



Vigilada Mineducación

Gestión Humana en las organizaciones, una mirada desde la estrategia
organizacional

Autor:

Jennifer Rocha Banda

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Desarrollo Humano
Organizacional

Director:

Carlos Mario Betancur Hurtado, DBA

MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD EAFIT

Bogotá D.C.

2022

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	3
ABSTRACT	4
INTRODUCCIÓN	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
JUSTIFICACIÓN	7
OBJETIVOS:	9
GENERAL	9
ESPECÍFICOS.....	9
MARCO TEÓRICO.....	10
ANTECEDENTES.....	10
DISEÑO METODOLÓGICO.....	16
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.....	21
ANÁLISIS INVESTIGATIVO.....	27
CONCLUSIONES.....	30
REFERENCIAS.....	33

RESUMEN

El departamento de Recursos Humanos ha desempeñado un papel crucial para cumplir las metas propuestas por una empresa, por tanto, efectúa con claridad y eficiencia, las capacidades y facultades que de su participación derivan, siendo un conjunto estructurado de funciones para alcanzar condiciones estables y certeras, sobre los intereses de la compañía y el departamento.

Asimismo, es menester resaltar que, al pasar el tiempo, las condiciones laborales se han tornado un poco asimétricas por el hecho de que la individualidad predomina sobre la colectividad. Sin embargo, a lo largo de nuestro estudio, tratamos de encontrar una realidad equivalente al sentir de los integrantes de la compañía y los intereses generales.

Palabras clave: Recursos Humanos, Competitividad, Estrategia Organizacional, Objetivos.

ABSTRACT

The Human Resources department has played a crucial role in meeting the goals proposed by a company, therefore, it carries out with clarity and efficiency, the capabilities and faculties that derive from its participation, being a structured set of functions to achieve stable and accurate conditions, on the interests of the company and the department.

It should also be noted that, over time, working conditions have become a bit asymmetrical due to the fact that individuality predominates over collectivity. However, throughout our study, we tried to find a reality equivalent to the feelings of the members of the company and the general interests.

Keywords: Human Resources, Competitiveness, Organizational Strategy, Objectives.

INTRODUCCIÓN

“La mejor manera de conocer e incluso controlar nuestra vida es investigando” (Cárdenas, 2018, p.1). Haciendo alusión a lo planteado por Julián Cárdenas, en su documento sobre investigación cualitativa, surge la intención de poder investigar y entender la realidad de los departamentos de recursos humanos en relación con los objetivos estratégicos de las organizaciones. Siendo de suma importancia el aclarar, promover e implementar medidas que se acoplen a la integración y al desarrollo de la estrategia organizacional junto al propósito del RRHH.

Por tanto, en la actualidad podemos ver departamentos de recursos humanos enfocados en el “qué hacer” quizá sin entender por completo, la relación entre las actividades efectuadas y el aporte que estas generan a la organización en pro de la estrategia corporativa.

En el desarrollo de esta investigación, estudiaremos algunos antecedentes relacionados con la estrategia y el departamento de RRHH, la falta de alineación entre las anteriores y las teorías que respaldan y soportan el por qué deben estar alineadas y encaminadas a objetivos afines.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dentro del margen organizacional de una empresa, es importante la actividad que ejerce el RR.HH., dado que unifica, promueve, reconoce y amplía las relaciones de los

trabajadores y su misión dentro de dicha empresa. siendo esto, un punto fundamental encaminado a implementar medidas que integren la función del departamento de recursos humanos a todos los rincones corporativos, buscando una respuesta al “qué hacer” y empleando alternativas que maximicen la presencia del departamento y su visión a largo plazo. Por su parte, el departamento de recursos humanos, contribuye al crecimiento empresarial, profesional y personal, contribuyendo a la competitividad, extendiendo el desarrollo de los empleados, generando una motivación para fortalecer y potenciar el rendimiento general.

Por otro lado, dentro del ámbito laboral y las relaciones de trabajo, deben existir lazos de compromiso, confidencialidad, estrategia, compañerismo y demás actuaciones que lleven a una efectiva concentración de los grupos laborales. Incluso, fomentar directrices por parte de los jefes de departamento, crear alianzas estratégicas que medien las necesidades de cada uno. Además, el alcance entre los RRHH y la estrategia organizacional, depende del capital humano y su desarrollo, que nace a partir de la gestión estratégica, por tanto, cuenta con objetivos de organización, evaluación del entorno, implementar estrategias, evaluar el desempeño, en aras de una productividad, de un manejo eficaz de los recursos y una relación de metas en común.

A partir de esto, encontramos aspectos importantes con respecto al departamento de RRHH, empezando por el carácter dinámico que este posee, porque cambia a lo largo del tiempo, se transforma, evoluciona y se desarrolla, adquiriendo nuevos retos, expandiendo sus objetivos y en búsqueda de conjugarlos con los propuestos por la compañía, ahondando nuevos mecanismos que profundicen la materia y mejoren la participación de todo el plantel. Hasta este punto, hemos aclarado ciertos temas que bajo

nuestra competencia cabe mencionar, pero, buscamos un poco de claridad sobre la discrepancia entre los intereses humanos y los intereses empresariales.

Dado lo anterior, nos atañe precisar la participación del líder de la gestión humana, donde su participación intensifica las directrices de dichas acciones y que, obtiene un carácter *mutatis mutandis*, que hace referencia a hacer los cambios necesarios, por lo que, dentro de nuestra esfera temática es acertado mencionarlo porque vela por los intereses en general, buscando soluciones, propiciando nuevas metas, fortaleciendo sus atributos y maximizando sus competencias.

