



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

**ASOCIACIONES ENTRE LA PRÁCTICA DE FORMACIÓN Y EL DESEMPEÑO
ORGANIZACIONAL**

**UN ESTUDIO DE CASO EN EMPRESAS MANUFACTURERAS MEDIANAS Y
GRANDES DEL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ.**

Carlos Orlando Parra Penagos

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas, Maestría en Administración
Bogotá, Colombia

2011

**ASOCIACIONES ENTRE LA PRÁCTICA DE FORMACIÓN Y EL DESEMPEÑO
ORGANIZACIONAL**

**UN ESTUDIO DE CASO EN EMPRESAS MANUFACTURERAS MEDIANAS Y
GRANDES DEL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ.**

Carlos Orlando Parra Penagos

Tesis presentada como requisito parcial para optar al título de:

Magister en Administración

Director:

Ph.D. Gregorio Calderón Hernández

Línea de Investigación:

Recursos Humanos

Grupo de Investigación:

Management

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ciencias Económicas, Maestría en Administración

Bogotá, Colombia

2011

Dedicatoria

A mis padres Rosendo y Cecilia, mi hermano Germán, mi esposa Yeni y mi hijo Ángel Nicolás.

Los cuales siempre tendré y llevare en el alma. Un pequeño detalle, con un esfuerzo tan grande, para las personas más importantes en mi vida.

Agradecimientos

Deseo dar gracias a quienes de una u otra forma fueron parte fundamental en este proyecto y deseo manifestar mi aprecio, respeto y cariño:

A Dios, por la sabiduría y guía que me dio

A Cecilia Penagos Cubides, mi madre, por su amor y compañía

A Yeni Ante, mi esposa, por su invaluable colaboración en este proceso.

A Germán Gabriel Parra Penagos, mi hermano, por su ayuda en los momentos requeridos.

A Gregorio Calderón Hernández, mi director, por su apoyo y amistad

A Josue Gustavo Rojas Saenz, mi profesor de la UPTC, por sus consejos y aporte en el acercamiento con el sector empresarial

Resumen

El presente trabajo apunta al objetivo de establecer la asociación entre la práctica de formación y el desempeño de las empresas manufactureras medianas y grandes del departamento de Boyacá. Para lo cual, es abordado desde la perspectiva estratégica en la Gestión Humana y explicado desde la teoría de recursos y capacidades, para tal fin, se abordó teóricamente la asociación entre la práctica de formación y desempeño organizacional y se contrastó empíricamente en seis empresas manufactureras medianas y grandes del departamento de Boyacá, utilizando una metodología cualitativa aplicando entrevistas a profundidad a los gerentes de talento humano. Se concluyó, que desde lo teórico se ha encontrado una fuerte asociación entre estas dimensiones y desde lo empírico se constató que la asociación depende del enfoque estratégico de la formación dentro de las organizaciones.

Palabras clave: Formación, Desempeño Organizacional, Enfoque Administrativo, Enfoque Consultivo, Enfoque Estratégico.

Abstract

This work addresses the objective of establishing the association between the practice of training and performance of medium and big manufacturing firms in the department of Boyacá. For which it is approached from a strategic perspective in the Human Resources Management and explained from the theory of resources and capabilities, to that end, theoretically addressed the association between the practice of training and organizational performance was contrasted empirically in six medium and big manufacturing firms in the department of Boyacá, using a qualitative methodology using in-depth interviews with human resources managers. It was concluded that from the

theoretical, has found a strong association between these dimensions and since it is empirically found that the relationship depends on the strategic focus to training within organizations.

Keywords: Training, Organizational Performance, Administrative Focus, Consultative Focus, Strategic Focus.

Contenido

Resumen	V
Lista de figuras	VIII
Lista de tablas	IX
Introducción	11
1. Marco Teórico	13
1.1 La formación como desarrollo del capital humano.....	13
1.2 La formación como fuente de ventaja competitiva	14
1.3 Asociación formación y desempeño organizacional: propuesta teórica	16
2. Diseño Metodológico	22
3. Formación y Desempeño.....	25
3.1 Caracterización de la práctica de formación en las empresas estudiadas.....	25
3.1.1 Misión y objetivos organizacionales.....	26
3.1.2 Alta gerencia.....	27
3.1.3 Entorno	28
3.1.4 Planes y políticas de desarrollo de recursos humanos	29
3.1.5 Gerencia de línea	31
3.1.6 HRM (Gestión Humana).....	33
3.1.7 Formador	34
3.1.8 Cultura	35
3.1.9 Evaluación	37
3.2 Asociación entre formación y desempeño organizacional	38
3.2.1 Enfoque administrativo vs eficiencia	40
3.2.2 Enfoque consultivo vs eficacia	41
3.2.3 Enfoque estratégico vs capacidades	43
4. Conclusiones	47
A. Anexo: Información de las empresas estudiadas	51

Lista de figuras

	Pág.
Figura 2-1: Fases en el proceso investigativo	20
Figura 3-1: Resultados por empresas de la caracterización de la formación.....	21
Figura 3-2: Conceptualización de la formación como fuente de ventaja competitiva sostenida y el desempeño.....	32
Figura 3-3: Formación y desempeño organizacional.....	37

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1-1: Caracterización de la Formación.....	15
Tabla 1-2: Asociación entre Formación y Desempeño.....	16
Tabla 3-1: Resultados de la Asociación de la Formación y el Desempeño Organizacional.....	33

Introducción

Desde una mirada estratégica, la gestión humana aporta a los logros y al desarrollo de las competencias organizacionales; específicamente las prácticas de gestión humana son consideradas procesos desarrollados en las organizaciones para alinear la dirección empresarial con los objetivos e influyendo simultáneamente en el comportamiento de las personas (Ulrich y Lake, 1992, citado en Calderón y Alvarez, 2006). En la década del 80 las prácticas de gestión humana cambiaron de una forma funcionalista, reduccionista y estructuralista a una perspectiva estratégica (Devanna, Fombrun y Tichy, 1981; Miles y Snow, 1984; Ulrich, 1997). La perspectiva estratégica permite entender la relación e importancia entre las prácticas de gestión humana y el desempeño organizacional (Arthur, 1992; Lado y Wilson, 1994; Wright, McMahan y McWilliams, 1994).

Existe un conjunto de prácticas de recursos humanos como de alto rendimiento, las cuales mejoran los conocimientos, habilidades, motivación y retención de empleados (Arthur, 1992; Huselid, 1995; Delaney y Huselid, 1996; Ichniowski, Shaw y Prensushi, 1997). Son múltiples estas prácticas referenciadas por los investigadores, desde tres planteadas por Berg (1999) hasta Bayo y Merino (2002) quienes utilizaron 17; lo anterior refleja que no hay unanimidad en cuanto al número de prácticas utilizadas en gestión humana, aunque la gran mayoría convergen en cinco fundamentales: selección, formación, planes de carrera, compensación y evaluación de desempeño (Ulrich, 1997; Pfeffer, 1998; Calderón, Montes y Tobon, 2004). La práctica de formación es una de las más estudiadas y desde la teoría de recursos y capacidades, es considerada una fuente capaz de convertir el recurso humano en ventaja competitiva para la organización (Barney, 1991; Lado y Wilson, 1994; Barney y Wright, 1998).

De otra parte, las investigaciones desarrolladas en Colombia acerca de gestión humana son escasas, mas cuando se aborda desde la perspectiva estratégica pues en el país

predomina un enfoque funcionalista (Calderón, Alvarez y Naranjo, 2006). En Boyacá no se encontraron estudios que evidencien una relación entre las prácticas de gestión Humana y el desempeño de las organizaciones, aun menos lo relacionado con la formación; el divorcio de cooperación entre academia y empresa refleja la anterior situación, lo cual conlleva a la ausencia de trabajos e investigaciones evidenciadas en el tema de la gestión humana.

La verificación de la existencia de una relación teórica y la ausencia de estudios empíricos fundamenta el tipo de estudio y el interrogante base de la investigación ¿Qué asociación existe entre la práctica de formación y el desempeño de las empresas manufactureras medianas y grandes del departamento de Boyacá?

Desde lo teórico la investigación trata de explicar, en primer lugar, la formación como desarrollo del capital humano, para comprender también la formación como fuente de ventaja competitiva, posteriormente se analizan las dimensiones del desempeño organizacional, y por último se trata de construir la asociación entre formación y desempeño organizacional. La formación se caracterizó a partir de McCracken y Wallace (2000b) asumiendo las siguientes características: misión y objetivos organizacionales, alta gerencia, entorno, planes y políticas de HRD (Formación), gerencia de línea, HRM (Gestión Humana), formador, cultura y evaluación.

Por último, se estableció empíricamente la asociación entre la práctica de formación y el desempeño en las empresas estudiadas, mediante entrevistas a profundidad realizadas en seis empresas manufactureras medianas y grandes del Departamento de Boyacá. La investigación concluye que la asociación depende del enfoque estratégico de la formación dentro de las organizaciones.

1. Marco Teórico

1.1 La formación como desarrollo del capital humano.

La formación, como práctica de gestión humana, es definida por McCracken y Wallace (2000b, 288) “como la creación de una cultura de aprendizaje, en la cual una serie de capacitación, desarrollo y estrategias de aprendizaje a la vez, responden a la estrategia organizacional y también ayudan a dar forma e influir en ella”. Se pueden establecer tres estadios de la práctica de formación: en primer lugar el entrenamiento, propio para el desarrollo de habilidades concretas, como es el caso del mejoramiento de procesos operativos, competencias técnicas y desarrollo de la polivalencia (Sims, 1994; Calderón et al., 2004); en segundo lugar la capacitación, que permite desarrollar destrezas de los empleados que apuntan al desempeño superior como por ejemplo competencias inter e intrapersonales, innovación, lealtad, actitud laboral y habilidades no gerenciales (Sheppeck y Militello, 2000; Calderón y Alvarez, 2007); en tercer lugar el desarrollo, prepara la persona a futuro en competencias sociales, humanas y técnicas reflejado en calidad de vida laboral, participación, motivación, clima laboral y liderazgo (Calderón, 2003; Calderón y Alvarez, 2006).

La formación, como generadora de capital humano, permite desarrollar habilidades dirigidas al trabajo en equipo, más allá de habilidades técnicas caracterizándose por formar personas: comprometidas con una visión compartida, polivalentes, con dominio de lo técnico y de lo tecnológico, con capacidad de adaptación, capaz de comprender el por qué de las cosas; con manejo de los elementos constitutivos de problemas de su entorno; ser integral con sentido ético y disposición al cambio, el rompimiento de paradigmas (Ehrlich, 1994; Rodríguez, 1999; Calderón, 2002).

Se considera también desde el capital humano, que las personas son las únicas que pueden realizar apropiación del conocimiento, integrando la capacidad intelectual con los sistemas, las estructuras, los procedimientos y la estrategia (Bontis, Crossan y Hulland, 2002). Es de anotar que la formación inicialmente estuvo encaminada solo a la preparación para el cumplimiento de sus funciones, hoy la visión se amplía a temas tan diversos y variados como la flexibilidad y enriquecimiento en el trabajo, círculos de calidad y habilidades participativas, como también la comunicación, la cultura, el liderazgo y el diseño del trabajo (Wright y McMahan, 1992; Brewster, 1999; Wright, Dunford y Snell, 2001).

1.2 La formación como fuente de ventaja competitiva

La teoría de recursos y capacidades analiza la empresa desde sus resultados, a partir de sus capacidades y los recursos que poseen y controlan, como ventaja competitiva a largo plazo (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991). Barney (1991) plantea los supuestos de la teoría de recursos y capacidades a partir de la heterogeneidad e inmovilidad relativa de los recursos, sobre el cumplimiento de cuatro condiciones: valiosos y escasos, imperfectamente imitables y no sustituibles, dirigidos a la sostenibilidad. Estas condiciones bajo características propias y diferenciables están implícitas en el recurso humano. Esta fundamentación de los recursos como fuente de ventaja competitiva está en cómo se coordinan e interrelacionan los factores productivos que controla, es decir sus capacidades las cuales, son conceptualizadas por Wernerfelt (1984) como el equilibrio entre las oportunidades y la mediación de recursos desarrollados dentro de la organización; mientras que los recursos pueden ser tangibles e intangibles, las capacidades son intangibles dependientes de las rutinas organizacionales (Prahalad y Hamel, 1990; Amit y Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993).

Desde la teoría de recursos y capacidades se considera al recurso humano como generador de ventaja competitiva sostenible, en cuanto desarrolla competencias distintivas para la firma convirtiéndose en activos estratégicos (Lado y Wilson, 1994; Kamoche, 1996; Mueller, 1996; Barney y Wright, 1998; Boxall, 1999). La práctica de

formación facilita que los recursos generados desde las personas adquieran las características de valiosos (competentes que agregan valor), escasos (su formación y competencia los diferencia de los recursos que se encuentran en el mercado laboral), difíciles de imitar o copiar (para lograr el nivel de desarrollo la competencia deberá invertir tiempo y recursos que los convierte en ventaja sostenible a través del tiempo) e intransferible (cuando gestión humana invierte en la retención de capital humano) (Wright et als., 1994); en este contexto el aprendizaje colectivo basado en conocimiento como competencia esencial provee la base para el crecimiento de la firma (Prahalad y Hamel, 1990; Cappelli y Crocker-Hefter, 1996; Sanz y Sabater, 2002).

Es así que las organizaciones que cuentan con personas de un alto nivel en habilidades cognitivas, tendrán un gran recurso valioso; (Lado y Wilson, 1994; Becker y Gerhart, 1996; Huselid, Jackson y Schuler, 1997); este recurso a su vez será escaso si se logra una combinación de habilidades, experiencia e interacción con capacidades dentro de la organización lo cual los hace difícil de ser reemplazados. La generación de valor está en la forma como los empleados hacen y piensan el trabajo y también en la capacidad para aprovechar las oportunidades y disminuir amenazas para obtener beneficios (Ulrich, 1998; Sanz y Sabater, 2002).

