



**ALINEACIÓN DE LAS PRÁCTICAS Y PROCESOS DE RRHH CON LA  
ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL**

**Alignment of HR Practices and Processes with Organizational Strategy**

**Trabajo de grado para optar por el título de Magister en  
Desarrollo Humano Organizacional**

**ALBA DEISY AVENDAÑO GÓMEZ  
LUISA FERNANDA VARELA AGUDELO**

**Director de Trabajo de Grado:  
Profesor Ricardo Uribe Marín**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL  
MEDELLÍN  
2025**

**CONTENIDO**

INTRODUCCIÓN.....	7
OBJETIVOS .....	12
GENERAL.....	12
ESPECÍFICOS.....	12
MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL.....	12
MODELOS CLÁSICOS DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DE RRHH.....	13
Modelo de Harvard.....	13
Modelo de Ulrich .....	14
Gestión por Competencias .....	14
Balanced Scorecard Aplicado A RRHH.....	15
ENFOQUES Y METODOLOGÍAS RECIENTES .....	15
DISEÑO METODOLÓGICO .....	17
TIPO DE ESTUDIO.....	18
MÉTODO Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	18
POBLACIÓN Y MUESTRA .....	19
ENFOQUE CUANTITATIVO .....	19
ENFOQUE CUALITATIVO.....	20
TRIANGULACIÓN DE DATOS .....	20
ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	21
RESULTADOS CUANTITATIVOS.....	21

Análisis de Resultados por cada Empresa .....	22
Análisis comparativo por empresas.....	24
Ubicación de las organizaciones en los cuadrantes de Ulrich.....	25
RESULTADOS CUALITATIVOS.....	29
Resultados por organización y modelo.....	29
Resultados por categorías.....	34
TRIANGULACIÓN DE RESULTADOS .....	37
DISEÑO METODOLÓGICO .....	39
OBJETIVO .....	40
FASES DE LA PROPUESTA.....	40
Fase 1 Diagnóstico inicial.....	40
Fase 2 Ruta metodológica según diagnóstico.....	40
Fase 3 Diseño del plan de acción .....	41
Fase 4 Implementación y acompañamiento .....	43
Fase 5 Resultados esperados.....	45
Fase 6 Seguimiento y retroalimentación .....	46
CONCLUSIONES.....	46
RECOMENDACIONES .....	48
REFERENCIAS .....	49
ANEXOS.....	53

## LISTA DE FIGURAS

### Lista de gráficos

Gráfico 1. Comparativo de Roles de RRHH según Ulrich .....	25
Gráfico 2. Ubicación de RRHH en empresa 1 .....	26
Gráfico 3. Ubicación de RRHH en empresa 2 .....	27
Gráfico 4. Ubicación de RRHH en empresa 3 .....	28
Gráfico 5. Ubicación de RRHH en empresa 4 .....	28
Gráfico 7. Alineación de categorías.....	36

### Lista de tabla

Tabla 1. Cuadro resumen por enfoque y empresa .....	33
Tabla 2. Relación compañía - categoría.....	35
Tabla 3. Cuadro resumen de actores y rol dentro del modelo .....	44

## RESUMEN

El presente trabajo de grado se centra en el análisis de la gestión humana desde una perspectiva estratégica, con el fin de evidenciar cómo esta área puede generar valor real al negocio. La investigación se fundamenta en modelos teóricos de referencia, entre ellos el Modelo Harvard, el enfoque de Dave Ulrich, la Gestión por Competencias y el *Balanced Scorecard*, que permiten comprender la función del talento humano en la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones.

A partir de un diagnóstico aplicado al contexto organizacional seleccionado, se identificaron problemáticas clave: rotación de personal, desmotivación, baja conexión entre gestión humana y la estrategia corporativa, así como limitaciones en formación, desarrollo y adaptación internacional. De esta manera, y con base en estos hallazgos se construyó una propuesta metodológica que incorpora un instrumento de encuesta fundamentado en el modelo de Ulrich y una guía de entrevista semiestructurada, orientada a contrastar la aplicación de los modelos estudiados en la práctica organizacional.

El plan de acción propuesto está estructurado en fases que incluyen diagnóstico, diseño, implementación, seguimiento y retroalimentación. Dicho esquema busca fortalecer la cultura organizacional, potenciar el talento humano, incorporar métricas de gestión y apoyar la toma de decisiones estratégicas. En consecuencia, el trabajo pretende demostrar que la gestión humana, bajo un enfoque “outside-in” o de aliado estratégico, que trasciende su rol operativo y se convierte en un eje fundamental de competitividad, innovación y generación de valor sostenible.

**Palabras clave:** Gestión humana, Talento humano, Modelo Harvard, Dave Ulrich, Balanced Scorecard, Gestión por competencias, Estrategia organizacional, Cultura organizacional, Competitividad.

## ABSTRACT

The present thesis focuses on the analysis of human resource management from a strategic perspective, aiming to demonstrate how this area can generate real value for the business. The research is based on theoretical reference models, including the Harvard Model, Dave Ulrich's approach, Competency Management, and the Balanced Scorecard, which help understand the role of human talent in the sustainability and competitiveness of organizations.

Based on a diagnosis applied to the selected organizational context, key issues were identified: staff turnover, demotivation, low connection between human resource management and corporate strategy, as well as limitations in training, development, and international adaptation. Based on these findings, a methodological proposal was developed incorporating a survey instrument grounded in Ulrich's model and a semi-structured interview guide aimed at contrasting the application of the studied models in organizational practice.

The proposed action plan is structured in phases that include diagnosis, design, implementation, monitoring, and feedback. This scheme seeks to strengthen organizational culture, enhance human talent, incorporate management metrics, and support strategic decision-making. In this sense, the work intends to demonstrate that human resource management—under an “outside-in” or strategic ally approach—transcends its operational role and becomes a fundamental pillar of competitiveness, innovation, and sustainable value creation.

**Keywords:** Human resource management, Human talent, Harvard Model, Dave Ulrich, Balanced Scorecard, Competency Management, Organizational strategy, Organizational culture, Competitiveness.

## INTRODUCCIÓN

En un entorno empresarial dinámico y competitivo, como el actual, las organizaciones enfrentan más desafíos para mantener el ritmo y su posición en el mercado.

Por ello la gestión eficiente del talento se considera muy importante para las empresas, y así para poder responder a los cambios y aprovechar nuevas oportunidades rápidamente. No obstante, históricamente las áreas de recursos humanos han sido relegadas a roles administrativos, a saber, contratación y nóminas. Esta percepción tan limitada ha impedido que contribuyan estratégicamente en las decisiones empresariales.

Una de las mayores barreras para esta mejora en línea es la insuficiencia del desarrollo de capacidades en recursos humanos. Los profesionales que trabajan en este campo, para convertirse en un jugador estratégico, requieren competencias en gestión, finanzas y comportamiento organizacional que puedan empoderarlos y que los lleven a liderar discusiones significativas sobre los resultados del negocio y sus implicaciones estratégicas.

En este sentido se requiere cambiar la percepción y el rol de recursos humanos en el mundo corporativo, pasando de lo operativo a lo estratégico. Una mejor comprensión de las razones que han impedido su desarrollo y de las competencias que deben fortalecerse permitirá que los recursos humanos se integren más efectivamente cuando se tomen decisiones empresariales.

Además, la creación de prácticas que permitan a recursos humanos transformarse en un socio estratégico que pueda crear valor y ventaja competitiva resulta esencial, para que las empresas maximicen la gestión del talento y proporcionen una respuesta más efectiva a los desafíos.

Hablar del cambio como una variable constante, válida para todas las situaciones universales, permite pensar en los lazos humanos y la necesidad de adaptarse a nuevos entornos que no son estáticos y que hacen, durante su movimiento, profundas

transformaciones. De ahí, que resulta fundamental adecuarse rápidamente a nuevas dinámicas, ya sea personal, social o laboral, pues el fin es entender que el cambio está inmerso en todo lo que se hace, particularmente en los entornos organizacionales. Pretender lo contrario sería llevar al fracaso la evolución.

Una de las problemáticas del mundo laboral actual es entender lo profundo, pero además lo rápido que se produce el cambio, volviéndose crítica la necesidad de incorporar herramientas que permitan una evolución constante del negocio y sus colaboradores.

El problema de investigación busca analizar de qué manera las áreas de Recursos Humanos contribuyen de manera activa al cumplimiento del propósito de las empresas, alineando sus prácticas y procesos con los objetivos estratégicos organizacionales. Por ello, resulta fundamental explorar enfoques y metodologías que permitan viabilizar esta alineación, permitiendo que la gestión del talento se convierta en un pilar clave para el éxito organizacional. En este contexto, Ulrich & Brockbank (2007) plantean que RRHH debe asumir cuatro roles muy importantes para responder a estas nuevas exigencias: experto administrativo, socio de los empleados, agente de cambio y socio estratégico. De esta manera, logrará trascender de lo operativo-administrativo a un pilar esencial de la organización como lo es la estrategia organizacional.

Las áreas de RRHH han evolucionado significativamente en las últimas décadas, la globalización ha impactado y transformado estos roles, que eran considerados como áreas de soporte encargándose de labores operativas como la contratación y el pago de salarios. Dicho fenómeno acompañado del avance de la tecnología, la transformación socio cultural, las nuevas formas de comunicación y el posicionamiento de los sistemas financieros, ha significado cambios en la forma de liderar Gestión Humana y de gerenciar las organizaciones impulsándolas a una transformación integral que busca la externalización de los RRHH, "la cual consiste en transferir algunos de los procesos del área a un proveedor externo para libera a RH de cargas administrativas como la gestión de nóminas, actualizaciones legales, procesos de selección, etcétera" (Fctorhuma.org, 2007, p. 2). Además, estudios recientes destacan que los CEOs

consideran el capital humano, la cultura organizacional y el compromiso de los empleados como factores clave de ventaja competitiva. Sin embargo, muchos líderes no perciben a RRHH como un área preparada para liderar la estrategia organizacional (Diniz, 2021, p. 38).

Algunos autores resaltan que la gestión humana es clave para el logro de los objetivos organizacionales, ya que permite activar, desarrollar y coordinar el talento. Escat, (2002) señala que esto requiere políticas alineadas con la estrategia, métodos para retener y desarrollar el talento, y herramientas administrativas para su implementación. Para García, Sánchez, & Zapata (2008), la gestión humana no solo es operativa, sino estratégica, ya que abarca políticas y programas que fortalecen la organización mediante la captación, formación y motivación del talento. Calderón, Álvarez, & Naranjo (2006) destaca que, Recursos Humanos debe entender el lenguaje de los negocios, formular su propia estrategia y actuar como consultor de las gerencias, participando tanto en la implementación como en la formulación de la estrategia organizacional. Igualmente, desde el ámbito de liderazgo (Gartner, s.f.) manifiesta que los directores de Recursos Humanos (CHRO) deben traducir los objetivos empresariales en estrategias claras y definir prioridades que generen valor comercial.