En concordancia con lo mencionado, la satisfacción de los empleados es sumamente importante, porque impulsa a la motivación y a ejercer actividades acordes a las necesidades sin que medie alguna desproporción, en este caso, desproporción en términos de ánimo, de capacidad, de responsabilidad, de compromiso y otras muchas cualidades.

JUSTIFICACIÓN

El departamento de recursos humanos ha sido el precursor de algunos avances a nivel de la administración del personal, donde amplía su funcionalidad y su experiencia, en aras de proteger a la organización de problemas internos y externos, así como contribuir con la competitividad de esta. Además, contempla ventajas para extender la identificación y desarrollo en el desempeño de los empleados, así como la motivación impartida en el entorno laboral, la productividad, el rendimiento y otros muchos factores por los que los RH mantienen directrices eficaces y estructuradas.

Es así, como dentro de las relaciones de trabajo, deben darse políticas de transparencia, unificación y funcionamiento para que los objetivos sean alcanzados. Por tanto, las estrategias empleadas, sirven para fortalecer la competitividad organizacional, estructurar compromisos dentro de los ámbitos laborales, haciendo de los recursos humanos, la base esencial para el funcionamiento. En concordancia con esto, las gestiones estratégicas intervienen en la contribución del capital humano y su desarrollo; donde su enfoque está destinado a la unión, al enlace entre los RH y la estrategia organizacional para mayor eficacia en la práctica y resultados eficientes de dicha gestión.

Aunado a esto, tomamos nuestra pregunta problema para replantear el verdadero funcionamiento de la gestión humana y las estrategias de la compañía, puesto que buscamos más que encontrar una disparidad, porque dentro de la eficacia académica, profesional y empresarial, es más importante efectuar escenarios diferentes a los convencionales, promover afinidad y prever una simetría. Asimismo, las falencias hacen parte de todo plantel empresarial, empero, la compañía y el departamento deben tomar la tarea de identificar, objetivizar, plasmar y remediar dichos inconvenientes y ejercer un papel de unidad.

Sumado a lo recién mencionado, la Gestión de Recursos Humanos, así como lo comenta Cuesta-Santos, A., Fleitas-Triana, S., García-Fenton, V., Hernández-Darias,

Ileada., Anchundia-Loor, A. & Mateus-Mateus, L. (2018) en su obra “Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa” debe estar constituido por diferentes enfoques, como el estratégico, sistémico, interdisciplinario, transdisciplinario, participativo, proactivo, que busca ajustar una evaluación de desempeño. Siendo esto, trascendental dentro del marco organizacional de los objetivos demarcados por la empresa, y así dando paso a determinar cuáles son los efectos que se derivan de todos estos enfoques.

OBJETIVOS:

GENERAL

Establecer la relación existente entre la estrategia de la organización y los procesos de gestión humana, a partir de la percepción de los trabajadores de concesión vial montes de maría.

ESPECÍFICOS

- Describir los procesos de gestión humana que se desarrollan en el área de gestión humana de la empresa

- Identificar las actividades del área de GH que contribuyen en forma consciente a la estrategia de la organización

-Develar la percepción de los equipos de gestión humana frente al cumplimiento de la estrategia de la concesión vial montes de maría.

- Proponer opciones para que los procesos del departamento de RRHH apunte de forma específica a los objetivos estratégicos de las organizaciones en concesión vial montes de maría.

MARCO TEÓRICO

ANTECEDENTES

De acuerdo con lo investigado encontramos los siguientes estudios que realizan un acercamiento a Gestión del Talento Humano en relación a estrategia corporativa, uno de ellos es “Análisis desde el Enfoque Estratégico” (Ramírez, R., Espíndola, C., Ruíz, G., & Hugueth, A., 2019, p.174) que presenta como conclusión a su investigación:

“De acuerdo a los resultados obtenidos, se concluye que: (1) en el sector minero de Venezuela, Colombia y Chile se le da prioridad a la estrategia organizacional, fortalecido por el indicador socialización de las actividades laborales, permitiendo articular sistémicamente las acciones mediadas por sus objetivos para consolidarlas; (2) además se encontró que entre los aspectos analizados, son determinantes para la gestión del talento humano desde el enfoque estratégico principalmente: la identidad de la gente en correspondencia a la cultura organizacional y su ejecución de las funciones para el cumplimiento de metas; y (3) el impacto de la prueba de medias analizados se ve influenciada por las teorías, escuelas, tendencias administrativas, modelos del

comportamiento organizacional y época, de acuerdo a los diversos enfoques que asume el talento humano”.

Dentro de este estudio, nos permite vislumbrar que en relación a Colombia y un sector empresarial en específico, RRHH, surte un efecto positivo en la estrategia organizacional, con las actividades relacionadas a cultura organizacional, pero no responde a nuestro objeto de estudio, que está encaminado a entender si los departamentos de RRHH enfocan sus actividades en conjunto a los objetivos estratégicos.

Otro de los estudios encontrados, que llama particularmente la atención es el realizado por (Barboza, R. 2020) titulado “DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL” donde tiene como objetivo central identificar cuáles son los factores dentro del desarrollo del talento humano que permiten mejorar el desempeño organizacional. El anterior, relaciona el talento humano y el nivel de afectación que tiene para cualquier organización con la estrategia.

Adicionalmente tenemos el artículo de (Pardo, C., & Diaz, O., 2014), para la revista Suma de negocios, titulado, “Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C.” en el cual realizan un análisis de estas categorías donde concluyen como parte de su investigación, la importancia que juega el líder del área en el logro de metas dentro de la compañía y cuáles son los atributos que requiere para dicha actividad. Además, las políticas y objetivos dentro del ámbito organizacional, puntualiza las

competencias que debe potenciar y efectuar para agregar valor al capital humano que posee la empresa.

