

**¿CÓMO INFLUYE LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO, EN LA GERENCIA
ESTRATÉGICA DE UNA ORGANIZACION MULTINACIONAL, CON SEDE EN
CALI?**

NOMBRE DEL ESTUDIANTE: JAMEZ JONATHAN LOPEZ

CÓDIGO DEL ESTUDIANTE: D0700318



UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL
BOGOTÁ D.C.

2019

**¿CÓMO INFLUYE LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO, EN LA GERENCIA
ESTRATÉGICA DE UNA ORGANIZACIÓN MULTINACIONAL, CON SEDE EN
CALI?**

NOMBRE DEL ESTUDIANTE: JAMEZ JONATHAN LOPEZ

CÓDIGO DEL ESTUDIANTE: D0700318



NOMBRE DEL ASESOR: ERIKA PAOLA HOLGUÍN ONTIVEROS

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL
BOGOTÁ D.C.

2019

Tabla de contenido

Resumen.....	5
Palabras claves	5
Abstract.....	6
Keywords	6
Introducción	7
1. La Organización Multinacional, con Sede en Cali (OMSC).....	8
2. Gerencia del Talento Humano de la OMSC.....	10
2.1. Trabajo en equipo	15
2.2. Equipos multidisciplinarios	16
2.3. Sinergia y planeación efectiva.....	19
2.4. Manejo de conflictos	21
2.4.1. Psicológico	21
2.4.2. Funcional	23
2.4.3. Jurídica.....	24
3. Gerencia estratégica	25
4. La influencia de la Gerencia de Talento Humano, en la Gerencia Estratégica de la OMSC 26	26
Conclusiones	29
Bibliografía	30

Tabla de figuras

Figura 1. Valores Equipos Multidisciplinarios	18
Figura 2. Resolución Creativa de conflictos	22
Figura 3. La influencia de la gerencia del talento humano	28

¿CÓMO INFLUYE LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO, EN LA GERENCIA ESTRATÉGICA DE UNA ORGANIZACIÓN MULTINACIONAL, CON SEDE EN CALI?

Resumen

La estrategia de expansión de una organización multinacional deriva en la adaptación de la misma, de acuerdo a las particularidades del contexto y el entorno de la sede a la cual se expande; dado el proceso de expansión se verifican los elementos de particularización de la organización desde la perspectiva de la gerencia del talento humano, teniendo en cuenta la gestión de dicha gerencia respecto a las personas que se seleccionan, capacitan y contratan dentro de la sede de la organización.

El presente ensayo documenta el caso particular de una organización multinacional con sede en Cali, donde se encuentra que la gerencia del talento humano, a través de la gestión mediante estrategias como: el trabajo en equipo, la sinergia y la planeación efectiva, y el manejo de conflictos, logra la atención efectiva del talento humano y la adaptación de la organización al contexto, a través de la apropiación del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo para Cali-Colombia, y generando equipos multidisciplinarios; lo anterior con la premisa de contribuir con el cumplimiento de los objetivos trazados por la gerencia estratégica de la organización multinacional, con miras al crecimiento organizacional y mantener la satisfacción de los clientes en la sede.

Palabras claves

Organización multinacional, gerencia de talento humano, trabajo en equipo, equipos multidisciplinarios, gerencia estratégica.

Abstract

The strategy of expansion of a multinational organization derives in the adaptation of the same, according to the particularities of the context and the environment of the headquarters to which it expands; given the process of expansion, the elements of particularization of the organization are verified from the perspective of the management of human talent, taking into account the management of said management with respect to the people who are selected, trained and hired within the headquarters of the organization.

This essay documents the particular case of a multinational organization located in Cali, where it is found that the management of human talent, through management with strategies such as: teamwork, synergy and effective planning, and management of conflicts, achieves the effective attention of human talent and the adaptation of the organization to the context, through the appropriation of the management system of safety and health at work for Cali-Colombia, and generating multidisciplinary teams; this with the premise of contributing to the fulfillment of the objectives set by the strategic management of the multinational organization, with a view to organizational growth and maintaining customer satisfaction at the Cali headquarters.

Keywords

Multinational organization, human talent management, teamwork, multidisciplinary teams, strategic management.

Introducción

La estrategia de expansión de una compañía multinacional está relacionada con aspectos de competitividad, rentabilidad y desarrollo, sin embargo, la particularización y adaptación al contexto específico de expansión es vital para el logro de los objetivos organizacionales; dado lo anterior, aparece el interés en la cultura y las personas que conforman el talento humano de la compañía, debido a la influencia de la interacción entre el concepto multinacional de la organización, y la aplicación de tal concepto en el medio ambiente directo de operacionalización y gestión de los seres humanos involucrados en todos los procesos de la compañía, incluidos empleados, clientes e interesados, en general.

Uno de los pasos importantes para la apertura de nuevos mercados radica en ampliar el conocimiento demográfico, cultural, político y social del contexto particular previo a la expansión. Con la generación y adopción de estudios que contemplen las variables mencionadas, se garantiza una adecuada proyección de los nuevos puntos de venta enfocados en la productividad y el aporte de éstas, frente al entorno.

Teniendo en cuenta lo mencionado, se indagan los aspectos de influencia relacionados con las personas dentro de una Organización Multinacional con Sede en Cali –OMSC, por sus siglas en español-, y cuya idea comercial de origen se encuentra concebida desde otro país; así, se estudia la gerencia de talento humano de la compañía con sede en Cali, evaluando el sustento de dicha gerencia y aquellas características que se adaptan al contexto caleño, dada la identificación de las diferencias de las personas de la organización en la sede.

Para conocer la gerencia de talento humano de la OMSC (denominación utilizada para efectos de protección de la razón social de la multinacional) se procede a evaluar los documentos que la sustentan; para contrastar lo consignado en el soporte documental, versus la realidad de la vivencia

de las personas de la organización, se aplica la técnica de observación participativa -métodos hermenéuticos, enfoque de investigación cualitativa- (Bonilla & Rodríguez, 2005; Martínez, 2009), propendiendo por verificar la información que emerge del contexto y que no necesariamente se encuentra documentada.

