



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Maestría en Gestión y Dirección de Recursos Humanos**

***Transición de un modelo de gestión de recursos humanos  
centrado en relaciones laborales a un modelo centrado en las  
personas***

**Autor: Mateo Garin, Rodrigo Damian**

**Director/Mentor de Tesis: Mojoli Cuello, Hernán Ricardo**



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Administración y Negocios**

**Magister en Gestión y Dirección de Recursos Humanos**

"Transición de un modelo de gestión de recursos humanos centrado en relaciones laborales a un modelo centrado en las personas"

## **Resumen**

Es ampliamente reconocido que los trabajadores están adquiriendo una mayor valoración por parte de las empresas. En este contexto, el presente trabajo final de graduación se centra en el análisis de un modelo de gestión de recursos humanos implementado por la empresa Dervinsa. Para ello, se llevaron a cabo entrevistas tanto a distintos colaboradores que cumplen diversas funciones, miembros de la alta dirección y del departamento de Recursos Humanos. Se empleó una metodología cualitativa con el fin de explorar las habilidades gerenciales que más contribuyen a la creación de valor y al reconocimiento del personal. De este modo se buscó evaluar la importancia de dichas habilidades dentro del contexto estratégico de recursos humanos.

Los hallazgos de la investigación revelaron que la ejecución del modelo de gestión de recursos humanos actual puede potenciar los procesos internos. Además, se pudo comprobar que el respaldo de la alta dirección resulta fundamental para fomentar un cambio de mentalidad, mejorar la comunicación y promover el desarrollo de nuevos conocimientos entre los colaboradores. A partir de estos resultados, se proponen estrategias que pueden optimizar la implementación del modelo de gestión analizado, Aunque la investigación adoptó principalmente un enfoque cualitativo, no se descarta la posibilidad de trabajar con operaciones estadísticas de tipo probabilístico. De esta manera, se espera que los resultados de este estudio puedan ser reproducidos y validados mediante el análisis de otros casos similares.

**Palabras claves:** Gestión de recursos humanos; Habilidades, Gestión de cambio, propuesta de valor

## **Abstract**

It is widely recognized that employees are gaining greater appreciation from companies. In this context, this final graduation project focuses on the analysis of a human resources management model implemented by the company Dervinsa. For this purpose, interviews were conducted with various collaborators fulfilling different roles, members of senior management, and the Human Resources department. A qualitative methodology was employed to explore managerial skills that most contribute to value creation and employee recognition. Thus, the importance of these skills within the strategic context of human resources was evaluated.

The research findings revealed that the execution of the current human resources management model can enhance internal processes. Additionally, it was found that support from senior management is essential to foster a mindset change, improve communication, and promote the development of new knowledge among employees. Based on these results, strategies are proposed to optimize the implementation of the analyzed management model. Although the research primarily adopted a qualitative approach, the possibility of working with probabilistic statistical operations is not ruled out. In this way, it is expected that the results of this study can be replicated and validated through the analysis of other similar cases.

**Keywords:** Human resources management; Skills, Change management, Value proposition

## Índice

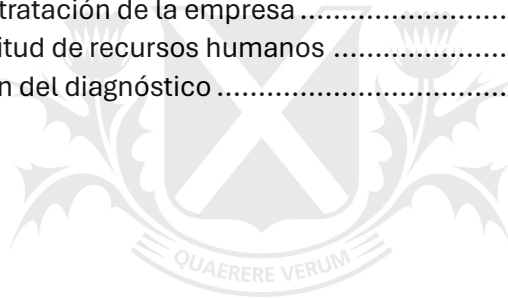
<b>1 introducción</b> .....	2
<b>1.1. Planteamiento del problema</b> .....	3
<b>1.2. Objetivo</b> .....	4
<b>1.2.1. Objetivo general</b> .....	4
<b>1.3. Justificación</b> .....	5
<b>2. El contexto</b> .....	6
<b>2.1. La empresa</b> .....	6
<b>2.2. El contexto interno</b> .....	9
<b>2.3. El contexto externo</b> .....	13
<b>2.4. Stakeholders del proyecto</b> .....	17
<b>3. Marco conceptual</b> .....	21
<b>3.1. Evolución de la gestión de recursos humanos</b> .....	21
<b>3.2. La gestión de Recursos Humanos</b> .....	24
<b>3.3. Cambios en la gestión de personas</b> .....	26
<b>4. Análisis diagnóstico</b> .....	27
<b>4.1. Análisis de las entrevistas</b> .....	28
<b>4.2. Estrategia de gestión de recursos humanos</b> .....	29
<b>5. Plan de Acción</b> .....	41
<b>5.1. Propuesta de valor</b> .....	41
<b>5.2. Plan de implementación</b> .....	46
<b>5.3. Factores claves de éxito</b> .....	47
<b>Conclusiones</b> .....	52
<b>Bibliografía</b> .....	54
<b>Anexo A. Entrevistas</b> .....	57

## Índice de Ilustración

Ilustración 1 composición accionaria Dervinsa .....	7
Ilustración 2 comercio Dervinsa. ....	8
Ilustración 3 Dimensionamiento estructural Dervinsa. ....	11
Ilustración 4 área de Recursos Humanos .....	13
Ilustración 5 análisis FODA .....	21
Ilustración 6 Competencias principales del profesional de RRHH .....	49
Ilustración 7 Competencias principales del profesional de RRHH en la era digital .....	49

## Índice de tablas

Tabla 1 Análisis PESTEL.....	15
Tabla 2 Análisis de stakeholders .....	19
Tabla 3 Análisis sociodemográfico .....	28
Tabla 4 Procesos de contratación de la empresa .....	30
Tabla 5 Proceso de solicitud de recursos humanos .....	32
Tabla 6 Matriz conclusión del diagnóstico .....	40



Universidad de  
**San Andrés**

## 1 introducción

La gestión de recursos humanos (RRHH) emergió como disciplina durante la Primera Revolución Industrial a fines del siglo XIX y principios del XX, dando lugar a la creación de nuevos departamentos centrados en las relaciones laborales. Inicialmente concebido para facilitar la selección de candidatos y garantizar la satisfacción organizacional, el modelo de gestión evolucionó con el tiempo para incorporar una comprensión más profunda del papel fundamental que desempeñan las personas en el éxito de las organizaciones.

A medida que las políticas de RRHH y la gestión del personal se han perfeccionado, las organizaciones han reconocido la necesidad de adaptarse a un entorno en constante cambio, valorando cada vez más a las personas como un diferenciador clave en la prestación de servicios de calidad. Esta evolución ha llevado a una transición hacia un enfoque más centrado en las personas, reconociendo su importancia no solo como recursos, sino como individuos con necesidades, aspiraciones y contribuciones únicas.

Hoy en día, las organizaciones están adoptando medidas estratégicas para gestionar su fuerza laboral de manera más efectiva, abordando desafíos tecnológicos y empoderando a sus empleados. La formación y el desarrollo del personal se han convertido en prioridades, no solo para impulsar el crecimiento organizacional, sino también para mejorar la satisfacción y el bienestar del personal.

En este contexto dinámico y cambiante, las estrategias de gestión del talento humano son cruciales para garantizar la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones. Sin embargo, muchas empresas aún enfrentan desafíos para alinear eficazmente sus estrategias de RRHH con los objetivos empresariales, lo que destaca la necesidad de un enfoque más estratégico y proactivo por parte de los departamentos de RRHH.

Este trabajo se centra en analizar los modelos de gestión de RRHH dentro de la empresa DERVINSA, que ha emprendido un ambicioso plan de transformación a cinco años. Transcurridos los primeros dos años y medio, surge la necesidad de rescatar los aprendizajes de esta primera etapa con el fin de revisar la planificación y proponer un plan de trabajo que acelere este proceso. El objetivo es identificar desviaciones respecto a lo planificado y realizar ajustes si fuese necesario. Además, se espera que los aprendizajes obtenidos en Derivados Vínicos puedan ser útiles para otras organizaciones que deseen impulsar procesos similares.

La estructura del trabajo se divide en tres capítulos: el primero aborda los fundamentos teóricos relacionados con la gestión de RRHH, el segundo describe la metodología utilizada para el estudio y el tercero analiza los datos obtenidos a través de entrevistas en la institución correspondiente. Se presentan además las conclusiones, limitaciones y sugerencias para futuras investigaciones.

### **1.1. Planteamiento del problema**

En el entorno organizacional actual, caracterizado por cambios constantes y una creciente competencia, es innegable la importancia de reflexionar sobre cómo las organizaciones gestionan sus recursos humanos para alcanzar ventajas competitivas sostenibles.

A pesar de que muchas instituciones, tanto estatales como privadas, tienden a enfocarse principalmente en las ganancias y beneficios financieros, es esencial reconocer que el logro de buenos resultados, como una mayor productividad, eficiencia y eficacia en los procesos de producción, está estrechamente ligado a la calificación y motivación del personal. De esta manera, la cualificación del personal se convierte en un requisito fundamental para mantener la competitividad en el mercado.



En este contexto dinámico y desafiante, los directivos deben ser capaces de desarrollar estrategias efectivas que respondan de manera adecuada a los desafíos del entorno empresarial y conduzcan al éxito de sus empresas. En este sentido, la gestión eficaz del personal emerge como un factor clave para alcanzar los objetivos organizacionales.

Surge entonces la siguiente pregunta de investigación: ¿El desarrollo del personal constituye un factor fundamental para el éxito y la excelencia de la organización estudiada? Además, ¿cuál es la percepción de los propios trabajadores respecto a este tema?

Para abordar estas interrogantes, se plantean las siguientes preguntas específicas:

¿El proceso que propone la empresa está basado en un plan que considera a sus colaboradores como un activo estratégico que contribuye a alcanzar sus metas organizacionales?

¿La formación y el desarrollo de los recursos humanos implementada por DVSA promueve el desarrollo de competencias necesarias para un desempeño óptimo en sus funciones laborales?

¿De qué modo se puede fomentar el desarrollo del personal?

¿En el plan llevado a cabo por Dervinsa se contempla el desarrollo personal y profesiones del personal?

## **1.2. Objetivo**

### **1.2.1. Objetivo general**

El objetivo general de este trabajo es realizar un análisis exhaustivo del modelo de gestión de recursos humanos implementado dentro de la empresa

DERVINSA, con el fin de evaluar su efectividad y eficiencia desde la perspectiva de los profesionales de recursos humanos. Se busca identificar áreas de mejora y proponer estrategias efectivas para optimizar y alinear el modelo existente con los objetivos empresariales de manera más efectiva.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

Evaluar el grado de realización del plan, del negocio, propuesto inicialmente por la empresa Dervinsa.

Evaluar la relación entre las estrategias del plan y los lineamientos generales de la empresa

Analizar la dimensión de la estructura del área de recursos humanos en relación con el cambio cultural propuesto por la empresa.

Proponer estrategias específicas que fomenten una mayor integración y colaboración entre los departamentos y a su vez permitan potenciar los objetivos propuesto por la empresa.

### **1.3. Justificación**

El presente estudio se fundamenta en la necesidad de realizar un análisis exhaustivo del modelo de gestión de recursos humanos implementado dentro de la empresa DERVINSA. Este análisis se orienta a evaluar la efectividad y eficiencia del modelo desde la perspectiva de los profesionales de recursos humanos. El propósito es identificar áreas de mejora y proponer estrategias efectivas que permitan optimizar y alinear el modelo existente con los objetivos empresariales de manera más efectiva.

Además, los resultados de la investigación también pueden arrojar luz sobre el impacto de las nuevas prácticas de gestión de recursos humanos en los profesionales del área, permitiendo una comprensión más profunda de los

desafíos que enfrenta este tipo de profesionales, tanto en su forma de actuar y en términos de cualificación.

## **2. El contexto**

### **2.1. La empresa**

La organización seleccionada para este estudio es Derivados Vínicos S.A (Dervinsa), una entidad líder en la industria química de base biológica con sede en Palmira, Mendoza, Argentina. Fundada en 1937, la empresa ha experimentado un crecimiento constante y significativo a lo largo de su historia. Dervinsa se ha destacado como un socio ambiental clave en la industria vitivinícola, consolidando su posición como un actor fundamental en el ecosistema del vino.

DERVINSa se ha posicionado como una entidad líder en la industria de base biológica a lo largo de sus casi 100 años de historia. Es reconocida por su papel pionero en la práctica del "upcycling" de biomasa residual vínica, convirtiéndola en una biorefinería innovadora que reutiliza y transforma los recursos biológicos renovables, como orujos y borras, descartados en el proceso de elaboración del vino.