Para soportar nuestra temática, partiendo del evidente avance de las estrategias empresariales, encontramos una definición planteada por Chandler (1969), donde menciona que la estrategia es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo, así como los objetivos de una empresa, adoptando cursos de acción y recursos necesarios para su cumplimiento.

Asimismo, dentro del proceso estratégico, una teoría que soporta la misma es una obra titulada recursos firmes y ventaja competitiva sostenida (Barney, J. 1991), dice que la heterogeneidad de los recursos de una empresa y la capacidad para destinar un uso eficiente de ellos determina la ventaja competitiva y la obtención de beneficios a largo plazo. Siendo así, un paso significativo para que se reconozca la importancia de la gestión estratégica.

A su vez, es de suma importancia conjugar los elementos que fundan la estructuración de la empresa, siendo el punto de partida para definir los recursos humanos, y según (Armijos, F, Bermúdez, A & Mora, N. 2019) son el conjunto de conocimientos, experiencias, capacidades y técnicas que poseen y aportan a las personas de una organización, que trae consigo el factor competitividad, para garantizar el funcionamiento de diversas áreas de la empresa.

Aunado a esto, establecemos la conexión entre los recursos humanos y las estrategias, dado que en el desenvolvimiento de una empresa es fundamental establecer

un carácter versátil y dinámico, que se adapte a las necesidades y agrupe todo tipo de funciones. Siendo lo que, para (Oquendo, S, & Bermúdez, H. 2015) los recursos humanos han de ser un factor indirecto en el valor de un negocio porque su intención es que dichos recursos, estén al servicio de la estrategia.

En consecuencia, resaltamos las asimetrías entre los recursos humanos y las estrategias, puesto que, como lo mencionan los dos últimos autores, hay una intencionalidad instrumental y concepción de las personas como recursos de las organizaciones, es así, como el ser humano está subordinado a la estrategia organizacional y le resta condiciones de libertad, sometidos al dominio de otros. (Oquendo, S & Bermúdez, H. 2015).

Por su parte, traemos a colación lo que es la Gestión Humana, conocida como la piedra angular de una organización, más exactamente dentro de la estructura administrativa, diseñado para afrontar la administración en el mundo, acorde a los nuevos retos que este imponga. Además, es el centro para el desarrollo investigativo y el criterio orientador en búsqueda de la relación entre la gestión humana y el medio que la rodea. (Saldarriaga, J. 2008).

En concordancia con lo mencionado, encontramos que el modelo de gestión humana es constituido bajo ejes fundamentales que son aplicables en la gerencia de los recursos humanos en una organización, tal como la investigación de características comunes entre las actividades comunes de los individuos. (Torres, A., & Suárez K. 2015).

Por tanto, es importante definir los procesos de gestión humana como elementos que hacen parte de las actividades de los trabajadores, como el crecimiento de sus

aportes, el mejoramiento de su compromiso y que caracterizan la evaluación del desempeño de los mismos, la capacitación, la compensación y bienestar, solo por nombras los más comunes. Aclarando que, ninguno representa al sistema por sí mismos, sino que actúan de manera conjunta, coordinada y armónicamente. (Nieto, C 2013).

Sumado a lo anterior, es menester mencionar la organización de los objetivos estratégicos, que son orientados a las funcionalidades de áreas donde las debilidades disminuyen, las fortalezas incrementan, el impacto en las amenazas es atendido de manera oportuna y las oportunidades se ve capitalizado en el aprovechamiento de alcances en los objetivos. (Olivera, D., & Hernández, M. 2011)

A su vez, para soportar nuestro objeto de estudio, es importante tener en cuenta el tema de la estructura organizacional, donde se asume como un patrón de variables que son creadas para coordinar, fomentar y complementar el trabajo de agentes organizacionales que son producto de una división del mismo, que generan rutinas formalizadas, diferenciadas y estandarizadas. (Marín, D. 2012).

Es así, como dentro del carácter organizacional, encontramos una planificación financiera, siendo definida como una parte de los componentes para la gestión efectiva, eficaz y eficiente de toda organización. Dado que su aplicación, contribuye con la administración organizacional que busca objetivos previos a la operatividad de funciones relacionadas, que se fundan en las finanzas corporativas. Tanto así, que los procesos

financieros, son orientados a consolidar nuevas formas de competitividad entre perfiles empresariales. (Chacín, J. 2017)

Por otro lado, a la hora de predicar el carácter sustancial de una nómina, es importante resaltar los objetivos de un sistema de nómina, que busca agilizar, optimizar, mejorar, los procesos manuales, teniendo en cuenta el área de contabilidad y la reducción de tiempo en análisis de cuentas, celeridad en declaraciones e impuestos de rentas a los empleados, así como el control de registros y minimizar los errores en el pago al personal de las empresas. (Cepeda Galán, S., & Calderón Luzuriaga, D. 2018). Además, referimos a este autor porque son equivalentes sus objetivos con los de nuestro proyecto, por tanto, se busca el crecimiento empresarial y la promoción eficiente de las actividades organizacionales de la compañía.

A renglón seguido, un factor relevante dentro del ámbito estructural de una empresa, es el personal, que son los sujetos que hacen parte del equipo de trabajo debidamente seleccionados, donde es importante la organización de puestos específicos para desempeñar responsabilidades específicas, es decir, determinado individuo debe hacer frente a la toma de decisiones, que posean una formación y experiencia determinada con capacidad para hacer parte de la plantilla de la empresa. (Acosta, M. 2018).

