



TÍTULO

PLAN ESTRATÉGICO DE RRHH PARA IMPULSAR EL CAMBIO ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DEL MODELO DE INDAGACIÓN APRECIATIVA

AUTORA

Wendy Janette Lahiton

Directora	Esta edición electrónica ha sido realizada en 2024
Institución	Dra. D ^a . Yolanda Pelayo Díaz
Curso	Universidad Internacional de Andalucía
©	<i>Máster Oficial en Dirección y Gestión de Personas (2022/23)</i>
©	Wendy Janette Lahiton
Fecha documento	De esta edición: Universidad Internacional de Andalucía
	2023



**Atribución-NoComercial-SinDerivadas
4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)**

Para más información:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en>

MÁSTER OFICIAL EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAS

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE ANDALUCÍA



Plan estratégico de RRHH para impulsar el cambio organizacional a través del Modelo de Indagación Apreciativa

TFM dirigido por: Dra. D^a. Yolanda Pelayo Díaz

Redactado por: Wendy Janette Lahiton

Curso académico: 2022-2023

Convocatoria: septiembre

Índice

Resumen.....	3
Abstract.....	4
1. Justificación.....	5
2. Marco Teórico	7
2.1 Estrategia de recursos humanos.....	7
2.2 Planes estratégicos de RRHH.....	9
2.3 Criterios ESG como ejes transversales para el plan estratégico de RRHH	11
2.4 Indagación Apreciativa como metodología de trabajo	13
2. Objetivos	17
2.1 Objetivo General	17
2.2 Objetivos Específicos	17
3. Metodología	18
4. Resultados	19
4.1 Plan estratégico de G.V.....	19
4.2 Plan estratégico de RR. HH de G.V	22
5. Análisis y Discusión de los resultados	29
6. Conclusiones.....	43
7. Bibliografía	44

Resumen

La gestión de los recursos humanos cada vez cobra más sentido dentro de las organizaciones, el presente trabajo hace un recorrido sobre la importancia del capital humano como activo intangible que impulsa la productividad y la competitividad. Se propone un Plan Estratégico de Recursos Humanos (RRHH) mejorado para un grupo de empresas del sector eLearning (G.V) partiendo del análisis del Plan Estratégico General 2022-2025 marcado por la Dirección del grupo.

El objetivo principal de este plan es impulsar el cambio organizacional y promover los criterios ESG, enfatizando en la alineación de estrategia general de G.V remarcado por el seguimiento a través del modelo de Indagación Apreciativa (IA). Por ello en el trabajo se analizan estos conceptos para determinar sus principales puntos fuertes e incluirlas en la estrategia para reducir dificultades y mejorar el ambiente de trabajo, la productividad y la competitividad de la organización.

En el caso de la empresa en estudio, la metodología, adopta un enfoque cuantitativo-cualitativo y está basada en tres ejes principales: EMPRESA, TALENTO Y PERSONAS todos enmarcados por los criterios ESG. Este enfoque estratégico busca transformar la gestión de RRHH y promover la cultura organizacional sólida en un entorno empresarial en constante evolución.

Palabras clave

Plan estratégico RRHH, Indagación Apreciativa, criterios ESG, empresa, talento

Abstract

Human resources management is increasingly making sense within organizations. This work takes a journey through the importance of human capital as an intangible asset that drives productivity and competitiveness. It proposes an enhanced Strategic Human Resources (HR) Plan for a group of eLearning sector companies (G.V), starting from an analysis of the 2022-2025 General Strategic Plan set by the group's leadership.

The main objective of this plan is to drive organizational change and promote ESG criteria, emphasizing alignment with G.V's overall strategy, underscored by monitoring through the Appreciative Inquiry (AI) model. Therefore, the work analyzes these concepts to determine their key strengths and incorporate them into the strategy to reduce difficulties and improve the work environment, productivity, and competitiveness of the organization.

In the case of the company under study, the methodology adopts a quantitative-qualitative approach and is based on three main pillars: COMPANY, TALENT, and PEOPLE, all framed by ESG criteria. This strategic approach aims to transform HR management and promote a strong organizational culture in an ever-evolving business environment.

Keywords

HR Strategic Plan, Appreciative Inquiry, ESG criteria, company, talent.

1. Justificación

A lo largo de los años, se ha vuelto cada vez más evidente que todas las empresas independientemente del número de personas trabajadoras, en términos de fuerza laboral, compiten en un mercado cada vez más exigente. En esta competencia, el éxito o el fracaso de las organizaciones está intrínsecamente ligado no solo a los recursos que poseen, sino también al esfuerzo, la motivación y la dedicación que las personas trabajadoras aportan al funcionamiento de la empresa.

En este contexto, las organizaciones, construyen su propia estrategia organizacional y los objetivos de cada uno de sus departamentos incluidos los procedentes del área de RR.HH. La gestión de los recursos humanos en una organización es considerada cada vez más una actividad estratégica y un soporte para la Dirección. La gestión humana está compuesta por procesos, planes y programas que operacionalizan las políticas buscando equilibrar los diferentes intereses que convergen en la organización y que apoyan el crecimiento recíproco en términos de bienestar para el colaborador y la empresa (Vargas Montealegre et al., 2020).

Según Antúnez (2022) los contextos organizacionales sufren grandes problemas que vienen generando las circunstancias de excesiva volatilidad de los sistemas complejos en esta era de tecnociencia, coronavirus y confrontación bélica. Los entornos BANI, acrónimo que se refiere a los términos británicos “brittle” (frágil), “anxious” (ansioso), “nonlinear” (no lineal) e “incomprehensible” (incomprensible). Este término se utiliza para describir el nivel más alto de incertidumbre a los que se pueden enfrentar los sistemas organizacionales, como se ha mencionado anteriormente guerras, pandemias, catástrofes climáticas, entre otros.

Dentro de la gestión empresarial, los entornos BANI se contrastan con los entornos VUCA (acrónimo de volátil, incierto, cambiante y ambiguo). Los entornos BANI se centran en la fragilidad y ansiedad, resaltando la importancia de la adaptabilidad, la agilidad y la capacidad de respuesta rápida ante situaciones impredecibles, difíciles de comprender, pero sobre todo caótico, completamente impredecible e incomprensible como ha sido la gestión de esta última pandemia de COVID-19. Todos los países, individuos y organizaciones son susceptibles a catástrofes. Aunque la pandemia haya demostrado que las empresas y los humanos aprenden a construir, sobreponerse y estimular la resiliencia. Los nuevos tiempos llaman a luchar contra las incertidumbres creando marcas transformadoras transmitan innovación, empatía y compromiso social. Los directivos deben gestionar un liderazgo empresarial que conduzca a que las organizaciones entiendan que los riesgos provienen de diferentes ambientes, desde los procesos definidos hasta la toma de decisiones, correr

riesgos, llegar a nuevos mercados, crear unidades estratégicas, es parte de los peligros que un directivo debe correr (Huicab-García, 2023).

Por este motivo, que una organización trabaje para generar bienestar en los colaboradores proyecta un entorno sólido y estable, que genera a su vez un sentimiento de seguridad entre las personas trabajadoras. Asegurar tanto la flexibilidad laboral como las condiciones de trabajo equitativas e inclusivas, no solo impactan en las políticas de RSC de la empresa, sino también moldea la manera en que los colaboradores se comprometen en el desempeño de su actividad profesional.

La implementación de políticas organizacionales que fomenten la movilidad interna del talento, promuevan el desarrollo del aprendizaje continuo, impulsen la formación de “soft skills”, faciliten la adopción de herramientas y procesos digitalizados, además de ofrecer flexibilidad laboral y la posibilidad de un enfoque híbrido, se traducen en ventajas competitivas. Estas acciones no solo preparan a la organización para desenvolverse en entornos BANI, sino que también equipan a su talento para afrontar los desafíos con confianza.

El presente trabajo pretende dar a conocer la manera en que una empresa internacional del sector de la formación no reglada, de ahora en adelante, G.V, trabaja y aplica un Plan Estratégico de Recursos Humanos innovador basado en los criterios ESG que busca poner en el centro a las personas de la organización a través de la metodología de indagación apreciativa.

A continuación, se describe la empresa de referencia para el desarrollo del presente trabajo y su plan estratégico general y específico del departamento de Talento, Comunicación y Cultura. G.V es una empresa malagueña que se dedica al sector de la educación y la formación profesional, y que está comprometida con la agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible (ODS). Desde la fundación 1992, la empresa ha trabajado para promover la formación y la educación como herramientas clave para el desarrollo sostenible y el bienestar de las personas. Así como su compromiso con la inclusión social y la sostenibilidad, la convierten en una empresa líder en el mercado español de la formación profesional no reglada.

En los servicios que ofrece G.V se encuentran los cursos de formación para el empleo, que están dirigidos a personas que buscan mejorar su cualificación profesional para acceder al mercado laboral o mejorar en su trabajo actual. También ofrece programas de formación en idiomas, que abarcan diferentes niveles y que están adaptados a las necesidades de cada

persona. Todas estas acciones formativas, están enmarcadas dentro de la formación online, eLearning, que permite a las personas aprender desde cualquier lugar y cualquier momento.

G.V es una organización con colaboradores jóvenes y se caracteriza por su flexibilidad, innovación y dinamismo. Está conformada por cuatro PYMES que permiten dar soluciones y herramientas para garantizar una experiencia educativa digital óptima. Además, cuenta con seis departamentos transversales que trabajan y están a disposición de las cuatro empresas y del propio grupo. El grupo cuenta con una plantilla de personas trabajadoras fijas de aproximadamente 100 personas, esta cifra puede variar aumentando considerablemente en determinadas épocas del año según los proyectos que asuma cada una de las empresas que lo componen.

Desde hace un par de años, G.V, ha apostado por crear un nuevo departamento dentro de la organización que se encargue de manera transversal de toda el área de gestión de personas, denominado departamento de talento, cultura y comunicación. La organización es consciente que se debe enfrentar a los desafíos del mercado con departamento que garantice la transmisión de los valores corporativos, la fidelización de las personas que trabajan dentro de las empresas y que vele por el adecuado desarrollo del talento. Puesto que están convencidos que a largo plazo repercutirá en una mejora del rendimiento organizacional.

2. Marco Teórico

2.1 Estrategia de recursos humanos

Valencia Rodríguez (2005) señala que el capital humano constituye un activo intangible que tiene la capacidad de apoyar el incremento de la productividad, impulsar la innovación y con ello la competitividad. Su misma naturaleza le da características definitivamente distintivas de cualquier otro tipo de recurso. Sin lugar a dudas, el éxito de cualquier organización se vincula estrechamente al desempeño de todas las personas que la integran, sin importar su jerarquía, ubicación y condición, pues son ellas las que poseen habilidades, conocimientos, relaciones sociales, actitudes, valores, etc., y son ellas las que deciden dónde, cuándo y cómo utilizarlos. Los RRHH son fuente de ventaja competitiva de las organizaciones, por ello las empresas cada vez en mayor medida deben identificar el valor que la persona tiene para la organización y tratar de potenciarlo, al igual deben incrementar el valor que la empresa tiene para el empleado, con el fin de captar a las mejores personas y reducir el riesgo de transferibilidad de un activo tan valioso como es el capital humano.

