

VIII

EL PROTAGONISMO DE LA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS DENTRO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA. EL CASO DE «GRUPO SIRO»

Celia MARTÍN SIERRA
Miguel LAMOCA PÉREZ
Universidad de Valladolid

SUMARIO

- I. EVOLUCIÓN DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.
 1. Dirección de Personal Clásica o Administración de Personal.
 2. Moderna Dirección de Personal.
 3. Dirección de Recursos Humanos.
 4. Dirección Estratégica de Recursos Humanos.
- II. LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS-TENDENCIAS ACTUALES.
- III. EL CASO DE «GRUPO SIRO».
 1. Presentación de la Compañía «Grupo Siro».
 - 1.1. La historia y organización de «Grupo Siro».
 - 1.2. El compromiso social de «Grupo Siro».
 - 1.3. El negocio de «Grupo Siro» y sus marcas.
 2. Estrategia de «Grupo Siro» y su situación actual y futura.
 - 2.1. La estrategia empresarial de «Grupo Siro».
 - 2.1.1. Apuesta por la innovación.
 - 2.1.2. Apuesta por la calidad.
 - 2.1.3. Apuesta por la presencia internacional.
 - 2.2. La planificación estratégica de futuro de «Grupo Siro».

3. El plan estratégico del departamento de Recursos Humanos.

3.1. El plan estratégico de Recursos Humanos 2003-2005.

IV. CONCLUSIONES DEL CASO DE «GRUPO SIRO».

V. BIBLIOGRAFÍA.

I. EVOLUCIÓN DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La aparición de la función de personal en las empresas se vincula a la revolución industrial, la cual ha ido evolucionando hasta la actual Dirección de Recursos Humanos considerada como *el área de la gestión empresarial responsable de las decisiones y acciones que afectan a la relación entre la empresa y los trabajadores que prestan sus servicios en ella; decisiones y acciones, éstas, que son adoptadas para la consecución de los objetivos empresariales* (ALBIZU y LANDETA, 2001, p. 19). Dicha función existe, por lo tanto, desde el momento en el que la actividad empresarial genera una relación laboral entre la empresa y una o más personas, independientemente de las características de la empresa (tamaño, forma jurídica, actividad...) y de la relación establecida (tipo de contrato, duración...).

En consonancia con el cambio experimentado en la consideración del factor humano dentro de la empresa, se ha ido modificando también la función encargada de dirigirlo y gestionarlo, la función de recursos humanos. A través de los sucesivos cambios experimentados, la función de recursos humanos ha ido adquiriendo una mayor importancia en el contexto empresarial, resultando ser una de las funciones que más ha evolucionado en los últimos veinte años. Esta evolución podríamos clasificarla en cuatro etapas:

1. DIRECCIÓN DE PERSONAL CLÁSICA O ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

En esta etapa se partía de la idea de que el factor humano es un factor productivo más, con motivaciones esencialmente económicas y generalmente pasivo en cuanto a su participación en las decisiones empresariales, limitándose a ejecutar su trabajo, con una mayor o menor eficiencia, según sea su nivel de remuneración y formación. La dirección de personal se orienta hacia el control y estímulo de los rendimientos, a través de los sistemas de remuneraciones y las acciones disciplinarias. Y quizás el rasgo más característico de esta etapa sea la consideración del recurso humano como un coste que hay que minimizar, un factor productivo que supone un gasto.

2. MODERNA DIRECCIÓN DE PERSONAL

El papel del factor humano se tornó más activo, y fue tomando conciencia de sus necesidades de tipo social y psicológico. Se incorporan algunos de los elementos

presentes en la actual dirección de recursos humanos, relacionados no sólo con aspectos retributivos, sino también de tipo psicológico. Aunque sigue prevaleciendo, la consideración del recurso humano como un coste que hay que minimizar.

3. DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Se toma conciencia de la importancia que las personas tienen en el desarrollo de la empresa. En esta fase la DRH considera al factor humano como elemento clave para fortalecer la competitividad y el desarrollo de la empresa en un entorno turbulento. La búsqueda de una conciliación entre las necesidades económicas de la empresa y las necesidades de las personas que trabajan en ella. Es ésta la etapa en la que el personal empieza a ser considerado como un recurso que se debe optimizar, y cuando los responsables de la función social empiezan a participar activamente en la dirección de la empresa al mismo nivel que las restantes áreas funcionales. Se inicia la concepción estratégica de los recursos humanos que culmina con la sustitución de la noción de dirección de recursos humanos por la actualmente aceptada: Dirección Estratégica de Recursos Humanos.

4. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Esta última etapa del proceso de evolución vivido por la función de recursos humanos, se caracteriza por destacar dos rasgos definitorios (VALLE CABRERA, *et al.*, 2003, p. 36):

- El verdadero reconocimiento de los recursos humanos (RRHH) como recurso estratégico, es decir, capaz de generar y sostener una ventaja competitiva para la empresa.
- Se adopta un enfoque de plena integración en la relación estrategia empresarial-función de recursos humanos. Se puede hablar de la «estrategia de recursos humanos», la estrategia para esta función concreta, que debe coordinarse con la estrategia general de la empresa.

Así en los comienzos del siglo XXI podemos afirmar que nos encontramos en esta cuarta etapa de la evolución de la función de recursos humanos en la empresa, que es dinámica y que sigue evolucionando.

II. LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS-TENDENCIAS ACTUALES

La década de los años ochenta supuso una profunda transformación de la Dirección de Recursos Humanos (DRH): se pasa de entender el personal como un coste a conceptualizarlo como un recurso de la empresa, y como consecuencia de este cambio en la conceptualización de los recursos humanos en la empresa las funciones y actividades de la DRH abandonan una perspectiva caracterizada por el corto plazo, la focalización sobre los resultados, el predominio del análisis cuantitativo y la

rigidez y dependencia en las prácticas, para situarse en un punto de vista definido por el medio o largo plazo, la focalización sobre los medios y resultados de las acciones, el análisis cualitativo, la flexibilidad y autonomía. También se pasa a tener un punto de vista proactivo en la función de la DRH, y se la califica de estratégica, es decir, en la actualidad, la DRH desarrolla sus programas de actividades integrados y coordinados dentro de planes de acción a través de los cuales se persigue la consecución de unos objetivos, previamente establecidos; objetivos que se establecen tras valorar las contingencias, tanto externas como internas, que condicionan la práctica de la DRH y que, a su vez, deben estar integrados y coordinados con los objetivos estratégicos de la empresa (GONZÁLEZ FERNÁNDEZ, 1999, pp. 25-34).