El desarrollo del proceso de indagación y la documentación del mismo se estructura teniendo como base: la descripción de la OMSC, la caracterización de la gerencia del talento humano de la OMSC y la reseña que enmarca la gerencia estratégica de la OMSC, para finalmente establecer la influencia de la gerencia de talento humano en la estratégica, dentro de la OMSC.

Lo anterior, contribuye al conocimiento de la realidad de la gerencia de talento humano en el caso específico que atañe, así como en la determinación de la influencia de tal gerencia en los procesos estratégicos de la compañía, dados los objetivos de expansión y sostenibilidad de la organización en una sede, que no corresponde con el país de origen del negocio.

A continuación, se inicia la documentación del proceso desarrollado, describiendo las generalidades de la organización multinacional, con sede en Cali-Colombia, para establecer el contexto general donde se encuentran inmersas las gerencias de talento humano y estratégica.

1. La Organización Multinacional, con Sede en Cali (OMSC)

La OMSC participa con orgullo y pasión en la construcción de nuevos proyectos, con capacidad de liderazgo, audacia, empeño y, sobre todo con una clara vocación de continuidad empresarial, motivos que inspiraron a quienes iniciaron la organización multinacional en el país de origen y que en la actualidad tiene una de sus sedes en Cali-Colombia. De igual manera, la OMSC es un conglomerado industrial dedicado a la producción y distribución de alimentos y bebidas en distintos países y ciudades de Colombia, caracterizándose por poseer marcas líderes y

reconocidas en variados segmentos del mercado, donde la calidad es una de variable fundamental que marca la preferencia por sus productos, independientemente de las crisis presentadas y solventadas en las diferentes regiones de expansión, e incluso, las del país origen de la idea de negocio.

Asimismo, la OMSC tiene la premisa de satisfacer las necesidades de los consumidores, clientes, compañías vendedoras, distribuidores, accionistas, trabajadores y negocios, a través de sus productos y de la gestión de negocios, garantizando los más altos estándares de calidad, eficiencia y competitividad. Lo anterior, con el fin de llevar al talento humano involucrado con la organización a tener una visión corporativa líder a nivel nacional e internacional en alimentos y bebidas, participando mediante adquisiciones y alianzas estratégicas que aseguran la generación de valor para sus accionistas. El mercado se orienta hacia la presencia en puntos de venta y se mantiene un completo portafolio de productos y marcas de reconocida calidad; para el cumplimiento de lo descrito, se selecciona y capacita al personal con el fin de alcanzar los perfiles requeridos para el pleno logro de sus compromisos con los valores de la OMSC, manteniendo oportunidades de desarrollo.

La organización se caracteriza por poseer cuatro líneas de acción definidas y enfocadas al cumplimiento de los compromisos misionales, con las partes interesadas en el negocio:

- **Consumidores:** ofrecer productos de excelente calidad, con la mejor relación precio/valor y disponibilidad total, satisfaciendo sus expectativas.
- **Clientes:** garantizar el suministro oportuno de un portafolio de productos y el impulso de puntos de venta mediante un excelente nivel de servicio que potencie la rentabilidad del negocio.

- **Compañías vendedoras:** suministrar una cartera de productos y marcas líderes con apoyo eficiente y confiable a la gestión, contando con una infraestructura propia de distribución y fomentando el crecimiento y rentabilidad del negocio.
- **Accionistas:** lograr una alta rentabilidad y crecimiento sostenido sobre la base de costos competitivos, productos y marcas líderes.
- **Trabajadores:** contar con un plan de carrera y sistemas de reconocimiento a la excelencia y al mérito que aseguran una compensación justa y la satisfacción del mejor recurso humano posible. ellas son: los consumidores, clientes, trabajadores y accionistas (OMSC, 2015).

Dadas las generalidades de contextualización de la OMSC, se continúa con la descripción de la gerencia de talento humano de la organización, de modo que sea posible ampliar el contexto de conocimiento del proceso de indagación.

2. Gerencia del Talento Humano de la OMSC

La gerencia de talento humano de la organización con sede en Cali, se orienta conceptualmente siguiendo términos relacionados con la gestión humana moderna; en tal sentido, citando dicho concepto, el propósito es trascender los procesos propios de la administración de personal para transformarse en función al gobierno de las personas, la organización del trabajo, el manejo de las relaciones laborales, la gestión de las prácticas de recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales, que apuntan de manera holista al cumplimiento de los objetivos organizacionales, mediante el apoyo a las estrategias empresariales y al desarrollo de las personas (Calderón, Naranjo y Álvarez, 2010).

Aunado a lo mencionado en el párrafo anterior y retomando las conclusiones de Henry Fayol, Elton Mayo y Fritz Rothlisberger, frente al postulado: “*el trabajador sin duda es el recurso más importante en cualquier organización*”, tomado del escrito “El talento humano: un capital intangible que otorga valor en las organizaciones”, de Moreno Briceño, F., & Godoy, E. (2012), para la gerencia de talento humano de la OMSC se concentra la gestión otorgando la importancia al recurso, a través del apoyo y soporte al desarrollo de las personas, con miras al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Consultando la postura de Marta Alles, destacada profesora e investigadora universitaria argentina, quien ha publicado diversos libros, se encuentra coincidencia en identificar como “recurso” a las personas que pertenecen a una organización, dentro de lo establecido dentro de las Ciencias Administrativas (Briceño, 2012), sin embargo con una coincidente mirada donde ése recurso humano no sólo es parte del capital financiero de las organizaciones, sino eje fundamental del capital humano a potenciar.

De igual manera, Liliana Bonnet (2017) en su escrito *La Gerencia del Talento Humano en el Siglo XXI*, manifiesta varios aspectos importantes a resaltar respecto a la gestión de los recursos humanos; uno de ellos tiene relación con los modelos tradicionales de gestión del talento humano, generándose así en las entidades, áreas organizacionales “encargadas de un abanico de actividades que van desde la solución de problemas humanos de carácter puramente operativo, hasta lo que hoy se considera una búsqueda legítima de compromiso en la proyección estratégica del área” (Bonnet, 2017); desde tales conceptos se concluye que para la eficiencia y potencialización del recurso humano se requiere: liderazgo, generación de una visión estratégica, preparación para la complejidad y el cambio y, el fortalecimiento de las relaciones interpersonales.

