingresa y la organización. Este proceso dura dos días y es responsabilidad de la asistente de capacitación y selección y la persona que será el jefe inmediato de quien ingresa. El procedimiento es igual para todos los cargos y se presenta de la siguiente forma¹⁶:

Día 1 - Inducción general

Inducción general sobre la empresa, que incluye las siguientes actividades:

- Entrega de los documentos relacionados con las políticas, normas disciplinarias, normas de seguridad, normas ambientales, normas de calidad, normas administrativas, horarios, rutas de buses, pre-

¹⁶Esta información fue suministrada por la asistente de capacitación y selección. Mayo de 2006; y complementada con las entrevistas realizadas a los gerentes de área.

sentación de la empresa. El empleado debe firmar el documento como constancia de que los recibió y tiene la obligación de leerlos.

- Visualización del video corporativo y video de seguridad.
- Entrega de un folleto de *la carta a García*.
- Entrega del reglamento de higiene y seguridad.
- Entrega del reglamento laboral y lo referente a la convención colectiva de trabajo.
- A los asociados se les entrega un libro llamado Fanegas de Diamantes.
- Coordinación de la ruta de transporte, y se dan las especificaciones para que el individuo se informe sobre cómo debe abordar el transporte.
- Al personal asociado se le entrega carné, acceso a las puertas y acceso al casino.
- Al final el inducido debe firmar un registro de inducción, en el cual aparece toda la información y herramientas que recibió en el día.

Día 2 - Inducción al puesto

Inducción al puesto de trabajo, que incluye las siguientes actividades:

- Presentación del nuevo integrante a todos los miembros de la organización, a través de un correo electrónico con la foto y los datos de esta persona.
- Recorrido por todos los puestos de trabajo para presentarlo a los miembros de la organización. Pasa a su jefe inmediato en su sitio de trabajo, y es éste quien inicia la inducción en el puesto y el entrenamiento práctico.
- Para el área operativa, el entrenamiento del cargo que va a desempeñar, tiene una duración relacionada con la complejidad del cargo y puede ser entre tres semanas y dos meses. Ningún empleado puede iniciar labores sin haber realizado este entrenamiento, ya que al final de este proceso se hace entrega de la certificación para la labor, que lo identifica como una persona calificada, pues estos cargos incluyen el manejo adecuado de equipos e implementos de seguridad, que se deben ejecutar siguiendo normas establecidas en el reglamento de seguridad industrial¹⁷.

¹⁷ Soporte de recursos humanos. Junio de 2006.

Análisis del macroproceso incorporación y adaptación de las personas a la organización y su aporte a la estrategia organizacional

La organización objeto de estudio justifica, desde diferentes aspectos, las necesidades de una nueva contratación a través de su sistema de requisiciones para la solicitud de ingresos de nuevo personal. La planeación estratégica del personal de la organización, atiende los requerimientos de la empresa, cambios y variaciones en la demanda de empleados a futuro, y su asertividad asegura el número y calidad de personas necesarias para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En los procesos de incorporación y adaptación de las personas a la organización, la gerencia de recursos humanos es fundamental frente a las nuevas contrataciones, pues ayuda a plantear las ventajas y desventajas que tiene para un área o toda la empresa, el incorporar un nuevo empleado en determinado cargo.

En cuanto al reclutamiento, el hecho de que la empresa privilegie las fuentes internas, a través de un plan de sucesión, mejora el sentido de pertenencia, la motivación y compromiso de las personas con el cumplimiento de las metas del área en que se desempeñan, de la división a la que pertenecen y de la organización en general. Este tipo de reclutamiento facilita la orientación y el desarrollo de los planes que se definan para cumplir con las metas de calidad y seguridad de los empleados, que hacen parte fundamental de la estrategia de la organización.

Para la compañía, el contar con un proceso de selección estricto, asegura que los individuos seleccionados cuentan con el mejor perfil y las mejores cualidades, para garantizar que su desempeño será adecuado. Este tipo de procesos de selección complejos, permite a las organizaciones elegir personas calificadas altamente, lo que contribuye al aprovechamiento de oportunidades de ascenso o traslados y hace más cercana la ejecución del plan carrera. Además, este tipo de procesos genera efectos más rápidos en la adaptación de las personas al cargo y a la empresa, y mejores resultados en el cumplimiento de sus labores, y por ende, los objetivos del área y de la organización.

En cuanto a la contratación, la organización, considerando que es una empresa que hace parte de una multinacional, cumple con la legislación colombiana que rige este aspecto. Esta empresa permite que sus empleados contratados directamente (asociados) y quienes están contratados a término definido, tengan iguales derechos a todas las consideraciones que la ley establece, sin diferenciar entre ellos, lo cual genera un alto grado de compromiso con la calidad de los productos y las labores, y la seguridad de las personas, lo que orienta la estrategia de la organización y la encamina hacia el cumplimiento de los objetivos de manera eficiente.

En la organización es esencial la rápida identificación del individuo con la organización y sus objetivos. Por tanto, el proceso de inducción a través del conocimiento general de la empresa y el conocimiento particular del cargo, trae como beneficio que los empleados se desempeñen adecuadamente en sus puestos de trabajo y su eficiencia se vea reflejada en la calidad de los productos y en el manejo apropiado de los equipos e implementos de seguridad.

A través de los procesos de incorporación y adaptación de las personas a la organización, la División de recursos humanos en la empresa objeto de estudio aporta a la estrategia organizacional, dando respuesta a las necesidades de la organización de la mejor manera, con los procesos debidamente estructurados. Esto es posible, ya que el área está conformada por expertos que aportan su conocimiento para el manejo adecuado de las personas que hacen parte de la organización, de tal manera que se dé una respuesta acertada a las necesidades que surgen en la organización. Pero la principal contribución del área, es la estructuración de los procesos de incorporación y adaptación, que permiten dar una respuesta acertada a las necesidades que surgen, por el entorno particular en que se encuentra inmersa la organización, y además cumplir las estrictas políticas y normas corporativas establecidas por formar parte de una multinacional. La División de recursos humanos participa en todos los procesos que componen la incorporación y adaptación de las personas, y de su eficacia y correcta ejecución depende la calidad de las personas que ingresan a la organización.

Macroproceso compensación, bienestar y salud de las personas

El objetivo de este macroproceso es desarrollar el sistema de compensación y bienestar para los empleados, de tal forma que se sientan motivados y satisfechos, y se genere sostenibilidad de los mismos dentro de la organización. Se pretende un equilibrio entre las necesidades del personal y la capacidad de la organización. Los procesos que lo componen son:

- a) ***Compensación y estructura salarial:*** el sistema de compensación de la organización objeto de estudio se encuentra claramente establecido para los empleados administrativos y los operativos. De este proceso se encarga la gerencia de relaciones laborales y seguridad física. En el caso de los administrativos, se establecen, analizan y ponderan cuatro factores básicos, por una empresa de consultoría externa¹⁸: impacto, innovación, comunicación y conocimiento. La remuneración de los cargos administrativos medios y altos es confidencial, y depende sobretodo del desempeño y el aporte del individuo, más que del cargo en el que se desempeñe. En el caso de los

¹⁸ Según la gerente de relaciones laborales. Mayo de 2006.

cargos operativos, la compensación salarial se establece en la convención colectiva de trabajo, negociada con el sindicato.