De forma general, se asume que la función de RRHH tiene como principales finalidades atraer, retener y desarrollar al capital humano de la organización (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2007), para poder contribuir, a través de este capital y de su propia forma de gestión, a la generación de ventajas competitivas sostenibles para la misma. Para ello, las empresas utilizan diversas prácticas que les permiten gestionar a sus recursos humanos, orientando y guiando sus comportamientos hacia los intereses y objetivos de la empresa (Wright et al., 1994; Elliot, 2003). Es decir, las empresas pueden crear y mantener competencias basadas en sus empleados a través de las prácticas de RRHH (Wright et al., 2001). Dentro del amplio abanico de prácticas de RRHH presentes en la literatura, las más habituales son: el reclutamiento, la selección, el diseño de puestos de trabajo, la formación, la promoción, la evaluación del desempeño, la retribución, la comunicación interna, los sistemas de participación del empleado, los sistemas de liderazgo, los sistemas de motivación e, incluso, otras más actuales, como el “empowerment” o las prácticas de conciliación entre vida personal/laboral, como algunas de las más utilizadas en el ámbito empresarial e investigadas en el ámbito académico.

Grant (2006) sostiene que la estrategia es el nexo que realiza la organización entre sus recursos internos y habilidades, y las oportunidades y riesgos creados por su ambiente externo. Además, señala que la estrategia no es un plan detallado o una secuencia de instrucciones, sino que, por el contrario, es un lineamiento de acción que brinda coherencia y dirección a las acciones y decisiones de un individuo u organización.

Para que la estrategia de RRHH sea eficaz en su propósito, su formulación deberá atender a dos cuestiones principales (Gómez, 2022) por una parte deberá presentar un ajuste vertical, es decir, deberá reforzar y apoyar las metas y estrategias organizativas (Gratton y Truss, 2003). Por otra parte, la estrategia de RRHH también deberá mostrar un ajuste horizontal, es decir, que las prácticas de RRHH tengan coherencia interna y se complementen unas a otras generando sinergias estratégicas (García-Carbonell, Martín-Alcazar y Sánchez-Gardey, 2015). Por tanto, cualquier estrategia de RRHH debe integrarse en las rutinas de trabajo y ser experimentadas e interpretadas por los destinatarios de las mismas, es decir, los empleados (Nishii y Wright, 2008; Ostroff y Bowen, 2016).

Desde un punto de vista empírico, se ha evidenciado que implementar de forma eficaz las prácticas de RRHH repercute positivamente, por ejemplo, en los niveles de satisfacción laboral de los empleados (Khilji y Wang, 2006). Y por el contrario, la investigaciones también señalan que una implementación ineficaz de las prácticas de RRHH incrementan el grado de insatisfacción y malestar laboral de los empleados (Woodrow y Guest, 2014).

En conclusión, el diseño y la ejecución coherente de la estrategia de RRHH tienen un impacto directo en la experiencia laboral de los colaboradores, lo que resalta la importancia de considerar tanto los aspectos organizativos como la percepción y participación de los empleados en este proceso.

2.2 Planes estratégicos de RRHH

Tal y como se señala en el apartado anterior, es importante convertir al área de RRHH en un socio estratégico y por tanto se debe profundizar en detectar cuáles son las acciones más eficientes que permiten a la organización los objetivos deseados. Por tanto, conocer el estado actual de la organización y sus necesidades, permitirá determinar cuáles son las prácticas más adecuadas que contribuyen a alcanzar una organización más efectiva.

Según Hitt, Ireland y Hoskisson (2017), un plan estratégico proporciona un marco para tomar decisiones clave, asignar recursos y aprovechar oportunidades en el entorno empresarial. Un plan estratégico representa un punto de equilibrio entre los procesos analítico (razonamiento) e intuitivo (juicio o propia experiencia). Esto se logra a través de la elaboración de “escenarios marco” sobre los cuales se realizan simulaciones entre diferentes suposiciones o cambios en las variables más sensibles tanto internas como externas en relación a la organización (Huamaní, 2003).

Según Armijo (2011), la planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos. Muchnick (1999), por otra parte, señala la importancia de observar y anticipar desafíos y oportunidades, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna. Mientras que Drucker (1983), adiciona la necesidad de medir los resultados que se generen, a efectos de poder comparar con los objetivos planteados inicialmente.

La planificación estratégica sería una práctica que favorece el éxito de las organizaciones. Se convierte en prioridad entonces, establecer planes exitosos y realizar un correcto aprovechamiento de los recursos. Wheelen & Hunger (2007), establecen que la planificación estratégica consta de cuatro elementos básicos, o etapas por las cuales transitar: el análisis ambiental (interno y externo), la formulación de la estrategia, la implementación, y la evaluación y control.

Tabla 1: Etapas de la planificación estratégica Wheelen & Hunger (2007)



Fuente: Elaboración propia

- **Análisis ambiental:** Esta primera etapa implica vigilar, evaluar, y difundir la información del ambiente externo e interno. Se busca identificar factores estratégicos, definidos como los elementos externos e internos que determinarán el futuro de la compañía. Este análisis es posible realizarlo a través de la elaboración de la matriz FODA, acrónimo que se utiliza para explicitar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se enfrenta una organización (Wheelen & Hunger, 2007).
- **Formulación de la estrategia:** Para Andrews (1977), la estrategia es la pauta para establecer los principales objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos. El establecimiento formal de dichos aspectos, le permitirán a la organización tener claro cuál es el negocio en el que está inmersa y qué tipo de empresa busca ser. Wheelen y Hunger (2007) distinguen tres tipos de estrategias
 1. **Estrategia corporativa:** definir actividades en las cuales pretende competir la organización. Robbins & Coulter (2010), menciona tres tipos principales de estrategias corporativas.
 - ◆ *Estrategia de crecimiento:* el foco está en la expansión del número de mercados atendidos o los productos ofertados.
 - ◆ *Estrategia de estabilidad:* la organización mantiene sus actividades.
 - ◆ *Estrategia de renovación:* se implementa reducción de costes y reestructuración de la organización.
 2. **Estrategia competitiva:** definir de qué manera la organización obtendrá una posición superior a la de los competidores. Implica entender cuáles son los recursos y habilidades especiales que la organización ha desarrollado o que la misma debería fomentar (Robbins y Coulter, 2010).
 3. **Estrategia funcional:** definir la manera en la cual la organización optimizará los recursos y capacidades de cada área funcional.
- **Implementación de la estrategia:** es el proceso en el cual las estrategias, políticas y objetivos se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y

procedimientos. Esta etapa es la crucial puesto que pone a prueba la capacidad de los administradores de la organización para dar dirección a la acción organizacional. Implica motivar, construir y fortalecer las capacidades y competencias de los colaboradores.

- **Evaluación y control de la estrategia:** es el proceso en el cual se supervisan las actividades que se llevan a cabo en la organización. Se hace un seguimiento del impacto de manera tal, que se pueda comparar el rendimiento real con el esperado. Definiendo el proceso de evaluación y control en cinco pasos:

1. **Paso:** ¿Qué se medirá?
2. **Paso:** Establecer estándares de rendimiento
3. **Paso:** Medir el rendimiento real
4. **Paso:** Comparar el rendimiento real con el estándar
5. **Paso:** Toma de medidas correctivas

Becker, Huselid & Ulrich (2001) entienden que la acción más efectiva, que los profesionales de RRHH tienen para asegurar una contribución estratégica, es crear un Cuadro de Mando (en adelante, CMI) que demuestre el efecto que las acciones de RRHH tienen en la organización. El CMI brinda un espacio para exponer, fundamentar, medir y comunicar el aporte de las áreas. El cuadro de mando de recursos humanos (en adelante, CMRH), es la herramienta utilizada para analizar y planificar esta área en concreto.

A modo de conclusión, en este apartado se refleja la importancia de la planificación estratégica, como un proceso a través del cual los responsables de las organizaciones pueden agregar valor a la gestión. Llevar a cabo el cumplimiento de cada una de las etapas de la planificación estratégica permite a los directivos poder contemplar dentro de su análisis la mayor cantidad de variables posibles, y estar más preparados para afrontar las diversas situaciones que se suceden habitualmente, y hacer un mayor aprovechamiento de los recursos a disposición (Silveira, 2017).

2.3 Criterios ESG como ejes transversales para el plan estratégico de RRHH

ESG corresponde a la abreviatura de “Environmental, Social and Governance” en inglés, tres bloques temáticos que contienen muchas variables a considerar. Dicho de otro modo, ESG es sinónimo de criterios ambientales, sociales y de gobierno, se considera que es la base de la forma en que las empresas afirman ser socialmente responsables (Giovanini, 2019). Cada bloque de criterios tiene un factor que lo rige, a continuación se detallan cada uno de ellos:

- **Environmental (E):** Este factor busca medir el impacto, ya sea de forma directa o indirecta, de la actividad de la empresa en el medioambiente, intenta descubrir riesgos y oportunidades en torno a las consideraciones ambientales y el uso del medio ambiente natural (Prieto, 2019).
- **Social (S):** Los factores sociales son diversos, no solo tiene en cuenta a sus trabajadores (protección económica, áreas de salud y bienestar, conciliación...), también tiene en cuenta dimensiones más globales, como el respeto a los derechos humanos y las normas internacionales de trabajo, la prohibición de trabajo infantil, o el riesgo político en mercados y países problemáticos, entre otros (CFA Institute, 2008).
- **Governance (G):** Este factor es referido a la regulación, los procesos, las leyes y las instituciones con las que se gestiona una empresa, incluyendo la relación entre accionistas y la dirección o los administradores. Debe tenerse en cuenta el equilibrio entre esos dos grupos, o la ética en los negocios en contra de las prácticas fraudulentas y anticompetitivas, así como las normas estatutarias sobre toma de decisiones y las clases de acciones (ordinarias o privilegiadas), u otros derechos de los accionistas (Prieto, 2019).

Oh (2021), indica que lo que difiere a los criterios ESG de la RSC es la validez de las acciones, mientras las prácticas de RSC están autorreguladas por las propias organizaciones y muestran el compromiso de las empresas con la sociedad y el medio ambiente. Este compromiso es comunicado a través de campañas de marketing, las cuales carecen de datos cuantificables y comparables. Por su parte, las prácticas ESG, están validadas con métricas que miden el rendimiento de la organización.

Además, esta autora en su artículo destaca la variedad de prácticas de RSC difiere bastante entre las diferentes empresas, cada organización alberga una pluralidad de actividades poco conectadas entre sí. En cambio, las prácticas de ESG, tanto ambientales, sociales y de buen gobierno, deben estar interconectadas entre sí.

Contar con un plan estratégico de recursos humanos basados en los criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) es importante para G.V por varias razones. En primer lugar, la incorporación de criterios ESG en la gestión de recursos humanos puede ayudar a las empresas a mejorar su reputación y atractivo como empleador en un mercado cada vez más competitivo. De acuerdo con De Silva y Ryan (2020), la adopción de prácticas en la gestión de recursos humanos (RRHH, en adelante) basadas en los criterios ESG puede contribuir a una mayor retención de talentos y a la atracción de nuevos candidatos, lo que a su vez

puede reducir el coste asociado a la rotación de personal y mejorar la calidad de las personas que conforman la plantilla.

En segundo lugar, un enfoque basado en los criterios ESG puede ayudar a G.V a fomentar la innovación y la creatividad entre su personal. La literatura sugiere que las empresas que adoptan prácticas de RRHH basadas en los criterios ESG suelen ser más innovadoras y creativas, ya que fomentan la colaboración, la diversidad y la inclusión entre sus empleados (De Silva y Ryan, 2020). Esto puede ser especialmente importante para G.V, puesto que tiene dos de estos valores como ejes principales en los que está basada su cultura empresarial.