Según la Fundación para la motivación de los recursos humanos, "la transformación de RRHH en un socio estratégico supone la asunción de funciones estratégicas alineadas con la misión de la organización, en detrimento de las tradicionales funciones operativas o administrativas, en una perspectiva de impacto a medio y largo plazo" (Fctorhuma.org, 2007, p. 1). Además, estudios recientes destacan que los CEOs consideran factores como el capital humano, la cultura organizacional y el compromiso de los empleados como fuentes clave de ventaja competitiva. Sin embargo, muchos líderes no perciben a RRHH como un área preparada para liderar la estrategia organizacional (Silva & Administração, 2021, p. 38).

Para Beside Consultores (2023), la alineación de la estrategia con la función de recursos humanos se vuelve un elemento clave para impulsar el desempeño y promover el logro de los resultados deseados. Esta alineación les permite a las

organizaciones que tanto las iniciativas, los procesos y las prácticas de RR.HH. sean consistentes con la dirección, los valores y la cultura de la empresa.

Para lograr tal alineación, es importante considerar el desarrollo de capacidades como una estrategia clave dentro de la gestión humana. Ello implica adoptar un enfoque integral en la gestión de RRHH, donde no se perciba una división entre el desarrollo de las personas y el logro de los objetivos empresariales, sino que ambos aspectos se integren de manera armónica.

Según Thakur & Kumar (2019) el desarrollo humano es el elemento principal que debe ser identificado desde las áreas de gestión humana, toda vez que, el éxito y la gestión del cambio que tiene lugar en las organizaciones depende principalmente de las habilidades y de los conocimientos de los seres humanos, pues se crea valor desde la sostenibilidad empresarial con el liderazgo, las habilidades y capacidades y desde la gestión efectiva de los equipos de trabajo. Además, según García, Murillo, & y González, (2011) las organizaciones construyen una ventaja competitiva a través de la gestión correcta de sus recursos (selección, asignación y manejo) que potencie la productividad. En este sentido, la gestión de RRHH juega un papel clave, requiriendo inversiones en formación, recursos económicos y tiempo para el desarrollo de los colaboradores, asegurando así que sus funciones aporten mayor valor a la organización.

Abordar esta problemática implica repensar sus funciones, desarrollar nuevas capacidades y adoptar enfoques innovadores que garanticen su alineación con los objetivos empresariales. Solo así, las organizaciones podrán afrontar los desafíos del entorno actual con mayor eficacia.

En un contexto laboral cada vez más exigente, donde no basta con el conocimiento y la experiencia para lograr un desempeño destacado, surgen cuestionamientos sobre como las áreas de RRHH se sincronizan con la estrategia corporativa para desarrollar y potenciar las capacidades humanas en función de lograr los resultados organizacionales del futuro. Estos son los temas clave que se han enfatizado en la literatura de recursos humanos y en la literatura de gestión estratégica. Desde el modelo tradicional de gestión hasta el nuevo modelo y enfoques basados en

la relevancia de los datos, esta evolución busca que las prácticas de recursos humanos se orienten a transformar el papel de la función en un socio estratégico de la organización.

A finales del siglo XX, el modelo de "Recursos Humanos como socio estratégico" de Ulrich D., (2006) cambió la forma tradicional de administrar los RRHH, enfatizando que esta área debe crear valor para todas las partes interesadas, a través de la transformación organizacional. En la actualidad, las empresas buscan integrar RRHH en la planificación estratégica mediante la tecnología, la analítica de datos y metodologías ágiles.

Durante este proceso de transformación, también han surgido estructuras organizativas más flexibles que redefinen la gestión del talento. Un ejemplo de ello es el modelo FractalTeams Michel Henric-Coll, que plantea organizaciones menos jerárquicas y más colaborativas, donde la autonomía, el sentido del trabajo, la reciprocidad y la adaptabilidad permiten una mejor alineación con los objetivos estratégicos Henric-Coll (2009). Dichos cambios significan que RRHH necesita convertirse en un facilitador de redes e innovación en la empresa.

En consecuencia, este trabajo de investigación se ocupa de establecer cómo las organizaciones pueden lograr la alineación de los procesos y prácticas de RRHH con la estrategia organizacional.

McKinsey realizó en 2022 un estudio donde determinó que la forma cómo las multinacionales gestionaban a sus empleados era simple, combinando distintas prácticas: ser socios de negocio, diseñar centros de excelencia y servicios compartidos, para adaptarlos a las necesidades de cada organización, Druth, Neel, Asmus, & Florian (2022). Este modelo en 1997 fue presentado por Dave Ulrich y se ha ido incorporando con los años en muchas organizaciones en su quehacer empresarial desde la estrategia.

## **OBJETIVOS**

### **GENERAL**

Investigar enfoques que viabilicen la alineación de las prácticas y procesos de Recursos Humanos con los objetivos estratégicos de la organización.

### **ESPECÍFICOS**

Analizar el rol de las áreas de Recursos Humanos en la ejecución de la estrategia organizacional.

Analizar las prácticas empleadas por las áreas de RRHH de distintas empresas en Medellín y como estas contribuyen al logro de los objetivos estratégicos de cada negocio.

Construir una propuesta de alineación basada en los enfoques aplicados, teniendo en cuenta las condiciones organizacionales específicas.

## **MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL**

Mintzberg (1994) propone que la estrategia no debe verse solo como un proceso formal, sino como un aprendizaje emergente a partir de la experiencia y la adaptación constante. Desde la perspectiva Michel Porter (1991), la estrategia es la creación de una posición única y valiosa en el mercado, lo que implica la alineación de todas las actividades organizacionales, incluyendo RRHH, para lograr ventajas competitivas sostenibles.

Como complemento a estas perspectivas y con enfoque clásico, Chandler (1962) plantea que la estrategia consiste en definir los objetivos a largo plazo de una organización, estableciendo las acciones necesarias y asignando los recursos adecuados para su cumplimiento. Según el autor, la estructura de una empresa debe adaptarse a su estrategia, lo que implica que sus procesos internos, incluyendo la

gestión del talento humano, deben transformarse para responder a las metas corporativas. Esta visión ha sido clave en la evolución del rol del área de RRHH, resaltando la importancia de su alineación con la estrategia empresarial para contribuir al éxito de la organización.

Un enfoque moderno, y que recoge a los dos autores anteriores, con un concepto a partir del conocimiento del mundo organizacional colombiano, es el de Alejandro Salazar, quien considera que la estrategia se trata de analizar y reflexionar sobre las mismas acciones que se implementan, “es lo que se hace”, partiendo de los innumerables “*choices*” que se presentan en cada definición estratégica, que finalmente busca la prosperidad de cualquier colectivo humano, a partir del entendimiento de que las organizaciones están conformadas por seres humanos que buscan transformarse para competir y crecer en pro de la prosperidad, Salazar (2020).

## **MODELOS CLÁSICOS DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA DE RRHH**

Alinear las prácticas y procesos de recursos humanos y la estrategia organizacional implica una sincronización con los objetivos corporativos como factor clave que garantice la sostenibilidad empresarial. Para ello, se han desarrollado diversos enfoques que buscan posicionar el área de RRHH como un área estratégica al interior de la organización:

### **Modelo de Harvard**

Uno de los modelos más conocidos es el Modelo de Harvard desarrollado por Michael Beer (2001) y sus colaboradores. Propone una gestión de RRHH basada en la consideración de los *stakeholders* y en el equilibrio entre eficiencia y bienestar de los empleados. Esta visión manifiesta que la gestión del talento debe considerar tanto las necesidades de la organización como las expectativas de los empleados y otros grupos de interés.

## **Modelo de Ulrich**

El modelo de Ulrich (2006), introduce el concepto de RRHH como socio estratégico y presenta cuatro roles principales de su gestión: socio estratégico, agente de cambio, experto administrativo, defensor del empleado.

## **Gestión por Competencias**

Fernando Toro Álvarez (1998), sugiere otras formas de gestionar el talento humano para hacerlos compatibles con las estrategias del negocio. Lo hace a través de una propuesta que fusiona una serie de modelos clásicos que conecta mediante la instrumentación digital, teniendo en cuenta también las formas más contemporáneas que han influido en la relación entre la motivación, el liderazgo y la cultura organizacional con la competencia del factor humano, y que, además, absorbe la instrumentalización de la gestión del talento humano, en armonía con las estrategias empresariales.

Para complementar estas perspectivas, el Modelo de Gestión por Competencias desarrollado por Boyatzis (1982) y ampliado por Spencer (1993) redefine el rol de RRHH. Además de dedicarse únicamente a administrar personal, RRHH se convierte en un socio estratégico. Este modelo se enfoca en desarrollar las habilidades necesarias en los empleados para que contribuyan a los objetivos de la organización mediante equipos altamente capacitados y orientados a resultados. Al estructurar procesos de selección, formación y evaluación basados en competencias, RRHH asegura que el talento esté alineado con la estrategia empresarial, facilitando así su éxito.

Martha Alles (2006) estructura en su modelo basado en Spencer & Spencer sobre la administración de competencias y conceptualiza las competencias como un repertorio de características personales, conductas, habilidades, conocimientos y actitudes de las cuales las personas van a obtener éxito en sus decisiones. La introducción de un modelo de competencias ayuda a ajustar el personal a la estrategia empresarial.

## **Balanced Scorecard Aplicado A RRHH**

Por otro lado, el Modelo *Balanced Scorecard* aplicado a RRHH de Kaplan & Norton, (1996) proporciona una metodología para medir cómo las prácticas de recursos humanos contribuyen a los objetivos estratégicos. Este modelo evalúa el desempeño de RRHH a través de cuatro perspectivas clave: finanzas, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Al utilizar este enfoque, RRHH puede convertir sus acciones en indicadores cuantificables, lo que facilita la comunicación estratégica con la alta dirección y consolida su papel como socio estratégico.

## **ENFOQUES Y METODOLOGÍAS RECIENTES**

Hasta la fecha, , la alineación de los procesos y prácticas de RRHH con los objetivos estratégicos de la organización ha experimentado ciertos cambios para adoptar otros enfoques que consoliden su estatus como socio estratégico de negocios. Se crearon modelos para mediar tal integración, con énfasis en la gestión del talento en un entorno dinámico, la flexibilidad laboral y la planificación estratégica del capital humano.