La misión de Dervinsa va más allá de la simple producción de bioproductos; se centra en el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales para mejorar el desempeño ambiental y la sostenibilidad de la cadena de valor del vino argentino. Este enfoque ha consolidado a Dervinsa como un socio ambiental clave en la industria vitivinícola, contribuyendo activamente a la regeneración del ecosistema del vino y promoviendo prácticas comerciales responsables.

DERVinsa se caracteriza por su estructura de capital accionario, donde el 60% de la propiedad pertenece a inversores japoneses, representados por la empresa Itochu, y el 40% restante está en manos de accionistas chilenos bajo el nombre de Vínicas. Esta estructura accionaria diversificada ha proporcionado estabilidad financiera y recursos para la expansión y el desarrollo continuo de la empresa.

*Ilustración 1 composición accionaria Dervinsa*

### Composición accionaria DERVinsa



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a sus políticas, DVSA manifiesta un compromiso integral que abarca la protección de la salud y la seguridad de su personal, el suministro de productos que satisfacen los más altos estándares de calidad e inocuidad, el respeto al medio ambiente mediante acciones concretas orientadas a prevenir la contaminación y optimizar el uso sostenible de los recursos, y el cumplimiento riguroso de la ley, las normas y los principios éticos.

DERVinsa opera con un enfoque de diversificación productiva, ofreciendo una amplia gama de bioproductos que abarcan ácido tartárico, metatartárico, cremor tártaro, aceite de pepita de uva (crudo y refinado), alcoholes vínicos como grapa y aguardiente, lex destinado a la alimentación animal, así como compost, sustrato y abono orgánico. Con una producción anual que oscila entre 10.000 y

8.000 toneladas métricas, DERVINSa atiende tanto al mercado local como internacional, exportando el 69% de sus productos a diversos mercados globales.

La Figura 2 muestra los países y regiones donde la compañía comercializa sus productos.

*Ilustración 2 comercio Dervinsa.*



Fuente: Sitio web Dervinsa. (2023). <https://dervinsa.com.ar>

La empresa mantiene relaciones sólidas con una base de clientes locales, compuesta por 315 empresas, y se destaca por su participación significativa en el acopio de productos con un 85%. Sus bioproductos tienen aplicaciones en diversas industrias, incluyendo alimentos, nutrición animal y vegetal, bebidas, farmacéutica, medicina y salud, cosmética y cuidado personal, construcción, textil y química.

## 2.2. El contexto interno

Para el año 2012, la compañía se encontraba en una compleja situación económico / financiera, a pasos de caer en serios incumplimientos comerciales y pago a proveedores. Ese mismo año desembarcaba su CEO, con el propósito de ordenar y contrarrestar la mala situación que la empresa atravesaba. En aquel momento la compañía estaba concebida como un enclave local para proveer productos a empresas del grupo, quienes comercializaban los productos en el mundo, es decir, la compañía era proveedora de productos para negocios que se resolverían en Francia, España y Chile. En cuanto al mercado local, las ventas representaban entre un 20% y 30% de las ventas totales.

Luego de su llegada y de un periodo relativamente corto de tiempo, el CEO percibe que la compañía tras haber realizado un gran esfuerzo consigue alcanzar los objetivos propuestos, es decir; refinanciar la deuda con los accionistas, bloquear su deseo de retirar dividendos y redireccionar ese dinero hacia inversión tecnológica y sobre todo incrementar los precios de ventas de los productos a nivel local e internacional. Todas estas acciones se tradujeron en estabilidad para la compañía, donde el activo económico y financiero se había estabilizado sin haber realizado desvinculación alguna. Aun así, al caminar la planta y dialogar con las personas, el CEO percibía desinterés o indiferencia a estos logros. “No había registro emocional de los riesgos que habíamos superado”, comenta. La sensación de incomodidad percibida por el CEO, permitió entender que la compañía necesitaba algo que propiciara a la compañía una línea de cambio distinto.

En este momento surgen 5 (cinco) preguntas; ¿para qué cambiar?, ¿qué cambiar?, ¿cómo cambiar?, ¿con quién cambiar? y ¿cuándo cambiar?, lo que permite concluir que la empresa no tenía una visión integrada de sí misma. Motivo de esto, es que la compañía tenía un diseño y una identidad que respondía a intereses que eran contrarios a la calidad del desempeño de la empresa con su propia gente y con su ecosistema. La empresa permanece al

margen de la vida y de la historia mendocina, porque funcionaba como proveedora de insumos para empresas que resolvían el negocio en el exterior.

A partir de lo anterior, el CEO termina entendiendo que la compañía tenía que realizar un proceso de cambio cultural que contribuya a cambiar el desempeño de la empresa. Este proceso de cambio cultural debía ser liderado, en primera instancia, por Recursos Humanos, desde un lugar mucho más enfocado en el desarrollo de talentos y no tanto en procesos de administración de personas más tradicional.

Para el año 2018, Derivados Vínicos puso en marcha un plan a cinco años, con la intención de pasar de un modelo de recursos humanos centrado en las relaciones laborales, a un modelo más centrado en las personas. Hoy, habiendo transcurrido los primeros dos años y medio, es una buena oportunidad para rescatar los aprendizajes ocurridos en esta primera etapa con el objeto de revisar la planificación y corregir lo que fuera necesario para poder culminar el proceso de manera exitosa."

### **2.2.1 Dimensionamiento de la empresa**

La estructura organizacional de Dervinsa está definida por áreas funcionales y niveles jerárquicos, cada una encabezada por un nivel jerárquico específico. Los principales niveles jerárquicos dentro de la organización son:

- Alta Dirección: Presidente: Encargado de la dirección estratégica de la empresa y la toma de decisiones de alto nivel.
- CEO: Responsable de la gestión operativa y ejecución de la estrategia definida por la alta dirección.
- Directores y Gerentes de Alto Nivel: Encargados de liderar áreas estratégicas de la empresa, como producción, ventas, finanzas, recursos humanos, entre otras.

- Mandos Intermedios: Jefes de Departamento: Responsables de la gestión operativa y coordinación de equipos en áreas específicas de la empresa, reportando directamente a la alta dirección.
- Supervisores: Encargados de supervisar el trabajo de equipos en áreas específicas, asegurando el cumplimiento de los objetivos y la calidad del trabajo realizado.
- Analistas y/o Operadores: Empleados de Base: Personal que realiza tareas operativas y de apoyo en diferentes áreas de la organización, bajo la supervisión de jefes de departamento y supervisores.

Ilustración 3 Dimensionamiento estructural Dervinsa.



Fuente: Elaboración propia.

En términos de dimensionamiento, al área de Recursos Humanos en Dervinsa, está compuesta por un equipo de 4 profesionales altamente calificados, esta área se enfoca en diferentes ejes de trabajo para garantizar el bienestar y el desarrollo integral del personal, así como el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa. A continuación, se describen los principales ejes de trabajo del área de Recursos Humanos:



**Planificación de Personal:** Esta función implica la identificación de las necesidades de personal de la empresa en términos de cantidad y calidad de recursos humanos. El equipo de Recursos Humanos colabora estrechamente con los líderes de cada área para determinar las habilidades y competencias requeridas, así como para planificar la contratación, promoción y reasignación de personal de acuerdo con los objetivos estratégicos de la organización.

**Administración de Personal:** Se encarga de gestionar todas las actividades relacionadas con la administración de personal, incluyendo la gestión de nóminas, control de asistencia, gestión de contratos laborales, y mantenimiento de registros de empleados. Este eje de trabajo garantiza el cumplimiento de las obligaciones legales y laborales, así como el bienestar y la satisfacción del personal.

**Compensación y Beneficios:** El equipo de Recursos Humanos se encarga de diseñar y administrar los programas de compensación y beneficios para los empleados, incluyendo salarios, bonificaciones, prestaciones sociales, y programas de incentivos. Este eje de trabajo tiene como objetivo garantizar la equidad salarial, motivar a los empleados y promover su compromiso con la empresa.

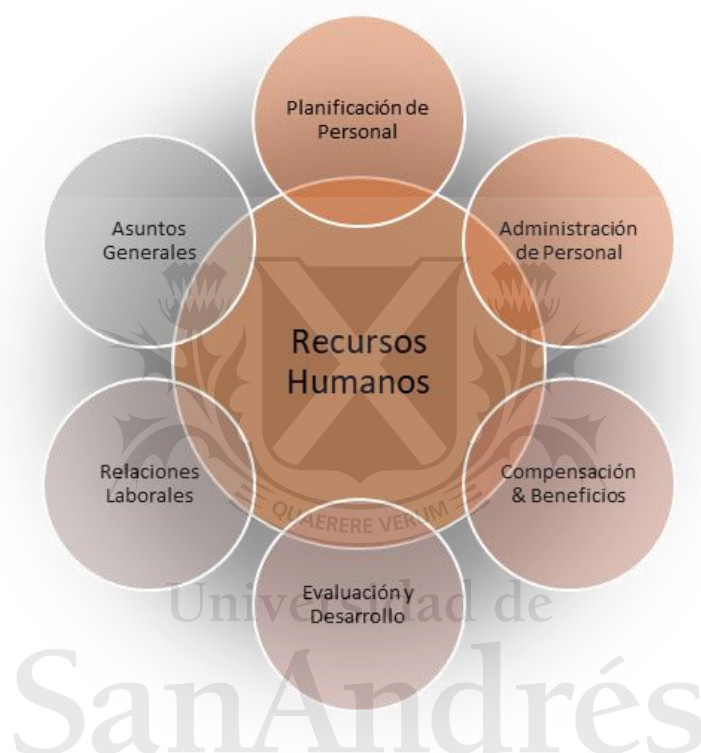
**Evaluación y Desarrollo:** Implica el diseño e implementación de programas de evaluación del desempeño, desarrollo profesional y capacitación para los empleados. El área de Recursos Humanos se encarga de identificar las necesidades de formación y desarrollo del personal, así como de proporcionarles las herramientas y recursos necesarios para su crecimiento profesional.

**Relaciones Laborales:** Este eje de trabajo se centra en la gestión de las relaciones laborales entre la empresa y sus empleados, así como con los sindicatos y otras organizaciones laborales. El equipo de Recursos Humanos se encarga de promover un clima laboral positivo, resolver conflictos laborales y garantizar el cumplimiento de los derechos laborales.

**Asuntos Generales:** Este eje de trabajo abarca diversas actividades administrativas y logísticas relacionadas con la gestión de recursos humanos, como la gestión de instalaciones, la organización de eventos internos, la gestión de viajes y la coordinación de servicios generales para los empleados.

En resumen, el área de Recursos Humanos en Dervinsa desempeña un papel integral en la gestión del talento humano y el desarrollo organizacional, abordando diferentes ejes de trabajo para garantizar el bienestar y el éxito tanto del personal como de la empresa en su conjunto.

*Ilustración 4 área de Recursos Humanos*



Fuente: Elaboración propia.

### **2.3. El contexto externo**

La industria química desempeña un papel fundamental en la economía global, especialmente en sectores como la salud y la alimentación, donde la innovación y el desarrollo de nuevos productos son cruciales. Según Mijangos (2020), la competencia en la industria química se ha intensificado debido al aumento de los costos de Investigación y Desarrollo (I+D), lo que ha llevado a grandes

laboratorios multinacionales a destinar una parte significativa de sus ingresos a actividades de I+D.

En el contexto de la vitivinicultura argentina, la industria química juega un papel esencial en la producción y el procesamiento de productos vitivinícolas. Los productos químicos intermedios y los extractos de plantas son utilizados en la elaboración de ingredientes activos, como los aditivos para vinos y los productos de limpieza y desinfección utilizados en las bodegas y viñedos.

La competencia entre grandes laboratorios multinacionales en la industria química ha llevado a una estrategia de precios por parte del líder del mercado, lo que ha impactado en los costos de producción para las empresas vitivinícolas argentinas. Las inversiones en I+D y marketing por parte de estas empresas químicas también han afectado la competitividad y los márgenes de beneficio en la industria del vino (Arecco, 2020).

Además, las operaciones de fusiones y adquisiciones en la industria química han tenido un impacto en la dinámica de la industria vitivinícola argentina. Las grandes empresas químicas buscan aumentar su rentabilidad y poder de inversión en I+D mediante la adquisición de empresas más pequeñas, incluidas aquellas relacionadas con la biotecnología, lo que puede influir en la oferta de productos químicos utilizados en la vitivinicultura argentina.

#### Vínculo con el Mercado Laboral en Argentina

La intensificación de la competencia global y las estrategias de crecimiento adoptadas por las grandes empresas químicas también tienen implicaciones significativas en el mercado laboral argentino. El aumento de las inversiones en I+D y marketing impulsa la demanda de profesionales altamente capacitados en áreas como la investigación científica, la ingeniería química y el marketing especializado en la industria química.