Así y siguiendo las últimas tendencias, hoy en día podemos diferenciar principalmente tres formas de entender la relación entre el área de recursos humanos y la actividad y resultado de la empresa, a nivel estratégico. Así, las estrategias de la DRH pueden agruparse dentro de tres grandes perspectivas o enfoques que se denominan: universalista, contingente y configuracional.

La *perspectiva universalista* afirma que existe un conjunto de prácticas de la DRH que siempre, con independencia del tipo de organización o características de la fuerza laboral, mejoran el desempeño organizacional. Estas actividades se conocen como «prácticas de alto desempeño» (DELERY y DOTY, op. cit., p. 803) y deberían adoptarse por todas las organizaciones ya que sus efectos sobre la efectividad organizacional son universales. Bajo esta perspectiva el principal esfuerzo de los investigadores se dirige a identificar estas «prácticas de alto desempeño», estratégicas de la DRH entre las que destacan: la planificación de carreras, los sistemas de formación, los programas de evaluación del desempeño, los planes de participación en beneficios, las acciones para la mejora de la seguridad en el trabajo, los sistemas formales de participación de los trabajadores y el análisis y definición de puestos de trabajo, entre otros muchos.

La *perspectiva contingente* plantea que el impacto de la estrategia de la DRH sobre el desempeño organizacional siempre estará en función de cómo se ajuste a otros factores. Adecuación y ajuste que, desde esta perspectiva, significan básicamente ajuste interno o consistencia (coherencia y ajuste que debe darse entre las diferentes políticas y acciones de recursos humanos), y ajuste externo o alineamiento (coherencia y ajuste entre la estrategia de la DRH y la estrategia desarrollada por la organización). De este modo, y bajo este enfoque, el impacto sobre los resultados empresariales será positivo cuanto mayor ajuste interno o consistencia y ajuste externo o alineación se dé en la organización. Así, sea cual sea la estrategia de la empresa, estrategia defensiva o exploradora de acuerdo con el modelo desarrollado por MILES y SNOW (1984), o bien una estrategia de liderazgo por costes, de diferenciación o de convergencia, según la propuesta de PORTER (1985), surge la necesidad de un proceso de planificación estratégica de recursos humanos que establezca los objetivos e identifique y seleccione los planes de acción de la DRH entre las diferentes alternativas disponibles, de modo que se ajusten entre sí, y se alineen con el plan estratégico de la empresa.

Por último, la *perspectiva configuracional* trata de identificar configuraciones o patrones únicos de factores que maximizan los efectos de las actividades de la DRH

sobre el desempeño organizacional. Estas configuraciones, o «sistemas de empleo», son constructos teóricos que incorporan la asunción de equifinidad y generan efectos sinérgicos por lo que no pueden ser representados por la perspectiva contingente. Las teorías configuracionales se centran en cómo un conjunto o patrón de múltiples variables independientes se relaciona con una variable dependiente, en lugar de analizar cómo se relacionan las variables independientes individuales con una variable dependiente (DELERY y DOTY, 1996, p. 807).

Una vez vistos los tres enfoques o percepciones de la relación entre el área de recursos humanos y el resultado y eficacia de la actividad de las organizaciones, y siguiendo a YOUNDT *et al.* (1996), se puede destacar que aunque hay evidencia empírica de que ciertas prácticas individuales, o conjuntos de prácticas coherentes, de recursos humanos inciden positivamente sobre los resultados de la organización, otras evidencias indican que el impacto de las prácticas de recursos humanos sobre resultados pueden mejorarse cuando dichas prácticas se ajustan a las necesidades competitivas inherentes a la posición y objetivos estratégicos de la empresa. De este modo, la postura, quizás más razonable, pueda ser un análisis ecléctico de las perspectivas universalista y contingente, dado que podemos estar de acuerdo en que ciertas políticas o prácticas de recursos humanos, planteadas en términos de grandes principios, tienen un efecto positivo sobre los resultados, con ello aceptaríamos la perspectiva universalista, pero cuando consideramos cómo materializar esos grandes principios o políticas y cómo desarrollarlas en la práctica, observamos que su diseño y ejecución no puede ser universal, sino que ha de ser contingente (SASTRE, AGUILAR, 2003, pp. 38-39).

Aunque nosotros en el caso que a continuación exponemos, no analicemos aún el ajuste del caso expuesto a alguna de las perspectivas (universalista, contingente o configuracional), se podrá observar cómo la perspectiva contingente es la que mejor soportaría conceptualmente el caso expuesto, el caso de «Grupo Siro».

III. EL CASO DE «GRUPO SIRO»

El objeto de la presentación de este caso, es ejemplificar y constatar el cambio que se va asumiendo, a nivel empresarial, en la función de recursos humanos a nivel estratégico y su relación con las estrategias y objetivos generales de la empresa.

En principio nosotros no nos vamos a posicionar rotundamente bajo ninguno de los apoyos teóricos conceptuales más novedosos relativos a las estrategias de recursos humanos: enfoque universalista, enfoque contingente, y enfoque configuracional; aunque la opción en la que mejor se encuadraría el caso expuesto, sería bajo el enfoque contingente. Pero dado que en este caso, aún no tenemos posibilidad de medición del efecto de las distintas prácticas de la dirección de recursos humanos (DRH) sobre los resultados de la empresa, nos vamos a centrar en describir la trayectoria del ajuste estratégico que se ha dado entre la compañía «Grupo Siro» y su, cada vez más importante, departamento de recursos humanos; de modo que al final del mismo podamos analizar y presentar una serie de conclusiones, que sirvan como primer paso para un análisis mayor en investigaciones futuras.

Vamos a describir brevemente la historia de «Grupo Siro», su negocio, su organización y datos generales del Grupo, para pasar posteriormente a comentar la situación de cambio estratégico que está atravesando, y resolviendo de forma proactiva. Para guiar esta etapa de cambio estratégico, «Grupo Siro» ha definido su Plan estratégico para los años 2003-2005, base y guía del resto de los planes estratégicos de la compañía. Nosotros nos centraremos en analizar la coherencia y apoyo que a este plan, se le da desde el área de recursos humanos, creando un plan estratégico de recursos humanos. Describiremos los principales hitos (relativos al campo de RRHH) que en este período se están produciendo, para poder analizar finalmente su coherencia o relación con la estrategia y fines corporativos, y su ajuste o no a algunas de las últimas tendencias conceptuales en el campo de los RRHH.

1. PRESENTACIÓN DE LA COMPAÑÍA «GRUPO SIRO»

1.1. La historia y organización de «Grupo Siro»

«Grupo Siro» comenzó su andadura en 1991, en la localidad palentina de Venta de Baños, con la compra de «Galletas Siro, S.A.», una pequeña empresa familiar con horno artesano propio fundada en 1918, que en ese momento pertenecía a la multinacional «BSN-Danone» y estaba atravesando un difícil momento. El nuevo equipo gestor de «Galletas Siro» diseñó una estrategia innovadora para la empresa basada en el desarrollo de una estructura comercial propia de cobertura nacional y en la ampliación de la oferta, diversificándola y dotándola de una mayor calidad. En sólo dos años se consiguió duplicar la facturación de la compañía, pasando de 9,62 millones de euros en 1991 a 19,23 millones de euros en 1993.