Uno de los enfoques más relevantes es el HR Business Partnering 2.0, que se apoya en el modelo de Dave Ulrich, pero evoluciona a la digitalización y análisis de datos. Cohen, (2021) en *HR Business Partnering 2.0: La Próxima Generación de Liderazgo Estratégico de RRHH*) sugiere que los profesionales de RRHH deben operar con el apoyo de tácticas basadas en datos para tomar decisiones estratégicas más sólidas, alineando sus prácticas con los objetivos organizacionales, aprovechando soluciones digitales e ideas ágiles. Este modelo permite a RRHH no solo mejorar su gestión operativa, sino también asegurar que continúe influyendo en la estrategia empresarial, mejorando la capacidad de RRHH para convertirse en un socio estratégico en la organización capaz de implementar la estrategia empresarial.

En la visión de Andrés Hatum (2011) se destaca la relevancia de la gestión del talento y los escenarios de crisis y transformación. En su libro *El Futuro del Talento: Gestión del Talento para Sobrevivir a la Crisis*, el experto explica que las organizaciones necesitan estructuras flexibles que permitan a RRHH responder a la

inestabilidad del mercado y la digitalización, si se quiere alinear el talento humano con la estrategia de la empresa. Esta visión sirve para avanzar en el argumento de que los profesionales de RRHH deben desarrollar habilidades para responder estratégicamente al cambio y prever problemas empresariales.

Desde la perspectiva de Denise Rousseau (2005) se introduce la noción de contratos idiosincráticos (i-deals): pactos personalizados hechos por trabajadores únicos y sus organizaciones que aumentan la flexibilidad mientras mantienen la justicia organizacional. La autora del libro *I-deals: Acuerdos Idiosincráticos que los Empleados Negocian para Sí Mismos* cree que tales acuerdos pueden mejorar la retención del mejor talento y hacer que la relación de RRHH con el negocio sea más estratégica. Esta nueva técnica da a RRHH la posibilidad de involucrarse más activamente en adaptar la propuesta de valor para los empleados, asegurando que sus necesidades individuales estén alineadas con su estrategia empresarial.

En contraste, Boxall & Purcell (2016) extienden el concepto de Ventaja de Capital Humano, postulando que la ventaja competitiva se deriva de gestionar bien el capital humano. Según los autores de *Estrategia y Gestión de Recursos Humanos*, una empresa que invierte más en sus RRHH (en términos del costo de adquirir, retener y desarrollar talento) y que gestiona mejor su talento logra niveles más altos de diferenciación en el mercado. Este modelo se atribuye a la función de RRHH, en la que se espera desarrollar procedimientos que conduzcan a la plena utilización de la fuerza laboral y la alineación de los talentos empleados con las estrategias comerciales centrales, que son esenciales para que las empresas obtengan ventajas competitivas.

Entre tanto, Peter Cappelli (2008) sugiere que la planificación de talento impulsada por la demanda (Talento a Demanda) es un tema heterogéneo de nivel superior, una estrategia dinámica para la gestión del capital humano. El autor argumenta en *Talento a Demanda: Gestionando el Talento en una Era de Incertidumbre* que deben tener estrategias de contratación perennes o flexibles para satisfacer la oferta de talento con la adaptabilidad que va a tener el negocio. Este marco enfatiza la necesidad de que RRHH desarrolle capacidad en análisis para facilitar la planificación estratégica del talento en línea con los cambios en el mercado laboral y los objetivos organizacionales.

Finalmente, estos dos enfoques contribuyen al argumento de que RRHH necesita ser estratégico al interior de la organización, desarrollando las habilidades para gestionar el talento en contextos dinámicos, fomentar relaciones laborales flexibles y planificar el capital humano de manera efectiva. Tales modelos llevan a la incorporación de la gestión de RRHH que se hace para definir una metodología que ayude a establecer los roles de socio estratégico y plataforma, alineando las iniciativas de talento humano con los objetivos estratégicos de la organización y contribuyendo al éxito empresarial a largo plazo.

Al haber diversos entornos empresariales y una problemática común en la gestión del talento, se utiliza una única propuesta metodológica general que se aplica en sectores (educativo, financiero, salud, entre otros). Esta última se orienta a profesionalizar aún más la posición estratégica de RRHH y se elaborará de manera artesanal como un medio flexible y modular, respondiendo a las características o requisitos específicos de cada empresa.

## **DISEÑO METODOLÓGICO**

Dado que los contextos empresariales son diversos, pero comparten desafíos comunes en términos de gestión del talento, se opta por construir una única propuesta metodológica general, aplicable a distintos sectores en contextos públicos y privados (entre otros). Lo anterior orientado a fortalecer el rol estratégico de RRHH, y será diseñada como un instrumento adaptable y escalable, según las características y necesidades de cada organización.

La presente investigación utiliza un enfoque mixto, combinado con elementos cualitativos y cuantitativos, para capturar una imagen holística del rol estratégico del área de RRHH en ciertas organizaciones. Desde el lado cuantitativo, se utilizará la herramienta de Dave Ulrich para posicionar el dominio de RRHH con la ayuda de un modelo de roles, mientras se determinan patrones y tendencias entre las empresas. De manera complementaria, en el análisis cualitativo, se realizarán entrevistas semiestructuradas con directores de RRHH, con el fin de identificar la evolución, así

como la apreciación y contribución del área a los procesos estratégicos de cada empresa.

### **TIPO DE ESTUDIO**

Este es un estudio de tipo descriptivo y tiene como objetivo capturar los patrones actuales de gestión de recursos humanos en línea con la estrategia corporativa. Además, tiene un alcance argumentativo-personal, esperando que a través del análisis de resultados se pueda describir para otros en detalle lo que cualquiera de las personas involucradas siente y piensa, de esta manera señalando un modelo que podría guiar la formación en gestión de la estrategia de RRHH. De acuerdo con Sampieri, Collado, & Torres (2014), los estudios descriptivos se centran en especificar las propiedades y características importantes de un fenómeno, mientras que los diseños no experimentales se limitan a observar situaciones existentes sin manipular deliberadamente las variables. En este caso, no habrá intervenciones y los datos se recopilarán en un solo momento, lo que lo convierte en un estudio no experimental transversal.

### **MÉTODO Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Las técnicas seleccionadas se ajustan a la naturaleza mixta del estudio, que de acuerdo con Creswell & Clark (2018), se enfocan en investigar de manera combinada y rigurosa, datos cuantitativos y cualitativos para responder preguntas e hipótesis de investigación.

En el componente cuantitativo, se utilizarán encuestas estructuradas, basadas en la herramienta de Ulrich, aplicadas a los integrantes del área de RRHH. En el componente cualitativo, se realizarán entrevistas semiestructuradas a líderes de Recursos Humanos, con el fin de obtener información profunda sobre la percepción y evolución del rol de RRHH. Además, se considerará el análisis documental de políticas, manuales o estrategias de RRHH que las empresas participantes estén dispuestas a compartir.

## **POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población objetivo está compuesta por empresas del sector privado, público y educativo, ubicadas en la ciudad de Medellín. Se espera contar con una muestra intencional de cuatro a cinco organizaciones, seleccionadas por conveniencia y acceso, Patton (2015). La selección de participantes se basará en criterios de experiencia, nivel de responsabilidad y conocimiento sobre la estrategia organizacional y de RRHH.

Las organizaciones participantes son:

Empresa 1: institución de educación superior con una sólida trayectoria académica, que combina funciones administrativas, investigativas y formativas, y posee un modelo organizacional orientado a la gestión del conocimiento y la innovación.

Empresa 2: empresa del sector financiero vigilada por la Superintendencia Financiera de Colombia, especializada en soluciones de financiamiento, que cuenta con un sistema corporativo en el cual el área de RRHH tiene una posición estratégica para lograr los propósitos organizacionales.

Empresa 3: es una empresa colombiana de *retail* financiero, con presencia en 40 municipios del territorio nacional, que busca ofrecer un mayor poder de consumo a los colombianos y sus familias, principalmente de las clases sociales 1, 2 y 3, en diferentes líneas de negocio, facilitando la forma en que hacen sus pagos.

Empresa 4: entidad descentralizada indirecta de la Gobernación de Antioquia, de régimen mixto, cuya misión se centra en la gestión y ejecución de programas de educación superior y proyectos de impacto social. Su propósito es contribuir al acceso a la educación de calidad en el departamento, mediante la administración eficiente de recursos públicos y la articulación con instituciones educativas.

## **ENFOQUE CUANTITATIVO**

Se aplicará una encuesta basada en el modelo de los cuatro roles de Dave Ulrich (2006), la cual deben contestar los integrantes del área de RRHH de cada empresa

participante. Los resultados se sistematizarán en una base de datos y se realizará un análisis estadístico descriptivo, utilizando frecuencias, porcentajes y promedios, Tal como señalan Jr., Black, Babin, & Anderson (2019), este método constituye el primer paso en el tratamiento de datos cuantitativos, ya que permite resumir la información y sentar las bases para aplicar posteriormente técnicas más avanzadas de estudio. Con este análisis se logrará identificar el rol predominante del área de RRHH en cada empresa, según su ubicación en el modelo de Ulrich (socio estratégico, agente de cambio, experto administrativo o defensor de los empleados).

## **ENFOQUE CUALITATIVO**

Se realizarán entrevistas semiestructuradas a líderes de RRHH en las organizaciones seleccionadas. Estas entrevistas serán transcritas y analizadas mediante un proceso de codificación y categorización, que permitirá identificar similitudes y diferencias en los discursos, así como organizar las respuestas en cinco grandes categorías que ayudan a comprender cómo se vive y se percibe el papel de Recursos Humanos en cada empresa. De acuerdo con Miles, Huberman, & Saldaña (2014), el análisis cualitativo implica un trabajo sistemático de reducción de datos, codificación en ciclos y construcción de patrones o temas, lo que posibilita transformar la información en hallazgos interpretativos robustos. En este caso, las categorías emergentes que se analizarán son las siguientes: “alineación estratégica”, “capacidades del área”, “contribución al negocio”, “barreras internas”, “participación en decisiones”. Esta técnica permitirá comprender de manera profunda cómo se percibe y se experimenta el rol de RRHH al interior de cada organización.