Además de la fundamentación descrita, en la empresa multinacional con sede en Cali, la gerencia del talento humano tiene la función de administrar el sistema de gestión de la seguridad

y salud en el trabajo SG-SST, gestionándose las actividades tendientes a la mitigación del acoso laboral, para crear un ambiente laboral sano en la organización (Gestión del riesgo, 2014). Debido a que los empleadores y las administradoras de riesgos profesionales ARL, deben caracterizar los criterios mínimos de los factores psicosociales en el trabajo (Resolución 2646 de 2008 Ministerios de la Protección Social), se tienen en cuenta los siguientes criterios:

- a) Toda actividad de los factores psicosociales en el trabajo implica el compromiso en la gerencia o de la dirección de la empresa y el de los trabajadores (salud capital, 2008).
- b) La intervención de los factores de riesgo psicosociales, se debe establecer con la participación de los directamente afectados o interesados.
- c) Para priorizar la intervención de los factores de riesgo psicosocial, se debe tener en cuenta: asociación estadística con efectos negativos sobre el trabajo o los trabajadores, resultado del análisis epidemiológico de la empresa y aquellas condiciones de trabajo propias de la actividad económica de la empresa, cuya intervención es recomendada por la literatura científica.
- d) Realización de actividades educativas o formativas con los trabajadores, con el objeto de modificar actitudes o respuestas frente a las situaciones. Dichas actividades deben formar parte de un programa continuo y realizarse de manera paralela la modificación de las condiciones de trabajo, aplicando técnicas de educación para adultos.
- e) Los procesos de inducción, reinducción, entrenamiento y capacitación, deben facilitar el conocimiento y la motivación de los trabajadores sobre los factores que afectan su salud y su bienestar.
- f) En los métodos de intervención de los factores psicosociales del trabajo, debe primar el enfoque interdisciplinario.

Los métodos de intervención se diseñan y ejecutan de conformidad con la realidad histórica de la empresa, su cultura y clima organizacional, con criterio de factibilidad y teniendo en cuenta la existencia de un método de intervención adaptado a las particularidades de cada sede y para cada población laboral. Las acciones que se lleven a cabo se integran al SG-SST, así como a los programas de mejoramiento continuo y de calidad en las sedes. Para eventos agudos, se desarrollan programas de intervención en crisis (Salud capital, 2008).

En cuanto a la selección de personal, la OMSC se basa en lo mencionado por Blazco Ricardo Diego (2014), en su escrito “Reclutamiento y selección de personal: viejo y nuevo rol del psicólogo”, donde el uso de parámetros establecidos para contar con personal idóneo reside en descubrir el potencial del aspirante frente al perfil a un cargo dentro de la organización, siendo tal actividad responsabilidad del psicólogo. Para que la responsabilidad en mención sea ejecutada adecuadamente, es necesario tener habilidades en:

- Análisis y resolución de problemas
- Toma de decisiones
- Determinación en los estándares de calidad
- Optimización de la comunicación
- Gestión de la información
- Recursos técnicos en logística humana
- Conocimiento de la organización (técnicos, administrativos, económicos, etc.).

El objetivo establecido para el encargado de la selección de personal, es lograr que el equipo de profesionales posea y actualice las competencias específicas, así como las de uso de nuevas tecnologías, para lograr la máxima eficacia operativa. Lo anterior debido a que la selección de personal es un proceso de complejidad en el marco organizacional, sobre todo dados los cambios

presentes en las necesidades que se plantean para que se ocupen los perfiles y, porque la dinámica del contexto de las compañías está inmerso en: la internacionalización del mercado y de los recursos de la organización, las nuevas circunstancias migratorias en el mundo, la capacidad para el manejo, transmisión y almacenamiento de la información, la irrupción de internet y sus importantes posibilidades de interacción de personal.

Adicional a lo mencionado, para la selección de personal en la OMSC se establecen los siguientes lineamientos a aplicar, por parte del psicólogo:

- Participación en la determinación de las necesidades de contratación de nuevos empleados, debido a que es importante conocer los argumentos relacionados con la necesidad de contratación.
- Consideración psicosocial (influencia del proceso sobre los candidatos).
- Uso de tecnologías de la información y las comunicaciones –TIC, por sus siglas en español- para contactos y evaluaciones de candidatos, a distancia.
- Empleo de instrumentos de evaluación psicológica, mucho más interactivos y conductuales.
- Métodos telemáticos de transmisión de información (Blasco, 2004).

Adicional a los lineamientos y actividades de selección de personal, la gerencia de talento humano de la OMSC ha establecido procedimientos y procesos que propenden por influenciar el crecimiento de la organización; de tal forma, se han definido derroteros cuyos conceptos base están orientados hacia: el trabajo en equipo, la sinergia y la planeación efectiva, y el manejo de conflictos. A continuación, se especificarán los conceptos aplicados en la gerencia de talento humano para el caso de la sede en Cali.

2.1.Trabajo en equipo

Para comprender el término trabajo en equipo en la OMSC se describen algunos de los conceptos que están relacionados con las ideas estructuradas en la gerencia de talento humano de la organización; se inicia describiendo el objetivo de los equipos de trabajo, haciendo énfasis en la producción de nuevos conocimientos sobre los procesos laborales y sobre los procesos psicosociales (Mankin, Cohen y Bikson, 1996). Los equipos están presentes en la totalidad de la organización, constituyendo estructuras ideales para generar y compartir conocimiento, promover el rendimiento y mejorar la satisfacción de sus integrantes, sin embargo, no siempre los equipos de trabajo actúan de esta forma (Gil, Rico y Sánchez, 2008), por tanto, se ahonda en aquellas variables que pueden presentarse en contravía al ideal del trabajo en equipo.