Desde el primer momento la *expansión* y la *diversificación* han sido conceptos clave para «Grupo Siro». En seis años ha incorporado cuatro empresas del sector de galletas, pastas alimenticias y patatas fritas, adquiridas a importantes grupos internacionales:

- En el sector de las galletas, «Grupo Siro» adquirió «Reglero, S.A.» en 1993, empresa dedicada a la fabricación de pastas artesanales de gama alta. En 1994 adquirió «Río Productos Alimenticios, S.A.», especializado en la fabricación de galletas dulces y saladas.
- En 1995 «Grupo Siro» entró en el sector de los *snacks* y las patatas fritas a través de la adquisición de «KP Larios», grupo empresarial formado por «Dora Carreño, S.A.» y «Rosdor» (1998). En 2001 «Grupo Siro» firmó una alianza para constituir una *joint venture* con la compañía norteamericana «Hain Celestial Group», una de las empresas líderes del mercado de productos de alimentación saludables y orgánicos con una amplia gama de productos entre los que destacan galletas, pastas, *snacks* y patatas. Por este acuerdo, «Siro» se hizo cargo de la producción y comercialización de la gama de *snacks* y patatas de la compañía estadounidense para los países del mediterráneo. La nueva compañía, denominada «Dora Fruits, S.L.», tiene su sede en el complejo industrial de «Grupo Siro» en Venta de Baños (Palencia).

- Siguiendo su estrategia de diversificación, en 1998, «Grupo Siro» entró en el mercado de pastas alimentarias a través de la adquisición de «Pastas Ardilla» y «La Familia».
- En enero de 2003 amplió su capacidad de producción de galletas incorporando «Horno de galletas de Aguilar». Esta adquisición va a permitir a «Grupo Siro» acelerar su estrategia en el sector de galletas. La nueva planta que se construirá en Aguilar de Campoo, y que sustituirá a la actual, pretende ser un referente en la industria de galletas.

Gracias a estas adquisiciones «Grupo Siro» ha diversificado su actividad y se ha consolidado como una gran empresa en el sector, formada por los siguientes **centros productivos**:

- Toro: Esta planta, situada en la provincia de Zamora está destinada a la elaboración de productos de la marca «Reglero», con una capacidad de producción de 10.200 toneladas al año.
- Venta de Baños: El complejo industrial agrupa las fábricas de «Dora», «Galletas Siro» y «Pastas Ardilla». La planta de «Dora», destinada a la fabricación de patatas fritas tiene una capacidad de 10.000 toneladas anuales. La fábrica de pasta, que cuenta con las últimas tecnologías produce 60.000 toneladas anuales: La fábrica de «Siro» destinada a la producción de galletas, tiene una capacidad de 27.000 toneladas anuales.
- Aguilar de Campoo: Se va a construir una nueva fábrica que sustituya al actual «Horno de Galletas de Aguilar» en el plazo de dos años, para lo que se van a invertir 35 millones de euros. Esta fábrica contará con tecnología punta, para elaborar los productos más modernos y demandados por el mercado.

Así, con una capacidad total de producción cercana a las 200.000 toneladas al año, «Grupo Siro» ha incrementado su facturación en un 1.300%: en 1991 facturó 9,6 millones de euros, superando los 130 millones de euros en 2002, y alcanzando casi los 150 millones durante 2003. En la actualidad, «Grupo Siro» ocupa el puesto número 29 en el ranking de empresas del sector de la alimentación (según la revista *Alimarket*). Además, «Grupo Siro» tiene una creciente presencia exterior ya que exporta sus productos a cerca de 40 países en todo el mundo, siendo el 50% del mercado internacional al que exporta, europeo.

El capital humano que hace posible esta realidad lo forman 1.000 personas, que distribuidas entre los distintos centros de producción del Grupo en España: Venta de Baños (Palencia), Toro (Zamora), Paterna (Valencia) y Aguilar de Campoo (Palencia), contando todos estos centros productivos con el apoyo de los servicios centrales del Grupo, distribuidos entre las oficinas de Venta de Baños y Madrid.

Destacar la figura del fundador y actualmente accionista mayoritario de «Grupo Siro», D. Juan Manuel González Serna, quien a sus 49 años de edad sigue aportando su amplia experiencia en el mundo empresarial, contribuyendo a poner los pilares básicos para convertir al Grupo en uno de los principales referentes del sector de la alimentación en España. Además, destacar «Grupo Siro» mantiene una propiedad

100% accionariado español, en este caso, castellano-leonés; algo no demasiado habitual y difícil de mantener debido a la gran presión de las multinacionales y al efecto de la globalización.

1.2. El compromiso social de «Grupo Siro»

«Grupo Siro» tiene un firme compromiso con la sociedad española, y de manera especial con Castilla y León, ámbito en el que desarrolla gran parte de su actividad productiva. Éste es uno de los criterios esenciales de la compañía desde su nacimiento. Este compromiso de «Grupo Siro» por la ética empresarial se traslada también al equipo humano y al entorno de los centros de producción. Así, en todos los procesos de adquisición de compañías y concentración industrial que ha realizado la compañía, se han buscado soluciones innovadoras que pusieran en primer plano la defensa de los intereses de los empleados, como fue la utilización de *outsourcing* cuando cerró uno de sus centros productivos en Tordesillas (Valladolid). Además, «Grupo Siro» ha realizado una fuerte apuesta por la integración social y laboral de los discapacitados. Fruto de un acuerdo con la Fundación de la ONCE, en 1998 se puso en marcha la fábrica de *Snacks* de Castilla y León en Venta de Baños, que emplea a discapacitados (el 80% de la plantilla es personal discapacitado). Actualmente la igualdad de oportunidades es una realidad y la fábrica que tiene el reconocimiento de Centro Especial de Empleo, ya tiene capacidad para producir 10.000 toneladas al año de *snacks* y patatas fritas bajo diferentes marcas, siendo el primer productor del país.

1.3. El negocio de «Grupo Siro» y sus marcas

«Grupo Siro» está presente en tres sectores diferentes de alimentación con distintas marcas de reconocido prestigio, ocupando una posición relevante en cada uno de ellos.