## **TRIANGULACIÓN DE DATOS**

Una vez obtenidos los resultados de ambos enfoques, se realizará una triangulación metodológica. Esta técnica consiste en comparar y contrastar los hallazgos del análisis cuantitativo con los del análisis cualitativo, según Patton (2015). Se trata de una técnica fundamental en investigación que consiste en el uso de múltiples métodos, fuentes de datos, investigadores o teorías para estudiar un mismo

fenómeno. El objetivo principal es aumentar la validez y credibilidad de las conclusiones, buscando consistencias e inconsistencias, así como relaciones entre ellas. Este procedimiento aportará una mayor rigurosidad al estudio y permitirá avanzar hacia una propuesta metodológica bien sustentada de acuerdo con datos empíricos de varios puntos de vista.

## **ANALISIS DE RESULTADOS**

A continuación, se presentan los hallazgos obtenidos a partir del análisis de la información recolectada mediante la encuesta basada en el modelo de los cuatro roles de Dave Ulrich y las entrevistas semiestructuradas realizadas a líderes de gestión humana en las organizaciones participantes. El propósito es evidenciar cómo se percibe el rol del área de Recursos Humanos en distintos contextos y en qué medida sus prácticas y procesos se articulan con la estrategia organizacional.

El análisis se organiza en tres apartados. En primer lugar, se exponen los resultados cuantitativos, que permiten identificar tendencias, roles predominantes y diferencias entre las empresas evaluadas. En un segundo apartado, se presentan los resultados cualitativos, estructurados por modelos y categorías de análisis, los cuales aportan una comprensión más profunda sobre las percepciones, fortalezas y limitaciones de la gestión de talento humano en cada organización. Finalmente, se realiza la triangulación de resultados, con el fin de contrastar ambas perspectivas y obtener una interpretación integral que contribuya a responder los objetivos de la investigación y a sustentar la propuesta metodológica planteada.

### **RESULTADOS CUANTITATIVOS**

El aspecto del análisis cuantitativo representa una dimensión importante de la investigación, porque de esta manera los valores de las escalas pueden ser analizados

sistemáticamente basándose en la aplicación de cuestionarios dentro del alcance del modelo de roles de Dave Ulrich. Al comparar dichos resultados, se pueden inferir tendencias, fortalezas y debilidades en la gestión de recursos humanos para cada empresa.

Como señalan Jr., Black, Babin, & Anderson (2019), para las empresas, el análisis de datos está destinado a replicar cifras, así como a comprender la conexión entre diferentes factores y resaltar patrones para apoyar la toma de decisiones.

Así, las puntuaciones atribuidas a socio estratégico, experto administrativo, defensor de los empleados y agente de cambio constituyen también una de las principales contribuciones al análisis de madurez del área de recursos humanos, tal como es hoy y como debería ser en el futuro.

### **Análisis de Resultados por cada Empresa**

Empresa 1:

El puntaje más alto se presenta en el rol de campeón de los empleados (50), seguido de socio estratégico (43) y experto administrativo (42). El rol de agente de cambio obtiene 39 puntos, siendo el más bajo. El total de 174 puntos indica una percepción global de alta calidad en la gestión de RRHH.

Se destaca la cercanía del área de RRHH con los empleados y el compromiso por atender sus necesidades, lo que fortalece el vínculo humano al interior de la institución. Al mismo tiempo, se reconoce un balance entre lo estratégico y lo operativo, aunque se percibe que aún falta liderazgo en procesos de transformación cultural.

En el modelo de Ulrich, la empresa 1 se ubica en el cuadrante de empleados-presente, con proyección hacia lo estratégico-futuro gracias al puntaje consistente en socio estratégico. Esta empresa muestra que su gestión de RRHH ha evolucionado hacia un enfoque más humano e inclusivo, aunque debe consolidar su papel como agente de cambio en un contexto educativo altamente dinámico.

Empresa 2:

Se evidencia un alto equilibrio: experto administrativo (49), campeón de los empleados (48) y agente de cambio (47), con un puntaje menor en socio estratégico (35). El puntaje total de 179 puntos es el más alto del grupo, reflejando una percepción de calidad elevada.

La compañía muestra solidez en la gestión operativa y en la cercanía con sus empleados, a la vez que se reconoce un rol activo en procesos de cambio. El puntaje menor en socio estratégico señala que, a pesar de su experiencia, RRHH aún tiene espacio para fortalecer su incidencia en la planeación corporativa.

De acuerdo con los cuadrantes de Ulrich, la Empresa 2 se ubica en una posición más equilibrada que las demás empresas, logrando integrar lo operativo con lo estratégico. Esto le da a su gestión de RRHH un carácter integral, considerado como el gran reto. No obstante, debe fortalecer la dimensión estratégica, para pasar de ser un área de apoyo sólido a convertirse en un socio clave de la alta dirección.

#### Empresa 3:

El rol con mayor puntuación corresponde al socio estratégico (49), seguido por experto administrativo (43), campeón de los empleados (41) y agente de cambio (40). Con un total de 173 puntos, la percepción global es también de alta calidad.

Este perfil muestra que la organización ha logrado posicionar a Recursos Humanos como un actor que contribuye directamente a la estrategia del negocio, lo cual es coherente con su modelo de *retail* financiero orientado a la innovación en productos y servicios. Al mismo tiempo, mantiene una gestión administrativa sólida y un nivel medio de cercanía con sus empleados.

Según los cuadrantes de Ulrich, la Empresa 3 se ubica principalmente en lo estratégico y el futuro, destacándose frente a las demás empresas por su capacidad de alinear la gestión de RRHH con los objetivos corporativos. El desafío está fortalecer su rol de agente de cambio, indispensable en un entorno competitivo que exige innovación permanente y rápida adaptación.

Empresa 4:

En esta organización el rol con mayor puntaje corresponde al experto administrativo (47), mientras que el más bajo es el de socio estratégico (34). El total de 156 puntos ubica la percepción de RRHH en un nivel medio.

Los resultados reflejan una fuerte orientación hacia la gestión operativa y de procesos, garantizando eficiencia y control administrativo. Sin embargo, se evidencia una menor participación en la definición estratégica y en el motor del cambio organizacional.

En el marco de los cuadrantes de Ulrich, la empresa 4 se sitúa principalmente en el operacional o presente, lo cual es consistente con su carácter de entidad descentralizada indirecta que administra recursos públicos bajo lineamientos normativos. El reto es avanzar hacia un rol más estratégico y transformador, para que RRHH trascienda el cumplimiento y se posicione como aliado del logro misional.

### **Análisis comparativo por empresas**

Al revisar los resultados de las cuatro organizaciones en conjunto, lo primero que se evidencia es que todas alcanzan un nivel medio-alto en la gestión de RRHH, lo cual ya es positivo. Sin embargo, también es visible que no todas se destacan en lo mismo: cada una muestra un rol fuerte y otro más débil, lo que confirma que la función de RRHH no se vive igual en todos los contextos.

En general, se resalta más lo operativo que lo estratégico. Los roles de experto administrativo y campeón de los empleados son los que obtienen mayores puntajes en promedio, lo que evidencia que Recursos Humanos es visto sobre todo como el área que garantiza eficiencia en procesos y que acompaña a los colaboradores en sus necesidades. Por el contrario, los roles de socio estratégico y agente de cambio tienen resultados más bajos, demostrando que todavía falta consolidar a RRHH como un actor clave en la estrategia y en la transformación organizacional.

También se observa que el tipo de organización marca la diferencia. En la empresa 4, al ser una entidad mixta, predomina la parte administrativa y de control. En

la Empresa 1 y en la Empresa 2 se nota más la cercanía con los empleados y un mayor balance entre lo humano y lo operativo. Por su lado, Empresa 3 sobresale en el rol estratégico, lo que refleja que en sectores más competitivos RRHH logra conectarse mejor con los objetivos del negocio.

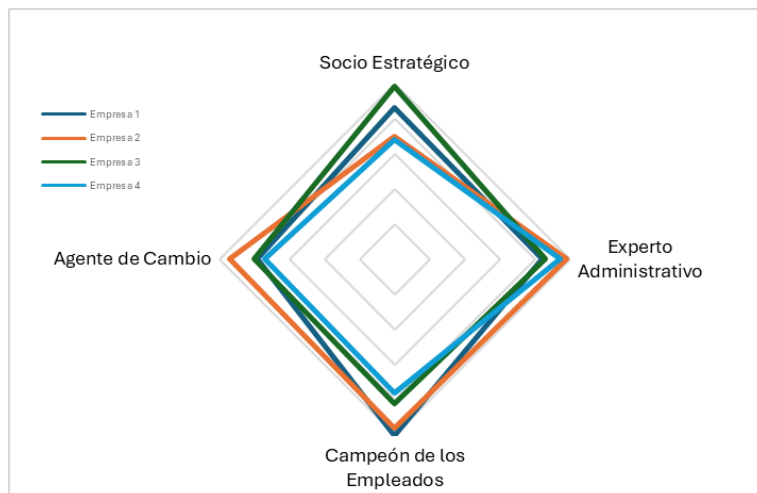
Resulta importante destacar que ninguna de las organizaciones tiene desarrollados los cuatro roles de manera equilibrada. Todas tienen un área fuerte, pero al mismo tiempo un área rezagada. Esto lleva a concluir que el reto común no es solo profundizar en el rol que ya se hace bien, sino lograr un balance entre los cuatro: ser eficientes en lo operativo, cercanos con los empleados, estratégicos con el negocio y líderes del cambio.

En síntesis, este comparativo confirma que la función de RRHH sigue avanzando, pero que todavía hay un camino pendiente para consolidarla como un actor verdaderamente estratégico y transformador.

## Ubicación de las organizaciones en los cuadrantes de Ulrich

### Gráfico 1

*Comparativo de Roles de RRHH según Ulrich*



*Fuente:* Construcción propia.

Cuando se mapean los resultados en los cuadrantes de Ulrich, resulta más claro cómo cada empresa ha evolucionado sus roles de manera diferente, cruzando dos ejes:

- Eje vertical (tiempo): El futuro/estrategia está en la parte superior, y el presente/operación se ubica en la parte inferior.
- Eje horizontal (enfoque): A la izquierda los procesos, a la derecha los empleados.

Al cruzar ambos ejes se conforman los cuatro cuadrantes que representan los roles de Ulrich:

- Socio Estratégico (futuro – procesos): conecta las políticas de RRHH con la estrategia organizacional.
- Agente de Cambio (futuro – empleados): impulsa procesos de transformación cultural y adaptación.
- Experto Administrativo (presente – procesos): asegura la eficiencia, estandarización y cumplimiento operativo.
- Campeón de los Empleados (presente – empleados): vela por las necesidades inmediatas y el bienestar de los colaboradores.