En concordancia con lo anteriormente mencionado, existe otros elementos como la formación, que es un proceso planificado fundamentado en los objetivos propios de una organización pretendiendo la adecuación y mejoramiento de los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para alcanzar, por ejemplo, adaptación del

cambio, el crecimiento de la competitividad y mejoramiento del trabajo, buscando beneficios para la organización y el trabajador. (Nadales-Rodríguez, D. 2018).

En este sentido, las directrices son una característica dentro de la esfera organizacional de la compañía, siendo así, una línea de actuación básica que delimiten la actividad de la cultura de la organización y los valores. Basadas en políticas de calidad, líneas estratégicas generales que dan paso a resultados de análisis de un contexto y expectativas de quienes la ejercen. (Molpeceres Calzada, S. 2017).

DISEÑO METODOLÓGICO

Se abordará este estudio con un tipo de investigación cualitativa, la cual como lo mencionan en el texto “Guía didáctica metodología de la investigación” (Monje, C., 2011, p13), donde cita a (Bonilla & Rodríguez 1997:84) y menciona, refiriéndose a la investigación cualitativa, que esta indaga de manera sistemática los conocimientos y valores que median entre los individuos en un determinado contexto, más exactamente el espacial y temporal, donde también comenta, que la investigación cualitativa se inclina por captar la realidad social, a través de aquellos que están siendo estudiados”.

La investigación cualitativa permite al investigador entender a través de la exploración de los sujetos de estudio los resultados de la investigación. Por esto nuestro método de investigación se enfocará en el análisis de las entrevistas realizadas a profesionales líderes de departamentos de RRHH.

Entre los métodos de estudio del análisis cualitativo, tenemos, el análisis temático, el análisis narrativo el etnográfico, los estudios de caso, la teoría fundada entre otros,

para este estudio utilizaremos el análisis narrativo, que nos permita entender cómo funciona RRHH, con relación a la estrategia de las organizaciones

Este estudio estará sometido a la recolección de información bajo supuestos de interacción social, documental e interpretación general. A su vez, lo enlazamos con un estudio transversal del RRHH, dado que se analizarán y recopilarán datos para efectuar las diferentes categorías observacionales que se dan a lo largo del tiempo. Así mismo se emplearán los siguientes instrumentos de investigación en específico:

Entrevista: En aras de una claridad objetiva, se programarán entrevistas para 3 integrantes del departamento de recursos humanos (RR. HH), entre directivos y coordinadores, para ampliar el contexto de las estrategias que se plantean y median en dicho departamento.

Referencias y Fichas Bibliográficas: Para mayor estructuración de los datos empleados, se agrupará información básica del estudio independiente, de fuentes externas, de espacios bibliográficos brindados por la academia, que serán visibles dentro del marco teórico.

Observación participante: Dentro del objeto de estudio, emplearemos actividades vivenciales que caracterizan la intervención del investigador por tanto está encaminada a la cercanía con la realidad, adentrándose en el contexto de los sujetos que se acoplan al fenómeno de la discrepancia entre los intereses humanos y los intereses empresariales.

Una vez definido el objeto de estudio con el que ya contamos y analizadas paso a paso las categorías, pasaremos a la revisión de la información relacionada con

expertos y con personal que mantienen vivencias dentro de la materia, y para evitar estar sujeto a múltiples interpretaciones se tomarán entrevistas a 3 profesionales líderes de departamentos de RRHH. Ya que una de las dificultades del campo de estudio es la poca o nula información encontrada en investigaciones relacionadas a nuestro objeto de estudio. Siendo esto, ideal para caracterizarlos en sexo, edad y cargo.

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
Sexo	Femenino	masculino	femenino
Edad	42	35	34
Cargo	Jefe de gestión humana concesión vial montes de maría	Coordinador de gestión humana Databanks	Directora gestión humana UT ITALCO

Una de las pretensiones es poder descubrir si los departamentos de RRHH, relacionan sus actividades al cumplimiento de los objetivos estratégicos de las organizaciones, y ya sea que el resumen sea positivo o negativo esto no implicara la afirmación de que lo contrario es negativo como lo menciona (Scott, B. 2011). De lo anterior es importante explicar que es fundamental estructurar con claridad y el ritmo adecuado las entrevistas que se realizarán, dado que esto permitirá obtener información sin sesgos, de manera subjetiva o por conveniencia de los entrevistados.

Al hablar con los entrevistados, de no estructurar de manera adecuada las preguntas, pueden surgir respuestas ambiguas o que no sean relevantes para el objeto de investigación. Es importante saber que el entrevistado está respondiendo de manera

subjetiva, dado su cargo, su experiencia y su criterio; encaminado a entender que pueden existir posibilidades para mejorar el departamento de RRHH e inclusive para la empresa.

Una de las formas que nos permite evaluar el contenido de acuerdo a (Scott, B. 2011) en el tercer paso, es definir en relación a esta investigación la validez de las entrevistas y su representatividad dentro del contenido de la construcción de la información. Al encontrarla de manera escasa para la validación de nuestra investigación, encontramos este método como el adecuado para la obtención de la información.

El modelo de medición a utilizar será cualitativo, si bien (Scott, B. 2011) menciona de alguna manera que incluso los compuestos cualitativos pueden ser cuantificables, dándole un valor 0 o nulo a una respuesta negativa. Esta investigación contará con preguntas abiertas enmarcadas dentro de la experiencia de 3 profesionales de RRHH lo que nos permitirá evaluar sus características convergente, discriminante y nomológica.

A continuación, encontrará un guion de preguntas abiertas aplicables para directores de RRHH, para entender la relación entre RRHH y estrategias, dentro de la investigación que se ejecuta buscando responder a las preguntas de investigación que se organizan de la siguiente manera.