- Galletas: «Siro», «Río» y «Reglero» son las marcas de «Grupo Siro» en el mercado de las galletas. Con estas tres marcas, la compañía cubre todas las segmentaciones del mercado, con una oferta adaptada a cada una de ellas: desde las más tradicionales galletas dirigidas al desayuno, como «Marías», «Relieve» o «Tostadas», hasta las galletas más sofisticadas combinadas con chocolate, frutos secos o mermelada.
- Pasta: La gama de pasta de «Grupo Siro» está formada por una amplísima variedad de referencias que se agrupan bajo dos marcas: «Ardilla» y «La Familia». Estas referencias comprenden pasta simple y compuesta con huevo o vegetales (espinacas, tomate y remolacha) en diferentes presentaciones, y están dirigidas tanto al consumidor individual como a la hostelería o colectividades.
- Aperitivos y hortalizas: «Grupo Siro» está presente en diferentes segmentos de la categoría de aperitivos mediante las tradicionales patatas fritas, los extrusionados y pellets, colines y galletas saladas, con las marcas «Dora», «Rosdor» y «Río». La oferta incluye diferentes formatos, texturas y sabores,

adaptados a las necesidades de los consumidores y de los diferentes canales de distribución. El último lanzamiento en este segmento ha sido «Veg's», una nueva gama de snacks elaborada con hortalizas y frutas, producto altamente innovador en el negocio de los snacks, fruto de la continua apuesta que desde «Grupo Siro» se realiza por la I + D.

2. ESTRATEGIA DE «GRUPO SIRO» Y SU SITUACIÓN ACTUAL Y FUTURA

2.1. La estrategia empresarial de «Grupo Siro»

«Grupo Siro» apuesta por ser una compañía de capital español con capacidad para competir en el mercado global, centrandó su estrategia de futuro en dos ejes fundamentales: *la eficacia y la innovación*. El objetivo de Grupo es *ser líderes*, ofreciendo a los consumidores productos innovadores. De este modo, ha venido realizando estrategias de expansión y diversificación (ya se ha comentado la *política de adquisición e integración de compañías*, que ha potenciado su *crecimiento*); y para potenciar la eficacia futura, la gestión se dirige hacia la optimización de los recursos y de los procesos productivos.

De cara a la *innovación* (eje estratégico básico para «Grupo Siro»), se plantean nuevas alternativas al consumidor y se potencia la originalidad de sus productos, con el objetivo de hacer crecer todas aquellas categorías de productos en los que está presente, dinamizando así los segmentos de mercado en los que compete.

2.1.1. APUESTA POR LA INNOVACIÓN

La estrategia de «Grupo Siro» se fundamenta en la inversión en Investigación y Desarrollo. En 1991 el conglomerado comercializaba 50 productos. En la actualidad más de 700, fruto de la inversión en I+D en nuevos productos y mercados. Esto supone más del 2% de la facturación del Grupo. Año tras año se dedica un mayor número de recursos a la Investigación y Desarrollo de nuevos productos con el objetivo de responder a las necesidades de los consumidores y ser competitivos en el mercado. Algunos de los últimos lanzamientos han sido: «Tostada Simpson», «Galletas Mini Simpson de Siro», «Petit Energy», «Nuevo Surtido Reglero», «Min Reglero», «Surtido del Monasterio», «Pasta con fibra», «gama fantasía de Ardilla» y «snacks Veg's».

2.1.2. APUESTA POR LA CALIDAD

La obtención del certificado de Calidad ISO 9001 en todas las fábricas, avalado por AENOR y la *Lloyd's Register Quality Assurance Limited*, acredita a «Grupo Siro» la calidad en todos sus productos. Los controles de calidad internos están presentes y son rigurosos en todos los procesos de fabricación, desde la selección de la materia prima hasta la obtención del producto final. Ofreciendo así, al consumidor, las máximas garantías de seguridad, higiene y calidad.

2.1.3. APUESTA POR LA PRESENCIA INTERNACIONAL

La expansión de Grupo pasa en la actualidad por la apertura de nuevos mercados en los que comercializar los productos que, durante años, han disfrutado los consumidores nacionales. El sector exterior ha sido potenciado durante los últimos años por el equipo gestor, con un volumen de exportación de 19 millones de euros en el año 2002 que se dirige a todos los mercados, especialmente a Europa, Estados Unidos y Canadá. Además, «Grupo Siro» tiene oficinas comerciales en Reino Unido e Italia.

2.2. La planificación estratégica de futuro de «Grupo Siro»

A lo largo de 2002/2003 se producen grandes cambios estratégicos en la dirección de la compañía, el grupo empresarial ha crecido mediante absorciones y eso hace que la dirección de la empresa se plantee cómo gestionar todas las plantas provenientes de diferentes culturas, estrategias y objetivos empresariales, bajo un criterio y objetivos comunes. Para ello, se decide planificar, y desarrollar entre todo el equipo directivo un Plan estratégico ambicioso pero a la vez factible, para el período: 2003-2005. Este Plan estratégico se presenta a la organización a lo largo del año 2003, y en él se plasman los principales cambios y objetivos estratégicos que la empresa quiere plantearse para potenciar el proceso de cambio estratégico en el que se ve inmersa.

Así las principales aportaciones de este plan estratégico son:

- a) Definir la evolución de «Grupo Siro», y su objetivo futuro.
- b) Definición de la misión, visión y valores de la compañía (al detalle).
- c) Definición clara de los objetivos estratégicos de este proyecto de cambio.
- d) Constata la necesidad de diseño de planes estratégicos por áreas, que apoyen el plan estratégico del Grupo.
- e) Definir cómo se va a aplicar al mercado, al interior de la organización, y cuáles serán los mecanismos de seguimiento.

Vamos a ir viendo estas aportaciones que conforman el Plan estratégico de «Grupo Siro» para el período 2003-2005:

- a) Evolución de «Grupo Siro» y su objetivo estratégico futuro.

Se resumen en el siguiente cuadro, las etapas de «Grupo Siro», marcando objetivos y estrategias de futuro para 2005.

Evolución de «Grupo Siro»

Etapa	Objetivo estratégico	Acciones	Razones	Posición en mercado	Entorno
I. Crecimiento: adquisiciones e integración. 1991-1998.	<ul style="list-style-type: none"> • Masa crítica. • Economía escalada. • Cuota de mercado. • Presencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición productos similares. • Adquisición estructuras productivas. • Crecimiento orgánico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporación de productos y marcas. • Poder de negociación con clientes y proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Producto poco diferenciado, de bajo margen y gran volumen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo MDD: presión, márgenes; grandes volúmenes.
II. Reorganización y concentración industrial. 1999-2001.	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar estructura industrial. • Refuerzo de presencia. • Rentabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversiones en tecnología. • Alianzas en tecnología y producto. • Concentración industrial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción capacidad excedente/obsoleta. • Reducción de costes. • Mejora calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Refuerzo volumen. • Refuerzo marca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concentración MDD: presión márgenes.
III. Reposicionamiento de mercado. 2002-2005.	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Diferenciación. • Calidad. • Imagen corporativa. • Rentabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lanzamiento nuevos productos innovadores. • Alianzas MDD. • Public. y Distribución. • Plan Estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Completar gama. • Ampliar categorías con margen. • Mejora márgenes. • Mejora volumen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gama completa: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Básica: MDD —volumen. ✓ Diferenciada: MP —margen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración desarrollo MDD. • Nuevos canales. • Cambio e innovación.