Por último, para imitar un recurso se debe identificar y reproducir exactamente (Dierickx y Cool, 1989; Barney, 1991; Mahoney y Pandian, 1992; Peteraf, 1993). Existen factores que impiden generar recursos imitables: condición histórica única, ambigüedad causal, complejidad social (Barney, 1991) y protección legal (Sanz y Sabater, 2002). En este orden de ideas, los recursos humanos cumplen con estos factores: porque generar una cultura y unas capacidades necesita invertir tiempo y dinero (Wright et als., 1994) y porque para lograr recursos imperfectamente imitables se debe contar con mecanismos idiosincrásicos estableciendo ambigüedad causal, donde los competidores generan la duda de lo que realmente determina la ventaja competitiva (Reed y DeFillippi, 1990; Snell, Youndt y Wright, 1996, citado en Calderón, 2006). En esencia, los recursos humanos pueden ser sustituidos por otros recursos solamente cuando cumplan con las condiciones de valiosos, escasos, imperfectamente imitables y no sustituibles (Wright et als., 1994; Sanz y Sabater, 2002).

Por estas razones la práctica de formación es una de las más estudiadas desde la teoría de recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1995; Barney, 2001) y es considerada una fuente capaz de convertir el recurso humano en ventaja competitiva para la organización, por medio de la coordinación e interrelación de sus capacidades (Barney, 1991; Lado y Wilson, 1994; Barney y Wright, 1998).

1.3 Asociación formación y desempeño organizacional: propuesta teórica.

Con el fin de facilitar la contrastación empírica se decidió construir una propuesta teórica que integra la formación y el desempeño de las organizaciones; para ello se asume el modelo de formación de McCracken y Wallace (2000b), O'Donnell y Garavan (1997) y Garavan, 1991 (citado en McCracken y Wallace, 2000b) y los esquemas utilizados por Bontis et als. (2002), Suñe (2004) y Castillo (2006), cuyas características se describen a continuación, por último se integran estos elementos en la propuesta teórica mencionada.

McCracken y Wallace (2000b) al presentar una redefinición de formación estratégica con base en las nueve características propuestas por Garavan, evidencian tres enfoques conceptuales de caracterización de formación:

- Enfoque administrativo: La organización estratégicamente es inmadura en términos de formación, además de no tener una cultura de aprendizaje. Su implementación es para un fin específico, reactiva; por lo tanto están más orientados a la eficiencia.
- Enfoque consultivo: La organización estratégicamente está comenzando a desarrollar una madurez en términos de formación y un comienzo de cultura de aprendizaje. Su implementación es sistemática, complementando su orientación a la eficacia.
- Enfoque Estratégico: La organización estratégicamente es madura en términos de formación, con una fuerte cultura de aprendizaje. Su implementación es proactiva, dirigido a la efectividad y las capacidades.

Cada enfoque desde la perspectiva estratégica se explicita en la tabla 1-1 con características propias:

Tabla 1-1: Caracterización de la Formación.

		ENFOQUE		
		ADMINISTRATIVO	CONSULTIVO	ESTRATEGICO
C A R A C T E R I S T I C A S	MISION Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	Ad hoc	Sistémico	Proactivo
	ALTA GERENCIA	Autoriza	Apoyo	Participación activa
	ENTORNO	Micro	Micro y macro	Análisis completo en términos de Formación
	PLANES Y POLITICAS DE HRD (Formacion)	Empírico	Operacional	Integración estratégica
	GERENCIA DE LINEA	Estructural	Participación	Asociaciones estratégicas
	HRM (Gestión Humana)	Técnico	Asesores	Socios estratégicos
	FORMADOR	Operativo	Consultor	Facilitador de Cambio
	CULTURA	Reactiva	Proceso de aprendizaje	Principios y valores corporativos
	EVALUACION	Funcional	Resultados	Costo-efectividad

Fuente: Adaptado de McCracken y Wallace (2000b, 287)

Las características planteadas en la tabla 1-1 se conceptualizan desde la perspectiva estratégica a partir de McCracken y Wallace (2000b): en primer lugar, un papel proactivo por parte de la formación como socio estratégico a la hora de influir y dar forma en la **misión y los objetivos organizacionales**, tanto en la formulación como en la implementación de la estrategia, yendo más allá de una mera funcionalidad y de un cumplimiento de metas; en segundo lugar, es importante el papel activo por parte de la **alta gerencia** con liderazgo dentro del proceso de formación, ya que es clave en los stakeholders para el desarrollo de un pensamiento estratégico; en tercer lugar, análisis completo del **entorno** no solo del negocio si no también en términos de formación, determinado por un involucramiento no solo de profesionales de gestión humana sino de todos los ejecutivos a través de procesos continuos; en cuarto lugar, debe existir una integración de los **planes y políticas de formación** en la política del negocio con una importancia estratégica, además de reaccionar también debe influir en las decisiones del mismo; en quinto lugar, compromiso y participación que redundan en asociaciones

estratégicas de la **gerencia de línea** en términos de formación con capacidad de integrar recursos humanos y estrategias de negocio; en sexto lugar, **gestión humana** desde la formación como socio estratégico por medio de complementariedad y asociaciones en sus actividades en formación como componente fundamental, en séptimo lugar, un rol del **formador** mas allá del papel de consultor o capacitador, sino como un agente facilitador de cambio capaz de innovar y liderar cambios organizacionales, en octavo lugar, reconocimiento de una **cultura** con base en principios y valores corporativos, hacia un rol de retroalimentación de desarrollo, mejora, influencia y cambio en la cultura encadenado a la estrategia; en último lugar una **evaluación** de la formación no solo con fines funcionales, aunque tampoco en aras de una relación costo beneficio solamente, si no más allá, en términos de costo-efectividad.

Diferentes investigaciones han tenido en cuenta estas nueve características entre las cuales se destacan por su aplicación y contribución en gestión humana McCracken y Wallace (2000a), Kostopulos y Rocco (2008), Lervik, Hennestad, Amdam, Lunnan y Nilsen (2005), Garavan (2007), Šiugzdiniene (2008), Tseng y McLean (2008), y Wang, Hutchins y Garavan (2009).

Por su parte, el desempeño de las organizaciones puede ser considerado desde tres orientaciones: la eficacia entendida como el alcance de los logros propuestos, la eficiencia al aprovechar los recursos limitados con los que cuentan para su cumplimiento y por último las capacidades propias para la transformación de los mismos (Bontis et als., 2002; Suñe, 2004).

A partir del trabajo de Castillo (2006) la presente investigación converge el desempeño organizacional en tres dimensiones. En primer lugar la dimensión productiva por medio de la cual, las personas desde la formación gracias a los conocimientos y polivalencia aportan al desarrollo de la innovación tanto de procesos como de productos (Gumbau, 1998); su eficiencia es determinada por programas de reducción de costos en la medida que mejor se utiliza el capital y el trabajo (Gupta y Govindarajan, 1984); su eficacia encaminada al logro de la calidad en procesos y productos como principal interés de los stakeholders, en este caso los clientes; y la capacidad a generar será la innovación fundamentada en el conocimiento dentro de un proceso donde se adquiere, se procesa y

se transfiere (Hauschild, 1994 y Escorsa y Maspons, 2001, citados en Bueno y Morcillo, 2003).

En segundo lugar una dimensión de estructura organizacional caracterizada por la formalización, la heterogeneidad, la variedad de visiones coexistentes y la toma de decisiones de un proceso rápida y ágil ante los cambios del entorno (Teece, Pisano y Shuen, 1997); su eficiencia reflejado en el diseño organizacional por la gestión colectiva de un conjunto de elementos fundamentados en sistemas de coordinación y control (Jensen y Meckling, 1995; Perdomo, 2003); su eficacia orientada al logro y alcance de los objetivos como indicador de gestión para medir su desempeño; y una capacidad de adaptación con mayor poder y autonomía a los empleados, que propicie la flexibilidad del trabajador al logro en un entorno cambiante (Grant, 1991).

Y en tercer lugar la dimensión humana que lleva el comportamiento de los recursos humanos desde lo técnico e individual hasta lo estratégico y organizacional, a través del desarrollo de las personas que redundará efectivamente en los recursos productivos y estructurales de la empresa gracias al liderazgo como capacidad generadora de ventaja competitiva (Volberda, 1998; Castillo, 2006); su eficiencia en términos del mejoramiento de habilidades técnicas las cuales, se refiere al conocimiento o competencias respecto de una materia o tema determinado (Parra, 2005); su eficacia gracias a solidas relaciones interpersonales fruto de la confianza y compromiso, percibido como identidad (Parra, 2005); y la capacidad de liderazgo al alcanzar el desarrollo de respuestas flexibles por parte de las empresas, dados por las actitudes proactivas, la automotivación y la iniciativa a nivel individual como de equipo (Cortes, 1999; Kara, Kayis y O'Kane, 2002) considerando los logros en habilidades técnicas, identidad y liderazgo. Las anteriores dimensiones (productiva, estructura y humana) han sido utilizadas en diferentes investigaciones entre las que se destacan las realizadas por: Volberda (1996), Volberda (1998), Volberda y Rutges (1999), Wielemaker, Elfring y Volberda (2000) y en Colombia aplicado en el trabajo de Castillo (2006).

A partir de la conceptualización de desempeño organizacional y del enfoque estratégico de la formación se construyen tres asociaciones en la tabla 1-2, caracterizadas en la dimensión productiva, estructura y humana.

Tabla 1-2: Asociación entre Formación y Desempeño

FORMACION		DESEMPEÑO			
ENFOQUE	TIPO	DIMENSIONES			ORIENTACION
		PRODUCTIVA	ESTRUCTURA	HUMANA	
ADMINISTRATIVO	ENTRENAMIENTO	COSTOS	DISEÑO ORGANIZACIONAL	HABILIDADES TECNICAS	EFICIENCIA
CONSULTIVO	CAPACITACION	CALIDAD	OBJETIVOS	IDENTIDAD	EFICACIA
ESTRATEGICO	DESARROLLO	INNOVACION	ADAPTABILIDAD	LIDERAZGO	CAPACIDADES

Fuente: Autor basado en Volberda (1998); McCracken y Wallace (2000b); Bontis et als (2002) y Castillo (2006)

La eficiencia es la primera orientación en el desempeño organizacional la cual, se podría considerar asociada con el enfoque administrativo de la formación por su concentración en costos, diseño organizacional y priorización de habilidades técnicas de los empleados generadas a partir del entrenamiento (Calderón y Alvarez, 2006). La eficacia es la segunda orientación en el desempeño organizacional la cual, dentro de la caracterización de la formación encaja en el enfoque consultivo; lo anterior se evidencia por el énfasis en la calidad, el logro de objetivos y la identidad de los empleados generada mediante procesos de capacitación; es así como la formación contribuye a la gestión de la relación laboral, e influye en el desempeño organizacional por medio de sistemas directos mejorando la calidad y las habilidades, siendo de gran importancia debido a los retos hoy en día de las organizaciones (Morley y Garavan, 1995; Rodriguez, 1999; Harel y Tzafir, citado en Calvo, 2007).

Las capacidades es la tercera orientación en el desempeño organizacional la cual, dentro de la caracterización de la formación encaja en el enfoque estratégico; lo anterior se evidencia en la importancia dada a la innovación, la adaptabilidad y el liderazgo de los empleados; este último generado mediante procesos de desarrollo (Venkatraman y Ramanujam, 1987; Castillo, 2006).

Es claro que cuanto más se desarrolla la planificación, las técnicas y la orientación al futuro de la formación, mejores son los resultados organizativos (Barba, Aragon y Sanz, 2007). Por lo tanto, ventaja competitiva se logra cuando en los procesos productivos el recurso humano agrega valor, a través de un personal de calidad al dirigir las habilidades y el conocimiento por medio de la coordinación de sus actividades (Huselid et als., 1997).

Por tal razón, la práctica de formación es una fuente de ventaja competitiva, que permite lograr que el recurso humano genere valor a través del aprovechamiento de las capacidades, y por consiguiente incrementando positiva y significativamente el desempeño de la organización (Bontis et als., 2002; Suñe, 2004).

2. Diseño Metodológico

Dadas las características del problema de investigación y el objetivo propuesto se optó por un enfoque cualitativo, fundamentado en la técnica de la entrevista a profundidad. La investigación comenzó con una revisión de estudios que permitió tener una base teórica la cual tuvo como finalidad desde la perspectiva estratégica de la gestión humana, conceptualizar y abordar a partir de la teoría de recursos y capacidades, la asociación entre la práctica de formación y el desempeño organizacional.

Una vez construida la propuesta teórica se procedió al diseño del instrumento, el cual quedó constituido por ocho preguntas que apuntan a: caracterizar la formación de las empresas estudiadas y a establecer la asociación entre la formación y el desempeño. En el primer aspecto se indagó sobre la concepción de formación, la existencia y foco de las políticas y los planes de formación, el papel de la gerencia, la relación con la cultura organizacional; en el segundo aspecto se averiguó sobre el impacto de la formación sobre aspectos productivos, estructurales y humanos de la organización.