En los gráficos radar elaborados para cada organización, cada uno de estos roles está representado como un eje. Mientras más se proyecta la línea hacia afuera, mayor es la percepción de fortaleza en ese rol dentro del área de RRHH.

## **Gráfico 2**

Ubicación de RRHH en empresa 1



Fuente: Construcción propia.

**Gráfico 3**

Ubicación de RRHH en empresa 2



Fuente: Construcción propia.

### Gráfico 4

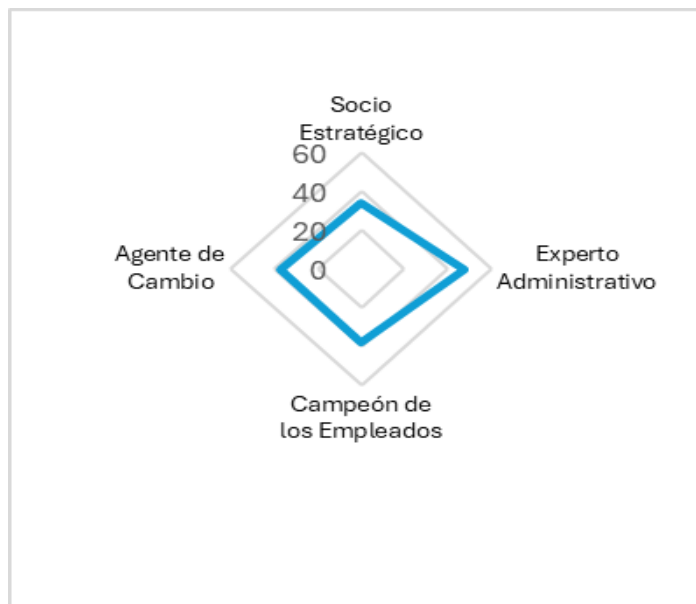
Ubicación de RRHH en empresa 3



Fuente: Construcción propia.

### Gráfico 5

Ubicación de RRHH en empresa 4



Fuente: Construcción propia.

La representación en los cuadrantes confirma que, aunque las cuatro organizaciones tienen desempeños positivos en diferentes roles, persiste una tendencia general a priorizar lo operativo=presente sobre lo estratégico=futuro. Esto plantea un desafío común: consolidar a Recursos Humanos como un área que, además de gestionar eficientemente los procesos y responder a los empleados, lidere de manera activa la estrategia y la transformación organizacional.

## **RESULTADOS CUALITATIVOS**

Se realizó un análisis de las similitudes y diferencias existentes en las empresas evaluadas, asociado a la aplicación de cada modelo. Así mismo se organizaron las respuestas en cinco grandes categorías que, según Miles, Huberman, & Saldaña (2014) permiten organizar, codificar y analizar la información recogida para entender mejor cómo se vive y se percibe el papel de Recursos Humanos en cada una de las empresas.

Estas categorías son: alineación estratégica, que muestra cómo el área conecta con la visión y los objetivos de la empresa; capacidades del área, que refleja las fortalezas y habilidades con las que cuenta el equipo; contribución al negocio, que resalta el valor que aporta RRHH al logro de resultados; barreras internas, que hacen visibles los retos y limitaciones que enfrenta; y participación en decisiones, que evidencia el grado de influencia del área en los espacios de dirección y gobierno.

### **Resultados por organización y modelo**

#### **Modelo de Harvard:**

Equilibrio entre metas del negocio y necesidades de empleados; integración de grupos de interés; balance entre presión por resultados y bienestar.

#### **Similitudes:**

Todas las organizaciones reconocen que RRHH debe actuar como un mediador entre objetivos organizacionales y expectativas de empleados, buscando un balance que preserve la sostenibilidad del negocio y el bienestar.

**Diferencias:**

Empresa 1: Destaca la complejidad de conciliar lo académico con las expectativas de los empleados, usando la mediación y el diálogo como herramientas centrales.

Empresa 2: Pone el énfasis en la atracción y desarrollo de talento con alto potencial.

Empresa 3: Ve a RRHH como creador de un ecosistema de gobernanza y cultura.

Empresa 4: Reconoce limitaciones de recursos y normatividad, pero intenta conciliar metas y condiciones laborales.

El modelo de Harvard es predominante en todas las organizaciones, pero con matices sectoriales: más estratégico en privadas, más condicionado por recursos en la empresa 4, y más relacional en la universidad.

**Modelo de Ulrich:**

El rol de RRHH en la organización, participación en estrategia; gestión del cambio y la cultura, campeón de los empleados.

**Similitudes:**

En todas las empresas se reconoce a RRHH como actor estratégico y articulador, más allá de lo operativo.

**Diferencias:**

Empresa 1: lo asocia a fortalecimiento institucional y a espacios de gobernanza universitaria.

Empresa 2: lo ve como integrador de talento y estrategia, con participación fuerte en ejecución.

Empresa 3: define a RRHH como socio de negocio y defensor de empleados.

Empresa 4: lo concibe como puente entre políticas institucionales y necesidades de personas.

El modelo de Ulrich se manifiesta con fuerza en estas cuatro organizaciones, aunque con distinto énfasis: más “socio estratégico” en privadas, más “puente institucional” en lo público y académico.

### **Modelo de Gestión por Competencias:**

Herramientas de evaluación del impacto del talento; articulación con los procesos de RRHH; mecanismo de actualización y medición del talento.

### **Similitudes:**

Todas tienen definidas competencias que se articulan con las necesidades de cada negocio, se aplican métricas, se incluyen en todos los procesos de RRHH, incluyendo la medición del desempeño y la gestión de RRHH.

### **Diferencias:**

Empresa 1: Implementa encuestas de clima, estudios de cultura y riesgo psicosocial.

Empresa 2: Usa indicadores asociados a bienestar y retención de talento.

Empresa 3: Privilegia rutinas de conversación y *feedback* directo.

Empresa 4: Utiliza controles institucionales formales.

La gestión por competencias aparece más técnica y sistemática en Empresa 1 y Empresa 2. Entre tanto, en Empresa 3 predomina lo relacional, y en la empresa 4 lo normativo.

## **Balanced Scorecard aplicado a RRHH:**

Cumplimiento de la estrategia organizacional, indicadores para evaluar la generación de valor de la gestión de talento humano; alineación de los indicadores de Recursos Humanos con las prioridades estratégicas de la organización.

### **Similitudes:**

Todas las organizaciones reconocen la importancia de evaluar cómo las políticas y programas de RRHH impactan, tanto en el bienestar como en los objetivos estratégicos.

### **Diferencias:**

Empresa 1: Se destaca por la aplicación de diagnósticos constantes y procesos de innovación académica, apoyados en encuestas, estudios de clima y riesgo psicosocial, lo que le da una gestión más dinámica y cercana al monitoreo que busca el BSC.

Empresa 2: Ha logrado consolidar programas más formales de bienestar y formación, con indicadores claros que permiten conectar las iniciativas de RRHH con los resultados de negocio, acercándose más a la lógica del *Balanced Scorecard*.

Empresa 3: Se apoya en el diálogo directo y el acompañamiento cercano, privilegiando un enfoque cultural y relacional antes que las métricas estructuradas.

Empresa 4: Orienta su gestión a organizar los lineamientos gubernamentales con las necesidades internas, lo que reduce su flexibilidad y la deja más en un plano normativo que estratégico, con menor autonomía para definir sus propios indicadores.

El *Balanced Scorecard* se refleja de manera distinta: más formalizado en Empresa 2 y Empresa 1, más dependiente de directrices externas en la Empresa 4, y más cultural y relacional en Empresa 3.

**Tabla 1**

*Cuadro resumen por enfoque y empresa*

<b>Enfoque</b>	<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>
<b>Modelo de Harvard</b>	Conciliación entre objetivos académicos y expectativas - mediación y diálogo	Equilibra metas con atracción de talento de alto potencial - foco en desarrollo	Crea un ecosistema basado en gobernanza y cultura - equilibra metas y expectativas	Busca equilibrio entre metas y condiciones laborales con recursos limitados
<b>Modelo de Ulrich</b>	RRHH como actor de fortalecimiento institucional en comités rectorales	RRHH como integrador de talento con estrategia - fuerte en ejecución	RRHH como socio de negocio y defensor de empleados	RRHH como puente entre políticas institucionales y necesidades humanas
<b>Gestión por Competencias</b>	Encuestas de clima, estudios de cultura y riesgo psicosocial	Indicadores de bienestar y retención del talento	Usa conversaciones y feedback directo para evaluar y mejorar	Controles institucionales y normativos para medir impacto
<b>Balanced Scorecard aplicado a RRHH</b>	Diagnósticos continuos e innovación académica para gestionar cambio	Programas estructurados de bienestar y formación con medición formal	Motivación a través del diálogo y acompañamiento cercano	Alinea políticas con lineamientos gubernamentales y necesidades internas

*Fuente:* elaboración propia.

Al contrastar estas categorías con los marcos teóricos de referencia, se observa que el Modelo de Harvard es predominante en las empresas entrevistadas, dado el énfasis reiterado en equilibrar las metas del negocio con las necesidades de los colaboradores, mostrando una mirada estratégica y relacional. El Modelo de Ulrich también tiene un peso significativo, en la medida en que se reconoce a RRHH como socio estratégico y generador de valor para la organización, especialmente en compañías con orientación empresarial. La Gestión por Competencias aparece con fuerza en aquellas respuestas que destacan la importancia de desarrollar y consolidar capacidades internas para responder a los desafíos organizativos, mientras que el *Balanced Scorecard* aplicado a RRHH tiene menor visibilidad explícita, aunque emerge de manera indirecta en la referencia a métricas, evaluaciones y mecanismos de seguimiento.

En síntesis, los hallazgos muestran que las empresas entrevistadas priorizan la visión estratégica y de negocio (Harvard y Ulrich), sin dejar de lado la relevancia de las competencias como base de sostenibilidad del área, lo que configura un perfil de Recursos Humanos que trasciende lo operativo para ubicarse en un plano estratégico y articulador dentro de la gestión organizacional.

### **Resultados por categorías**

Empresa 1: El foco está en las capacidades del área, resaltando el fortalecimiento institucional y el desarrollo de talento. Se identifican barreras internas vinculadas a la complejidad de conciliar la academia con la gestión administrativa. La alineación estratégica es menor, reflejando tensiones propias de una institución educativa donde las dinámicas académicas y administrativas deben convivir.

