

**Implementación y evaluación del modelo Ulrich de Recursos Humanos en la ONG YMCA
sede Bucaramanga para organizar la función de recursos humanos.**

Proyecto Aplicado de Investigación

Elaborado por:

María Fernanda Coronado Téllez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones

2024

**Implementación y evaluación del modelo Ulrich de Recursos Humanos en la ONG YMCA
sede Bucaramanga para organizar la función de recursos humanos.**

Proyecto Aplicado de Investigación

Elaborado por:

María Fernanda Coronado Téllez

Para optar por el título de Magister en Administración de Organizaciones

Asesor

Dr. Obdulio García Hoya

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones

2024

Dedicatoria

A Dios, fuente de toda sabiduría y fortaleza, quien ha sido mi guía a lo largo de este camino. A mis hijas, Sofía y Salomé, porque son la fuerza y la inspiración que me impulsan a mejorar cada día. Su amor incondicional me ha dado el valor y la motivación necesaria para alcanzar mis sueños. Ustedes son mi fuente constante de energía.

A mi mamá, quien ha estado siempre a mi lado brindándome su apoyo sin condiciones. Tú fortaleza, acompañamiento y amor han sido pilares fundamentales en mi vida.

A mi papá, por ser un modelo de crecimiento profesional y dedicación. Tu ejemplo ha sido una guía constante en mi camino hacia la excelencia.

A mis abuelos, que, están en el cielo, siempre han sido mi guía y luz en el camino. Su amor, enseñanzas y recuerdos han dejado una huella imborrable en mi vida, y su presencia sigue acompañándome en cada paso que doy.

Agradecimientos

En primer lugar, a Dios, por su guía divina en este camino. A la Organización YMCA por abrirme las puertas y permitirme llevar a cabo mi investigación en sus instalaciones. Su apoyo y colaboración fueron fundamentales para el desarrollo de este trabajo.

Agradezco especialmente a mi director de tesis, el Dr. Obdulio García por su orientación experta, paciencia y dedicación durante todo el proceso. Sus conocimientos y consejos fueron cruciales para alcanzar los objetivos planteados. También deseo reconocer a la UNAD por la beca otorgada, la cual fue fundamental para culminar mi maestría.

A mi gran amigo, él sabe quién es, su contribución ha sido invaluable. Estaré siempre agradecida por su generosidad y apoyo incondicional.

Por último, quiero expresar mi profundo agradecimiento a todas las personas que de una manera u otra contribuyeron, con sus palabras de aliento, consejos y apoyo emocional.

Resumen

El área de Recursos Humanos de las organizaciones ha venido tomando relevancia en los tiempos modernos porque se considera que garantiza la calidad y pertinencia de la compañía y sus colaboradores, producto del distanciamiento que se ha evidenciado entre las diversas áreas de una compañía y la función del colaborador. Estos elementos, sumado a tendencias actuales a llevado a la implementación de modelos como el propuesto por el investigador ULRICH, por ende y en virtud de las dinámicas empresariales, en este estudio se parte de Implementar el modelo Ulrich de Recursos Humanos en la ONG YMCA sede Bucaramanga para la organización de la función de recursos humanos que genere procesos de calidad y bienestar organizacional. Para el desarrollo de la investigación la metodología utilizada fue un estudio de caso, de tipo exploratorio y descriptivo, con un enfoque cualitativo. Entre sus principales hallazgos se encontró que el Modelo Ulrich genera procesos de diálogo y comprensión de las necesidades, pero también, desde el aprovechamiento de las potencialidades de una organización.

Palabras claves: Modelo Ulrich, Gestión de Talento Humano, Experto en Administración y Gestión, Socio Estratégico, Líder de efectividad, Agente de Cambio

Abstract

The Human Resources area of organizations has been gaining relevance in modern times because it is considered to guarantee the quality and relevance of the company and its collaborators, as a result of the distance that has been evidenced between the various areas of a company and the function of the collaborator. These elements, added to current trends, have led to the implementation of models such as the one proposed by the researcher ULRICH, therefore and by virtue of business dynamics, this study begins by implementing the Ulrich Human Resources model in the NGO YMCA Bucaramanga headquarters for the organization of the human resources function that generates quality processes and organizational well-being. For the development of the research, the methodology used was a case study, exploratory and descriptive, with a qualitative approach. Among its main findings, it was found that the Ulrich Model generates processes of dialogue and understanding of the needs but also, from the use of the potential of an organization.

Keywords: Ulrich Model, Human Talent Management, Administration and Management Expert, Strategic Partner, Effectiveness Leader, Change Agent

Índice

Planteamiento del Problema	12
Justificación	14
Objetivos.....	16
Objetivo General.....	16
Objetivos Específicos.....	16
Marco Conceptual y Teórico	17
Talento Humano.....	17
Gestión de Talento Humano	17
Modelo Ulrich de Recursos Humanos	18
HR Business Partner o socio estratégico	19
Agente de cambio	19
Experto en administración y gestión.....	20
Líder de efectividad y socio de trabajadores.....	21
Estado del Arte.....	23
Investigaciones Internacionales	23
Investigaciones Nacionales.....	25
Metodología	27

Estudio de caso	27
Tipo de investigación	27
Exploratorio	27
Descriptivo	28
Enfoque de investigación Cualitativo	28
Instrumentos de Investigación	28
Análisis Documental	29
Grupo Focal	29
Encuesta y Validación del Modelo	29
Entrevista	30
Resultados	31
Diagnosticar del proceso de gestión organizacional	31
Experto en Administración y Gestión	31
Líder de Efectividad y Socio de Trabajadores	36
Socio Estratégico	40
Agente de Cambio	45
Diseñar el modelo Ulrich de Recursos Humanos en la ONG YMCA atendiendo a las necesidades operativas organizacionales.	49
Experto en Administración y Gestión	49
Líder de Efectividad y Socio de los Trabajadores	50

Socio estratégico	51
Agente de cambio	52
Implementar el modelo Ulrich de Recursos Humanos en la ONG para estandarizar los procesos de talento humano.	54
Enfoque a Personas	55
Desarrollo del Talento.....	56
Alineación Estratégicas.....	57
Conclusiones	59
Recomendaciones	60
Bibliografía	61

Índice de Figuras

Figura 1. <i>Roles del Modelo Ulrich</i>	22
Figura 2. <i>Resultado Pregunta 1</i>	32
Figura 3. <i>Resultado Pregunta 2</i>	32
Figura 4. <i>Resultado Pregunta 3</i>	33
Figura 5. <i>Resultado Pregunta 4</i>	34
Figura 6. <i>Resultado Pregunta 5</i>	34
Figura 7. <i>Respuestas Sección 1: Experto en Administración y Gestión.</i>	35
Figura 8. <i>Resultado Pregunta 6</i>	36
Figura 9. <i>Resultado Pregunta 7</i>	37
Figura 10. <i>Resultado Pregunta 8</i>	38
Figura 11. <i>Resultado Pregunta 9</i>	38
Figura 12. <i>Resultado Pregunta 10</i>	39
Figura 13. <i>Respuestas Sección 2: Líder de Efectividad y Socio de Trabajadores</i>	40
Figura 14. <i>Resultado Pregunta 11</i>	41
Figura 15. <i>Resultado Pregunta 12</i>	42
Figura 16. <i>Respuesta Pregunta 13</i>	42
Figura 17. <i>Respuesta Pregunta 14</i>	43
Figura 18. <i>Respuesta Pregunta 15</i>	44
Figura 19. <i>Respuestas Sección 3: Socio Estratégico</i>	44
Figura 20. <i>Respuesta Pregunta 16</i>	45
Figura 21. <i>Respuesta pregunta 17</i>	46

Figura 22. <i>Respuesta Pregunta 18</i>	47
Figura 23. <i>Respuesta Pregunta 19</i>	47
Figura 24. <i>Respuesta Pregunta 20</i>	48
Figura 25. <i>Respuestas Sección 3: Agente de Cambio</i>	49
Figura 26. <i>Elementos centrales del Rol experto en Administración y Gestión</i>	50
Figura 27. <i>Elementos centrales del rol de Líder de Efectividad y Socio de los Trabajadores</i>	51
Figura 28. <i>Elementos centrales del rol de Socio Estratégico</i>	52
Figura 29. <i>Elementos centrales del Rol Agente de Cambio</i>	53
Figura 30. <i>Los Cuatro Roles del Modelo Ulrich</i>	54
Figura 31. <i>Modelo Ulrich para la ONG YMCA</i>	58

Planteamiento del Problema

Las organizaciones actuales requieren de transformaciones de fondo para garantizar la calidad y eficiencia de sus colaboradores en todos sus procesos. Si embargo, existe en la actualidad muchas organizaciones que aún conservan sus sistemas de talento humano de manera rígida y poco flexibles, generando con ello, procesos poco productivos de bienestar, formación y producción en sus colaboradores (Ulloa et al., 2019). Esta problemática fue identificada por Armijos et al., (2019) quienes encontraron que, aunque los procesos de talento humano se direccionan a las prácticas corporativas de sus funcionarios, existe la constante de abordar los procesos de manera tradicional, generando con ello soluciones que no se adaptan a los contextos y necesidades actuales.

Dicho lo anterior, la globalización actual ha generado todo un proceso de transformación de las organizaciones para que afronten los desafíos, para ello, se requiere de un sistema de Talento Humano que se adapte a las nuevas tendencias administrativas, además, que se alineen a las estrategias organizacionales de la empresa, para garantizar el bienestar, la formación y la calidad en los procesos (Barreras, 2020). Otro rasgo que genera la necesidad de adaptar un sistema de talento humano eficaz es la ausencia de procesos de formación que se adapten a los requerimientos operativos internos y externos de la compañía, esto generaría, estrategias de sostenibilidad como lo afirma Giraldo y Arias (2021) quienes indican que el talento humano genera el análisis y la promoción de prácticas sostenibles, que garantizan la prevención desde la formación general e individual, impactando de manera significativa a la organización.

Ahora bien, el trabajo social y comunitario ha tomado relevancia por las necesidades imperantes en la sociedad actual, por ello, se identificó a la ONG Young Men's Christian Association que de ahora en adelante se conocerá por sus siglas como YMCA como una

organización que aporta a mitigar los fenómenos sociales en la ciudad de Bucaramanga. Esta ONG nació en Inglaterra el 6 de julio 1844 y fue fundada por George Williams con la intención de construir estrategias que recuperaran tres aspectos fundamentales en el ser humano como son el cuerpo, la mente y el espíritu (Young Men's Christian Association Colombia, 2024)

En el año 1855 se realizó la primera conferencia mundial y entre sus contribuciones para la humanidad, está la creación de deportes como son el baloncesto, el voleibol y el futbol de salón entre otros, además, participó como voluntario en las dos guerras mundiales, lo que le hizo merecedor de dos premios nobel de paz. En Colombia, llega en el año 1964 en la ciudad de Bogotá y en la ciudad de Bucaramanga se funda en el año 2002. Esta ONG se caracteriza por la construcción de estrategias que se encaminan a impactar las realidades sociales para formar liderazgo en los y las adolescentes (Young Men's Christian Association Santander, 2024)

Frente a lo anterior, se hace importante analizar la operación de la ONG YMCA, una organización de carácter privado, que hace presencia en el departamento de Santander, específicamente en la ciudad de Bucaramanga. Que trabaja con la comunidad con proyectos de transformación social, la cual, desde el análisis que se hace y desde el llamado que hacen sus representantes en la zona, carecen de un sistema de gestión de talento humano capaz de solventar todas sus necesidades, como son los procesos de contratación, bienestar, formación y buenas prácticas de sus funcionarios, por ello, se planteó la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo la implementación del modelo Ulrich permite organizar la función de recursos humanos para generar procesos de calidad y bienestar organizacional en la ONG YMCA?

Justificación

La gestión de los recursos humanos ha cobrado importancia en el desarrollo organizacional desde la concepción de su actuar porque forja valor activo organizacional, generando con ello estándares de calidad, competitividad y crecimiento (Souto-Anido et al., 2020; Minakova y Nosachevsky, 2019). Por ello, el presente proyecto aplicado, desarrolla una propuesta innovadora desde el Modelo Ulrich de RRHH en la ONG YMCA de la ciudad de Bucaramanga.

La ONG YMCA, es una organización no gubernamental, de carácter privado que desarrolla proyectos de transformación social con niños, niñas, hombres y mujeres, específicamente, los que se encuentran en los estratos 0-1-2. Desde su actuar, la ONG carece de un sistema de gestión de recursos humanos que genere procesos de valor para la contratación, capacitación y bienestar en sus funcionarios, en consecuencia, el presente proyecto genera los procesos y procedimientos necesarios para generar políticas de recursos humanos que generen valor organizacional, beneficiando a los empleados y a las comunidades que estos intervienen.

Desde la Maestría en Administración de organizaciones de la UNAD, este proyecto resulta importante porque le permite a la investigadora en formación, aplicar sus conocimientos disciplinares desde la línea de investigación “Dinámica Organizacional (gestión y desarrollo del talento humano)” aportando a la transformación territorial desde la implementación de un modelo efectivo a una ONG, que requiere de el para continuar con sus acciones de transformación social.

Finalmente, desde el ámbito personal, el estudiante investigador va a implementar sus conocimientos y a afianzar la impronta UNADISTA desde su comprensión disciplinar de la realidad y su rol como que aporta a la transformación social y comunitaria, desarrollando

competencias solidarias y comunitarias que le van a aportar a su formación personal, como sujeto que integra una comunidad.