Por ejemplo, para Mildred Rosales Amaris (2018) en el escrito: el trabajo en equipo multi-profesional e interdisciplinario en salud, los inconvenientes más comunes al trabajar en equipo se presentan por desconocimiento, por lo cual se hace necesario identificar problemas y necesidades de la comunidad en general, con el fin de garantizar estilos de vida saludables, la definición de prioridades y la oferta adecuada de servicios integrales para la comunidad de la organización (Amaris, 2018).

Desde el proceso inicial de selección de personal, dentro de la OMSC es importante conocer a los individuos y, asimismo, a los grupos de trabajo conformados por tales individuos; se destaca que efectivamente, se identifican los perfiles profesional y personal de cada trabajador para caracterizar los integrantes de un equipo, asignando funciones definidas de acuerdo con su profesión u oficio en particular, así como a su potencial.

La gerencia del talento humano de la OMSC proyecta equipos de trabajo bajo parámetros fundamentales con el fin de crear conocimiento basado en tres procesos psicosociales:

- **Participación de todos.** El conocimiento y los aportes son válidos y serán tomados en consideración, debido a que los integrantes de la organización tienen experiencia en el proceso, dicha experiencia se constituye en el principal conocimiento de los trabajadores.
- **Integración de ideas.** Tratando de relacionar ideas supuestamente opuestas, consiguiendo profundizar sobre las ideas aportadas.
- **Construcción de un solo objetivo.** Para la construcción de un objetivo se tienen en cuenta tres aspectos: aprender a pensar de la participación de todos, aprender a expresar con claridad los intereses personales y aprender a descubrir la interdependencia objetiva en la satisfacción de intereses personales.

Debido a las características de los grupos de trabajo encontrados en la OMSC, adicional al trabajo en equipo se ha constituido un elemento anexo, reconocido conceptualmente como equipo multidisciplinario; en el siguiente ítem se describe éste aspecto específico, teniendo en cuenta la particularidad de los equipos en la OMSC.

2.2. Equipos multidisciplinarios

La orientación de trabajo en equipo de la OMSC y la tendencia a influenciar el clima organizacional a través de la gestión de la gerencia de talento humano, ha evocado en la sede de Cali el uso de herramientas e instrumentos que permitan verificar el bienestar de los trabajadores. De tal forma, citando a Vicente González Roma (1999), y cohesionando con el autor la importancia de medir el clima organizacional, se aplica el cuestionario FOCUS-93, el cual está compuesto por 40 ítems que especifican medidas en cuatro dimensiones de clima, a saber:

- **Apoyo:** grado en el que las relaciones entre miembros de la organización son amistosas y de colaboración mutua.
- **Orientación de reglas:** grado en que la conducta de los empleados está regulada por normas y reglas formales.
- **Orientación a metas:** grado en que las actividades y conductas están orientadas hacia el logro de objetivos previamente establecidos.
- **Innovación:** grado en que las nuevas ideas y proyectos son bien acogidos y estimados (Roma, 1999).

De los resultados obtenidos en la OMSC, se deriva la necesidad de la creación de grupos multidisciplinarios en la compañía multinacional con sede en Cali, debido a que se encontró que el trabajo en equipo se optimiza cuando se define un componente ideológico integral, desde diferentes perspectivas profesionales y personales, adicional a que se genera mayor compromiso cuando las personas de la sede trabajan en consenso la idea de proyecto de negocio, emprendimiento y desarrollo. Bajo este esquema, es importante mencionar las características de los equipos efectivos multidisciplinarios, que se definen en consecuencia a los objetivos y metas propuestas en la OMSC (Dirección de planeación, 2001):



Figura 1. Valores Equipos Multidisciplinarios

Elaboración propia basado en el artículo de Carlos Felipe Muñoz <http://www.consultorsalud.com/equipos-multidisciplinarios-de-salud-ems>

En la Figura 1 y debido al proceso de observación adelantado en la OMSC, se representan las características que permiten que los equipos de trabajo sean efectivos en la OMSC. Como se observa, las características están cohesionadas a través de un eje cuyo punto de enfoque es la organización; al hablar de liderazgo participativo, se hace referencia a la influencia que resulta de una persona hacia los miembros del equipo, al asumir un papel activo en el diseño de la toma de decisiones (Aiteco, 2016), paralelo a ello, se incorpora al equipo para que todos evalúen y participen con opiniones para que el universo de las ideas fluya y lo más probable es que se lleguen a conclusiones más valiosas y efectivas.

Asimismo, en el compromiso hacia el equipo, cada uno de los miembros que lo conforman tienen sentido de responsabilidad en los diferentes objetivos que se han trazado para la tarea, función o labor que desean cumplir. Cuando se habla del trabajo con base en los procedimientos establecidos, se hace referencia a la determinación en la construcción de los roles que cada miembro del equipo debe optar, esto ayuda a dinamizar aún más el proceso de ejecución de las

tareas, evita duplicidad en las funciones estableciendo un trabajo dinámico y eficaz. Por último, cuando se habla de opinión constructiva, se menciona que los posibles errores o debilidades de los miembros que conforman el equipo deben ser asumidos de manera proactiva y asertiva, generando las conclusiones que le permita al grupo superar, aprendiendo de esa dificultad para que a futuro no se vuelva a presentar.

2.3.Sinergia y planeación efectiva

Gregorio Calderón Hernández (2010), en su obra *Gestión humana en Colombia: sus características, retos y aportes*. Una aproximación a un sistema integral, relaciona aspectos importantes como la valoración al personal que trabaja en cualquier organización, debido al sin número de inconformidades encontradas en auditorias, se ha determinado que los procesos de evaluación no son tan eficaces como deberían de ser, debido a que en la mayoría de empresas se buscan problemas y dificultades y muy rara vez, se dedica tiempo a la búsqueda de fortalezas o potencialidades.