Para diseñar el plan salarial, la organización considera los aspectos jurídicos, los sindicatos, las políticas de la empresa y la equidad, y también la satisfacción de las necesidades de los asociados. Por tanto, tienen en cuenta el salario mínimo mensual legal vigente (SMMLV). Los aspectos relacionados con las escalas salariales y los aumentos, hacen parte de la convención colectiva de trabajo que se negoció con SINTRAINCAPLA (Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria transformadora del caucho, plástico, polietileno, poliuretano, sintéticos, partes y derivados de estos procesos) y están sujetas a las políticas organizacionales. Debido a esto, cuando un empleado es ascendido, debe esperar un lapso de tiempo para lograr su nivelación salarial.

La compensación en la organización para cargos administrativos está determinada por una política corporativa que se definió en la casa matriz¹⁹. La gerente de recursos humanos afirma que en la empresa hay un proceso de valoración de cargos que permite definir las escalas salariales para cargos administrativos y operativos, y su actualización se hace anualmente, a través de una encuesta para todos los cargos de la empresa, que va desde el presidente hasta el último cargo, con el fin de evaluar si los salarios y los sistemas de compensación y beneficios se encuentran a la par con el mercado. La decisión última depende únicamente de las políticas corporativas. La organización considera los siguientes factores para definir las tarifas salariales de los cargos administrativos²⁰, que arrojan una valoración numérica concreta, que define los puntos del cargo y determina la escala salarial que debe llevar. Esta valoración se denomina *raterange*²¹. Los factores a evaluar son:

- *Impacto*: depende de la suma de dinero, de la cual sea responsable la persona, ya sea que maneje presupuestos o porque le ha sido asignado una cantidad para la ejecución de un proyecto.
- *Innovación*: nivel de exigencia en innovación que requiere el cargo.
- *Comunicación*: nivel de comunicación que exige el cargo en cuanto a reportes (locales: a gerentes locales o directores; regionales o corporativos: vicepresidentes globales) y la responsabilidad con áreas internas o externas.

¹⁹ Gerente de recursos humanos. Marzo de 2006.

²⁰ Información suministrada por la gerente de recursos humanos. Marzo de 2006.

²¹ Información suministrada por la gerente de relaciones laborales y seguridad física. Abril de 2006.

- *Conocimiento*: los factores anteriores incluyen este factor, que ayuda a sustentar su valoración. La organización utiliza tablas para definir cómo medir los factores mencionados dentro de cada cargo.

Para el nivel operativo se usan metodologías diferentes, para los empleados directos se hace a través de la convención colectiva o tarifas salariales por horas. La convención colectiva de trabajo incluye los aumentos de salarios, las horas extras y los recargos nocturnos²². Esta convención incluye cómo se debe pagar, tablas según la antigüedad de las personas, si se encuentran en el área de producción o mantenimiento, y cómo se aumentarán los salarios en cuanto al *hourly*²³.

El aumento salarial de todos los trabajadores de empresa está sujeto a la siguiente política²⁴: quienes hayan ingresado a la empresa antes del 31 de Julio de 2001, están amparados por esta convención. El aumento se realizará a partir del 24 de septiembre de cada año, aplicando el incremento al índice total nacional de precios al consumidor (I.P.C) del año inmediatamente anterior, suministrado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

b) Incentivos y beneficios: en este proceso, la organización no realiza grandes distinciones entre los niveles jerárquicos o los tipos de contratación. Los beneficios, se puede decir, son iguales para todos, y se han creado con el fin de generar un buen clima laboral entre los diferentes empleados, sin ningún tipo de discriminación o preferencias. El sistema de administración de las compensaciones es coordinado por la gerencia de relaciones laborales, y en la organización ha logrado establecer una relación entre el esfuerzo personal y la compensación.

Incentivos para empleados de operaciones: la organización cuenta con una serie de incentivos cuando los operarios superan las metas de producción definidas, que pueden ser financieros o no financieros. En algunos casos el reconocimiento es económico y en otros es un reconocimiento público por la eficiencia de la labor que desempeña el colaborador. También se realizan reconocimientos por escrito con copia a la hoja de vida del asociado, en algunos casos²⁵.

²² *Ibíd.*

²³ *Ibíd.*

²⁴ Convención colectiva de trabajo. empresa objeto de estudio. 2005-2010 p.104

²⁵ Información suministrada por la coordinadora de servicios especiales de recursos humanos. Abril de 2006.

Incentivos para el personal administrativo: Existe una serie de incentivos para el personal administrativo, entre los que se encuentran las bonificaciones, actividades deportivas, reconocimiento por número de años de trabajo.

Beneficios

La empresa objeto de estudio cumple con los beneficios que determina la legislación laboral en Colombia, y además posee planes y programas adicionales que contribuyen a un clima organizacional positivo y agradable, convirtiéndola en un destino laboral apetecido dentro del mercado laboral. Algunos programas de beneficios que tiene la organización, son²⁶:

1. Beneficios en salud general

- Aportes a EPS: los empleados están afiliados al plan obligatorio de salud.
- Cobertura de Servicios: la empresa en sus instalaciones cuenta con un área adaptada para el funcionamiento de un consultorio para medicina general y otro para odontología. Quienes atienden los consultorios son profesionales adscritos a las EPS.
- Plan alterno de salud: los costos de la medicina prepagada para pareja e hijos (hasta los 25 años) de los asociados, o los padres en caso de trabajadores solteros, son cubiertos por la organización objeto de estudio.

2. Otros Beneficios

- Los trabajadores están afiliados a los fondos de pensiones obligatorios.
- Con los aportes realizados a la caja de compensación del Valle del Cauca (Comfandi), la empresa apoya la labor social de la entidad y el bienestar que ésta representa para sus trabajadores.
- Si llegase a surgir una emergencia, la organización, mediante la gerencia de relaciones laborales realiza préstamos para calamidad doméstica a sus asociados, que se descuentan por nómina, con previa autorización del interesado.
- La organización entrega auxilios por maternidad, defunción y anteojos.

²⁶ Informe social de la empresa objeto de estudio. 2004.

- Programas para el jubilado, que incluyen acceso a préstamos para calamidad doméstica, participación en jornadas de salud preventiva, celebraciones de navidad y ancha navideña.