Figura 1: Fuente «Grupo Siro».

b) Definición de la misión, visión y valores de la compañía.

Mediante la implicación directa de todo el equipo directivo, y asesorados por un equipo consultor externo, la dirección de la compañía definió su misión, visión y valores, para que sirvieran de guía a todo el proceso de cambio y a la estrategia y el desarrollo de actividad del Grupo. Estos son:

La **visión** de «Grupo Siro» es *ser una empresa agroalimentaria, líder en innovación y diferenciación, en las categorías y sectores en que opera, en cualquier parte del mundo.*

La **misión** de «Grupo Siro» es *anticipar y atender las necesidades de clientes y consumidores, con objeto de alcanzar posiciones de liderazgo, a través de la innovación, la diferenciación y la eficiencia en todos los ámbitos de la empresa, generando el valor que garantice el futuro de la Compañía, y operando siempre desde el compromiso social.*

Los **valores** de «Grupo Siro»:

- Servicio y satisfacción al cliente y consumidor.
- Excelencia en la gestión.

- Capacidad de innovación y diferenciación.
- Predisposición al cambio.
- Trabajo en equipo.
- Compromiso social, con el medio ambiente y con el factor humano.

Esta misión, visión y valores, serán los pilares sobre los que la dirección de la empresa define que construirá todo el desarrollo futuro de la compañía, marcando quiénes son, qué y quiénes quieren ser, y cómo lo van a hacer para lograrlo.

- c) Definición clara de los objetivos estratégicos de este proyecto de cambio.

De modo paralelo se consolidó el proyecto de empresa definiendo los *objetivos estratégicos para «Grupo Siro» en el período 2003-2005*; es decir, para apoyar el reposicionamiento estratégico de la Compañía, en esta tercera etapa de su evolución, se plantea la consecución de los siguientes objetivos estratégicos, a alcanzar en el período 2003-2005, en los que la capacidad de innovación es un elemento clave. Así, los *objetivos estratégicos* de «Grupo Siro» son los siguientes:

- Liderazgo: «Grupo Siro» será líder en innovación y diferenciación de las categorías de producto en las que está presente. Diferenciación de productos: «Grupo Siro» diferenciará sus productos, mediante la innovación continua, para que den la mejor respuesta a las necesidades de:
 - Consumidores más sofisticados, con gustos cambiantes.
 - La distribución, cuyo lineal se dinamiza, generando valor añadido para el cliente.
 - Calidad «Grupo Siro» ofrecerá la máxima calidad a clientes y consumidores, tanto en productos como en procesos. Integración: «Grupo Siro» integrará a toda la plantilla de la Compañía en un proyecto de empresa con una cultura común.
 - Rentabilidad: «Grupo Siro» obtendrá la máxima rentabilidad de sus operaciones, tanto económica como socialmente, mediante la continua optimización de los procesos industriales y la competitividad en costes, que garantice su futuro.
- d) Necesidad de diseño de planes estratégicos por áreas, que apoyen el plan estratégico del Grupo.

Tras la definición de los objetivos estratégicos de la Compañía para el período 2003-2005, se pone de manifiesto la necesidad de diseñar una serie de planes estratégicos por áreas, que apoyen el plan estratégico del Grupo. Así, se definieron una serie de planes de acción, relativos a las áreas funcionales que se consideraron de especial incidencia en la eficacia de la compañía. Todas estas áreas definieron su propio plan y objetivos estratégicos, coherentes y ajustados al plan y objetivos estratégicos generales de la Compañía, y son:

Planificaciones estratégicas funcionales. 2003-2005

Áreas	Plan y objetivos estratégicos 2003-2005
Recursos Humanos.	Alcanzar un nivel de motivación suficiente para conseguir una identidad y cultura propia.
Desarrollo de Productos.	Lanzar al mercado nuevos productos que proyecten una imagen de liderazgo e innovación y diferenciación.
Calidad.	Prevención, detección y corrección de productos defectuosos. Mejora continua.
Inversiones.	Adquisición de tecnología necesaria para responder eficazmente a las demandas de clientes y consumidores.
Informática.	Dotar a la Compañía de los medios más eficientes para la toma, explotación e intercambio de información.
Logística.	Aumento de la eficacia, mejorando la percepción del cliente del ofrecido por «Grupo Siro».
Comercial.	Acercar los productos de la Compañía a los consumidores en las mejores condiciones de visibilidad, aspecto y precio.

Figura 2: Elaboración propia-Fuente: «Grupo Siro».

- e) Cómo se va a aplicar al mercado, al interior de la organización, y cuáles serán los mecanismos de seguimiento.

La planificación realizada por «Grupo Siro» no se queda aquí, en la definición de planes y objetivos de la compañía, y de las áreas que lo apoyan, sino que también define cómo se van a aplicar al mercado, al interior de la organización y cuáles serán los mecanismos de seguimiento. Así, se definen los mecanismos de seguimiento de estos planes, de modo que se pueda analizar la evolución de los distintos planes estratégicos, identificar y analizar las desviaciones de los mismos y en su caso, poder concretar acciones correctoras. Así para cada uno de los planes se definen los siguientes *mecanismos de seguimiento*:

- a) Encuestas de satisfacción:
- Internas: con todos los colaboradores.
 - Externas: con clientes.
- b) Indicadores:
- Específicos para cada plan estratégico de acción.
 - Seguimiento periódico.
 - Acciones correctoras
- c) Reunión anual:
- Revisión de situación y resultados.

A grandes rasgos, este sería el plan estratégico y objetivos que «Grupo Siro» ha definido para el período 2003-2005.

Hay que destacar la importancia que en este caso toma el departamento o área de recursos humanos, que es considerado «estratégico», y de especial incidencia sobre la eficacia de la Compañía, de modo que desde el principio y en todo momento es considerado al mismo nivel de importancia y presencia que el resto de las áreas de la empresa. Esta cuestión es de importancia vital para comprender la peculiaridad (tan positiva, a nuestro entender) de «Grupo Siro» y su área de recursos humanos, ya que el área de recursos humanos y su plan estratégico están perfectamente encuadrados dentro del plan general de la Compañía, es más, adquiere incluso un papel de protagonismo esencial, como veremos más adelante. Todo ello nos hace pensar que en «Grupo Siro» se tiene una visión humana de la empresa, innovando con respecto a otras empresas nacionales, y potenciando su capital humano.