Por último, la adopción de prácticas de RRHH basadas en los criterios ESG puede contribuir a la estrategia de sostenibilidad de la empresa y a su impacto en la sociedad y el medio ambiente. Como señalan Gündüz y Akyüz (2019), los criterios ESG son un elemento clave en la financiación sostenible, y la adopción de prácticas de RRHH basadas en estos criterios puede contribuir a la imagen de responsabilidad social empresarial (RSE) de G.V y a su capacidad para afrontar los desafíos sociales y medioambientales actuales y futuros.

Por tanto, contar con un plan estratégico de gestión de personas basado en los criterios ESG es un valor añadido importante para G.V debido a los beneficios que puede aportar en términos de reputación como empleador, innovación y sostenibilidad.

2.4 Indagación Apreciativa como metodología de trabajo

La Indagación Apreciativa, (en adelante, IA) es definida como un proceso de desarrollo organizacional enfocado en resaltar y promover las fortalezas individuales y colectivas de una organización para co-crear un clima organizacional inspirador, orientado hacia lo positivo (Hammond S.A, 2013) La metodología de la IA sugiere que la organización y el cambio son procesos de indagación relacional basados en la afirmación y la apreciación, donde las preguntas y el diálogo acerca de las fortalezas, éxitos, valores y aspiraciones de sus miembros, promueven en sí mismo la transformación de los sujetos. El propio proceso de indagar de manera apreciativa genera cambios en la manera en que los sujetos se aproximan a los fenómenos estudiados dentro de la organización (Reyes, 2020).

Esta metodología fue creada por el Profesor David L. Cooperrider (1986) de la Case Western Reserve University, Cleveland, (USA). Es un método de intervención para el cambio organizacional que pone de énfasis en el potencial de la organización. Se enfoca en la búsqueda de lo positivo entre sus colaboradores, la organización y el entorno que rodea a la empresa. A través, de un dialogo donde se hacen preguntas que permiten detectar la capacidad de todo el sistema empresarial para aprender, anticipar y sopesar el potencial

positivo incrementando la velocidad de la imaginación y de la innovación. Es decir, el corazón positivo para el cambio (Muga, 2014).

La IA es un proceso de investigación y acción que se sustenta en los principios filosóficos, epistemológicos y metodológicos del construccionismo social. Propicia la recuperación de los recursos de las personas a partir del reconocimiento de los valores existentes y producen agendas compartidas mediante procesos de participación.

Tabla 2: Principios Nucleares de la Indagación Apreciativa Cooperrider (2003)

PRINCIPIOS NUCLEARES	Definición
Principio Constructivista	<ul style="list-style-type: none"> • Nuestra realidad y nuestra identidad son co-creadas. • No existen verdades absolutas. • Vemos las cosas como somos, no como son. • Todos estamos profundamente interconectados. • El lenguaje construye realidades.
Principio Poético	<ul style="list-style-type: none"> • La vida es una experiencia enriquecedora • Vemos lo que queremos ver. • Es fundamental encontrar lo que queremos potenciar, no enfocarnos en lo que queremos eliminar.
Principio de Simultaneidad	<ul style="list-style-type: none"> • Vivimos en un mundo que creamos con nuestras preguntas. • El cambio empieza en el momento que nos cuestionamos. • Las preguntas positivas llevan a la transformación
Principio de la Anticipación	<ul style="list-style-type: none"> • Las imágenes positivas crean futuros positivos • Nuestra visión dicta nuestro destino. • Creamos lo que creemos • Los grandes cambios comienzan con pequeños pasos.
Principio Positivo	<ul style="list-style-type: none"> • Las emociones positivas abren nuestra mente • Son fundamentales la afirmación y la apreciación • Es de suma importancia identificar y promover las fortalezas individuales y colectivas dentro de una organización.

Fuente: Elaboración propia

Para trabajar en este plan estratégico nos basaremos en los procesos genéricos de la IA basado en el modelo de las 5 D's (por sus siglas en inglés) de Cooperrider y Whitney (2005), una metodología de cinco etapas: definir- descubrir- soñar- diseñar y destino. A continuación, se explica brevemente en qué consiste cada una de ellas:

- **Definir:** es el primer paso de la intervención y en él se determina el compromiso por parte de los actores principales, su alcance y logística necesaria para cumplir los objetivos de la intervención.
- **Descubrir:** permite determinar y reconocer las fortalezas y herramientas con las que cuenta el grupo. Para ello, se indaga en las mejores prácticas de la empresa, los elementos positivos que se tienen como equipo y quién o quiénes son más hábiles en cada una de las tareas a realizar. La técnica utilizada para descubrir lo mejor de la organización es la Entrevista Apreciativa, en base a sus resultados se realiza el análisis de contenido grupal, que permite identificar el o los tópicos que se tratará(n) durante la intervención. Esta etapa culmina con la construcción del Núcleo Positivo (NP) del grupo, en torno al cual girará el resto de las fases de la intervención.

El núcleo positivo se identifica en las fases de Definir y Descubrir, movilizando un diálogo de todo el sistema organizacional. Se amplía a lo largo de la fase de Sueños, en la que generamos una visión clara orientada a resultados en relación con el potencial descubierto. En las fases Diseño y Destino se construye el futuro basado en las fortalezas del núcleo positivo de la organización (Subirana y Cooperrider, 2013; p. 220)

- **Soñar (dream):** articula los deseos, esperanzas, y aspiraciones para el futuro. El objetivo de esta etapa es formular proposiciones inspiradoras, que lleven a los participantes a recordar lo mejor que posee la organización y a imaginar lo que ésta puede llegar a ser en el futuro. El Sueño a construir es compartido por todos los integrantes, a partir de la revisión de su NP
- **Diseñar:** aquí se deben tomar decisiones con respecto al procedimiento para alcanzar el Sueño. Es primordial determinar cuáles son los elementos más importantes que se requieren para lograrlo y cómo las personas pueden asegurarse de disfrutar y aprender a lo largo de la experiencia. En este momento se generan propuestas visionarias o provocadoras (que deben ser innovadoras y realistas), que permitan diseñar una visión de la organización como un lugar excelente para trabajar. Es una especie de Plan de Acción en la que los participantes deciden cuáles proposiciones se van a ejecutar y cómo; se caracteriza

por ampliar el status quo, retar las creencias comunes y las rutinas establecidas, y sugerir posibilidades deseadas para la compañía y sus colaboradores.

- **Destino:** comprende la aplicación de las acciones diseñadas que permitirán alcanzar el Sueño Compartido. Aquí resalta la ejecución de acciones y el mantenimiento de estas a través de actividades de seguimiento continuo

Gráfico 1: Modelo de las 5D's Cooperrider y Whitney (2005)



Fuente: Elaboración propia

En la actualidad, la IA como intervención es fundamental ya que se ha comprobado, a lo largo de los distintos estudios realizados, que el uso de buenas prácticas y fomento de posturas positivas en la construcción de organizaciones saludables es más efectivo que la mera solución de problemas. La búsqueda de calidad por encima de los elementos negativos permite que se genere crecimiento y se potencien, tanto a los miembros de la organización como a sus procesos y políticas, multiplicando las mejoras y motivando a los empleados a crecer en conjunto con la empresa (Glenn, Saretsky y Stetson, 2014). Adicionalmente, la IA promueve el bienestar laboral, lo cual permite que se fomente un mejor ambiente de trabajo en donde todos los miembros de los equipos estén comprometidos en alcanzar las metas, ya que ellos mismos han formado parte de la definición de éstas y todo el proceso que implica alcanzarlas. Al participar activamente tienen un mayor compromiso consigo mismo y con la organización.

Por último, el uso de esta estrategia de intervención tiene como consecuencia la generación de visiones positivas compartidas, provocando una cultura apreciativa y de aprendizaje constante, lo que a su vez contribuye favorablemente al clima organizacional, estimula la creatividad, el compromiso personal en los trabajadores e integra a los participantes direccionando el trabajo en pro de la misión y visión de la misma (Fundación Factor Humá, 2011).

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Desarrollar e implementar un Plan Estratégico de Recursos Humanos basado en el modelo de Indagación Apreciativa, con el propósito de impulsar el cambio organizacional en la empresa G.V. Este plan se orientará hacia la construcción de un futuro organizacional que aproveche las fortalezas internas de la empresa y promueva criterios ESG (Ambientales, Sociales y de Gobernanza) como parte integral de su estrategia

2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico exhaustivo de la situación actual de G.V, identificando tanto sus fortalezas internas como las áreas de mejora en términos de recursos humanos, cultura organizacional y prácticas ESG.
- Diseñar un programa de capacitación y desarrollo para el personal de G.V que promueva la adquisición de habilidades necesarias para afrontar entornos BANI, fomentando así la adaptabilidad y resiliencia de los colaboradores.
- Implementar prácticas de gestión del talento que fomenten la movilidad interna, el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional de los empleados, alineadas con los objetivos estratégicos de la organización.
- Establecer un sistema de seguimiento y evaluación de la implementación del plan estratégico de RRHH basado en criterios ESG y la metodología de Indagación Apreciativa, con indicadores específicos para medir el progreso y los impactos en la organización.
- Comunicar de manera efectiva el compromiso de G.V con la sostenibilidad y la responsabilidad social a través de la inclusión de criterios ESG en su estrategia de recursos humanos, promoviendo así una imagen de empresa responsable y atractiva para empleados y colaboradores potenciales.

3. Metodología

Para la elaboración de este Plan Estratégico de Recursos Humanos de la empresa G.V, se ha empleado un enfoque integral que incorpora diversas fuentes, incluyendo análisis de fuentes académicas, artículos científicos relevantes y la valiosa experiencia acumulada por la organización a lo largo de su trayectoria. Este enfoque ha permitido desarrollar una propuesta de estrategia que se adapta de manera precisa a las necesidades particulares de la empresa.

La metodología que guiará la implementación de este plan se basa en un enfoque mixto que combina tanto elementos cuantitativos, como la medición de indicadores ESG, como aspectos cualitativos, en los que se tiene en cuenta la percepción y retroalimentación de los colaboradores de la organización a través de entrevistas basadas en la técnica de la indagación apreciativa.

El plan se desarrollará a través de cuatro fases fundamentales, cada una de las cuales contribuirá al éxito de la iniciativa:

1. Diagnóstico Integral (Fase de Análisis):

- Desarrollo de un diagnóstico de la situación actual de G.V a través de FODA
- Recopilación de datos mediante Entrevista Apreciativa “Fase descubrimiento”

2. Diseño Estratégico (Fase de Planificación):

- Creación del plan estratégico de recursos humanos basado en el modelo de Indagación Apreciativa y alineado con la estrategia general de G.V “Fase sueños”
- Diseño de programas de capacitación y desarrollo.
- Establecimiento del sistema de seguimiento y evaluación.