Empresa 2: Se observa un equilibrio entre la alineación estratégica y las capacidades del área, lo cual refuerza la percepción de Recursos Humanos como un facilitador en el logro de las metas corporativas y como un conector entre la estrategia empresarial y la gestión de las personas. La contribución al negocio es se hace visible en iniciativas vinculadas al bienestar organizacional y al fortalecimiento de perfiles, ámbitos en los que el área es reconocida por generar valor directo a los empleados y a la operación. La presencia mínima de barreras internas refleja una visión organizacional optimista y de confianza hacia RRHH, evidenciando que se le otorga legitimidad y credibilidad como socio estratégico. Este análisis permite apreciar al área en un plano de madurez funcional, donde su rol trasciende lo administrativo para consolidarse como un actor que impulsa la sostenibilidad del negocio, anticipa necesidades y acompaña la transformación organizacional.

Empresa 3: Se evidencia un marcado énfasis en la alineación estratégica y en el fortalecimiento de las capacidades del área, lo que refleja una visión de Recursos Humanos orientada a enlazar de manera directa la gestión de personas con los objetivos organizacionales. Se muestra como el papel de RRHH es considerado socio de negocio y actor clave en la generación de impacto sobre los resultados, no solo en términos de apoyo operativo, sino también como un área que impulsa la sostenibilidad y

competitividad de la empresa. Las referencias a barreras internas y a la participación en decisiones son menos frecuentes, lo que indica que la organización no concibe a RRHH principalmente desde sus limitaciones, sino como un motor de crecimiento, cohesión y articulación estratégica. Este resultado permite inferir que RRHH es reconocido como un área con influencia positiva en la creación de valor para los diferentes *stakeholders*.

Empresa 4: Se observa un mayor énfasis en las capacidades del área, seguido por la alineación estratégica, lo que evidencia una orientación hacia la preparación técnica y metodológica como soporte fundamental para la gestión de Recursos Humanos. Este enfoque resalta la importancia de contar con un equipo sólido y competente para responder a los desafíos organizacionales y garantizar la coherencia con los objetivos de la entidad. Las barreras internas identificadas están vinculadas principalmente a la presión de ejecutar con recursos limitados, lo cual refleja un reto estructural característico de organizaciones del sector público.

A diferencia de las otras empresas, la participación en decisiones es relativamente más visible, dado que el área de RRHH actúa como puente de articulación con los lineamientos gubernamentales y con políticas de alcance territorial, otorgándole un rol estratégico en la coordinación y cumplimiento normativo. En conjunto, la evidencia muestra que RRHH en esta organización es percibido como un área con fuerte soporte técnico y capacidad de alineación, aunque condicionado por restricciones de contexto y altamente influenciado por directrices normativas y externas.

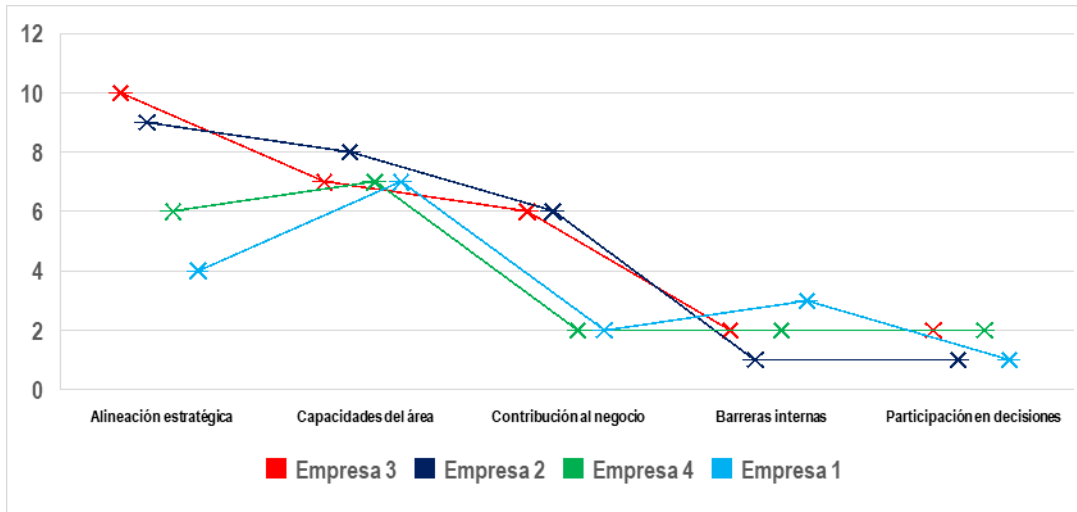
## Tabla 2

### *Relación compañía - categoría*

Categoría	Empresa 3	Empresa 2	Empresa 4	Empresa 1
Alineación estratégica	10	9	6	4
Capacidades del área	7	8	7	7
Contribución al negocio	6	6	2	2
Barreras internas	2	1	2	3
Participación en decisiones	2	1	2	1

## Gráfico 6

### Alineación de categorías



Fuente: elaboración propia.

Los valores establecidos en cada categoría se derivan del análisis de la entrevista a cada empresa. Las respuestas primero fueron transcritas y luego codificadas, según el procedimiento de categorización propuesto por (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014). Este enfoque permitió identificar todas las ideas clave asociadas con las cinco categorías: alineación estratégica, capacidades del área, contribución empresarial, barreras internas y participación en decisiones (eje X).

Cuando una respuesta incluía algo relacionado con una de estas categorías—expresiones, narrativas, ejemplos o similares—esto constituía una ocurrencia (eje Y). La suma de estas ocurrencias en las entrevistas con cada organización produjo lo que se muestra en el eje Y como el número final. Los números mostrados se obtuvieron contando sistemáticamente las ocurrencias de alto nivel en las expresiones de los participantes, lo que proporciona una comparación objetiva entre tipos de organizaciones en cuanto al peso que tiene cada categoría.

## **TRIANGULACIÓN DE RESULTADOS**

La triangulación de los resultados, entendida como una estrategia metodológica, permite contrastar la percepción expresada en las entrevistas (análisis cualitativo) con las calificaciones asignadas en los cuestionarios de roles (análisis cuantitativo). De acuerdo con Patton (2015), la triangulación fortalece la validez y profundidad interpretativa de los resultados, porque al integrar ambos enfoques se identifican coherencias, contradicciones y matices que permiten un análisis más confiable sobre cómo se percibe y ejerce el rol de RRHH en cada organización.

### **Empresa 1**

Cualitativo: El foco está en las capacidades del área, con menor énfasis en alineación y una mayor visibilidad de barreras internas.

Cuantitativo: Puntajes altos en campeón de empleados y niveles medios en socio estratégico y experto administrativo, menor desempeño en agente de cambio.

Triangulación: La narrativa cualitativa de RRHH como un área sólida en capacidades, pero con tensiones y retos, coincide con el reconocimiento cuantitativo en el rol de campeón de los empleados. Esto refleja el énfasis en cercanía, bienestar y acompañamiento, más que en transformación estratégica.

### **Empresa 2:**

Cualitativo: Se observa un equilibrio entre alineación estratégica y capacidades, junto a un fuerte reconocimiento de la contribución al negocio, con escasas barreras internas.

Cuantitativo: Puntajes muy altos en experto administrativo, campeón de empleados y agente de cambio, con un nivel medio en socio estratégico.

Triangulación: Aunque en lo cualitativo se percibe un RRHH con fuerte alineación estratégica, los datos cuantitativos confirman que aún predomina el enfoque operativo y administrativo. Ello sugiere un tránsito hacia lo estratégico, pero con bases consistentes en eficiencia y servicio al empleado.

### **Empresa 3:**

Cualitativo: Destaca la alineación estratégica y las capacidades del área, resaltando a RRHH como socio del negocio y generador de valor.

Cuantitativo: Los puntajes muestran altos niveles en los cuatro roles de Ulrich, con énfasis en socio estratégico y experto administrativo.

Triangulación: Existe coherencia precisa, donde la narrativa cualitativa de RRHH como articulador estratégico y generador de impacto se confirma en las métricas cuantitativas. Así mismo, la organización reconoce altos niveles de efectividad y madurez funcional.

### **Empresa 4:**

Cualitativo: El énfasis está en las capacidades del área y la alineación estratégica, pero también aparecen barreras internas vinculadas a recursos limitados. La participación en decisiones es relativamente más visible.

Cuantitativo: Los resultados muestran mayor peso en experto administrativo, con puntajes menores en socio estratégico y agente de cambio.

Triangulación: Se observa una correspondencia entre la percepción cualitativa de RRHH como soporte técnico-metodológico y los resultados cuantitativos, haciéndolo fuerte en lo administrativo, pero con limitaciones en la dimensión estratégica y de cambio, condicionadas por el contexto público y presupuestal.

En síntesis, se evidencia la existencia de coherencia general en todas las empresas, la alineación estratégica y las capacidades aparecen como ejes centrales en el discurso. Esto coincide con los puntajes cuantitativos altos en experto administrativo y campeón de los empleados, roles que sostienen esa percepción. No obstante, también existen contradicciones, pues mientras que en lo cualitativo Empresa 3 y Empresa 2 proyectan a RRHH como socio estratégico, en lo cuantitativo aún sobresale el rol administrativo, lo que muestra una brecha entre discurso y práctica.

La integración de hallazgos cualitativos y cuantitativos evidencia que RRHH está trabajando hacia una función más estratégica, pero aún mantiene un fuerte anclaje

administrativo y operativo. La madurez de cada modelo varía por sector y está sujeto a la interpretación de cada resultado. Las empresas privadas muestran mayor proyección hacia la estrategia, mientras que las organizaciones públicas y educativas concentran sus esfuerzos en capacidades y bienestar, limitadas por contexto y recursos.

## DISEÑO METODOLÓGICO

El enfoque metodológico propuesto parte de los hallazgos obtenidos en el análisis cuantitativo y cualitativo realizado a las organizaciones participantes. Dichos resultados mostraron que, si bien las áreas de Recursos Humanos cumplen funciones relevantes, persiste una tendencia a fortalecer los roles operativos (experto administrativo y campeón de los empleados) más que los estratégicos (socio estratégico y agente de cambio).

Esto refleja una oportunidad clara de avanzar hacia un enfoque que posicione RRHH como socio estratégico, capaz de integrar personas, procesos y estrategia en un mismo marco de actuación. Para tal fin, se toma como base el modelo de Dave Ulrich (2006), el cual plantea que la creación de valor de RRHH depende de su capacidad para equilibrar cuatro roles:

- Socio Estratégico.
- Agente de Cambio.
- Experto Administrativo.
- Campeón de los Empleados.

Este marco se enriquece con elementos de los modelos de Harvard, Gestión por Competencias, *Balanced Scorecard* y Centros de Servicios Compartidos, con el propósito de darle al modelo un carácter aplicable, medible y adaptable a distintos contextos organizacionales.

