

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO
COMPLETO.**

Bogotá, D.C., 18 de enero de 2013

Marque con una X

Tesis

Trabajo de Grado

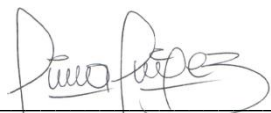
Señores
BIBLIOTECA GENERAL
Ciudad

Estimados Señores:


Yo (nosotros) Zoraida Bibiana Campo Sánchez, identificado(s) con C.C. No. 52.492.621, Maritza Garzón Forero, identificado(s) con C.C. No. 63.535.165, Lina Viviana López Rodríguez identificado(s) con C.C. No. 35.536.291 y Karol Tatiana Robayo Perdigón, identificado(s) con C.C. No. 53.910.048, autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado titulado Aporte del Área de Gestión Humana a la Planeación Estratégica de las Organizaciones del Sector Floricultor presentado y aprobado en el año 2.013 como requisito para optar al título de Especialistas en Gerencia de Recursos Humanos; autorizo (amos) a la Biblioteca General para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en la página Web de la Facultad, de la Biblioteca General y en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CDROM o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

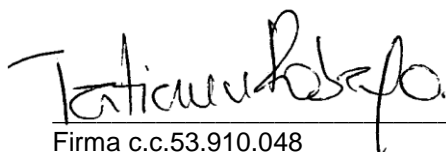
De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, **“Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores”**, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.



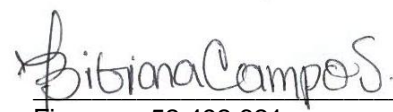
Firma c.c. 35.536.291
y documento de identidad



Firma c.c.63.535.165
y documento de Identidad



Firma c.c.53.910.048
y documento de identidad



Firma c.c.52.492.621
y documento de identidad

FORMULARIO DE LA DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O DEL TRABAJO DE GRADO

TÍTULO COMPLETO DE LA TESIS O TRABAJO DE GRADO: Aporte del Área de Gestión Humana a la Planeación Estratégica de las Organizaciones del Sector Floricultor.

SUBTÍTULO, SI LO TIENE: _____

AUTOR O AUTORES

Apellidos Completos	Nombres Completos
Campo Sánchez	Zoraida Bibiana
Garzón Forero	Maritza
López Rodríguez	Lina Viviana
Robayo Perdigón	Karol Tatiana

DIRECTOR (ES)

Apellidos Completos	Nombres Completos

JURADO (S)

Apellidos Completos	Nombres Completos
Barahona Urbano	Helder

ASESOR (ES) O CODIRECTOR

Apellidos Completos	Nombres Completos
Torres Duarte	Jaime

TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Especialistas en Gerencia de Recursos Humanos

FACULTAD: Ciencias Económicas - Administrativas

PROGRAMA: Carrera ____ Licenciatura ____ Especialización X Maestría ____ Doctorado ____

NOMBRE DEL PROGRAMA: Gerencia de Recursos Humanos

CIUDAD: Bogotá AÑO DE PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO: 2.013

NÚMERO DE PÁGINAS: 51

TIPO DE ILUSTRACIONES: marque con una X ilustraciones

- Mapas
- Retratos
- X Tablas
- gráficos y diagramas
- Planos
- Láminas
- Fotografías

MATERIAL ANEXO (Vídeo, audio, multimedia o producción electrónica):

Duración del audiovisual: _____ minutos.

Número de casetes de vídeo: _____ Formato: VHS ____ Beta Max ____ $\frac{3}{4}$ ____ Beta Cam ____
Mini DV ____

DV Cam ____ DVC Pro ____ Video 8 ____ Hi 8 ____

Otro. ¿Cual? _____

Sistema: Americano NTSC _____ Europeo PAL _____ SECAM _____

Número de casetes de audio: _____

Número de archivos dentro del CD (En caso de incluirse un CD-ROM diferente al trabajo de grado): _____

PREMIO O DISTINCIÓN (En caso de ser LAUREADAS o tener una mención especial):

DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS: Son los términos que definen los temas que identifican el contenido. (En caso de duda para designar estos descriptores, se recomienda consultar con la Unidad de Procesos Técnicos de la Biblioteca General en el correo gloria.obando@utadeo.edu.co, donde se les orientará).

ESPAÑOL

Planeación estratégica, Gestión Humana, Organizaciones, Participación

INGLÉS

Strategic Planning, Human Resources, Organizations, Participation

RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS: (Máximo 250 palabras - 1530 caracteres):

La presente investigación trata sobre el aporte del área de gestión humana a la planeación estratégica de las organizaciones del sector floricultor, partiendo de la importancia que tiene esta área en el desarrollo de los procesos organizacionales. Los objetivos se enfocaron en identificar la participación de gestión humana en el planteamiento de las metas y fines estratégicos. El tipo de investigación que se utilizó fue descriptivo y de técnica cualitativa. En el estudio participaron diez empresas del sector floricultor ubicadas en la sabana de Bogotá. Se diseñó y aplicó un instrumento semiestructurado el cual se desarrolló por medio de una entrevista a profundidad, realizada a las direcciones de gestión humana. Se encontró que el área es un aliado estratégico para las organizaciones y los diferentes procesos efectuados en éstas.

This research deals with the contribution of human resource departments to strategic planning of the floriculture sector organizations, based on the importance of this area in the development of organizational processes. The objectives focused on identifying human management participation in the planning of goals and strategic purposes. The type of research used was descriptive and qualitative technique. The study included ten companies floriculture sector located in the savannah of Bogota. We designed and implemented a semi-structured instrument which was developed by an in-depth interview, conducted human management addresses. It was found that the area is a strategic partner for organizations and the different processes performed on them.

**Aporte del Área de Gestión Humana a la Planeación Estratégica de las
Organizaciones del Sector Floricultor**

**Zoraida Bibiana Campo Sánchez, Maritza Garzón Forero, Lina Viviana López
Rodríguez, Karol Tatiana Robayo Perdigón**

Universidad Jorge Tadeo Lozano

Especialización en Gerencia de Recursos Humanos

Bogotá D.C.

Diciembre de 2012

**Aporte del Área de Gestión Humana a la Planeación Estratégica de las
Organizaciones del Sector Floricultor**

**Zoraida Bibiana Campo Sánchez, Maritza Garzón Forero, Lina Viviana López
Rodríguez, Karol Tatiana Robayo Perdigón y Jaime Torres Duarte¹**

Trabajo de Grado para Optar el Título de Especialistas en Gerencia de Recursos

Humanos

Universidad Jorge Tadeo Lozano.

Especialización en Gerencia de Recursos Humanos.

Bogotá D.C.

Diciembre, 2012

¹ Asesor del Trabajo de Grado

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Jurado

Agradecimientos

A Dios por permitirnos culminar satisfactoriamente otra etapa académica en nuestras vidas.

A la Universidad Jorge Tadeo Lozano, por la calidad y excelencia académica de la especialización Gerencia en Recursos Humanos. A su planta profesoral por sus amplios conocimientos en cada una de las asignaturas que componen la especialización.

A las empresas quienes nos permitieron disponer del tiempo para cumplir con los requisitos académicos que componen la especialización de Gerencia en Recursos Humanos.

A nuestras familias y seres queridos por su apoyo y confianza incondicional, el cual fue el motor para culminar con éxito esta etapa de nuestras vidas.

A nuestro asesor de trabajo de grado Jaime Torres, quien nos guio y apporto sus conocimientos para el desarrollo satisfactorio de este trabajo.

Contenido

Resumen y abstract	6
Introducción	7
Planteamiento del problema	8
Objetivos (General y Específicos)	9
Marco teórico	10
Metodología de la investigación	24
Tipo de investigación	24
Técnica	24
Hipótesis	25
Selección de la muestra	25
Diseño del instrumento	26
Instrumento	26
Resultados y análisis de la investigación	31
Conclusiones generales	49
Referencias	50

Resumen

La presente investigación trata sobre el aporte del área de gestión humana a la planeación estratégica de las organizaciones del sector floricultor, partiendo de la importancia que tiene esta área en el desarrollo de los procesos organizacionales. Los objetivos se enfocaron en identificar la participación de gestión humana en el planteamiento de las metas y fines estratégicos. El tipo de investigación que se utilizó fue descriptivo y de técnica cualitativa. En el estudio participaron diez empresas del sector floricultor ubicadas en la sabana de Bogotá. Se diseñó y aplicó un instrumento semiestructurado el cual se desarrolló por medio de una entrevista a profundidad, realizada a las direcciones de gestión humana. Se encontró que el área es un aliado estratégico para las organizaciones y los diferentes procesos efectuados en éstas.