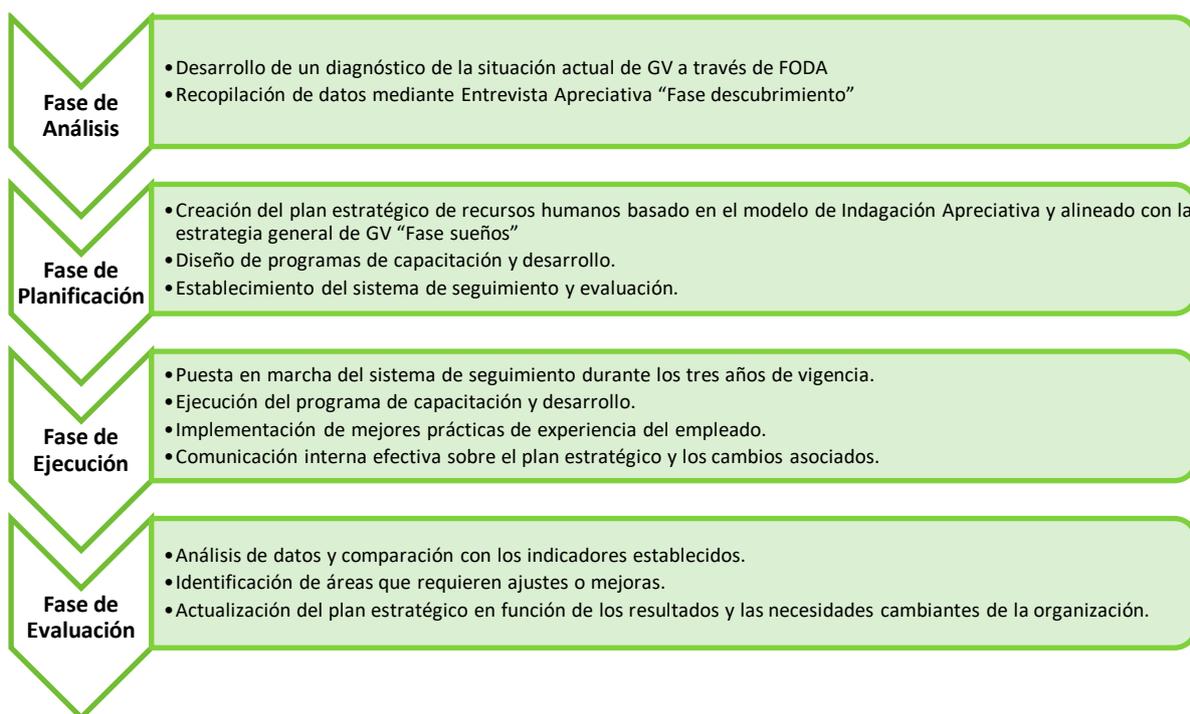
3. Temporalización, Implementación y Ejecución (Fase de Ejecución):

- Puesta en marcha del sistema de seguimiento durante los tres años de vigencia.
- Ejecución del programa de capacitación y desarrollo.
- Implementación de mejores prácticas de experiencia del empleado.
- Comunicación interna efectiva sobre el plan estratégico y los cambios asociados.

4. Evaluación y Ajuste Continuo (Fase de Evaluación):

- Análisis de datos y comparación con los indicadores establecidos.
- Identificación de áreas que requieren ajustes o mejoras.
- Actualización del plan estratégico en función de los resultados y las necesidades cambiantes de la organización.

Gráfico 2: Cuatro Fases para la realización del Plan Estratégico.



Fuente: Elaboración propia a partir del Plan Estratégico de G.V

La elaboración del Plan estratégico de RRHH de G.V es un proceso desarrollado por el departamento de Talento, Cultura y Comunicación impulsado por la Dirección General de G.V, contando con la participación de todos los colaboradores de la organización. Procurando que sea un proceso abierto, dinámico y secuencial.

La metodología se ejecutará de manera colaborativa, involucrando a la dirección general de la organización y a todo su staff de directivo, como también a todas las personas trabajadoras de G.V puesto que serán relevantes en cada fase del proceso. La transparencia y la comunicación efectiva serán fundamentales para garantizar que todos estén alineados con los objetivos y el progreso del plan estratégico de RRHH basado en el modelo de Indagación Apreciativa y el cumplimiento de los criterios ESG.

4. Resultados

4.1 Plan estratégico de G.V

G.V es una organización renovada, con una nueva dirección y equipo, que cuenta con más de cuarenta años de experiencia en el sector de la formación cuyo objetivo principal es contribuir al desarrollo social a través de una formación accesible para todas las personas. G.V está comprometido con la formación integral de las personas y se dedica a brindar soluciones educativas innovadoras y de calidad en el sector eLearning.

Actualmente la organización se encuentra en una etapa de total transformación y actualización en todos sus aspectos: desde el reenfoque estratégico como G.V como el de cada una de las empresas que la conforman, donde prima el posicionamiento en el mercado como una empresa Edtech, convertir su ecosistema de herramientas eLearning en productos para otras pequeñas empresas, continuar ampliando del catálogo de contenidos formativos y reestructurar el organigrama empresarial.

Está configurado en torno a tres grandes retos estratégicos junto a dos ejes transversales que debe afrontar la organización en los próximos años.

Estratégicos

Mercado: Transformación empresarial actualizando el modelo de negocio hacia un mercado más corporativo y menos dependiente de las convocatorias de formación pública.

Contenidos: Actualizar y ampliar nuestro catálogo de contenidos que permita responder con más agilidad a las necesidades actuales del mercado sin perder la calidad y la innovación.

Distribución: Comercializar a cualquier país nuestros productos de digitalización, campus, catálogo de contenidos y servicio Cloud.

Transversales

Internacionalización: lograr que toda la actividad empresarial del grupo sea referente en cualquier país de habla hispana.

Transformación digital: Facilitar la transformación digital de las empresas hacia el sector Edtech. Optimizando la formación del talento interno.

Este camino está basado en una estrategia conjunta que viene reforzada por los **departamentos transversales** que aportan y suman a todas las empresas y por tanto a G.V, estos departamentos impulsan el crecimiento conjunto gracias al trabajo individual que desarrollan con cada una de las empresas.

Este **Plan Estratégico de G.V**, se crea como instrumento que aglutina los objetivos estratégicos generales y los objetivos estratégicos de cada empresa, que sirven para trazar el camino y unificar el esfuerzo de todas las personas que componen la organización. Configurándose a través de la misión (la razón de ser de la organización), la visión (situación futura deseable) y los valores (identidad de la organización).

Misión: Ofrecer servicios educativos de vanguardia que promuevan el desarrollo y crecimiento personal de las personas. Con el compromiso de proporcionar programas y recursos educativos de alta calidad, centrados en el estudiante, que fomente el aprendizaje significativo y la adquisición de habilidades relevantes para el mundo actual. Buscando formar a individuos competentes, éticos y comprometidos con su entorno, capaces de contribuir de manera positiva a la sociedad.

Visión: Ser reconocidos como líderes en el ámbito educativo del sector eLearning, tanto a nivel nacional como internacional. Aspirando a ser una institución de referencia, destacada por nuestra innovación, excelencia académica y compromiso con el desarrollo integral de nuestros estudiantes. Buscando crear un entorno educativo inspirador y colaborativo que fomente el crecimiento personal, el pensamiento crítico y la creatividad, preparando a las personas para enfrentarse a los desafíos del mundo globalizado y de constante cambio.

Valores:

1. **Equipo:** valoramos el trabajo en equipo como motor de revolución, fundamental en el sector eLearning. Creemos en el poder de colaborar y crecer juntos, tanto a nivel personal como colectivo. Fomentamos un ambiente de apoyo mutuo donde cada miembro del equipo puede aportar su experiencia y habilidades para lograr resultados excepcionales.
2. **Curiosidad:** mantenemos una actitud constante que nos impulse a explorar nuevas ideas, combinar fórmulas conocidas y alcanzar resultados extraordinarios. Valoramos la disposición a experimentar y buscar soluciones innovadoras que desafíen el statu quo y promuevan el avance continuo.
3. **Innovación:** nos desafiamos constantemente a buscar el cambio y la mejora continua. Valoramos la innovación como una herramienta para transformar lo existente en algo nuevo, mejor, adaptable y accesible para todos. Nos esforzamos por ser líderes en la implementación de nuevas tecnologías y en la creación de soluciones educativas innovadoras que satisfagan las necesidades cambiantes de nuestro alumnado.
4. **Resiliencia:** enfrentamos los desafíos con determinación y flexibilidad. Valoramos la capacidad de nuestros equipos para mantenerse unido y ser consciente y empático ante la adversidad. Nos apoyamos mutuamente para encontrar soluciones positivas y superar los obstáculos que se nos presenten en el camino hacia nuestros objetivos.
5. **Creatividad:** estimulamos y valoramos la creatividad en nuestro equipo. Reconocemos que la originalidad, la flexibilidad, la percepción y el pensamiento crítico son fundamentales para generar ideas y soluciones innovadoras. Fomentamos

un entorno que inspire y despierte el potencial creativo de cada miembro de nuestro equipo.

6. **Democratización:** nos esforzamos por democratizar la formación de calidad, haciendo que sea accesible para un mayor número de personas. Innovamos en herramientas formativas y contenidos con un enfoque pedagógico estudiado, con el objetivo de eliminar barreras y brindar oportunidades educativas equitativas. Valoramos la igualdad de acceso a la educación y nos esforzamos por hacerla una realidad para todas las personas.

4.2 Plan estratégico de RR. HH de G.V

G.V es una empresa fundada en 1979 donde su historia ha estado marcada por fuerte carácter familiar y el papel de la gestión de Recursos Humanos (RRHH) ha sido una práctica infravalorada, donde las funciones que se le atribuían al departamento se reducen al concepto administrativo, es decir, altas y bajas del personal, las nóminas, control de presencia y la aplicación de las normas preestablecidas por ley o por el propio convenio colectivo de la formación no reglada, en este caso, muchas de estas funciones externalizadas a una asesoría laboral.

En la actualidad, tras la transformación de la organización y la nueva etapa que experimenta G.V se resitúa la función del departamento de RRHH desde un enfoque más estratégico. Con una Dirección General convencida de que el factor humano es clave dentro del campo organizativo y económico de G.V. crea un departamento de Talento, Cultura y Comunicación que lo convierte en “socio estratégico” y lo implica a que vaya alineado con la estrategia general para que impulse la optimización, la reorganización, el desarrollo de las personas que trabajan en el grupo.

De esta manera, y alineado a lo que propone Garma (2016) el departamento de RRHH deberá estar preparado para cualquier cambio que afecte a la actividad de la empresa. Debe anticipar problemas y situaciones y saber resolverlos lo antes posible, y dando ejemplo conduciendo a la transformación y llevándola a cabo, ayudando a los demás y estimulando un espíritu de no aversión al riesgo.

Por otro lado, Delery y Roumpi (2017) sugieren que a través de las prácticas de RRHH se puede conseguir una ventaja competitiva sostenible no solo mejorando las habilidades y ofreciendo motivación y oportunidad a los empleados, sino también configurando plantillas de trabajo que permitan hacer frente a las limitaciones de movilidad en la oferta y la demanda.

Por este motivo, se hace fundamental contar con un plan estratégico de RRHH diseñado para implantar las diferentes acciones y políticas partiendo del modelo estratégico general donde tenga en cuenta la misión, visión valores y objetivos de G.V. Este plan estratégico de RRHH de G.V tiene en cuenta tres ejes claves relacionados, por un lado, todo lo relativo a la organización, denominado, **EMPRESA**. En este eje, se trabajarán todos aquellos aspectos relativos a la creación de un departamento de Gestión del Talento. De acuerdo con Blass (2009), las prácticas de Gestión del Talento más efectivas serán aquellas específicas de cada organización al responder al contexto organizativo y un capital humano concreto. En este eje nos centraremos en tres de las principales prácticas de RRHH, concretamente, en el análisis de puestos de trabajo, planificación de los recursos humanos y el análisis de clima laboral.