## **OBJETIVO**

Proporcionar un plan preciso y flexible creado para ayudar a las empresas a desarrollar una estrategia de recursos humanos, a partir de una guía clara, que les permitirá desde el diagnóstico inicial hasta el diseño e implementación, tomar acciones para el área de RRHH, de modo que puedan convertirse en socios estratégicos directamente involucrados con la competitividad y sostenibilidad del negocio.

## **FASES DE LA PROPUESTA**

### **Fase 1 Diagnóstico inicial**

- Se aplican herramientas como la encuesta de roles de Ulrich y entrevistas semiestructuradas con líderes de RRHH.
- Los resultados se sistematizan en gráficas tipo radar y en el esquema de cuadrantes de Ulrich.
- El objetivo es identificar el rol predominante y las brechas existentes respecto a los demás roles.

### **Fase 2 Ruta metodológica según diagnóstico**

A partir del diagnóstico, la organización ubica su punto de partida:

- Experto Administrativo: se prioriza la eficiencia, digitalización de procesos y estandarización, pero el reto es conectar estos avances con los objetivos estratégicos.
- Campeón de los Empleados: se destaca la cercanía con las personas y programas de bienestar, pero se requiere vincular estos esfuerzos a indicadores de productividad y estrategia.
- Agente de Cambio: se enfoca en transformación cultural y adaptación, pero debe fortalecer la medición y su participación en decisiones estratégicas.
- Socio Estratégico: si ya predomina este rol, el énfasis está en consolidar prácticas de gobierno, indicadores y participación en comités de dirección.

En este punto, la organización define cuál rol desea fortalecer y establece metas claras de evolución.

### **Fase 3 Diseño del plan de acción**

Con el apoyo del enfoque que plantean Ulrich & Brockbank (2007), se construyen iniciativas específicas para cada rol de RRHH, de acuerdo con las brechas detectadas:

- Cuando predomina Experto Administrativo (Presente y Procesos):

Se tienen como fortalezas la eficiencia operativa, el cumplimiento normativo, y el control de procesos. Es un rol esencial, pero base, Ulrich (2006) y el riesgo es quedarse en lo meramente administrativo, sin aportar al negocio.

#### **Plan de acción:**

- Digitalizar procesos de RRHH (SSC, automatización).
- Construir indicadores de gestión (tiempos, costos, eficiencia).
- Vincular resultados administrativos con metas estratégicas
- Participación de RRHH en los comités financieros y de planeación

**Ruta hacia Socio Estratégico:** usar la eficiencia como puerta de entrada para demostrar valor y ganar un lugar en la planeación estratégica.

- Cuando predomina Campeón de los Empleados (Presente y Personas)

Se tienen como fortalezas la cercanía con colaboradores, programas de bienestar, clima laboral positivo. El riesgo ser visto solo como área de apoyo y no como generador de valor.

#### **Plan de acción:**

- Alinear programas de bienestar y formación con indicadores de productividad.
- Medir impacto de programas en retención, desempeño y resultados del negocio.
- Desarrollar un modelo de gestión por competencias vinculado a los objetivos corporativos.
- Impulsar comunicación bidireccional con la dirección para visibilizar el aporte del talento.

**Ruta hacia Socio Estratégico:** conectar bienestar y desarrollo con la estrategia para mostrar que cuidar personas también impulsa resultados.

- Cuando predomina Agente de Cambio (Futuro y Personas)

Se tienen como fortalezas la innovación, gestión del cambio cultural, adaptabilidad. El riesgo es impulsar cambios sin métricas claras o sin respaldo de procesos.

**Plan de acción:**

- Hay que asegurar que los proyectos de cambio estén alineados con la planeación estratégica.
- Incorporar indicadores de éxito (impacto cultural, innovación, resultados financieros asociados).
- Vincular líderes de negocio como aliados del cambio.
- Integrar programas de transformación digital y nuevos modelos de trabajo.

**Ruta hacia Socio Estratégico:** convertir la gestión del cambio en ventaja competitiva, demostrando cómo impacta directamente la estrategia corporativa.

- Cuando predomina Socio Estratégico (Futuro y Procesos)

Se tienen como fortalezas la participación en planeación estratégica, integración con la dirección. El riesgo es perder equilibrio y descuidar lo operativo o lo humano.

**Plan de acción:**

- Consolidar un tablero de indicadores estratégicos de RRHH (Balanced Scorecard).
- Asegurar la alineación transversal entre procesos, personas y estrategia.
- Institucionalizar la participación de RRHH en comités de dirección.
- Desarrollar modelos predictivos (*analytics* de talento, planificación de la fuerza laboral).

**Ruta hacia Socio Estratégico:** mantener el liderazgo ganado, equilibrando estrategia, procesos y personas para asegurar sostenibilidad.

#### **Fase 4 Implementación y acompañamiento**

Una vez definidos los planes de acción según el rol predominante de RRHH, se inicia la fase de implementación y acompañamiento. Esta etapa busca llevar las iniciativas a la práctica, garantizar su ejecución y hacer ajustes en tiempo real, de modo que se pueda evolucionar a un rol de mayor valor estratégico.

#### **Componentes de la implementación**

- Cronograma de implementación, se construye a partir de las acciones definidas en el plan, de acuerdo con la Gestión de proyectos: Un enfoque gerencial de Meredith, Shafer, & Jr. (2017), debe incluir las etapas o fases, las actividades concretas y requeridas para cada subproceso, tales como la definición del mapeo del proceso; herramientas tecnológicas requeridas, comunicaciones; formación y capacitación. También, debe integrar los responsables, los recursos necesarios, entregables, fechas y tiempos estimados, indicadores de seguimiento y actividades predecesoras.
- De acuerdo con el Project Management Institute - PMI (2021) el Modelo de Gobierno es un factor crítico de éxito en la fase de implementación y acompañamiento. Este debe asegurar la coordinación, el compromiso y la legitimidad en todo el proceso. El modelo define los niveles de responsabilidad y los mecanismos de participación de los diferentes actores clave, garantizando que las iniciativas de RRHH estén alineadas con la estrategia organizacional y cuenten con el respaldo necesario para su ejecución. En el modelo de gobierno participan diferentes actores de la organización, que por medio de comités periódicos revisan avances, impedimentos, toman de decisiones estratégicas, hacen revisión y ajustes a indicadores, detectan oportunidades de mejora.

**Tabla 3**

*Cuadro resumen de actores y rol dentro del modelo*

<b>Actor</b>	<b>Rol dentro del modelo de gobierno</b>
<b>Alta Gerencia (Sponsor)</b>	Garantizar patrocinio institucional, asignar recursos y dar legitimidad estratégica al proyecto.
<b>Stakeholders estratégicos</b>	Integrar necesidades del negocio, retroalimentar avances y apoyar la implementación en sus áreas.
<b>Líder del Proyecto</b>	Coordinar la ejecución de iniciativas, articular esfuerzos y ser enlace con la alta dirección.
<b>Equipo de RRHH</b>	Operativizar y dar seguimiento a las acciones, elaborar reportes y proponer ajustes.
<b>Comités de seguimiento</b>	Evaluar indicadores, tomar decisiones correctivas y asegurar el cumplimiento de objetivos.
<b>Empleados/Usuarios</b>	Retroalimentar las iniciativas, validar impacto y participar en espacios de escucha y medición.

*Fuente:* Elaboración propia con referencia de PMI (2021).

### **Ejecución de iniciativas**

Esta etapa es el centro del proyecto, donde se deben poner en marcha las acciones definidas en el plan, transformándolas en resultados reales. Cada iniciativa se va ejecutando de manera estructurada, con los responsables definidos en el cronograma, plazos y recursos asignados, garantizando disciplina en la implementación.

El cronograma según Meredith, Shafer, & Jr. (2017) es una hoja de ruta que marca los hitos clave, que permite planificar, priorizar, monitorear y ajustar en tiempo real, las actividades necesarias, de modo que el proyecto evolucione con orden y coherencia. De esta forma, se asegura que cada paso contribuya al fortalecimiento del rol de RRHH como socio estratégico dentro de la organización.

Durante esta fase se debe asegurar el involucramiento de líderes de negocio y de la alta dirección, con el fin de vencer rápidamente las barreras que se puedan materializar en el desarrollo de las iniciativas.

## **Acompañamiento y comunicación**

Desarrollar un plan para transformar las prácticas de RRHH. Toda la organización debe entender, aceptar e implementar.

Como lo indica Kotter (1996), la gestión del cambio y el acompañamiento en este proceso se fundamentan en tener claros los pasos de visión, comunicación, ganancias tempranas y la institucionalización de nuevas prácticas. Para ello usa como herramientas la formación, las mentorías y espacios de escucha activa, que ayudan al equipo de RRHH y a los líderes a desarrollar las competencias necesarias para sostener la transformación.

La comunicación, por su parte, es el instrumento más potente en el cambio, ya que debe ayudar a inspirar, conectar y reducir las resistencias naturales frente a lo nuevo. Debe incluir mensajes claros y consistentes, utilizar canales diversos (reuniones, boletines, medios digitales, espacios participativos) y promover un *feedback* constante que permita ajustar el proceso en tiempo real.

## **Fase 5 Resultados esperados**

En esta fase se deben concentrar los esfuerzos en revisar los logros concretos al cierre de la implementación, lo que aplica para el área de RRHH y para la organización en general.

Los resultados deben estar enmarcados en varias dimensiones:

- Desde la dimensión operativa: los procesos de RRHH deben volverse más simples, ágiles y confiables. La digitalización y la estandarización permitirán reducir tiempos, costos y reprocesos, mostrando eficiencia y liberando capacidad para dedicar más esfuerzo a tareas de valor estratégico. Este enfoque coincide con lo planteado por Kaplan & Norton (1996), quienes señalan que la simplificación de procesos y el uso de indicadores claros son condiciones necesarias para que los tableros de control reflejen resultados tangibles y sostenibles.
- Dimensión estratégica: El cambio debe sentirse en la participación del área de RRHH dentro de la planeación estratégica. No solo acompañando, sino proponiendo

y midiendo cómo las políticas de talento impactan directamente en productividad, innovación o sostenibilidad. Ulrich & Dulebohn (2015) destacan que el área de gestión humana aporta valor al negocio cuando logra vincular su aporte a los indicadores organizacionales.