Palabras claves: Planeación estratégica, Gestión Humana, Organizaciones, Participación

Abstract

This research deals with the contribution of human resource departments to strategic planning of the floriculture sector organizations, based on the importance of this area in the development of organizational processes. The objectives focused on identifying human management participation in the planning of goals and strategic purposes. The type of research used was descriptive and qualitative technique. The study included ten companies floriculture sector located in the savannah of Bogota. We designed and implemented a semi-structured instrument which was developed by an in-depth interview, conducted human management addresses. It was found that the area is a strategic partner for organizations and the different processes performed on them.

Keywords: Strategic Planning, Human Resources, Organizations, Participation

Introducción

En el presente trabajo se abordará la planeación estratégica dentro de las organizaciones y el aporte a este proceso desde el área de Gestión Humana. Es relevante mencionar la importancia de llevar a cabo este proceso en las organizaciones actuales, ya que contribuye al logro de los resultados y al cumplimiento de los objetivos planteados por las mismas. Se destaca la importancia de Gestión Humana como el aliado estratégico de la alta gerencia con el fin de lograr un proceso integral.

Posteriormente, se tiene en cuenta el método del *Balanced Scorecard* como una herramienta empleada por un alto número de organizaciones, ya que permite transformar las metas y estrategias de la empresa en objetivos e indicadores concretos. Igualmente, durante el proceso de la investigación y a partir de la aplicación del instrumento se indaga acerca de otros modelos implementados por las compañías.

Finalmente, ésta investigación se focaliza en empresas del sector floricultor, con el objetivo de conocer como llevan a cabo este proceso y cuál es el aporte desde el área de Gestión Humana.

Planteamiento del Problema

Con el paso del tiempo se ha demostrado que las empresas han venido desarrollando un proceso para generar ventajas competitivas en varias etapas. En un principio se focalizaron en mejorar sus procesos productivos, comerciales y tecnológicos; en seguida y como resultado de la globalización y de la competitividad se centraron en sus costos, utilidades, participación de mercado. Hoy en día, la ventaja competitiva se concentra en la importancia del capital humano, garantizando mayor capacidad de adaptabilidad y valor agregado a través de la integración de este en el desarrollo de la planeación estratégica, donde el área de Gestión Humana juega un papel primordial en este proceso.

A partir de esto, es importante que el área sea considerada como un medio fundamental para la planeación de las estrategias y para asegurar el aporte de los conocimientos y habilidades de los trabajadores.

Por lo anterior, es necesario que las empresas del sector floricultor incluyan de manera activa e integral al área de Gestión Humana en el proceso de planeación estratégica contribuyendo al desarrollo de los objetivos y metas estratégicos para hacerlas más competitivas. De acuerdo a esto sería importante generar el siguiente cuestionamiento ¿Cuál es el aporte del área de Gestión Humana en los procesos de planeación estratégica de las empresas del sector floricultor?

Objetivos

Objetivo general

Diagnosticar y analizar el aporte que desde el área de Gestión Humana se da a la planeación estratégica de las organizaciones, específicamente, empresas exportadoras del sector floricultor.

Objetivos específicos

Diseñar y aplicar un instrumento que analice el aporte que brinda el área de Gestión Humana a la planeación estratégica de las organizaciones del sector floricultor.

Identificar cómo participa el área de Gestión Humana en la planeación estratégica de las organizaciones.

Establecer la importancia del área de Gestión Humana en las organizaciones y su involucramiento en la planeación estratégica.

Indagar qué métricas son utilizadas en el área de Gestión Humana para medir la ejecución presupuestal de la planeación estratégica de las organizaciones.

Conocer qué modelos aplican las organizaciones en el desarrollo de la planeación estratégica y la intervención del área de Gestión Humana.

Marco Teórico

Es importante iniciar definiendo el concepto de estrategia y de gestión; según Hax A y Majluf (1993), se puede considerar a la estrategia como un concepto multidimensional que abarca la totalidad de las actividades críticas de la empresa y les da un sentido de unidad, dirección y propósito, a la vez que facilita los cambios necesarios que su medio ambiente induce.

Según Hax A y Majluf (1993), identifican 6 dimensiones críticas que contribuyen a una definición unificada del concepto, de las cuales se hablará de 5 de estas. La primera es la estrategia como un modelo que da coherencia, unidad e integridad a las decisiones de la empresa, a partir de la cual se puede notar que es una realidad inevitable, ya que emerge de una actividad esencial de la firma o empresa. La segunda estrategia, es vista como un modelo que establece el propósito organizacional en términos de sus objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de los recursos, es importante tener en cuenta que la estabilidad deseada de los objetivos de la organización a largo plazo, no impiden el cambio continuo de conducción y readaptación de los programas de la organización. La tercera estrategia, hace referencia a una definición del dominio competitivo de la firma u organización. La cuarta es la estrategia como una reacción ante las amenazas y oportunidades externas, debilidades y fortalezas internas, a fin de lograr una ventaja competitiva; según esta perspectiva, lo esencial de la estrategia es lograr una ventaja sostenible a largo plazo por sobre los competidores claves de la organización. La quinta estrategia, se refiere a un canal para diferenciar las tareas de gestión en los niveles funcionales, de negocios y corporativo, ya que los diversos niveles jerárquicos en la organización, tienen responsabilidades muy distintas en la definición de la estrategia.

Ahora bien, al hablar de Gestión se asume como la forma de regulación del comportamiento de una colectividad social, que cuenta con recursos limitados, los cuales deben ser utilizados para el logro de unos objetivos que deben ser compartidos en su finalidad última (Romero, 1998; Caicedo, 2000) citado por Hernandez G 2004.

Según (Caicedo, 2000), citado por Hernández G 2004, plantea que la gestión no existe en sí misma, es el resultado de la interacción de múltiples actores, los cuales van construyendo un sistema de relaciones, de manejo, de proyección y de visión de su vida cotidiana y de su futuro. De la gestión se obtienen objetivos y decisiones; los primeros orientan la acción colectiva y las segundas eligen las combinaciones e interacciones necesarias para cumplir dichos objetivos. La gestión trasciende la administración de recursos y se involucra con la manera como se orienta la conducta de las personas, se potencian sus valores, actuaciones, comportamientos, habilidades, capacidades, motivaciones y destrezas; la formalización de prácticas de interacción con el entorno y el logro de resultados, es el proceso orientador de la acción organizacional. Gestionar implica ir más allá de los asuntos operativos y de las contingencias del día a día, es incidir sobre el desarrollo, la innovación y la transformación organizacional. De esta manera, al hablar de gestión se está considerando lo estratégico (decisiones y acciones que llevan a la organización a lograr objetivos corporativos, por lo tanto muy relacionado con la interacción con el entorno y, en consecuencia, con la competitividad), lo táctico (alineación de las prácticas internas con la estrategia) y lo operativo (optimización de la cadena de valor interna, que genera la productividad).

De acuerdo a lo anterior, en la estrategia de la organización, no solo los niveles jerárquicos tienen responsabilidades diferentes, sino también cada área desempeña un rol fundamental y realiza un aporte específico para la planeación y logro de la estrategia

organizacional, es por esto que a continuación se habla del papel que desempeña el área de Gestión Humana dentro de la planeación estratégica.

Según Jucios (1973), la dirección del personal es el sector de la dirección que se ocupa de la programación, organización, dirección y control de las diversas funciones operativas encaminadas a conseguir, desarrollar, mantener y utilizar el equipo humano de trabajo. Partiendo de la base conceptual, la estructura organizativa en sentido formal estará representada por medio de normas, reglas y procedimientos que regulan los flujos de actividad, comunicación y trabajo que vinculan los subsistemas técnico y humano de toda la organización. La mayoría de los autores coinciden en afirmar que en la antigüedad, en las civilizaciones organizadas, quienes dirigieron las construcciones de las obras monumentales requeridas por el poder establecido, además de utilizar el “servicio” de los esclavos y contratar personas libres, debieron utilizar técnicas como la selección de personal, igualmente, fue necesario recurrir al adiestramiento con la formación del personal; también acudieron a la motivación, mediante las creencias religiosas.

Es así, que el servicio de personal se ha formado al compas de la evolución que experimentaron los hechos y circunstancias sociales en las empresas y de acuerdo con el desarrollo de las mismas.

Hoy se está produciendo una resituación de la función de personal alejándose del plano jurídico y social tradicional y del psicológico. Dicha tendencia se manifiesta desde la década de los 80 del siglo pasado, apreciándose en las enseñanzas de esta disciplina y que han venido contribuyendo e influyendo desde los puestos de responsabilidad sobre el factor humano y está penetrando en el campo organizativo y

económico con visión estratégica para optimizar, reorganizar, rentabilizar, desarrollar y formar los recursos de la organización

Es necesario describir inicialmente cual es el papel que el área de Gestión Humana desempeña actualmente dentro de las organizaciones, según (medina2008), citado por Lorza. A, Ortega. A y Alvarado. P 2012, el talento humano y su aporte al logro de los objetivos de la organización a la que pertenece, son elementos de indudable relevancia. Esta nueva visión del trabajo obliga a girar la mirada hacia las habilidades, conocimientos, experiencias y actitudes del trabajador para responder a los nuevos retos organizacionales, demostrando su productividad en un ambiente competitivo y cambiante. Es así como surge el interés de las empresas por gestionar su capital humano basado en las competencias.