Las operaciones de fusiones y adquisiciones pueden generar cambios en la estructura organizativa de las empresas químicas, lo que a su vez puede afectar la fuerza laboral, con posibles reestructuraciones y reubicaciones de empleados. Además, la influencia de las grandes empresas químicas en la dinámica de la industria vitivinícola argentina puede tener repercusiones en los empleos relacionados con la producción y el procesamiento de productos vitivinícolas.

El mercado laboral argentino se ve desafiado a adaptarse a las demandas cambiantes de la industria química y la vitivinicultura, lo que requiere una fuerza laboral flexible y altamente capacitada para mantener la competitividad en este entorno dinámico y globalizado.

En este contexto, es crucial comprender cómo factores externos pueden afectar el funcionamiento y la capacidad de las empresas, como DERVINSA, para alcanzar sus objetivos empresariales. Por ello, se utilizará la herramienta PESTEL, que permite examinar y evaluar los factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ambientales y legales que impactan en la industria química y vitivinícola. Este análisis proporcionará información valiosa sobre el contexto externo en el que opera DERVINSA, ayudando a identificar oportunidades y amenazas, así como a formular estrategias efectivas para enfrentar los desafíos del mercado.

A continuación, se presentará un análisis detallado de cada uno de estos factores, destacando su relevancia para DERVINSA y su influencia en la toma de decisiones estratégicas de la empresa. Este análisis servirá como base para el diagnóstico de la situación actual de la empresa y la formulación de recomendaciones para su mejora y crecimiento continuo.

*Tabla 1 Análisis PESTEL*

<b>Políticos</b>	<b>Económicos</b>	<b>Socio-Cultural:</b>
------------------	-------------------	------------------------

<p><u>Regulaciones gubernamentales:</u> El gobierno implementa regulaciones que afectan a la industria química y vitivinícola, como normativas ambientales, regulaciones comerciales y políticas fiscales.</p> <p><u>Política internacional:</u> Las relaciones diplomáticas y comerciales con otros países pueden influir en la importación y exportación de productos químicos y vinos, impactando en la competitividad de la industria.</p>	<p><u>Ciclos económicos:</u> Fluctuaciones económicas como recesiones o periodos de crecimiento afectan la demanda de productos químicos y vinos.</p> <p><u>Tipo de cambio:</u> Las fluctuaciones en los tipos de cambio pueden influir en los costos de producción y exportación de productos químicos y vinos, así como en la competitividad en los mercados internacionales.</p>	<p><u>Cambio en los estilos de vida:</u> Cambios en los estilos de vida de los consumidores pueden afectar la demanda de productos químicos y vinos, impulsando la innovación y el desarrollo de nuevos productos.</p> <p><u>Cultura del consumo:</u> Las preferencias de los consumidores en cuanto a calidad, sostenibilidad y origen de los productos químicos y vinos pueden influir en las estrategias de marketing y posicionamiento de las empresas.</p>
<p><b>Tecnológicos</b></p>	<p><b>Ambientales</b></p>	<p><b>Legales</b></p>
<p><u>Innovación tecnológica:</u> Avances tecnológicos en áreas como la biotecnología y la producción de productos químicos pueden impulsar la competitividad y el desarrollo de nuevos productos en la industria.</p> <p><u>Automatización:</u> La adopción de tecnologías de automatización en la producción y procesamiento de productos químicos puede mejorar la eficiencia y reducir costos.</p>	<p><u>Sostenibilidad:</u> La preocupación por el medio ambiente y la sostenibilidad impulsa la demanda de productos químicos producidos de manera sostenible y respetuosa con el medio ambiente, lo que afecta las estrategias de producción de las empresas.</p> <p><u>Cambio climático:</u> El cambio climático puede afectar la producción de uvas, así como la disponibilidad de recursos naturales utilizados en la industria química, como el agua.</p>	<p><u>Normativas ambientales:</u> Regulaciones relacionadas con la protección del medio ambiente y el uso de productos químicos en la vitivinicultura pueden influir en las prácticas de producción y procesamiento.</p>

Fuente: Elaboración propia.

## 2.4. Stakeholders del proyecto

El presente capítulo tiene como objetivo identificar y analizar a los stakeholders involucrados en el proyecto de mejora de las prácticas de gestión de recursos humanos en la empresa DERVINSA. La identificación de estos stakeholders es fundamental para comprender las diversas perspectivas e intereses relacionados con la implementación del nuevo modelo de gestión y asegurar su éxito a través de una gestión efectiva de las relaciones con estos grupos de interés.

El proyecto busca mejorar las prácticas de gestión de recursos humanos con el fin de beneficiar la integración, satisfacción y productividad del personal de DERVINSA en el entorno laboral. Sin embargo, el alcance del proyecto va más allá del personal directos de la empresa e incluye a varios grupos de interés que se ven afectados por las prácticas laborales y la sostenibilidad ambiental de DERVINSA.

Entre los principales stakeholders identificados se encuentran:

- 1- Colaboradores de DERVINSA: Los colaboradores son uno de los grupos de interés más importantes, ya que el proyecto busca mejorar las prácticas de gestión de recursos humanos para beneficiar su integración, satisfacción y productividad en el entorno laboral. Esto incluye tanto a los trabajadores jornalizados (operarios) como a los mensualizados (administrativos).
- 2- Gerentes y líderes de DERVINSA: Este grupo incluye a los gerentes de diferentes departamentos y líderes de equipo que colaborarán en la implementación y seguimiento del nuevo modelo de gestión de recursos humanos. Su participación es esencial para garantizar la eficiencia y el compromiso de la fuerza laboral.

- 3- Comunidad local y regional: DERVINSA no solo impacta en sus empleados directos, sino también en la comunidad local y regional a través de la generación de empleos indirectos y sus acciones en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas. La percepción y el apoyo de esta comunidad son importantes para el éxito y la reputación de la empresa.
- 4- Proveedores y socios comerciales: Los proveedores y socios comerciales de DERVINSA también tienen un interés en el proyecto, ya que las mejoras en las prácticas de gestión de recursos humanos pueden influir en la relación laboral y comercial con la empresa.
- 5- Instituciones reguladoras: Las instituciones reguladoras y los organismos gubernamentales interesados en las prácticas laborales y la sostenibilidad ambiental pueden ser considerados stakeholders, ya que el proyecto puede implicar cambios en la forma en que DERVINSA opera y cumple con las regulaciones.
- 6- Consultores externos: Expertos en recursos humanos y consultores externos que podrían ser contratados para asesorar en la implementación del nuevo modelo de gestión también son stakeholders clave en este proyecto.
- 7- Clientes y consumidores: Aunque no se mencionan explícitamente en el texto proporcionado, los clientes y consumidores de los productos de DERVINSA también podrían considerarse stakeholders indirectos, ya que el proyecto podría tener un impacto en la calidad de los productos y servicios ofrecidos por la empresa.
- 8- Áreas de Recursos Humanos de empresas de similares características: Los profesionales de Recursos Humanos de otras empresas en la misma industria o sector podrían considerarse stakeholders, ya que este proyecto podría ser de interés para ellos en términos de aprendizaje compartido y mejores prácticas. Su participación y colaboración podrían enriquecer el proceso de implementación del nuevo modelo de gestión de

recursos humanos, así como generar potenciales oportunidades de colaboración y sinergias entre empresas similares.

- 9- Accionistas: Los accionistas de DERVINSA están interesados en el éxito y la rentabilidad de la empresa. Las mejoras en la gestión de recursos humanos pueden aumentar la productividad y la satisfacción del personal, lo cual podría traducirse en un mejor rendimiento financiero y un mayor valor para los accionistas.

El éxito de cualquier proyecto empresarial depende en gran medida de la gestión efectiva de las relaciones con sus stakeholders, aquellos grupos o individuos que tienen un interés o son afectados por las acciones y resultados de la empresa. En el caso del proyecto de mejora de las prácticas de gestión de recursos humanos en DERVINSA, es crucial identificar y comprender a los principales stakeholders involucrados. Estos stakeholders desempeñan roles fundamentales en el proceso de implementación y éxito del nuevo modelo de gestión, ya sea a través de su participación directa, su influencia en el entorno empresarial o su relación con la empresa. A continuación, se detallan los principales stakeholders del proyecto y su relevancia en la mejora de las prácticas de gestión de recursos humanos en DERVINSA.

*Tabla 2 Análisis de stakeholders*

Stakeholders	Descripción
1. Colaboradores de DERVINSA	Mejorar prácticas de gestión para integración, satisfacción y productividad.
2. Gerentes y líderes de DERVINSA	Colaborar en la implementación y seguimiento del nuevo modelo de gestión de recursos humanos.
3. Comunidad local y regional	Impacto en empleos indirectos y acciones en línea con los ODS (Objetivos de desarrollo sostenible) de Naciones Unidas.
4. Proveedores y socios comerciales	Interés en mejoras de gestión de recursos humanos y relación laboral y comercial.
5. Instituciones reguladoras	Interés en cambios operativos y cumplimiento de regulaciones.



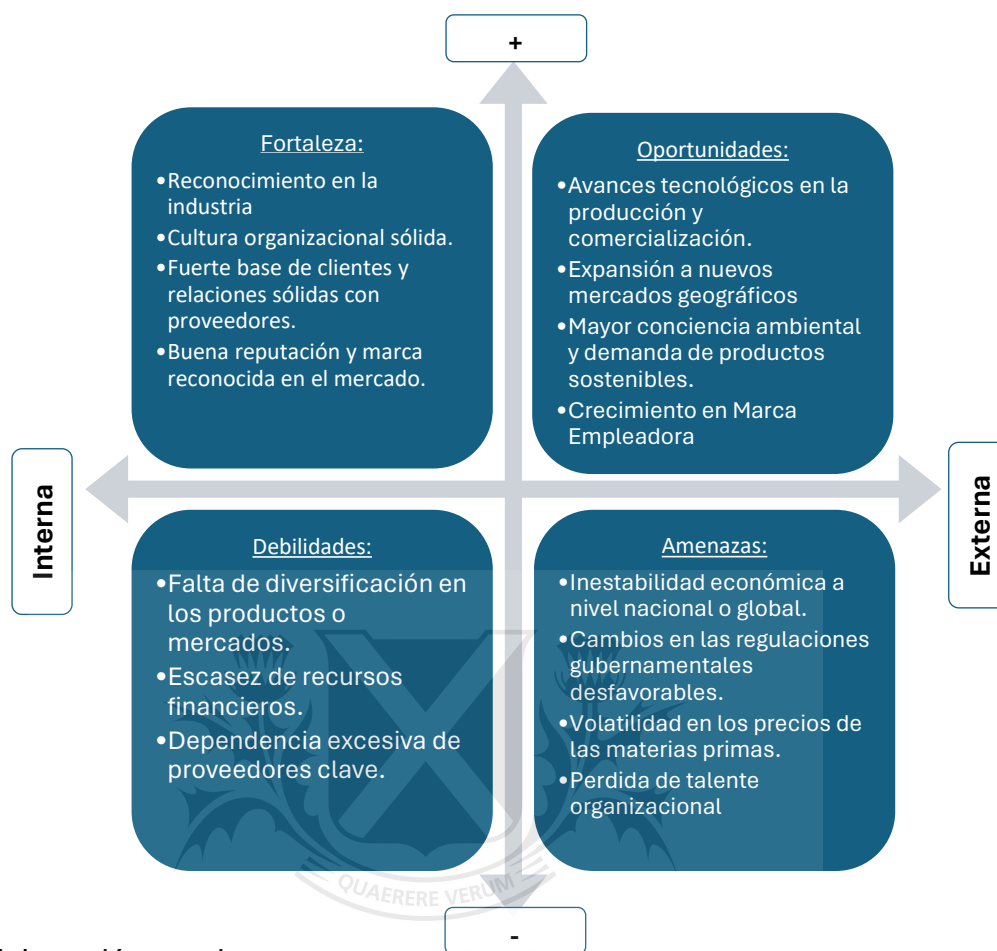
6. Consultores externos	Asesoramiento en implementación del nuevo modelo de gestión.
7. Clientes y consumidores	Posible impacto en calidad de productos y servicios ofrecidos por la empresa.
8. Áreas de RRHH de empresas similares	Interés en aprendizaje compartido y mejores prácticas.
9. Accionistas	interés en mayor rendimiento financiero y un mayor valor para los accionistas.

Fuente: Elaboración propia.