Gracias a estos planteamientos se ha determinado para la multinacional con sede en Cali, un proceso de sinergia empresarial, el cual tiene unas características especiales así:

- a) **Sinergia empresarial de ventas:** para la OMSC es importante el modelo que se tiene en el departamento de ventas ya que posee diferentes líneas de negocios y estas utilizan los mismos canales de distribución, demostrando así una sinergia efectiva a la hora de llevar a cabo la venta de los productos de la organización, creando con esto menos gastos en publicidad y marketing.
- b) **Sinergia empresarial de producción:** realizando una buena planificación de la producción en la empresa, es posible disminuir los costes directos o aumentar la producción a cambio del mismo coste si emplean el personal para distintas líneas

de productos o beneficiándose de las economías de escala que pueden conseguir gracias a una buena planificación en el tiempo de la actividad de la empresa, dando lugar a lo que se conoce como una sinergia de producción. (sanperasesores, 2013)

- c) **Sinergia empresarial de inversión:** en cuanto a la sinergia de inversión, la OMSC emplea muy bien sus recursos para las diferentes áreas de trabajo, creando armonía y compañerismo entre sus equipos de trabajo, debido a que tienen contacto permanente en un mismo espacio y a su vez se cumplen los diferentes objetivos, haciendo con esto más fácil el control por parte del gerente de talento humano.

Las empresas necesitan líderes, personas capaces de afrontar situaciones complejas, por tal motivo la administración del talento humano, quizás sea una de las labores más difíciles de considerar, debido a que no es fácil que un equipo de trabajo se guíe bajo los parámetros establecidos por el líder de equipo, la pérdida de valores y la falta de respeto por sí mismo son algunas de las características con las cuales los actuales gerentes tienen diferencias.

Los actores mencionan, que no se debe permitir una falla en los principios de la organización, el éxito en diferentes escenarios es precisamente no permitir que la indisciplina y otros aspectos generen incertidumbre, colocando en peligro el cumplimiento de la misión y objetivos de la OMSC. Hoy por hoy la conexión con el mundo es través de un clic, de esta forma, es importante que las TIC (internet, Software, telefonía móvil), se implementen acorde a la búsqueda y consecución de los objetivos estratégicos. No se puede permitir que la organización no prospere acorde a las necesidades y exigencias tecnológicas, por supuesto los clientes desean que los procesos sean más rápidos, eficaces y eficientes.

2.4. Manejo de conflictos

Francisco Gil (2008), menciona en su escrito eficacia de equipos de trabajo, unos aspectos fundamentales que llevan a las organizaciones a minimizar los conflictos que se puedan presentar al interior de estas. Como por ejemplo los procesos motivacionales y afectivos:

“Estos procesos muestran cómo las motivaciones, sentimientos y emociones de los miembros se combinan a nivel de equipo creando un estado colectivo que influye sobre sus actuaciones y resultados. Entre ellos, destacan la cohesión, la eficacia colectiva y la potencia, los procesos emocionales y el conflicto” (Gil, 2008)

Ya bajo este escenario, es importante analizar las condiciones a través de las cuales la OMSC, pueda solventar los diferentes conflictos que se puedan presentar al interior de su organización, desde una perspectiva psicológica, funcional y jurídica.

Teniendo en cuenta la importancia del manejo de conflictos dentro de la gerencia del talento humano, y bajo los conceptos que permiten dar a conocer su influencia, se trataran aspectos que conllevan a una apacible solución de estos:

2.4.1. Psicológico

Cuando se aborda un proceso de conflictos en un grupo el aspecto psicológico es de vital importancia, ya que puede significar en cuanto a la función en los diferentes procesos una reducción en los mismos, viéndose la organización afectada. Los seres humanos tienen “características personales que afectan el entorno, que a la vez influyen en las características heredadas, creándose una relación continua que produce un individuo único con intereses específicos, capacidades y limitaciones y formas diferenciadoras de responder a las situaciones” (La educación, 2013)

Según L. Lantieri y su programa probado en más de 400 colegios, la mejor manera de resolver conflictos es utilizando la creatividad (Berastegi, 2007). A continuación, se describe los pasos a seguir:

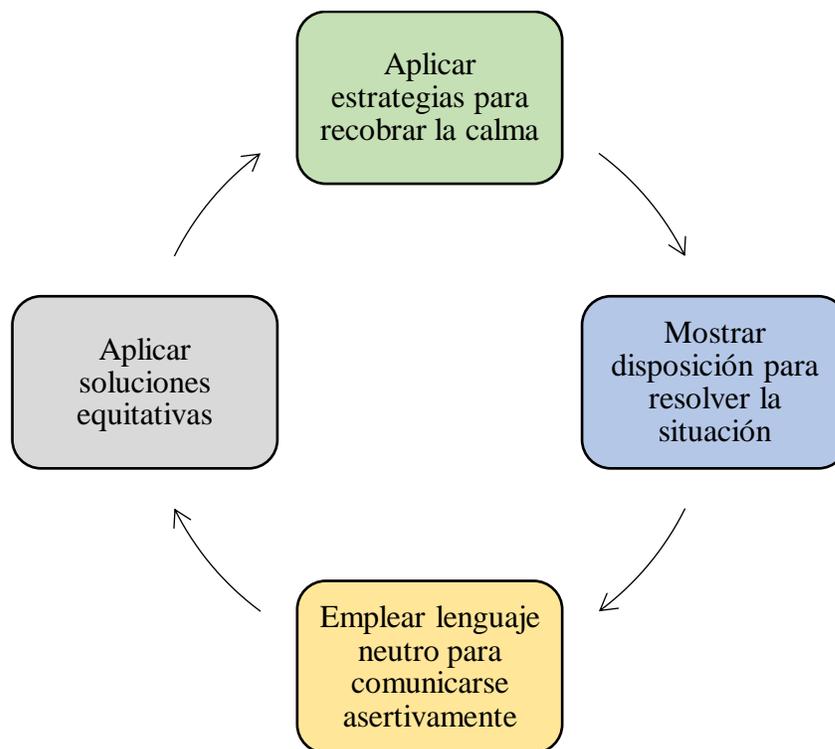


Figura 2. Resolución Creativa de conflictos

Elaboración propia, basada en el blog de *Jon Berastegi*

<https://blogs.eitb.eus/inteligenciaemocional/2007/05/28/resolucion-de-los-conflictos/>

De esta forma, cuando se habla de iniciar con la calma, se refiere a establecer contacto con sus pensamientos y así encontrar un modo de expresarlos de forma siempre pacífica, posteriormente iniciar una comunicación asertiva mostrándose dispuesto a resolver el conflicto, siempre demostrando el lado reconciliador para llegar a una pronta solución, asimismo para llevar a cabo esta comunicación, debe emplear un lenguaje neutro y formular puntos de vista positivos para la terminación del conflicto, por último, buscar formas equitativas de una manera creativa, aportando para la solución y reconciliación definitiva del conflicto.