3. *Otros programas*

- Vivienda: la organización destina anualmente una cantidad de dinero para el fondo de vivienda, que es administrado por la Gerencia de relaciones laborales y seguridad física, considerando los lineamientos corporativos y los definidos en convención colectiva vigente²⁷.
- Transporte: el servicio de transporte para movilizarse desde su hogar hasta la organización y de regreso a sus hogares, es otro servicio brindado por la empresa.
- Alimentación: la cafetería de la empresa es administrada por otra contratista llamada *Eurest*. Ésta cuenta con cuatro turnos de alimentación: cena, desayuno, almuerzo y comida.
- Actividades deportivas internas: torneos de fútbol, natación y sapo.
- Actividades deportivas externas: participación en los juegos empresariales.
- Actividades para la familia: estas actividades son para todos los empleados de la organización, asociados, en misión y contratistas. A lo largo del año, la organización realiza numerosas celebraciones, reconociendo la importancia de las familias de sus empleados. Algunas de las celebraciones son, día de la madre, el día de los niños, vacaciones recreativas, premio a la excelencia académica, entrega de anchetas navideñas, fiesta infantil de navidad, día del padre, feria de la salud, día del jubilado. Todo esto reconociendo la importancia de la integración familiar para el bienestar de los empleados y la organización.
- Fondo de empleados: este fondo es para todos los empleados, incluyendo a los trabajadores en misión y contratistas, e incluye beneficios como préstamos a bajo interés, facilidad para la adquisición de electrodomésticos y otros artículos, pago de seguros para el vehículo y para el hogar, servicio de recreación a través de los activos en Santa Marta y Silvia, servicios funerarios, servicios de emergencia médica. Los beneficios del fondo también pueden ser disfrutados por los trabajadores en misión y contratistas.

²⁷ Tomado de: informe social de la empresa estudiada. 2004, p. 22

4. *Programa de atención al trabajador (PAT)*

Este es un programa que ofrece a los trabajadores y sus familias (conyugues, hijos y padres), diferentes servicios que ayudan a mejorar su calidad de vida en torno a: cuidado integral de la salud, capacitación y desarrollo personal, celebraciones especiales, recreación y deportes, programas corporativos y de reconocimiento. De este programa hacen parte Comfandi y el fondo de empleados de la organización, proveedores de servicios para los trabajadores y sus familias. Los servicios que incluye este programa, son:

- Línea de cuidado integral de la salud: programa de acondicionamiento físico, programa relax, feria de la salud, programa de modificación de conducta para la familia.
- Línea de capacitación y desarrollo personal: programa de nivelación primaria y bachillerato, preparación para el proceso de jubilación, programas de capacitación empresarial, capacitación en artes y oficios, programa de orientación vocacional, programa de desarrollo personal, orientación familiar y asesoría psicológica.
- Línea de programas corporativos y de reconocimiento: premio a la excelencia académica, open house para la familia, pines de aniversario, menciones especiales, celebraciones por récords.
- Línea de recreación y deportes: torneos deportivos, maratón de spinning, yoga y taichi, participación en torneos externos, convenio de servicios club Comfandi Arroyohondo, convenios centros recreativos y vacacionales, programas de turismo.
- Línea de celebraciones especiales: día de la mujer, día del niño, día de las madres, día del padre, vacaciones recreativas, festival de las cometas, fiesta de navidad, día del jubilado.

5. *Otros servicios especiales*

Los asociados de la organización, a través de la División de recursos humanos, tienen acceso directo, personal y confidencial a asesoría: jurídica, tributaria, en derecho de familia, manejo de seguros.

Otro beneficio incluye a las familias de los trabajadores, ya que cuentan también con un apoyo educativo definido en la Convención Colectiva de Trabajo, mediante el cual todo colaborador tiene

derecho a un auxilio educativo para cada uno de sus hijos, que se encuentren estudiando preescolar, primaria, secundaria y carreras intermedias o universitarias, y que dependan económicamente de él. Adicionalmente a este beneficio el trabajador tiene derecho a una beca por familia, cumpliendo con los mismos requisitos del auxilio educativo.

Finalmente, la organización objeto de estudio cuenta con el apoyo de Comfandi, en el desarrollo de un programa denominado Alpeinco, a través del cual los asociados, trabajadores en misión y contratistas, pueden realizar sus estudios de secundaria tomando las clases directamente en la empresa, pues un profesor adscrito a la caja de compensación les brinda la orientación y enseñanza necesaria para optar por el título académico.

c) **Higiene y seguridad industrial:** este es uno de los aspectos más importantes para la empresa objeto de estudio, por lo cual se cumple con la normas de higiene y seguridad que rigen en Colombia y las normas establecidas por la misma empresa para el manejo de los equipos y los implementos necesarios para la realización de las labores. La seguridad de los empleados de la misma, hace parte de las orientaciones estratégicas de la organización. Este proceso es administrado por la gerencia de seguridad industrial, capacitación y entrenamiento, e inicia con la orientación hacia el OGSM (O: Objetivos; G: Goal o metas; S: Strategy o estrategia y M: Medidas²⁸).

La empresa cuenta con el AOP (*anual operation plan*), que es un plan de operación de la compañía por un año, que plantea la seguridad industrial y la salud ocupacional de la planta de producción, que integra todas las regiones de la compañía. De ese AOP surgen los compromisos y el programa OGSM, que incluye los objetivos, la medición de los resultados y los compromisos. Internacionalmente se manejan cuatro estrategias en seguridad y salud ocupacional, liderazgo, comportamiento, ergonomía y mantenimiento preventivo, de las cuales se genera el plan final de seguridad industrial y salud ocupacional²⁹.

Para la consecución de los principales objetivos en seguridad industrial en la organización, se cuenta con la participación fundamental de la gerencia en todos los programas de seguridad. Dentro de los objetivos están, el reducir el porcentaje de accidentalidad, la ergonomía del puesto de trabajo, el mejoramiento continuo en mante-

²⁸ Información suministrada por el gerente de seguridad industrial, capacitación y entrenamiento. Abril de 2006.

²⁹ *Ibíd.*

nimiento de las condiciones de trabajo y el comportamiento de las personas.

Es política de la empresa objeto de estudio que el trabajo se realice bajo las mejores condiciones de higiene y seguridad, con el fin de evitar accidentes y enfermedades profesionales en cualquier área de trabajo, según lo establece el Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial³⁰. Las anomalías, fallas y/o condiciones anormales en el área de trabajo, relacionadas con la higiene y seguridad, deben ser reportadas por el personal de la empresa.