3. EL PLAN ESTRATÉGICO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Tal como se ha visto anteriormente, el área de recursos humanos fue uno de los considerados de «especial incidencia» en la eficacia de la empresa, por ello esta área fue llamada a diseñar su propio plan y objetivos estratégicos 2003-2005, de forma que apoyaran el plan y objetivos estratégicos de la Compañía para dicho período, al igual que otras áreas como fueron: Comercial, Informática, Desarrollo de Productos, Calidad, Inversiones y Logística. Esto pone de manifiesto por un lado, el ajuste y coherencia que se da entre todos los planes estratégicos de las áreas citadas y el plan estratégico del Grupo, y por otro lado la importancia y relevancia que se le está otorgando al área de recursos humanos, ya que desde un principio está presente en todo el proceso estratégico. Esta situación, junto a la trayectoria de crecimiento realizada por «Grupo Siro», principalmente mediante adquisiciones, produce que se necesiten unificar culturas, y crear una cultura y forma de trabajo única, común a todo el Grupo. Por ello el plan estratégico de recursos humanos tiene un objetivo general, que apoya al plan estratégico del Grupo de cara a 2003-2005, y es *Alcanzar un nivel de motivación suficiente para conseguir una identidad y cultura propia*. Esto hace que este departamento, formado por un equipo de gente joven formada y dirigidos por un motivado e implicado director de recursos humanos que cree firmemente en el potencial del capital humano y su importancia estratégica en las organizaciones, se lancen rápidamente a asentar los pilares de definición y desarrollo de su propio plan estratégico de recursos humanos para el período 2003-2005, dirigido a apoyar el plan estratégico general de la empresa, siendo además, recursos humanos, el departamento pionero en enfrentarse a este constructivo reto dentro de todo «Grupo Siro», es decir, definir su propio plan y acciones a desarrollar, para así colaborar a la consecución del plan estratégico del Grupo para el período 2003-2005. Esta quizás sea una de las mayores peculiaridades del caso: generalmente, la tendencia de actuación y decisión en materia de RRHH en el área castellanoleonesa, es una tendencia reactiva, dadas las características de las empresas, pero en este caso, es el departamento de recursos humanos el área/departamento pionera en desarrollar, definir, asumir, interiorizar y poner en práctica su propio plan estratégico 2003-2005, perfectamente integrado en el plan estratégico de la compañía, tomado

dicho departamento una gran importancia en todo el proceso y su desarrollo, y tomando la delantera al resto de departamentos y áreas funcionales de la empresa.

A partir de ahora nos centraremos en los pasos, dinámicas, y actividades que realiza el departamento de RRHH, en coherencia con todo el proyecto estratégico, y veremos cómo lo va acercando a constituirse como el departamento «piloto» de todo el proceso de cambio, que sirve como guía de actuación para el cambio organizativo, al resto de departamentos, y prácticamente al conjunto de la organización.

3.1. El Plan Estratégico de Recursos Humanos 2003-2005

Dado que el objetivo principal del plan estratégico de RRHH es *Alcanzar un nivel de motivación suficiente para conseguir una identidad y cultura propia*, desde recursos humanos, y como paso previo, se decidió realizar una encuesta de clima laboral, asesorándose para su desarrollo por una importante Consultora de Recursos Humanos, para de este modo tener una primera evaluación de toda la organización y desde toda la organización, pudiendo identificar así puntos de mejora, percepciones de los trabajadores, valoración y evaluaciones positivas y negativas de todas las áreas, aunque en este caso desde recursos humanos, lo que más importaba eran los aspectos relacionados con dicho área y con todas sus políticas: retribución, incentivos, prevención, formación, evaluación del desempeño, desarrollo de carreras, motivación, comunicación, etcétera. De este modo en mayo de 2003, se realizó la primera encuesta de clima laboral, como un primer punto informativo que permitiera tener referencia para poder identificar rasgos de la cultura del Grupo, y un referencial para comparar situaciones futuras, y comprobar si se mejoraba o no, dado que se acordó que se repetiría de esa fecha en un año, y dado que era una de las herramientas de seguimiento, que se había definido en el Plan estratégico de la Compañía.

Tras este primer paso, el departamento de RRHH, se puso manos a la obra, y apoyándose en la nueva misión, visión y valores de la empresa, decidieron definir, y fijar su plan de estratégico de recursos humanos. Se realizó a través de una serie de reuniones, en las que participaron todos los miembros del departamento de recursos humanos y se fijaron roles y tareas para cada miembro del departamento. Estas reuniones fueron animadas y lideradas, en todo momento, por su motivado e involucrado director de recursos humanos. Tras estas reuniones, y entre todos, definieron la misión, visión y valores del departamento, cuyo objeto sería reforzar la misión, visión y valores de la Compañía, y son los siguientes:

- **Visión** del departamento de RRHH: Ser un área de servicios modelo para la consecución de la cultura del «Grupo Siro».
- **Misión** del departamento de RRHH: Anticiparnos y atender las necesidades de nuestros grupos de interés dentro de nuestra organización desde la diferenciación, innovación y eficiencia, en todas las áreas de nuestro departamento (administración de personal, formación, prevención de riesgos laborales, selección, comunicación y gestión de RRHH), que garantice la consecución de los planes estratégicos de la compañía, para la integración de todos sus miembros en la cultura del grupo.

— **Valores** del Departamento de RRHH:

- i. Trabajo efectivo.
- ii. Mejora continua.
- iii. Trabajar con rigor y fiabilidad.
- iv. Compromiso humano con los grupos de interés del departamento.
- v. Confianza y capacidad de colaboración.
- vi. Reconocimiento.

Una vez definidos sus propios misión-visión-valores, se procedió a definir y concretar su propio plan estratégico de recursos humanos para el período 2003-2005, como apoyo y perfectamente integrado en el plan estratégico del Grupo para dicho período.

Plan estratégico de recursos humanos 2003-2005.

En este plan estratégico, guiado por el **objetivo general**: «Alcanzar un nivel de motivación suficiente en las personas para conseguir una identidad propia de Grupo, una cultura misión y valores de “Grupo Siro” de empresa coherente con nuestra visión», se definieron una serie de **estrategias y acciones** de recursos humanos a realizar, se fijó el **período de realización, responsables** asignados, se fijaron **indicadores**, y se evaluó la **situación actual**. Nos centraremos ahora en las estrategias y acciones a desarrollar, dentro del plan estratégico de recursos humanos para el período 2003-2005.