Como tenemos presente el consentimiento empleado por los entrevistados, no cabe duda de que es importante preguntar si están de acuerdo con lo que queremos destacar de sus respuestas a las preguntas, por tanto, a cada uno se le hizo claridad en si les parece la dinámica y la respuesta fue SI.

Seguido a esto, las preguntas inician bajo 3 entrevistados, designándolos como entrevistado 1, 2 y 3, donde las preguntas son iguales para todos, empero algunos no pudieron responderla de una manera clara y que fuese tomada para la investigación. Además, se organizarán las entrevistas con el orden mencionado respectivamente, así como las preguntas con sus debidas respuestas.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Preguntas	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
<p><i>¿Para usted qué importancia tiene la unificación entre RRHH y la estrategia de la compañía?</i></p>	<p>El rol de RRHH ha cambiado en los últimos años y paso de ser solamente el área de manejo del personal a ser un socio clave en la toma de decisiones de la compañía.</p>	<p>Es de una importancia trascendental, esta debe estar sincronizada y articulada. No puede haber una estrategia exitosa si no tiene presente a las personas, que son la esencia de toda organización</p>	<p>Mucha importancia, sin una estrategia no tenemos un objetivo claro, no sabemos hacia dónde va el proceso, no sabemos cuál sería un resultado deseado.</p>
	<p>El Plan Estratégico 2021-2025 pone el foco en la sostenibilidad y en los negocios concesionales para completar la redefinición del perfil de compañía que ha llevado a cabo con éxito durante el Plan 2015-2020. El nuevo Plan Estratégico nos posiciona como un líder del sector con una propuesta de</p>	<p>Nuestros objetivos estratégicos en esencia pasan por servicio, rentabilidad, calidad y permanencia en el tiempo. En la mesa de la junta directiva, siempre hay una silla que dice GH, se convierte en el polo a tierra para no olvidarnos de lo humano</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliar la oferta de capacitación al personal mediante plataformas tecnológicas 2. Establecer estrategias para disminuir la presión de las comunidades y sindicato. 3. Analizar los cambios en la normatividad e

<p>¿cuáles son los objetivos estratégicos de la compañía, (esto para validar la claridad en la categoría específica)? ¿RRHH participa activamente en la planificación estratégica?</p>	<p>valor sostenible e innovadora. De la mano del Plan de Acción Sostenible 2021-2025, se compromete a luchar contra el cambio climático, con un objetivo ser neutros en carbono antes de 2050. Se elevará el 50% la inversión en protección del medio ambiente y duplicará la inversión en innovación hasta 2025. Desde RRHH el Plan 2021-2025 promueve el talento interno.</p>		<p>implementarlos en la organización</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Fortalecer las evaluaciones de desempeño y generar planes de desarrollo 5. Fortalecer la interacción y comunicación entre los procesos de talento humano y la operación <p>Si, el proceso de talento humano, participa activamente en las rendiciones de cuentas y cumplimiento de los planes de acción, relacionados con cada objetivo estratégico.</p>
<p>¿Consideras que desde gerencia se tienen claras las ordenes que se entregan a RR.HH. para apuntar a las estrategias de la compañía?</p>	<p>En nuestro caso Si, uno de los puntos principales de todos los Gerentes es que su comité de Dirección tenga claro los objetivos estratégicos de la compañía para que desde el Plan de trabajo que se proyecta anualmente cada área los incluya de una u otra manera y así poder trabajarlos en conjunto.</p>	<p>Totalmente, la alta gerencia en cualquier decisión tiene presente siempre a GH.</p>	<p>Si, La gerencia general cumple un papel muy importante en el seguimiento y rendición de cuentas del proceso, e incluso todas las ordenes deben ser enviadas con copia a la gerencia general para su punto de vista y posterior aprobación.</p>

<p><i>¿La compañía y RRHH se encuentran alineados para su funcionamiento eficiente, cómo y por qué? ¿Jerárquicamente, puedes confrontar alguna orden impuesta?</i></p>	<p>RRH como área transversal y de apoyo a la operación del negocio, siempre esta alineada con los objetivos de eficiencia y cumplimiento de la organización, pues debe ser un área que se adapte a las necesidades de su cliente interno y enfoque las políticas a nivel corporativo sobre la gestión del talento en la organización; por ende siempre hay un alineamiento en procesos, presupuestos y políticas de RRHH con el negocio; de la misma manera, al interior de RRHH se tiene niveles jerárquicos con niveles de decisión en los asuntos de competencia de cada rol, que permite tomar decisiones e impartir direcciones enfocadas al negocio y dan el aval para ser autónomo en gestiones propias de la esencia del área y cargo.</p>	<p>Se encuentra totalmente alineadas, es un área estratégica y de poder y reconocimiento al interior de la empresa, pertenece a un nivel estratégico y directivo, está en los primeros niveles de la estructura organizacional. Posee autonomía y línea directa con la junta directiva y gerencia general, es casi un asesor de la alta gerencia.</p>	<p>Si, nos alineamos gracias a un mapa de proceso, unos objetivos estratégicos y unos indicadores de proceso para alcanzar un mismo objetivo. Si, puedo confrontar con criterios y con mi amplio conocimiento en talento humano sin dejar de lado el respeto por mis superiores y compañeros.</p>
---	--	---	---