La organización en estudio cuenta con los siguientes programas de apoyo a los reglamentos y políticas de seguridad³¹:

- POES: pare, observe, evalúe y siga, programa de entrenamiento en observación de seguridad, cuyo fin es cambiar las conductas y comportamientos inseguros. Con este programa se observa a las personas trabajando, cuestionarlos, utilizar los sentidos y retomar el ciclo de observación.
- PTAS: son unas técnicas psicológicas de apoyo a la seguridad, que pretenden generar un impacto en la conducta de las personas con el fin de mejorar la seguridad en el trabajo. Inicialmente se identifica la conducta a modificar, después se evalúa o se mide, para así efectuar un análisis funcional e intervenir para cambiarla, evaluándola una vez modificada y haciéndole seguimiento.
- Reducción de accidentalidad: es un programa enfocado en lograr la reducción de accidentes laborales.
- Programa de inspecciones: constantemente el personal staff realiza inspecciones a los cargos operativos, para identificar los actos o comportamientos inseguros que se evidencian en horas de trabajo. En todas las áreas de trabajo se realizan inspecciones de seguridad, según su nivel de riesgo. Cuando un área ha presentado una mayor accidentalidad, se hacen algunas preguntas sobre los comportamientos comunes allí, para revisarlos en una lista de chequeo, con la que se dejan en evidencia algunos aspectos. Esta inspección deja claro qué debe hacer el operario y qué está haciendo realmente. Se realiza una vez al mes y cada supervisor encargado debe hacer ocho inspecciones mensuales.
- Análisis de riesgo: evalúa los riesgos de una operación y se establecen medidas preventivas y controles para evitarlos.

³⁰ Reglamento de higiene y seguridad industrial. p. 9.

³¹ Información suministrada por un coordinador de seguridad. Mayo de 2006.

- Cero conductas inseguras: cada persona diligencia un formato, indicando las oportunidades de mejoramiento y los factores de riesgo que detecta. Es así como se identifican nuevos riesgos y se toman medidas de control frente a peligros existentes que no habían sido evidentes.
- CTI's: instrucciones específicas y precisas para una máquina, que se determinan a nivel corporativo, e indican las normas de seguridad que se deben cumplir con cada equipo.

d) **Calidad de vida laboral:** la organización objeto de estudio como apoyo a los procesos de higiene y seguridad industrial que se llevan a cabo en su interior, desarrolla actividades, programas y políticas que además de mejorar la calidad de vida en el trabajo, mejoran el desempeño y las relaciones interpersonales. En la organización podemos encontrar:

Salud ocupacional

La organización objeto de estudio no sólo aporta a una aseguradora de riesgos profesionales, para dar cumplimiento a la ley de seguridad social, sino que también realiza una labor conjunta para el desarrollo de diversas actividades y programas que se ocupan de afianzar y fortalecer cada vez más una cultura de seguridad para el trabajador, mediante el reconocimiento de las condiciones y conductas consideradas inseguras en el área de trabajo.

Comité de ergonomía

Se encarga de evaluar los riesgos ergonómicos en cada una de las posiciones de trabajo, que se encuentran al interior de la organización, con el fin de dar las recomendaciones apropiadas, que mejoren las condiciones del área de trabajo en la que se desarrollen las funciones. Este comité elaboró el mapa de riesgos ergonómicos para toda la planta en el año 2004, que es actualizado conforme van cambiando las necesidades.

Representantes de seguridad

Este programa representa uno de los trabajos más significativos que se han desarrollado entre la ARP y la empresa objetivo de estudio, denominado *Programa de formación de representantes de seguridad*, mediante el cual se capacita a los trabajadores para manejar las herramientas que los ayudan a identificar conductas y condiciones inseguras en su área de trabajo, y la mejor forma de intervenir, controlarlas o suprimirlas, buscando que se formen como líderes en

seguridad para sí mismos y sus compañeros. En este programa se capacitan asociados, trabajadores en misión y contratistas, y cuenta con el aval y la asesoría de la ARP que cubre al personal asociado y los trabajadores en misión.

Análisis del macroproceso compensación, bienestar y salud de las personas y su aporte a la estrategia organizacional

El proceso de compensación en la organización objeto de estudio, resulta ser muy importante para los colaboradores que hacen parte de ella, pues la organización tiene especial cuidado con las escalas salariales y los paquetes de pagos y compensaciones, de forma tal que éstos sean percibidos como adecuados por sus colaboradores, y sientan que corresponden al aporte y esfuerzo que ponen en el cumplimiento de su labor. Para la organización también es importante negociar los aspectos salariales con el sindicato, pues ésto para los empleados genera sensación de bienestar y equilibrio entre lo que hacen y lo que les es reconocido, y por tanto los compromete a ejercer un rendimiento adecuado.

Con el mismo objetivo, la empresa no hace distinciones entre los niveles jerárquicos o los tipos de contratación, para permitir a los empleados acceder a los programas de incentivos y beneficios, por el contrario, la mayoría de los empleados y familias tienen acceso a ellos. Reconocer la relación directa entre el esfuerzo personal en sus labores y los sistemas de compensación, incentivos y beneficios, aporta al cumplimiento de los objetivos del área en que trabaja el colaborador y a los de la organización, lo cual se puede ver reflejado en la calidad de los productos y el bienestar de las personas.

El aporte de la División de recursos humanos a la estrategia de la organización objeto de estudio, a través de los procesos relacionados con la compensación, los incentivos y los beneficios, se desprende del papel activo que tiene en la definición de las tarifas salariales y en la delimitación de aspectos principales a tener en cuenta para la compensación y los incentivos. Esta área además, lleva a cabo programas que mejoran los beneficios para los trabajadores, y son administrados por personas cuyo primordial objetivo es lograr aumentar el nivel de compromiso del individuo con la organización, a través de la identificación de cada persona con los objetivos organizacionales y la percepción de equidad y justicia respecto a los sistemas de compensación, incentivos y beneficios.

Por su parte, el proceso de higiene y seguridad industrial, es considerado uno de los aspectos constitutivos para la empresa objeto de estudio, pues hace parte de las orientaciones estratégicas más importantes para el cumplimiento de la labor. Es así como la coherencia entre las políticas

organizacionales, el desarrollo y administración de los procesos que se llevan a cabo en la División de recursos humanos, queda en evidencia. Con este proceso se aporta a la estrategia organizacional en la medida en que se administran programas para el mantenimiento y mejoramiento de la seguridad, que es un símbolo que representa la importancia de las personas para la organización. Respecto a esto, la división de recursos humanos incluye en el proceso de negociación con el sindicato, el mejoramiento del ambiente de trabajo en el desarrollo de las labores.