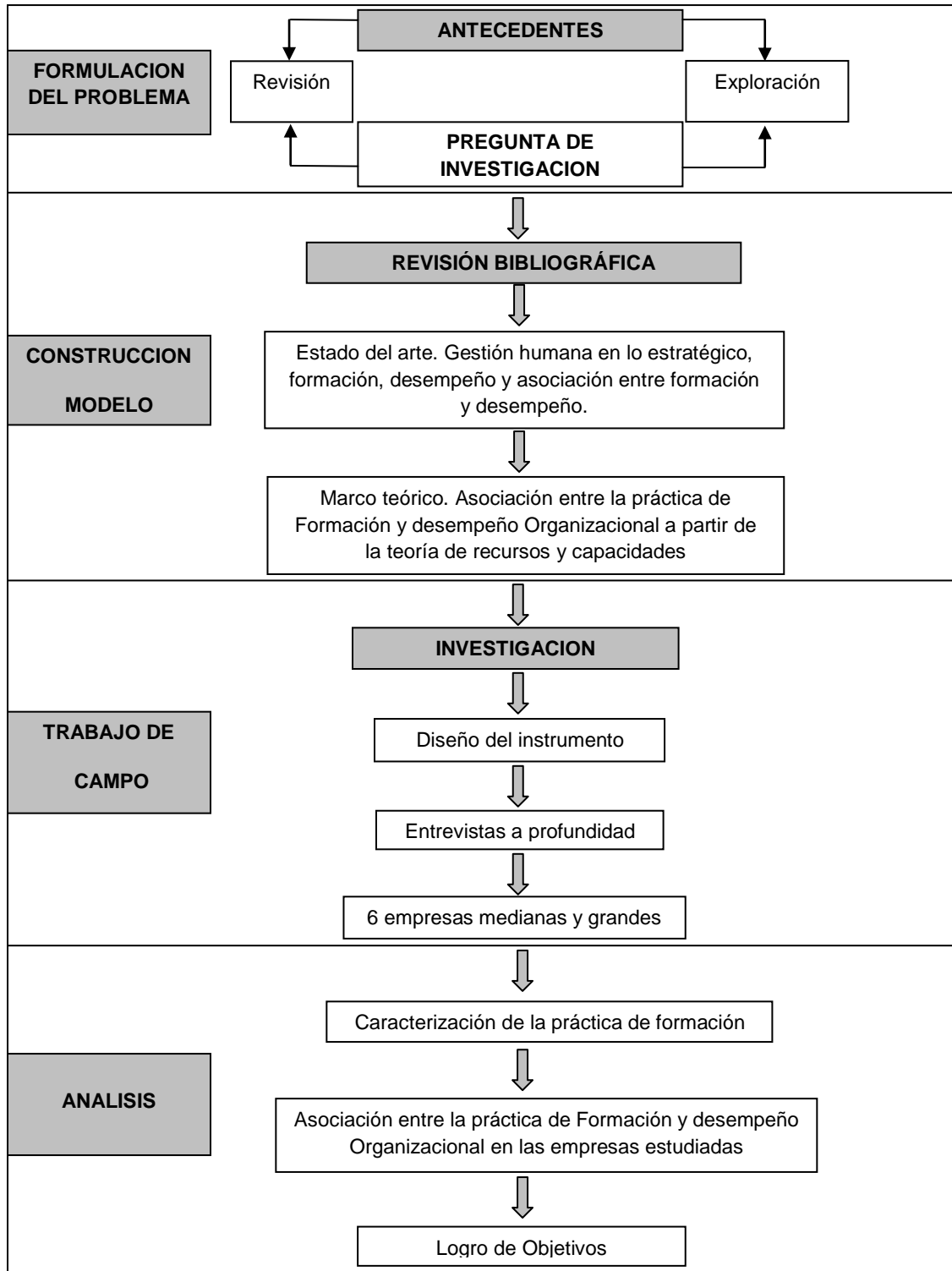
Para la contrastación empírica se escogieron seis empresas manufactureras medianas o grandes localizadas en el Departamento de Boyacá; los criterios para su selección fueron: la importancia de las empresas en la región debido a su impacto, la trascendencia histórica en el departamento, la importancia del área de recursos humanos dentro de cada una de las organizaciones y la ubicación estratégica en el corredor industrial. Vale la pena resaltar que una empresa fue seleccionada con base en su administración tradicional y empírica, con el fin de evidenciar la complejidad y diversidad en el sector. Se realizó una prueba piloto de la guía en dos filtros: el primero en la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia con algunos académicos con

el fin de verificar que tan entendibles y asimilables eran las preguntas propuestas; y en segundo lugar a través de una entrevista de media hora con el gerente general de una empresa diferente a las del estudio. Esta prueba piloto permitió agregar algunos tópicos de apoyo y ajustar el orden en algunos de ellos.

El trabajo de campo se llevó a cabo durante el período de diciembre de 2010 y enero de 2011; las entrevistas fueron realizadas personalmente por el investigador a los seis gerentes de talento humano de las seis empresas manufactureras medianas y grandes del Departamento de Boyacá tomadas como referencia para el estudio, fueron grabadas y después transcritas. La duración promedio de cada entrevista fue de 1.5 horas, se llevaron a cabo a partir de la guía que se complementaba con repreguntas por parte del investigador, en un diálogo de confianza y seguridad para el entrevistado.

El análisis de las entrevistas se realizó de manera objetiva reflejado en la relación y soportado en las afirmaciones de los gerentes de talento humano. Una limitante del estudio fue el impedimento para realizar un grupo foco que estaba previsto en el diseño inicial, debido al poco tiempo con el cual cuentan los responsables del área de recursos humanos de las empresas. Finalmente se contrastó la teoría con la práctica a través del análisis conceptual. El proceso investigativo está determinado en 4 fases que se sintetizan a continuación en la figura 2-1:

Figura 2-1: Fases en el proceso investigativo



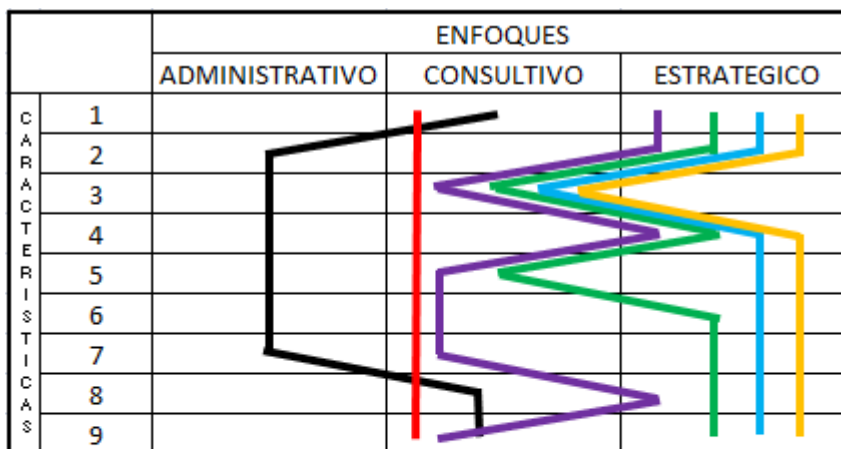
Fuente: Autor

3. Formación y Desempeño

3.1 Caracterización de la práctica de formación en las empresas estudiadas

El objetivo de este apartado es caracterizar la práctica de formación en las empresas estudiadas, a partir de nueve características las cuales, se encuentra identificadas claramente. En la figura 3-1 se detalla el comportamiento de cada una de las empresas; más adelante en cada una de las características se explicita el comportamiento general con base en las entrevistas realizadas:

Figura 3-1: Resultados por empresas de la caracterización de la formación.



EMPRESA 1 [E1]
 EMPRESA 2 [E2]
 EMPRESA 3 [E3]
 EMPRESA 4 [E4]
 EMPRESA 5 [E5]
 EMPRESA 6 [E6]

Fuente: Autor

3.1.1 Misión y objetivos organizacionales

En esta primera característica se muestra el comportamiento de las empresas en estudio en referencia al involucramiento de la formación en la misión y objetivos de la organización; se encontro en primer lugar un enfoque consultivo, fruto del comportamiento sistémico de la formación y en segundo lugar con mayor tendencia un enfoque estratégico, enmarcado por un papel proactivo por parte de la formación como socio estratégico en la misión y objetivos organizacionales.

La integración de la formación con el direccionamiento estratégico es considerada clave por los entrevistados, es vista como una contribución a los objetivos y la conciencia de la misión de la organización; lo anterior se evidencia cuando afirman los entrevistados que la formación está en función de la misión y de los objetivos de la empresa, además de participar en la toma de las grandes decisiones yendo más allá de la participación, es decir, ser un socio activo que de soluciones, haga propuestas y este en la operación.

Así, la formación es vista como una palanca estratégica para conseguir resultados con alta calidad lo cual se identifica en la misión de las empresas al hablar de calidad y como la formación es indispensable para conseguirlo. El entorno empresarial hace que se pase a un papel más proactivo de participación continua y permanente; los lineamientos de la alta gerencia son claramente influenciados dentro de todos los procesos relacionados con el desarrollo del personal no solo en lo laboral si no también en lo personal; así lo muestran las empresas cuando plantean un equilibrio entre empleados y una rentabilidad con generación de empleo dentro de la organización, también por el sentir de las personas como socios conocedores de para donde va su proyecto organizacional; a su vez resaltan como el área de formación se ha consolidado dentro de la organización haciendo parte de unos socios estratégicos. Finalmente se resalta que los valores como parte de la filosofía empresarial son eje de la construcción estratégica de estas organizaciones.

Lo anterior, demuestra que la formación debe asumir un papel central en la forma de la estrategia de la empresa, mientras que en la implementación de la estrategia el papel es de apoyo (McCraken y Wallace, 2000b) *“Es participar en la toma de las grandes decisiones y no solamente participar sino aportar no ser un socio invitado sino un socio*

activo a participar, dar soluciones hacer propuestas y estar en la operación” [E3], “...el área de formación se ha consolidado de una forma muy importante dentro de la organización como al principio lo decíamos estamos haciendo parte de unos socios estratégicos para las áreas y esto es importante” [E4].

3.1.2 Alta gerencia

En esta segunda característica aparece el papel que cumple la alta gerencia dentro del proceso de formación; se encuentra una gran tendencia a la participación activa por parte de la alta gerencia, sin limitarse a un proceso de autorización y complementando el apoyo que esta pueda dar en el proceso de formación.

El apoyo, la facilitación de procesos y la activa participación de la alta dirección, como clave de los diferentes grupos de interés, es vital para el desarrollo de la formación; se observa como la alta gerencia coordina orienta y define el tipo de capacitación a impartir dentro de la organización. Aunque también es claro que dentro de ese proceso de mejoramiento hay un papel de apoyo constante por parte de la alta gerencia determinada por una percepción en su papel como proveedor de los recursos.

Así también, se observa como algunas empresas van más allá, dándole paso al liderazgo de la alta gerencia, donde el pensamiento y direccionamiento estratégico establecido allí, conduce al mejoramiento continuo de todos sus procesos por medio de una participación permanente y su interés en el capital humano; lo anterior se demuestra en afirmaciones donde se deja en claro que la coordinación general ha apoyado el proceso de formación porque se comparte y participa y de esta manera logra el compromiso de todos; además del aporte en crecimiento desde lo técnico hasta el nivel estratégico con énfasis en el liderazgo. Por otro lado, los comités de dirección, reuniones de directivos, comités de gestión, reuniones con líderes de células y las diferentes formas donde se involucra la alta gerencia en las empresas, demuestran como la interacción permanente es prioritaria en el desarrollo del personal a través de la formación, así lo manifiesta al decir que la gerencia está muy involucrada en el desarrollo de las personas a través de los procesos de formación.

El apoyo, compromiso, participación y liderazgo de la alta gerencia es característico en las empresas en estudio lo cual, predomina en un enfoque estratégico de la formación *“...tenemos en gran medida una gerencia muy involucrada en los procesos de formación y de desarrollo de personas...”* [E4]. *“...cuando usted comparte y participa hace participar a más personas dentro de ese proceso de organización de administración de la formación...entonces la coordinación general siempre nos ha apoyado continuamente en ese proceso...”* [E6]. *“...ellos nos aportan un crecimiento a nivel técnico o sea a nivel de desarrollo de nivel estratégico a nivel de liderazgo...”* [E5].

3.1.3 Entorno

Se presenta la tercera característica en función del tipo de análisis del entorno que hace la organización; se evidencia en menor grado por un enfoque administrativo y marcado en su mayoría por un enfoque consultivo es decir, en este último las organizaciones realizan un análisis completo del **entorno** no solo a nivel micro sino también a nivel macro con el involucramiento de diferentes niveles.

La existencia de un continuo conocimiento del entorno con el fin de encontrar oportunidades y amenazas para la empresa es el común denominador a nivel de gestión en toda la organización, sin embargo en términos de formación este análisis es muy superficial limitándose en algunos casos a buscar entidades del entorno para apoyar los programas de capacitación; es el caso de la necesidad de una formación técnica de acuerdo a los requerimientos de la empresa, con el apoyo de instituciones como el SENA, las ARP's y caja de compensación.

Los procesos de formación son continuos y dinámicos pero dependen en muchos casos de la percepción y las necesidades que detectan los profesionales de formación, algunas veces de forma específica, porque se depende del tipo de necesidad ya sea corporativa, local o a nivel mundial; y otras veces de forma general por la necesidad del conocimiento del entorno desde el área de formación. Por tal razón los cambios detectados normalmente son a nivel del micro entorno (proveedores, clientes, competencia y mercado), reflejado en trabajadores de diferente condición social; como también el

entorno es a nivel macro (factores sociales, políticos, económicos, tecnológicos, ambientales, etc.) debido a que dentro de la empresa y más aun cuando se habla del desarrollo de habilidades técnicas dirigidas a lograr objetivos, aprovechar recursos e identidad con la misma, es importante el conocimiento de todas las personas del contexto del negocio tanto en lo que se pueda controlar como lo que no se pueda controlar a nivel nacional y mundial.

Hoy en día el ser conscientes de esta necesidad acerca cada vez a que la formación ocupe un lugar importante dentro de la mesa directiva en el momento de tomar decisiones, y manejado por algunas empresas a través de diferentes herramientas utilizadas para identificar el impacto que se tiene; pero hace falta ampliar el nivel de análisis no solo en las actividades propias dentro si no también fuera de la empresa; solo así, un análisis en términos de formación permitirá valorar más al ser humano y desarrollar sus habilidades destrezas y conocimientos de manera estratégica, aunque no se evidencia fuertemente en las organizaciones en estudio *“...en ese programa tenemos por ejemplo herramientas de gestión herramientas de liderazgo contexto institucional que es conocer la cultura de... identificar a nivel económico y social el impacto que la organización tiene obviamente dentro de la región pero además el impacto que tiene dentro del país el impacto que tiene ósea una contextualización...”* [E4] *“...si pertenezco a la célula de relación con los clientes debo tener conocimiento del entorno...”* [E6]. *“...la primera es lo que nosotros llamamos el contexto del negocio que las personas conozcan todo el entorno de la compañía, los peligros, las fortalezas su mercado sus marcas todo lo referente al negocio las políticas económicas que lo afectan el posible clima que va a tener el país y que pueda afectarnos las políticas económicas del mundo, de Colombia...”* [E3].