Hoy en día, la planeación estratégica es un proceso sistemático que da sentido, dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, le permite visualizar el futuro e identificar los recursos, principios y valores requeridos para llevar a buen término sus objetivos. Para ello debe seguir una serie de pasos y estrategias que definan los objetivos a corto, mediano y largo plazo, al identificar metas y objetivos con el fin de desarrollar estrategias para alcanzar éstos.

Para la obtención de resultados es necesario planear, la planeación implica una visión hacia el futuro tomando las decisiones más adecuadas. Para Munch y García citado por Rodriguez Valencia (1996), la planeación es la determinación de los objetivos y la elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro. Harry Jones citado por Rodriguez Valencia (1996), la define como el desarrollo

sistemático de programas de acción encaminados a alcanzar los objetivos organizacionales convenidos mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar entre las oportunidades que hayan previstos. Asimismo, Gómez Ceja citado por Rodríguez Valencia (1996), considera que es un proceso que nos permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica, así como en el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades.

Según Beer (2001), citado por Lorza. A, Ortega. A y Alvarado. P 2012, la Gestión Estratégica de Recursos Humanos (gerh) hace referencia a la organización y dirección del recurso humano para desarrollar la capacidad de una organización hacia conseguir sus objetivos. De acuerdo con Gubman (2000) citado por Lorza. A, Ortega. A y Alvarado. P 2012, administrar el talento parece ser muy difícil, ya que los ejecutivos dirigen su mirada primero hacia otros asuntos, antes de mirar hacia su fuerza laboral. Sin embargo, este es el único elemento necesario y suficiente para ejecutar la estrategia. Es así como Beer (2001) considera que la gestión estratégica de recursos humanos deberá dar una mirada distinta, analizando en primera instancia su fuerza laboral, a través de sus capacidades y habilidades para contribuir a la estrategia de la organización. Beer define la gestión estratégica de recursos humanos como el diagnóstico y desarrollo de la capacidad de una organización para conseguir sus objetivos y poner en práctica su estrategia a través de las personas.

Beer (2001) propone para tal fin, un modelo para diagnosticar las capacidades de la organización y su recurso humano el cual parte de cuatro aspectos básicos: primero, del análisis del entorno del negocio; segundo, la satisfacción de las partes interesadas; tercero, las capacidades y habilidades que la organización requiere para desarrollar su

estrategia, tales como la coordinación, competencias, compromiso, comunicación, creatividad y gestión de la capacidad; y cuarto, la arquitectura de la organización, es decir, cómo su estructura, sistemas, personal, estilo y valores corporativos, soportan el desarrollo de la estrategia de la organización. Con el análisis y desarrollo del modelo de diagnóstico, se hace énfasis en los aspectos internos y externos de la organización que permiten dar cuenta de los aportes, desde Gestión Humana, a la estrategia de la organización y lo que dicha organización requerirá dependiendo de su estrategia a nivel de habilidades, arquitectura y recursos.

Bonet. L. (2010), plantea que buena parte de las organizaciones de países industriales avanzados están incorporando, o esperan incorporar, un modelo de gestión para el área de talento humano, basado en la participación directa en las decisiones que comprometan el futuro de la organización. Se habla entonces, de la necesidad de generar planes estratégicos del área, que se encuentren unidos al plan estratégico global para dar curso a una planeación estratégica renovada. Este tipo de planeación destaca la importancia del medio ambiente interno de la organización, desde el punto de vista estratégico, frente a la importancia atribuida tradicionalmente al medio ambiente externo de la organización, representado en producto, mercado y tecnología. Ese medio ambiente interno, traducido en talento humano, es lo que obliga a pensar en la dimensión del compromiso de toda la organización y mantenimiento del éxito organizacional. Sobre esta base, es importante señalar la agenda que de corto a mediano plazo debe cumplir el área responsable de la dimensión humana en la organización.

Por otra parte, Bruss. S. (2000) sugiere que recursos humanos en su nuevo rol, tendrá que deshacerse de su imagen tradicional de sólo el control de las reglas, procedimientos y políticas, mientras continua asegurándose que todas las rutinas de trabajo se realicen bien. Con el fin de pasar de su antiguo rol como administrador a su nueva tarea como socio estratégico de la organización. El personal de recursos humanos deberá mejorar la eficiencia propia como la de la organización, puesto que hay muchos procesos que se pueden hacer mejor, más rápido y ser más económicos. De igual forma lograr esta combinación de procesos hace parte de las nuevas funciones de talento humano. Mejorar la eficiencia puede construir la credibilidad del área lo cual le abre las puertas para ser un aliado estratégico de la organización

Quiñones (2011) en su artículo “indicadores de talento humano prioridad estratégica” dice: que el área de talento humano debe reinventarse, la supervivencia de las empresas en el nuevo siglo dependerá del cambio del ambiente de negocios, de la mayor claridad de los objetivos por alcanzar, del sentido de responsabilidad de las personas y del aumento de libertad en la elección de los medios y métodos para alcanzar dichos objetivos. En la ejecución de cualquier actividad se necesitarán ciertas restricciones y límites para asegurar la eficiencia y la eficacia, pero esas restricciones se deben mantener en el nivel mínimo indispensable. Las personas deben ejercer naturalmente sus habilidades y la libertad de convertirse en el elemento fundamental para que esto pueda ocurrir.

En resumen, la supervivencia de las empresas será posible, en la medida en que sepan utilizar su patrimonio humano en aquello que tienen como más sofisticado e importante: su capital intelectual. La inversión del futuro deberá ser en este porque representa el retorno mayor de la inversión.

Sin embargo Chiaventato (2006) expresa que el área de talento humano se debe mantener, ampliar y desarrollar si contribuye de modo efectivo al negocio de la empresa o si favorece el ajuste de la empresa a un mundo variable y competitivo. Es imprescindible cuando reduce las disonancias respecto a la misión, la visión y los objetivos de la organización, y funciona como elemento que aclara los valores y principios de la empresa, crea una nueva cultura de compromiso y motivación de las personas y las vuelve emprendedoras y creadoras de nuevos paradigmas de calidad. Una empresa no se cambia solo con el aporte de las nuevas tecnologías, cambiando sus equipos o generando de nuevo procesos internos y desarrollando nuevos productos y servicios. Esto es consecuencia y no causa del cambio. Cambiar el hardware es cambiar el contexto y no el contenido del trabajo. Se cambia una empresa a partir de las actitudes, conocimientos y comportamientos de las personas que trabajan en ella. Se cambia una empresa a partir de la creación de una nueva mentalidad y un nuevo estado de espíritu que debe tener su comienzo en la cúpula de la organización. Y aquí el área de talento humano consigue prestar inestimables servicios trayendo una nueva cultura organizacional y creando un clima de participación y de realización de la misión y la visión de la organización para servir mejor al cliente.

Otros autores que están de acuerdo con lo expresado anteriormente son Calderón, Naranjo y Álvarez (2007), que enmarcan la visión estratégica asumiendo la importancia de las personas para generar valor a la organización a través del incremento de la productividad, mejoras en el servicio al cliente e impacto en los resultados económicos de la empresa. “Puesto que al competir en economías abiertas requiere ventajas competitivas derivadas del conocimiento, la calidad de la fuerza laboral, la estructuración de procesos productivos, el estilo administrativo y la concepción sobre el

ser humano al interior de las empresas”. Estos aspectos, además influyen sobre el nivel de vida, el bienestar, el compromiso, la lealtad, el trabajo en equipo y la posibilidad de desarrollo y autorrealización de las personas que laboran en ellas (Colciencias, 1996).

Dentro de esta perspectiva, se resalta la importancia de valorar las personas y su desarrollo como condición del éxito empresarial, pues en nuestro medio ha hecho carrera la idea de que las personas son costosas y por lo tanto toda estrategia tendría por finalidad reducir costos laborales, lo cual se ha convertido en condición para ser competitivos.

De la misma manera Calderón (2003), indica la perspectiva estratégica del área de talento humano cuando incluye cuatro aspectos clave: considerar la gestión del talento como un medio para lograr la ventaja competitiva de la empresa, pretender coherencia entre la estrategia de recursos humanos y la estrategia organizacional, garantizar congruencia entre las diversas prácticas de gestión de recursos humanos y medir los resultados de la gestión del área en función de los resultados de la organización (satisfacción del empleado, retención y aumento de clientes y la generación de valor para el accionista).