Objetivos

Objetivo General

Implementar el modelo Ulrich de Recursos Humanos en la ONG YMCA sede Bucaramanga para la organización de la función de recursos humanos que genere procesos de calidad y bienestar organizacional

Objetivos Específicos

Diagnosticar los procesos de gestión organizacional de la ONG YMCA para trazar la hoja de ruta del modelo de gestión de recursos humanos

Diseñar el modelo Ulrich de Recursos Humanos en la ONG YMCA atendiendo a las necesidades operativas organizacionales.

Implementar el modelo Ulrich de Recursos Humanos en la ONG para estandarizar los procesos de talento humano.

Marco Conceptual y Teórico

En la presente investigación, es de vital importancia comprender los conceptos centrales y los fundamentos teóricos que se tuvieron en cuenta para el desarrollo de la investigación:

Talento Humano

El talento humano se ha comprendido desde diversas aristas. Para Chávez y Vizcaíno (2017) el concepto de Talento Humano conjuga las capacidades que se tienen para el desempeño de una ocupación determinada, su definición la construye desde la comprensión de la RAE.

Desde el ámbito empresarial, la investigación de Morales et al., (2022) encontró que el concepto de Talento Humano lo desarrolló Peter Drucker desde la comprensión organizacional, indicando que el concepto se agrupa desde la capacidad de riqueza que se puede producir desde una óptima implementación generada por la capacidad intelectual que ocasiona valor y desarrollo en función de la organización.

Las nuevas tendencias organizacionales, han generado que se le otorgue valor a los sujetos que integran las organizaciones y sus actitudes, las cuales generan un impacto en el funcionamiento empresarial, desde esa óptica, su función se ha venido reconociendo como talento humano y se han diseñado estrategias para que su formación y bienestar impacten su productividad como estrategia que reconoce su valor desde la gerencia organizacional (Pozo et al, 2020).

Gestión de Talento Humano

Comprender el concepto de gestión de talento humano no es fácil, esto se debe a que existen diversas definiciones que le otorgan atributos teniendo en cuenta su operación en las organizaciones (Rojas y Vílchez, 2018). Para Ruiz et al., (2019), la gestión de talento humano garantiza el cumplimiento de necesidades de su personal y de la empresa desde la proyección y

de manera anticipada a los procesos, generando con ello estrategias organizacionales que dan respuesta a las necesidades de forma casi inmediata.

La proyección que genera la gestión de talento humano identifica la diferenciación desde las necesidades corporativas para invertir en posiciones estratégicas desde la formación del sujeto o la ubicación de este dentro del organigrama de la compañía (Mendoza, 2016). Conviene subrayar, que la gestión del talento humano es importante porque asegura la “contratación, administración, desarrollo y retención de los empleados más talentosos y excelentes dentro de cada organización” (Ramos et al., 2021, p. 749). Finalmente, la gestión de talento humano es un área vital porque genera la estrategia empresarial, fomentando con ello, la identificación y potencialización de activos organizacionales que permitirán el desarrollo de la compañía desde diversos campos operativos y administrativos de acción (Abril, 2008).

Modelo Ulrich de Recursos Humanos

El modelo Ulrich de gestión de talento humano fue diseñado por David Ulrich en 1996 y ha tenido un impacto significativo en las empresas actuales. Su modelo se caracteriza porque describe la gestión de desarrollo de talento humano desde 4 roles que se deben fomentar; Socio estratégico, Agente de cambio, Experto en administración y gestión y Líder de efectividad y socio de trabajadores.

Para Ulrich, se hace necesario que el líder de GH desarrolle competencias y habilidades de manera constante porque su rol no solo radica en el hacer operativo sino que parte al diseño de estrategias corporativas. Su rol en la organización ha venido generando aportes significativos en las empresas, porque integra elementos que proyectan a la compañía al futuro por su capacidad de conocer y comprender el trabajo operativo, las estrategias de negocio, los procesos que desarrolla cada unidad y los empleados que las conforman (Velásquez, 2019).

Por ello, Ulrich diseñó su modelo con la funcionalidad de diagnosticar a la organización y seleccionar la o las estrategias que mejor se enfoque desde el talento humano para aportar a las transformaciones organizacionales (Armas, s.f.).

HR Business Partner o socio estratégico

Este rol desarrolla y alinea la estrategia organizacional con el negocio para que los clientes internos tengan contacto directo con el área de Talento Humano con el objetivo de solventar las problemáticas organizacionales desde estrategias que ayuden a mejorar el clima laboral y la productividad (Olariaga, 2022).

Fomenta el conocimiento sobre la organización y cada una de las estrategias utilizadas en las áreas o dependencias que lo componen para generar aportes de valor que contribuyan con soluciones o ideas innovadoras (Cardozo, 2021).

Las características que definen a un socio estratégico según Ulrich (2012) son las siguientes:

- Diseñar una arquitectura organizativa para transformar las estrategias en acciones
- Realizar diagnósticos organizacionales efectivos
- Fijar prioridades para la elaboración de planes de acción (Melo, 2018, p.36)

Agente de cambio

Genera procesos de transformación y cambio desde la identificación de las problemáticas, la delimitación de estas, la creación de confianza organizacional y la creación de planes de acción para generar procesos de innovación y transformación de manera constante (Fortaleza, 2019).

Desde esa óptica, en este rol se propende la administración y transformación desde la perspectiva del cambio organizacional. Asegurando con ello, procesos que involucren elementos

que aporten a una transformación verdadera y sostenible en la organización para renovar de manera constante la organización en los procesos adaptativos de los aspectos comerciales que son cambiantes (Mera, 2018; Velásquez, 2019).

Para desarrollar el rol de Agente de cambio Ulrich (2012) afirma que es necesario “conducir la transformación a nivel organizacional y fundamentalmente en la función de RR.HH y ser catalizadores del cambio” (Melo, 2018, p.37)

Experto en administración y gestión

Este rol es de tipo transaccional e identifica aristas específicas de la administración de los colaboradores para obtener un alto rendimiento desde la calidad aportando a la externalización de la organización, para su puesta en marcha, se hace importante la implementación de dos fases (Armas, s.f.).

La primera fase se centra en diagnosticar los procesos organizacionales que no aportan a la operación y generar con ello, nuevas estrategias que den respuesta a través de alternativas de servicio. Entre los instrumentos que se utilizan, se encuentran diagramas de flujo y/o mapas de procesos, para suprimir las actividades obsoletas y unificar procesos desde el aspecto tecnológico (Velásquez, 2019).

La segunda fase, fomenta la creación y puesta en marcha de estructuras que generen procesos para el desarrollo de los trabajos que se han proyectado desde la reestructuración, entre estos encontramos:

- “Evitar la dicotomía entre centralización y descentralización
- Definir un encuadre de creación de valor y de opciones de entrega
- Definir un proceso de creación de valor” (Velásquez, 2019 p.26).

Líder de efectividad y socio de trabajadores

Genera procesos que involucran al empleado otorgándoles voz y motivándolo a la formación y el bienestar constante como cultura interna y en pro de las buenas prácticas, además, fomenta escenarios y estrategias para escuchar y comprender a los trabajadores desde cada una de las dinámicas y con el objeto de aportar a la transformación de sus realidades de manera general e individual (Cardozo, 2021; Olariaga, 2022).

A partir de lo anterior, este modelo identifica 4 roles fundamentales en los procesos organizacionales de gestión de talento humano, resaltando que el rol del director de talento humano debe encaminarse a su actuar “estratégico, gestor, líder y adaptarse al cambio y, sobre todo, estableciendo un equilibrio entre los procesos, las personas y el enfoque de operaciones y estratégico de la organización” (Canos Et al., 2020, p. 4).

Según Ulrich (2012) para que en el área de RRHH se logre alcanzar con efectividad la asociación con los trabajadores es necesario:

- “Expresar las opiniones de los empleados en la mesa de discusiones;
- Garantizar a los empleados que sus requerimientos son escuchados y tomados en Cuenta
- Brindar los recursos necesarios para que los trabajadores enfrenten los requerimientos” (Melo, 2018, p.37)

A continuación, se presentará un gráfico que denota el actuar organizacional del modelo Ulrich desde los cuatro roles.

Figura 1.*Roles del Modelo Ulrich*

Tomado de Aswathappa (2013) p. 32.

Estado del Arte

El estado del arte permite analizar y comprender el desarrollo de diversas investigaciones que se ligan al tema de estudio de la presente tesis. Estos insumos permiten al investigador desarrollar las investigaciones desde el entendimiento del actuar de diversos tipos de estudios frente al modelo Ulrich y su implementación para el desarrollo del área de recursos humanos en diversas organizaciones para generar procesos de calidad y bienestar organizacional.

Para tener una mirada amplia frente del tema de estudio, a continuación, se describirán las diversas tesis e investigaciones desarrolladas a nivel mundial y en el territorio de Colombia.

Investigaciones Internacionales

El estudio desarrollado por Pérez, C. M., Candia, J. G., Espinosa, R. M., & Briones, M. A. en el 2021 tuvo como objetivo “*explicar de manera integrada las principales barreras que se presentan en el área de gestión de personas en empresas chilenas para incorporar la innovación y la transformación digital*”. Esta investigación se diseñó desde un enfoque cuantitativo y a nivel descriptivo, se utilizó una encuesta desde un criterio muestral de tipo intencionado, encontrando, que se está utilizando procesos tecnológicos y procedimentales de tipo tradicionales por parte de la mayoría de los representantes de las empresas y por ello, existe la necesidad de capacitarlos en habilidades socioemocionales y competencias que se ligen a la conducta (Pérez et al., 2021).

La Investigación que desarrolló Toribio (2020) en la universidad Argentina de San Andrés tenía como objetivo “*realizar un análisis de la estrategia de Recursos Humanos de la empresa Ferro Central para verificar su alineación a las necesidades del negocio y de las personas que integran la organización*”. Los instrumentos utilizados es la entrevista semiestructurada, la observación y el análisis documental, generando con ello el plan estratégico

de gestión para fomentar los procesos y generar cambios significativos en el área de gestión humana frente a las demás dependencias de la compañía (Toribio, 2020).

Otro de los estudios relevantes, fue el desarrollado por Canós y Guerrero en España en 2020. Dicho estudio tenía como título Modelos integrales de gestión de recursos humanos y su objetivo fue el de *“mostrar diferentes modelos de gestión de recursos humanos que van más allá de las personas, es decir, que consideran elementos del entorno externo e interno de una organización”*. La herramienta utilizada en el estudio es el análisis documental y su método fue la investigación de diversos métodos integrales de la gestión de recursos humanos. Entre sus conclusiones más importante, está la de considerar que no existe un modelo de gestión que abarque lo que se necesita en las empresas, además, los modelos tienen características que los hacen diferentes y aplicables a diversos campos y empresas por ello, se debe caracterizar la empresa, sus colaboradores, la estrategia corporativa y su prospectiva (Canós Darós y Guerrero Madera, 2020).

La investigación titulada *¿está cambiando finalmente la función de recursos humanos?* Desarrollada por Cardozo (2021) en España, tenía como objetivo *“discutir sobre la demanda ya histórica de cambios en el área, las bases necesarias para dicha transformación, las características de su eventual implementación, y un avance sobre el estado de situación en una muestra de empresas locales”*. La metodología utilizada es la Scrum desde sus tres principios, transparencia, inspección y flexibilidad. La investigación encontró que la responsabilidad del área de recursos humanos se liga a los objetivos corporativos y su cumplimiento, garantizando con ello, la necesidad de un proceso de comprensión y articulación del área de talento humano con todas las dependencias de la compañía y en proyección al cumplimiento de los objetivos propuestos (Cardozo, 2021).

Investigaciones Nacionales

La investigación titulada “*Implementación del modelo de gestión humana (GH) propuesto por Dave Ulrich: efectos, desafíos y percepciones*” tenía como objetivo de exponer los antecedentes en Colombia sobre los diferentes acercamientos que ha habido desde la academia al modelo de GH de Ulrich. Para alcanzar el objetivo se desarrolló un estudio de caso desde un enfoque descriptivo, para conocer los desafíos, efectos y percepciones frente al modelo y sus atributos, utilizando la entrevista semiestructurada para analizar los cuatro roles del modelo en la compañía. El estudio concluyó que si en una compañía existen objetos sociales diversos y que no se integran entre si es imposible que el área de gestión humana pueda atender e impactar a todos los clientes (Velásquez, 2019).

Los Magister Guzmán Gómez, C., & Mosquera Isaza, J. A. en el año 2021 desarrollaron una tesis titulada Modelo de gestión humana de la Cooperativa Financiera de Antioquia: un acercamiento a la propuesta de valor Dave Ulrich. El estudio tenía el objetivo de Diseñar una propuesta del modelo de gestión humana para la Cooperativa Financiera de Antioquia (CFA) a partir de los conceptos metodológicos de Dave Ulrich. El modelo metodológico fue de tipo cualitativa y con un enfoque descriptiva no experimental, se utilizaron 3 instrumentos en la investigación; entrevista semiestructurada, cuestionario de Roles de Recursos Humanos como adaptación de la propuesta de los 4 Roles de Dave Ulrich y un análisis de evolución mediante la conformación de escenarios o teatros de actuación. Entre las conclusiones principales del estudio, se encontró que el personal operativo tiene un conocimiento del área de gestión humana diferente a la comprensión que tiene la oficina administrativa, por ello, se proponen en el marco

del estudio 20 estrategias que permitan que el área de gestión humana se convierta en un aliado clave de la Cooperativa Financiera Antioquia (Guzmán y Mosquera, 2021).