Plan estratégico de recursos humanos 2003-2005

Estrategias	Acciones
1) Sistema de gestión de personas.	a) Política salarial: <ul style="list-style-type: none"> — Valoración de puestos de trabajo. — Sistema de objetivos. — Sistemas fidelización: retribución carta para CD y MI. b) Política de promoción profesional: <ul style="list-style-type: none"> — Diseño Plan de Carrera y continuidad. — Diseño sistema objetivo. c) Política de formación: <ul style="list-style-type: none"> — Plan y procedimiento formación. — Formación CD y MI: evaluar competencias. — Formación de acogida y continua de toda plantilla. d) Política de reconocimiento. e) Convenio ideal de Grupo. f) Política de contratación y selección: <ul style="list-style-type: none"> — Diseño procedimiento. — Plan acogida: formación acogida. — Información organigrama, valores, misión y visión, clientes y productos, y facturación. g) Gestión competencias: <ul style="list-style-type: none"> — Evaluar CD y MI. h) Gestión conocimiento.

Estrategias	Acciones
2) Comunicación interna.	a) Diseño plan comunicación: <ul style="list-style-type: none"> — Revisar canales comunicación. — Coordinación agencia comunicación. — Formación responsable comunicación. — Acciones comunicación.
3) Sistemas eficaces de trabajo.	a) Definir sistema gestión Grupo: <ul style="list-style-type: none"> — Formación CD y MI: valores y liderazgo. — Evaluar competencias CD y MI: formación. — Definir tareas y responsabilidades. — Análisis adecuar persona-puesto. — Mejora sistemas de planificación. — Sistemas de mejora continua. c) Plan de Gestión Departamental.
4) Orientación al cliente externo e interno.	a) Analizar orientación comercial. b) Departamento de servicio al cliente. c) Servicio de atención al consumidor. d) Desarrollar sistemas de gestión que potencien el carácter de servicio de cada colaborador respecto del cliente interno y externo.
5) Compromiso social.	a) Integración discapacitados <i>snacks</i> : <ul style="list-style-type: none"> — Superar porcentaje 80%. b) Acciones de responsabilidad social: <ul style="list-style-type: none"> — Planes Pensiones. — Conciliación vida familiar y trabajo: acciones incluidas convenios. — Plan Dike y Plan Óptima: integración mujer.
6) Condiciones de trabajo.	a) Plan prevención de riesgos anual: <ul style="list-style-type: none"> — Seguridad máquinas y personas. b) Oficinas (nuevas instalaciones).

Figura 3: Elaboración propia-Fuente «Grupo Siro».

A todas estas estrategias y acciones se les asignó un calendario de ejecución, una persona responsable, un indicador (en la mayoría de ellas, la encuesta de clima laboral anual, completado por un indicador específico), se evaluó su situación actual, se evaluaron los factores y niveles de riesgo, se planificó cómo minimizarlos, y se presupuestó cada acción.

De este modo, se planificaron las acciones a desarrollar desde recursos humanos, que abarcaban las políticas de:

- 1) Política de retribución.
- 2) Política de contratación, clasificación y promoción profesional.
- 3) Política de formación.
- 4) Política de comunicación y participación social.
- 5) Plan de Compromiso y responsabilidad social.
- 6) Política de atención al cliente.
- 7) Revisión de condiciones de trabajo.
- 8) Sistemas de trabajo eficaces.

Algunas de estas políticas planificadas, estaban iniciándose en la Compañía, por lo que tras contar con el apoyo de Dirección General y Comité de Dirección, se comienza a apostar por nuevas políticas de recursos humanos de importancia vital para la Compañía, como el área de Comunicación (apenas existente y formalizada hasta el momento), el área de Formación, y otra serie de políticas, como son: valoración de puestos de trabajo para la equidad salarial, implantación de una nueva clasificación profesional, y desarrollar el despliegue de un sistema por objetivos.

Este proceso de definición del plan estratégico de recursos humanos, les permitió además realizar una revisión interna del departamento, que se aprovechó para definir claramente el organigrama, los roles, los perfiles de cada puesto de trabajo, y las áreas componían el departamento de recursos humanos de «Grupo Siro» (Administración de Personal, Prevención de Riesgos, Comunicación, Formación, Selección y Gestión de recursos humanos).

Todo este proceso se realizó bajo una dinámica de reuniones y participación que involucró a todos los miembros del departamento, entre mayo de 2003 y febrero de 2004, pudiendo afirmar que es un muy buen tiempo en la consecución de la creación de un equipo de trabajo, con unos objetivos comunes, claros, específicos, coherentes e integrados en unos objetivos corporativos. Por ello, y dado el éxito del proyecto desarrollado en el departamento de recursos humanos, se presentó a finales de 2003 toda la experiencia al Comité de Dirección de «Grupo Siro», entidad que evalúa muy positivamente el proyecto desarrollado por recursos humanos, y por ello, deciden tomarlo como departamento guía de actuación para el resto de áreas y departamentos del Grupo. De este modo, ya no sólo es que se evidencia la importancia y apoyo que en «Grupo Siro» se le otorga al departamento de recursos humanos, sino que adquiere un papel protagonista, convirtiéndose en el departamento referente de todo el proyecto de cambio estratégico en esta nueva etapa estratégica de «Grupo Siro», de cara al resto de áreas y departamentos, algo que como mínimo no deja de ser destacable, y desde el punto de vista de los recursos humanos, un avance digno de elogio, teniendo en cuenta el marco geográfico, y sectorial al que pertenece «Grupo Siro»; y la escasa tradición de direcciones estratégicas de recursos humanos en las empresas castellanoleonesas.

IV. CONCLUSIONES DEL CASO DE «GRUPO SIRO»

Una vez vista la información presentada sobre el caso de «Grupo Siro», destacaremos una serie de puntos de análisis y conclusiones que nos han parecido relevantes.

En primer lugar, debemos constatar la presencia de cambios en las organizaciones y empresas nacionales, de propiedad cien por cien nacional, en este caso castellonense, en cuanto a la importancia de sus áreas o departamentos de recursos humanos. Esta característica ya no sólo está presente en las multinacionales, sino que se presenta, tal y como ocurre en la compañía «Grupo Siro», en otras organizaciones. Esto no es más que una consecuencia directa de la constatación, por el mundo empresarial, del reconocimiento de la faceta estratégica, diferenciadora y generadora de ventajas competitivas de los recursos humanos y su dirección y gestión.