Con el objetivo de proporcionar una visión integral de DERVINSA y su entorno operativo, se emplea la matriz de análisis FODA. Esta herramienta, permite identificar y analizar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta la empresa en su contexto interno y externo.

A través del Análisis FODA, se obtiene una perspectiva detallada de los factores internos que contribuyen al éxito de DERVINSA, como su cultura organizacional, su liderazgo empresarial y su capacidad tecnológica, así como los aspectos externos que representan desafíos u oportunidades, como la competencia del mercado, los cambios regulatorios y una mayor conciencia ambiental.

Esta herramienta proporciona una base sólida para la formulación de estrategias empresariales, al permitir una evaluación sistemática de los factores clave que influyen en el desempeño y la dirección futura de DERVINSA. A continuación, se presenta un análisis detallado de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas identificadas a través del Análisis FODA, con el fin de ofrecer una comprensión más profunda de la posición competitiva y las perspectivas de crecimiento de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

Universidad de  
San Andrés

### 3. Marco conceptual

#### 3.1. Evolución de la gestión de recursos humanos

La gestión de recursos humanos es un concepto reciente, de hecho, en las últimas décadas se ha empezado a hablar de gestión de personas, con el objetivo de maximizar la importancia de los profesionales en el entorno organizacional (Ribes, et al. 2018). Los aspectos técnicos de los salarios del personal, las evaluaciones, la capacitación y la compensación fueron los únicos aspectos que interesaron al comienzo de este método tradicional de gestión de personas en las empresas, que lo convirtió en responsabilidad exclusiva del personal de esas organizaciones.

Los recursos humanos se caracterizan por como los esfuerzos, conocimientos, habilidades y comportamientos dedicados que las personas aportan a un lugar de trabajo como bolsa de trabajo para desempeñar sus funciones de acuerdo con un propósito que le corresponde y que depende de su puesto.

Además, Arenas, (2019) define la gestión de recursos humanos como procedimientos para controlar la relación entre los trabajadores y las empresas para las que trabajan. Según el autor, en los "Oficiales de Bienestar Social", que eran empleados con la responsabilidad de velar por que mejoraran las condiciones de vida y de trabajo, así como de brindar asistencia a los empleados enfermos o ancianos y necesitados, es donde surge el concepto de "Función Personal" por primera vez.

Por ello, se puede decir que data del siglo XIX y está muy relacionado con garantizar que los trabajadores tengan unas condiciones laborales y personales cómodas. La función de los asistentes sociales se parecía mucho a la de un "colchón social", capaz de absorber los conflictos importantes entre el empleador y sus empleados. Desde una postura crítica, su papel también puede verse como un esfuerzo por garantizar y mantener salarios bajos a cambio de algunos beneficios sociales, así como limitar la influencia sindical dentro de la empresa. (Anzola, 2018).

Aunque el departamento de personal apareció por primera vez en las empresas en el siglo XIX, no es hasta el siglo XX cuando realmente comienza a adquirir su funcionalidad e importancia actuales. Según Álvarez (2021), se cree que el Departamento de Administración de Personal en las Organizaciones apareció por primera vez a principios del siglo XX. Entonces, la Administración de Personal surge en un escenario donde el paradigma imperante en las organizaciones promovía la necesidad de controlar la fuerza laboral y donde se asumía que los recursos humanos eran un componente fundamental de la competitividad de una organización.

En el escenario organizacional que abarcó los primeros 40 años del siglo XX, existió una Administración de Personal que se ocupaba principalmente de cuestiones administrativas, como la contratación y el pago de empleados, pero

que, después de la Segunda Guerra Mundial, amplió su enfoque en el ámbito de intervención para otras actividades, tales como instrucción fundamental, implicación u orientación de la dirección de la empresa en las negociaciones y negociaciones colectivas.

Cabe señalar que, durante este tiempo, los responsables de la administración de personal se preocupaban principalmente por cumplir con las reglas y solo resolver problemas prácticos inmediatos. El inicio de la Gestión de Recursos Humanos en la etapa de Taylor estableció el cuidado de las personas, pero estaba relacionado con el formato mecanicista y racional del trabajo, que daba bases para fases posteriores, que naturalmente surgieron en respuesta a las necesidades de mejora.

Surgió así la fase de las relaciones humanas, que, en términos más específicos, Trujillo et al. (2018) justifican el inicio de esta fase comentando que el movimiento de relaciones humanas fue en gran medida una reacción contra los aspectos inhumanos de la gestión científica llevados al extremo. Por otro lado, los estudiosos de la fase intermedia anticiparon los factores humanos, demostrando la preocupación y, al mismo tiempo, se basaron en principios científicos (Cardozo, 2021).

Estos estudios intermedios están marcados principalmente por Mary Parker Follett, con principios psicológicos y Chester Barnard, con principios sociológicos y se observó que tanto Follett como Barnard percibieron la necesidad de la interactividad de los individuos y los resultados que podrían proporcionar a través del intercambio de experiencias y aprendizajes en conjunto.

De esta manera, estos estudios contribuyeron al inicio de la fase de las relaciones humanas, una vez que los académicos comenzaron a defender y demostrar preocupación por la posición del hombre social y psicológico. El hombre mismo tomó una prominencia considerable en los estudios y ya no era visto como un proceso más a adaptar a la organización, sino como el proceso principal.

### 3.2. La gestión de Recursos Humanos

El capital humano es el componente clave que le da a una organización una ventaja competitiva, y la gestión estratégica de recursos humanos se utiliza para gestionar de manera efectiva y eficiente las habilidades, capacidades y conocimientos del personal para tener un impacto significativo en el logro de los objetivos estratégicos de una organización.

A la luz de estos elementos, Claro et al. (2018) se refiere al marco de recursos humanos que una empresa implementa para alcanzar los objetivos organizacionales como "prácticas estratégicas de gestión de recursos humanos.

De esta manera, las políticas y prácticas a analizar y describir de acuerdo a cada fase de la Gestión de Recursos Humanos, relacionados con teorías generales de administración en su evolución histórica, que según Álvarez (2021) se conceptualizan como:

- Análisis y diseño de puestos: El análisis es el proceso sistemático de recopilación de datos y evaluación de la naturaleza de este mientras que el diseño se basa en el análisis para delinear la posición de hecho;
- Reclutamiento y selección: el primero se define por el proceso de identificación y atracción de un grupo de candidatos. El segundo es elegir al candidato más adecuado para realizar una determinada función en la organización;
- Capacitación y desarrollo: el primero es un proceso sistemático para promover la adquisición de habilidades, reglas y conceptos en busca de mejoras para cumplir con los requisitos de roles funcionales. El segundo es un proceso a largo plazo para mejorar las capacidades del personal;
- Evaluación del desempeño: es el proceso que permite evaluar y medir el grado de cumplimiento de los requisitos laborales del empleado;
- Remuneración: incluye retorno financiero y servicios y beneficios tangibles que los empleados reciben como parte del pago en una relación laboral;

- Plan de carrera: es el listado de experiencias y actividades asociadas al trabajo de una persona determinada durante el período de su vida.

Los procedimientos estratégicos de gestión de recursos humanos desde el punto de vista de la aplicación conectan la actividad organizacional y las necesidades comerciales. Además, según Rodríguez y Gutiérrez, (2020), la gestión estratégica de recursos humanos cuando se implementa dentro de una organización le dará a la empresa una ventaja competitiva e inmejorable. Más que los recursos externos, las prácticas estratégicas de gestión de recursos humanos son un factor interno que influye en el desempeño. El recurso humano se considera un recurso crucial en este contexto, que debe utilizarse junto con otros recursos para impulsar el desempeño del negocio.

Las prácticas estratégicas de gestión de recursos humanos deben verse como un plan implementado para mejorar, motivar y reducir la rotación de empleados con el fin de garantizar la eficacia y el éxito de la empresa y sus empleados. Esta comprensión demostró que las técnicas eficaces de gestión de recursos humanos estaban asociadas con resultados organizacionales favorables.

La distinción crucial que conecta las prácticas estratégicas dentro de los sistemas de gestión de recursos humanos es la adopción e integración de decisiones estratégicas. Investigaciones anteriores sobre la relación entre las prácticas estratégicas de gestión de recursos humanos se han centrado en la motivación del personal y cómo afecta el logro de la estrategia organizacional. Puede construirse, coordinando la estrategia organizacional con las prácticas estratégicas de gestión de recursos humanos. Además, el estudio demostró que estos son activos organizacionales importantes que son difíciles de duplicar o reemplazar porque son activos raros, únicos y valiosos para que la organización mejore su ventaja competitiva sostenible (Briones et al. 2019).

Como las propuestas de valor de los profesionales de RRHH incluyen conceptos, programas e iniciativas que son ventajosos para el negocio, las competencias de RRHH ayudan a las organizaciones a competir. Cuenca (2018) señala que ha habido un cambio en la capacidad de los profesionales para motivar a las

personas a través de incentivos financieros, a diferencia de hoy, cuando están más involucrados en asociaciones estratégicas.

Para decirlo con mayor precisión, esto indica que las habilidades de los profesionales de RR.HH. han pasado de simplemente analizar a los empleados a intentar mejorar el desempeño y la motivación, así como el desarrollo del personal, con un mayor énfasis en el asesoramiento del personal. Participan tanto la alta dirección como los directivos directos. Para integrar el trabajo de RR.HH. en cuestiones comerciales importantes y así aumentar la eficacia general de la organización, los profesionales de RR.HH. deben poseer ciertas competencias.

### **3.3. Cambios en la gestión de personas**

Las presiones derivadas de este nuevo entorno provocaron la necesidad de revisar algunos aspectos de la organización, como el diseño de producción y la necesidad de flexibilizar e innovar los procesos. Este nuevo contexto obligó a las empresas a implementar también cambios esenciales en sus estándares de gestión, con el objetivo de sostener sus estrategias operativas, y así incrementar sus resultados económicos y financieros y buscando garantizar su supervivencia y longevidad en el mercado. Estos nuevos estándares también provocaron cambios en la cultura, en la calificación de los recursos humanos, en el diseño y flujo de procesos y en la estructura organizacional. Cuando las pautas, procesos y comportamientos resultan inadecuados en este entorno competitivo y las estrategias y acciones desarrolladas no logran traer resultados significativos a la organización, el cambio se vuelve fundamental para la supervivencia y el crecimiento de la empresa.

La nueva realidad del entorno empresarial exigió instantáneamente un aumento de la competitividad y, ante ello, se vieron obligadas a implementar cambios esenciales en su arquitectura organizacional, a través del desarrollo de ventajas competitivas capaces de adaptar y sostener sus estrategias comerciales con miras a mejorar los resultados económicos y financieros, la supervivencia y la

longevidad en el mercado. En estos términos, ahora se requieren cambios en la calificación de los recursos humanos, la cultura, la estructura y los procesos

#### **4. Análisis diagnóstico**

Después de elaborar el marco relacionado con los objetivos de este trabajo, es necesario realizar un correcto análisis documental de los datos secundarios, así como de las entrevistas, a partir de un tratamiento metodológico de los documentos, tendencias actuales, con el fin de analizar los modelos de gestión de los recursos humanos existentes dentro de la empresa, desde la perspectiva de los profesionales de recursos humanos que trabajan en la misma.

La naturaleza bajo revisión se obtiene a partir de datos primarios y se preparan de manera que los resultados obtenidos durante el período de revisión estén actualizados. Después de un extenso análisis preliminar, la investigación se determina por la dirección de los datos y se extiende a un análisis crítico de los documentos, durante el cual se confirma la confiabilidad y el valor de la información en dos etapas: crítica interna y externa de la información recopilada.

A esto último le sigue el análisis de datos y de las entrevistas, seguido de la presentación de las conclusiones. En el caso de las entrevistas, método y herramienta escrita y de planificación más utilizado en el proceso de investigación de campo, se los tiene para obtener una comprensión específica a través de la relación entre los actores sociales y los fenómenos, creencias, actitudes, valores y motivaciones.

Por lo tanto, será de carácter cualitativo, ya que se extraen sus conclusiones en períodos de tiempo y lugares específicos y se ocupa de la profundidad e intensidad de la misma en lugar de la generalización (Acurio et al. 2020), en el que el enfoque se potenciará la descripción, inducción, teoría, fundamentado y el estudio de las percepciones personales con el fin de observar, comprender y analizar las cuestiones planteadas.



Al crear un informe de investigación en las etapas posteriores, se tendrán en cuenta las conclusiones del estudio, sus limitaciones y las posibles direcciones de investigación futuras que pueden abordarse para avanzar aún más en el conocimiento sobre el tema sugerido.