Macroproceso desarrollo de personal

Este macroproceso tiene como objetivo desarrollar las habilidades intelectuales y emocionales de las personas a nivel profesional y personal, y así contribuir a la generación de nuevo conocimiento, innovación y las competencias necesarias para que las personas en la organización puedan favorecer a la generación de valor. Los procesos que lo componen son:

- a) ***Capacitación y entrenamiento:*** la gerencia de seguridad industrial, capacitación y entrenamiento se hace responsable de este proceso. En la organización están definidos los programas de certificaciones y recertificaciones para el nivel operativo, que permite a los empleados tener suficientes conocimientos sobre el manejo adecuado de las máquinas y las herramientas que utilizan en el cumplimiento de sus funciones. Estos programas de certificaciones son llamados OBT (entrenamiento basado en objetivos), y se ejecutan a través de los entrenadores de labor (*labor trainers*), que son operarios expertos en cada una de las áreas y se encargan de entrenar al nuevo personal en las labores del cargo. Este entrenamiento va desde el ingreso del trabajador a la organización y debe cumplir con un estricto programa de entrenamiento que será certificado. Su duración puede variar, constituyendo un periodo de tres semanas y dos meses, según la complejidad del cargo³². 18 meses después de haber terminado el primer entrenamiento, la organización comienza uno, para que el empleado se actualice en diferentes aspectos de su labor y así otorgarle la recertificación. El proceso de recertificación pretende actualizar los conocimientos adquiridos anteriormente, buscando que el colaborador esté al tanto de las innovaciones y nuevas formas de las tareas que desempeña en su cargo, con la firme intención de lograr su integridad personal y mejorar la calidad del producto. Estos programas de entrenamiento fomentan la flexibilidad del trabajador en las diferentes actividades que se realizan dentro de la planta,

³² Información suministrada por la asistente de selección y capacitación. Mayo de 2006.

logrando así formar un personal con conocimiento para trabajar en diferentes labores.

Los programas de capacitación son elaborados en conjunto entre los jefes inmediatos y los empleados, orientándolos según las necesidades individuales de cada persona. Todas las personas de la organización, sin importar el tipo de vinculación contractual que tengan, son capacitadas. Las necesidades de capacitación son evidenciadas a través del IPR (*Individual Performance Review*), que es un documento en el que se definen los objetivos específicos para cada cargo de la compañía, por lo cual se considera una revisión individual del desempeño. Con base en este documento se realiza la evaluación del desempeño anual, pues se utiliza como indicador, que identifica las debilidades y necesidades de formación que tiene cada persona. Estas necesidades de capacitación identificadas son agrupadas en temáticas generales, sobre las que se empieza a trabajar con las diferentes entidades de formación (universidades e institutos de capacitación) que refuerzan la formación de los asociados. La capacitación está encaminada a brindar herramientas para el crecimiento personal y laboral.

A nivel administrativo, algunos programas de capacitación, entrenamiento y formación están relacionados con el plan de sucesión (*successionplanning*), por medio del cual se pretende orientar la carrera de los ejecutivos de alto potencial dentro de la empresa objeto de estudio.

Desarrollo profesional y planes de carrera: la organización cuenta con un plan de sucesión (*succesing plan*) que se basa en la información de cada empleado en la base de datos, que incluye datos sobre conocimientos, perfil y logros de cada colaborador³³. La evaluación del desempeño sirve para identificar el potencial de las personas, y así definir su *carriad plan*, que es conocido como el pronóstico de los cargos que ocupará una persona de la organización, durante los próximos años, antes de ocupar altos cargos. Con la evaluación no sólo se mide el rendimiento de los asociados, sino que también se desarrollan sus competencias, pues a través de ésta se focaliza a las personas que necesitan realizar estudios postgrados, de otros idiomas o que requieren viajar para reforzar algunos conocimientos³⁴.

³³ *Ibíd.*

³⁴ Gerente de seguridad industrial, capacitación y entrenamiento. Mayo de 2006.

La organización cuenta también con auxilios educativos y becas para realizar estudios de secundaria, universitarios o carreras intermedias, cuyos montos están definidos en la Convención Colectiva de Trabajo.

b) Evaluación del desempeño: los sistemas de evaluación del desempeño en la organización objeto de estudio, no obedecen a criterios puntuales de cada área en particular, ya que tanto a nivel administrativo como a nivel operativo, la evaluación del desempeño obedece a lineamientos corporativos basados en una metodología denominada *Performance Management Process* (PMP), que utiliza un instrumento denominado *Individual Performance Review* (IPR). En este documento se establecen los objetivos individuales de cada empleado, que son concertados con el jefe inmediato, luego de que se ha definido una relación clara de estos objetivos con los del área y los de la compañía, de forma tal, que estén orientadas en su sentido. Todos los planes de acción que se diseñen para el cumplimiento de los objetivos establecidos en el IPR, deben ser cumplidos por los empleados, ya que establece sus parámetros de medición. En la organización, la evaluación del desempeño corresponde a una metodología corporativa que facilita el realizar un seguimiento sistemático del cumplimiento de las estrategias y planes de acción trazados por la compañía.

Este método sugiere una evaluación supervisada, ya que cada gerente evalúa su personal a cargo, los directores evalúan a los gerentes y las evaluaciones que éstos hicieron de su personal a cargo, y al comité ejecutivo lo evalúa el comité regional³⁵. Además de este no se utilizan otros métodos de evaluación.

Una vez han transcurrido seis meses después de la evaluación, se debe hacer una revisión de los objetivos, con el fin de evaluar cómo se está avanzando a favor de éstos, pues los objetivos pueden variar por efectos del negocio³⁶. En esta etapa cada jefe se reúne con sus subalternos y da respuesta a interrogantes como ¿cómo estamos? ¿Qué hemos hecho?, calificándose de 1 a 10, de acuerdo a los resultados³⁷. De estos resultados se espera que el 3% de los asociados esté en E (*exceedexpectations*), es decir, que cumple con las expectativas y además realiza contribuciones adicionales a los objetivos del negocio; el 85% en M (*meetexpectations*), es decir, que el asociado cumple con la mayoría de las expectativas, pero no hace contribuciones adicionales a los objetivos; y el 5% en U (*unsatisfactory*), lo

³⁵ Información suministrada por la gerente de recursos humanos. Junio de 2006

³⁶ Comentario de la gerente de recursos humanos.

³⁷ Información suministrada por la gerente de relaciones laborales. Junio de 2006.

cual quiere decir que el asociado no cumple con la mayoría de las expectativas que han sido definidas, por lo cual se debe iniciar un plan de mejoramiento con ellos. Una vez obtenidos los resultados de la evaluación se empieza a, establecer nuevos objetivos, premiar méritos, supervisar desempeño, modificar objetivos, implementar planes de desarrollo, entrenar y aconsejar, determinar nuevos logros, y verificar el aporte individual a los objetivos corporativos.

La evaluación del desempeño clasifica a los asociados en tres posiciones: *A*, que son las personas con *high potencial*, quienes pueden cumplir todos sus objetivos y realizar aportes significativos al negocio; *B*, personas que están bien y tienen posibilidades de mejorar y ser *A*; *C*, son quienes definitivamente deben mejorar. El plan de capacitación y entrenamiento juega un papel importante, pues debe desarrollar competencias de tres formas: coaching, autoestudio o autodesarrollo, y finalmente capacitación y entrenamiento.