3.1.4 Planes y políticas de desarrollo de recursos humanos

Para la cuarta característica se determina la forma como se integra los planes y políticas de formación con la estrategia del negocio; se presenta marcado el enfoque estratégico gracias a la integración y la influencia de los planes y políticas de formación; pero sin

antes dejar de mencionar lo característico en los otros dos enfoques, que aunque no son relevantes si vale la pena tenerlos en cuenta para el análisis.

Se encuentran vestigios de un manejo empírico limitado a necesidades en el corto plazo, bajo un enfoque tradicional, así lo manifiesta en el estudio al dejar ver que se detectan necesidades de formación con base en el sentido común, por instinto con el fin de atender lo inmediato solamente; pero también se refleja un proceso de cambio donde los procesos, planes y programas son de carácter operacional, básicamente dirigidos al sistema de gestión de calidad, ya que el fuerte es en materia de capacitaciones dirigidos a programas de trazabilidad a partir del sistema HACCP, acompañado de capacitaciones que realizan en el comportamiento familiar como es el caso del manejo de finanzas en el hogar y seguridad personal.

Una tendencia muestra que la formación enfoca sus planes y programas hacia lo estratégico, que se integran con los planes y políticas de la organización debido a que su direccionamiento ya no es meramente operacional. Diferentes herramientas dan cuenta de lo anterior como es el caso del Performance Management en donde también se facilitan si no económicamente al menos sí, cursos ocasionales que los trabajadores deseen realizar en pro de su desarrollo personal y como valor agregado se motivan con la premiación de ideas, la existencia de estos planes de desarrollo se genera a partir de cómo se ve la persona en un futuro dentro de la organización; también se evidencia el programa de competencias a nivel técnico como también comportamental; otro ejemplo claro es el programa construcción de expertos, como modelo de aprendizaje con base en el benchmarking hacia el desarrollo de su personal; y finalmente se encuentra el modelo de cultributos a través de valores y principios que rigen en todo momento los procesos a desarrollarse a fines con la estrategia corporativa, a tal punto que aplican tanto a la formación específica como a la formación polivalente, con base en el enfoque organizacional que los rige a partir de la formación.

Los programas de entrenamiento, planes de capacitación y procesos de desarrollo en las empresas estudiadas complementan tácticamente el manejo estratégico así como la integración y el flujo de las políticas organizacionales; lo anterior permite la participación y que el proceso sea desarrollado por el equipo de alta dirección, fe de esto se logra

cuando hoy en día se comienza con planes desde la planta e involucran a todos los niveles de la organización incluso a nivel nacional. Estos programas y planes garantizan el desarrollo del personal dentro de la organización por medio de concursos, donde la alta gerencia le da prioridad a su gente; este factor motivacional genera identidad, sentido de pertenencia y amor hacia la empresa; entonces no están dirigidos solamente a las habilidades propias del cargo, si no que van más allá en pro de potencializar su gente y redundando en una mayor capacidad de adaptación al cambio, innovación permanente y liderazgo en cada uno de ellos.

El enfoque estratégico es claro en los planes y políticas de formación como bastión dentro de la estrategia de la empresa, con una visión del desarrollo del personal desde todos los niveles e involucrando a su equipo por medio de una integración estratégica *“...Hay todo un plan de desarrollo del personal donde la persona plantea hacia dónde quiere llegar, donde se puede ver ubicado en un tiempo futuro y como se ve dentro de la organización...”* [E3]. *“...la idea es poder tener una sola política de formación que parta no solo no solo de los temas técnicos sino también de las competencias comportamentales...”* [E4]. *“...nuestro enfoque organizacional es el que nos da el lineamiento, como debe ser la formación, la formación la debemos requerir las personas”* [E6].

3.1.5 Gerencia de línea

En esta quinta característica se observa el compromiso y participación de la gerencia de línea en términos de formación; en primer lugar se muestra un perfil hacia el enfoque consultivo y en segundo lugar una tendencia hacia las asociaciones estratégicas.

Si bien se reconoce el papel de la alta gerencia en el direccionamiento de la formación, se observa que la función de la gerencia de línea es estructural, y es observable por el papel de la gerencia muy similar al comportamiento de la segunda característica y sus colaboradores de manera jerárquica quienes facilitan el proceso y apoyan las diferentes actividades de formación para su asistencia.

Las asociaciones estratégicas de los profesionales de formación con los gerentes de línea no son tan directas, debido a una cultura de aprendizaje en proceso de mejoramiento; así se refleja en las afirmaciones de los entrevistados donde dejan ver que la organización se encuentra en un proceso de mejoramiento y participación donde las especialidades de los directivos marcan una brecha en la forma de ver las cosas y así mismo en la forma de realizarlas. Pero si es evidente la participación y el compromiso a través del reconocimiento de responsabilidades dentro del comportamiento organizacional, cuando los directores programan y coordinan con los encargados del área humana. Además se encuentra la delegación en el desarrollo de responsabilidades como es el caso del line manager; un programa utilizado en el sector manufacturero que prepara y da herramientas para gestionar en el área humana con el fin de implementar programas de mejoramiento de acuerdo a las necesidades de la empresa y así permite generar esa participación e integrar recursos hacia las objetivos de los negocios.

La participación entusiasta de la gerencia de línea se considera fundamental para la formación de manera estratégica (McCracken y Wallace, 2000b) y se alcanza a evidenciar cuando se responsabilizan tanto a los profesionales de formación como a todo el equipo que se encuentra al frente en las organizaciones, ya que ellos son los principales stakeholders; como el caso de los vicepresidentes y su nivel de conciencia en la importancia de la formación para las personas. Por tal razón los profesionales de formación se convierten en líderes de apoyo, en colaboradores e influyen en la gestión óptima de sus compañeros de equipo dentro de la organización; muestra de lo anterior es la responsabilidad compartida y el compromiso por ejemplo, bajo el pensamiento del gerente de una de las empresas “nadie gana, hasta que todos ganamos” [E6], viéndose reflejado incluso en la participación en las utilidades al final del año.

Se encuentra que las empresas saben que es necesario el apoyo por parte de los cargos directivos, ya que no es solamente con formar a las personas que están a cargo, sino también en formar y acompañar el proceso en la gestión de las personas, a través del consenso en un trabajo de asociaciones estratégicas; así, por ejemplo se resalta el cambio de enfoque de ver a las personas como energía en vez de recurso siendo los gerentes de línea los encargados de canalizar esta energía en pro de la organización; en

este orden de ideas, no se hablan de “trabajadores”, se hablan de “personas” que hacen parte de la organización “...queremos que sea algo muy compartido algo muy consensuado para que no sea el error individual sino mas bien que sea el éxito colectivo...” [E6]. “...los vicepresidentes son muy consientes de la importancia de las personas y de la formación y del desarrollo de las personas dentro de la empresa...” [E4].

3.1.6 HRM (Gestión Humana)

A continuación aparece el rol que cumple gestión humana como bastión de la formación; como característica bajo tendencias propias de un rol técnico y de asesores, resaltando más adelante que la mitad de las empresas mantienen un perfil de socios estratégicos a través de sus actividades en formación.

Aunque no es el ideal, hay que advertir que se encontró un papel meramente operativo y logístico de gestión humana; para los entrevistados esa situación se plantea por el rol del área humana como coordinador e intermediario en los diferentes niveles jerárquicos, también por que se ocupan a programar capacitaciones y por ultimo por considerarse asesores al guiar el proceso sobre todo en el área técnica dirigido hacia un ejercicio compartido.

Pero es interesante descubrir una importante tendencia donde en la gestión humana la formación se percibe como un elemento central, por tal razón la integración horizontal con otras gerencias es vital en este sentido y es claro este elemento central cuando perciben que el área de gestión humana es soporte, en donde todos están interesados en el bienestar de los demás; lo anterior hace que las empresas sean conscientes de que las estrategias de gestión humana pueden proteger la inversión en formación. A su vez gestión humana a través de la formación es sinónimo de valor simbólico para la organización y a la vez es considerada una estrategia motivacional y se refleja por su papel de facilitador del proceso de formación, además de ser generador y apoyar el proceso; de ahí que se manifieste un papel de socios estratégicos por parte del área de gestión humana y se posicione internamente su rol más allá de solo complementar

actividades organizacionales, y se ve cuando para la organización el área de recursos humanos es un aliado estratégico.

Tales argumentos demuestran que estas asociaciones facilitan alianzas entre la estrategia de formación y un balance global con la estrategia de gestión humana *“La compañía en gestión humana tiene dos papeles uno que es el generador de la parte gruesa de la capacitación y es el facilitador y además el que apoya también con diferentes personales en su logística” [E3]. “...empezar a posicionar el área de recursos humanos como el aliado estratégico más que como un área enfocada al pago de nomina y al manejo de las relaciones con los sindicatos...” [E4].*

3.1.7 Formador

En esta séptima característica se representa el papel del formador de acuerdo a la forma como desarrolla su función; se mantiene el mismo comportamiento que en la característica anterior, en donde la mitad de las empresas se encuentran ubicados en un enfoque estratégico por el rol del formador como un agente facilitador de cambio.

Dentro del estudio se observa el enfoque administrativo y consultivo con un comportamiento similar al de la característica anterior; una relación donde el papel del formador se ve como un administrador de la formación, un tanto reactivo con un papel periférico y operativo, reflejado en las entrevistas donde se evidencia el mínimo desarrollo del formador dentro de la organización. También es evidente que este papel se desarrolla bajo un enfoque en el área de gestión humana de asesoría donde el formador toma la figura de consultor, por eso en las organizaciones le dan una importancia más allá del cumplidor de funciones de formación; se detecta así mismo un rol de concentrador bajo la búsqueda de satisfacer las necesidades de los individuos y es normal cuando el mismo formador asume todo el proceso y se demuestra cuando son conscientes de su responsabilidad dentro de la empresa.

En las empresas estudiadas se encuentra un enfoque estratégico caracterizado por un formador con funciones que incluyen: adaptación de las habilidades y conocimientos del

personal a los sistemas existentes, adoptivo en el sentido de nuevos valores o actitudes, o innovadores con el fin de influir en procesos de cambio organizacional; estas funciones se encuentran dentro de las organizaciones por programas como el line manager cuyo fin es aprender practicas de gestión humana. Por lo tanto el formador es un facilitador de cambio, de aprendizaje y se evidencia por la continua evaluación que la empresa le hace dentro del proceso con las personas; finalmente existe una congruencia entre la percepción de la función del formador y las expectativas del resto de la organización y es palpable por el trabajo en equipo encargado de la formación donde involucra a toda la organización.

El papel del formador en su mayoría está concebido con un papel de facilitador de cambio, sobrepasando la visión de asesor e indiscutiblemente el trabajo de cumplidor de funciones; esta tendencia muestra el énfasis en el enfoque estratégico de la formación *“...somos tres personas orientadas básicamente a formación una persona que está orientada a la parte primaria del proceso productivo la otra persona que está orientada a la otra mitad del proceso productivo que ya es producto terminado y una personas que están en el área administrativa...”* [E4]. *“Si tenemos un programa que se llama line manager para el alto desempeño y la idea es que ellos han venido siendo entrenados los últimos cuatro años en aprender prácticas administrativas y de gestión humana para que seas unos pequeños gerentes de recursos humanos en sus respectivas áreas, de tal manera que el gerente de recursos humanos tenga más tiempo para lo estratégico...”* [E3]

3.1.8 Cultura

La cultura como característica es importante como base dentro del proceso de formación diferenciado por el modo en que esta se presenta; su enfoque se encuentra dentro del nivel estratégico basado en principios y valores corporativos, aunque también se encuentra una pequeña tendencia hacia lo consultivo debido a su proceso de aprendizaje en el cual se encuentran y que es muy importante.

Es notable el reconocimiento de una cultura de aprendizaje de las empresas objeto de estudio, considerado por algunos como complementaria, donde se busca desarrollar y

mejorar y no solo en lugar del simple mantenimiento de la cultura corporativa siendo consecuentes de este proceso de una forma clara.

También, es evidente la función de gestión humana en la formación consciente de la cultura corporativa como variable de influencia y cambio, donde a través de la formación se fundamenta esta cultura; con una necesidad de encuentro entre esta cultura y la estrategia en la organización siendo las personas lo más importante, ya que se sensibiliza a nivel individual y colectivo por medio de diferentes eventos que desarrollan la cultura a partir de necesidades comunes. La cultura es un concepto complejo y su influencia tiene un cambio de pensamiento estratégico, priorizado en los valores, en el cómo se ayuda y se fortalece la cultura dentro de la organización. Este argumento corresponde muy bien a la variable aprendizaje como un medio de transmitir y cambiar la cultura, dentro de la complejidad social a partir de unos principios y valores como eje fundamental; las empresas así lo ven como un proceso del día a día con resultados en la actitud y comportamiento de todas personas.

Esta característica al igual que la primera son las que más fuerza tienen en el enfoque estratégico de la formación, debido a la importancia que esta ha tenido cada día y fundamentado en la forma de pensar por parte de sus directivas *“...es a través de la capacitación como las personas logran entender nuestra cultura de la organización... van a entender los objetivos de la organización y por supuesto entendiendo la cultura, los objetivos, la misión, la visión, los valores pues van hacer trabajadores muy identificados muy adaptados a nuestros procesos” [E3]. “...pensamiento estratégico el cumplimiento de valores en si la formación como es una de las entradas en el tema de la medición de las competencias obviamente una gran parte de la formación tiene como ese sello no, como ayudamos y como fortalecemos esa cultura organizacional...” [E6]. “Toda la cultura de la organización es durante el día a día capacitación es formación permanente, se está reforzando los principios, los valores... para que estas personas tengan la conducta y el comportamiento que la organización esperaría para una compañía de clase mundial” [E3].*

3.1.9 Evaluación

En esta última característica se determina la importancia y el como la evaluación de la formación juega un papel dentro de la estrategia de la organización; se presenta una tendencia similar en el enfoque consultivo y estratégico; el primero por una evaluación basada en los resultados y el segundo por una evaluación que tiene en cuenta la relación costo-efectividad.