- Dimensión humana: Contar con empleados más comprometidos, con oportunidades de formación alineadas a lo que la empresa necesita y con programas de bienestar que realmente tengan un efecto en la motivación y la retención. Como plantea Beer (2001) en el Modelo de Harvard, las políticas de RRHH deben orientarse a equilibrar las necesidades de los empleados con las metas de la organización, de modo que se generen resultados sostenibles tanto en bienestar individual como en desempeño corporativo.

### **Fase 6 Seguimiento y retroalimentación**

El modelo de gobierno constituye un pilar esencial en esta fase, ya que permite supervisar el cumplimiento de los indicadores y validar los resultados reflejados en el tablero de control de KPI y KRI —indicadores de desempeño y de riesgos— asociados a los distintos roles de RRHH definidos en el plan. Según Kerzner (2022), la gestión a través de métricas y tableros facilita un monitoreo continuo y una visión integral del avance de los proyectos. En este sentido, resulta necesario activar mesas de trabajo con reuniones periódicas que incluyan a los sponsors, *stakeholders* y líderes de RRHH, donde se revisen los avances, se evalúe el impacto alcanzado y se identifiquen, tanto las brechas como las oportunidades de ajuste que fortalezcan la sostenibilidad del proceso.

## **CONCLUSIONES**

En el marco de la investigación sobre la alineación de las prácticas y procesos de Recursos Humanos con la estrategia organizacional, se presentan a continuación las principales conclusiones derivadas del análisis realizado.

- Se identificó que, aunque las áreas de Recursos Humanos han logrado consolidar sus funciones administrativas y de soporte, la participación en la ejecución de la estrategia continúa siendo limitada y desigual. Mientras que en las organizaciones privadas se avanza hacia una mayor incidencia en la planeación estratégica, en el sector público y educativo el rol se concentra principalmente en tareas de cumplimiento y gestión operativa.
- Se concluye que la posibilidad de que Recursos Humanos trascienda lo operativo y se posicione como socio estratégico depende directamente de la apertura de la alta dirección para integrarlo en los espacios de decisión. Allí, donde el área participa activamente en comités estratégicos, su aporte se reconoce como motor de sostenibilidad y competitividad.
- Las prácticas analizadas reflejan una marcada tendencia a priorizar la eficiencia administrativa y el acompañamiento al colaborador, mientras que las acciones orientadas a medir el impacto estratégico son menos frecuentes. Esto mantiene a Recursos Humanos en una posición de soporte más que de liderazgo frente a la generación de valor organizacional.
- Aunque existen programas de bienestar, formación y procesos de cambio, no siempre se articulan con indicadores estratégicos. Esto dificulta que la alta dirección pueda ver de forma tangible cómo las acciones de RRHH inciden en productividad, innovación o competitividad.
- La propuesta metodológica construida ofrece un camino flexible que permite a cada organización avanzar desde su situación actual hacia un rol más estratégico de Recursos Humanos. Este enfoque reconoce la diversidad de contextos y plantea rutas diferenciadas para evolucionar desde lo operativo hasta lo estratégico sin perder de vista la eficiencia y el acompañamiento a las personas.
- Se concluye que el modelo diseñado articula diagnóstico, diseño, implementación y seguimiento en un proceso progresivo que facilita la integración de las políticas de talento con los objetivos organizacionales. De este modo, se proporciona a las empresas una herramienta práctica que fortalece la capacidad de RRHH para convertirse en socio estratégico y generador de valor sostenible.

De manera integral, los hallazgos permiten afirmar que el verdadero desafío de Recursos Humanos no está en demostrar eficiencia operativa, sino en evolucionar hacia un rol estratégico que conecte personas, procesos y objetivos estratégicos, Ulrich D. (2006). Si bien se evidencian avances parciales en las organizaciones, particularmente en lo administrativo y en el acompañamiento a los empleados, aun se presentan rezagos en la incidencia estratégica y en el liderazgo del cambio. Frente a esta realidad, la propuesta metodológica planteada constituye una hoja de ruta que guía a las empresas en la consolidación de RRHH como actor estratégico. En síntesis, la gestión humana deja de concebirse únicamente como un área de soporte y se transforma en un eje articulador del éxito y la sostenibilidad organizacional.

## **RECOMENDACIONES**

Con el fin de avanzar en el proceso de consolidación del área de Recursos Humanos como socio estratégico, se sugiere que cada organización comience diagnosticando su nivel de madurez en los procesos y en la concepción de la estrategia. Este paso permitirá adaptar el modelo a su realidad y asegurar una implementación progresiva.

De igual manera, es fundamental que Recursos Humanos incorpore indicadores precisas que evidencien cómo sus prácticas impactan en los resultados del negocio, lo que facilitará su reconocimiento ante la alta dirección.

La efectividad de la propuesta también dependerá del compromiso explícito de los líderes organizacionales, quienes deben respaldar las transformaciones necesarias y promover la integración de las personas en la estrategia.

Finalmente, se sugiere acompañar la implementación con planes de comunicación y formación que preparen a los equipos para el cambio, reduzcan resistencias y fortalezcan la confianza en el nuevo rol de Recursos Humanos.

## REFERENCIAS

Alles, M. (2006). Dirección estratégica de Recursos Humanos - Gestión por Competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Álvarez, F. T. (1998). Desempeño y productividad – Contribuciones de la psicología ocupacional – Capitulo segundo Relación entre las habilidades el desempeño ocupacional. Medellín: Cincel Ltda.

Beer, M. (2001). Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Harvard Business School.

Beside Consultores. (2 de 03 de 2023). Obtenido de Alineación Estratégica de la Gestión de Recursos Humanos.

Boxall, P., & Purcell, J. (2016). Strategy and Human Resource Management. Palgrave Macmillan.

Boyatzis, R. E. (1982). The Competent Manager: A Model for Effective Performance. Wiley. .

Calderón, G., Álvarez, C., & Naranjo, J. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=s0120-35922006000200010&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=s0120-35922006000200010&script=sci_arttext)

Cappelli, P. (2008). Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty. Harvard Business Press.

Chandler, A. D. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise. MIT Press.

Cohen, E. (2021). HR Business Partnering 2.0: The Next Generation of Strategic HR Leadership. Kogan Page.

Creswell, J. W., & Clark, V. L. (2018). Designing and conducting mixed methods research (3rd ed.). Sage Publications.

Diniz, C. &. (2021). ABGM RH e Estratégia – Como a Gestão Estratégica pode gerar Vantagem Competitiva sob a Ótica Dos CEO's. Sociedade, Contabilidade e Gestão.

Druth, S., Neel, G., Asmus, K., & Florian, P. (2022). EL nuevo modelo operativo de RRHH. McKinsey & Company.

Escat, C. (2002). [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Obtenido de [https://www.gestiopolis.com/nuevos-modelos-de-gestion-de-recursos-humanos/\\_Gestion de recursos humanos y estrategia](https://www.gestiopolis.com/nuevos-modelos-de-gestion-de-recursos-humanos/_Gestion%20de%20recursos%20humanos%20y%20estrategia)

Fctorhuma.org. (2007). RH Como socio estratégico. Fundación para la motivación de los recursos humanos, 1-6.

García, M., Murillo, G., & y González, C. (2011). Macroprocesos: Un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Santiago de Cali: Editorial Universidad del Valle.

García, M., Sánchez, K., & Zapata, A. (2008). Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana : Una relación con el Capital Social, la Cultura Organizacional y el Management. Cali.

Gartner. (s.f.). ¿En qué consiste una estrategia de RR. HH.? ¿Y cómo ponerla en práctica de la mejor manera? Obtenido de <https://www.gartner.es/es/recursos-humanos/temas/estrategia-de-rrhh>

Hatum, A. (2011). El Futuro del Talento: Gestión del Talento para Sobrevivir la Crisis. Granica.

Henric-Coll, M. (2009). Introducción a Fractal Teams - Una organización empresarial para el siglo XXI. España: Ulzama.

Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). Multivariate data analysis (8th ed.). Cengage Learning.

Kaplan, R. S. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business School Press.

Kerzner, H. (2022). Kerzner, H. (2022)Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance (4th ed.). John Wiley & Sons, Inc.

Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Harvard Business School Press.

Meredith, J. R., Shafer, S. M., & Jr., S. J. (2017). Project management: A managerial approach" (9th ed.). John Wiley & Sons.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). Qualitative data analysis: A methods sourcebook (3rd ed.). Sage Publications.

Mintzberg, H. (1994). El ascenso y la caída de la planificación estratégica: reconceptualización de los roles de la planificación, los planes y los planificadores. Nueva York: The Free Press.

Patton, M. Q. (2015). Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice (4th ed.). Sage Publications.

(PMI), P. M. (2021). The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) (7th ed.). Project Management Institute.

Porter, M. (1991). Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Buenos Aires: Rei Argentina.

Rousseau, D. (2005). I-deals: Idiosyncratic Deals Employees Bargain for Themselves. M.E. Sharpe.

Salazar, A. (2020). La Estrategia Emergente y la muerte del plan estratégico. Bogotá: Marula Libros.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Torres, P. M. (2014). Metodología de la investigación (6.ª ed.). McGraw-Hill.

Silva, C. D., & Administração, M. e. (2021). Como a Gestão Estratégica pode gerar Vantagem Competitiva sob a Ótica Dos CEO's. RH e Estratégia - Sociedade, Contabilidade e Gestão, 37-50.

Spencer, L. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.

Thakur, V., & Kumar, S. (2019). Change management for sustainability. Evaluating the role of human, operational and technological factors in leading Indian firms in home appliances sector. India: *Journal of cleaner production*.

Ulrich, D. (2006). *Recursos Humanos Champions* (1 ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.

Ulrich, D., & Brockbank, W. (2007). *La propuesta de valor de Recursos Humanos: Cómo construir valor en la organización integrando RRHH con la estrategia empresarial*. McGraw Hill.

Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (s.f.). ¿Are we there yet? ¿What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188–204.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>.

## **ANEXOS**

Anexo A. Cuestionario aplicado – Empresa 1

Anexo B. Cuestionario aplicado – Empresa 2

Anexo C. Cuestionario aplicado – Empresa 3

Anexo D. Cuestionario aplicado – Empresa 4

Anexo E. Cuestionario aplicado – Empresa 1

Anexo F. Cuestionario aplicado – Empresa 2

Anexo G. Cuestionario aplicado – Empresa 3

Anexo H. Cuestionario aplicado – Empresa 4

Anexo I. Cuadro consolidado entrevista líderes

Anexo J. Entrevista a líder de RRHH – Empresa 1

Anexo K. Entrevista a líder de RRHH – Empresa 2

Anexo L. Entrevista a líder de RRHH – Empresa 3

Anexo M. Entrevista a líder de RRHH – Empresa 4