1. **Análisis de puestos de trabajo:** las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales, proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante. Además de servir de ayuda a la hora de tomar diversas decisiones relativas a los RRHH, tales como selección, promoción, evaluación del rendimiento y otras actividades (Dolan et al., 2007).
2. **Planificación de los recursos humanos:** se trata del proceso de elaborar e implantar planes y programas para asegurarse de que hay disponibles el número y tipos de personas apropiados. Ayuda a asegurar que la organización logra sus planes empresariales en términos objetivos económicos, de resultados, productos, tecnologías y necesidades de recursos (Dolan et al., 1999).
3. **Clima Laboral:** identificar qué es lo que necesitan las personas para que sea adecuado y propicie el logro y cumplimiento tanto de los objetivos organizacionales como de los personales del propio trabajador. Schneider, Ehrhart y Macey (2013) definen clima organizacional como las percepciones compartidas respecto a las prácticas, procedimientos y políticas que experimentan los empleados, y los comportamientos que ellos observan son recompensados y que se esperan y promueven al interior de la organización

El segundo eje denominado, **TALENTO**, hace referencia al talento humano, puesto que administrar el talento se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Talento puede ser definido como fruto de la interacción exitosa de tres componentes: la inteligencia o las habilidades por encima del promedio, la creatividad, y el compromiso con la tarea que se asume y desempeña (Renzulli, 2015). Tener en una organización personas no significa necesariamente tener talentos. Y no siempre toda persona es un talento para una organización. Para ser talento, la persona debe poseer algún

diferencial competitivo que la valore (Chivenato, 2009). Por este motivo, se torna necesario identificar el talento estratégico dentro de la organización, puesto que no todos los colectivos de empleados desarrollan las mismas percepciones, generan las mismas expectativas y aportan el mismo valor en la organización (López-Cabrales et al., 2007). Diversos investigadores del campo de la Dirección Estratégica de RRHH señalan la necesidad de adecuación de las prácticas de recursos a determinados colectivos de empleados, como es el caso de los empleados estratégicos o especialmente valiosos para la organización (Lepak y Snell, 1999; Wright y Boswell, 2022, Morris et al., 2005). Según Chivenato (2009) incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual:

- **Conocimiento:** Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua.
- **Habilidad:** se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar.
- **Juicio:** Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa obtener información, saber juzgar y ponderar con equilibrio para definir prioridades.
- **Actitud:** Se trata de saber hacer que ocurra la actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor y enfocarse en los resultados.

Dentro del bloque talento se tendrán en cuenta los aspectos anteriormente mencionados para trabajarlos dentro de G.V a través de:

1. **Capacitación:** La capacitación es un proceso, que parte de la comparación entre las necesidades para cubrir cada puesto y la formación previa que tiene el individuo que lo ocupa, a partir de ahí, se trabaja para cubrir esa brecha (Böhrt, 2000)
2. **Plan de desarrollo profesional:** el desarrollo de carrera no consiste en un programa de formación instantáneo, o en un taller de planificación de la carrera profesional, se trata de una actividad organizada, estructurada y en continuo proceso que reconoce a las personas como un recurso vital de la empresa (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 1997).
3. **Desarrollo de liderazgo:** es un recurso para ampliar las posibilidades de aprendizaje y para el crecimiento de las organizaciones. Mientras la alta dirección de una organización define, apoya y acompaña políticas para aumentar el llamado “capital intelectual” (Edvinson y Malone, 1988), los gestores, en especial la gerencia media, facilitan y conducen los procesos que hacen posible el desarrollo del capital humano, por medio de la adquisición, mantenimiento y consolidación del conocimiento, procesos estos que envuelven factores personales, psicosociales y

emocionales, y que dependen, en gran parte, de la influencia que la organización ejerce sobre esas personas.

Y, por último, el eje **PERSONAS**, basado en el employee experience (experiencia del empleado) para el logro de los objetivos organizacionales. Mes y Peper (2017) indicaron que la experiencia del empleado es la perspectiva que tiene un colaborador desde el proceso de reclutamiento hasta que termina de laborar en dicha empresa, también la experiencia es lo que se percibe desde fuera. Existen varias propuestas de modelos y/o esquemas sobre la experiencia del empleado (Talledo, 2023). En este plan estratégico se tomará en cuenta el modelo de Morgan (2017), puesto que es uno de los principales referentes sobre el tema, menciona que el employee experience está enfocado en la cultura, la tecnología y el espacio, pues para las personas trabajadoras su experiencia es la realidad de lo que implica trabajar en dicha organización, y si ésta coincide con aquello que esperaba la persona, es cuando se da la experiencia. Morgan (2017) propone un modelo basado en tres dimensiones:

Dimensión 1 “Espacial”: la experiencia se ve reflejado en la practicidad y los conocimientos al momento de realizar su trabajo, conociendo cada aspecto dentro de la organización y así poder llegar al objetivo que le propongan, los indicadores son:

- **Entorno físico:** comprende el espacio donde los colaboradores trabajan, además de las herramientas y el mobiliario con el que cuentan. Si el colaborador se siente orgulloso, emocionado y conectado a su lugar de trabajo, querrá compartirlo y mostrárselo a los demás.
- **Entorno tecnológico:** conlleva ver la tecnología no como una amenaza, sino como una herramienta que permite comunicar, colaborar y realizar las actividades propias del trabajo con mayor facilidad, rapidez y eficiencia. Este entorno debe procurar una tecnología disponible para todos, capaz de pasar de una tecnología de consumo a una empresarial.
- **Entorno cultural:** implica algo diferente a los dos entornos anteriores, ya que la cultura no se puede ver o tocar, pero si sentir. La cultura determina el trato hacia los colaboradores, la creación de productos o servicios, e incluso como se realiza el trabajo. La organización es vista de forma positiva, donde se valora a los colaboradores, existe un propósito y un sentido de equipo, se fomenta la diversidad, la inclusión y el trato justo, se aprende constantemente, se prioriza la salud y el bienestar laboral.

Dimensión 2 “Social”: está referida a la interacción del trabajador con toda la organización, ya sea en los tiempos libres, en horas de trabajo, en la planeación de actividades, etc. Los indicadores son:

- **Actividades:** el trabajador se relaciona y participa con toda la organización de tal manera que se comprometa al cumplimiento de los objetivos.
- **Apoyo:** los trabajadores se comprometen a desenvolverse y apoyar a sus demás compañeros de tal manera que se pueda lograr un mejor desempeño.
- **Relaciones interpersonales:** está referida la manera de vincularse con los demás trabajadores interactuando y buscando ser mejor cada día.

Dimensión 3 “Personal”: está enmarcado a la visión del trabajador e integración con la empresa.

- **Retroalimentación:** consiste en que el trabajador busca ser capacitado si así lo requiere a través de sus propios medios o con ayuda de la empresa.
- **Autoconocimiento:** el trabajador demuestra que conoce y tiene en claro los propósitos de la empresa.

Dentro del bloque personas se tendrán en cuenta los aspectos anteriormente mencionados para trabajarlos dentro de G.V a través de:

1. **Cultura organizacional:** Crear una cultura que ofrezca apoyo a sus colaboradores sin olvidar la impronta del fundador y los roles de las personas. Además, de establecer pautas, normas y procedimientos que mejoren el funcionamiento de la organización.
2. **Tecnología:** Mejorar las herramientas de comunicación, de trabajo colaborativo y mejorar los sistemas de gestión de aprendizaje e-learning.
3. **Compromiso organizacional:** Rodas Girón (2013) explica que trabajar en el compromiso organizacional tiene un impacto directo en actitudes y conductas del empleado; como aceptación de metas, valores y cultura de la organización, menor ausentismo y baja rotación de personal entre otros. Así como la capacidad para influir sobre la eficiencia y el bienestar de los miembros de una organización.

Estos tres ejes, EMPRESA, TALENTO y PERSONAS, se ven envueltos bajo la capa de los criterios ESG que hacen que todos los programas, proyectos y acciones que se realizan a lo largo de la aplicación de este plan estratégico tengan un alineamiento con los criterios ESG.

En el desarrollo de los tres ejes estratégicos se pondrá especial énfasis en la consecución de los criterios ESG marcados como ejes transversales que en este caso son las políticas de

captación del talento y el proceso de formación y desarrollo de las personas que forman parte de la organización.

Existen diversas políticas que favorecen el desarrollo de los criterios ESG:

1. **Captación del talento:** Para poder sostener una ventaja competitiva en la empresa y ganar posiciones en el mercado con éxito, es de vital importancia formar un equipo con talento. La alta demanda hace que los empleados deban posicionarse bien para ser capaces de retenerlos. Ya no basta con un empleo estable y un sueldo regular, actualmente los trabajadores con talento van más allá, buscan trabajar en empresas que tengan unos valores y unos principios en concordancia a los suyos. (Caputo, 2021).
2. **Proceso de formación y desarrollo:** El proceso de formación y desarrollo está compuesto por un conjunto de medidas que tienen como fin promover las competencias de los empleados para así incrementar la eficiencia del personal y, de este modo, hacer posible el compromiso y la realización personal del empleado. (Pelayo, 2021).

Gráfico 2: Tres Ejes del Plan Estratégico



Fuente: Elaboración propia

Por tanto, el diseño e implementación de este plan estratégico de RRHH contando con los tres ejes de actuación enmarcados por los criterios ESG, ofrecen numerosas ventajas que

contribuirán al crecimiento y éxito sostenible de G.V. Las principales ventajas de llevar a cabo este plan serán:

1. **Alineación con la Estrategia General:** El plan estratégico de RRHH permitirá que el departamento esté en sintonía con los objetivos y la estrategia general de la organización. Al alinear las iniciativas de RRHH con los objetivos empresariales, se optimizará la utilización de los recursos humanos para lograr un mayor impacto en el logro de metas y resultados.
2. **Maximización del Talento:** Identificar, desarrollar y retener a los empleados con habilidades y competencias valiosas para la organización se traducirá en una fuerza laboral más eficiente y competitiva.
3. **Adaptación al Cambio:** En consonancia con la propuesta de Garma (2016), un enfoque estratégico en RRHH prepara a la organización para enfrentar y adaptarse a los cambios en el entorno empresarial. El departamento de RRHH estará equipado para anticipar problemas y encontrar soluciones rápidas, liderando la transformación y fomentando una mentalidad proactiva hacia el riesgo.
4. **Ventaja Competitiva Sostenible:** Siguiendo la idea de Delery y Roumpi (2017), un enfoque estratégico en RRHH puede brindar a la organización una ventaja competitiva sostenible. Al mejorar las habilidades de los empleados, proporcionar motivación y diseñar equipos de trabajo eficientes, la empresa se posicionará mejor para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades en el mercado.
5. **Mejora del Clima Laboral:** La consideración del análisis de clima laboral dentro del plan estratégico de RRHH (Schneider, Ehrhart y Macey, 2013) enfatiza la importancia de crear un entorno de trabajo positivo y saludable. Un clima laboral favorable contribuirá al compromiso de los empleados, su productividad y su satisfacción en el trabajo.
6. **Optimización de la Planificación de RRHH:** Según Dolan et al. (1999), asegura que la organización cuente con la cantidad y el tipo adecuados de personal para alcanzar sus objetivos. Esto evita desequilibrios entre la demanda y la oferta de habilidades y garantiza una gestión eficaz de los recursos humanos.
7. **Desarrollo de Competencias Clave:** La identificación de talento estratégico, según Chivenato (2009), permite a la empresa focalizar sus recursos en los empleados que poseen habilidades y competencias esenciales. Esto contribuye a una mayor eficiencia y calidad en la ejecución de tareas críticas para el éxito organizacional.