El estudio titulado Gestión Administrativa Operativa en Recursos Humanos desarrollado por Mendoza en el 2019, tenía como objetivo “*analizar la gestión administrativa operativa en Recursos Humanos, esto con el objetivo de conocer y determinar el alcance teórico que tiene sobre las principales funciones que son desarrolladas en el campo del talento humano, tanto administrativa como operativamente*”. El método utilizado en el estudio fue el análisis documental para indagar la gestión administrativa operativa en RR.HH desde las insuficiencias y los factores relevantes. Entre las conclusiones del estudio, se encontró que los estudios y su profundización frente al área de recursos humanos y la comprensión que estos tienen de la gestión administrativa y operativa son insuficientes (Mendoza, 2019).

Metodología

Para el presente estudio, se planteó el siguiente modelo metodológico, tipos de investigación, enfoque e instrumentos desde el análisis de la pertinencia de este para dar respuesta al objetivo de investigación.

Estudio de caso

Los estudios de caso se caracterizan porque generan la posibilidad de estudiar los fenómenos que se dan de manera detallada, permitiendo con ello, la comprensión de la realidad desde la interpretación de los acontecimientos que se generan en el contexto (Tamayo, 1999).

Los estudios de caso son multidisciplinarios porque generan procesos de comprensión de la realidad, esto genera todo un sumario de valor que permitirá al investigador hacer propuestas desde la comprensión de las realidades. Desde esa perspectiva, esta metodología de la investigación permitirá analizar cada parte que compone para comprender el contexto natural y evaluar desde el estudio de caso, si la implementación del modelo de gestión de Talento Humano es coherente con las particularidades de la organización (Ortiz, 2015; Galeano 2009).

Tipo de investigación

Los tipos de investigación juegan un papel importante para comprender el alcance del estudio, por ello, a continuación, se presentarán los tres niveles de investigación que se aplicaron en el presente estudio.

Exploratorio

Este nivel primario de la investigación permite que se genere un proceso de análisis básico y detallado de las variables que producen los fenómenos (Ortiz, 2015). En la investigación, la exploración de la ONG en el departamento de RRHH se hizo fundamental

porque cimienta el análisis detallado del actuar de esta área frente al funcionamiento y las metas trazadas en el plan de desarrollo de la organización.

Descriptivo

Este segundo nivel de la investigación permitirá que el investigador pueda visualizar los fenómenos que se integran de manera directa o indirecta desde su manifestación y de manera detallada (Hernández Sampieri, 2006). Frente al estudio, la investigación describió el estado actual de la ONG para determinar cuáles son sus fortalezas y los aspectos para mejorar frente al modelo de RRHH de Ulrich.

Enfoque de investigación Cualitativo

En esta investigación, se utilizó método de investigación cualitativo porque permite al investigador analizar el fenómeno de manera holística a partir de la comprensión del suceso su interpretación y la predicción de los hechos desde la comprensión que la realidad que se transforma de manera constante (Hernández-Sampieri et al., 2017; Ñaupas et al., 2018; Faneite, 2023).

Este enfoque permitió que el investigador evaluara la implementación del modelo Ulrich de Recursos Humanos en la ONG YMCA de manera holística y detallada, a partir de los aspectos descriptivos que emergen de la comprensión de la organización, generando con ello un proceso innovador que da respuesta a las necesidades del contexto desde el diagnóstico, el diseño y la implementación de este modelo.

Instrumentos de Investigación

Los instrumentos de investigación cobran relevancia porque permiten la recolección de datos en pro del desarrollo de la investigación, por ende, a continuación, se presentarán los instrumentos que se van a utilizar en el presente estudio:

Análisis Documental

Este instrumento de investigación permite la recolección, tabulación e interpretación de documentos para comprender el actuar institucional (Fuentes, 2019). En el presente estudio, se realizó el análisis de los documentos fundantes y operativos de la ONG, para comprender su desarrollo organizacional y proyección a corto, mediano y largo plazo.

Grupo Focal

Un grupo focal es un instrumento de investigación que se caracteriza porque genera procesos de dialogo abierto a través de preguntas guía que permiten comprender desde las narrativas y vivencias temas que involucran a los asistentes (Pacheco y Salazar, 2020). Desde la investigación se implementó un grupo focal que se direcciona a comprender como los actores (colaboradores) vivencian la gestión del talento humano.

El grupo focal, se desarrolló con los 4 únicos colaboradores que se encuentran adscritos a la ONG YMCA seccional Bucaramanga; coordinadora general, coordinador de programas sociales, coordinadora de voluntarios y educadora social y gestión de SST.

Cabe indicar, que para le funcionamiento de la ONG se cuenta con voluntarios, estos no reciben remuneración salarial ni se encuentran vinculados según el código sustantivo de trabajo en Colombia a la ONG.

Encuesta y Validación del Modelo

La encuesta es una herramienta que utiliza preguntas abiertas o cerradas para percibir desde su aplicación, la comprensión o el conocimiento de un tema específico (Avila et al., 2020). La encuesta se utilizó como instrumento para medir y validar el alcance de la implementación del modelo de talento humano.

Entrevista

Este modelo genera procesos de comprensión de las narrativas que expresan los entrevistados a partir de la respuesta a preguntas concretas, cabe mencionar, que estas preguntas se diseñan desde el tema o categorías de análisis delimitadas (Avila et al., 2020). En el estudio, se aplicó la entrevista a colaboradores en altos cargos de gestión, para comprender su visión y función en el desarrollo de la organización.

Resultados

Diagnosticar del proceso de gestión organizacional

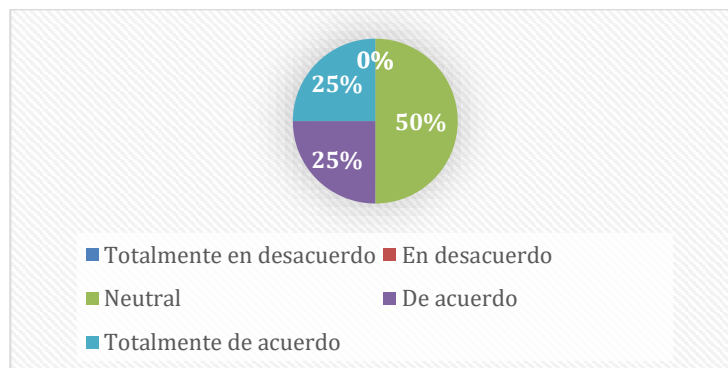
El diagnóstico desarrollado en la ONG YMCA se basó en el modelo de los cuatro roles de recursos humanos diseñado por Dave Ulrich. Este modelo permitió conocer y comprender los roles y las responsabilidades implementadas dentro de la organización en prospectiva al cumplimiento de metas que se estableció en la organización.

Los roles que establece este modelo y que fueron aplicados en el diagnóstico organizacional a 4 personas que hacen parte de la ONG son, el Experto en Administración y Gestión, Líder de Efectividad y Socio de Trabajadores, Socio Estratégico y Agente de Cambio.

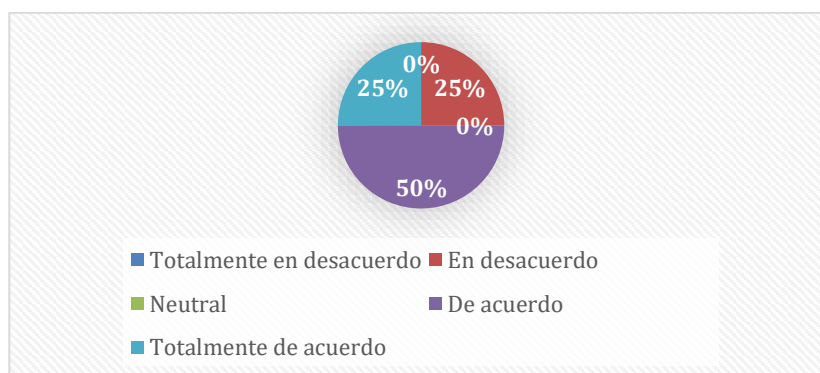
Experto en Administración y Gestión

Desde la perspectiva de este modelo, un experto en administración y gestión tiene la capacidad de administrar, desarrollar, asegurar y gestionar los recursos de una manera coherente y eficaz para garantizar procesos eficientes y efectivos para con las operaciones en el área de RRHH, garantizando los estándares de calidad y pertinencia en la organización. Frente a este rol, en la encuesta se aplicaron 5 preguntas arrojando los siguientes resultados:

Pregunta 1. ¿La gestión en los procesos de RRHH (nómina, contratación, formación, etc.) son eficientes y eficaces?. Frente a la pregunta 1, de los encuestados, el 50% indicó que la eficiencia y eficacia en la gestión de los procesos que se ligan al área de RRHH es neutra frente a un 25% que están totalmente de acuerdo y el otro 25% que solo está de acuerdo. Cabe mencionar que si bien es cierto, el área no se encuentra en baja evaluación tampoco tiene un alto índice de aprobación indicando, que si el 50% es neutral esto infiere a que se debe desarrollar un plan de mejoramiento constante.

Figura 2.*Resultado Pregunta 1*

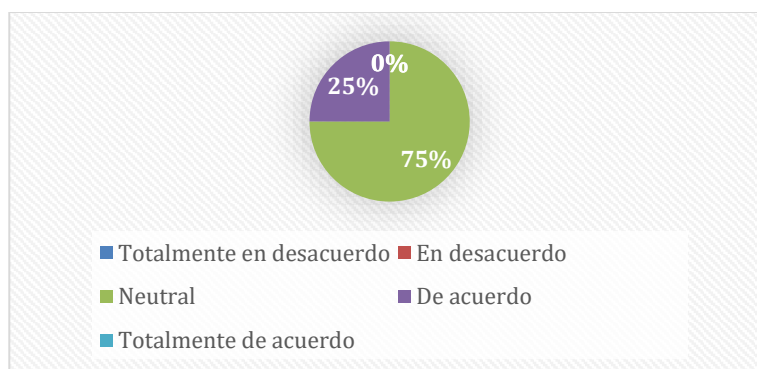
Pregunta 2: ¿La normativa y regulaciones laborales se cumplen de manera permanente? El 50% de los encuestados indicó que están de acuerdo con la forma en que cumplen los procesos de normativa y regulación frente a un 25% que están en desacuerdo y el otro 25% que no está totalmente de acuerdo. Lo anterior, permite interpretar que existe la necesidad de efectuar acciones que se encaminen a mejorar la implementación de las normas y regulaciones laborales en la ONG.

Figura 3.*Resultado Pregunta 2*

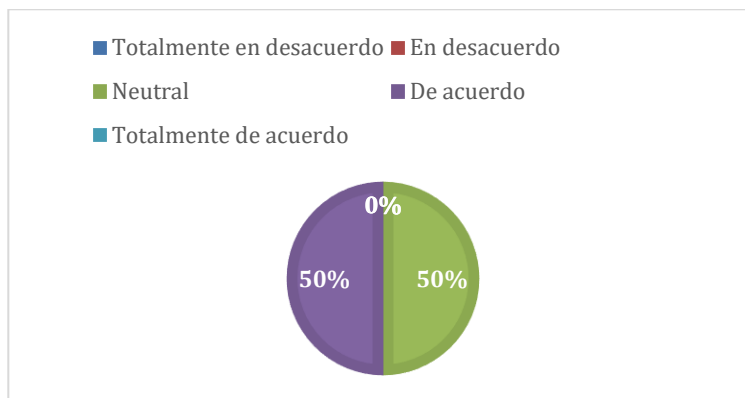
Pregunta 3: ¿El área de RRHH implementa sistemas confiables, modernos y de fácil uso? El 75% de los encuestados indicó su posición neutra frente a la implementación de sistemas confiables y de fácil uso frente al otro 25% que está de acuerdo en dichos procesos de implementación. Lo anterior, permite interpretar que existe la necesidad de efectuar acciones en la que se implemente un sistema confiable de RRHH que sea de fácil uso, teniendo en cuenta la importancia de alcanzar los estándares de satisfacción del personal.

Figura 4.

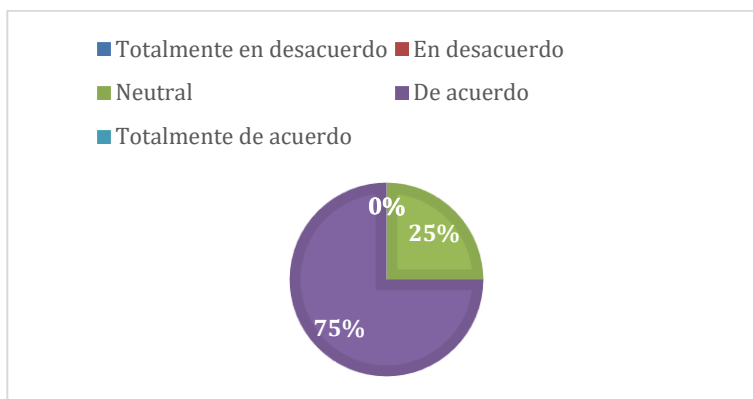
Resultado Pregunta 3



Pregunta 4: ¿El personal de RRHH está capacitado y cuenta con la experiencia para el manejo de situaciones que se presentan en la cotidianidad de la compañía y que involucran el departamento? El 50% de los encuestados toma una posición neutra sobre los procesos de capacitación que se han implementado para el manejo de situaciones en la organización, frente al otro 50% que está de acuerdo con estos procesos. Lo anterior, permite interpretar que es importante replantear los procesos de capacitación para que generen un impacto mayor en los procesos de cualificación del personal.