Luego de identificar las necesidades de los asociados, según los resultados de las evaluaciones, los asociados se reúnen con sus jefes para discutir sus requerimientos.

Los resultados de la evaluación del desempeño sirven para³⁸:

- Definir el plan de sucesión de la empresa, es decir, decidir qué personas deben prepararse para asumir otro cargo en la compañía. Esta evaluación afecta directamente el *successionplanning* de la organización.
- Determinar el potencial de las personas para así definir su *career plan*, es decir, pronosticar por cuántos cargos pasará una persona durante los próximos años para que pueda ser promocionada a altos cargos dentro de la organización.
- Identificar las necesidades de desarrollo y mejoramiento de los asociados, para así acompañarlo en el crecimiento profesional y personal dentro de la organización.
- Reconocer las debilidades del sistema de evaluación, valoración de cargos, escalas salariales y de los sistemas de recursos humanos.

c) **Monitoreo:** este proceso en la organización está íntimamente relacionado con la evaluación del desempeño, pues ésta va ligada al plan de desarrollo organizacional de la empresa; no sólo mide el rendimiento de personal, sino que también atiende las competencias a desarrollar de sus colaboradores. Los resultados de la evaluación

³⁸ Información suministrada por la Gerente de Recursos Humanos. Junio de 2006.

del desempeño son supervisados, ya que como se mencionó anteriormente, cada gerente evalúa su personal a cargo, los directores evalúan a los gerentes y las evaluaciones que éstos hicieron de su personal a cargo, y al comité ejecutivo lo evalúa el comité regional³⁹. Como parte del monitoreo, una vez que se obtienen los resultados, se comienza por establecer nuevos objetivos, premiar méritos, supervisar desempeño, modificar objetivos, implementar planes de desarrollo, entrenar y aconsejar, determinar nuevos logros, y verificar el aporte individual a los objetivos corporativos.

Análisis del macroproceso desarrollo de personal y su aporte a la estrategia organizacional

Los procesos de Desarrollo del personal están orientados al mejoramiento de las destrezas, habilidades y cualidades de las personas, para lograr aportes que tengan gran impacto y significado en la calidad y productividad de la organización objeto de estudio. Dentro de la capacitación, los programas de certificaciones y recertificaciones a nivel operativo, permiten a los operativos tener conocimientos suficientes para el cumplimiento de sus funciones y el mantenimiento de su seguridad. La evaluación del desempeño está ligada directamente a los programas de capacitación, pues evidencia las necesidades para orientar el plan de sucesión de los individuos que presenten un desempeño superior. Los programas de capacitación están articulados con el nivel de desempeño de los asociados, lo que permite tener una clara orientación sobre el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Estos procesos permiten al empleado tener claramente identificado el nivel de desempeño y los aportes que debe realizar para cumplir los objetivos de la empresa.

La División de recursos humanos de la organización aporta a la estrategia de la misma, desde este macroproceso, desde la definición, puesta en marcha y seguimiento al entrenamiento del personal de acuerdo a sus necesidades de capacitación y desarrollo, llevando a cabo actividades que permitan adquirir y/o afianzar los conocimientos y habilidades apropiados para el cumplimiento de las labores y dar respuesta a las proyecciones del plan de carrera que la organización tiene preparado para sus empleados más sobresalientes. Desde la evaluación del desempeño, la División aporta a la estrategia, en primer lugar, porque el gerente de recursos humanos participa en la sistematización y análisis de la información contenida en el *Individual Performance Review*, y en segundo lugar, la gerencia de seguridad industrial, capacitación y entrenamiento utiliza los resultados que se obtienen, con el fin de llevar a cabo actividades relacionadas con el mejoramiento del desempeño.

³⁹ *Ibíd*

Macroproceso relaciones con el empleado

El objetivo de este macroproceso es mantener las relaciones laborales entre el empleado y el empleador. En la organización objeto de estudio este macroproceso es administrado por la gerencia de relaciones laborales.

La organización tiene ampliamente estructurado un *programa de comunicación en cascada* (PCC), que facilita la difusión de todas las disposiciones establecidas por la corporación, la región y la filial colombiana, para que éstas sean conocidas por todos los empleados y así se orienten adecuadamente las relaciones laborales. Este programa de comunicación difunde toda la información considerada oficial e importante, de acuerdo al área involucrada, y viene desde la gerencia o algún miembro del comité ejecutivo, pasa a nivel staff y baja por toda la estructura de la organización, hasta las personas involucradas. Además de esto, se utilizan medios de comunicación masiva como boletines internos y video magazines, que hacen parte de una diversidad de programas en comunicación que buscan la participación activa de los trabajadores en todos los procesos internos de la compañía, reforzar los valores corporativos y reconocer el aporte de los trabajadores, aumentando el sentido de pertenencia⁴⁰.

Cuando la organización recibe información global sobre cómo va, ésta es transmitida para que el personal se informe sobre la situación, para esto se realizan reuniones de comunicación donde se reúne el personal *hourly* y se le informa sobre los resultados de manufactura del mes, la posición de la planta frente a otras, qué se espera de ellos y cuáles son los siguientes retos.

A nivel externo, la organización tiene una publicación institucional cuyo nombre es el mismo de la empresa, y es entregada a través de una red de distribución, para compartir información sobre productos y servicios, dar un reconocimiento a la labor de los asociados y distribuidores, y mantener informados a todos, sobre programas de mejoramiento que se llevan a cabo en el interior de la organización, entre otros.

Este macroproceso involucra los siguientes procesos; en la organización objeto de estudio se llevan a cabo de la siguiente manera:

- a) **Negociación colectiva y relación con el sindicato:** Aproximadamente el 40% de los trabajadores de la empresa están sindicalizados y se rigen bajo una Convención Colectiva de Trabajo que fue negociada entre la empresa y el Sintraincap⁴¹ (Sindicato nacional de trabajadores de la industria transformadora del caucho, plástico, polietileno, poliuretano, sintéticos, partes y derivados de estos pro-

⁴⁰ Coordinadora de servicios especiales de recursos humanos. Abril de 2006.

⁴¹ Informe social de la empresa estudiada. 2004.

cesos) concerniente al período 2005-2010. Para los empleados es muy gratificante que la empresa les permita tener una representación formal y establecer niveles de negociación satisfactorios, ya que esto legitima las disposiciones y decisiones concertadas, y permite que los empleados se identifiquen con los procesos realizados por la división de recursos humanos.