8. **Mejora de la Experiencia del Empleado:** La adopción del modelo de Morgan (2017) en el entorno físico, tecnológico y cultural enriquecerá la experiencia del empleado. Un entorno favorable, tecnología eficiente y una cultura organizacional positiva mejorarán el compromiso y la satisfacción de los empleados, lo que a su vez aumentará su rendimiento y retención.
9. **Responsabilidad Social Corporativa:** La integración de criterios ESG en el plan estratégico de RRHH demuestra un compromiso con la responsabilidad social corporativa. Esto no solo refuerza la imagen positiva de la empresa, sino que también contribuye al desarrollo sostenible y al bienestar de la sociedad y el medio ambiente.

En resumen, la implementación de un plan estratégico de RRHH en G.V traerá consigo una serie de ventajas fundamentales, desde la alineación con la estrategia general hasta la mejora del clima laboral y la promoción de la responsabilidad social corporativa. Este enfoque contribuirá a un desarrollo organizacional más sólido y a un mayor éxito en un entorno empresarial competitivo y en constante evolución.

5. Análisis y Discusión de los resultados

Durante 2022 se llevó a cabo un primer plan estratégico de RR HH elaborado a partir de las necesidades de la organización y liderado por el departamento Talento, Cultura y Comunicación de G.V. Que poco a poco ha ido evolucionando y marcando su propio camino según las necesidades específicas de las empresas y las tendencias actuales que van marcando el ritmo de la sociedad, entornos que giran bajo el prisma de guerras, cambios climáticos, pandemias...

Este Plan Estratégico de RR HH, está basado en el crecimiento y dirección de la cultura y hábitos, reforzando aquellas áreas que a lo largo de los años se han trabajado de manera informal sin un marco regulador de proyectos y acciones que tengan un seguimiento y una evaluación.

El objetivo general de este plan estratégico es ***transformar la gestión de Recursos Humanos en G.V, pasando de un enfoque administrativo tradicional a un enfoque estratégico***. El plan busca alinear el departamento de RRHH con la estrategia general de la organización, optimizando la gestión del talento, promoviendo el desarrollo de los empleados y creando una cultura organizacional sólida y comprometida. Todo esto se llevará a cabo bajo un marco de trabajo del Modelo de IA y los criterios ESG (Ambientales,

Sociales y de Gobierno Corporativo) como ejes transversales para garantizar la sostenibilidad y la responsabilidad corporativa en todas las acciones de RRHH.

En torno a este objetivo general derivan los ejes estratégicos del plan que contemplan, a su vez, una serie de objetivos específicos para el desarrollo de cada eje, así como los programas de actuación estratégica que se han de adoptar para alcanzarlos. A partir de la formulación de los objetivos específicos y estrategias, se proponen los indicadores generales de seguimiento y evaluación vinculados a las estrategias planificadas.

EJE I. EMPRESA



LÍNEA 1. ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

Esta línea subraya la trascendencia de llevar a cabo un análisis de puestos de trabajo en el contexto de la gestión de recursos humanos. Este proceso es esencial para comprender en profundidad las responsabilidades y funciones de cada puesto dentro de G.V. Al hacerlo, se establece una base sólida para la toma de decisiones informadas en cuestiones como contratación, desarrollo del personal y planificación estratégica.

Además, este proceso contribuye al cumplimiento de las normativas laborales y promueve la equidad en las decisiones relacionadas con el empleo, al centrarse en criterios objetivos y medibles. Finalmente, al mejorar la eficiencia operativa y la productividad mediante una comprensión detallada de las tareas laborales.

Objetivo: Obtener una comprensión detallada de cada puesto dentro de G.V

Estrategia 1: Identificar los puestos clave, más críticos o estratégicos dentro de la organización que requieran un análisis detallado, para promover la atracción y fidelización del talento.

Indicadores

- Porcentaje de puestos clave identificados y documentados en relación con el total de puestos en la organización
- Porcentaje de puestos clave que han sido ocupados por empleados internos en comparación con contrataciones externas en un período determinado.

Estrategia 2: Recopilar datos a través de entrevistas con el nombre de los puestos, responsables y observaciones directas del puesto de trabajo.

Indicadores

- Número de datos recopilados de forma precisa a través de entrevistas con nombres de puestos, responsables y observaciones directas en relación al número total de puestos analizados.
- Porcentaje de empleados que han participado en entrevistas o proporcionado información relevante para el análisis de puestos.

Estrategia 3: Validar y revisar periódicamente los puestos con el fin de garantizar que el análisis de los puestos es preciso y relevantes mediante la validación continua con el nombre de los puestos y la revisión periódica para mantenerlos actualizados.

Indicadores

- Frecuencia con la que se revisan y actualizan los puestos clave en un año.
- Número de puestos validados y actualizados con éxito en comparación con el número total de puestos analizados.

Estrategia 4: Promover la transparencia a través de la comunicación de los resultados del análisis de puestos de trabajo a los colaboradores para promover la transparencia y la comprensión de sus roles y responsabilidades.

Indicadores

- Porcentaje de colaboradores que han recibido y comprendido los resultados del análisis de puestos y sus roles y responsabilidades.
- Evaluación de satisfacción del colaborador con respecto a la comunicación y transparencia en relación a sus roles y responsabilidades.

LÍNEA 2. PLANIFICACIÓN DE LOS RRHH

Esta línea de enfoque destaca la importancia de la planificación de los recursos humanos como el pilar fundamental en la gestión organizacional. Es un instrumento esencial que facilita la alineación de los principios y valores institucionales con las actitudes y comportamientos de los colaboradores. Se centra en elaborar y ejecutar planes y programas destinados a garantizar la disponibilidad de la cantidad adecuada y los tipos precisos de personas en la organización. Además, fomenta la cohesión interna al alinear los objetivos individuales y organizacionales, generando así un sentimiento de identidad y pertenencia más profundo entre todos los miembros de la institución.

Objetivo: Asegurar que G.V cuente con la cantidad de personal, con las habilidades y competencias necesarias.

Estrategias1: Realizar un análisis de la situación actual, evaluar las habilidades, competencias y recursos humanos disponibles.

Indicadores

- Porcentaje de empleados cuyas habilidades y competencias han sido evaluadas el último año.
- Tasa de rotación, porcentaje de empleados que han dejado la organización en el último año.
- Porcentaje de empleados que utilizan todas sus habilidades y competencias en sus funciones actuales.

Estrategia 2: Evaluar las competencias para reconocer las necesarias para cumplir con los objetivos estratégicos de G.V

Indicadores

- Porcentaje de competencias críticas identificadas para alcanzar los objetivos estratégicos de G.V
- Datos obtenidos de la evaluación de las competencias actuales con las competencias necesarias según el mercado.

Estrategia 3: Identificar brechas de competencias a través de la comparación de competencias actuales del personal

Indicadores

- Número total de brechas de competencias identificadas para funciones críticas.
- Porcentaje de brechas de competencias que se han abordado y mejorado en el año.

Estrategia 4: Desarrollar planes de capacitación y desarrollo o abrir procesos de selección de nuevos talentos.

Indicadores

- Porcentaje de empleados que han participado en programas de capacitación y desarrollo en el último año.
- Porcentaje de nuevas incorporaciones que cumplen con todas las competencias requeridas en su primer año en G.V.

- Evaluación del impacto de los programas de capacitación en el desempeño de los empleados, medidos a través de evaluaciones de rendimiento antes y después de la capacitación.

LÍNEA 3. CLIMA LABORAL

Esta línea estratégica resalta la importancia de abordar el análisis del clima laboral en el contexto de la gestión de recursos humanos. Este proceso es fundamental para obtener una comprensión profunda de cómo los empleados perciben y experimentan su entorno de trabajo en G.V. Al hacerlo, se establece una base sólida para tomar decisiones fundamentadas en áreas como la mejora del ambiente laboral, la retención del talento y el fomento de un clima positivo.

Al comprender en profundidad cómo se sienten y cómo se relacionan los empleados en su lugar de trabajo, se puede mejorar la eficiencia operativa y la productividad. Al abordar las áreas de insatisfacción y promover un ambiente laboral positivo, la organización está mejor posicionada para atraer y retener talento, reducir el absentismo y fomentar la colaboración y la innovación entre los equipos.

Objetivo: Mejorar el clima laboral para aumentar la satisfacción y el compromiso

Estrategia 1: Realizar encuesta de clima para medir la satisfacción y percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo.

Indicadores

- Porcentaje de empleados que participan en la encuesta de clima.
- Calificación promedio de satisfacción general.
- Puntuaciones promedio en áreas específicas: liderazgo, comunicación, cultura, equipo.

Estrategia 2: Fomentar la comunicación abierta y bidireccional entre la dirección y los empleados a través del resultado de la encuesta.

Indicadores

- Número de reuniones programadas entre la dirección y los empleados para discutir los resultados de la encuesta.
- Porcentaje de sugerencias de los empleados que se han implementado o están en proceso de implementación.
- Medición de la percepción de los empleados sobre la mejora en la comunicación con la dirección.

Estrategia 3: Involucrar a los empleados en la toma de decisiones que afecten a sus roles y condiciones laborales.

Indicadores

- Número de decisiones que se han tomado con la participación activa de los empleados.
- Evaluación del aumento de compromiso y la satisfacción de los empleados como resultado de su participación.

EJE II. TALENTO



LÍNEA 1. CAPACITACION

Esta línea estratégica, centrada en la capacitación, destaca la importancia de invertir en el desarrollo de las habilidades y competencias de los empleados. En primer lugar, al abordar las brechas de habilidades identificadas entre las necesidades de los puestos de trabajo y las competencias actuales de los empleados, la organización se vuelve más ágil y adaptable. Esto permite a los empleados desempeñar sus funciones con mayor eficiencia y eficacia, lo que, a su vez, contribuye a alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

Además, el enfoque en la capacitación es fundamental para mantenerse al día con las tendencias y avances en la industria. Los empleados capacitados están mejor preparados para abordar desafíos emergentes y adoptar nuevas tecnologías o prácticas, lo que fortalece la competitividad de G.V en el mercado.

Objetivo: Mejorar las competencias de los colaboradores mediante programas de capacitación para impulsar la eficiencia y la fidelización del talento.

Estrategia 1: Identificar necesidades de capacitación necesarios para cumplir con los objetivos estratégicos.

Indicadores

- Número de brechas de habilidades identificadas en comparación con los objetivos estratégicos.
- Porcentaje de empleados que han participado en evaluaciones de capacidades.

Estrategia 2: Diseñar programas de capacitación adaptados a las necesidades identificadas.

Indicadores

- Número de programas de capacitación desarrollados para abordar las brechas identificadas.

Estrategia 3: Implementar programas de capacitación.

Indicadores

- Porcentaje de empleados que participan en actividades de capacitación.
- Número de sesiones de capacitación llevadas a cabo.
- Evaluación del desempeño laboral después de la formación.

Estrategia 4: Fomentar la cultura del aprendizaje continuo a través de formación de libre acceso.

Indicadores

- Porcentaje de empleados que participan en la formación de manera voluntaria.
- Resultados de encuestas sobre la percepción de la cultura de aprendizaje continuo.