Figura 5.*Resultado Pregunta 4*

Pregunta 5: ¿El personal de RRHH desde la administración y gestión de su departamento aportan al cumplimiento de las metas organizacionales?. El 75% están de acuerdo con que el personal de RRHH aporta al cumplimiento de las metas de la organización frente al otro 25% que toman una posición neutral. Lo anterior, genera la necesidad de construir indicadores que midan el impacto del área de RRHH frente al cumplimiento de metas en la organización.

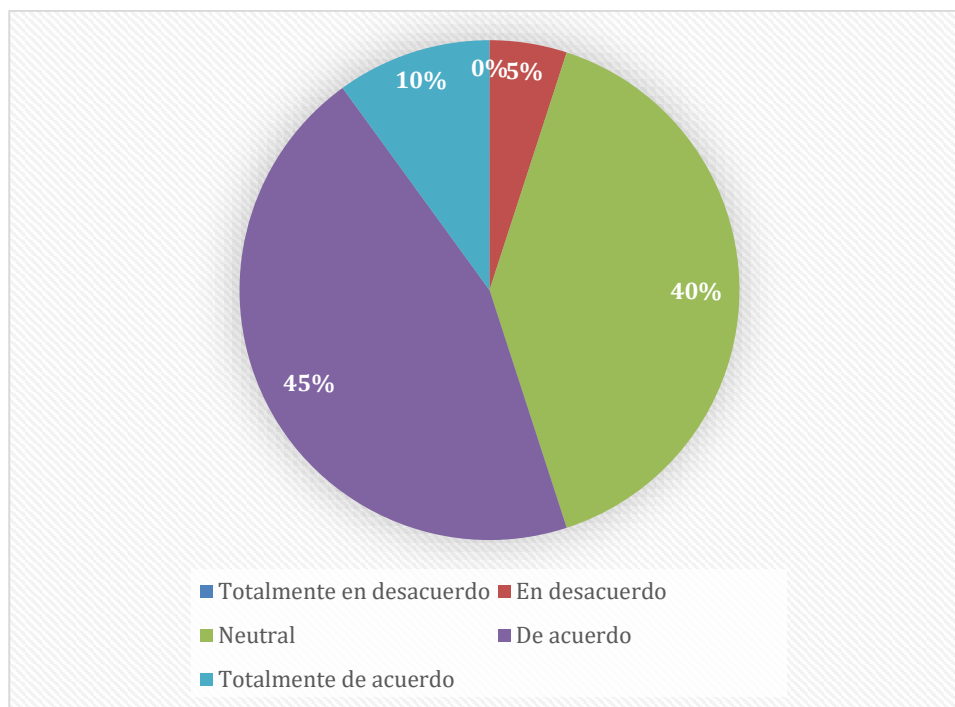
Figura 6.*Resultado Pregunta 5*

Análisis Global de las Respuestas en la Sección 1: Experto en Administración y Gestión. La comprensión de las cinco preguntas que respondieron los 4 colaboradores de la ONG que se ligan a los procesos administrativos y operativos, permitió realizar la siguiente validación frente a la administración y gestión de RRHH.

Aunque el indicador en desacuerdo está en el 5% y el neutral en un 40%, es indispensable que se generen procesos más claros en la capacitación, implementación, medición, desarrollo y comunicación del área de RRHH frente a la administración y gestión para medir el impacto en la organización a la luz de la normativa vigente, el impacto organizacional y el cumplimiento de las metas que se trazaron en el plan de desarrollo de la ONG.

Figura 7.

Respuestas Sección 1: Experto en Administración y Gestión.



Líder de Efectividad y Socio de Trabajadores

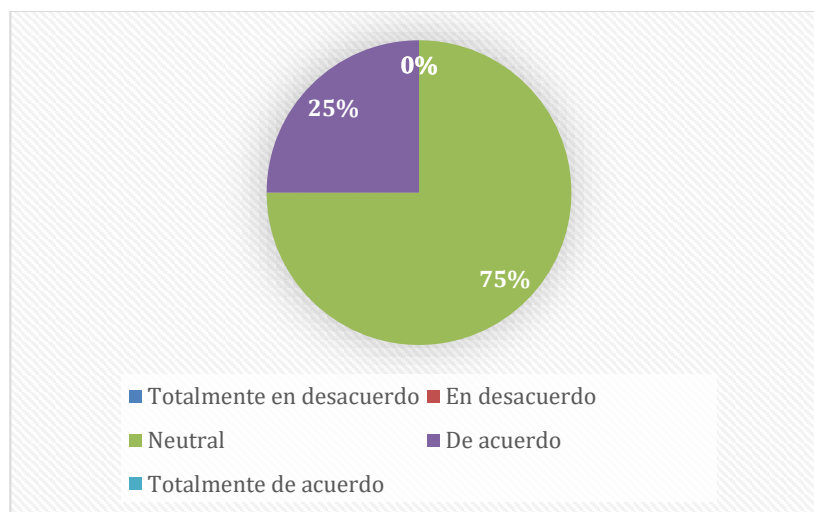
Asumir el liderazgo desde la efectividad y asociación con los trabajadores, denota la capacidad que se tiene en la defensa de los colaboradores de la organización desde la productividad, el compromiso y bienestar organizacional en ambientes seguros que fomenten el desarrollo del sujeto en la organización.

Frente a lo anterior, en el estudio se diseñaron y aplicaron 5 preguntas que se ligan a este rol, dicho cuestionario se aplicó a 4 colaboradores que se ligan a la organización en diversas áreas encontrando lo siguiente.

Pregunta 6: ¿Las acciones que desarrolla el departamento de RRHH se encaminan a garantizar el bienestar y satisfacción de los empleados?. Desde el análisis de los resultados, se puede interpretar que el 75% asume una visión neutral y el otro 25% están de acuerdo frente a que el área de RRHH se proyecta a garantizar el bienestar y satisfacción de los colaboradores de la ONG. De igual forma, es necesario fortalecer este aspecto haciéndose necesario el establecimiento de una ruta clara.

Figura 8.

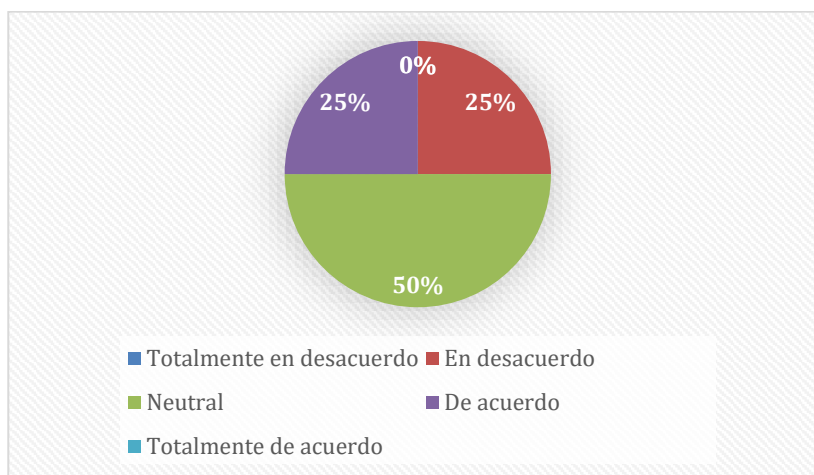
Resultado Pregunta 6



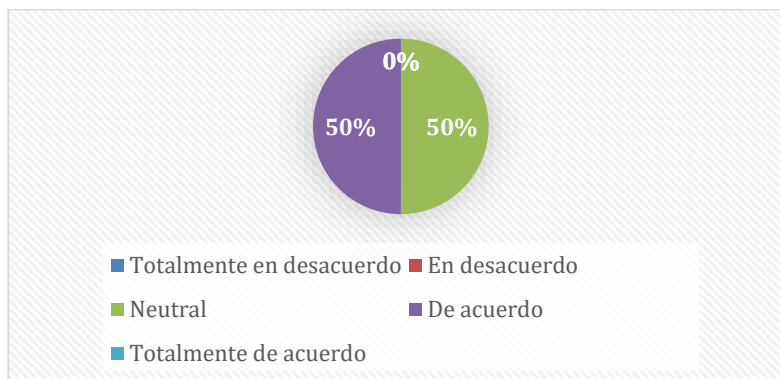
Pregunta 7: ¿Se fomenta a través de diversos escenarios a los empleados programas y estrategias para gestionar y desarrollar competencias?. En la anterior pregunta, el 25% está en desacuerdo, el 50% asume una posición neutral y el restante 25% está de acuerdo con como el área de RRHH fomenta programas y estrategias que desarrollan en el colaborador las competencias necesarias para su gestión en la organización. Lo anterior, genera la necesidad de construir una ruta de cualificación clara que enmarque el programa existente y los refuerce en pro del desarrollo de competencias en los colaboradores de la ONG.

Figura 9.

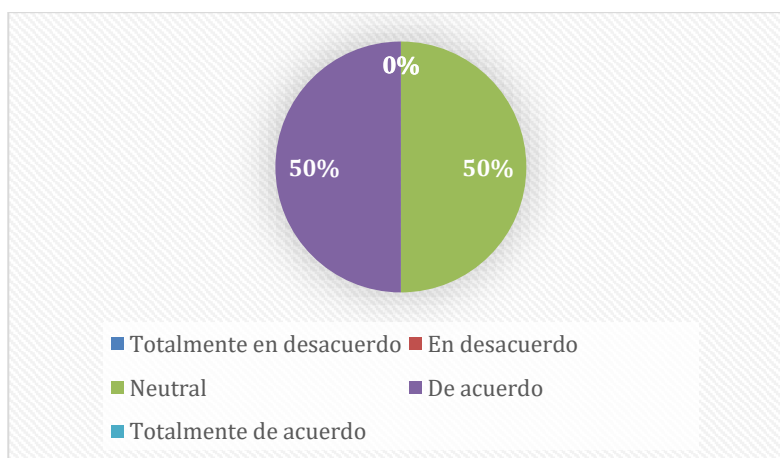
Resultado Pregunta 7



Pregunta 8: ¿Existe una cultura positiva y colaborativa en el lugar de trabajo?. En la anterior pregunta, el 50% asume una posición neutral y el otro 50% está de acuerdo en que existe una cultura positiva y de colaboración en la ONG, indicando con ello, que esta área fomenta y contribuye a la generación de un ambiente laboral positivo y productivo para la organización, de igual forma, es necesario fortalecer este aspecto haciéndose necesario el establecimiento de una ruta clara.

Figura 10.*Resultado Pregunta 8*

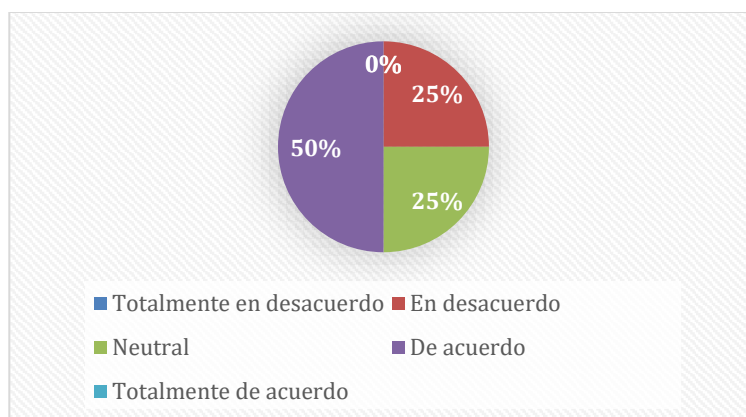
Pregunta 9: ¿El departamento de RRHH es accesible y receptor en la comprensión de las necesidades de los colaboradores?. En la anterior pregunta, el 50% asume una posición neutral y el otro 50% está de acuerdo en que RRHH es accesible y receptor en la comprensión de las necesidades de los colaboradores, indicando con ello, el área de RRHH genera diálogo abierto desde la escucha activa frente a las narrativas de los colaboradores, de igual forma, es necesario fortalecer este aspecto haciéndose necesario el establecimiento de una ruta clara.

Figura 11.*Resultado Pregunta 9*

Pregunta 10: ¿El departamento de RRHH fomenta en la compañía el desarrollo de equipos de trabajo con altos estándares de rendimiento en la organización?. En la anterior pregunta, el 25% están en desacuerdo, el 50% asume una posición neutral y el otro 25% está de acuerdo en cómo RRHH desarrolla equipos de trabajo desde altos estándares de calidad. Frente a ello, se hace necesario construir la ruta de desarrollo organizacional desde los diversos procesos de cualificación y tecnificación en el departamento de RRHH.

Figura 12.