Mediante el sindicato, los trabajadores cada cuatro años presentan un pliego de peticiones a la empresa, que debe pasar por procesos de negociación abiertos y centrados en el futuro de la organización como fuente de empleo y progreso, y finalmente se consolida en la Convención Colectiva de Trabajo. Como parte esta se entrega un auxilio al sindicato con destinación al plan de desarrollo integral del sindicato, se otorgan permisos y viáticos para la participación de los representantes de los trabajadores en congresos y actividades sindicales a nivel nacional e internacional.

b) Cesación o ruptura laboral: la ruptura laboral en la organización se lleva a cabo de acuerdo con las disposiciones legales colombianas. Normalmente, la cesación laboral en la compañía se da por dos razones: la compañía no desea trabajar más con una persona o una persona ya no quiere trabajar más con la compañía.

La gerente de recursos humanos de la organización afirma que se cumple con la ley, e inclusive se va más allá de la ley, ya que hay trabajadores que están en diferentes categorías de indemnización, según la ley que los cobija en su momento, por lo cual se acuerda con las personas sobre lo que se debe hacer: que la compañía los despida o que sean ellos quienes renuncien. Por ejemplo, la organización tiene una cobertura en salud de seis meses después del retiro de la persona, que cubre al empleado y su familia⁴², lo cual ayuda a las personas a contar con este apoyo mínimo en salud, mientras encuentra otra oportunidad de empleo.

En la organización, la Convención Colectiva de Trabajo define los lineamientos para dar por terminado el contrato de trabajo con justa causa, por parte de la empresa y por parte del trabajador.

Terminación del contrato por justa causa⁴³

Se considera que el trabajador incurre en falta grave, y por lo tanto la empresa podrá dar por terminado unilateralmente su contrato de trabajo con justa causa, en cualquiera de los siguientes casos:

⁴² Información suministrada por la gerente de recursos humanos. Junio de 2006.

⁴³ Tomado del reglamento interno de trabajo. p. 76

1. Si el trabajador engañase a la empresa mediante la presentación de certificados falsos para su admisión o tendientes a obtener un provecho indebido.
2. Todo acto de violencia, injuria, malos tratos o grave indisciplina en que incurra el trabajador en sus labores, contra el patrono, los miembros de su familia, el personal directivo y los compañeros de trabajo.
3. Todo acto de violencia, injuria o malos tratos en que incurra el trabajador fuera de servicio, en contra del patrono, de los miembros de su familia o de sus representantes y socios, jefes de taller, vigilantes o celadores y demás compañeros de trabajo.
4. Todo daño material causado intencionalmente a los edificios, obras, maquinaria y materias primas, instrumentos y demás objetos relacionados con el trabajo y toda grave negligencia que ponga en peligro la seguridad de las personas o de las cosas.
5. Todo acto inmoral o delictuoso que el trabajador cometa en el taller, establecimiento o lugar de trabajo en el desempeño de sus labores.
6. Cualquier violación grave de las obligaciones y deberes generales o especiales, así como las prohibiciones que incumben al trabajador con los artículos 85, 84, y 85 del presente reglamento interno de trabajo y con los artículos 58 y 60 del código Sustantivo del Trabajo, o cualquier falta grave calificada como tal en pactos, convenciones colectivas, fallos arbitrales, contratos individuales o este reglamento.
7. La detención preventiva del trabajador por más de treinta (30) días, a menos que posteriormente sea absuelto, o el arresto correccional que exceda de ocho (8) días, o aún por un tiempo menor, cuando la causa de la sanción sea suficiente por sí misma para justificar la extinción del contrato. Para el personal beneficiado por pacto o convención colectiva, fallos arbitrales, se aplicará lo establecido en ellos.
8. El que el trabajador rebele los secretos técnicos o comerciales o dé a conocer asuntos de carácter reservado, con perjuicio de la empresa.
9. El deficiente rendimiento en el trabajo en relación con la capacidad del trabajador y con el rendimiento promedio en labores análogas, cuando no se corrija en un plazo razonable a pesar del requerimiento del patrono.
10. La sistemática inejecución, sin razones válidas, por parte del trabajador, de las obligaciones convencionales o legales.

11. Todo vicio del trabajador que perturbe la disciplina del establecimiento.
12. la renuncia sistemática del trabajador a aceptar medidas preventivas, profilácticas o curativas, prescritas por el médico de la empresa o por las autoridades para evitar enfermedades o accidentes.
13. La ineptitud del trabajador para realizar la labor encomendada.
14. La enfermedad contagiosa o crónica del trabajador, que no tenga carácter de profesional, así como cualquier otra enfermedad o lesión que lo incapacite para el trabajo, cuya curación no haya sido posible durante ciento ochenta (180) días. El despido por esta causa no podrá efectuarse, si no al vencimiento de dicho lapso y no exime a la empresa de las prestaciones e indemnizaciones legales y convencionales derivadas de la enfermedad.
15. El retardo injustificado en las horas de entrada al trabajo, en la mañana o en la tarde o en el turno correspondiente sin excusa suficiente, cuando cause perjuicio grave a la empresa, aún por primera vez.
16. La falta total del trabajador al trabajo en la mañana, o en la tarde, o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente cuando no cause perjuicio de consideración a la empresa por tercera vez.
17. Las omisiones o negligencias en el cumplimiento de los deberes contractuales, que den lugar a cuatro o más llamadas de atención, con base en informaciones concretas de la falta cometida.
18. Si el trabajador incurre por tercera vez dentro del mismo año, que se encontrara desde la fecha de la primera falta en incumplimiento de cualquiera de las demás obligaciones contractuales o reglamentarias a su cargo.
19. Si el trabajador faltare al trabajo, sin permiso del jefe respectivo, por lapso mayor de dos (2) días, salvo en los casos expresamente exceptuados en la ley, lo cual será considerado como abandono del puesto.
20. Si el trabajador cometiere robo o hurto comprobados o ejecutare otros actos contra la moral o que demuestre falta de probidad y honradez.

Son justas causas para que el trabajador de por terminado unilateralmente el contrato de trabajo, las siguientes:

1. Haber sufrido engaño por parte del patrono, respecto a las condiciones de trabajo.
2. Todo acto o violencia, malos tratos o amenazas graves inferidas por el patrono contra el trabajador o los miembros de su familia

- dentro o fuera del servicio, por los parientes representantes o dependientes del patrono con el consentimiento o la tolerancia de éste.
3. Cualquier acto del patrono o de sus representantes, que induzca al trabajador a cometer un acto ilícito o contrario a sus convicciones políticas o religiosas.
 4. Todas las circunstancias que el trabajador no pueda prever al celebrar el contrato y que pongan en peligro su seguridad o su salud, y que el patrono no se percate a modificar.
 5. Todo perjuicio causado maliciosamente por el patrono al trabajador en la prestación del servicio.
 6. El incumplimiento sistemático sin razones válidas por parte del patrono, de sus obligaciones legales o convencionales.
 7. La exigencia del patrono sin razones válidas, de la prestación de un servicio distinto, de sus obligaciones legales o convencionales.
 8. La exigencia del patrono, sin razones válidas, de la prestación de un servicio distinto o en lugares diversos de aquel para el cual se le contrato.
 9. Cualquier violación grave de las obligaciones o prohibiciones que incumben al patrono de acuerdo con los artículos 57 y 59 de Código Sustantivo del Trabajo, o cualquier falta grave calificada como tal en pactos o convenciones colectivas, fallos arbitrales, contratos individuales o reglamentos.