La OMSC cuenta con unos compromisos fundamentales para manejar la parte psicológica de los conflictos en la organización, el primero de estos es valorar a los trabajadores como personas igualmente dignas, únicas en su individualidad y diversa en sus talentos e intereses, y segundo contribuir al fortalecimiento de las personas, proporcionando relaciones de mutuo apoyo que faciliten el bienestar de aquellas de manera prioritaria, fortaleciendo el tejido social.

Teniendo en cuenta estos principios, la OMSC destaca la importancia de la parte psicología en el manejo de conflictos, la cual promueve una interacción laboral que, mediante capacitaciones y conferencias sobre el respeto y el valor del ser humano, permite que en el ambiente laboral no se presenten conflictos a una escala mayor.

2.4.2. Funcional

Para la correcta solución de un posible conflicto al interior de la OMSC, existe un mediador que es aquella persona que conoce cada una de las áreas que están en conflicto, puede tener una visión clara de las posturas que están enfrentadas y así puede resolver el asunto en bien común y a favor de la organización. Este tipo de conflicto “es una confrontación entre grupos que resulta positiva para el rendimiento de la organización. Por ejemplo, puede desatarse entre dos departamentos de un mismo hospital con respecto al sistema más eficaz para prestar atención sanitaria a las familias de renta baja del medio rural” (Mendoza, 2011)

Asimismo, para llegar a un acuerdo y solucionar el conflicto, se debe aplicar una resolución creativa de conflictos, donde ambas partes deben tomar la calma, iniciar una comunicación asertiva empleando un lenguaje neutral con el fin de encontrar una forma de solucionar el conflicto, evitando los intereses propios y así propender por el bienestar de los trabajadores en general, Cada uno de los trabajadores de la OMSC merecen respeto en cada uno de sus beneficios que como empleados

exige la Ley a la empresa, beneficios que convierten a la OMSC a estar dispuesta y preocupada por la fraternidad laboral y desinteresada por el personal que labora en ella.

2.4.3. Jurídica

Igualmente, en la solución de conflictos se encuentra la parte jurídica, aspecto que sería el punto final a tratar, llegado al caso los anteriores (psicológico y funcional) no remediaran ante el conflicto presentado. El jurídico es un sistema que se usa continuamente en las organizaciones, cuando el dilema por resolver es complejo, se recurre a la solución del asunto a definir por la vía jurídica. En sentido amplio, la vía judicial es uno de los recursos con los que cuentan los consumidores y usuarios para resolver disputas o pequeños conflictos de consumo con profesionales y empresarios comerciantes.” (Consumoteca, 2017).

En el departamento jurídico de la OMSC se cuenta con profesionales que agilizan y mantienen la imparcialidad en los conflictos, todo esto, basado dentro del marco legal de la organización, dando así, cumplimiento al reglamento de la organización y leyes del Estado, El departamento jurídico de la organización actúa cuando se presentan casos donde ninguna de las partes llega a un acuerdo formal o cuando una de las partes o ambas vulneran algún derecho fundamental de la persona, en estos casos la asesoría jurídica hace prevalecer el respeto y responsabilidad individual, compromiso fundamental de la OMSC.

Con respecto a los temas tratados en el presente ensayo, se resalta la importancia del talento humano dentro de la OMSC. Demostrando con esto el nivel de influencia que el talento humano tiene dentro de la gerencia estratégica, indicando lo esencial para llegar al cumplimiento de los objetivos de la organización, por ende, se continua con la gerencia estratégica y así se afianza el talento humano dentro de la Organización.

3. Gerencia estratégica

La gestión estratégica se define como el “arte y/o ciencia de anticipar y generar el cambio, con el propósito de crear, permanentemente, estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio” (Betancourt, 2006). De igual forma para Carlos González Molano (2014), Gerencia estratégica e innovación empresarial: referentes conceptuales. Menciona un aspecto vital para cualquier tipo de organización que desea subsistir a los continuos cambios que sufre las economías y mercados gracias a los procesos de globalización y mercado de capitales como es la gestión de la investigación, desarrollo e innovación empresarial. Como “I+D+i, se asocia la capacidad de I+D de las empresas, pero, si se tiene en cuenta la complejidad de una empresa, se plantea la necesidad de contar con metodologías y herramientas para evaluar la capacidad de gestión de la innovación, con miras a intervenir oportuna y asertivamente las empresas.

La gestión estratégica se define como el “arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar el cambio, con el propósito de crear, permanentemente, estrategias que permitan garantizar el futuro de las negociaciones” (Betancourt, 2006)

Teniendo en cuenta estos conceptos, nacen cuatro elementos que permiten establecer la importancia del desarrollo de competencias para gestión de innovación:

1. Teoría de los recursos y capacidades.
2. Innovación.
3. Gestión de innovación.
4. Competencias/capacidades para la gestión de innovación.