En primera instancia es palpable que las empresas evalúan sus actividades de formación en términos de objetivos, deducción que se genera cuando les interesa saber si se apunto o no a lo que se quería y se encamina mas allá de una función de fiscalización; esta evaluación es orientada hacia los resultados en todo nivel y hacia las necesidades empresariales que cumplen, realizándola de manera anual y se revisa el plan de formación de acuerdo a las necesidades y los objetivos de la organización; habría que decir también que esto implica una evaluación eficaz en los costos, vislumbrado en una recuperación de los costos de acuerdo a la rentabilidad que se obtiene por haber invertido en la formación, es decir, vista la formación no como un lujo en lugar de una inversión seria, en términos de largo plazo para la organización. Esta evaluación costo-eficacia lleva a una concentración en el logro de resultados, razón por la que varias organizaciones toman el resultado como variable de medición de la formación; no obstante, la importancia de la evaluación costo-eficacia no debe ser subestimado.

En segunda instancia normalmente se relaciona el costo con el beneficio pero desde el punto de vista estratégico, el concepto de evaluación va mas allá hacia una relación costo-efectividad porque se compara la inversión, con el logro eficiente de objetivos que no pueden expresarse meramente en términos monetarios; así lo entienden las empresas al tomar esta evaluación como una ayuda en su proceso de mejoramiento, donde se le da el valor que merecen las personas, entendiendo este valor como ventaja competitiva de carácter intangible, difícil de cuantificar; su retorno a la inversión es diaria y del largo plazo, es una evaluación visionaria, que busca una aplicabilidad en todo los ámbitos y por supuesto en el desarrollo como persona.

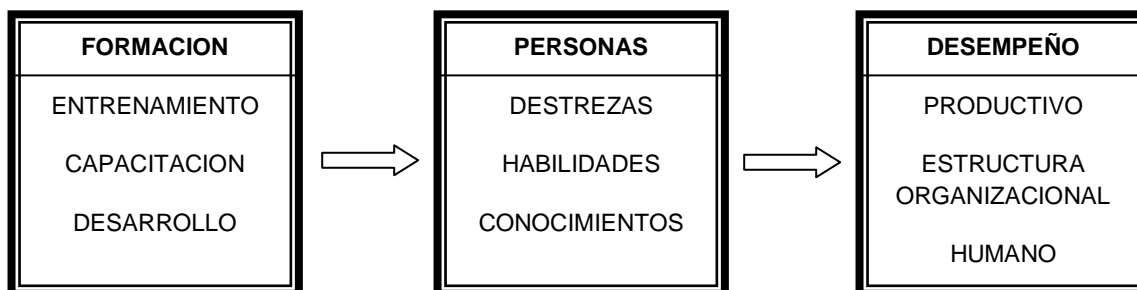
En las empresas manufactureras medianas y grandes del departamento de Boyacá se le da una importancia relevante a la evaluación del proceso de formación desde un referente como lo es la consecución de los resultados hasta una visión más allá del

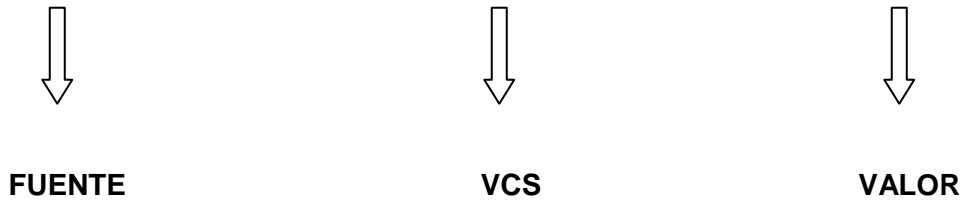
costo-beneficio; lo anterior es reflejo de la misma formación hacia un nivel de carácter estratégico “...el proceso de medición es mas para generarnos unas bases de ayuda y no el inquisidor de que donde se está equivocando la persona, porque nuestros modelos están enfocados a que la persona es el valor más que tenemos en el proyecto, no es el recurso que se maneja no, la persona es la diferencia del proyecto frente a la competencia...” [E6]. “...buscamos con esas capacitaciones en esas formaciones es que ellos puedan digamos hacer un retorno a la inversión en su día a día... es la formación que va a poder realizar o implementar en su área...” [E4].

3.2 Asociación entre formación y desempeño organizacional

Con el fin de evidenciar la asociación entre la práctica de formación y el desempeño organizacional en las empresas, se tomo como punto de partida los enfoques de la formación (McCracken y Wallace, 2000b) en concordancia con las dimensiones del desempeño organizacional (Castillo, 2006). Esta asociación se representa en la figura 3-2; acá se detalla como la práctica de formación enmarcada en el entrenamiento (Sims, 1994), la capacitación (Sheppeck y Militello, 2000) y el desarrollo (Calderón y Alvarez, 2006), logra en las personas desarrollar habilidades, conocimiento y destrezas convirtiéndolas en ventaja competitiva sostenida (Barney, 1991). Este proceso genera un impacto en el desempeño conceptualizado desde la dimensión productiva, estructura organizacional y humana; el resultado será la generación de valor, reflejado en capacidades como la innovación, la adaptación al cambio y el liderazgo en las personas. Las anteriores capacidades mencionadas son fruto de un enfoque estratégico en la formación.

Figura 3-2: Conceptualización de la formación como fuente de ventaja competitiva sostenida y el desempeño.





Fuente: Autor

Empíricamente se evidenciaron tres asociaciones entre la formación a partir del enfoque y el desempeño desde su énfasis. Lo anterior se visualiza en la tabla 3-1, cada empresa se representa con un color y de esta manera su comportamiento en las diferentes dimensiones del desempeño; por ejemplo en el caso de la empresa 5 [E5] representada con el color morado, cumple con las características del enfoque administrativo y consultivo reflejado en las tres dimensiones del desempeño, mientras que en el enfoque estratégico solo se evidencia en la dimensión productiva, es decir, esta empresa no aplica desde lo estratégico en las dimensiones de estructura organizacional y humana.

Tabla 3-1: Resultados de la asociación de la Formación y el Desempeño Organizacional

		DESEMPEÑO			
		PRODUCTIVO	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	HUMANO	ENFASIS
FORMACION	ADMINISTRATIVO				EFICIENCIA
	CONSULTIVO				EFICACIA
	ESTRATEGICO				CAPACIDADES



Fuente: Autor

3.2.1 Enfoque administrativo vs eficiencia

Esta primera asociación muestra como el enfoque administrativo (organización estratégicamente inmadura en términos de formación, además de no tener una cultura de aprendizaje) desde el entrenamiento es explicado a través de una orientación de eficiencia (aprovechamiento de recursos) en el desempeño, dimensionado en lo productivo por la importancia en los costos, en la estructura organizacional por el diseño y en lo humano por el desarrollo de habilidades técnicas en las personas.

Esta asociación se evidencia empíricamente gracias al análisis encontrado en las entrevistas la cual, constata que las empresas manufactureras medianas y grandes del departamento de Boyacá desde un enfoque administrativo en su formación, trabajan en función del entrenamiento y el aprovechamiento de los recursos. Lo anterior es explícito a partir de las dimensiones del desempeño a través de la búsqueda: en lo productivo, por medio de la priorización en los costos, por la importancia que le dan al entrenamiento y como ponen en la práctica lo que aprendieron y así participar en la reducción y el mejoramiento de los costos *“nosotros hemos tenido un ahorro en costos más o menos del 30% en los últimos dos años... y yo podría afirmar que un porcentaje muy alto de eso se ha debido a la formación que las personas han tenido...”* [E4]; en la estructura, fundamentado en el diseño organizacional, como base de control a través de la información impartida y que permite el normal cumplimiento de las funciones *“...este tema de los diseños y de estructura organizacional no cambia prácticamente nada el tema en función de la capacitación o de la formación...”* [E2]; y en la parte humana, priorizando en el desarrollo de habilidades técnicas propias de la operación en el sitio de trabajo, por ejemplo en eventos de formación práctica que permiten adquirir ciertas competencias propias de su trabajo *“...esa formación contribuye para que mejore mis actitudes mis, mejore mis competencias mis habilidades y mejore mi desempeño...”* [E6].

De lo anterior se concluye que las empresas en estudio desde un enfoque administrativo les interesa el aprovechamiento de los recursos; los costos, el diseño organizacional y el desarrollar habilidades técnicas en sus trabajadores y se refleja esta importancia a través del entrenamiento. Entonces es claro como la práctica de la formación bajo estas variables impacta en el desempeño organizacional.

3.2.2 Enfoque consultivo vs eficacia

La segunda asociación muestra como el enfoque consultivo (organización estratégicamente empieza a desarrollar una madurez en términos de formación y un comienzo de cultura de aprendizaje) desde la capacitación es explicado a través de una orientación de eficacia (logro de objetivos) en el desempeño, dimensionado en lo

productivo por la búsqueda de la calidad, en la estructura organizacional por el logro de los objetivos y en lo humano por la identidad de los miembros de la organización.

La segunda asociación encontrada empíricamente, demuestra que las empresas estudiadas dentro de un enfoque consultivo en su formación, basan su formación en la capacitación; acaece, no obstante, que el énfasis en el desempeño se encuentra determinado por la eficacia, sin olvidar la eficiencia. Tal asociación desde las dimensiones del desempeño se encuentran establecidas: en lo productivo, por medio de la búsqueda en la calidad y su correspondiente certificación determinada por una relación fuerte con los costos, por tal razón la calidad se convierte en un objetivo que no puede hacer falta dentro de las organizaciones *“...la productividad mide el resultado de los trabajadores vs el tiempo trabajado y las unidades producidas a menores errores mayor eficiencia en la calidad mayor productividad y a mayor productividad menores costos y esto sería imposible sin la capacitación” [E3]*; en la estructura, por el logro de objetivos y en cómo le dan la importancia a la formación como un medio para alcanzarlos *“...y dejar un concepto grande que podría ser un concepto de formación porque finalmente lo que yo busco es dentro del área es contar con personas competentes en la empresa enfocados a garantizar el logro de los objetivos... sea un desempeño sostenible en el tiempo” [E4]*; y en la parte humana, en el logro de cierta identidad del ser humano con su organización gracias a la formación y la cultura generada a través de esta lo cual, redundante en actitud que hace sentir a las personas más seguras, más tranquilas con su empresa *“...hay identidad y complementación total el hecho de permanecer aquí significa que sus procesos de entrenamientos han sido los adecuados y que sus habilidades se han potenciado...” [E1]*.

Lo anterior evidencia que desde un enfoque consultivo las empresas estudiadas dirigen su formación hacia el logro de resultados por medio de la capacitación; esta búsqueda de la eficacia trae como consecuencia el mejoramiento en la calidad, reflejo de los procesos de certificación en calidad, además de los programas de seguridad industrial y salud ocupacional *“Si nosotros brindamos formación en dos aspectos relevantes gruesos que son: Calidad en el producto... el otro programa que consideramos muy importante es lo que involucra a las personas es el programa de salud ocupacional...” [E1]*. De la misma manera la búsqueda de la identidad por parte de las personas hacia su organización

representan objetivos claros de cumplimiento. Lo anterior demuestra el impacto de la formación en este caso a través de la capacitación en el desempeño productivo, estructural y humano.

3.2.3 Enfoque estratégico vs capacidades

La última asociación encontrada muestra como el enfoque estratégico (organización estratégicamente es madura en términos de formación, con una fuerte cultura de aprendizaje) desde el desarrollo es explicado a través de una orientación de capacidades (equilibrio entre las oportunidades y la mediación de recursos desarrollados dentro de la organización) en el desempeño, dimensionado en lo productivo por la innovación en procesos y/o productos, en la estructura organizacional por la capacidad de adaptación a los cambios y en lo humano por el liderazgo tanto individual como grupal.

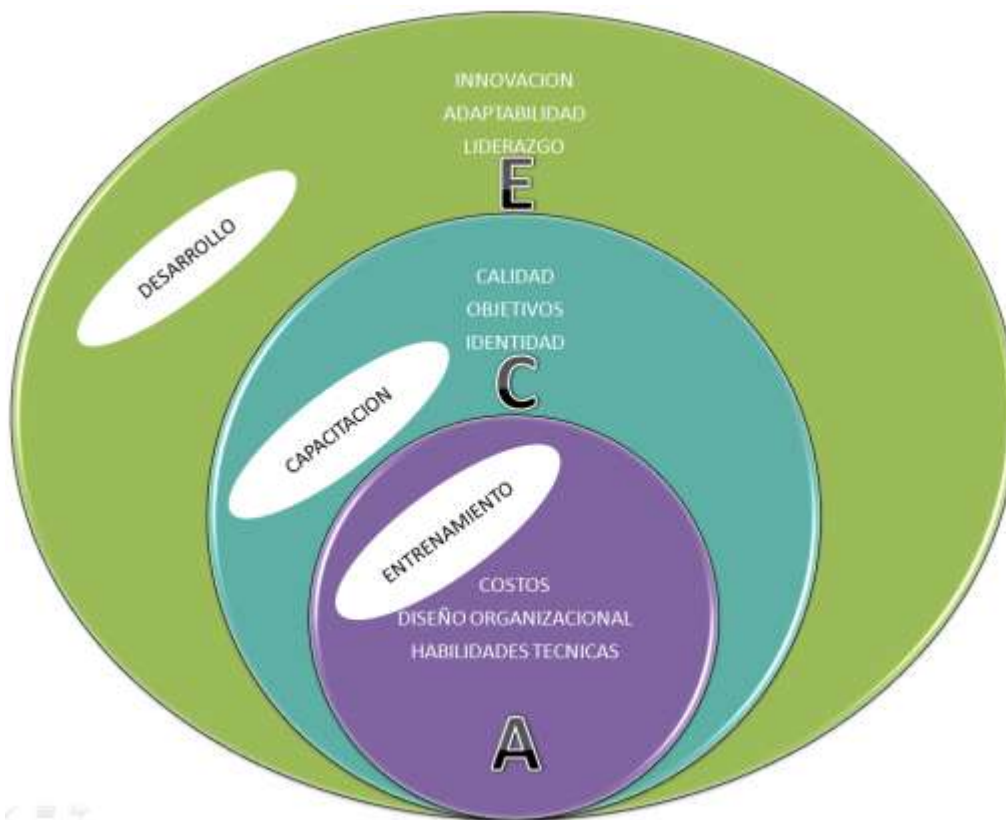
La tercera asociación encontrada empíricamente, se sustenta en un enfoque estratégico de formación percibido en las empresas; soportado en el desarrollo como actividad de formación y generador de capacidades dentro de la organización. Las dimensiones del desempeño ejemplifican tal asociación con una visión a largo plazo: en lo productivo, hacia la innovación constante no solo en productos sino también en procesos, fruto de la formación como un proceso de aprendizaje y que tanto se logra innovar dentro de la organización en una asociación muy estrecha con los costos y con la calidad *“...hoy en la globalización se requiere que la gente produzca mas, sea más innovadora participe en esa reducción de costos cuide los activos de la compañía y bueno esto no se podría hacer si no hay un adecuado proceso de capacitación y formación de todos los trabajadores en todos los niveles” [E3]*; en la estructura, por esa capacidad de adaptación a los cambios, visto en las empresas por cambios de trabajos de carácter operativo a procesos un poco mas mentales, en donde el personal está preparado para afrontarlo gracias a la formación recibida *“...cuando formamos y ampliamos... esa gama de competencias, esa gama de conocimiento y habilidades que tienen las personas es precisamente eso darles más herramientas para que cuando hallan cambios los puedan asumir de la mejor forma posible...” [E4]*; y en la parte humana, por el desarrollo del

liderazgo tanto individual como a nivel de equipo lo cual, permite por medio de los programas de formación como el caso de las competencias lograr generar y apoderar el liderazgo en las personas dentro de un rol de descubrimiento en ellos de sus potencialidades *“...el foco grande que nosotros tenemos en este momento es como formamos a esos líderes... se estén formando y en un futuro puedan también asumir cargos de liderazgo o de mayor complejidad en la organización...”*[E4].