Análisis del macroproceso relaciones con el empleado y su aporte a la estrategia organizacional

Buscando un mejor ambiente laboral y de las condiciones para el desarrollo de las relaciones laborales, la división de recursos humanos, con su gerente, participa en los procesos de negociación con el sindicato. También se encarga de llevar a cabo las actividades relacionadas con la ruptura laboral, procurando que el proceso perjudique lo menos posible a las partes de la relación laboral.

La representación formal que les otorga el sindicato a los empleados, legitima las disposiciones que se negocian y hace mayor el reconocimiento e identificación de los empleados con algunos procesos realizados por la división de recursos humanos, entre los que se encuentran la contratación, las compensaciones, la ruptura laboral, la higiene y seguridad industrial, la capacitación y el entrenamiento, entre otros, todo esto debido a que los empleados aceptan las disposiciones que se dictan al respecto y son fuente de motivación para cumplir los objetivos de sus cargos.

La división de recursos humanos aporta a la estrategia de la organización desde este Macroproceso, porque es la encargada de administrar los programas que se llevan a cabo para el mantenimiento y mejoramiento de los procesos vinculados las relaciones entre los empleados y el mantenimiento del buen ambiente en éstas, lo que representa un aspecto importante para la organización, pues manifiesta su interés en el bienestar de las personas, en los procesos de negociación con el sindicato y la construcción de un mejor ambiente para desempeñar las labores. Además, esta División es la encargada de llevar a cabo procesos de ruptura que minimicen los efectos negativos del rompimiento de la relación empleado-empresa, perjudicando en la menor medida posible a ambas partes.

A MANERA DE CONCLUSIÓN

- Una transformación en la estructura de la organización, puede conllevar a procesos de cambio organizacional exitosos y efectivos, pues en el estudio de caso se deja en evidencia cómo privilegiar el área encargada de la gestión humana en la organización, colocándola al nivel jerárquico de otras áreas, puede influenciar positivamente a la compañía como un todo, pues desde allí, el área, puede aportar más efectivamente a los procesos estratégicos de la organización, dejando de ser sólo un área funcional y operativa, y pasando a ser un área estratégica que trabaja, aboga y se preocupa por las personas, que son las que contribuyen a alcanzar los logros de la organización.
- El estilo de liderazgo de la persona que se encuentra a cargo del área de gestión humana, influye directamente en la forma en que se estimula a otros en la realización de sus funciones y en el nivel de efectividad del área y la organización como un todo. Además, éste dilucida la importancia que tienen las personas y su comportamiento, e incide en la eficiencia de los procesos que se desarrollen con los demás.
- La organización objeto de estudio cuenta con procesos de gestión humana cuya orientación es sistemática y se encuentran formalmente establecidos por escrito. Esta sistematización facilita efectuar seguimiento y control a las actividades que se realizan y así dar cuenta del desarrollo que logran los procesos de gestión humana, sus resultados y su impacto en la administración general del negocio, y sobre todo su aporte a la estrategia de la organización y la manera en que contribuyen al cambio organizacional.
- Las estrategias generales de la empresa objeto de estudio, son definidas desde la casa matriz, como parte de un plan estratégico global, que es transmitido a las direcciones regionales y filiales, como

parte de un sistema de comunicación en cascada. El sistema de administración de objetivos en cascada, que se utiliza en esta organización, aunque si bien puede limitar el aporte que cada filial hace a la definición de los objetivos corporativos, permite que éstos sean transmitidos claramente a través de cada uno de los niveles organizacionales (corporación - región - filiales por país), al igual que las políticas y planes corporativos y regionales, para que sean convertidos en políticas y planes de filiales, que en conjunto contribuyan a los lineamientos corporativos. La división de recursos humanos de la organización facilita a este tipo de comunicación corporativa, desde el Macroproceso de Relaciones con los empleados, pues a través de diferentes estrategias de comunicación y el uso del sistema en cascada, informa al personal sobre la situación actual de la empresa, lo que se espera de cada uno y a dónde se quiere llegar. Las estrategias particulares establecidas por la empresa objeto de estudio para dar cumplimiento a los objetivos corporativos, se encuentran orientadas a la calidad del producto, la seguridad de las personas y el servicio al cliente.

- Con la definición y delimitación de los Macroprocesos de gestión humana en la organización estudiada, evidencia la articulación existente entre los procesos y el cumplimiento de los objetivos organizacionales, a través de orientaciones estratégicas de la compañía que se inician desde las personas que la conforman. En el análisis y descripción presentando se descubre cómo cada proceso que se lleva a cabo por la División de recursos humanos, soporta el cumplimiento de los objetivos de la organización, y logra una identificación de los empleados con las estrategias definidas por la compañía para el cumplimiento de los objetivos regionales y de la corporación.
- La administración estratégica involucra aspectos relacionados con la gestión humana, en el caso de estudio, pues los asociados de la organización (de nivel operativo y nivel administrativo) desempeñan sus funciones y roles, considerando los objetivos globales y siguiendo los lineamientos corporativos establecidos. Los objetivos específicos de cada cargo son definidos y revisados por el jefe de área, y son la guía de los empleados, pues éste les muestra cómo se valoran sus aportes de acuerdo con los objetivos particulares previamente concertados.
- La División de recursos humanos de esta organización está al mismo nivel de las demás gerencias, y tiene el mismo nivel de participación en comités y reuniones, pues es considerada un área clave para el desarrollo de la organización. Esta división define las prioridades en la organización, respecto a la administración del personal, con-

siderando los detalles para que cada uno de sus procesos impulse y afiance las políticas y los lineamientos corporativos, y logrando un gran nivel de integración con éstos. Lo último permite que los aspectos relacionados con el personal de la organización no sólo se consideren una eventualidad, sino que sea un hilo conductor con la estrategia de la organización, sin desconocer que esta a veces resuelve asuntos prioritarios que son operativos. Con ésta organización se reitera que las tareas operativas y del quehacer diario no son la labor permanente del área de gestión humana, sino que va más allá y se ocupa de aspectos estratégicos de la organización.

- Para la organización objeto de estudio, la división de recursos humanos se ha convertido en un socio estratégico, con el desarrollo de procesos relacionados con el personal, ajustados a los lineamientos y políticas de la organización y la legislación colombiana. Esta división ha logrado que los empleados se identifiquen con las funciones que desempeñan y permite que realicen un aporte significativo al logro de los objetivos de la organización.