De igual forma un aporte importante de la visión estratégica, es la valoración que se hace del área de Gestión Humana para el logro de los objetivos y metas estratégicos de la organización, la consideración de los activos intangibles (ligados estrechamente con las personas y sus competencias) como fuente de competitividad empresarial y la importancia de las prácticas de recursos humanos en el logro de resultados organizacionales. Es así que las áreas responsables de esta función deben trascender su papel administrativo de realizar procesos operativos y enfocarse hacia la

resolución de problemas críticos de la empresa.

Como lo indica Delery y Shaw (2001) citado por González (2008), al menos dos características diferencian a la dirección estratégica de talento humano de la dirección de recursos humanos tradicional. En primer lugar, los estudios sobre dirección estratégica se centran en explicar el papel estratégico que pueden jugar a la hora de aumentar la eficacia organizativa. Una segunda característica es el nivel de análisis, mientras que (Walton 1985), citado por González (2008), plantea que las prácticas de talento humano de alto compromiso o alta implicación crean una fuerza de trabajo que está motivada y altamente comprometida con los destinos de la organización. Estas prácticas incluyen, entre otras, la participación de los trabajadores, la preocupación por su formación y el cuidado de los procesos de formación. Sin embargo según Luoma, Mikko (2000), Para tener valor estratégico, el área debe trabajar con algunas deficiencias que se tienen para el alcance de los objetivos. A menudo, este tipo de necesidades estratégicas se asocian únicamente con los más altos niveles de la organización, porque se cree que el personal de más alto nivel tiene mayor impacto al momento de realizar la estrategia que las personas de más bajo nivel.

Por otro lado, (Bossidy & Charan, 2008), citados por Jiménez. H. (2010), expresan que el área de Gestión Humana tiene que vincularse a la estrategia, a su ejecución y a las operaciones que ésta implica, ya que es a través de las personas como la estrategia se ejecuta. La estrategia constituye el lineamiento básico para orientar a las personas, a sus comportamientos y por ende sus desempeños; es decir, traducirlo en términos conductuales de las personas. Para estos autores, es mediante el proceso de gestión del talento como se crea el vínculo entre la estrategia y las operaciones y es uno de los tres procesos básicos para la ejecución de la estrategia, por lo anterior Bognanno

y Calfee (1998), citados por Jiménez. H. (2010) indican que para focalizar a las personas de la organización en la estrategia se deben considerar siete aspectos claves:

1) Concentrarse en que la estrategia sea el fundamento para el establecimiento de las metas de los equipos y de las personas.

2) Liderazgo que refuerce las habilidades necesarias para dirigir la organización hacia un desempeño basado en la estrategia, para clarificar la dirección del negocio.

3) Entendimiento por parte de los empleados, mediante un programa de comunicación y formación sobre los aspectos esenciales de la estrategia.

4) Llevar el *Balanced Scorecard* hasta el último nivel de detalle para que les permita a las personas definir sus objetivos personales que están vinculados a la estrategia.

5) Competencias, mediante un programa que defina los planes individuales de desarrollo que contribuyan al logro de la estrategia.

6) Retroalimentación y programas de evaluación que provean mejoramiento continuo del desempeño.

7) Programas de reconocimiento que direccionen el desempeño y lo refuercen hacia los comportamientos deseados.

Adicional a las temáticas tratadas anteriormente, el *Balanced Scorecard* (BSC) desempeña un papel importante para el logro de la estrategia organizacional, por lo que es importante ahondar un poco más en este tema. Según Ríos M (2010), el *Balanced Scorecard* (BSC) o cuadro de mando integral, fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton bajo la concepción de que en la sociedad del conocimiento se requieren de métricas que vayan más allá de las medidas financieras utilizadas de forma tradicional. Desde su introducción en la década de 1990 hasta la fecha, ha sido

desplegado en diversos ámbitos y aspectos, aunque el enfoque principal ha seguido siendo la perspectiva estratégica que proponen (Kaplan y Norton 1992,1996a, 1996b, 2001, 2006, 2008; Kaplan 2001). Para estos autores, el BSC surge como la síntesis del enfrentamiento que existe entre la necesidad de las organizaciones para medir la construcción de capacidades competitivas y el modelo de contabilidad financiera de costos históricos. Lo definen como un modelo de sistema de administración que traduce la misión y estrategia en un conjunto de medidas comprensibles y que provee el marco para la medición estratégica, con sus cuatro perspectivas; en primer lugar se encuentra la financiera la cual indica si la estrategia está contribuyendo al crecimiento económico de la organización. En segundo lugar está la perspectiva del cliente, donde los directivos identifican segmentos de clientes y mercado para adecuar la unidad de negocio. En tercer lugar se observa la perspectiva del proceso interno en el que se identifican los procesos críticos de la organización, puesto que permite satisfacer las expectativas de los clientes internos y externos. Por último se encuentra la perspectiva de formación y crecimiento en la cual se identifica las fuentes principales como lo son las personas, los sistemas y procedimientos.

En este mismo sentido se pronuncia Fernández-Feijoo, Gago e Urrutia (2003) mencionando que el BSC permite transformar las metas y estrategias de la empresa en objetivos e indicadores concretos, organizados en las cuatro áreas fundamentales, facilitando la adaptación del modelo de gestión a las necesidades del administrador dentro del ámbito competitivo.

Igualmente, según Huselidy Ulrich 2001; Porret, 2008, citados por Ríos M (2010) plante que el BSC en Gestión Humana, surge como modelo para evaluar la gestión del desempeño, haciéndose aplicable a la función de recursos humanos. El

modelo ha sido adoptado bajo diversas perspectivas en este área entre las que encontramos: alineamiento estratégico (Gates y Langevin 2010; Becker, Huselid y Ulrich 2001), sistemas de reconocimiento (Ittner, Larcker y Meyer 2003), planeación de recursos humanos (Zula y Chermack 2008), evaluación gubernamental (Niven, 2008), medición del capital humano (Whitaker y Wilson 2007), etc.

Según Walker y Randall (2001) la aplicación del BSC en recursos humanos modifica el modelo original, pero debe permanecer enfocado a las estrategias de largo plazo y con claras conexiones a los resultados del negocio. Ellos consideran que debe mantener las cuatro perspectivas similares del modelo original, adaptadas al enfoque Ríos.

Por otra parte e-visualreport.com en su artículo indica que el capital humano es clave en el éxito de una organización, razón por la cual el *Balanced Scorecard* proporciona una herramienta útil puesto que afecta las demás áreas de la organización como en la parte financiera desde la inversión en la capacitación del personal, el buen clima laboral y la poca rotación de este. De igual forma presenta un sistema de monitorización de objetivos, integra equilibradamente los indicadores mediante las relaciones causa – efecto no financieros y la adaptabilidad a cualquier ámbito de gestión. Adicional la satisfacción del cliente externo e interno mediante los servicios prestados por el área, el mejoramiento de la eficacia y eficiencia de los procesos, y el progreso de las capacidades, habilidades y prácticas de las personas con el fin de impulsar todo el proceso.

Perissé M, en su artículo el *Balanced Scorecard* y la gestión de recursos humanos indica que desde la perspectiva de formación y crecimiento la empresa debe invertir en su infraestructura – personal, sistemas y procedimientos, por lo que Kaplan y

Norton han puesto de relieve tres categorías principales de variables como lo son las capacidades de los trabajadores a través de la satisfacción la cual es la condición previa para el aumento de la productividad y la calidad de los procesos y se puede medir mediante los siguientes indicadores como son la cantidad de tiempo invertido en la solución de conflictos laborales, número de conflictos dados, evolución de los conflictos entre otros. El segundo es la retención donde la empresa invierte en sus empleados a largo plazo y puede ser medida por la cantidad de egresos y dotación promedio, la rotación por decisión del empleado. Por último se encuentra la productividad del empleado cuyo objetivo es relacionar el resultado producido por los trabajadores a través de la disminución de costos y tiempos en los procesos, la disminución de accidentes de trabajo y la cantidad de tareas realizadas en un periodo mayor al programado.

Falco, 2007 en el congreso de Recursos Humanos UCEMA muestra que en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento el área de recursos humanos se debe enfocar en la inversión de capacitación de los trabajadores, fomentar la cultura a través de la motivación, la delegación e incentivar la innovación, la integración de las otras áreas y el compromiso por la responsabilidad social empresarial.

De igual forma el área se plantea focos de acción como la cultura donde se incorpora la misión, visión y valores necesarios para la ejecución de la estrategia. En segundo lugar se encuentra el liderazgo que se refiere a la disponibilidad, en todos los niveles, de personas calificadas para movilizar a la organización hacia el logro de sus objetivos. El tercero es la alineación, este se refiere al alineamiento de objetivos e incentivos a todos los niveles. Por último se encuentra el trabajo en equipo donde el compartir de conocimientos u otros recursos pueden tener impacto sobre la estrategia.