<p><i>¿Considera que la esencia del departamento de RRHH fortalece o desmejora en relación con costos los objetivos de la compañía?</i></p>	<p>NO, la esencia de RRHH frente los objetivos de la compañía, son constante y enfocados a un mismo fin, una mejora constante y sostenible; los costos implican una medida y herramienta de la cual el área gestiona el personal y lo asociado a al talento humano, desde la posibilidad de la empresa y un marco legal, lo cual implica adaptar el mejor resultado a las posibilidades de la compañía y en búsqueda de los mismos objetivos.</p>	<p>Fortalece los costos, con el solo proceso de selección, al hacerla de forma precisa, acertada y correcta, ya estamos impactando los costos. Se evita reprocesos en volver a contratar, se reducen los tiempos en la inducción, se evitan descargos y reducción del ausentismo. Todo lo anterior es tiempo y por tanto dinero.</p>	<p>Fortalece, por ejemplo, uno de nuestros objetivos estratégicos es: Fortalecer las evaluaciones de desempeño y generar planes de desarrollo, con estos planes de desarrollo buscamos tener personal más capacitado con el fin de no generar reproceso en formaciones relacionadas con nuevas tecnologías o mercados, lo cual es una ventaja que no genera sobrecostos ni reprocesos, sino que, contamos con personal que cumple un perfil específico.</p>
<p><i>¿Existe autonomía absoluta por parte del departamento de RRHH a la hora de selección de personal? ¿O la compañía interviene de alguna forma?</i></p>	<p>No, RRHH es un área de servicio y apoyo, que ejecuta y garantiza las necesidades de las áreas, las cuales conocen y ejecutan la dinámica del negocio y por ende imparten las directrices sobre la necesidad y característica de los roles de trabajo</p>	<p>La selección es totalmente autónoma, se logrado generar credibilidad y el personal que es seleccionado es el que queda. Nadie interviene en el proceso decisorio.</p>	<p>Existe autonomía ya que, anteriormente se han analizado y trabajado en equipo los perfiles y ha llegado al departamento una solicitud de recursos en cumplimiento con las especificaciones técnicas del cliente y el perfil a contratar</p>

<p><i>¿El departamento de RRHH está en capacidad de adoptar alternativas en caso de contrariedad por parte de la compañía?</i></p>	<p>SI, justamente su rol de apoyo y servicio, hace que sean expertos en recursos humanos, selección y relaciones laborales, logrando generar valor agregado y contenido para toma de decisiones a nivel administrativo, es un rol de asesoría y gestión estratégica del negocio</p>	<p>Pregunta no comprendida por el entrevistado.</p>	<p>Si. Es un departamento preparado para el cambio</p>
<p><i>¿Se han revisado los sobrecostos del personal con respecto a la planificación financiera de la organización?</i></p>	<p>Si, Anualmente se trabaja basados en el presupuesto aprobado en el último trimestre del año anterior y mensualmente este se revisa con el área de costos y se va verificando que los valores aprobados se cumplan y de esta manera no estemos gastando de más o en su defecto de menos en Actividades que se habían programado y no se ejecutaron</p>	<p>Si, cada Q, que lo hacemos cada 3 meses (okr), se revisar los KPI y desde allí hacemos tal análisis</p>	<p>Si, para esto nos reunimos, analizamos y establecemos un plan de recursos humanos acorde al presupuesto operativo establecido desde el proceso de licitación</p>
<p><i>¿Cuenta con el personal idóneo encada área para realizar las tareas</i></p>	<p>Si se cuenta con el personal idóneo, al momento de la contratación se realiza una inducción y luego de esto se realizan capacitaciones y charlas basadas en las</p>	<p>Nuestro personal es idóneo, en la actualidad estamos en un crecimiento en todo sentido, estamos enviando al personal que crezca en todo sentido, pregrado,</p>	<p>Si, todo el personal debe cumplir con un perfil de cargo específico en formación y experiencia, constantemente estamos en proceso de capacitación con relación a</p>

<p><i>específicas? ¿el personal, es capacitado para optimizar el desarrollo de las tareas?</i></p>	<p>funciones de cada uno de los colaboradores, al inicio de año se proyecta un plan de formación para cubrir las necesidades de cada área.</p>	<p>especialista, magister y eso ha generado un mayor crecimiento y mejoramiento de los procesos.</p>	<p>habilidades blandas y optimización de tareas con diferentes herramientas tecnológicas</p>
<p><i>¿Desde RRHH revisas los movimientos financieros de la organización y aportas desde RRHH, para la reducción o el mantenimiento objetivos de costos y cómo?</i></p>	<p>Solo reviso los movimientos financieros que tienen que ver con movimientos de dinero propios de RRHH como son nomina, dotación, plan de retiro, proyección de personal, etc.</p>	<p>Solo se revisan aquellos que tiene incidencia directa a GH o aquellos que desde GH impacten a otra área. Con la ayuda de la Dir. Financiera se recibe el respectivo feedback y así tomar acciones preventivas o correctivas frente a los gastos o costos que se puedan estar saliendo de lo presupuestado.</p>	<p>Si, desde el plan de recursos humanos se tienen en cuenta los movimientos financieros y emitimos alertas relacionadas con lo NO planeado, informando los riesgos a los cuales se expone la organización al desviar el objetivo del plan.</p>

ANÁLISIS INVESTIGATIVO

Dado todo lo anterior, es importante resaltar ciertos puntos sobre las respuestas suministradas por los entrevistados, para dar mayor claridad y brevedad respecto al objeto de estudio. Por tanto, debemos mencionar inicialmente la importancia del RRHH en la toma de decisiones, siendo puntual en que dejó de ser una simple área de manejo de personal, que se basa en la objetividad de los planes estratégicos de la empresa y no un departamento designado a actividades convencionales, las cuales, dentro de todo el esquema presentado, es evidente el factor homogéneo que lo caracteriza dentro de los rasgos participativos de la empresa, dándole sentido y estabilidad a las funciones que ahí desempeña.