En segundo lugar, en el caso expuesto, se demuestra una vez más, que en la mayoría, por no decir en todas, las organizaciones en las que existe un departamento o área de recursos humanos con relevancia y ajustándose a las estrategias generales de la empresa, previamente existe un apoyo directo y un reconocimiento expreso de su importancia manifestado por la dirección general de la empresa u organización, al área o departamento de recursos humanos. Es decir, en el caso de «Grupo Siro», existe un reconocimiento expreso por parte de la dirección general de la Compañía, en cuanto a la importancia estratégica que tiene la dirección y gestión de recursos humanos sobre la eficacia y resultados del Grupo. En este caso, además, se hace un reconocimiento formal, ya que la Dirección de Recursos Humanos de «Grupo Siro» pertenece al mismo nivel jerárquico que el resto de las Direcciones Departamentales, y pertenece al Comité de Dirección, al igual que pertenecen las demás áreas de la empresa: Comercial y *Marketing*, Exportaciones, Dirección General, Control de Costes, Informática, Operaciones-Producción-Logística, Calidad e I+D, Administración financiera y Contabilidad.

En tercer lugar, destacar la coherencia y perfecto ajuste que se manifiesta, en «Grupo Siro», entre el plan estratégico de la compañía para el período 2003-2005, y el plan estratégico de recursos humanos para el mismo período, en el cual todos los objetivos y acciones planificadas van encaminados a apoyar el plan estratégico del Grupo. En este caso, estaríamos bajo el marco conceptual del enfoque contingente, es decir, bajo la perspectiva de dirección de recursos humanos que afirma que no existen políticas de recursos humanos universalmente «buenas», sino que cada organización debe establecer su política de dirección de recursos humanos, según su situación, estrategias, planes estratégicos u objetivos. Podemos intuir y atisbar cómo, en el caso de «Grupo Siro», parece que se dé tanto el ajuste interno como externo, que nos define la perspectiva contingente. Debido a la etapa en la que se encuentra el desarrollo del plan estratégico, aún no nos es posible poder evaluar su efecto sobre los resultados de la empresa, e identificar claramente el ajuste bajo las diferentes clasificaciones de estrategia, ya fuera de MILES y SNOW (1984) o PORTER (1985), y las diferentes acciones y políticas de recursos humanos a realizar; aunque es una línea que nos hemos propuesto para futuros estudios.

Y en cuarto lugar, nos parece muy interesante destacar la gran peculiaridad de este caso, y es, no sólo el ajuste que se da entre plan estratégico del Grupo y plan

estratégico de recursos humanos, sino el destacar el protagonismo que adquiere la definición, gestión y desarrollo del mismo, de cara a ser el procedimiento guía para el resto de departamentos e incluso de cara a toda la organización. Es decir, en el caso de «Grupo Siro», una vez definido el plan estratégico del Grupo para el período 2003-2005, el primer departamento que se enfrentó a la definición y gestión de su propio plan, fue recursos humanos, que tal y como hemos visto en el epígrafe 3, implementa una forma propia de trabajo:

- Se desarrolla por todos los miembros del departamento.
- Crean una dinámica de reuniones periódicas.
- Asignan roles, funciones y responsabilidades.
- Definen sus propios misión-visión-valores.
- Definen el plan estratégico de recursos humanos, fijando calendario de ejecución, indicadores, responsables, posibles riesgos, planificación económica, etcétera.

Es decir, crean su propia «forma de hacer las cosas», una dinámica que les ayuda a definir, de forma coherente con el plan estratégico del Grupo, el suyo propio, y este aspecto es el que una vez evaluado por la dirección de la empresa, es definido como ejemplo a seguir por el resto de los departamentos. Es decir, recursos humanos pasa de ser el departamento «prueba piloto» a ser el departamento «guía» o ejemplo a seguir, por el resto de departamentos de cara al despliegue de la misión-visión-valores-plan estratégico de la Compañía.

También nos gustaría comentar una serie de *limitaciones*, que esperamos poder estudiar y solventar en estudios futuros.

- Principalmente, que el proceso y caso expuesto, está aún en fase de desarrollo, por lo que todavía no se pueden realizar conclusiones y evaluaciones sobre la eficacia de lo expuesto, sobre la consecución del plan estratégico fijado por «Grupo Siro», y sobre los resultados del Grupo. Una posible línea futura de investigación podría ser analizar el grado de cumplimiento de todos los planes, y la posible evaluación de la contribución del plan estratégico de recursos humanos, al plan estratégico del Grupo, una vez finalizado el año 2005. Una segunda línea de investigación, apuntada ya anteriormente, podría ser analizar el ajuste a algunos de los estudios que ya existen bajo el enfoque contingente, entre el ajuste entre las políticas de recursos humanos, y el grado de consecución de objetivos de la Compañía, para la cual también nos vemos limitados por el tiempo, dado que se debería analizar con posterioridad a 2005.
- Otra limitación importante ha sido la necesidad de sintetizar toda la información de «Grupo Siro» en unas pocas páginas, lo que puede desembocar en pérdida de información relevante para poder describir correctamente el caso de «Grupo Siro».

En último lugar, y como cierre del caso expuesto, queremos manifestar nuestro agradecimiento a «Grupo Siro», a su departamento de Recursos Humanos, especial-

mente a su director de recursos humanos, D. Jorge Juan González, por la colaboración demostrada en todo momento, lo que nos ha permitido poder elaborar de forma breve y sencilla el caso expuesto. Además, agradecer a «Grupo Siro» su altruista contribución a la gestión del conocimiento dentro de área de mercado laboral castellano-leonés, y en particular al mundo de los recursos humanos, permitiéndonos compartir su experiencia, con todos los interesados en esta parcela del saber.

V. BIBLIOGRAFÍA

- ALBIZU, E. y LANDETA, J. (2001): *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos*, Pirámide, Madrid, caps. 1 y 3.
- DELERY, J.H. y DOTY, D.H. (1996): «Modes of theorizing in strategic human resources management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions», *Academy of Management Journal*, 39, 4, pp. 802-835.
- GÓMEZ MEJÍA, L.; BALKIN, D. y CARDY, R. (2001): *Dirección y gestión de recursos humanos*, Prentice Hall, Madrid, cap. 1.
- GONZÁLEZ FERNÁNDEZ, L. (1999): «Modelos de Dirección de Recursos Humanos», *Papeles del Psicólogo*, núm. 72, pp. 25-34.
- SASTRE CASTILLO, M.A., AGUILAR PASTOR, E.M. (2003): *Dirección de Recursos Humanos: un enfoque estratégico*, McGraw-Hill, Madrid.
- VALLE CABRERA, R. *et al.* (2003): *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*, 2.^a ed., Ed. Prentice Hall, caps. 1 y 2.
- YOUNDT, M.A., SNELL, S.A., DEAN, J., LEPACK, D.P. (1996): «Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance», *Academy of Management Journal*, vol. 39 (4), pp. 836-866.