Metodología de la Investigación

Tipo de investigación

El tipo de investigación con el cual se desarrolla el presente trabajo, es de carácter descriptivo, ya que como su nombre lo indica, describe de modo sistemático las características de un área de interés. Los investigadores recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento. Adicional a lo anterior se aborda el trabajo en el campo mediante instrumentos estructurados o semiestructurados que permite indagar en fuentes primarias abordando el problema desde perspectivas diferentes, con preguntas abiertas que surgen espontáneamente y aportan a la solución del problema.

Técnica

La técnica utilizada para el desarrollo de la investigación es de carácter cualitativo, la cual permite reconocer y analizar diferentes perspectivas, estudiando a las personas en su contexto natural. Autores como Denzin y Lincoln, 2005, citados por Rodríguez. D, y Valdeoriola. J. Afirman que con esta técnica se estudian las situaciones en su contexto real tratando de interpretar el significado que las personas le dan. La metodología cualitativa se orienta hacia la comprensión de las situaciones únicas y particulares, centrándose en la búsqueda de significado y de sentidos de los hechos.

Dentro de la investigación se emplea un instrumento de entrevista a profundidad semiestructurado, en la cual se cuenta con una guía de preguntas predeterminadas o temas que se van a tratar, con el fin de asegurar la recolección de la información necesaria en el desarrollo de la investigación.

Hipótesis

H₁: La planeación estratégica en las organizaciones es un aspecto fundamental que se destaca por el apalancamiento que brinda a los diferentes procesos, y por los resultados que se obtienen a partir de esta.

H₂: El *Balanced Scorecard* es una herramienta que actualmente sobresale en el proceso estratégico de las compañías.

H₃: El rol que ejerce el área de Gestión Humana en las organizaciones es de gran importancia para alcanzar la meta de estas y la de las áreas o departamentos que la conforman.

Selección de la muestra

Se eligieron a 10 empresas exportadoras del sector floricultor, las cuales se describen a continuación:

Cuadro 1. Lista de las empresas seleccionadas.

EMPRESA	RESPONSABLE
GR CHIA S.A	María Catalina Jordán Quijano
MG CONSULORES SAS	Argen Edith Peña
FLORES EL CACIQUE	Ivon J. Ramírez R.
MELODY FLOWERS SAS	Marleny Farias Leon
SCARLETT'S FLOWERS SAS	Anónimo
FLORES JAYVANA	Clara Pulido Rivera
FLORES EL CIPRES	Anónimo
FLORES JARDINES DE CHIA	Anónimo
F. ROSAS 1	Anónimo
F. ROSAS 2	Anónimo

Fuente: Elaboración propia.

Diseño del instrumento

El instrumento implementado es de tipo semiestructurado, el cual consiste en una entrevista a profundidad, conformado por 17 preguntas abiertas y de opción múltiple, que se aplica a cada una de las 10 empresas escogidas, dirigida al líder de Gestión Humana quien es conocedor del tema y que con sus opiniones puede aportar al entendimiento del motivo de estudio.

El instrumento es diseñado para obtener información necesaria y dar respuesta a los objetivos planteados, teniendo en cuenta aspectos como la planeación estratégica, quienes participan, modelos aplicados, autonomía en la toma de decisiones, el lugar que ocupa el área de Gestión Humana en este proceso y las metodologías implementadas en los focos estratégicos.

Instrumento

Entrevista Semiestructurada

Código de Ética

El estudio pretende analizar los aportes que desde el área de Gestión Humana se da a la planeación estratégica de las organizaciones del sector floricultor. Para ello, se aplicará una “Entrevista a profundidad” a las personas encargadas del Departamento de Gestión Humana. Así mismo, la participación voluntaria en este estudio, es fundamental para el desarrollo y buen término de la investigación que aquí se menciona, a través de la entrevista elaborada para tal fin.

Por medio de este documento se asegura y garantiza la total confidencialidad de la información suministrada por cada uno de los entrevistados. Queda explícito que los datos obtenidos serán de uso y análisis exclusivo del estudio de investigación con fines

netamente académicos, cuyos resultados podrán ser conocidos por las mismas si así lo desean. De igual forma se asegura que durante la entrevista no surgirá ninguna molestia relacionada con presiones de ningún tipo, por último se garantiza el conocimiento y consentimiento voluntario si se utilizan instrumentos de grabación.

Nombre de la empresa: _____

Nombre del responsable: _____

Fecha: _____ Hora: _____ Lugar de la entrevista: _____

Dirección de la empresa: _____

Objetivo

Identificar los modelos utilizados por el área de Gestión Humana en las organizaciones del sector floricultor dentro del proceso de Planeación Estratégica.

Preguntas:

1. ¿En la organización tienen definido e implementado el proceso de Planeación Estratégica? (Si la respuesta es afirmativa continúe con la pregunta 3).
2. ¿Qué procedimiento emplea para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales?
3. ¿Cómo se establecen los objetivos y metas en el proceso de planeación estratégica de la organización?

4. ¿Cuál el procedimiento que sigue la organización cuando desarrolla la planeación estratégica?

5. ¿Qué departamentos o áreas participan en este proceso de planeación estratégica?

6. ¿Cuáles son las formas de participación del personal directivo y no directivo, utilizadas para definir la estrategia organizacional?

7. ¿Qué tipo de intervención realiza el área de Gestión Humana en proceso de Planeación Estratégica?

Activa_____

Pasiva_____

No participa_____

8. ¿El área de Gestión Humana tiene la autonomía de proponer ideas con respecto a todos los aspectos implícitos en la planeación estratégica de la organización? (Si la respuesta es afirmativa continúe con la pregunta 9, si es negativa pase a la pregunta 10).

Sí _____

No_____

9. ¿Cuáles son los aspectos en los que participa el área de Gestión Humana en la Planeación estratégica?

10. ¿El área de Gestión Humana participa en el establecimiento del ejercicio presupuestal de toda la organización o exclusivamente en el de su área?

11. ¿La organización emplea asesoría externa para el desarrollo de la planeación estratégica? (Si la respuesta es afirmativa continúe con la pregunta 12).

Sí _____

No_____

12. Explique cuál es la intervención de la asesoría externa dentro del proceso de la Planeación Estratégica.

13. Al momento de elegir la asesoría externa, ¿El área de Gestión Humana es partícipe de ésta decisión?

Sí _____

No _____

14. ¿Cuál es la metodología y herramienta establecida en la organización para el proceso de planeación estratégica?

Matriz DOFA _____

Balanced Scorecard _____

Modelo de Cascada _____

Modelo de Participación _____

Otra, ¿Cuál? _____

15. ¿Qué indicadores son utilizados por la organización para medir el cumplimiento del ejercicio presupuestal o cumplimiento de metas?

16. ¿Qué estrategias utiliza el área de Gestión Humana para el logro de los resultados del personal de la organización?

17. ¿En su opinión considera que en Colombia el área de Gestión Humana es un aliado para la organización en la definición de la visión estratégica de la misma?

A continuación, se muestra la relación entre los objetivos y las preguntas formuladas en el instrumento anterior:

Objetivos Específicos	Preguntas Asociadas
<ul style="list-style-type: none"> Identificar cómo participa el área de Gestión Humana en la planeación estratégica de las organizaciones. 	Numerales: 5, 6, 7 y 9
<ul style="list-style-type: none"> Establecer la importancia del área de Gestión Humana en las organizaciones y su involucramiento en la planeación estratégica. 	Numerales: 3, 4, 8 y 17
<ul style="list-style-type: none"> Indagar qué métricas son utilizadas en el área de Gestión Humana para medir la ejecución presupuestal de la planeación estratégica de las organizaciones. 	Numerales: 10, 14, 15 y 16
<ul style="list-style-type: none"> Conocer qué modelos aplican las organizaciones en el desarrollo de la planeación estratégica y la intervención del área de Gestión Humana 	Numerales: 1, 2, 11, 12 y 13

Trabajo de Campo

Las fechas en que se realizó el trabajo de campo fueron desde el 16 de octubre al 2 de Noviembre de 2012 y se llevo a cabo en las instalaciones de las empresas seleccionadas.

Resultados y Análisis de la Investigación

A continuación se explica cómo se trabajaron los objetivos específicos de la presente investigación.

- Diseñar y aplicar un instrumento que analice el aporte que brinda el área de Gestión Humana a la planeación estratégica de las organizaciones del sector floricultor:

Se diseñó una entrevista a profundidad, para identificar como se desarrolla en las organizaciones la planeación estratégica y como se da la participación e involucramiento del área de gestión humana, para lograr que cada uno de los líderes del área indicara como se involucran en el proceso de planeación estratégica. De igual forma se indagó acerca de las métricas que son utilizadas para medir la ejecución presupuestal.