Asimismo, dentro de la planificación particular de la empresa, se busca reestructurar el perfil de la misma, promoviendo el talento interno que lleva el RRHH, posicionándose como ejemplares de la actividad innovadora y sostenible. Sumado a esto, reformar a nivel organizacional una compañía, resulta un desafío crucial para complementar los objetivos que se tengan, es decir, llenar todas las necesidades a nivel interno y externo, tanto al cliente como a nivel corporativo, mencionan en líneas anteriormente descritas.

Además, muestra la intervención de la gerencia en las órdenes de la compañía desde el comité de Dirección y la complementariedad con los objetivos estratégicos que, desde el plan de trabajo, se proyecta periódicamente para que exista una conjuntividad y conexidad. A su vez, el estudio organizacional y la estrategia buscan la construcción

del futuro, derivada de acciones colectivas y procesos convergentes. (Noguera, A., Barbosa, D. & Castro, G. 2014).

El área está alineada con objetivos de eficiencia y cumplimiento de la organización, pero, el nivel jerárquico asigna niveles para impartir direcciones enfocadas al negocio, donde las organizaciones de concesión vial en Los Montes de María se alinean gracias a un mapa de proceso, unos objetivos estratégicos y unos indicadores de proceso para alcanzar un mismo objetivo.

Dado lo anterior, resulta determinante por los factores de desarrollo sostenible a los que están dirigidos, así dando aval a la autonomía y gestiones que emanan del área y cargo; así como el RRHH ejecutan el dinamismo del negocio, impartiendo directrices sobre la necesidad en los distintos roles de trabajo, generando valor agregado, asesoría y gestión estratégica, así como la capacidad del personal para cubrir el desarrollo a cabalidad de las tareas. Por último, determina la facultad del RRHH para revisar movimientos financieros con dineros propios del departamento, es decir, el tema de la nómina, la dotación, plan de retiro, entre otros.

Bajo el anterior contexto, el departamento de RRHH es el centro para maniobrar los intereses y objetivos de la empresa, en este caso, buscando la rentabilidad, calidad y permanencia en el tiempo de la esencia de la misma. Además, se buscan mecanismos para una participación activa de GH en caso de irregularidades, por el hecho de que se encuentran alineadas bajo una estrategia de poder y reconocimiento dentro de la empresa, pertenecientes a un nivel estratégico y directivo. Por su parte, fortalece los costos, dado que surte un solo proceso de selección, siendo precisos, acertados y correctos, fortaleciendo el crecimiento interior de la empresa, optando por el ámbito

táctico, bajo presupuestos de rentabilidad y principios como: “Un trabajador agradecido, es un trabajador que genera valor”. Sumado a eso, la autonomía permite la credibilidad a la hora de evidenciar el proceso decisorio, haciéndolo idóneo para la expansión dentro de los procesos que evidentemente marcan un antes y un después en la actividad organizacional.

En concordancia con esta intervención, hacemos referencia a la matriz DOFA que identifica al talento humano para contribuir en el cumplimiento de las estrategias, porque no existiría un objetivo claro sin la presencia del mismo. A su vez, amplía la oferta de capacitación mediante plataformas tecnológicas, fortalece las evaluaciones del desempeño al generar planes de desarrollo; inclusive, relacionándolo con el tema de la gerencia, siendo importante en la notificación de lo establecido en la rendición de cuentas, contando con una copia para evaluar la situación, así como alcanzar los indicadores que conjuntamente buscan un objetivo en común.

Finalmente, se busca el aprendizaje continuo, ejerciendo actividades relacionadas con el entorno y la gestión de las comunidades, listo para un cambio como indican los entrevistados, a la altura de los tiempos para conectar ideas, analizar y establecer un plan de recursos acorde al presupuesto operativo, contando con personal ideal en formación y experiencia, que continuamente está capacitado y optimizando las tareas con la facilidad de herramientas tecnológicas. Por consiguiente, hemos de interpretar de una manera extensiva el alcance de las funciones organizacionales, que dentro de la compañía existen lazos de afinidad en el carácter evolutivo de las necesidades, que deben ser resueltas y agotadas de manera eficiente, así como proponer medidas en caso de inconsistencias como rediseñar las directrices acordes con la esencia del

departamento y la empresa, informar al plantel el funcionamiento de las actividades predispuestas, ajustar los mecanismos para el cumplimiento de los objetivos, así como continuar con el trabajo de unificación entre el carácter organizacional y empresarial.

CONCLUSIONES

Como es bien sabido, hay particularidades que predominan en el nexo relacional entre el empleado y el gerente, entre las generalidades y las especificidades, entre los objetivos personales y colectivos, y aquellas denominaciones que versen sobre los intereses que fundan la esfera laboral. Por tal razón, como hemos venido desarrollando a lo largo de este proyecto, reiteramos, resaltamos y aclaramos que la estrategia y la gestión humana, contempla funciones para aumentar la productividad, fomenta valores para optimizar la cultura organizacional, fortalece las habilidades de todos los trabajadores, la designación de funciones a diferentes áreas para complementar los objetivos; todo esto ayuda a delimitar el alcance que versan los procesos derivados de la actuación de la gestión humana. Además, le corresponde a cada individuo son de suma importancia para determinar las directrices de los objetivos planteados en un periodo, asegurando que los mismos, sean basados en factores de eficiencia y cumplimiento de la organización, porque debe atender a las necesidades y apuntar a políticas adecuadas sobre la gestión humana.

Sin embargo, son retos que persisten dentro del departamento, dentro de la organización a nivel estructural, por ello, están sometidos a actividades referentes al bienestar social, cumpliendo conscientemente con el interés general, cerrando cada vez

más la brecha que ha permanecido por años en las organizaciones de todo el mundo, cerrando un ciclo y dando paso a la integración, a la unificación, a la coordinación, a la equivalencia y demás acepciones que determinen una afinidad en todos los campos organizaciones que apliquen o consideren a la gestión humana como una fuente de rentabilidad y mejoramiento.