#### 4.1. Análisis de las entrevistas

En cuanto al análisis sociodemográfico se extrajeron los siguientes resultados:

Tabla 3 Análisis sociodemográfico

<i>Variable</i>	<i>Categorías</i>	<i>Porcentaje</i>
<i>Género</i>	<i>Femenino</i>	17%
	<i>Masculino</i>	83%
	<b>Total</b>	<b>100%</b>
<i>Edad</i>	<i>18 - 29 años</i>	30%
	<i>30 a 39 años</i>	50%
	<i>más de 40 años</i>	20%
	<b>Total</b>	<b>100%</b>
<i>Estudios</i>	<i>Licenciatura</i>	35%
	<i>Pos grado</i>	25%
	<i>Otros</i>	40%
	<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al género la mayoría son hombres entre 30 a 39 años con una proporción menor del género femenino en una franja de edad entre 25 a 35 años. A su vez los operarios poseen estudios secundarios y técnicos y los jefes de área licenciatura y uno con post grado.

La mayoría de los participantes tienen un rol de gestión de equipos y dos indican que tienen un rol de gestión. Uno de ellos ocupa un puesto ejecutivo dentro de la empresa y de los seis colaboradores, tres llevan dos años en su puesto actual y uno hace 15 años en su puesto actual. La experiencia laboral profesional fue el valor más alto: la mayoría de ellos informaron siete años de experiencia y un encuestado informó 18 años de experiencia.

#### **4.2. Estrategia de gestión de recursos humanos**

Se formularon preguntas en torno a las estrategias de gestión de la fuerza laboral, prácticas de recursos humanos, la automatización de procesos y datos afectarán el futuro y las estrategias de gestión de la fuerza laboral.

Después de analizar estas preguntas, quedó claro que los entrevistados creían que estos procesos tienen un impacto positivo en la gestión y la estrategia de personas, especialmente en la eficiencia y el cambio organizacional. Sin embargo, creen que la automatización crea la necesidad de optimizar el tiempo, adaptar estrategias y mejorar la eficiencia de las tareas diarias.

Al considerar los comentarios de los entrevistados, se puede determinar si las herramientas de automatización afectarán la eficiencia y la mejora de sus empleados y su organización. Las organizaciones pueden responder más rápido a los desafíos y volverse más atractivas, contribuyendo a la competitividad, la creación de valor y el papel estratégico de la gestión de recursos humanos.

Finalmente, la pregunta de cuáles son las habilidades más importantes que se necesitarán en el mercado laboral en los próximos 10 años se centra en las habilidades para la resolución de problemas, las habilidades sociales y de comunicación, y las habilidades técnicas. Por lo tanto, siempre se necesitan más especialistas con buenas calificaciones y habilidades técnicas. Se puede contratarlos, pero no se puede enseñarles habilidades inusuales como las técnicas.

- Prácticas en recursos humanos en la empresa

En esta sección, a partir de una investigación aplicada a través de entrevistas, se formularon preguntas sobre la percepción de la empresa sobre sus prácticas de recursos humanos y preguntas relacionadas con los procesos de adquisición, contratación, compensación, desarrollo, soporte y supervisión, y una conceptualización del potencial para determinar las causas de la rotación de empleados.

La siguiente tabla muestra los resultados del proceso de contratación de la empresa.

Tabla 4 Procesos de contratación de la empresa

Proceso de contratación de recursos humanos	
Preguntas	Comentarios
¿Cómo surge la necesidad de contratar empleados?	La empresa tiene un número fijo de empleados y sólo se contratan nuevos empleados cuando dejan la empresa.
¿Tienes un programa de gestión del talento?	No contamos con un programa de gestión del talento bien definido. En cambio, los supervisores pueden realizar evaluaciones del personal para identificar, monitorear y limitar a las personas que demuestran responsabilidad, compromiso y productividad.

<p>¿Qué criterios se utilizan para el reclutamiento, selección e integración del personal?</p>	<p>Después de la selección, se realizan pruebas físicas y psicológicas para determinar la elegibilidad final antes de permitir la admisión. El proceso comienza con una semana de formación en la que los jefes están siempre presentes con los empleados. Después de la semana 2, este seguimiento de rutina se reduce a 2 días, y después de la semana 3, las visitas programadas generalmente continúan, pero el personal no conoce completamente el cronograma de visitas.</p>
<p>¿Qué requisitos considera la empresa a la hora de contratar empleados?</p>	<p>Buscamos personas muy atentas, confiables, honestas y respetuosas en su trabajo.</p>

Fuente: Elaboración propia

Según señalaron los entrevistados no hay planes para determinar las necesidades de empleo que surgen en función de si los despidos fueron voluntarios o involuntarios. A largo plazo, las empresas deben tener claros sus requisitos cuantitativos y cualitativos. Por último, este es un punto que vale la pena señalar porque la planificación de la fuerza laboral y la rotación son importantes.

Al contratar personas que comprendan sus necesidades futuras o sus preferencias actuales, podrá alinearse con su estrategia comercial, hacer un mejor uso de sus recursos internos y externos actuales y evitar la rotación de personal.

La Tabla 4 muestra los criterios que utiliza la empresa para la contratación de empleados. El de Recursos Humanos está formado por dos personas: un Gerente y un Analista de Recursos Humanos. El analista hace la selección inicial para la búsqueda. Luego los representantes seleccionan a los candidatos. Finalmente, se reúnen con un gerente o supervisor de operaciones que le dará autoridad para tomar decisiones.

Tabla 5 Proceso de solicitud de recursos humanos

Proceso de solicitud de recursos humanos	
Preguntas	Comentarios
¿Cómo conocen los empleados sus deberes y responsabilidades?	Los gerentes asignan roles y responsabilidades a los empleados y los delegan en asistentes y otros puestos que trabajan con los empleados.
¿Cómo se evalúa a los empleados y quién evalúa cómo reciben retroalimentación?	El gerente ha completado con éxito una evaluación mediante una revisión de desempeño.
¿La gestión del talento tiene en cuenta los cambios ambientales?	Con esto en mente, nos esforzamos en apoyar e incentivar el talento.
¿Recursos Humanos apoya el desarrollo del personal?	Hacemos todo lo posible para desarrollar el talento a pesar de cualquier limitación. Primero, hacemos la preparación inicial. Luego, cuando encontramos áreas que necesitan mejorar, brindamos capacitación en liderazgo. También utilizamos servicios personales para desarrollar empleados de alto

	<p>rendimiento para que puedan modelar buenos hábitos y prácticas laborales. RR.HH. se comunica periódicamente con los empleados para identificar áreas de mejora.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia

El aspecto positivo de este estudio es que comprender las responsabilidades y atributos es importante para realizar bien las tareas y lograr los resultados deseados. Como se desprende de las respuestas, las funciones de cada empleado son realizadas por el responsable de cada departamento analizado en la empresa, incluida la formación impartida al inicio de cada puesto.

Los resultados de su evaluación son un factor para considerar y dependerán en gran medida de la retroalimentación que brinde tanto a la empresa como al empleado. Demostrar los resultados del desempeño a las partes interesadas es importante y ayuda al proceso de crecimiento y desarrollo. Proporcionar retroalimentación es esencial para evitar la tentación de retener información, subordinar a los empleados o utilizarla como recompensa. También ayuda a explicar las decisiones políticas, aclarar cuestiones e informar a los empleados.

Si bien el compromiso organizacional y la satisfacción laboral son indicadores de la rotación de empleados, los factores relacionados con la satisfacción se utilizan como puntos de referencia para analizar quién ocupa un puesto.

Lo que el empleado siente acerca de su trabajo y función generalmente está relacionado con la satisfacción laboral. Esta sección también cubre los incentivos de aprendizaje. Este tema surgió de las entrevistas como un importante contribuyente a la satisfacción laboral.

Casi todos los entrevistados que hablaron sobre su trabajo expresaron satisfacción y dedicación a su trabajo. Algunos comentarios se centraron en la situación actual, mientras que otros sintieron que se necesitaban capacitación adicional para que los empleados dentro de la organización funcionaran correctamente.

En cuanto a la relación con el jefe. Los gerentes y empleados suelen tener relaciones laborales productivas y positivas. Entre los comentarios:

    Mi jefe era una gran persona. Estaba abierto a todo y siempre hablaba con nosotros.

    La gente suele comparar a mi jefe como un padre. Era muy amigable y se llevaba bien con el jefe de mi jefe.

Más bien, algunos trabajadores dijeron que el trabajo de sus jefes era difícil, mientras que otros criticaron el rigor de sus empleadores. Le resultaba difícil gestionar personas, trabajar y cuidar de gente nueva.

A medida que avanzaba el trabajo, las cuestiones de comunicación se volvieron más importantes. En resumen, los participantes informaron tener relaciones profesionales positivas con sus supervisores. Un tema estaba relacionado con los rasgos de personalidad, el otro con la dificultad para asignar actividades e interactuar con los recién llegados. Algunos jóvenes profesionales informaron haber experimentado desafíos.

Por otro lado, y referido al salario. La empresa cuenta con un sueldo, puesto y plan salarial, descripción de puestos y matriz salarial bien estructurados. Siete barras con dimensiones de A a G conforman la matriz salarial. Con el apoyo de una empresa consultora, la empresa está actualmente atravesando una reestructuración salarial para abordar políticas, estructura de empleo, escalas salariales, prácticas de valores, crecimiento y planificación profesional.

La empresa ofrece diversos beneficios para incrementar la remuneración de cada empleado. Todos los beneficios laborales son opcionales, por lo que solo solicitan y utilizan programas que sean apropiados para los empleados.

Algunos entrevistados no pudieron dejar la empresa porque consideraban que el salario y los beneficios ofrecidos eran suficientes. Otros citaron el salario como un factor importante en la jubilación. Algunos jóvenes admitieron firmemente que el principal motivo de su salida fue el salario:

Dejé una empresa por razones financieras. Creo que mi nivel de compensación (coordinador) es apropiado.

Creo que ahí se perdió mucho. Si hablamos de variables [compensadas], la situación es diferente. Porque las variables aquí pueden ser mucho más agresivas. Algunos profesionales de mayor edad, pero no todos, recibieron una indemnización por despido.

Uno explica cómo se utilizan las comparaciones de mercado en las decisiones de cambio de puesto. Otros expresaron su preocupación por la falta de remuneración basada en el desempeño, que permitiría a los altos directivos ganar más y comparar su remuneración con la del mercado.

En conclusión, los entrevistados coincidieron en que el salario de su empresa no se corresponde con su salario actual. Estos aspectos influyeron en la decisión de muchos jóvenes y mayores de marcharse. Pero descubrieron que era un problema para ciertos grupos de personas. La idea de reconocer la justicia distributiva es consistente con la comparación natural entre las recompensas que recibe una empresa y lo que ofrece el mercado, y la frustración que surge de la discrepancia entre estos valores. Las respuestas de los encuestados también respaldan la idea de que las empresas deberían crear sistemas de compensación apropiados y justos para sus mercados objetivo.

Interacción entre empleados.

En los últimos años, las empresas han desarrollado cada vez más sus prácticas de comunicación interna, haciendo de la comunicación el departamento responsable de todos los asuntos que requieren información y divulgación. Actualmente la empresa utiliza los siguientes canales de comunicación:



- Panel de control: se actualiza dos veces por semana y se comparte en toda la organización para que todos tengan acceso a noticias, eventos, mensajes y otra información importante.
- Distribuimos la newsletter bimestral. Esto brinda a los empleados acceso a toda la información disponible mientras trabajan en la empresa, les permite compartir momentos felices con sus familias y conectarse con sus seres queridos en el trabajo.
- Correo electrónico: además de su propósito principal, el correo electrónico grupal también sirve como medio para enviar recordatorios, instrucciones y advertencias a grupos específicos y a todos los usuarios.
- Eventos y celebraciones: La empresa organiza cumpleaños de empleados, ferias, Día de la Madre, Día del Padre, celebraciones de fin de año, etc.

Se organizan diversos eventos para unir a los empleados en días importantes como:

- Oportunidades de desarrollo profesional. Una razón de insatisfacción pueden ser las demandas y oportunidades de desarrollo profesional. Algunos argumentan que los criterios de selección de jefes y especialistas son inadecuados, mientras que otros sostienen que los fondos asignados para ascensos y aumentos salariales son limitados.
- La falta de oportunidades de crecimiento profesional puede verse como uno de los principales factores que impulsa a los profesionales jóvenes y experimentados a abandonar el campo cuando se les pregunta específicamente cómo ven su carrera y su futuro. Según los entrevistados, esta falta de perspectiva se reflejaba en su creencia de que ya no se les pediría un ascenso. Para algunos jóvenes, estar en el lugar adecuado en el momento adecuado era una cuestión de "suerte", lo que sugería la adopción de criterios nada ideales para seleccionar a las mejores personas para puestos directivos o profesionales.