Por último se analizaron cada una de las respuestas y se generaron conclusiones dando respuesta a cada objetivo.

- Identificar cómo participa el área de Gestión Humana en la planeación estratégica de las organizaciones:

Para lo anterior en la entrevista realizada a cada uno de los líderes del área de gestión humana se indagó a profundidad como el área se involucra en los procesos de las organizaciones, luego se analizaron cada una de las respuestas y por último se generaron conclusiones dando respuesta a este objetivo.

- Establecer la importancia del área de Gestión Humana en las organizaciones y su involucramiento en la planeación estratégica:

Este objetivo se trabajó teniendo en cuenta las respuestas y el análisis de la información suministradas por las empresas entrevistadas.

- Indagar qué métricas son utilizadas en el área de Gestión Humana para medir la ejecución presupuestal de la planeación estratégica de las organizaciones:

En este objetivo centramos la atención en los métodos que utiliza cada empresa para lograr el cumplimiento de su plan estratégico.

- Identificar cómo participa el área de Gestión Humana en la planeación estratégica de las organizaciones:

Para lo anterior en la entrevista realizada a cada uno de los líderes del área de gestión humana se indagó a profundidad como el área se involucra en los procesos de las organizaciones, luego se analizaron cada una de las respuestas y por último se generaron conclusiones dando respuesta a este objetivo.

- Conocer qué modelos aplican las organizaciones en el desarrollo de la planeación estratégica y la intervención del área de Gestión Humana:

Se indagó con cada líder del área de gestión humana que modelos o herramientas aplican en el proceso de planeación estratégica y como participa dicha área en el desarrollo.

La información obtenida después de haber realizado las entrevistas a las direcciones de Gestión Humana de diez empresas pertenecientes al sector floricultor es la siguiente:

Cuadro 2. Resultados y análisis de las preguntas N° 1 y 2.

NOMBRE DE LA EMPRESA Y RESPONSABLE DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA	Pregunta N°1: ¿En la organización tienen definido e implementado el proceso de Planeación Estratégica? (Si la respuesta es afirmativa continúe con la pregunta 3).	Pregunta N°2: ¿Qué procedimiento emplea para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales?
GR CHIA S.A Responsable: María Catalina Jordán Quijano	Si	No aplica
MG CONSULORES SAS Responsable: Argen Edith Peña	Si	No aplica
FLORES EL CACIQUE Responsable: Ivon J. Ramírez R.	Si	No aplica
MELODY FLOWERS SAS Responsable: Marleny Farias Leon	Si	No aplica
SCARLETT'S FLOWERS SAS Responsable: Anónimo	Si	No aplica
FLORES JAYVANA Responsable: Clara Pulido Rivera	Si	No aplica
FLORES EL CIPRES Responsable: Anónimo	Si	No aplica
FLORES JARDINES DE CHIA Responsable Anónimo.	Si	No aplica
Anónimo	Si	No aplica
Anónimo	Si	No aplica
ANÁLISIS	Las diez (10) empresas entrevistadas tienen definida e implementada la planeación estratégica en sus organizaciones	Este interrogante no aplica debido a que la totalidad de las empresas emplea la planeación estratégica para lograr el cumplimiento de sus objetivos y metas organizacionales.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 3. Resultados y análisis de la pregunta N°3.

NOMBRE DE LA EMPRESA Y RESPONSABLE DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA	Pregunta N°3: ¿Cómo se establecen los objetivos y metas en el proceso de planeación estratégica de la organización?
GR CHIA S.A Responsable: María Catalina Jordán Quijano	Se parte del direccionamiento estratégico de la empresa, donde están definidos la Misión, la Visión, la filosofía de trabajo y los focos estratégicos; estos focos responden al análisis DOFA que realiza cada año la organización para cumplir con sus propósitos superiores.
MG CONSULORES SAS Responsable: Argen Edith Peña	Al finalizar el año la gerencia junto con el equipo directivo, revisan los resultados a noviembre y de acuerdo a ello se toman decisiones de planeación.
FLORES EL CACIQUE Responsable: Ivon J. Ramírez R.	Al interior de la empresa existen unos comités de gerencia donde están involucrados los diferentes procesos de la operación (operaciones, ventas, Gestión Humana, etc.) y aquí se establecen los objetivos y metas de la organización a 4 años. Para definirlo se tienen en cuenta variables como el entorno, competencia, resultados de ventas, indicadores de Gestión Humana.
MELODY FLOWERS SAS Responsable: Marleny Farias Leon	De acuerdo a las directrices impartidas por el grupo al cual pertenece la empresa, son establecidos los objetivos y metas a trazar y cumplir, por parte de la empresa, mediante el proceso de la planeación estratégica.
SCARLETT'S FLOWERS SAS Responsable: Anónimo	Con base en el cumplimiento de objetivos del presente año y con la meta del año siguiente en cuanto a productividad.
FLORES JAYVANA Responsable: Clara Pulido Rivera	Entendiendo la identidad del negocio, estableciendo la misión, visión y Valores Organizacionales como base.
FLORES EL CIPRES Responsable: Anónimo	Finalizando cada año, se establecen los objetivos para el siguiente año, teniendo en cuenta la situación actual y los resultados obtenidos al momento.
FLORES JARDINES DE CHIA Responsable Anónimo.	La implementación estratégica de la organización inicia desde un estudio actual de la organización entendiéndose para donde va la organización e identificando los factores endógenos y exógenos.
Anónimo	Corresponde a la Dirección General la elaboración de los Planes Anuales con los objetivos estratégicos y criterios. En él se recogen las prioridades, los responsables que intervienen y se incluye la elaboración de Estrategias y Metodologías, posteriormente se realiza una evaluación y control del proceso.
Anónimo	La alta gerencia se reúne y teniendo en cuenta los resultados actuales y las proyecciones futuras, establecen los objetivos y metas a seguir.
ANÁLISIS	En general, el establecimiento de los objetivos y metas organizacionales inicia a partir de la definición o revisión de la misión, visión, valores corporativos y del diagnóstico del entorno; se determinan las prioridades, se precisa lo que se quiere alcanzar, el tiempo en que debe lograrse, las estrategias y el sistema de medición de desempeño.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 4. Resultados y análisis de la pregunta N°4.

NOMBRE DE LA EMPRESA Y RESPONSABLE DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA	Pregunta N°4. ¿Cuál es el procedimiento que sigue la organización cuando desarrolla la planeación estratégica?
GR CHIA S.A Responsable: María Catalina Jordán Quijano	Análisis DOFA del negocio. Análisis del desempeño del periodo anterior. Análisis de las capacidades que debe desarrollar para minimizar amenazas y debilidades y para fortalecer sus recursos y oportunidades. Trabajo colaborativo de los líderes de procesos para que a través de la metodología de la visión estratégica definir los planes de periodo. Se definen objetivos, metas, estrategias e indicadores de gestión. Una vez esta aprobada por el equipo directivo se divulga con el sistema cascada para que cada nivel defina su propio plan en concordancia con los grandes focos estratégicos.
MG CONSULORES SAS Responsable: Argen Edith Peña	Se implementa la metodología QUE, PORQUE, COMO, QUIEN, CUANDO
FLORES EL CACIQUE Responsable: Ivon J. Ramírez R.	Balance Scorecard
MELODY FLOWERS SAS Responsable: Marleny Farias Leon	Se realiza una reunión con las directivas de la empresa, en donde se priorizan los objetivos y metas a cumplir por parte de la organización. Se plantea la metodología a implementar en el interior de la empresa, para reunir la mayor cantidad de información posible para diseñar el desarrollo de la planeación estratégica.
SCARLETT'S FLOWERS SAS Responsable: Anónimo	Se hace un plan operativo al cual se le realiza seguimiento mensualmente con los supervisores y dueños de cada proceso.
FLORES JAYVANA Responsable: Clara Pulido R.	Análisis de la situación actual del negocio, generando un diagnóstico interno y externo, resaltando a partir de esto fortalezas y debilidades para generar estrategias de mejoramiento.
FLORES EL CIPRES Responsable: Anónimo	Todos los Integrantes de la compañía forman parte activa para la ideación de este plan anual y luego de esto los directivos clasifican cada uno de estos y toman la decisión de cuales se pondrán en práctica.
FLORES JARDINES DE CHIA Responsable Anónimo.	A través del análisis DOFA se determinan cuales serán las estrategias corporativas que se van a trabajar a corto y mediano plazo, se implementan los planes de acción para lograr el cumplimiento de las estrategias propuestas y se crean planes de contingencia.
Anónimo	Se inicia un diagnóstico de la situación a nivel interno y externo por medio de un análisis DOFA y con base en la información obtenida se identifican las líneas Estratégicas a desarrollar en determinado periodo que han de llevar a conseguir las Metas Estratégicas establecidas.
Anónimo	La gerencia se reúne con los jefes de área, realiza una propuesta inicial, luego cada líder de área da su opinión e ideas respecto a la propuesta inicial, de esta manera se llega a un consenso, para luego divulgarlo a toda la organización.
ANÁLISIS	En nueve (9) de las empresas interrogadas utilizan la matriz DOFA para la identificación de su situación actual y creación de nuevas estrategias de mejoramiento y crecimiento; sólo una (1) emplea el Balance Scorecard para controlar todos los factores a medir.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 5. Resultados y análisis de la pregunta N°5.