Resultado Pregunta 10



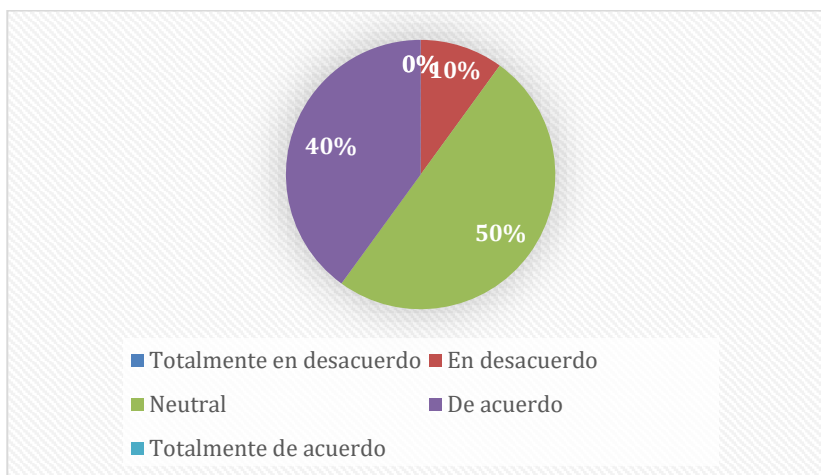
Análisis Global de las Respuestas en la Sección 2: Líder de Efectividad y Socio de Trabajadores. La comprensión de las cinco preguntas que respondieron los 4 colaboradores de la ONG que se ligan a los procesos del liderazgo Efectivo y asociación con los Trabajadores, permitió realizar la siguiente validación frente a la administración y gestión de RRHH.

El indicador en desacuerdo está en el 10% y el neutral en un 50%, por ello, se hace indispensable generar una estrategia de formación y fortalecer los procesos de comunicación para generar procesos de convocatoria en los colaboradores, además, es importante crear una campaña que fomente la transparencia en los diversos procesos desde la efectividad de los

mecanismos que debe utilizar el colaborador para garantizar su bienestar, productividad y compromiso en la ONG.

Figura 13.

Respuestas Sección 2: Líder de Efectividad y Socio de Trabajadores



Socio Estratégico

Asumir el rol de socio estratégico representa la capacidad que se debe tener para alinear los objetivos de la organización en el funcionamiento del área de RRHH, velando siempre por la integralidad y el cumplimiento de metas en la compañía.

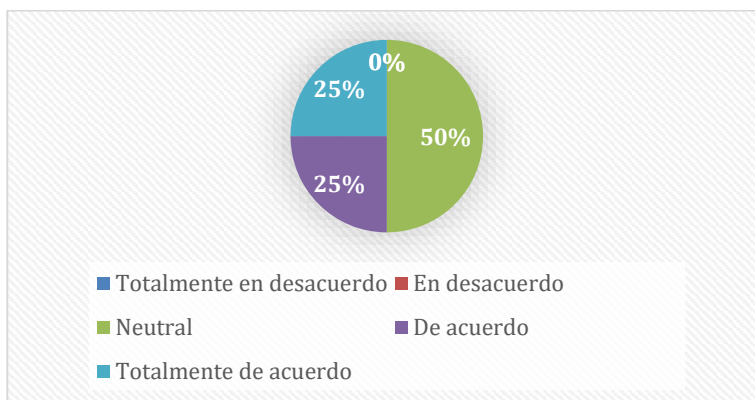
Frente a lo anterior, en el estudio se diseñaron y aplicaron 5 preguntas que se ligan a este rol, dicho cuestionario se aplicó a 4 colaboradores que se ligan a la organización en diversas áreas encontrando lo siguiente.

Pregunta 11: ¿Las estrategias que genera el departamento de RRHH se alinean a las estrategias generales de la organización? Esta pregunta arrojó que un 50% de los encuestados asumen una posición neutra frente al desarrollo de estrategias que aportan al desarrollo organizacional, frente a un 25% que esta de acuerdo y el otro 25% que esta totalmente de

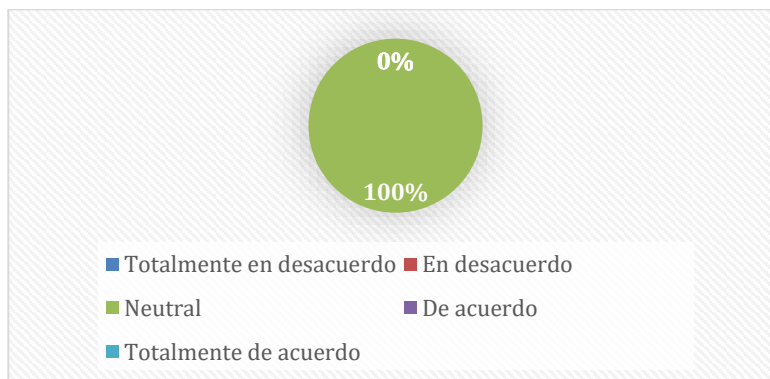
acuerdo. Lo anterior permite inferir que el área de RRHH contribuye a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

Figura 14.

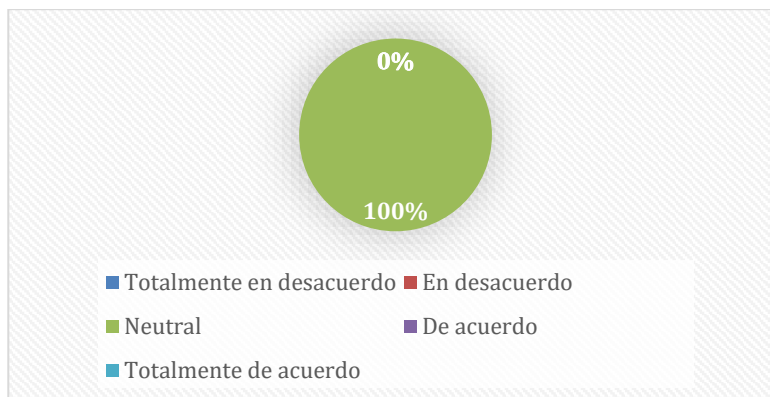
Resultado Pregunta 11



Pregunta 12: ¿El departamento de RRHH utiliza métricas y análisis para medir su impacto organizacional?. Esta pregunta arrojó que el 100% de los encuestados asumen una posición neutra frente al como el área de RRHH utiliza las métricas para medir el impacto que tienen en la organización, lo anterior permite deducir que es necesario generar procesos de mejora en la medición del impacto en la organización desde el establecimiento de indicadores y métricas.

Figura 15.*Resultado Pregunta 12*

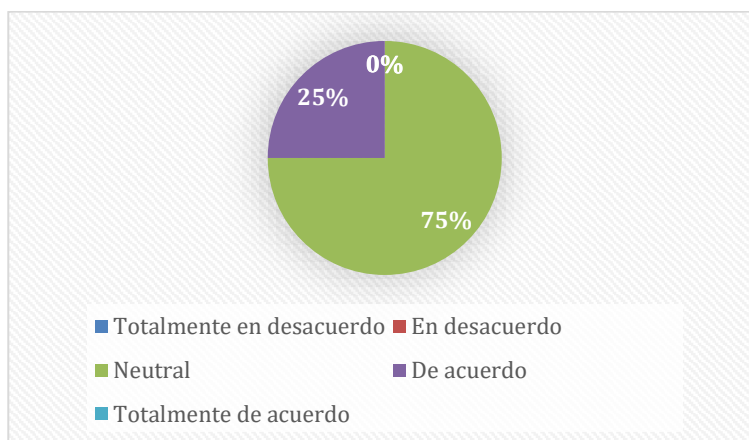
Pregunta 13: ¿Los líderes empresariales son asesorados por el departamento de RRHH frente a cuestiones relacionadas con RRHH? Esta pregunta arrojó que el 100% de los encuestados asumen una posición neutra frente a como los líderes empresariales son asesorados en relación con el área de RRHH. Lo anterior permite deducir que es necesario generar procesos de mejora desde el establecimiento de procedimientos que generen la asesoría a líderes empresariales respecto al área de RRHH.

Figura 16.*Respuesta Pregunta 13*

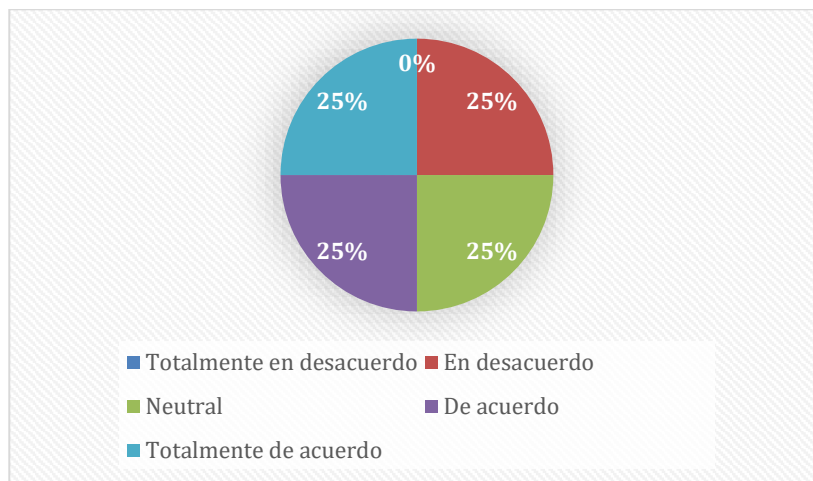
Pregunta 14: ¿El departamento de RRHH participa de manera activamente en la planificación estratégica organizacional?. Esta pregunta arrojó que un 75% de los encuestados asumen una posición neutra respecto a la participación del área de RRHH en la planificación estratégica organizacional frente al otro 25% que considera que es acorde la participación de RRHH en la planificación. Lo anterior permite inferir que el área de RRHH debe construir un protocolo que marque la ruta para su participación en los procesos de planificación estratégica organizacional.

Figura 17.

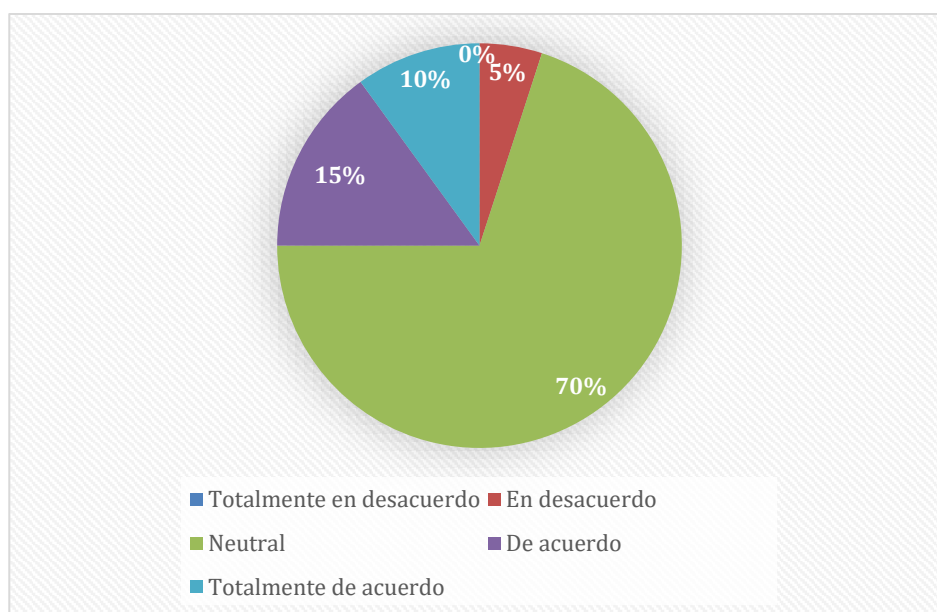
Respuesta Pregunta 14



Pregunta 15 ¿El departamento de RRHH fomenta escenarios de crecimiento que generen bienestar profesional a sus colaboradores?. Esta pregunta arrojó que un 25% de los encuestados asumen una posición de total desacuerdo frente al fomento de escenarios de crecimiento por parte del área de RRHH, el otro 25% tiene una postura neutra, el siguiente 25% esta de acuerdo.. Lo anterior permite inferir que el área de RRHH debe generar nuevos escenarios de crecimiento para el bienestar profesional de sus colaboradores.

Figura 18.*Respuesta Pregunta 15*

Análisis Global de las Respuestas en la Sección 3: Socio Estratégico. Como resultado global de este rol se hace necesario establecer un sistema de indicadores de impacto que evidencien su actuar e impacto organizacional.

Figura 19.*Respuestas Sección 3: Socio Estratégico*

Agente de Cambio

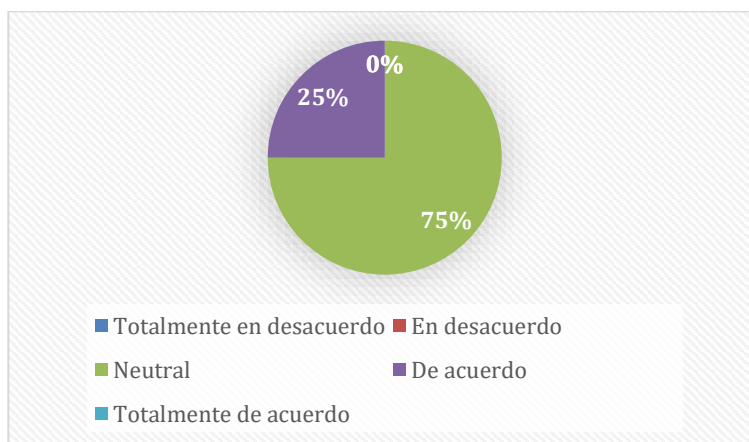
Asumir el rol de agente de cambio emerge desde la estructuración de un liderazgo que impulsa procesos de innovación y transformación de la organización en articulación con el plan de desarrollo de la compañía.