“Ante la necesidad de las empresas colombianas de conseguir nuevos mercados mediante una estrategia de expansión global, la relación entre empresa y sociedad se ha convertido en prioritaria.” (Pérez, 2005). La estrategia de expansión para la OMSC es importante para su

desarrollo, competencia y rentabilidad, con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales, siendo un paso de incursión a nuevos mercados, por lo cual requiere de estudios demográficos, culturales, políticos y sociales previos a la expansión. Garantizando una adecuada proyección de nuevos puntos de venta en el mercado, dando celeridad a una expansión que se requiere para acaparar todo el mercado regional y así convertirse en una gran distribuidora de alimentos y bebidas dentro de la Ciudad de Cali. Logro que ya tienen en otras ciudades de Colombia y países de Latinoamérica, ubicándola como una empresa con poder de gestión y estratégicamente gerencial.

Asimismo, la gestión y los resultados obtenidos por la organización, se deben en gran parte a que posee equipos de trabajo multidisciplinarios dentro de la gerencia estratégica, esto se debe a su potencial en el talento humano, gracias a una adecuada selección de personal, capacitación y compensación laboral que se tiene con los trabajadores de la organización, ahí importancia del talento humano dentro de la gerencia estratégica en su toma de decisiones.

Como último punto dentro del contexto, el enfoque de la influencia que tiene la gerencia del talento humano dentro de la gerencia estrategia de la OMSC, contenido importante para afinar y demostrar la importancia dentro del proceso.

4. La influencia de la Gerencia de Talento Humano, en la Gerencia Estratégica de la OMSC

De manera que la gerencia del talento humano de la OMSC, inicia desde un apropiado proceso de selección de personal, creando equipos de trabajo y llevando a cabo de forma equitativa, respetuosa y acorde a los principios y normas de la organización, el manejo de los conflictos al interior de la organización, influyendo de manera fundamental a la expectativa de la gerencia

estratégica, donde requieren personal en distintas áreas, con características especiales, habilidades y conocimientos que brinden la posibilidad de progreso en cada uno de los procesos de la OMSC. Convirtiendo en vital la entrevista individual y presencial, tal vez es una de las pruebas más importantes del proceso de selección, permitiendo identificar puntualmente a la persona, sus actitudes, expresiones, conductas y punto de vista frente a la oportunidad de trabajar en la compañía.

Es importante identificar el talento, la experiencia y su real interés por desempeñar el cargo, para crear un sentido de pertenencia en la organización. Esto facilita la creación de equipos de trabajo multidisciplinarios, equipos que ayudan y fortalecen la gerencia estratégica administrativa para la toma de decisiones, el talento humano es la mejor estrategia de éxito en este proyecto organizacional, siendo ellos la nueva imagen hacia el cliente, objetivo misional de la gerencia estratégica dentro de la organización.

De igual forma, el aspecto relacionado con la sinergia y planeación efectiva al interior de la OMSC, para crear un impacto a los clientes, forjando ventajas competitivas alrededor de las actividades que se lideran en la multinacional. De allí surgen tres tipos importantes de ventaja competitiva como son el liderazgo por costos (bajo costo), diferenciación: ambos tipos de estrategia pueden ser acercados o estrechados más ampliamente, lo cual resulta en la tercera estrategia competitiva viable: enfoque: o alta segmentación. (Porter, 2018). En este sentido y desde hace algunos años, la tendencia hacia la globalización ha determinado que las empresas de todo el globo asuman los nuevos retos que la realidad social impone en cuanto a las obligaciones y las responsabilidades que dicho sector tiene con la sociedad en la que opera. (García S. , 2019).

La sinergia influye en la planificación de un proceso sistemático, dinámico y permanente, que se lleva a cabo teniendo en cuenta las políticas del talento humano dentro de la organización, las

cuales demarcan la dinámica estructural bajo la cual se desarrollan todos los procesos de gestión. Dichas políticas comprenden las disposiciones de la gerencia estratégica respecto a los procesos de provisión, organización, retención, desarrollo y evaluación del talento humano.

La gerencia es el arte de organizar, decidir y actuar, con el fin de conseguir resultados que pueden ser definidos, previstos, analizados y evaluados; así como obtenerse mediante las personas en una interrelación humana constante. (Motta, 1993). El concepto de ser humano que la gerencia estratégica de la OMSC propone a la gerencia del talento humano es el del ser “bio-psico-social”, entendiendo a los seres humanos como talentos complejos en la dimensión biológica, psicológica y social, donde constituyen como principal fuente de valor a la organización, basándose en los principios y valores organizacionales. en la Figura 3 se evidencia la influencia y el proceso de la gerencia del talento humano dentro de la gerencia estratégica de la OMSC, donde al final los procesos contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.



Figura 3. La influencia de la gerencia del talento humano
Elaboración propia del autor.

Conclusiones

Para concluir, durante el desarrollo del escrito se abordaron temas significativos para la gerencia estratégica empresarial de la OMSC, basado en un adecuado empleo de la gerencia de talento humano, durante el análisis del mismo se dimensionaron temas como el trabajo en equipo, lo que determina el devenir de las organizaciones sea positivo o negativo, ¿qué hace la diferencia? La particularización de la organización en la sede, a través de la adopción del SG-SST y la creación de equipos multidisciplinarios.

La necesidad de crear equipos multidisciplinarios genera impacto en la satisfacción de los clientes, objetivo requerido por la OMSC, con el fin de generar emprendimiento para alcanzar objetivos y metas propuestos, creando así una ventaja competitiva. La especificación de procesos de capacitación para los trabajadores de la OMSC contribuye en la creación de los equipos en mención, así como en la adquisición del compromiso con la organización; también, actividades relacionadas con el SG-SST, contrastan la responsabilidad adquirida por la OMSC para adaptarse no sólo a las normas legales del país y la sede, así como a aquella responsabilidad social respuesta del objetivo de bienestar para los trabajadores de la empresa.

Es así, que la gerencia del talento humanos es pieza fundamental dentro de la gerencia estratégica, demostrando que todo inicia por la gestión del talento humano, gracias a esta gestión los procesos se encaminan de acuerdo a las políticas y lineamientos, logrando el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Organización Multinacional con Sede en Cali – OMSC.