NOMBRE DE LA EMPRESA Y RESPONSABLE DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA	Pregunta N° 5. ¿Qué departamentos o áreas participan en este proceso de planeación estratégica?
GR CHIA S.A Responsable: María Catalina Jordán Quijano	Toda la organización de acuerdo a su responsabilidad, va a hasta mandos medios. Los otros niveles desarrollan planes de acción para el logro de los objetivos de su nivel superior.
MG CONSULORES SAS Responsable: Argen Edith Peña	Participan: GERENCIA, TECNICO, POSCOSECHA, ADMINISTRACION, INFORMACION, Y GESTION HUMANA
FLORES EL CACIQUE Responsable: Ivon J. Ramírez R.	Todos los procesos de la compañía, Mercadeo, operaciones, ventas y Gestión Humana
MELODY FLOWERS SAS Responsable: Marleny Farias Leon	Participan: La Gerencia, Gestión Humana, área Técnica de Producción, área de Poscosecha y áreas de apoyo (Mantenimiento, Suministros y Tecnología de la Información).
SCARLETT'S FLOWERS SAS Responsable: Anónimo	Gerencia, Producción, Poscosecha, Gestion Humana, supervisores y colaboradores
FLORES JAYVANA Responsable: Clara Pulido Rivera	Se realiza en cabeza de la gerencia y cada uno de los directores de área.
FLORES EL CIPRES Responsable: Anónimo	Todos los procesos e integrantes de la empresa.
FLORES JARDINES DE CHIA Responsable Anónimo.	Participan los líderes de cada área de la organización identificando el plan que soportará cada una de estrategias definidas.
Anónimo	Participan los distintos niveles jerárquicos de la empresa, diferenciándose unos de otros en el grado de importancia y responsabilidad que cada uno tiene además de las funciones que cada uno desempeña.
Anónimo	Participan todas las áreas encabezadas por la gerencia.
ANÁLISIS	Predomina la participación de todas las áreas de las organizaciones consultadas en los procesos de planeación estratégica

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 6. Resultados y análisis de la pregunta N°6.

NOMBRE DE LA EMPRESA Y RESPONSABLE DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA	Pregunta N° 6. ¿Cuáles son las formas de participación del personal directivo y no directivo, utilizadas para definir la estrategia organizacional?
GR CHIA S.A Responsable: María Catalina Jordán Quijano	Foros especializados de acuerdo al nivel en el que se está desarrollando.
MG CONSULORES SAS Responsable: Argen Edith Peña	En Comités de Gerencia se realiza todo el proceso de Planeación Estratégica
FLORES EL CACIQUE Responsable: Ivon J. Ramírez R.	El personal directivo define la planeación estratégica y es divulgado y sensibilizado a todo el personal no directivo
MELODY FLOWERS SAS Responsable: Marleny Fariás Leon	Se realizan reuniones del personal directivo y el personal no directivo participa en un programa denominado “Ideas para mejorar”, en donde expresan sus ideas para el mejoramiento continuo de la empresa.
SCARLETT’S FLOWERS SAS Responsable: Anónimo	Jornada de ideación con todos los colaboradores con base en el cumplimiento de objetivos del siguiente año y luego se realiza la convención anual con todos los empleados
FLORES JAYVANA Responsable: Clara Pulido Rivera	Directivos: realizan el diagnóstico de las necesidades, toman decisiones estratégicas, replican la información, administran recursos y motivan al personal. Personal Operativo: Ejecutan las decisiones y retroalimentan.
FLORES EL CIPRES Responsable: Anónimo	Se realizan actividades de ideación con el personal de las diferentes áreas, creando espacios de participación.
FLORES JARDINES DE CHIA Responsable Anónimo.	Además del empoderamiento de algunas actividades se efectúan la divulgación de la estrategia a nivel general y se realizan comités mensuales de seguimiento.
Anónimo	Todos los colaboradores comparten un grado significativo de responsabilidad al tomar de decisiones con sus superiores inmediatos.
Anónimo	EL personal directivo se reúne con la gerencia y toman decisiones. El personal Operativo realiza las funciones y expone nuevas formas más eficientes de lograr los resultados, afectando de manera positiva los resultados esperados.
ANÁLISIS	La principal forma de participación que expresaron las empresas consultadas son las reuniones donde el personal expresa sus opiniones y propuestas; la técnica más aplicada es lluvia de ideas.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro7. Resultados y análisis de las preguntas N° 7 y 8.

NOMBRE DE LA EMPRESA Y RESPONSABLE DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA	Pregunta N° 7. ¿Qué tipo de intervención realiza el área de Gestión Humana en proceso de Planeación Estratégica?	Pregunta N° 8. ¿El área de Gestión Humana tiene la autonomía de proponer ideas con respecto a todos los aspectos implícitos en la planeación estratégica de la organización?
GR CHIA S.A Responsable: María Catalina Jordán Quijano	Participa en lo que le corresponde en su área de responsabilidad.	Si
MG CONSULORES SAS Responsable: Argen Edith Peña	Activa	Si
FLORES EL CACIQUE Responsable: Ivon J. Ramírez R.	Activa	Si
MELODY FLOWERS SAS Responsable: Marleny Farias Leon	Activa	Si
SCARLETT'S FLOWERS SAS Responsable: Anónimo	Activa	Si
FLORES JAYVANA Responsable: Clara Pulido Rivera	Activa	Si
FLORES EL CIPRES Responsable: Anónimo	Activa	Si, ya que tiene conocimiento del negocio en general.
FLORES JARDINES DE CHIA Responsable Anónimo.	Activa	Si
Anónimo	Activa	Si
Anónimo	Activa	Si
ANÁLISIS	Indiscutiblemente el área de Gestión Humana interviene activamente en el proceso de la planeación estratégica.	Comúnmente el área de Gestión Humana posee autonomía para proponer ideas.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 8. Resultados y análisis de la pregunta N°9.

NOMBRE DE LA EMPRESA Y RESPONSABLE DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA	Pregunta N° 9. ¿Cuáles son los aspectos en los que participa el área de Gestión Humana en la Planeación estratégica?
GR CHIA S.A Responsable: María Catalina Jordán Quijano	En la general: con información de desempeño del proceso y con el diseño de alternativas para el logro de objetivos. En la específica del área en todo lo relacionado con los procesos de Gestión Humana.
MG CONSULORES SAS Responsable: Argen Edith Peña	Planeación del uso óptimo de los Recursos Humanos, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales
FLORES EL CACIQUE Responsable: Ivon J. Ramírez R.	Todos los aspectos relacionados con el talento humano, sistemas de compensación y beneficios, relaciones laborales, formación y desarrollo, clima laboral, bienestar laboral y responsabilidad social.
MELODY FLOWERS SAS Responsable: Marleny Farias Leon	En el establecimiento de objetivos y metas, realiza apoyo a las demás áreas sobre las necesidades que surgen sobre el manejo del capital humano en cada una de ellas. Es el área encargada de la logística de la planeación estratégica y posterior divulgación de esta a la totalidad del personal, tanto antiguo como nuevo.
SCARLETT'S FLOWERS SAS Responsable: Anónimo	Dentro de la planeación estratégica hay un capítulo para Gestión Humana con el cual se deben definir los objetivos del área para el cumplimiento de las metas de la organización.
FLORES JAYVANA Responsable: Clara Pulido Rivera	Administración de Mano de Obra; Capacitación y Formación; Es un área de servicio para las demás áreas de la empresa.
FLORES EL CIPRES Responsable: Anónimo	GH participa en el establecimiento de las metas de ventas, de mano de obra, presupuesto entre otras.
FLORES JARDINES DE CHIA Responsable Anónimo.	El área participa desde en el direccionamiento estratégico de la organización revisando que la misión, la visión y los valores respalden los objetivos estratégicos, asimismo contribuye en el análisis de factores externos e internos, en la formulación, implementación y en la evaluación y valoración de las estrategias.
Anónimo	Participa en la fijación de metas, en la determinación de políticas y en la asignación de recursos con respecto a talento humano.
Anónimo	Aspectos relacionados con el recurso humano.
ANÁLISIS	Únicamente en tres (3) empresas consultadas, el área de Gestión Humana se ocupa exclusivamente de los temas relacionados con su departamento. En las demás organizaciones, el área interviene en todas las fases de la creación del plan estratégico. Sin embargo, en todas estas empresas es Gestión Humana la encargada de realizar el proceso de sensibilización y divulgación.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 9. Resultados y análisis de la pregunta N°10.