Frente a lo anterior, en el estudio se diseñaron y aplicaron 5 preguntas que se ligan a este rol, dicho cuestionario se aplicó a 4 colaboradores que se ligan a la organización en diversas áreas encontrando lo siguiente.

Pregunta 16: ¿El departamento de RRHH lidera de manera efectiva el cambio y la transformación organizacional?. Esta pregunta arrojó que un 75% de los encuestados asumen una posición neutra frente al liderazgo del área de RRHH respecto al cambio y transformación organizacional y el otro 25% está totalmente de acuerdo. Lo anterior permite inferir que el área de RRHH contribuye al cambio en la compañía pero deben hacerse ajustes que se encaminen a la excelencia.

Figura 20.

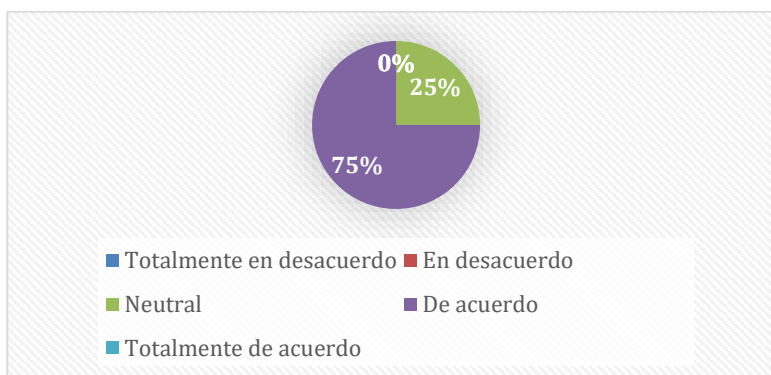
Respuesta Pregunta 16



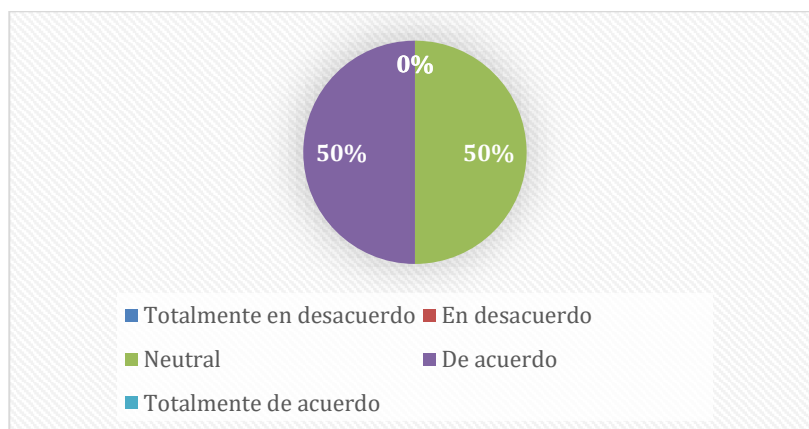
Pregunta 17: ¿El departamento de RRHH fomenta el desarrollo de las capacidades de los colaboradores para adaptarse al cambio?. Esta pregunta arrojó que un 75% de los encuestados están de acuerdo con las políticas que fomenta el departamento de RRHH frente al desarrollo de capacidades en sus colaboradores frente al otro 25% que asume una posición neutral. Lo anterior permite inferir que el área de RRHH se percibe como un área que genera escenario de cualificación y transformación de los colaboradores con el objeto de que estos se adapten al cambio.

Figura 21.

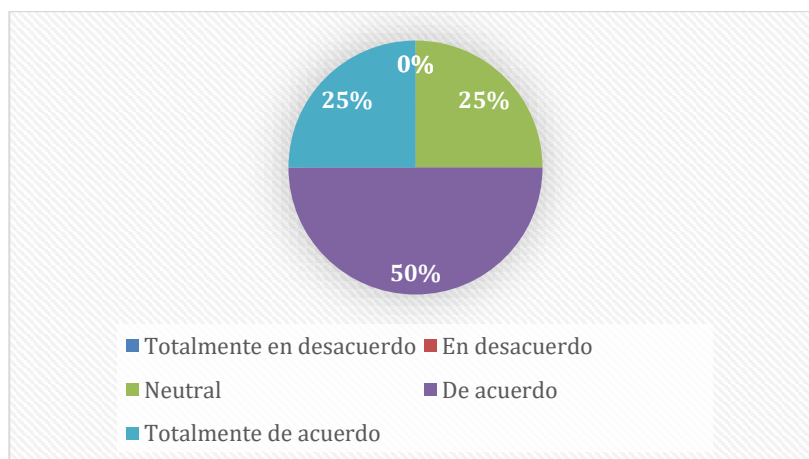
Respuesta pregunta 17



Pregunta 18: ¿Se gestionan estrategias de comunicación y participación de los empleados durante el cambio organizacional de manera transparente y efectiva en pro del desarrollo y crecimiento profesional?. El 50% de los encuestados tomó una posición neutral respecto a como el área de RRHH gestiona estrategias para la comunicación y participación de los colaboradores durante los procesos de transformación frente al otro 50% que está de acuerdo con estos procesos. Lo anterior, permite interpretar que RRHH se percibe como un área que gestiona estrategias para el desarrollo y crecimiento personal.

Figura 22.*Respuesta Pregunta 18*

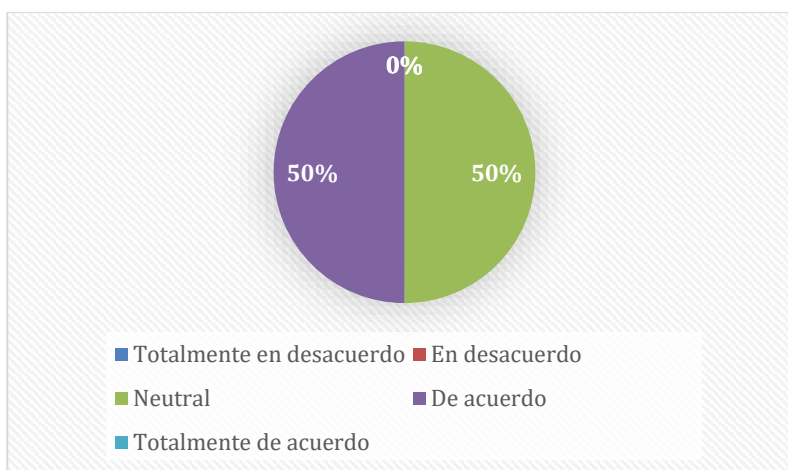
Pregunta 19: ¿El departamento de RRHH identifica, aborda desafíos y fomenta oportunidades que se relacionan con el cambio organizacional?. Esta pregunta arrojó que un 50% de los encuestados consideran estar de acuerdo en que el área de RRHH fomenta oportunidades que se relacionan al cambio organizacional, frente a un 25% que asume una posición neutral y el otro 25% que está totalmente de acuerdo. Lo anterior permite inferir que el área de RRHH contribuye a alcanzar, identificar, aborda desafíos y fomenta oportunidades.

Figura 23.*Respuesta Pregunta 19*

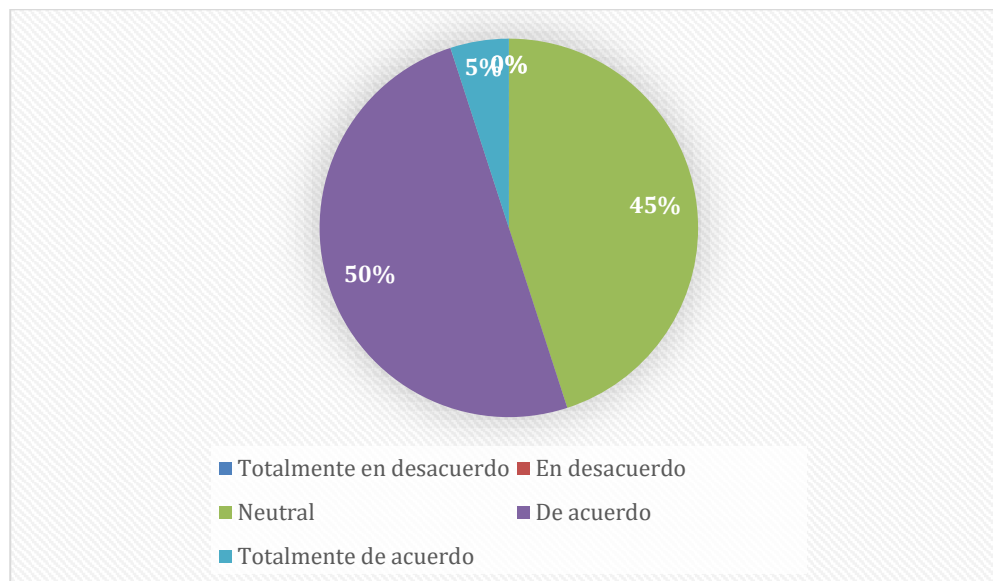
Pregunta 20: ¿El departamento de RRHH promueve el crecimiento personal en sus colaboradores desde el bienestar organizacional?. El 50% de los encuestados tomó una posición neutral respecto a cómo el área de RRHH promueve el crecimiento personal frente al otro 50% que está de acuerdo con estos procesos. Lo anterior, permite interpretar que RRHH se percibe como un área que promueve crecimiento desde el bienestar organizacional en sus colaboradores.

Figura 24.

Respuesta Pregunta 20



Análisis Global de las Respuestas en la Sección 4: Agente de Cambio. El resultado global de este rol denota un gran aporte al área de RRHH pero, se hace necesario revisar y proponer un plan de acción que haga frente a los posibles procesos de transformación organizacional, en perspectiva del plan de desarrollo establecido en la ONG.

Figura 25.*Respuestas Sección 3: Agente de Cambio*

Diseñar el modelo Ulrich de Recursos Humanos en la ONG YMCA atendiendo a las necesidades operativas organizacionales.

Para establecer la ruta precisa de implementación del modelo Ulrich, se hace indispensable que los actores involucrados en los procesos comprendan las realidades y generen desde su análisis, los elementos esenciales, para ello, se realizó un grupo focal que tenía el objetivo de conocer a partir de los cuatro roles, que elementos eran los más importantes para la construcción e implementación del modelo Ulrich en la ONG. Los datos fueron procesados en el Software NVivo 12 pro y a continuación, se van a proyectar los resultados:

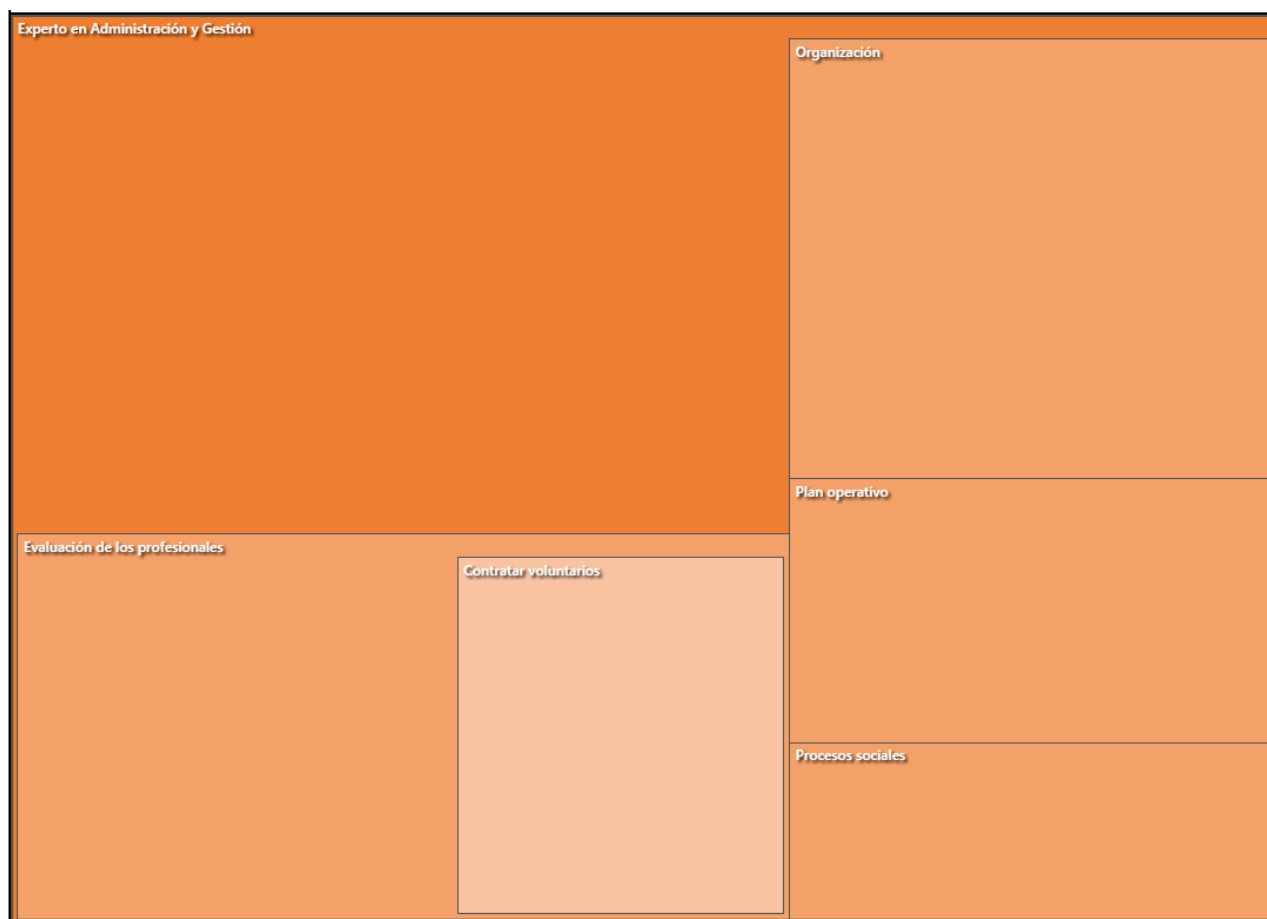
Experto en Administración y Gestión

El rol de administración y gestión establece los patrones que se ligan a los procesos administrativos y de gestión. Como resultado del grupo focal, se determinó que desde su rol este debe velar por la esencia de la organización, el plan operativo y los procesos sociales, además, es

pilar clave la evaluación de los profesionales porque esta categoría integra la contratación de voluntarios.