La falta de financiación se consideró una fuente de insatisfacción, particularmente en el contexto de la falta de mecanismos de flexibilidad, al igual que la falta de atención al desarrollo profesional. Estas declaraciones se refieren a aspectos de la justicia organizacional, relacionados con los procesos y criterios de compensación.

Según los entrevistados, la empresa no premia suficientemente los conocimientos y la experiencia adquiridos en este campo durante el proceso de contratación. Por otro lado, algunos jóvenes que ocupan estos puestos, tanto formales como informales, dicen que tienen más probabilidades de ser promovidos a puestos superiores. Estos jóvenes dijeron que les dieron muchas responsabilidades y a algunos les ofrecieron puestos de liderazgo, que rechazaron porque decidieron jubilarse.

Debido a la naturaleza de los procesos y negocios, los profesionales experimentados se encuentran en situaciones en las que sus carreras son inestables y las oportunidades de avance a puestos superiores son limitadas. Algunas personas ven esto como un problema porque necesitan funciones diferentes a las que tienen actualmente. Pero otros no usaron eso como excusa para irse. Considerando el testimonio de ambos grupos de entrevistados, se concluye que la flexibilidad en la asignación de recursos publicitarios y el establecimiento de estándares publicitarios más específicos puede ser importante para las empresas. Este fue un factor en la mente de algunos de los entrevistados.

Gestión de la educación y la formación.

Cuando se les preguntó qué les gustaba de la empresa, varios entrevistados mencionaron la complejidad de la empresa y el entorno tecnológico y de aprendizaje personal en el que se crea el conocimiento y viven las personas.

Estas reseñas suelen estar escritas por profesionales experimentados y son prueba de una inversión a largo plazo en los activos de la empresa. Para lograr objetivos estratégicos, las organizaciones dependen principalmente de activos intangibles en forma de conocimiento y personas.

La importante inversión en formación ha sido citada como un fuerte motivador desde el inicio de la empresa. Se destacó la eficacia de los programas de formación y la búsqueda de estudios superiores, especialmente el hecho de que muchos empleados sólo tienen un título de escuela secundaria.

Un entrevistado describió los aspectos contraproducentes de una inversión significativa en formación, diciendo que la formación se convierte en una herramienta de evaluación y empoderamiento personal y profesional. Algunos también enfatizaron el valor de la experiencia en la aplicación de la teoría y enfatizaron la necesidad no sólo de adquirir conocimientos sino también de aplicarlos.

Se mencionaron comunidades de práctica, presentaciones y talleres como medios de difusión de conocimiento, pero cuando se propuso la creación de mecanismos de intercambio se consideró una iniciativa regional y no una práctica empresarial. Compartir información y conocimientos. Los empleados observaron que había un ambiente favorable para la formación y el intercambio de conocimientos y experiencias. Dicen que están particularmente motivados por el desarrollo profesional y el aprendizaje técnico.

La priorización de la formación técnica sobre la formación gerencial en los empleados y los perfiles laborales indica la necesidad de mayores avances en el lado gerencial. Pero algunos dicen que este conocimiento está infrautilizado en las aplicaciones, lo que dificulta que las empresas lo apliquen.

Según varios entrevistados, las oportunidades de crecimiento personal y profesional pueden verse como una fuente de satisfacción y compromiso. Conectarse a través del aprendizaje práctico, estableciendo contactos con expertos y discutiendo programas educativos.

Por otro lado, puede resultar difícil identificar, utilizar y diversificar incentivos para su uso práctico. Algunos empleados describieron estos pagos "derivados" como una forma insatisfactoria de compensación, viéndolos como un activo para la empresa y una excusa para romper su lealtad hacia la empresa.

Conclusión del diagnóstico:

Tras un minucioso análisis de los datos documentales y las entrevistas realizadas, se han identificado algunos hallazgos significativos que destacan áreas de mejora y oportunidades para Dervinsa. Estos hallazgos servirán como base para el desarrollo de un plan de acción estratégico destinado a abordar los desafíos y maximizar el potencial de la empresa en el ámbito de la gestión de recursos humanos.

En primer lugar, se observa que existe una predominancia masculina en la fuerza laboral de DERVINSA, con una representación significativamente menor de mujeres. Esta disparidad de género podría indicar la necesidad de implementar medidas para fomentar la diversidad de género y promover la igualdad de oportunidades dentro de la organización.

En cuanto a la estrategia de gestión de recursos humanos, se destaca la percepción positiva del personal sobre el impacto de la automatización en la eficiencia y el cambio organizacional. Sin embargo, también se identifica la necesidad de optimizar el tiempo y adaptar estrategias para mejorar la eficiencia en las tareas diarias.

La falta de oportunidades de crecimiento profesional es otro aspecto que surge de manera recurrente en las entrevistas. Los empleados expresan la necesidad de un mayor desarrollo y reconocimiento profesional, así como de programas de formación más amplios y centrados en el desarrollo de habilidades gerenciales.

Además, la gestión de la comunicación interna y la interacción entre empleados emergen como áreas clave para fortalecer la cohesión y el compromiso organizacional. La empresa ha implementado varios canales de comunicación, pero es necesario evaluar y mejorar continuamente estos procesos para garantizar una comunicación efectiva y una cultura colaborativa.

Por último, la cuestión salarial y los beneficios ofrecidos por Dervinsa también se destacan como factores influyentes en la satisfacción laboral y la retención de empleados. La percepción de que el salario no se corresponde con las expectativas y la falta de incentivos basados en el desempeño pueden contribuir a la rotación de personal y afectar la moral del personal.

En resumen, los principales hallazgos del análisis diagnóstico resaltan la necesidad de abordar áreas específicas relacionadas con la diversidad de género, la estrategia de gestión de recursos humanos, las oportunidades de desarrollo profesional, la comunicación interna y la compensación laboral. Estos hallazgos proporcionan una base sólida para la formulación de un plan de acción estratégico orientado a mejorar el desempeño y la competitividad de Dervinsa en el mercado.

Tabla 6 Matriz conclusión del diagnóstico

Hallazgo	Acción para realizar	KPI	Medición
Disparidad de género en la fuerza laboral	Implementar políticas de diversidad de género	Porcentaje de mujeres en roles de liderazgo y técnicos	Trimestralmente
Falta de oportunidades de crecimiento profesional	Desarrollar programas de formación y desarrollo	Tasa de participación en programas de capacitación	Semestralmente
Optimización del tiempo y adaptación de estrategias	Mejorar la eficiencia en las tareas diarias	Porcentaje de tiempo dedicado a tareas estratégicas	Mensualmente
Gestión de la comunicación interna	Evaluar y mejorar continuamente los procesos de comunicación interna	Encuestas de satisfacción sobre comunicación interna	Anualmente
Insatisfacción con la compensación laboral	Revisar la política salarial y de beneficios	Índice de rotación de personal	Trimestralmente

Fuente: Elaboración propia

## **5. Plan de Acción**

### **5.1. Propuesta de valor**

En un mercado cada vez más competitivo, las empresas se esfuerzan por tener éxito. Esto requiere un proceso de mantenimiento que garantice la satisfacción del cliente y se base en un grupo de talentos que diferencia a la empresa en el mercado. A partir de estos principios y de las cuestiones planteadas durante el estudio, se consideró oportuno proponer un conjunto de procedimientos para comprender los motivos de la rotación de personal dentro de la empresa objeto de estudio. También se considera oportuno introducir algunas recomendaciones para reducir el impacto de la rotación de empleados en el negocio:

- Realizar entrevistas de salida.
- Seguimiento durante el período de prueba.
- Realizar investigaciones sobre el clima organizacional.

Estos componentes se explican con más detalle a continuación para una mejor comprensión.

#### **Entrevista de salida**

Las entrevistas de salida brindan a RR.HH. información sobre las razones emocionales y personales por las que un empleado abandona la empresa. Para que esta herramienta tenga éxito, las empresas deben entrevistar a todos los empleados despedidos. Por lo tanto, se recibirá una investigación y análisis claro de lo que está sucediendo y los posibles motivos por los cuales las personas abandonan la institución, como despido o renuncias. Por tanto, la entrevista de salida se divide en temas que incluyen preguntas sobre la naturaleza del despido, los motivos del despido, rol, estructura, condiciones básicas de trabajo, personal, seguridad laboral y actitud de la empresa hacia el empleado despedido, evaluación e imagen.

También es importante señalar que las entrevistas de salida permiten a las empresas recopilar información sobre aspectos positivos (necesidad de

contribuir y fortalecer la sostenibilidad) y aspectos negativos (acciones para abordar los problemas identificados). También comprenderá lo que piensan los empleados despedidos sobre la empresa y sus actitudes a la hora de promocionar la organización ante el público.

Las tablas de datos deben crearse de dos formas: regular y ramificada. RRHH debe analizar la situación y la imagen de toda la empresa antes de salir de la general. La tabla Departamento debe mostrar una imagen del departamento y sus líderes. Estos empleados a menudo se sienten insatisfechos con su trabajo, con sus jefes inmediatos e incluso con sus compañeros. Entonces se sienten insatisfecho con la empresa en su conjunto, lo que significa que también están disgustados por la estructura y los servicios que ofrecen. Finalmente, las entrevistas pueden revelar si la insatisfacción en toda la empresa es generalizada o en grupos o departamentos específicos. Al proporcionar tablas claras y detalladas por dominio, se puede rastrear y analizar cada sitio para comprender los motivos de los despidos y las opiniones del personal despedidos. Si los resultados son relevantes, se debe enviar el análisis del segmento a los gerentes responsables de cada área para que sepan qué está pasando con sus subordinados.

Una vez que se presentan los datos, RR.HH. debe trabajar con los gerentes de área para desarrollar planes de acción para abordar los problemas que no cumplen con los niveles de satisfacción. Además, si las mejoras a perseguir son consistentes y apropiadas, se debe desarrollar un plan para implementar y completar las mejoras en estructura física y velocidad. Como responsabilidad de RR.HH., esto incluye el desarrollo de planes de acción para abordar las debilidades identificadas en la estructura, visión y gobernanza de la junta directiva, manteniendo al mismo tiempo actitudes positivas del personal y su satisfacción y motivación.

La contratación suele ser difícil debido a la falta de personal cualificado para cubrir los puestos. Por lo tanto, evaluar esto es importante para retener empleados capacitados y gestionar los conflictos y la baja moral. Si bien esto puede resolver un problema existente que es fácil de resolver, a menudo es un

problema de comportamiento que debe abordarse debido a la falta de conocimiento dentro de la empresa.

### **Supervisión funcional**

Al ingresar a la empresa, cada empleado tiene que lidiar con situaciones cotidianas. Esto es especialmente cierto porque el desarrollo y las operaciones comerciales varían de una empresa a otra. Teniendo esto en cuenta, seguir esta carrera como empleado lo expondrá a nuevas experiencias y responsabilidades que lo ayudarán a aprender y comprender cómo encaja en su rol. Para ello, el objetivo principal del seguimiento funcional es motivar y capacitar a los empleados para llevar a cabo su trabajo de forma segura y fomentar, orientar y desarrollar acciones para solucionar los problemas que se presenten. Esta herramienta se basa en la idea de brindar a los directivos un medio para acercarse a sus empleados y encontrar soluciones a estos potenciales problemas sin salir de la empresa. Incluso si existe monitoreo, los empleados deben intentar evaluar cualquier actitud laboral o comportamiento personal que pueda observarse y afectar el desempeño.

El seguimiento funcional lo realizan profesionales de RR.HH. y, por tanto, sirve como medio de seguimiento de los directivos. Es responsabilidad de Recursos Humanos trabajar con empleados con discapacidades del desarrollo para comprender sus necesidades. También significa orientación e información para los empleados, ayudándoles a desarrollar acciones para cambiar lo que es inaceptable en su entorno laboral. Esta herramienta debe utilizarse en ambas etapas del desarrollo del personal. En los primeros 90 días, se podrá identificar problemas potenciales e implementar un plan de acción inicial. Transcurrido este período, se realizarán medidas de seguimiento durante 180 días para determinar la implementación y efectos reales del plan de acción. Fomentar y reenfocarse a las actividades exitosas para garantizar que el plan siempre se amplíe en respuesta a nuevos desafíos.

A partir de una evaluación de cómo llegó al sector cada empleado analizado, una comprensión de la importancia de la integración con otros colegas y un



diagnóstico de la importancia de la interacción social en el ámbito profesional, es posible describir diferentes momentos asociados a la observación.