Asimismo, el personal es altamente importante para la consolidación de las metas, por tanto, se efectúan inducciones, capacitaciones, para cerrar por completo las necesidades de un área determinada, de un valor determinado. Además, posee objetivos estratégicos direccionados a la prestación de servicios, rentabilidad, eficiencia, calidad y otros muchos factores.

En consecuencia, los equipos de la gestión humanas buscan redefinir los objetivos adaptándose a su entorno, es decir, el futuro es algo que aterroriza las funciones a largo plazo porque es algo incierto, un evento aleatorio que se forja dependiendo de las estrategias empleadas por dicha gestión. Incluso, se busca reforzar cada área, cada individuo, para generar relaciones de mejoramiento constante que evita la afectación del funcionamiento estable de la compañía.

Por su parte, complementando lo referente al departamento de RRHH y la gestión humana, es un polo a tierra, es una piedra angular, un soporte para mediar la actividad estratégica y operacional, así como la integración en las decisiones que implique el futuro de la empresa, teniendo en cuenta el conocimiento, la optimización de los recursos, la selección precisa del personal, el ofrecimiento de un ambiente óptimo para desempeñar labores, la iniciativa para proponer alternativas con respecto a las necesidades actuales, la búsqueda de nuevos elementos que amplíen y mejoren la interacción entre todo el

plantel, la unificación de propuestas bajo varios puntos de vista, la libertad para escoger y promover estrategias que se adecúen a los intereses generales, así como todo lo relacionado a su campo de ejecución.

A su vez, es importante mencionar que deben existir conjuntamente los objetivos de la empresa y el departamento, minimizar las diferencias entre estos, alcanzar finalidades afines que promuevan el beneficio colectivo, llevar a cabo planes para el fortalecimiento de las actividades, y otras muchas características que, a día de hoy, siguen fomentando la unidad, antes que la disparidad.

Finalmente, este proyecto no busca simplemente sembrar un análisis de la realidad en el campo organizacional, sino también una facultad propositiva, que busca alternativas para dimensionar los efectos del crecimiento personal de los empleados, mediar programas para facilitar la intervención de los mismos, donde específicamente, se busca optimizar los recursos, reducir los déficits, superar porcentajes periódicos año tras año, formar individuos potencialmente activos, siempre buscando el perfeccionamiento de las metas a corto, mediano y largo plazo; fortaleciendo las bases, reformando las debilidades y transformándolas en actores trascendentales en la actividad profesional, interpersonal, cultural y laboral.

REFERENCIAS

- Acosta, M. (2018). *Procesos para la contratación de personal*.
- Armijos, F., Bermúdez, A. & Mora, N. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170.
- Barney, J. (1991). Recursos firmes y ventaja competitiva sostenida. *Revista de gestión*, 17(1), 99-120.
- Barbosa, R. (2020). *Desarrollo del talento humano como estrategia para mejorar el desempeño organizacional* (Bachelor's thesis, Fundación Universidad de América). Recuperado de: <https://hdl.handle.net/20.500.11839/7879>.
- Cepeda, S., & Calderón, D. (2018). *Diseño de un sistema de nómina para el departamento de rrrh en Estratex Ecuador SA* (Bachelor's thesis, Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas).
- Cárdenas, J. (2018): "*Investigación cuantitativa*", trAndeS Material Docente, No. 8, Berlín: trAndeS - Programa de Posgrado en Desarrollo Sostenible y Desigualdades Sociales en la Región Andina. DOI: 10.17169/refubium-216
- Chandler Jr, A. (1969). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise* (Vol. 120). MIT press.
- Chacín, J. (2017). Planificación financiera ante la perspectiva organizacional en empresas cementeras del estado Zulia-Venezuela. *Económicas CUC*, 38(1), 105-132.
- MacKenzie, S., Podsakoff, P., & Podsakoff, N. (2011). Construct measurement and validation procedures in MIS and behavioral research: Integrating new and existing techniques. *MIS quarterly*, 293-334.
- Marín, D. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios gerenciales*, 28(123), 43-63.
- Monje, C. (2011). *Metodología de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa, guía didáctica*. Neiva: Universidad Surcolombiana. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

- Molpeceres, S. (2017). *Los RRHH y la nueva versión ISO 9001: 2015: una interpretación práctica para el sector de la fabricación de automóviles.*
- Nadales-Rodriguez, D. (2018). *La formación en RRHH. Administración de Recursos Humanos.*
- Nieto, C. (2013). Enfoque sistémico en los procesos de gestión humana. *Revista EAN, (74), 120-137.*
- Noguera, A., Barbosa, D. & Castro, G. (2014). Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. *Estudios gerenciales, 30(131), 153-161.*
- Olivera, D., & Hernández, M. (2011). *El análisis DAFO y los objetivos estratégicos. Contribuciones a la Economía, marzo.*
- Oquendo Puerta, S., y Bermúdez, H. (2015). La gestión humana ¿Una contradicción entre lo humano y estratégico en la empresa? *Teuken Bidikay, 7, 155-172.*
- Pardo, C. & Díaz, O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá DC. *Suma de negocios, 5(11), 39-48.*
- Ramírez, R., Espindola, C., Ruíz, G., & Hugueth, A. (2019). Gestión del talento humano: análisis desde el enfoque estratégico. *Información tecnológica, 30(6), 167-176.*
- Saldarriaga, J (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios gerenciales, 24(107), 137-159.*
- Torres, A., & Suarez, K (2015). *“Propuesta de un modelo de gestión humana para SENAEXPRESS”*