LÍNEA 2. PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL

Esta línea estratégica, el "Plan de Desarrollo de Carrera", desempeña un papel fundamental en el contexto de la gestión de recursos humanos. En primer lugar, se reconoce y valora el potencial de aquellos empleados estratégicos, promoviendo un ambiente en el que los individuos sientan que su crecimiento y desarrollo son prioritarios para G.V. Esto reduce los costes y la inconveniencia asociados con la rotación de empleados, al tiempo que fortalece la reputación de la empresa como un lugar donde las personas pueden crecer y avanzar en sus carreras. Por último, al adoptar una perspectiva a largo plazo y estructurada en el desarrollo de carrera, la organización se prepara para enfrentar los desafíos cambiantes del entorno empresarial.

Objetivo: Implementar planes de desarrollo profesional para fomentar el crecimiento y la satisfacción de los empleados asegurando el liderazgo en la organización.

Estrategia 1: Identificar y evaluar a los empleados que se consideren que cuentan con un potencial alto para participar del plan.

Indicadores

- Número de empleados identificados como posibles candidatos.

- Porcentaje de retención de empleados identificados como alto potencial respecto a la retención de otros empleados.

Estrategia 2: Diseñar programas específicos promoviendo las habilidades técnicas y blandas.

Indicadores

- Porcentaje de satisfacción de los empleados que participan en programas de desarrollo específico.

Estrategia 3: Implementar programas de mentoría y coaching para brindar apoyo y orientación a los empleados en su crecimiento profesional.

Indicadores

- Número de empleados que participan en programas de mentoría y coaching.
- Porcentaje de satisfacción de los empleados sobre los programas.

Estrategia 4: Colaborar con los empleados en la creación de planes de carrera a largo plazo, estableciendo objetivos claros.

Indicadores

- Nivel de progreso en los planes de carrera hacia el objetivo final.

LÍNEA 3. DESARROLLO DE LIDERAZGO

Esta línea estratégica subraya la importancia fundamental de enfocarse en el desarrollo del liderazgo en el contexto de la gestión de recursos humanos. Cada líder o futuro líder tiene el poder de mejorar y agilizar el lugar de trabajo en función de sus capacidades y su nivel de compromiso. Los líderes bien cualificados son esenciales para el desarrollo y el éxito del equipo y de la empresa en su conjunto. Tienen la capacidad de influir positivamente en la cultura organizacional y aumentar la productividad.

Objetivo: Desarrollar y fortalecer el liderazgo en todos los niveles de la organización para promover una cultura de innovación y resiliencia.

Estrategia 1: Diseñar y ofrecer programas de desarrollo de liderazgo para empleados que tengan equipos de trabajo.

Indicadores

- Porcentaje de satisfacción de los participantes del programa.

Estrategia 2: Promover una cultura organizacional que valore y fomente el liderazgo en todos los niveles.

Indicadores

- Número de empleados que participan activamente en iniciativas de liderazgo.

Estrategia 3: Diseñar y ofrecer programas de desarrollo de liderazgo para empleados que tengan equipos de trabajo.

Indicadores

- Porcentaje de mejora en las habilidades de liderazgo medido a través de un pre-test y un post-test

Estrategia 4: Capacitar a los líderes para liderar en situaciones de cambio y adversidad, desarrollando habilidades de adaptabilidad y resiliencia.

Indicadores

- Datos obtenidos de entrevistas estructuradas a los miembros del equipo sobre cómo su líder maneja los desafíos y cambios.

EJE III. PERSONAS



LÍNEA 1. CULTURA ORGANIZACIONAL

Esta línea estratégica pone de relieve la importancia de enfocarse en la experiencia del empleado (employee experience) como un factor crítico para el logro de los objetivos organizacionales en el contexto de la gestión de recursos humanos en G.V. La experiencia del empleado abarca desde el momento en que un colaborador se une a la organización hasta su salida, y esta experiencia tiene un impacto significativo tanto en la satisfacción y el rendimiento de los empleados como en el éxito general de la empresa.

La cultura organizacional es un componente intangible pero esencial de la experiencia del empleado. Cuando la cultura promueve el trato justo, el trabajo en equipo, la diversidad, la inclusión y el bienestar laboral, los colaboradores tienden a sentirse más valorados y comprometidos con la empresa.

Objetivo: Fomentar una cultura organizacional positiva y colaborativa en G.V para impulsar la satisfacción de los empleados y el logro de los objetivos estratégicos.

Estrategia 1: Reforzar la comunicación y la promoción de los valores y principios éticos que guíen el comportamiento de los empleados y reflejen la identidad de la empresa.

Indicadores

- Porcentaje de empleados que participan activamente en eventos o actividades propuestas por la empresa
- Porcentaje de empleados que pueden nombrar y describir los valores

Estrategia 2: Reconocer y recompensar el desempeño positivo donde se valoren comportamientos y logros que refuercen la cultura de G.V.

Indicadores

- Porcentaje de empleados que expresan satisfacción con los programas corporativos enfocados en valores en encuestas de clima laboral.
- Porcentaje de empleados que participan activamente en programas propuestos por la empresa

Estrategia 3: Promover un ambiente inclusivo que celebre la diversidad de experiencias y perspectivas, y que garantice igualdad de oportunidades para todos.

Indicadores

- Porcentaje de empleados que conocen los planes de igualdad.
- Número de personas que participan en el comité de ética y en el comité de igualdad
- Porcentaje de empleados con diversidad en términos de género, raza, edad, etc.

Estrategia 4: Apoyar el bienestar emocional, social, financiero y físico de los empleados a través del programa RIE (resiliencia, innovación y equipo)

Indicadores

- Porcentaje de empleados que expresan satisfacción con el programa RIE en encuestas de clima laboral.
- Disminución en la tasa de absentismo relacionada con problemas de bienestar emocional o físico.
- Porcentaje de empleados que participan en actividades o programas relacionados con el bienestar emocional, social, financiero y físico.

LÍNEA 2. TECNOLOGÍA

Esta línea estratégica resalta la importancia de enfocarse en el entorno tecnológico para no quedarse atrás respecto a la competencia. La tecnología es esencial en el entorno laboral actual. Proporcionar a los colaboradores herramientas tecnológicas eficaces y accesibles puede mejorar su productividad y satisfacción en el trabajo. La percepción positiva de la tecnología como una herramienta facilitadora puede contribuir al éxito general de la organización. Por tanto, contribuir a la mejora en competencias digitales contribuirá a tener colaboradores más comprometidos y satisfechos.

Objetivo: Fortalecer las competencias digitales en todos los niveles de la organización para mejorar su adaptabilidad y eficacia en un entorno laboral tecnológico y aumentar la productividad y satisfacción laboral.

Estrategia 1: Establecer un programa de actualización continua que se adapte a las tendencias tecnológicas emergentes y garantice que los colaboradores estén al tanto de las últimas novedades.

Indicadores

- Porcentaje de empleados que participan en el programa digital
- Nivel conocimiento actualizado de los empleados en tendencias tecnológicas
- Nivel rapidez en la transferencia del conocimiento teórico al práctico en su puesto de trabajo

Estrategia 2: Establecer programas de mentoría y fomentar el aprendizaje entre pares, donde los empleados más experimentados en tecnología puedan compartir conocimientos y experiencias con los menos experimentados.

Indicadores

- Número de mentores que participan y comparten conocimiento
- Porcentaje de satisfacción de los colaboradores sobre la eficiencia de los programas de mentoría.

Estrategia 3: Fomentar la cultura de la autoformación al proporcionar recursos y acceso a plataformas de aprendizaje en línea, donde los colaboradores puedan mejorar sus habilidades a su propio ritmo.

Indicadores

- Porcentaje de colaboradores que se inscriben y completan cursos en línea relacionados con competencias digitales.
- Frecuencia de uso del portal corporativo de formación como plataforma de autoaprendizaje.

LÍNEA 3. COMPROMISO ORGANIZACIONAL

La línea estratégica de compromiso organizacional es un elemento fundamental en la gestión de recursos humanos que busca fortalecer el lazo entre la organización y sus empleados. El compromiso organizacional se refiere a la conexión emocional y cognitiva que los colaboradores tienen con su trabajo y su empresa. Cuando los empleados se sienten comprometidos, están más dispuestos a invertir tiempo y esfuerzo en sus tareas, lo que, a su vez, se traduce en un aumento en la productividad y el rendimiento general de la organización.

El compromiso organizacional no es simplemente una cuestión de satisfacción en el trabajo, sino que implica un nivel más profundo de conexión. Los colaboradores comprometidos no solo están contentos con sus roles, sino que también se sienten identificados con los valores, la visión y la misión de la empresa. Están dispuestos a defender y promover la cultura de la organización, lo que contribuye a una mayor cohesión interna y una sensación de pertenencia.

Objetivo: Mejorar el compromiso organizacional de los empleados para impulsar una cultura de colaboración, innovación y alto rendimiento en la empresa.

Estrategia 1: Implementar un sistema de reconocimiento que valore la trayectoria y los logros de los empleados.

Indicadores

- Porcentaje de empleados que participan que han obtenido reconocimiento
- Número promedio de reconocimientos otorgados por empleado

Estrategia 2: Mejorar los procesos de incorporación y salida de la organización

Indicadores

- Promedio de tiempo que lleva para que un nuevo empleado alcance su máxima productividad desde el momento de su incorporación.
- Porcentaje de empleados que permanecen en la organización durante al menos un año después de su incorporación.

- Evaluación de la satisfacción de los nuevos empleados con el proceso de incorporación en encuestas de satisfacción.

Estrategia 3: Organizar eventos y actividades que fortalezcan el sentido de pertenencia teniendo en cuenta la cultura empresarial

Indicadores

- Porcentaje de empleados que participan en eventos y actividades corporativos
- Porcentaje de satisfacción de los empleados con respecto a los eventos de integración en encuestas de satisfacción.

EJE TRANSVERSAL: CRITERIOS ESG



LÍNEA A. CAPTACIÓN DE TALENTO

Esta línea estratégica tiene un carácter transversal puesto que influye significativamente en el comportamiento de la organización. En cómo se atrae al talento y fideliza a aquellos colaboradores que se vuelven destacados y estratégicos para la organización. Las nuevas generaciones, buscan empresas que compartan sus valores personales y tengan un propósito más allá de los beneficios financieros. Los criterios ESG muestran el compromiso de una organización con la sostenibilidad, responsabilidad y la gobernanza ética, lo que atrae a aquellos que desean trabajar en empresas con una misión clara y un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.

Objetivo: Desarrollar e implementar una estrategia integral de atracción, fidelización y gestión del talento basada en los criterios ESG, con el fin de fortalecer la cultura organizacional

Estrategia 1: Integración de criterios ESG en el proceso de selección y atracción de talento para identificar candidatos alineados con los valores y propósito de la organización.

Indicadores

- Porcentaje de candidatos seleccionados que demuestran alineación con los criterios ESG
- Días requeridos para incorporar a nuevos empleados

Estrategia 2: Desarrollo de comunicación interna para promover una cultura organizacional centrada en la sostenibilidad y la responsabilidad social.

Indicadores

- Tasa de participación programas de capacitación relacionadas con la RSC
- Número de post relacionados con la RSC en el blog interno corporativo

Estrategia 3: Implementación de iniciativas de responsabilidad social empresarial que refuercen el compromiso de la organización con la comunidad y el medio ambiente, atrayendo a profesionales que buscan un impacto positivo en la sociedad.

Indicadores

- Indicadores específicos de impacto como reducción de emisiones de carbono
- Número de participantes voluntarios a actividades voluntarias de RSC.

LÍNEA B. PROCESO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO

Esta línea estratégica, también tiene un carácter transversal puesto que influye significativamente en el comportamiento de la organización. El enfoque de formación y desarrollo significa que las organizaciones están comprometidas con la ética empresarial, con la creación de valor a largo plazo a través del desarrollo de sus trabajadores.