Para concluir se encuentra por tal razón la generación de capacidades organizacionales, fruto de un enfoque estratégico en formación a través del desarrollo, impacta en el desempeño tanto en innovación, capacidad de adaptación y la búsqueda del liderazgo *“...con una capacitación permanente vamos a tener operarios o administrativos profesionales con unas competencias muy fuertes... para manejar temas diferentes a su saber hacer como el manejo de los problemas, la solución de los problemas la misma innovación, el liderazgo, tener un empoderamiento y una identidad alineada con la estrategia de la compañía”* [E3]; un ejemplo claro del liderazgo esta en el trabajo en células, donde los integrantes escogen su líder, basados en valores y aceptado por su legitimidad dentro del proceso de pensamiento estratégico.

La figura 3-3 sintetiza gráficamente como las dimensiones de desempeño y la formación se asocian entre sí; y desde el enfoque estratégico se encuentran implícitas la eficiencia, la eficacia y las capacidades, que a partir del concepto de desempeño su orientación se encuentra ligado al tipo de formación.

Figura 3-3: Formación y desempeño organizacional



Fuente: Autor

Finalmente, para esta investigación los enfoques de la formación permitieron establecer su asociación con el desempeño organizacional. Desempeño que explicado a partir de la teoría de recursos y capacidades desde la perspectiva estratégica en la gestión humana, que redundo en generación de valor a través de la formación como una fuente capaz de lograr que las personas se conviertan en ventaja competitiva sostenida; no es una casualidad el hecho de que las empresas se interesen en evidenciar tal aspecto ya que realmente la formación mejoro el desempeño de las organizaciones, incluso en aspectos tan intangibles y difíciles de medir como la cultura en todas y cada una de las personas *“...estamos estableciendo mecanismos que me permiten identificar fácilmente o medir fácilmente como efectivamente esa formación impacto el desempeño... que el cambio ha sido un cambio del cielo a la tierra...”* [E4].

Así mismo, es claro que empíricamente hay una asociación entre la formación y el desempeño organizacional, de forma tangible (eficacia y eficiencia) e intangible

(generación de capacidades-desarrollo del capital humano) y todo se lleva a cabo a partir de la formación dirigida hacia el desarrollo; evidenciar en las empresas el como la formación a impactado de forma directa en aspectos tales como la producción, las ventas es interesante, así como su impacto en el desempeño del cómo se hacen las cosas de una manera mejor donde el ser humano es lo mas importante “...*la empresa está asumiendo un costo muy alto en términos de formación... y lo que hay que hacer es explotar en el buen sentido esas capacidades para que puedan llegar al 100% de su desempeño o rendimiento dentro de la empresa... este año hemos roto records históricos de ventas y de producción...* [E4]

Por último dentro de estos aspectos relevantes vale la pena resaltar algunos encontrados en la investigación, como la importancia que tiene dentro de la organización el espacio dado a la formación a través del entrenamiento, capacitación y desarrollo en términos de tiempo “...*tenemos un promedio de formación de hora año por persona de 2.5 horas al año y estamos hablando de 1800 personas... y lo que hay que hacer es explotar en el buen sentido esas capacidades para que puedan llegar al 100%*” [E4]. También la forma en que se da esa formación, ese real sentir de cómo este proceso trae cosas positivas que redundan en el seno de las empresas y lo manifestaron en el estudio porque se es claro que no se hace formación por simplemente hacerla; si no que mejora actitudes, competencias y el desarrollo de las personas y la organización. Y el pensamiento estratégico de ver a las personas más allá de un simple recurso, con capacidades y potencialidades y que por lo tanto las personas deben ser tratadas como personas y se logra a partir de la formación “...*los recursos se administran, se gestionan nosotros las personas no administramos a las personas porque las personas sentimos, pensamos, creamos tenemos capacidades de innovación somos inteligentes, entonces no es algo que usted pueda administrar, es algo que se debe canalizar toda esa energía para poder cumplir a lo que se quiere llegar a lo que se quiere*” [E6].

4. Conclusiones

Teórica y empíricamente existe una fuerte asociación entre la formación y el desempeño organizacional; a partir de los enfoques de la formación (administrativo, consultivo y estratégico) y las dimensiones del desempeño (productiva, estructura y humana) se pudo observar como la formación se asocia con el desempeño desde la orientación (eficiencia, eficacia y capacidades).

La teoría de recursos y capacidades permite explicar como la formación desde un enfoque estratégico a través del entrenamiento, capacitación y desarrollo es una fuente capaz de convertir el recurso humano en ventaja competitiva sostenible para la organización, con base en el conocimiento, habilidades y destrezas de las personas; lo anterior se refleja en el desempeño organizacional al generar capacidades de innovación, adaptabilidad y liderazgo. Por tal razón se evidencia la importancia no solo de entrenar y capacitar sino la preocupación por programas de desarrollo como parte integral de la formación.

Las organizaciones estratégicamente, en términos de formación, se orientan en primer lugar hacia la eficiencia es decir al aprovechamiento de los recursos y lo hacen a través del entrenamiento lo cual, busca el desarrollo de habilidades técnicas y operativas en las personas con el fin de aprovechar capital y trabajo en función de los costos, además de mejorar los mecanismos de coordinación y un buen sistema de control.

En segundo lugar en términos de eficiencia y eficacia, basadas en programas de capacitación, las organizaciones buscan el logro de objetivos como la búsqueda de la calidad y la identidad de las personas con su organización; por último, se orientan hacia la generación de capacidades a través de la efectividad por medio de programas de desarrollo; estos programas fomentan el liderazgo en las personas a nivel individual y de equipo y redundan en función de la innovación no solo de procesos sino también de productos y en función de la adaptación a los cambios debido a la dinámica del entorno.

Las empresas manufactureras medianas y grandes del departamento de Boyacá muestran una tendencia característica de unos rasgos del enfoque consultivo: en primer lugar, en cuanto al análisis del entorno, realizado a nivel del microambiente (proveedores, competencia, mercado, clientes y agentes de regulación) y del macroambiente (diferentes factores entre los que se destacan sociales, económicos, políticos, ambientales, tecnológicos, culturales); en segundo lugar, por el papel como la gerencia de línea se integra a los programas de formación en este caso en función de la participación; y por último, la importancia de la evaluación donde tiene como base una mirada objetiva hacia los resultados. Lo anterior como consecuencia del proceso de madurez estratégica en términos de formación y su cultura de aprendizaje.

Las empresas manufactureras medianas y grandes del departamento de Boyacá muestran, también, unos rasgos del enfoque estratégico: el papel de la formación de manera proactiva no solo al apoyar sino también al influenciar y dar forma en la misión y objetivos organizacionales, gracias a la participación activa de la alta gerencia como bastión de todo el proceso, soportado en planes y políticas de formación alineadas con la estrategia del negocio; así mismo fundamentado en una cultura con base en principios y valores corporativos que determina el papel de gestión humana como un socio estratégico y el rol del formador más que un consultor, un agente facilitador de cambio con capacidades de liderazgo.

Como limitaciones del estudio, se reconoce que es fundamentalmente un estudio de caso realizado en seis empresas, lo cual limita la generalización de resultados para toda la empresa boyacense, sin embargo esto no invalida los resultados para comprender la realidad de la región; de otra parte se fundamentó en una sola técnica para la recolección de información cual fue la entrevista, la realización de grupos foco pudiera haber complementado la visión de los empresarios pero la dificultad de tiempo por parte de estos lo hizo imposible.

Por último, considerando que el trabajo se enmarca en un proyecto mayor orientado por el grupo de Cultura Organizacional y Gestión Humana, se proponen algunas líneas para continuar este trabajo; en primer lugar, se deben entender los resultados como un aporte a nivel de hipótesis para formular problemas de investigación que permitan la continuidad del estudio, en segundo lugar, se vislumbran trabajos complementarios como la transformación de capital humano en capacidades generadoras de valor, relaciones entre

las capacidades y el desempeño organizacional y el efecto de los programas de desarrollo en la generación de capacidades.

A. Anexo: Información de las empresas estudiadas

Nota: Por confidencialidad, el orden de las empresas no corresponde con la numeración asignada dentro de la investigación.

EMPRESA: BAVARIA S.A. CERVECERÍA DE BOYACÁ

Ubicada en el kilómetro 4 vía Duitama – Sogamoso, Tibasosa (Boyacá) fue inaugurada el 21 de diciembre de 1990 y sustituyó la antigua cervecería de Duitama, la cual venía funcionando desde mediados de los años cincuenta en el centro de esa ciudad.

Bavaria es la operación industrial de Sabmiller en Colombia, y el más importante conglomerado industrial de bebidas del país. Está conformado por seis plantas cerveceras ubicadas en Barranquilla, Duitama, Bucaramanga, Cali, Medellín y Tocancipa; y por dos malterías, una en Tibitó y otra en Cartagena, las cuales manufacturan, distribuyen y venden cerveza, maltas y aguas de mesa. También es dueña de la firma impresora del sur. Sabmiller es la segunda cervecera mundial en volumen con operaciones en 75 países de los seis continentes y una producción que supera los 213 millones de hectolitros de cerveza con cerca de 200 marcas. Suramérica constituye la primera región más importante en términos de ganancias para la compañía, representando el 31% de las utilidades. El número aproximado de trabajadores directos es de 4100, e indirectos de 3500. Presidente: karl lippert

Bavaria fomenta una cultura de alto desempeño en el que cada trabajador es el primer responsable de su propio desarrollo, tal y como lo indican las prácticas de gestión, y para ello cuentan con el apoyo de la organización y en especial de cada uno de los jefes.

Durante el 2007, los trabajadores de la compañía participaron de entrenamientos representados en 39.700 horas/hombre, con un presupuesto de \$6.934.086 millones. Estas horas de entrenamiento se reflejan en la mejor capacidad de los trabajadores, en el impulso a las competencias organizacionales y funcionales. además facilitan el desarrollo de las principales iniciativas estratégicas de la compañía.

Como parte de la formación y actualización del equipo humano, se otorgan patrocinios académicos para adelantar programas de diplomado, especialización y maestría que ofrecen instituciones universitarias de reconocido prestigio, adicionalmente, incluimos a varios trabajadores en programas internacionales que ofrece Sabmiller en sus áreas de formación gerencial. por otra parte, Bavaria cuenta con uno de los más importantes centros de capacitación privados del país: el centro de formación de competencias, cuyo objetivo fundamental es ofrecer formación y capacitación a todos los empleados de bavaria en el desarrollo de sus competencias técnicas, personales y gerenciales.

Bavaria se caracteriza por creer en su equipo humano y es consciente de que a través de su desarrollo integral se logran resultados de excelencia. todo esto enmarcado en la vivencia del valor “nuestra gente es nuestra ventaja más duradera”.

Visión

Ser la compañía más admirada en Colombia y un gran contribuyente a la reputación global de sabmiller.

- por la efectividad de nuestro mercadeo,
- por la calidad de nuestros productos
- como la mejor fuente de empleo
- como el mejor socio
- por nuestra responsabilidad social

Misión

Crecer en el mercado a un consumo per cápita anual de 60 litros, asegurando el liderazgo de nuestro portafolio de marcas nacionales e internacionales en cada una de las categorías de bebidas y en todos los segmentos del mercado.

Valores

- nuestra gente es nuestra ventaja más duradera
- la responsabilidad es clara e individual
- trabajamos y ganamos en equipo
- comprendemos y respetamos a nuestros cliente y consumidores
- nuestra reputación es indivisible

EMPRESA: AUTOBUSES AGA DE COLOMBIA S.A.

“el éxito obliga”. Por eso la familia AGA ha puesto todo el saber, la experiencia de más de 30 años como fabricantes de autobuses y autocares y los conocimientos de las nuevas generaciones en el desarrollo de sus productos, teniendo como objetivo primordial la protección de la vida de los viajeros.

Como uno de nuestros principales enfoques estratégicos, hemos buscado estar más cerca de nuestros clientes, mejorando nuestra infraestructura para servicio de asistencia técnica en Duitama, e implementando dos nuevos puntos de asistencia técnica, en dos de los principales ejes del transporte masivo de pasajeros en Colombia, uno en Bogotá y el otro en Bucaramanga. Además a puesto al servicio de sus clientes la unidad móvil, garantizando un mayor nivel de disponibilidad y acortando la distancias para alcanzarnos.