Figura 26.

Elementos centrales del Rol experto en Administración y Gestión



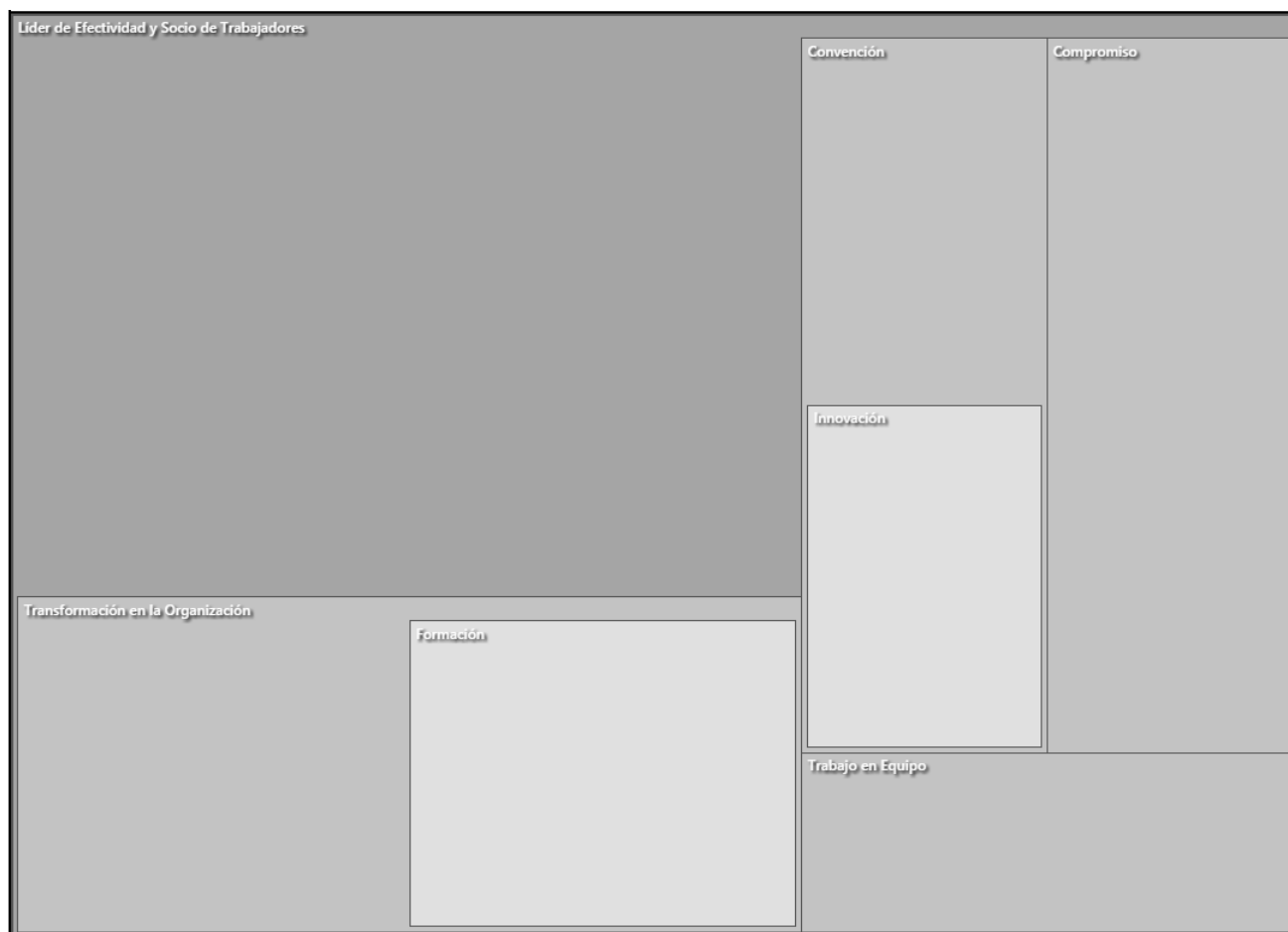
Líder de Efectividad y Socio de los Trabajadores

El rol Líder de Efectividad y Socio de los Trabajadores debe generar escenarios de formación continua, crecimiento profesional y personal en el colaborador. Como resultado del grupo focal, se determinó que desde su rol este debe velar por la construcción de la transformación organizacional desde la formación continua, el trabajo en equipo, el compromiso

y el desarrollo de las convenciones, las cuales se identificaron como escenarios que fomentan la innovación en la organización.

Figura 27.

Elementos centrales del rol de Líder de Efectividad y Socio de los Trabajadores



Socio estratégico

El rol de socio estratégico fomenta el crecimiento de la organización desde la generación de estrategias que impacten a los colaboradores, repercutiendo con ello en el desarrollo de la organización. Como resultado del grupo focal, se determinó que su rol principal es el de generar

un ambiente de trabajo propicio para los colaboradores, participar de las estrategias organizacionales y el aumento de la productividad.

Figura 28.

Elementos centrales del rol de Socio Estratégico



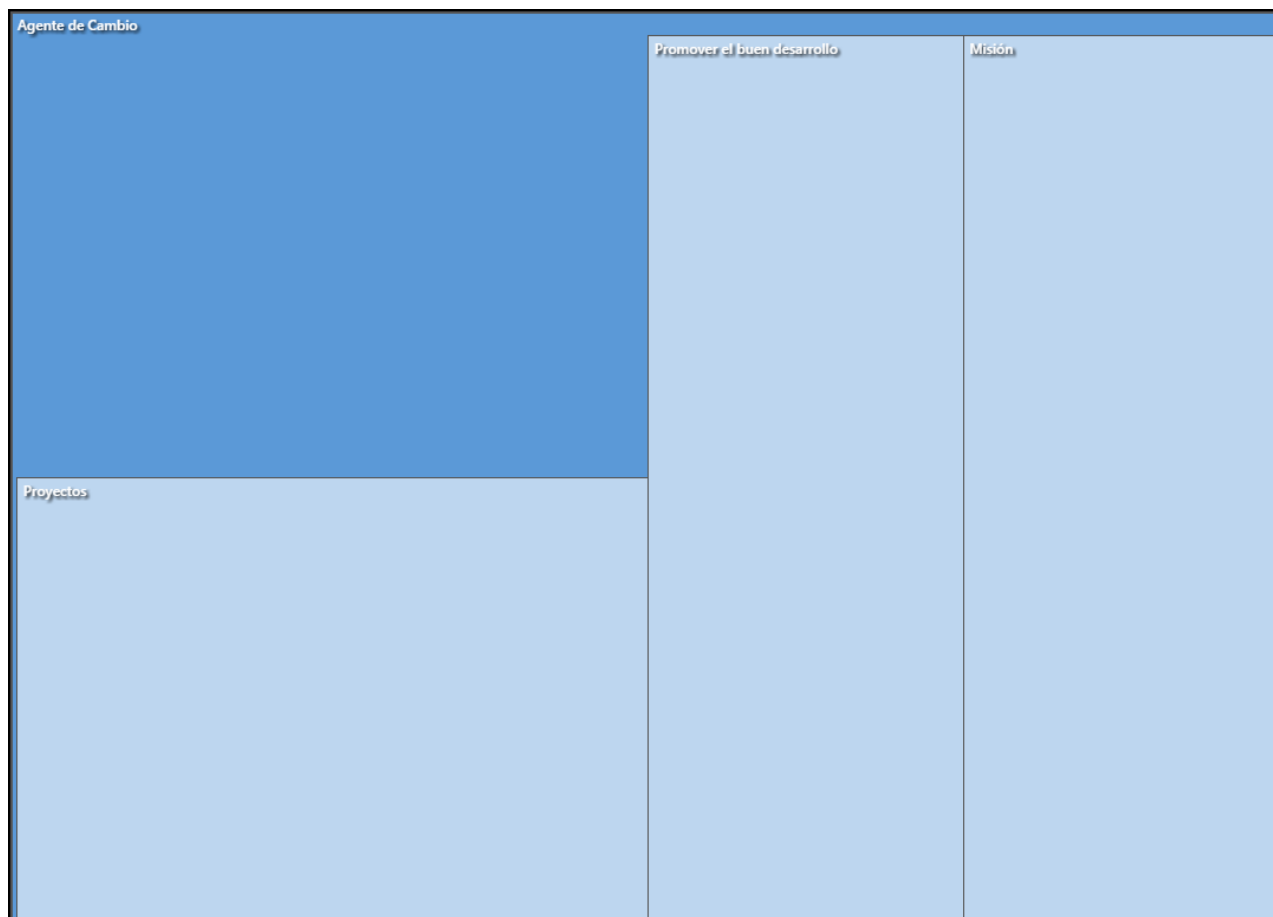
Agente de cambio

El agente de cambio juega un rol importante en el modelo Ulrich porque establece los patrones de transformación que se deben desarrollar de manera constante; en el presente estudio, los tres integrantes del grupo focal desde la comprensión que se hizo de sus respuestas a las preguntas se pudieron determinar que en la ONG es indispensable que el rol de agente de cambio

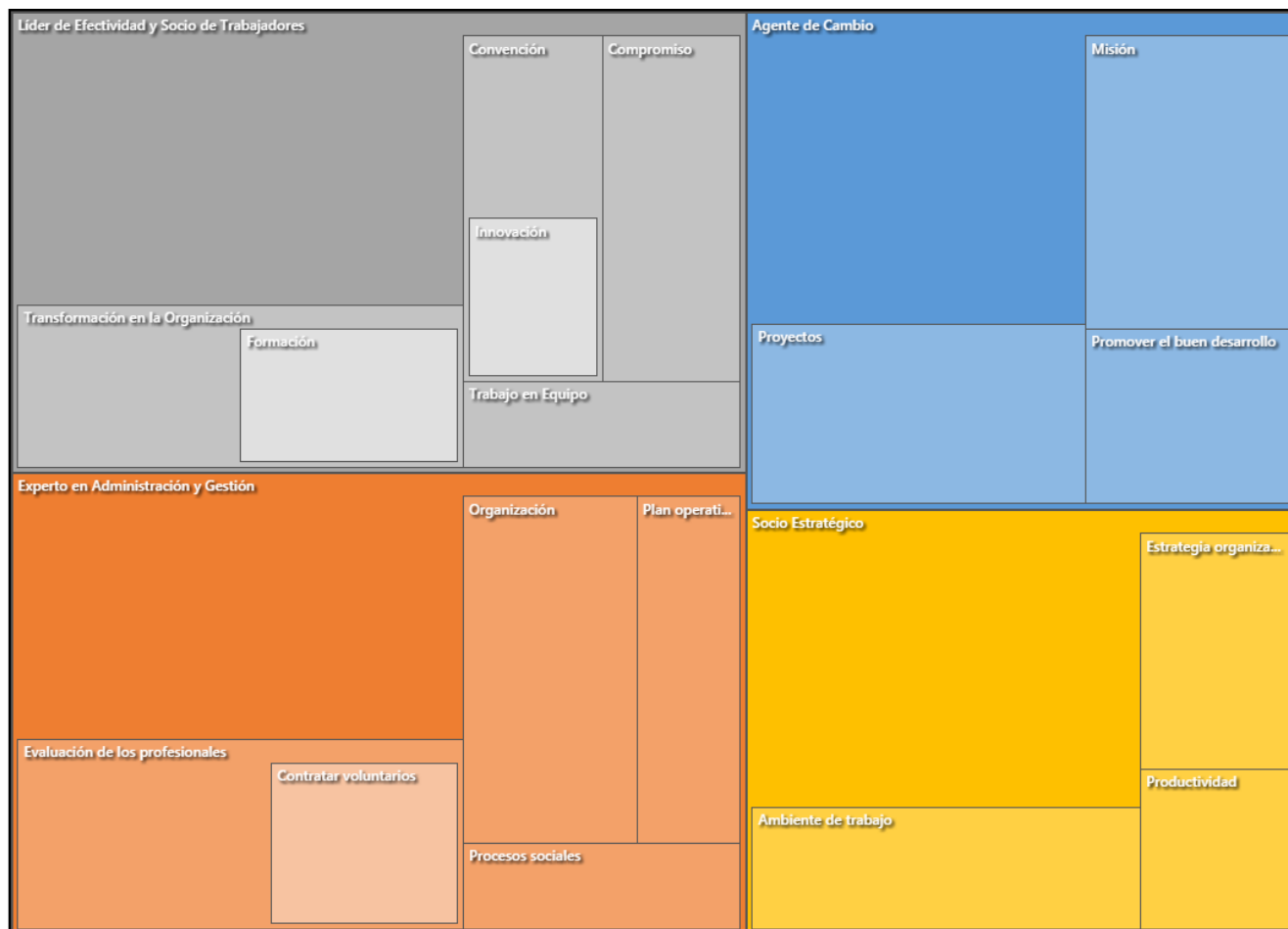
se integre con la misión e la organización, que promueva el desarrollo e integre los diversos proyectos.