También tiene como objetivo comprender y controlar adecuadamente las actividades planificadas por la empresa para la implementación de actividades técnicas o procedimientos operativos. Al preguntar a un empleado sobre su desempeño, esta herramienta muestra que es posible determinar si efectivamente está participando de las funciones, deberes y reconocimientos del sector laboral. Como primer paso, desarrollar un plan de acción con el gerente e implemente estas opciones con la capacitación y el apoyo necesario. También se intenta comprender cómo percibe este empleado su importancia para la empresa. Es decir, trata de entender si se tiene autonomía en sus acciones y en su trabajo y si puede verse a sí mismo como una parte importante del proceso de trabajo.

La evaluación del desempeño se puede diagnosticar considerando los cambios y relacionándolos con el período anterior. El seguimiento funcional debe entenderse como una herramienta para fortalecer actitudes y fundamentos que sean útiles para motivar e inducir comportamientos adecuados en los empleados. Claramente, este servicio ayuda a las empresas a lidiar con problemas que pueden llevar a la rotación de empleados mediante despidos. El seguimiento no se trata de resolver problemas específicos, sino de informar y orientar a la empresa sobre lo que está sucediendo, reconocer problemas y tomar medidas para evitar despidos.

### **Encuesta de clima**

Las encuestas de clima son una herramienta para medir la satisfacción del personal mientras trabajan activamente en una empresa. Presenta aspectos de la satisfacción que pueden ser analizados en términos de estructura, beneficios, liderazgo y gestión. Se utiliza para identificar las vulnerabilidades y debilidades de las personas potenciales, así como las percepciones del personal sobre la empresa.

Los empleados que responden a las encuestas de clima se sienten valorados porque contribuyen a decisiones específicas dentro de su empresa, lo que aumenta la satisfacción del personal y su disposición a escuchar. Las calificaciones climáticas también reflejan el entorno cultural e interpersonal de la empresa. Este es un problema importante para muchos empleados que dejan sus trabajos porque no tienen un ambiente saludable y un lugar cómodo para hacer su trabajo. Como resultado, es necesario realizar cambios para garantizar que todos se sientan bienvenidos y respetados y, al mismo tiempo, reducir la rotación de personal. Esta herramienta permite a las empresas aprender cómo tratar a sus empleados, qué valoran, qué es importante para ellos y definir políticas y beneficios con un mayor enfoque en la satisfacción del personal.

Después de aplicar la encuesta de clima laboral, los resultados deben tabularse. Con base en estos datos, se desarrolla un plan de acción para ayudar a la empresa a tomar las medidas necesarias para mejorar los resultados, y los resultados se distribuyen a todos los empleados para brindar comentarios sobre la investigación completa. Esta información, junto con un plan de acción adjunto, le dará credibilidad al negocio y generará confianza con el público objetivo. Porque la transparencia es una de las herramientas más importantes para la satisfacción del personal. Si la empresa no intenta implementar las mejoras sugeridas por los empleados, se debe recuperar cierto nivel de confianza eligiendo una iniciativa pública y explicando por qué la organización no adoptó los cambios en ese momento.

Mantener a la gente contenta, motivada e informada sobre lo que sucede en la empresa tiende a hacer que los empleados quieran permanecer en la empresa y automáticamente reduce la rotación. Los empleados felices y agradecidos crean una buena imagen y atraen a personas interesadas en trabajar para la organización.

## 5.2. Plan de implementación

En el complejo panorama empresarial actual, la retención del talento se ha convertido en un desafío clave para las organizaciones que buscan mantener su competitividad y asegurar su crecimiento sostenible. En este contexto, el desarrollo de un plan de acción estratégico para reducir la rotación de personal se convierte en una prioridad fundamental para las empresas comprometidas con el éxito a largo plazo.

El presente capítulo se centra en la aplicación de principios estratégicos sólidos para abordar de manera efectiva el problema de la rotación de personal. Inspirado en el enfoque delineado en "Playing to Win: How Strategy Really Works" de A.G. Lafley y Roger L. Martin. Partiendo de la premisa fundamental de que la estrategia implica tomar decisiones concretas para ganar en el mercado, exploraremos cómo esta filosofía puede aplicarse específicamente al ámbito de la gestión de recursos humanos. Desde el establecimiento de una aspiración ganadora hasta la identificación de dónde jugar y cómo ganar en términos de retención de talento.

Una vez que se hayan recopilado los datos pertinentes sobre la rotación de personal, es crucial diseñar un plan de acción estratégico que aborde eficazmente este problema y promueva la retención de talento en la organización. En este sentido, es esencial comprender cómo funciona realmente la estrategia y cómo puede aplicarse en el contexto de la gestión de recursos humanos.

### Incorporando principios estratégicos

La estrategia es más que una simple visión o un plan detallado; es un conjunto coordinado de decisiones que posicionan a la empresa para alcanzar una ventaja competitiva sostenible. La estrategia consiste en tomar decisiones concretas para ganar en el mercado. Esto implica elegir deliberadamente un conjunto diferente de actividades para ofrecer un valor único y construir el negocio en torno a esas elecciones Lafley, A.G., & Martin, Roger L. (2013).

### Desarrollo de una aspiración ganadora

En el contexto de reducir la rotación de personal, el primer paso estratégico sería establecer una aspiración ganadora clara. Esto podría implicar definir un objetivo claro y ambicioso relacionado con la retención de talento, como reducir la rotación en un cierto porcentaje dentro de un período determinado y convertirse en un empleador de elección en la industria.

#### Identificación de dónde jugar y cómo ganar

Una vez establecida la aspiración ganadora, es crucial identificar dónde jugar y cómo ganar en términos de retención de talento. Esto implica seleccionar los segmentos de empleados clave a los que se dirigirá el plan de retención y determinar las estrategias específicas que se implementarán para satisfacer sus necesidades y fomentar su compromiso con la organización.

#### Desarrollo de capacidades básicas y sistemas de gestión

Además, el plan de acción debe centrarse en el desarrollo de capacidades básicas y sistemas de gestión que respalden la estrategia de retención de talento. Esto puede incluir la capacitación y el desarrollo del personal de recursos humanos para implementar eficazmente programas de retención, así como la implementación de sistemas de seguimiento y evaluación para medir el impacto de estas iniciativas y realizar ajustes según sea necesario.

#### Integración del enfoque estratégico

En resumen, al incorporar los principios estratégicos delineados en "Cómo funciona realmente la estrategia" en el plan de acción para reducir la rotación de personal, la organización puede desarrollar una estrategia sólida y centrada en la retención de talento. Al tomar decisiones explícitas y coordinadas en todas las áreas clave de la gestión de recursos humanos, la empresa estará mejor posicionada para crear una ventaja competitiva sostenible en el mercado laboral y mantener la confianza y el compromiso de su personal.

### **5.3. Factores claves de éxito**

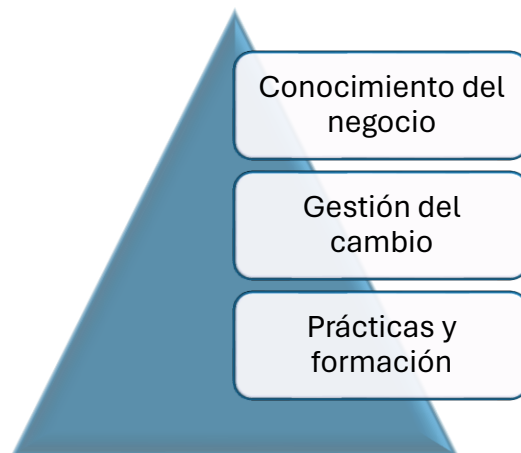
Como se mencionó anteriormente, las funciones de RR.HH. han cambiado con el tiempo. Especialista en recursos humanos necesitan desarrollar nuevas

habilidades para hacer frente a roles y responsabilidades cambiantes. Esto significa que estos profesionales desempeñan roles estratégicos y, además de habilidades de gestión, deben tener experiencia en asociaciones comerciales estratégicas, gestión del cambio, tecnología y movilidad de empleados. Por tanto, al analizar un negocio se puede comprobar la importancia que tiene el papel de los profesionales de RRHH en la estrategia general de la empresa. Ha habido mucho debate sobre lo que significa la competencia para ellos, pero la mayoría está de acuerdo en que proporciona flexibilidad y ventaja competitiva dentro de una empresa.

Para ello se dividen las capacidades de RRHH, es decir, los empleados, en dos categorías y se explica que las capacidades se revelan cuando añaden valor a la empresa. Las capacidades de recursos humanos ayudan a una organización a competir porque incluyen ideas, programas e iniciativas que benefician a la organización. Las competencias, por otro lado, son la capacidad de motivar a los empleados de forma no monetaria. Dado que la motivación del personal a menudo depende de las habilidades de los profesionales de recursos humanos, las revisiones pueden confirmarlo. En concreto, se refiere a las capacidades de los profesionales de RRHH.

Ha evolucionado desde el análisis del desempeño del personal hasta centrarse en la toma de decisiones y la participación de la alta dirección en la mejora y el desarrollo del personal. El poder de los profesionales de recursos humanos de hoy es integrar las prácticas de recursos humanos en cuestiones comerciales críticas para hacer que toda la organización sea más efectiva. Para lograrlo, los profesionales deben tener tres pilares principales sobre los que basar sus observaciones:

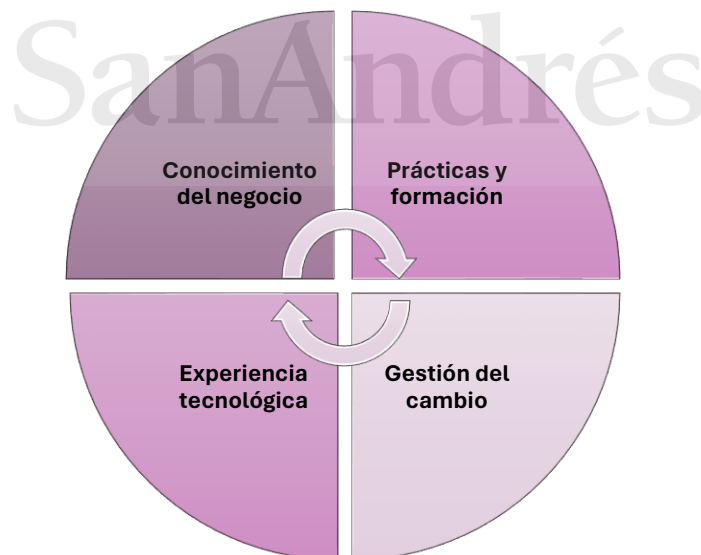
Ilustración 6 Competencias principales del profesional de RRHH



Fuente: Elaboración propia

A medida que RR.HH. continúa digitalizándose, sus capacidades deben complementarse con un elemento clave: la experiencia técnica, como se describe a continuación.

Ilustración 7 Competencias principales del profesional de RRHH en la era digital



Fuente: Elaboración propia

- Conocimiento del negocio

En primer lugar, los profesionales de RRHH deben tener conocimientos empresariales que afecten a las capacidades financieras, estratégicas y técnicas de la organización. Desde esta perspectiva, los profesionales de RRHH deben ser capaces de comprender la visión de la empresa y ajustar las estrategias de RRHH en consecuencia. También necesita mirar su negocio desde la perspectiva del cliente y comprender cómo su organización puede ser más eficiente. Por lo tanto, la educación en gestión puede interpretarse como que los profesionales de RRHH asuman el papel de socios estratégicos.

- Experiencia en recursos humanos

El segundo dominio de competencia se refiere al grado en que los profesionales de RRHH realizan sus actividades. Esto incluye empleo, compensación, relaciones laborales, etc. Por lo tanto, debe tener experiencia y brindar un profesionalismo experto en su campo. Por consiguiente, la experiencia laboral práctica de los profesionales de RRHH debe generar confianza y respeto entre los empleados, proporcionando así servicios innovadores que creen valor añadido en el ámbito de RRHH.

- Gestión del cambio

La tercera área de competencia examina la importancia de los profesionales de RR.HH. como agentes de cambio. Esto se debe a que las empresas actuales operan en un entorno que cambia rápidamente. Por tanto, se debe prestar más atención a sus capacidades. Para desarrollar su preparación organizacional para el cambio. Esto significa que los procesos de RRHH deben diseñarse e implementarse de forma rápida y exitosa, alineados con la dirección de una organización que enfrenta un cambio tecnológico y organizacional acelerado.