Pensamientos estratégicos**Nuestra visión**

a partir de un cambio en la forma de pensar; ser un modelo organizacional con amplia participación en el mercado de las carrocerías para autocar en cualquier lugar del mundo donde encontremos las condiciones; con el más alto estándar de seguridad y comodidad para los viajeros.

Nuestra misión

Buscamos un proyecto basado en las personas que trabajando en equipo, hagan de AGA una organización excelente en la que con la continua satisfacción de los clientes, de las personas de la organización, de los colaboradores externos y de nuestro entorno (sociedad y medio ambiente) hagan posible un crecimiento generador de riqueza y nuevos empleos en un marco organizacional, de comunicación y participación activa.

Nuestros valores

1. la satisfacción del cliente es nuestra garantía de futuro, y por ello, ha de ser nuestra máxima prioridad
2. conseguir siempre el máximo desarrollo personal
3. fomentar y gestionar el cambio, tomando iniciativas y riesgos
4. trabajar en equipo aportando ideas
5. confiar en los demás y merecer su confianza
6. ser abiertos a la comunicación e información; adquirir y compartir conocimientos
7. respeto a los clientes, proveedores, compañeros, entorno social y medio ambiente
8. aceptar las responsabilidades, asumiendo el resultado de nuestras acciones
9. buscar la excelencia. hacer el trabajo bien a la primera. cero defectos

10. calidad, servicio, coste e innovación como claves de nuestra actividad.

Posición competitiva

Estrategia: conocer, servir y añadir valor al cliente

Nuestras personas

Todas las personas vinculadas a nuestra familia son seleccionadas buscando condiciones especiales que los hagan ser gente aga, con buena actitud y trabajo en equipo, gran capacidad de servir, porque nuestros clientes exigen lo mejor y prefieren gente atenta y servicial.

Filosofía de trabajo

queremos personas satisfechas que impulsando el estilo de relacion y liderazgo compartido nos permitan ir por delante de la competencia impulsando un proyecto orientado a la innovación a través de un aprendizaje compartido basado en equipos autogestionados con cuatro principios fundamentales: consenso, responsabilidad, coherencia y libertad.

Más de 30 años de historia = confianza.

Autobuses AGA es una organización privada dedicada al diseño, a la fabricación y a la comercialización de carrocerías para autobuses y autocares. fue fundada en 1977 por armando Gutiérrez Acevedo.

Desde el punto de vista legal es una sociedad familiar, limitada. sus instalaciones industriales y administrativas se encuentran en la ciudadela industrial de Duitama. su dirección comercial se encuentra en Bogotá.

Autobuses AGA tiene un amplio reconocimiento por la excelencia de los buses intermunicipales de lujo que produce. es reconocida por los diseños, los avances tecnológicos que se tienen en materiales y procesos, la calidad y la durabilidad del producto.

Política de calidad

Fidelidad de clientes, enfoque hacia las personas, relación con proveedores, innovación compartida, línea de valor (producción)

Para donde vamos en innovación.

Para cumplir los requisitos de calidad del futuro, autobuses AGA busca constantemente la colaboración cercana con los usuarios, clientes, los proveedores y personas de la organización, dentro de un esquema de innovación participativa. Contando con un área de investigación y desarrollo dentro del proyecto AGA y colaboradores externos miembros de la familia para lo que tiene que ver con el diseño estético y funcional, que

garantizaran que los productos AGA, nunca pierdan esos atributos por los cuales son reconocidos.

Autobuses AGA busca un equipo con características sin igual, que basado en la interdisciplinariedad y la participación de todos los grupos de interés, garantice el sello AGA en todos los nuevos productos o mejoras a los productos en línea, para entregar al cliente y a los viajeros vehículos que los transporten con la dignidad y comodidad que merecen.

EMPRESA: METALES Y PROCESOS DEL ORIENTE MEPSA S.A.**Misión**

Producir y suministrar productos de acero de excelente calidad con destino a la industria nacional.

Visión

Nos vemos proyectados como una mediana empresa del sector siderúrgico liderando el mercado de los perfiles livianos, con productos de excelente calidad, apoyados en la implementación de estrategias adecuadas de mercado y técnicas modernas de gestión, con tecnología intermedia y trabajadores comprometidos, contribuyendo de esta manera a la generación de empleo e ingreso del departamento de Boyacá y del país en un marco de desarrollo ecológico y sostenible.

Principios y valores

- calidad: suma de todos los valores.
- comunicación: intercambiamos ideas, sentimientos y creencias para hacer posibles nuestros objetivos.
- conciencia social: asumimos la responsabilidad de participar en la construcción de un mundo mejor.
- confianza: cumplimos con lo prometido al ofrecer los mejores productos y servicios a un precio justo y razonable.
- equidad: facilitamos el desarrollo integral del trabajador y su familia, mediante la distribución justa e imparcial de los beneficios cooperativos.
- ética: pensamos, decidimos y actuamos con coherencia, buscando que prevalezcan los intereses comunes en lugar de los particulares.
- honestidad: tomamos solamente lo que es nuestro y reconocemos en los demás lo que les corresponde. realizamos todas las operaciones con transparencia y rectitud.
- innovación: tenemos una actitud renovadora que busca mediante el cambio, el beneficio de nosotros mismos y de nuestro entorno.
- lealtad: somos fieles a la empresa y buscamos su desarrollo y permanencia en el tiempo.
- mejoramiento continuo: tenemos un compromiso personal y colectivo para lograr la excelencia.
- mística: realizamos nuestro trabajo bien desde el principio, con la convicción de entregar lo mejor.

- participación: somos una organización democrática, donde cada trabajador tiene incidencia en la toma de decisiones e igualdad de oportunidades.
- respeto: reconocemos que aunque las personas sean, piensen y actúen diferente a nosotros, merecen ser valoradas.
- responsabilidad: obramos con seriedad, en consecuencia con nuestros deberes y derechos como trabajadores, acorde con nuestro compromiso con la empresa.
- servicio: actuamos de tal manera que apoyamos a los demás para que alcancen el éxito y lo sentimos como propio.
- solidaridad: nos sentimos comprometidos con el acontecer de la empresa y asumimos que nuestras acciones afectan a los demás.
- trabajo en equipo: con el aporte de todos los que intervienen en los diferentes procesos de la empresa buscamos el logro de los objetivos organizacionales.
- transparencia: es sentir, pensar y actuar de una manera clara y auténtica, buscando siempre proyectar lo mejor de cada uno

Proceso de certificación

La calidad en nuestros productos es la mejor garantía para nuestros clientes de un proceso confiable; consciente de esto mepsa se encuentra actualmente en proceso de certificación hacia la norma ISO 9001-2000.

EMPRESA: CEMENTOS ARGOS S.A. PLANTA SOGAMOSO

En Colombia, argos es el mayor transportador de carga terrestre. Dentro del proceso de expansión y aseguramiento de recursos, argos cuenta con plantas de generación de energía propias para sus procesos productivos que le dan una capacidad instalada de 250 mw, controlando así la disponibilidad y el costo de este insumo.

El bienestar de la comunidad y el respeto por el medio ambiente son de suprema importancia para la compañía. En la actualidad emplea más de 11.000 personas y desarrolla de forma permanente diversos programas para promover el bienestar de los empleados, sus familias y las comunidades de sus zonas de influencia. en este sentido argos realiza anualmente aportes a la comunidad por más de usd \$5 millones, beneficiando más de 600.000 personas. en el tema ambiental, se han sembrado más de 10.000 hectáreas con vocación de reforestación. Durante el 2007 fueron reforestadas 1400 hectáreas.

En 2005 la compañía fue incluida entre las empresas de América latina que están a la vanguardia en la reforma y mejora de prácticas de buen gobierno corporativo. el reconocimiento lo hicieron la organización de cooperación y desarrollo económico, OECD y la corporación financiera internacional -ifc-, miembro de la organización del banco mundial.

EMPRESA: PAZ DEL RIO VOTORANTIM SIDERURGIA

Acerías paz del río, s.a. nació en 1948, por iniciativa del gobierno Colombiano bajo el nombre de "empresa siderúrgica nacional de paz de río". el 17 de septiembre del mismo año inició la explotación de las minas de hierro y carbón en boyacá, así como la construcción de la primera planta siderúrgica con alto horno y laminación en el país, en los terrenos de la antigua hacienda belencito, en el municipio de nobsa, boyacá, donde se ha mantenido hasta la actualidad.

La producción en pleno de la compañía se inició en 1954, año en el cual la empresa modificó sus estatutos y pasó a llamarse acerías paz del río, s.a y en 1955 el gobierno nacional aprobó la venta de acciones a particulares, con lo que acerías paz del río se convirtió en una empresa con más de 400.000 accionistas.

Hoy, a sus 60 años, acerías paz del río es la única siderúrgica integrada del país y es la responsable de más del 30% de la producción nacional de acero.

16.03. 2007: se da inicio a una alianza de progreso

Dentro del desarrollo del proceso de internacionalización, Colombia se constituyó en un país de interés para el grupo brasileño Votorantim por la oportunidad de desarrollo que ofrecía en el campo de los metales. el 16 de marzo de 2007, mediante una operación en la bolsa de valores de Colombia, Votorantim adquirió 52.1% de las acciones de acerías paz del río, siderúrgica que entró a formar parte de la unidad Votorantim metais.

un año después, el 14 de marzo de 2008, Votorantim aumentó su participación en la siderúrgica Colombiana de 52.1% a 72.67%, con un adicional de 20.57%, mediante una oferta pública de adquisición de acciones (opa) formalizada en la bolsa de valores.

Nace Votorantim Siderurgia

En julio del 2008, el grupo Votorantim redefinió el posicionamiento del negocio acero dentro de su estructura y creó Votorantim siderurgia (vs). la nueva unidad nació con cerca de 5.300 empleados y operaciones en tres países: argentina, Brasil y Colombia.

En Brasil, vs posee dos unidades productivas. la primera fue fundada en 1937 en la ciudad de barra mansa, en rio de janeiro, y produce 750 mil toneladas por año. la segunda, que será inaugurada en el 2009 en la ciudad de resende, también en rio de janeiro, poseerá capacidad total de 1 millón de toneladas de aceros largos.

En Colombia, vs posee 72,67% de participación en la siderúrgica acerías paz del río, con capacidad de 450 mil t/a, y en argentina participa con 62,3% del capital de acerbrag, que produce 290 mil t/a de aceros largos. Ambas fueron adquiridas en el 2007.

La misión de acerías paz del río, S.A es explorar, explotar y transformar los minerales de hierro, caliza y carbón en productos de acero y los derivados del proceso siderúrgico para su comercialización y uso a nivel industrial, metalmecánico, construcción y agrícola. Acerías paz del río, S.A será una empresa estable y rentable, que genera valor a sus clientes, trabajadores, accionistas y a la comunidad, siendo competitiva con respecto al mercado abierto del acero a nivel nacional e internacional, como la única siderúrgica integrada de Colombia, produciendo nuevos y mejores productos. será una organización renovada tecnológicamente en los principales procesos productivos, que aplica una gestión integral enfocada en la prevención de riesgos en calidad, medio ambiente, salud y seguridad y en la mejora continua de su desempeño.

A todos los trabajadores de acerías paz del río, nos identifica nuestro comportamiento, creencias, actitudes y valores

Desarrollo humano

Las personas constituyen el eje fundamental de nuestra compañía, reconocemos que cada uno de nuestros integrantes forja y desarrolla el presente y futuro de una compañía segura, competitiva, orientada hacia una cultura de desempeño superior. Desarrollando competencias, identificando el potencial, mejorando el desempeño y la calidad de vida de nuestro equipo humano.

EMPRESA: INVERSIONES EL DORADO S.A.**Visión**

mantenernos como empresa líder en la producción y comercialización de productos alimenticios de origen avícola, en el mercado regional y del centro del país, reconocidos siempre por la calidad de nuestros productos y servicios.

Misión

producir y comercializar alimentos de origen avícola para consumo humano, cubriendo el mercado regional y del centro del país, desarrollando procesos de alta calidad y asegurando la satisfacción de nuestros clientes, consumidores y equipo de trabajo.

Presentación y reseña histórica de la empresa

Se inicia como empresa unipersonal en el año mil novecientos setenta y uno (1.971) haciendo producción de pollo en pequeños galpones en la ciudad de Duitama y Nobsa, complementando luego con la producción de huevos.

En los años mil novecientos setenta y tres (1.973) y mil novecientos setenta y cuatro (1.974), se amplía la empresa con restaurantes asaderos de pollo y venta de pollo crudo, entero y despresado en Tunja, Duitama y Sogamoso, construyendo la primera granja en el municipio de pajarito con capacidad para unos 88.000 pollos.

En diciembre de mil novecientos ochenta y uno (1.981), inaugura una planta de procesamiento técnica y moderna sobre un lote de 500 m² en la ciudadela parque industrial de Duitama alcanzando una venta promedio de 30.000 pollos por mes y se consolida como marca comercial “pollos el dorado”.

El dieciséis (16) de agosto de mil novecientos ochenta y cuatro (1.984) con aportes e ingreso de socios, se crea una sociedad limitada que se denomina “inversiones el dorado Ltda.” dedicada a la cría, levante, engorde, procesamiento y comercialización de carne de pollo; conservando el fundador un 51% de la sociedad, la venta de activos incluye la planta de procesamiento, los asaderos que funcionaban en locales arrendados y algunos vehículos. Dos (02) años después el fundador vende a los otros socios la totalidad de la empresa.

La sociedad tenía entonces granjas en arriendo en la zona de somondoco, guateque, tocancipá, incluyendo la granja de pajarito y algunos pequeños galpones en nobsa y Duitama, con el objetivo de ampliar permanentemente su mercado.

En mil novecientos ochenta y seis (1.986), se compra terreno en moniquirá para construir la primera granja llamada “bellavista”, en tres etapas: en la primera etapa se construyen 4

galpones para 64.000 pollos, iniciando así con el sistema de “administración por contratos de participación”, en cabeza de profesionales del sector agropecuario y de quienes dependen los trabajadores de campo o galponeros.

En una segunda etapa se construyen otros dos (2) galpones para otros 32.000 pollos; dando así la oportunidad de hacer entrega paulatina de las pequeñas y poco productivas granjas en arriendo.