A diferencia de la línea estratégica anterior esta se trabaja de manera transversal a través de los siguientes ejes y líneas:

EJE I: EMPRESA.

Línea 2 Planificación de los RRHH

Objetivo: Asegurar que G.V cuente con la cantidad de personal, con las habilidades y competencias necesarias.

EJE II: TALENTO.

Línea 1 Capacitación

Objetivo: Mejorar las competencias de los colaboradores mediante programas de capacitación para impulsar la eficiencia y la fidelización del talento.

Línea 2: Plan de desarrollo profesional

Objetivo: Implementar planes de desarrollo profesional para fomentar el crecimiento y la satisfacción de los empleados asegurando el liderazgo en la organización.

Línea 3: Desarrollo de liderazgo

Objetivo: Desarrollar y fortalecer el liderazgo en todos los niveles de la organización para promover una cultura de innovación y resiliencia.

Eje III: Personas

Línea Tecnología

Objetivo: Fortalecer las competencias digitales en todos los niveles de la organización para mejorar su adaptabilidad y eficacia en un entorno laboral tecnológico y aumentar la productividad y satisfacción laboral.

6. Conclusiones

En el marco de la transformación de los Recursos Humanos en G.V, se han identificado aspectos esenciales que requieren una atención estratégica y una acción decidida. Esta transformación abarca tres ejes principales: empresa, talento y personas y dos ejes transversales basados en los criterios ESG. Cada uno de estos ejes se divide en líneas de acción con objetivos específicos que apuntan a mejorar la gestión de recursos humanos en todos los niveles de la organización.

Los resultados más destacables de este enfoque estratégico incluyen la participación en el diagnóstico de todos los miembros de la organización a través del modelo de Indagación Appreciativa. El modelo IA no solo está presente dentro del plan estratégico de RRHH sino también de manera no premeditada se encuentra en la visión de la organización y en los valores de la organización, como es el caso del valor equipo. Por tanto, el modelo IA es un marco de actuación para crear un ambiente laboral que impulse a la organización a conseguir su misión.

Además, de la identificación de puestos clave para la atracción y retención del talento, la implementación de programas de capacitación adaptados a las necesidades y el fomento de la diversidad en los procesos de selección y promoción. Se destaca la importancia de la comunicación interna efectiva y transparente en todos los ámbitos de actuación, así como la implementación de sistemas de gestión de recursos humanos y análisis de datos para una toma de decisiones más fundamentada.

Este trabajo da un enfoque integral a la gestión de los recursos humanos, subrayando la importancia de las personas como centro para la transformación y conseguir una organización más comprometida, con mayor rendimiento y productividad en todas las áreas.

Sin embargo, es importante reconocer que todo trabajo tiene limitaciones. En este caso, las limitaciones pueden incluir la necesidad de recursos significativos para implementar plenamente las estrategias propuestas mediante el modelo de indagación apreciativa.

7. Bibliografía

Adams, M. y Cooperrider, D. (2004). *Diseño de preguntas apreciativas*. Recuperado de: http://www.comunicacionpositiva.eu/master/Descargar/coaching/master_nivel_3/herramientas_tercer_nivel/Disen%CC%83o%20de%20preguntas%20apreciativas.pdf

Andrews, K. (1977). *El concepto de estrategia de la empresa*. Pamplona, España: Eunsa

Antúnez, J. V. V. (2022). Thecontextsofuncertainty: VUCA environmentsor BANI environments?Towardsa social science episteme. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (29), 7-13.

Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *El cuadro de mando de recursos humanos: vinculando las personas, la estrategia, y el rendimiento de la empresa*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Blass, Eddie (2009). *Talent Management: Cases and Commentary*, Hampshire, Palgrave Macmillan.

Böhrt Pelaez, M. R. (2000). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras. *Revista ciencia y cultura*, (8), 123-131.

Caputo, G. (2021, 22 julio). *Las empresas sostenibles atraen a los mejores talentos*. DoGood People. <https://dogoodpeople.com/las-empresas-sostenibles-atraen-a-los-mejores-talentos/>

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc Graw Hill.

Cooperrider, D. y Whitney, D. (2005). *Appreciative Inquiry: A positive Revolution in Change*. California: Barret-Koehler Publishers, Inc.

De Silva, M., & Ryan, T. (2020). Environmental, social and governance (ESG) issues in human resource management (HRM): A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(7), 843-877.

Delery, J.E. y Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles? *Human Resource Management*

Journal, 27, 1– 21.

Drucker, P. (1983). *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.

Dolan, S., Schuler, R. S., & Cabrera, R. V. (1999). *La gestión de los recursos humanos* (pp. 55-115). Madrid: McGraw-Hill.

Dolan, S. L., Schuler, R. S., Jackson, S., & Valle Cabrera, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos*: McGraw-Hill.

Edvinsson, L. y Malone, M.S. *Capital Intelectual: descubriendo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1998

Elliott, M. (2003). Work and family role strain among university employees. *Journal of Family and Economic Issues*, 24(2), 157-181.

Fundación Factor Humá. (2011). *La indagación Apreciativa*. Barcelona: Factor Humá.

García-Carbonell, N., Martín-Alcázar, F. y Sánchez-Garey, G. (2015) Is double fit a sufficient condition for SHRM success? The missing link between intended and implemented HRM strategy. *International Journal of Organizational Analysis*, 23 (2), 264-284.

Garma, G.M (2016) *El papel estratégico del departamento de RRHH* (TFM). Universidad Pontificia Comillas ICADE- ICAI.

Glenn, L., Saretsky, K. y Stetson, N. (2014). The Long-Term Impact of Appreciative Inquiry at Colleges and Universities: How are colleges and universities around the world using Appreciative Inquiry? *International Journal of Appreciative Inquiry AI Practitioner*, May 2014, 16 (2), 4-8. Recuperado de: <https://aipractitioner.com/wp-content/uploads/2014/05/aipmay14-impact-of-ai-in-higher-ed-intro.pdf>

Giovanini, K. (2019, 20 diciembre). ¿ESG sustituirá a RSE? ExpokNews. <https://www.expoknews.com/esg-sustituira-a-rse/>

Gómez, A. S. (2022). *El proceso de implementación de la gestión de los recursos humanos: Actores y factores determinantes de su eficacia* [Tesis doctoral]. Universitat Jaume I.

Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B., Cardy, R.L., *Gestión de recursos humanos*: Prentice Hall, Madrid, 1997.

Grant, R. M. (2006). Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones. España: Thomson Cívitas.

Gratton, L. y Truss, C (2003). The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. *Academy of Management Executive*, 17(3), 74-86.

Guembe, C. (2021, 21 abril). *Los criterios ESG ganan peso en la retribución variable del alto directivo*. Willis Towers Watson. <https://www.willistowerswatson.com/es-ES/News/2021/06/los-criterios-esg-ganan-peso-en-la-retribucion-variable-del-alto-directivo>

Gündüz, S., & Akyüz, İ. (2019). ESG criteria and sustainable finance: A systematic review of the literature. *Sustainability*, 11(14), 3778

Hammond S.A (2013) The thin book of appreciative Inquiry. Thin Book Publishing.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic management: Competitiveness and globalization: concepts and cases*. Boston, MA: Cengage Learning.

Huamani, P. L. T. (2003). *Importancia del planeamiento estratégico para el desarrollo organizacional*. *Gestión en el tercer milenio*, 5(10), 105-110.

Huicab-García, Y., (2023). Gestión del talento humano en el entorno BANI. 593 *Digital Publisher CEIT*, 8(1-1), 155 -165

Khilji, S.E. y Wang, X. (2006). "Intended" and "implementd" HRM: The missing linchpin in strategic human resource management research. *The International Journal of Human Resource Management*, 17, 1171-1189.

López Cabrales, A., Real, J. C., & Valle Cabrera, R. (2007, April). The role of hrm practices and human capital on organizational learning capability, *22nd Workshop on SHRM (EIASM).Brussels*

Mes, H., & Peper, G. (2017). The five factors of a great employee experience.

Morris, S. S., Snell, S. A., & Wright, P. M. (2005). A resource-based view of international human resources: toward a framework of integrative and creative capabilities

Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tolos they need, and a culture they can celebrate*. John Wiley & Sons.

Muga Naredo, J. (2014). La indagación apreciativa: una metodología de Desarrollo Organizacional para el cambio en la empresa.

Muchnick, Eugenia (1999). *Taller de generación de consensos. Planificación estratégica para Centros de gestión*, Talca: Programa Gestión Agropecuaria. Fundación Chile, 27 p.

Nishi, L. y Wright, P. (2008). Variability within organizations: Implications for strategic human resource management. In D. Smith (Ed.), *The people make the place* (225-248). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Oh, J. (2021, 5 noviembre). What the new era of ESG means for corporate leaders. GrennBiz. <https://www.greenbiz.com/article/what-new-era-esg-means-corporateleaders>

Ostroff, C. y Bowen, D. (2016). Reflections on the 2014 decade award: Is there strength in the construct of HR system strength? *Academy of Management Review*, 41, 196-214.

Prieto, C. (2019). Aplicación de los criterios de ESG (Environmental, Social and Governance) a la renta variable cotizada. Repositorio Universidad Pontificia Comillas.

Renzulli JS. What Makes Giftedness? Reexamining a Definition. *Phi Delta Kappan*. 1978;60(3):180-261. Access: 2015 Mar 12. Available at: <http://pdk.sagepub.com/content/92/8/81.abstract>
» <http://pdk.sagepub.com/content/92/8/81.abstract>

Reyes Hernández, Javier. (2020). Transformar la cultura de las organizaciones: un desafío desde la indagación apreciativa generativa. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 363-370.

Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson

Schneider, B., Ehrhart, M., & Macey, W. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.

Silveira, S. (2017). Plan estratégico de recursos humanos de una empresa del sector retail (Memoria). Universidad ORT Uruguay, Facultad de Administración y Ciencias Sociales. Recuperado de <https://dspace.ort.edu.uy/handle/20.500.11968/4101>

Snell, S., Lepak, D., & Youndt, M. (1999). Managing the architecture of intellectual capital:

Implications for strategic human resource management. *Research in personnel and human resources management*, 4, 175-193.

Subirana, M. y Cooperrider, D. (2013). *Indagación Apreciativa, un enfoque innovador para la transformación personal y de las organizaciones*. Barcelona: Editorial Kairós

Talledo, J. M. C. (2023) Relevancia de la experiencia del empleado en el logro de los objetivos organizacionales. *Gestión en el Tercer Milenio*, 26(51), 287-302.

Valencia Rodríguez, M. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Entramado*, 1 (2),20-33.

Vargas Montealegre, A.R., Valdez Gutiérrez, C.E., Díaz Valenzuela, S., León Moreno, D.A., & Rojas Herrera, D.A. (2020). *Prácticas sostenibles de Gestión Humana. Un énfasis desde la Responsabilidad Social Interna*. Ibagué, Colombia: Ediciones Unibagué.

Varona, F. (2009). *La Intervención Apreciativa: Una manera nueva, provocadora y efectiva para construir las organizaciones en el siglo XXI*. Barranquilla: Ediciones Uninorte

Wheelen, T., Hunger, J. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson Educación

Woodrow, C. y Guest, D. (2014). When good HR gets bad results: exploring the challenge of HR implementation in the case of workplace bullying. *Human Resource Management Journal*, 24(1), 38-56.

Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28(3), 247.

Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701.

Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.