Figura 29.

Elementos centrales del Rol Agente de Cambio



Finalmente, se hace indispensable comprender el valor de cada rol y su actuar en la organización. Estos elementos recrean las necesidades y fortalezas de la organización, significando con ello un punto de partida para la construcción de la propuesta de diseño del modelo Ulrich en la ONG YMCA como se puede observar en la siguiente figura.

Figura 30.*Los Cuatro Roles del Modelo Ulrich*

Implementar el modelo Ulrich de Recursos Humanos en la ONG para estandarizar los procesos de talento humano.

Para la implementación del modelo Ulrich, se diseñó un plan de gestión organizacional que integró la concepción de los cuatro roles y su función en pro del desarrollo de la ONG. A continuación, se presentará la propuesta para la implementación del modelo Ulrich.

Para la implementación del modelo, se tuvo en cuenta la relevancia del modelo para con la ONG, hallando con ello que su relevancia se enmarca en tres aspectos pilares sobre los que se construye la propuesta.

Enfoque a Personas

El modelo Ulrich es coherente y conveniente porque su estructura pone en el centro de la estrategia organizacional a las personas al igual que la ONG YMCA. Por ello, a continuación se proyectará la propuesta que se centra en el desarrollo y actuar humano.

Valoración del Talento. El actuar coherente de la ONG con el desarrollo organizacional desde la premisa de impacto comunitario, ha conllevado a que la ONG tenga un banco de experiencias que garantiza el desarrollo del profesional y la sucesión constante desde los relevos generacionales para garantizar la calidad y pertinencia de su planta humana.

Experiencia del Colaborador. Desde la perspectiva de la experiencia que adquiere el colaborador, es indispensable afirmar que en la ONG desde su esencia, se fomenta un trabajo positivo que se enmarca en los valores de la ONG, además, se debe continuar impulsando estrategias de reconocimiento y bienestar para garantizar el equilibrio del cuerpo y la mente del colaborador.

Gestión del Desempeño. Frente a la gestión de desempeño del colaborador, se hace crucial el establecimiento de los objetivos que se alinean a las estrategias de la organización frente a sus proyectos, generando con ello escenarios de evaluación y retroalimentación, además, se debe construir lineamientos para establecer cuales son las competencias necesarias en los diversos proyectos y fomentar el desarrollo de estas en el colaborador.

Diversidad e Inclusión. La ONG se caracteriza por fomentar procesos de diversidad e inclusión, por este motivo, es importante que se construyan estrategias encaminadas a establecer rutas concretas que visibilicen el trabajo desarrollado en esta materia.

Desarrollo del Talento

El compromiso y éxito de los colaboradores en la organización YMCA es un pilar significativo, esto ha generado que sus procesos de desarrollo organizacional se encaminen a formar y desarrollar en sus colaboradores competencias que se enmarquen en sus proyectos sociales.

Alineación con la Misión. La misión de YMCA se alinea de manera significativa con el desarrollo del talento humano porque sus procesos de transformación social que lideran sus colaboradores se enmarcan en la comprensión de los territorios.

Retención de Talento. Frente a este indicador, se hace crucial que la ONG construya una hoja de ruta en formación y bienestar que garantice el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores, fomentando con ello la retención del talento humano.

Innovación. La innovación en las organizaciones es un punto de equilibrio que cimienta las transformaciones organizacionales, por ello, es crucial que se generen procesos de cambio desde la conformación de experiencias y el análisis de circunstancias en la organización.

Adaptabilidad al Cambio. La adopción y/o transformación de la organización frente al cambio de los contextos es un elemento crucial para la comprensión de las realidades. Por ello, se deben crear hojas de prospectiva que desarrollen en el colaborador competencias y comportamientos que los preparen para el cambio organizacional.

Alineación Estratégicas

Este componente clave del modelo Ulrich, se alinea al rol de administración y gestión desde la capacidad que debe tener RRHH para integrar los procesos y actividades que se encuentran relacionadas con el cumplimiento de los objetivos organizacionales, para ello, se debe tener en cuenta las siguientes estrategias.

Planificación estratégica conjunta. Generar procesos de planificación de la organización para el cumplimiento de los objetivos desde la integración de RRHH para que este diseño estrategias y/o programas que aporten a su cumplimiento.

Mapeo de competencias. Se deben identificar y sistematizar las competencias y actitudes que deben poseer los colaboradores en cada uno de los proyectos. Esto se debe realizar en todos los niveles como estrategia para alcanzar los objetivos estratégicos de YMCA.

Gestión del desempeño. Se deben generar métricas de desempeño que estén acordes a los objetivos estratégicos para que los colaboradores desarrollen actividades que estén acordes al cumplimiento de las metas propuestas.

Desarrollo de la fuerza laboral. Se debe brindar a los colaboradores espacios de formación que estén enmarcados en los proyectos organizacionales para el cumplimiento de los objetivos de la compañía.

Comunicación. Se deben establecer canales de comunicación oficiales y claros para transmitir conocimiento frente a los objetivos estratégicos, estimulando los esfuerzos para el cumplimiento de metas.

Figura 31.

Modelo Ulrich para la ONG YMCA



Conclusiones

Referente al diagnóstico de los procesos de gestión organizacional de la ONG YMCA, se puede concluir que existen elementos esenciales para la construcción de estrategias que se encaminen a la consolidación del área de RRHH desde la comprensión de las necesidades y sus fortalezas. La ausencia de un departamento que integre los cuatro roles del modelo Ulrich, generó la necesidad de profundizar en la operación de esta área para garantizar un equilibrio, por ello, se hace necesario que antes de iniciar un proceso de transformación organizacional se revise de manera detallada el área de RRHH a la luz de estos roles.

Para el diseño del modelo Ulrich en la ONG YMCA se hizo necesario la construcción de un proceso de diálogo que generó la construcción de categorías, inmersas en las narrativas de sus integrantes, generando con ello una comprensión de sus fortalezas y debilidades, permitiendo concluir con ello que para elaborar la propuesta se requiere de una comprensión holística y pragmática de los fenómenos.

Finalmente, se puede concluir que para la implementación del modelo Ulrich en la ONG se requiere del diálogo colectivo entre actores y la construcción de una propuesta que este inmersa en las necesidades de la organización, sus colaboradores y las comunidades que se va a impactar, esto desde la perspectiva que tanto el modelo como la ONG consideran al sujeto el centro de su operación.

Recomendaciones

Para futuras investigaciones se hace importante que se profundice en los elementos que integran el desarrollo del colaborador. Esto se debe a que el modelo está centrado en la generación de escenarios propicios para que todos los actores puedan formarse y generar impactos positivos en la organización y viceversa.

Otro aspecto por recomendar es la importancia de delimitar la función de cada rol en la estrategia. Esto será determinante en la construcción de lineamientos para la ejecución del plan de desarrollo de la organización, cimentando con ello actitudes y aptitudes en las diversas áreas para el alcance de los objetivos institucionales.

Bibliografía

- Abril, M. (2018). Diseño de procesos de gestión del talento humano. Ambato: MEGAGRAF.
- Álvarez Guerra, B. (2021). Nuevos profesionales de la gestión del talento. HR Business partner y su contribución y aporte de valor al negocio.
- Armas, A. T. M. Modelo de Dave Ulrich en la Gerencia Administrativa. In Memoria Científicas del VI Congreso Internacional Ciencias Administrativas (p. 195).
- Aswathappa, K. (2013). Human Resource Management: Text and Cases”, Tata McGraw-Hill Education, New Delhi.
- Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. Scielo, 11(4), 163-170.
- Avila, H. F., González, M. M., & Licea, S. M. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica? Didasc@ lia: didáctica y educación ISSN 2224-2643, 11(3), 62-79.
- Barreras, I. Z. (2020). La gestión del talento humano: Una necesidad para el desarrollo de las organizaciones. Revista Electrónica sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación, 7(14), 21-42.
- 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.
- Canós Darós, L., & Guerrero Madera, L. (2020). Modelos integrales de gestión de recursos humanos.
- Chávez Jiménez, E., y Vizcaíno, A. (2017) Talento humano: una contribución a la competitividad organizacional. Mercados y Negocios, (36).

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571864086001>

Faneite, S. F. A. (2023). Los enfoques de investigación en las Ciencias Sociales. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 3(8), 82-95.

Forteza, G. (2019). Modelo de Gestión de Recursos Humanos: enfoque, arquitectura y competencias requeridas por el área para acompañar la demanda del negocio.

Fuentes Doria, D. D., Toscano-Hernández, A., Murillo Vanegas, V., Pérez Vásquez, M. A., & Jiménez Díaz, A. (2019). Sostenibilidad y contabilidad ambiental: Análisis bibliométrico y revisión documental de la investigación científica en el periodo 2013-2017. *ECONÓMICAS CUC*, 41(1).

Giraldo, L. F. G., & Arias, A. V. (2021). Talento humano en las organizaciones: Competencias y proyecciones. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(94), 462-465.

Guzmán Gómez, C., & Mosquera Isaza, J. A. (2021). Modelo de gestión humana de la Cooperativa Financiera de Antioquia: un acercamiento a la propuesta de valor Dave Ulrich. Universidad EAFIT.

Hernández-Sampieri, R., Méndez S; Mendoza; C. & Cuevas, A. (2017). *Fundamentos de investigación*. McGraw-Hill Interamericana.

Hernández Sampieri, R. (2006). *Metodología de La Investigación*. McGraw-Hill Companies.

Melo, A. (2018). *Maestría en recursos humanos*.

Mendoza, D. L. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: Efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 37(1), 61-78.

Mendoza Mercado, A. (2019). *Gestión Administrativa Operativa en Recursos Humanos*.

Sinapsis: Revista de Investigaciones de La Escuela de Administración y Mercadotecnia Del Quindío EAM, 11(1), 13–23.

- Mera Torres, J. E. (2018). Estudio, análisis y propuesta de mejora del modelo de recursos humanos en una empresa de telecomunicaciones. Caso: Corporación Nacional de Telecomunicaciones (Master's thesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador).
- Minakova, I. & Nosachevsky, K. (2019). Management control in the big companies: new approaches. *Economic Annals-XXI*, 180(11-12), 130-137. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.01.006>
- Morales, H. Á., Saldívar, D. O., Quispe, G., & Tito, L. P. D. (2022). Talento humano en la cuarta revolución industrial. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 27(97), 161-169.
- Pérez, C. M., Candia, J. G., Espinosa, R. M., & Briones, M. A. (2021). Gestión de personas y las barreras para innovar en la transformación digital. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(94), 510-532.
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). Metodología de la Investigación: Cuantitativas-Cualitativas y Redacción de Tesis. 5ta. Edición. Ediciones de la U.
- Pacheco, F. D. R., & Salazar, V. G. P. (2020). Grupos focales: marco de referencia para su implementación. *INNOVA Research Journal*, 5(3), 182-195.
- Pozo, C., Ruiz, J., Vigo, E., y Flores, F. (2020) Tendencias gerenciales en las organizaciones: una mirada teórica. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 25(91), 1095-1113.
- OLARIAGA, Z. G. (2022). MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS.
- Ortiz Ocaña, Alexander. (2015) Enfoques y métodos de investigación en las ciencias sociales y humanas / Alexander Ortiz Ocaña -- Bogotá: Ediciones de la U, 2015.
- Ramos, C. B. C., & Aguilar, J. G. B. (2021). La gestión del talento humano para un rendimiento laboral efectivo. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 6(11), 742-761.
- Rojas, R., & Vilchez, S. (2018). Gestión del talento humano y su relación con el desempeño

laboral del personal. Tesis de Maestría. Lima, Perú: Universidad Norbert Wiener.

Souto-Anido, L., Vergara-Romero, A., Marrero-Anciza, Y., & Márquez-Sánchez, F. (2020).

Incidencia de la Gestión de los Recursos Humanos en los resultados Organizacionales: ¿mito o realidad? (Impact of Human Resources Management on Organizational Results: Myth or Reality?). *GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología*, 8(1), 1-23.

Tamayo, M. (1999). Módulo 2 LA INVESTIGACIÓN. ICFES.

Toribio, G. (2020). Análisis de la gestión de recursos humanos de Ferro Central: hacia una estrategia para todos.

Ulloa, W. L. O., Mazacon, N. H., & Rodríguez, A. F. C. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. *RECIMUNDO: Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 3(4), 114-137.

Velásquez Gómez, A. (2019). Implementación del modelo de gestión humana (GH) propuesto por Dave Ulrich: efectos, desafíos y percepciones (Doctoral dissertation, Universidad EAFIT).

Young Men's Christian Association Colombia. (2024). Historia YMCA.

<https://ymcacolombia.org>. <https://ymcacolombia.org/historia/>