Se adquiere en propiedad la granja de pajarito denominándola “pollilandia”, para luego adquirir otro nuevo predio en moniquirá que se denominó “doradolandia”, donde se construyeron 6 galpones para 90.000 pollos.

Seguidamente se construye un tercera etapa en “bellavista” con otros dos (2) galpones para 32.000 pollos, momento en el cual se entregan todas las granjas en arriendo.

En mil novecientos noventa y tres (1.993), se adquiere un tercer predio en moniquirá llamado “la vega”, y en el año mil novecientos noventa y cuatro (1.994), se construyen ocho (8) galpones con capacidad para 132.000 pollos.

Luego en mil novecientos noventa y cinco (1.995), se construye “el tablón”, granja ubicada en el municipio de tibasosa, con seis (6) galpones para 132.000 pollos y al año siguiente “la isla”, también ubicada en tibasosa con otros seis (6) galpones para 128.000 pollos.

En el año mil novecientos noventa y siete (1.997), se adquiere un lote de terreno en tuta, que se denominó “el triunfo” y en el año mil novecientos noventa y ocho (1.998), se da al servicio con seis (6) galpones para 150.000 pollos, concluyendo la construcción de ésta granja en el año dos mil (2.000), con otros dos (2) galpones más para 50.000 pollos, para un total en esta granja de ocho (8) galpones para 200.000 pollos.

La capacidad de encasetamiento en granjas es entonces de 898.000 pollos por ciclo, en promedio de 449.000 pollos.

Para poder atender oportunamente el mercado de la empresa en el año 2003 se adquiere otro terreno ubicado también en el municipio de tuta, allí se construyó la granja santa Rita, que cuenta con seis (6) galpones, con capacidad de 138.000 pollos. dos (2) años más tarde se adquiere “el manzano” y se construyen allí ocho (8) galpones aumentándose así la

Capacidad de encasetamiento en 200.000 pollos; en septiembre de 2007, se adquiere en el municipio de sotaquirá lo que sería la granja villa juliana; un (1) año más tarde entra en producción contando así la empresa con una capacidad adicional de 204.000 pollos.

Pasa así la capacidad de encasamiento a un millón cuatrocientos cuarenta mil pollos (1.440.0000) por ciclo.

Paralelo al crecimiento de la producción en granjas, se crece también en instalaciones físicas de la planta de de la planta de procesamiento del área administrativa; en la flotilla de vehículos para distribución, en la apertura de distribuidoras o puntos de venta propios en las principales ciudades de Boyacá: Tunja, Duitama, Sogamoso y Chiquinquirá. Adicionalmente se construyó y doto con cuartos fríos, una bodega en la ciudad de Yopal, abriéndose allí dos (2) distribuidoras.

Para el año dos mil tres (2003), se contaba ya con 14 vehículos para distribución, las ventas se hacen directamente por rutas, atendiendo establecimientos de todo tipo; cadenas de supermercados, supermercados locales, pequeñas distribuidoras, tiendas, cigarrerías, hoteles, restaurantes, asaderos, instituciones y otros.

Actualmente se cuenta con 16 vehículos de distribución y 3 de apoyo a diversas áreas de la organización.

Se tienen algunas concesiones para distribución y venta de los productos en Paipa, Duitama, Sogamoso y santa rosa, Yopal y muzo, incursionando también con gran éxito en la venta de pollo tipo asadero a las principales cadenas en Bogotá en forma directa; algunas veces se ha incursionado en el negocio de venta de pollo en pie.

Hoy la planta de beneficio tiene capacidad para procesar 2.850 pollos por hora y para almacenar 120 toneladas en cuartos fríos.

Por el cumplimiento de todos los requisitos en instalaciones, equipos y equipo humano, ha logrado la certificación haccp concedida por el invima el trece (13) de febrero de dos mil tres (2003) a la totalidad de sus productos, pollo entero y despresado, manteniéndose con el más alto puntaje logrado en el país.

Para el próximo 23 de Abril de 2011 se tiene pensado inaugurar la nueva planta.

Bibliografía

- Amit, R. y Schoemaker, P. J. H., (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14 (1), 33-46.
- Arthur, J. B., (1992). The link between business strategy and industrial relations systems in american steel minimills *Industrial and Labor Relations Review* 45 (3), 488-506.
- Barba, M. I., Aragon, A. y Sanz, R., (2007). Practicas de formacion y resultados organizativos. *Revista Europea de Direccion y Economia de la Empresa*, 16 (4), 127-144.
- Barney, J. B., (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11 (3), 656-665.
- Barney, J. B., (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Barney, J. B., (2001). Resource-based theories of competitive advantage: a ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27 643-650.
- Barney, J. B. y Wright, P. M., (1998). On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37 (1), 31-46.
- Bayo, A. y Merino, J., (2002). Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: un estudio de los factores que influyen sobre su adopción en la industria española. *Revista Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (12), 227-246.
- Becker, B. y Gerhart, B., (1996). The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management*, 39 (4), 779-901.
- Berg, P., (1999). The Effects of High Performance Work Practices on Job Satisfaction in the United States Steel Industry. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 54 (1), 111-135.
- Bontis, N., Crossan, M. M. y Hulland, J., (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management studies*, 39 (4), 49.
- Boxall, P., (1999). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Strategic human resource management*, 73-89. Massachusetts: Blackwell Publisher.73-89.

- Brewster, C., (1999). Strategic human resource management: The value of different paradigms. *Strategic Human Resource Management*, 356-372. Schuler, R. S. y Jackson, S. E. Massachusetts: Blackwell Publishers Inc.356-372.
- Bueno, E. y Morcillo, P., (2003). Cultura e innovación: la conexión perfecta. *Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y Tecnología*, (15), 17.
- Calderón, G., (2002). Procesos de transformación organizacional y su impacto sobre el talento humano. Cambio organizacional en el contexto de la cultura latinoamericana. ASCOLFA. Medellín. 1: 13-44
- Calderón, G., (2003). Dirección de recursos humanos: una visión panorámica. *Revista Hombre y Trabajo*, (54), 5-10.
- Calderón, G., (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Revista Cuadernos de Administración*, 19 (31), 9-55.
- Calderón, G. y Alvarez, C. M., (2006). Características y sentido de las prácticas de gestión humana en las pequeñas empresas. *Revista Universidad Eafit*, 42 (142), 26-45.
- Calderón, G. y Alvarez, C. M., (2007). Observatorio de prácticas innovadoras de gestión humana en la empresa colombiana. Octavo congreso nacional y cuarto internacional de la red de investigación y docencia sobre innovación tecnológica. Red de investigación y docencia sobre innovación tecnológica. Peñuelas, S. B. Q. y. M. A. R. Sinaloa. 23
- Calderón, G., Alvarez, C. M. y Naranjo, J. C., (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Revista Cuadernos de Administración*, 19 (32), 225-254.
- Calderón, G., Montes, A. y Tobon, M. P., (2004). Prácticas de recursos humanos y estilo estratégico en la mediana empresa: la experiencia de las empresas de Manizales, Colombia. *Revista Universidad Eafit*, 40 (136), 9-25.
- Calvo, N., (2007). Análisis de las prácticas de reclutamiento y selección como políticas de gestión del conocimiento: un enfoque desde la teoría de recursos y capacidades. XX Congreso anual de AEDEM. Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa. Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa. Palma de Mallorca. 2: 21
- Cappelli, P. y Crocker-Hefter, A., (1996). Distinctive human resources are firms' core competencies. *Organizational Dynamics*, 24 (3), 6-22.
- Castillo, L. M., (2006). La flexibilidad como capacidad asociada al recurso humano generadora de desempeño organizacional superior. Facultad de ciencias y administración. Manizales, Universidad Nacional de Colombia. 121
- Cortes, J. E., (1999). Factores de liderazgo y Competitividad en una Empresa de Servicios Financieros. *Revista Abante*, 2 (1), 71-96.
- Delaney, J. T. y Huselid, M. A., (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management*, 39 (4), 949-969.

- Devanna, M. A., Fombrun, C. y Tichy, N., (1981). Human resources management: a strategic perspective. *Organizational Dynamics*, 9 (3), 51-67.
- Dierickx, I. y Cool, K., (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35 (12), 1504-1511.
- Ehrlich, C. J., (1994). Creating an employer-employee relationship for the future. *Human Resource Management*, 33 (3), 491-501.
- Garavan, T. N., (2007). A strategic perspective on human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 0 (1), 11=30.
- Grant, R. M., (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33 (3), 114-135.
- Gumbau, M., (1998). La eficiencia técnica de la industria española. *Revista Española de Economía*, 15 (1), 67-84.
- Gupta, A. K. y Govindarajan, V., (1984). Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 27 (1), 25-41.
- Huselid, M. A., (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management*, 38 (3), 635-672.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E. y Schuler, R. S., (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40 (1), 171-188.
- Ichniowski, C., Shaw, K. y Prennushi, G., (1997). The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87 (3), 291-313.
- Jensen, M. C. y Meckling, W. H., (1995). Specific and general knowledge, and organizational structure. *Journal of Applied Corporate Finance*, 8 (2), 33.
- Kamoche, K., (1996). Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm. *Journal of Management studies*, 33 (2), 213-233.
- Kara, S., Kayis, B. y O'Kane, S., (2002). The role of human factors in flexibility management: A survey. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 12 (1), 75_119.
- Kostopoulos, C. y Rocco, S. (2008). Critically strategic HRD: Possibility or pipe dream? 49th Annual Adult Education Research Conference AERC, St. Louis Missouri.
- Lado, A. A. y Wilson, M. C., (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19 (4), 699-727.
- Lervik, J. E., Hennesstad, B. W., Amdam, R. P., Lunnan, R. y Nilsen, S. M., (2005). Implementing human resource development best practices: Replication or re-creation? *Human Resource Development Internacional*, 8 (3), 345=360.
- Mahoney, J. T. y Pandian, J. R., (1992). The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 13 (5), 363-380.

- McCracken, M. y Wallace, M., (2000a). Exploring strategy maturity in HRD ± rhetoric, aspiration or reality? *Journal of European Industrial Training*, 24 (8), 425-467.
- McCracken, M. y Wallace, M., (2000b). Towards a redefinition of strategic HRD. *Journal of European Industrial Training*, 24 (5), 281-290.
- Miles, R. E. y Snow, C. C., (1984). Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*, 13 (1), 36-52.
- Morley, M. J. y Garavan, T. N., (1995). Current themes in organizational design: implications for human resource development. *Journal of European Industrial Training*, 19 (11), 3-13.
- Mueller, F., (1996). Human resources as strategic assets: an evolutionary resource-based theory. *Journal of Management studies*, 33 (6), 757-785.
- O'Donnell, D. y Garavan, T. N., (1997). Viewpoint: Linking training policy and practice to organizational goals. *Journal of European Industrial Training*, 21 (9), 301-309.
- Parra, E., (2005). Formación por competencias: una decisión para tomar dentro de posturas encontradas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (16), 34.
- Perdomo, J., (2003). La arquitectura organizacional y las capacidades estratégicas empresariales. *Revista Innovar*, (22), 55-62.
- Peteraf, M. A., (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14 (3), 179-191.
- Pfeffer, J., (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40 (2), 96-124.
- Prahalad, C. K. y Hamel, G., (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3), 79-91.
- Reed, R. y DeFillippi, R. J., (1990). Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 15 (1), 88-102.
- Rodriguez, J. M., (1999). El papel de las practicas de recursos humanos en la definicion de los contratos psicologicos: nuevos retos y oportunidades. La gestion de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés. Universidad de la Rioja. Calvo, J. C. A. La Rioja. 1: 905-914
- Sanz, R. y Sabater, R., (2002). Fundamentos de la dirección estratégica de recursos humanos: Evolución del pensamiento en estrategia. *Revista Direccion y Organizacion*, (27), 68-77.
- Sheppeck, M. A. y Militello, J., (2000). Strategic HR configurations and organizational performance. *Human Resource Management*, 39 (1), 5-16.
- Sims, R. R., (1994). Human resource management's role in clarifying the new psychological contract. *Human Resource Management*, 33 (3), 373-382.
- Šiugzdiniene, J., (2008). Enabling characteristics of the strategic human resource development system. *Filosofija, Sociologija*, 19 (2), 31-40.
- Suñe, A., (2004). El impacto de las barreras de aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones. Cataluña, Universidad Politecnica de Cataluña. 304
- Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A., (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.

- Tseng, C.-C. y McLean, G. N., (2008). Strategic HRD practices as key factors in organizational learning. *Journal of European Industrial Training*, 32 (6), 418-432.
- Ulrich, D., (1997). Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management*, 36 (3), 303-320.
- Ulrich, D., (1998). Intellectual Capital = Competence x Commitment. *Sloan Management Review*, 39 (2), 15-26.
- Venkatraman, N. y Ramanujam, V., (1987). Planning System Success: A Conceptualization and a Operational Model. *Management Science*, 33 (6), 687-705.
- Volberda, H. W., (1996). Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organizational Science*, 7 (4), 359-374.
- Volberda, H. W., (1998). Building the flexible firm: how to remain competitive. *Corporate Reputation Review*, 2 (1), 94-96.
- Volberda, H. W. y Rutges, A., (1999). FARSYS: a knowledge-based system for managing strategic change. *Decision Support Systems*, 26 99-123.
- Wang, J., Hutchins, H. M. y Garavan, T. N., (2009). Exploring the Strategic Role of Human Resource Development in Organizational Crisis Management. *Human Resource Development Review*, 8 (1), 22-53.
- Wernerfelt, B., (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5 171-180.
- Wernerfelt, B., (1995). The resource-based view of the firm: ten years after. *Strategic Management Journal*, 16 171-174.
- Wielemaker, M. W., Elfring, T. y Volberda, H. W., (2000). Strategic Renewal in large european firms: Investigating viable trajectories of change. *Organization Development Journal*, 18 (4), 49-68.
- Wright, P. M., Dunford, B. B. y Snell, S. A., (2001). Human resources and resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27 701-721.
- Wright, P. M. y McMahan, G. C., (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18 (2), 295-329.
- Wright, P. M., McMahan, G. C. y McWilliams, A., (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5 (2), 301-326.