Bibliografía

- aiteco. (13 de noviembre de 2016). *Liderazgo Participativo*. Obtenido de <https://www.aiteco.com:https://www.aiteco.com/liderazgo-participativo/>
- Amaris, M. R. (13 de abril de 2018). *El trabajo en equipo multiprofesional e interdisciplinario*. Obtenido de [http://rcientificas.uninorte.edu.co: http://rcientificas.uninorte.edu.co: http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/salud/article/view/4207/2586](http://rcientificas.uninorte.edu.co:http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/salud/article/view/4207/2586)
- Berastegi, J. (28 de mayo de 2007). *Resolucion de conflictos*. Obtenido de <https://blogs.eitb.eus:https://blogs.eitb.eus/inteligenciaemocional/2007/05/28/resolucion-de-los-conflictos/>
- Betancourt, J. R. (2006). *Gestion Estrategica: Navegando Hacia el Cuarto Paradigma*. Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2006c/220/
- Blasco, R. D. (2004). Reclutamiento y seleccion de personal: viejo y nuevo rol del psicologico. *revista psicologia*, 122.
- Bonnet, L. (13 de agosto de 2017). *La Gerencia del Talento Humano del Siglo XXI*. Obtenido de https://repository.icesi.edu.co:https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/2454/1/Gerencia_talento_humano_sigloXXI.pdf
- Briceño, F. M. (abril de 2012). *El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las organizaciones*. Obtenido de [http://www.elmayorportaldegerencia.com: http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Personal/\[PD\]%20Documentos%20-%20El%20Talento%20humano%20Un%20capital%20intangible.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com:http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Personal/[PD]%20Documentos%20-%20El%20Talento%20humano%20Un%20capital%20intangible.pdf)
- consumoteca. (10 de enero de 2017). *Vía judicial*. Obtenido de [www.consumoteca.com/:https://goo.gl/4rnnq8](http://www.consumoteca.com:https://goo.gl/4rnnq8)
- Direccion de planeacion. (abril de 2001). *Caracteristicas de los equipos efectivos*. Obtenido de https://cursos.campusvirtualesp.org:https://cursos.campusvirtualesp.org/pluginfile.php/2267/mod_resource/content/1/Modulo_1/trabajo_en_equipo.pdf

- Garcia, S. (2018). *Mercadeo digital B2B*. Bogota: Universidad Militar. Recuperado el 3 de marzo de 2018
- Garcia, S. (2019). *Responsabilidad Social y Compromiso Ciudadano*. Bogotá: UMNG. Recuperado el 2 de marzo de 2019
- gestiondelriesgo. (27 de junio de 2014). *Sistema de gestion de seguridad y salud en el trabajo*. Obtenido de <http://portal.gestiondelriesgo.gov.co>: <http://tinyurl.com/y5vbaq2c>
- Gil, F. (2008). *Eficacia de equipos de trabajo*. Obtenido de <http://www.papelesdelpsicologo.es>: <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1535.pdf>
- Hernández, G. C., Naranjo Valencia, J., & Álvarez Giraldo, C. (diciembre de 2010). *Gestion humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral*. Obtenido de <https://www.redalyc.org>: <https://www.redalyc.org/html/205/20516983002/>
- Junta de Castilla y Leon. (2012). *Marketing digital para Pymes*. Obtenido de <http://bibliotecadigital.jcyl.es>: <https://goo.gl/ui5mGF>
- La educacion. (27 de diciembre de 2013). *El desarrollo evolutivo y psicológico del ser humano*. Obtenido de <http://www.laeducacion.space>: <https://goo.gl/Q3EwRJ>
- Leal, A. (11 de mayo de 2016). *Muere la empresa venezolana lentamente*. Obtenido de <http://www.usergioarboleda.edu.co>: <http://tinyurl.com/yymu3ta2>
- Matute, G., Cuervo, S., Salazar, S., & Santos, B. (2012). *Del consumidor convencional al consumidor digital El caso de las tiendas por departamento*. Lima: Esan Ediciones.
- Mendoza, J. M. (marzo de 2011). *Conflictos laborales*. Obtenido de litisnews.files.wordpress.com: <https://goo.gl/gHq69k>
- Molano, C. G. (2014). *Gerencia estratégica e innovación empresarial: referentes conceptuales*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co>: <http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v12n2/v12n2a09.pdf>

- Moschini, S. (abril de 2012). *http://www.intuic.com*. Obtenido de Claves del Marketing Digital, la nueva comunicacion empresarial en el mundo 3.0: <https://goo.gl/yLbbWF>
- OMSC. (19 de febrero de 2015). *Organizacion multinacional con sede en cali*. Obtenido de <http://www.empresaspolar.com>
- Pérez, G. (2005). Las estrategias de responsabilidad social en la expansión global, nuevo paradigma de la gestión empresarial. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 9.
- Porter, M. E. (29 de marzo de 2018). *Ventaja competitiva*. Obtenido de <https://www.itson.mx>: <https://www.itson.mx/micrositios/pimpiie/Documents/ventaja%20competitiva.pdf>
- Roma, V. G. (1999). Clima en las Organizaciones laborales y en equipos de trabajo. *Revista de Psicología General y aplicacion*, 17.
- saludcapital. (17 de julio de 2008). *Resolución numero 002646 de 2008*. Obtenido de <http://www.saludcapital.gov.co>: <http://tinyurl.com/y6btnv6n>
- sanperasesores. (10 de abril de 2013). *Sinergia empresarial, el todo es más que la suma de sus partes*. Obtenido de <http://www.sanperasesores.es>: <http://www.sanperasesores.es/sinergia-empresarial-concepto-tipos-posibilidades/>
- Santo, O. D., & Alvarez, D. (2012). *Marketing atraccion 2.0 "Como conseguir tus objetivos online con el minimo presupuesto"*. Obtenido de www.fiuxy.bz: <https://goo.gl/C3TKy7>
- Sastre, B. (29 de septiembre de 2014). *Serendipia, escuchando las oportunidades de cada día*. Obtenido de <http://blog.compettia.com>: <http://tinyurl.com/y43hqpe8>
- Toro, L. Y. (mayo de 2015). *La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co>: <http://tinyurl.com/yyka8sn7>