Como resultado, los profesionales de RR.HH. deben crear un sentido compartido de urgencia por el cambio, involucrar y motivar a las partes interesadas clave, compartir la importancia del cambio e impulsar el cambio para lograr un éxito medible. Los líderes deben asumir la responsabilidad de impulsar la tecnología digital y la transformación organizacional y explicar sus implicaciones y potencial. Por tanto, el lenguaje de los líderes de la transformación digital refuerza su valor e importancia. También requiere la capacidad de anticipar

nuevos desarrollos, identificarlos e iniciar la flexibilidad organizacional en consecuencia.

- Experiencia en tecnología

El último dominio de competencia de RRHH se refiere a la experiencia técnica de los profesionales de RRHH. La tecnología de la información cambia constantemente la forma en que se hacen los negocios, por lo que se deben desarrollar nuevas capacidades tecnológicas para servir exitosamente a los empleados. Además, si los profesionales saben utilizar herramientas digitales para recopilar datos, podrán convertirlos en información de valor estratégico.

Sin embargo, es importante que los profesionales no se dejen cegar por las herramientas digitales que están transformando la gestión de RRHH. La tecnología debe transformar las organizaciones y operar de manera más amplia. Los profesionales deben apoyar el desarrollo de toda la organización. Por tanto, es necesario comprender el impacto de la tecnología en las organizaciones desde una perspectiva más amplia. La innovación disruptiva tiene un profundo impacto en las organizaciones y la adaptación requiere un aprendizaje flexible y adaptativo. La disponibilidad de información, comunicación e Internet está aumentando significativamente. Por ejemplo, el fenómeno de Internet significa que prácticamente todo el mundo gestiona sus datos o su conexión de red. Estas tecnologías disruptivas pueden tener un impacto dinámico en toda la organización, por lo que es importante que los líderes se mantengan al tanto de las innovaciones tecnológicas.



## Conclusiones

En este trabajo se intentó dar respuesta a las interrogantes iniciales y, a través del marco teórico desarrollado, se profundizó en los conceptos, componentes y métodos de la digitalización de los sistemas de gestión de personal. Se han sentado unas buenas bases para la introducción de nuevos desarrollos en la gestión de recursos humanos, las oportunidades y desafíos que traen, así como las habilidades que los empleados necesitan para desarrollarse productiva y eficientemente y contribuir a la creación de valor.

Se prefirió como metodología un método cualitativo a través de entrevistas. Basándose en su interpretación de los resultados, los directivos de RR.HH. concluyeron que la automatización se diferencia de las habilidades técnicas y sociales en términos de las habilidades necesarias para crear valor. Se destacó la importancia de la participación del personal en los proyectos de automatización en términos de una mejor adopción y conocimiento de los desarrollos, lo que contribuyó a la conclusión de que la mayoría del personal están dispuestos a trabajar con las herramientas mientras la empresa continúa centrándose en la formación. En este contexto, se destaca la importancia de la alta dirección en el impulso de la estandarización de los procesos, del manejo del personal, el cambio organizacional y la formación del personal. Porque sólo así podrá confirmar su posición estratégica y contribuir a la competitividad y al desarrollo sostenible de su organización. También se puede concluir que estos cambios tecnológicos tienen un impacto en la gestión estratégica, pues al delegar tareas rutinarias, administrativas y manuales a máquinas y procesos automatizados, los empleados pueden centrarse en sus funciones más estratégicas y en la gestión organizacional.

Se recomiendan investigaciones dirigidas a capacitar a los gerentes para transmitir mejor la información y el conocimiento a los empleados de diferentes niveles, grupos de edad y niveles de habilidad. Esto se debe a que los gerentes tienen un alto nivel de responsabilidad en la implementación del cambio organizacional y la investigación relacionada. Siendo la mejor manera de fomentar el aprendizaje y la formación del personal y medir la implementación exitosa de los procesos de automatización de recursos humanos. Finalmente, se

recomienda que se investigue más el tema y se continúe planteando preguntas de investigación aumentando el costo de implementar las mejoras propuestas para reducir el impacto de la rotación de empleados en comparación con el costo real de la rotación de empleados.



Universidad de  
**San Andrés**

## Bibliografía

- Acurio Armas, J. A., Álvarez Gómez, L. K., Manosalvas Gómez, L. R., & Amores Burbano, J. E. (2020). Modelo de gestión del talento humano para la Empresa Contigo SA del cantón Valencia, Ecuador. *Revista Universidad y sociedad*, 12(4), 93-100.
- Álvarez-Panta, A. J. (2021). Gestión de recursos humanos y relación con la productividad laboral en las organizaciones comerciales. *CIENCIAMATRIA*, 7(2), 902-915.
- Anzola Morales, O. L. (2018). La gestión de recursos humanos y la construcción de subjetividades en las nuevas condiciones de la economía. *Universitas Psychologica*, 17(1), 30-43.
- Arecco, M. (2020). La industria química y petroquímica: centralización, extranjerización y monopolio en la subrama de gases industriales. *Revista H-industri*, 26, 127-145.
- Arenas, D. J. (2019). Tendencias en gestión de recursos humanos en una empresa saludable y digitalizada. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies*, 6(2), 63-80.
- Briones Cedeño, K. L., & González Calzadilla, C. S. (2019). La universidad contemporánea y la gestión del talento humano. Apuntes y reflexiones. *Revista San Gregorio*, (35), 81-93.
- Cardozo, A. P. (2021). El enfoque RRHH 4.0.: ¿ está cambiando finalmente la función recursos humanos?. *RILCO: Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional*, (9), 11.
- Claro Ramírez, A. V., Pérez Velásquez, A., Hernández Santiesteban, I., & Laguna Aguilera, O. (2018). Enfoque estratégico de la planeación de los recursos humanos.: Visión teórico práctico en el sector empresarial. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 6(1), 219-237.

- Cuenca Cervera, J. J. (2018). Instrumentos de planificación de recursos humanos y selección: ¿ cambio de paradigma?. Revista vasca de gestión de personas y organizaciones publicas, 2018, vol. 2, num. especial 2-2018, p. 36-51.
- Daza, A. M. B. (2018). Gobernanza corporativa, una propuesta para el mejoramiento en la gestión administrativa y financiera en el hospital ESE Nuestra Señora del Carmen Tabio-Cundinamarca. Contaduría Universidad de Antioquia, (73), 13-32.
- Denzin, N. y Lincoln, S. Y. (2006) Introducción: disciplina y práctica de la investigación cualitativo. En: Denzin, N.K.; Lincoln, S. Y. et al. Planificación de la Investigación cualitativa: teorías y enfoques. 2ª ed. Artmed.
- Fonseca, B. B., Cornelio, O. M., & Marzo, F. R. R. (2020). Tratamiento de la incertidumbre en la evaluación del desempeño de los Recursos Humanos de un proyecto basado en conjuntos borrosos. Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas, 13(6), 84-93.
- Goicochea, D. C. (2018). El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal del área de recursos humanos de un outsourcing internacional en el año 2017. Global Business Administration Journal, 2(2), 73-99.
- Herrera, G., & Tivosnanka, A. (2011). La industria argentina a comienzos del siglo XXI. Revista cepal.
- Kosacoff, B. (2010). Marchas y contramarchas de la industria argentina. Santiago de Chile: CEPAL.
- Lafley, A.G., & Martin, Roger L. How Strategy Really Works. (2013). Harvard Business School Pr, 2-5
- Mijangos, C. (2020). 100 años de Ciencia de Polímeros en el mundo, 73 años en nuestro país: Avances en la Academia y en la Industria. Anales de Química de la RSEQ, (4), 214-222.

- Moreira-Sarmiento, M. C., & Paucar-Quishpe, J. A. (2022). Análisis y Propuesta de un Modelo de Gestión de Competencias de Talento Humano en la Empresa Eléctrica Regional del Sur. *Dominio de las Ciencias*, 8(2), 3-17.
- Ribes Giner, G., Perelló Marín, M. R., & Herrero Blasco, A. (2018). Dirección de recursos humanos. *Gestión de personas*. Colección Académica.
- Rodríguez, J. M. S., & Gutiérrez, J. N. M. (2020). Evolución del proceso de reclutamiento de personal en las empresas latinoamericanas. *Alpha Centauri*, 1, 26-43.
- Sánchez Lima, C. N. (2021). Adecuación de los modelos de evaluación en recursos humanos para el desempeño laboral. *Revista de investigación psicológica*, (25), 71-82.
- Trujillo, R. A. S., Sarmiento, A. D. J. S., Giraldo, L. F. G., & Palma, H. G. H. (2018). Administración de recursos humanos: factor estratégico de productividad empresarial en pymes de Barranquilla. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(82), 377-391.
- Yáñez Sarmiento, M. M., Yáñez Sarmiento, J. R., & Morocho Espinoza, J. M. (2018). Importancia de los recursos humanos en las micro, pequeñas y medianas empresas del Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(2), 89-93.
- Lafley, A.G., & Martin, Roger L. *How Strategy Really Works*. (2013). Harvard Business School Pr,

## Anexo A. Entrevistas

### Estrategia de organización

1. Ahora hablando de tu trabajo actual, ¿crees que tu organización tiene una estrategia de negocio bien definida?
2. ¿Quién participa en la formulación de la estrategia de la empresa?
3. ¿Cómo se comunica la estrategia a los empleados de la empresa?
4. ¿Cómo describiría su nivel de conocimiento sobre el negocio de su empresa y el entorno externo en el que opera (competidores, amenazas y oportunidades)?
5. ¿Y cómo evalúas el conocimiento de la estrategia entre tus compañeros que trabajan en el área de RRHH?
6. (si la evaluación es positiva) ¿Cómo cree usted que este nivel se logró el conocimiento?
7. (si la evaluación es negativa) ¿Por qué cree que existe esta falta de conocimiento entre los profesionales de RR.HH.?

Universidad de  
San Andrés

### Estrategia de RRHH

8. ¿Consideras que tu empresa tiene una estrategia de RRHH bien definida? Si es así, ¿cómo se desarrolló la estrategia? Si no, ¿qué cree que le falta a la organización para definir una estrategia?
9. ¿Cómo se definen las prioridades para el área de RRHH? ¿Quién suele participar en este proceso?
10. ¿Cómo definirías el enfoque de los líderes de RR.HH.? (enfrentando los resultados de negocio o para actividades transaccionales)

11. ¿Considera que existe alguna particularidad en la estrategia de RRHH para el mercado químico-farmacéutico en comparación con otras industrias (algo que sea exclusivo)?

#### Diseño del área de RRHH

12. ¿Cree que el cambio hacia un enfoque más estratégico podría estar sucediendo a costa de reducir la importancia de las personas en el entorno laboral? ¿Podrías dar un ejemplo?
13. Cuéntanos un poco cómo está estructurada el área de RRHH. En total, ¿cuántos son los colaboradores?
14. ¿Podrías explicar el papel de cada una de las subáreas de RRHH?
15. ¿Cómo ve la alineación entre los procesos de RR.HH. y la estrategia empresarial?
16. ¿Cómo ve el alineamiento entre las áreas de RRHH? Si hay conflictos, ¿dónde son más comunes y por qué sucede esto?
17. ¿Cree que el área de RRHH está adecuadamente dimensionada (tamaño de equipo, recursos financieros y capacitación) para las demandas de la organización? ¿Por qué sí o por qué no?
18. Si no, ¿qué crees que falta (calidad de personas, cantidad de recursos humanos o financieros, procesos, tecnología, etc.)? Si es así, ¿qué crees que aún se puede mejorar?

#### Habilidades de los profesionales de RR.HH.

19. ¿Se siente capaz de desempeñar plenamente sus funciones de recursos humanos? ¿Por qué sí o por qué no?
20. ¿Y cómo ves a tus compañeros del área de RRHH?

21. Considerando el área de RR.HH. en su conjunto, ¿podría definir las principales fortalezas y debilidades?
22. ¿Puedes identificar alguna formación o experiencia previa que tengas?  
¿Ha hecho una contribución importante a su puesto actual?
23. ¿Hay alguna capacitación o experiencia que esté planeando realizar para mejorar tus resultados en el rol que desempeñas actualmente?
24. ¿Cómo se han invertido en la formación de profesionales de RRHH en la empresa? ¿Han sido diferentes a las inversiones en otras áreas? ¿Como?
25. ¿Cree que estas inversiones han contribuido a mejorar la situación del desempeño del área? ¿De qué forma?

Relación con otras áreas

26. ¿Cómo describirías la relación entre RRHH y otras áreas de la empresa?
27. RR.HH. hace uso de la información y los comentarios proporcionados por los clientes internos para definir su estrategia? ¿Podrías dar un ejemplo?

Cierre

De estos temas de los que hablamos, ¿hay algo que te gustaría agregar?

¿Algo que consideres importante y que se me haya olvidado preguntar?

Gracias por su participación.