NOMBRE DE LA EMPRESA Y RESPONSABLE DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA	Pregunta N° 10. ¿El área de Gestión Humana participa en el establecimiento del ejercicio presupuestal de toda la organización o exclusivamente en el de su área?
GR CHIA S.A Responsable: María Catalina Jordán Quijano	El área de Gestión Humana colabora en la creación del plan estratégico de toda la empresa.
MG CONSULORES SAS Responsable: Argen Edith Peña	En lo referente a la mano de obra, se participa con las áreas técnicas en el ejercicio presupuestal
FLORES EL CACIQUE Responsable: Ivon J. Ramírez R.	Exclusivamente en el del área de Gestión Humana.
MELODY FLOWERS SAS Responsable: Marleny Farias Leon	Gestión Humana acompaña a las demás áreas de la empresa en la fijación del plan estratégico.
SCARLETT'S FLOWERS SAS Responsable: Anónimo	En el de toda la organización.
FLORES JAYVANA Responsable: Clara Pulido Rivera	Participa en el de todas las áreas, ya que interviene en cada uno de los procesos.
FLORES EL CIPRES Responsable: Anónimo	Gestión Humana participa en la planeación de las diferentes áreas como área de apoyo en la creación de la estrategia.
FLORES JARDINES DE CHIA Responsable Anónimo.	El área hace parte del proceso de la planeación estratégica de la empresa a nivel general.
Anónimo	Sólo lo directamente relacionado con el área.
Anónimo	Exclusivamente con lo del área, aunque opina sobre otras áreas.
ANÁLISIS	Es demostrado que en siete (7) de las empresas interrogadas, Gestión Humana interviene en el establecimiento del ejercicio presupuestal de toda la organización. En el resto de organizaciones, éste departamento actúa en la ejecución presupuesto correspondiente al de su área.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 10. Resultados y análisis de las preguntas N° 11 y 12.

NOMBRE DE LA EMPRESA Y RESPONSABLE DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA	Pregunta N° 11. ¿La organización emplea asesoría externa para el desarrollo de la planeación estratégica?	Pregunta N° 12. Explique cuál es la intervención de la asesoría externa dentro del proceso de la Planeación Estratégica.
GR CHIA S.A Responsable: María Catalina Jordán Quijano	No	No Aplica
MG CONSULORES SAS Responsable: Argen Edith Peña	No	No Aplica
FLORES EL CACIQUE Responsable: Ivon J. Ramírez R.	No	No Aplica
MELODY FLOWERS SAS Responsable: Marleny Farias Leon	Si	La asesoría externa establece el procedimiento a implementar para el desarrollo de la planeación estratégica, guía a la empresa sobre la mejor manera de plantear las metas y objetivos, los cuales deben ir acordes a las directrices de la organización.
SCARLETT'S FLOWERS SAS Responsable: Anónimo	No	No Aplica
FLORES JAYVANA Responsable: Clara Pulido Rivera	No	No Aplica
FLORES EL CIPRES Responsable: Anónimo	No	No Aplica
FLORES JARDINES DE CHIA Responsable Anónimo.	No	No Aplica
Anónimo	No	No Aplica
Anónimo	No	No Aplica
ANÁLISIS	Sólo una de las empresas entrevistadas busca los servicios de un asesor externo para el desarrollo de su plan estratégico.	El asesor externo presenta su propuesta para el desarrollo del plan estratégico y es la empresa quien toma la decisión de implementarlo.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 11. Resultados y análisis de las preguntas N° 13 y 14.

NOMBRE DE LA EMPRESA Y RESPONSABLE DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA	Pregunta N° 13. Al momento de elegir la asesoría externa, ¿El área de Gestión Humana es partícipe de ésta decisión?	Pregunta N° 14. ¿Cuál es la metodología y herramienta establecida en la organización para el proceso de planeación estratégica?
GR CHIA S.A Responsable: María Catalina Jordán Quijano	No Aplica	Matriz Dofa Modelo de cascada Modelo de participación
MG CONSULORES SAS Responsable: Argen Edith Peña	No Aplica	Matriz Dofa
FLORES EL CACIQUE Responsable: Ivon J. Ramírez R.	No Aplica	Balance Scorecard
MELODY FLOWERS SAS Responsable: Marleny Fariás Leon	No	Matriz DOFA
SCARLETT'S FLOWERS SAS Responsable: Anónimo	No Aplica	Modelo de Participación
FLORES JAYVANA Responsable: Clara Pulido Rivera	No Aplica	Matriz Dofa y Modelo de Participación.
FLORES EL CIPRES Responsable: Anónimo	No Aplica	Modelo de Participación
FLORES JARDINES DE CHIA Responsable Anónimo.	No Aplica	Matriz Dofa y Modelo de Cascada
Anónimo	No Aplica	Matriz Dofa y Modelo de Participación.
Anónimo	No Aplica	Matriz Dofa
ANÁLISIS	El área de Gestión Humana no participa en la elección del asesor externo.	Son variados modelos o metodologías utilizadas en las diez (10) organizaciones entrevistadas para la realización de la planeación estratégica y esto se debe a las necesidades de las empresas, el tamaño de estas, los recursos económicos que posee, la cultura que se práctica al interior entre otras causas. La herramienta más aplicada para el diagnóstico es la Matriz DOFA y el método poco empleado es el Balance Scorecard.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 12. Resultados y análisis de la pregunta N°15.

NOMBRE DE LA EMPRESA Y RESPONSABLE DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA	Pregunta N° 15. ¿Qué indicadores son utilizados por la organización para medir el cumplimiento del ejercicio presupuestal o cumplimiento de metas?
GR CHIA S.A Responsable: María Catalina Jordán Quijano	Básicamente los asociados a: Informe de resultados del negocio en el estado de pérdidas y ganancia: indicador EBITDA. Informe de resultados del negocio en Calidad y Productividad. Informe de resultados del negocio en ROI de los programas de los procesos de soporte. Informe de resultados del negocio en cobertura, cantidad, cumplimiento entre otros. NOTA: Cada proceso tiene sus indicadores
MG CONSULORES SAS Responsable: Argen Edith Peña	Seguimiento mensual, a la ejecución del presupuesto y el cumplimiento de metas en espacios de Comités de Gerencia, y también en comparación con otras unidades de negocios BENCHMARKING.
FLORES EL CACIQUE Responsable: Ivon J. Ramírez R.	Cumplimiento de ventas, resultado neto financiero, ausentismo, accidentalidad, merma (pérdidas, daño y ajustes de inventario)
MELODY FLOWERS SAS Responsable: Marleny Farias Leon	En los comités del Sistema Integrado de Gestión (SIG), mensualmente se revisan las cifras presupuestales, por cada una de las áreas analizando el cumplimiento presupuestal, así mismo, se revisan y analizan los indicadores de gestión y metas propuestas por cada área.
SCARLETT'S FLOWERS SAS Responsable: Anónimo	Se realiza un comparativo 12 meses con base en el año anterior (lo ejecutado año anterior vs lo ejecutado año actual frente a lo presupuestado)
FLORES JAYVANA Responsable: Clara Pulido Rivera	Auditorías Internas. Medición de los últimos 12 meses, comparativo. Reuniones gerenciales para revisión de indicadores.
FLORES EL CIPRES Responsable: Anónimo	Resultados esperados/Resultados Obtenidos.
FLORES JARDINES DE CHIA Responsable Anónimo.	Retorno sobre Capital Empleado (ROCE).
Anónimo	Indicadores de Eficacia (a nivel externo) y Eficiencia (a nivel interno).
Anónimo	Indicadores por área que miden su productividad, eficiencia y competitividad, de acuerdo a la planeación estratégica.
ANÁLISIS	Todas las empresas consultadas tienen establecido un sistema de indicadores, el cual involucra tanto los procesos operativos como los administrativos de la organización, y conduce a la determinación de acuerdos de desempeño basados en la Misión y los Objetivos Estratégicos.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 13. Resultados y análisis de la pregunta N°16.

NOMBRE DE LA EMPRESA Y RESPONSABLE DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA	Pregunta N° 16. ¿Qué estrategias utiliza el área de Gestión Humana para el logro de los resultados del personal de la organización?
GR CHIA S.A Responsable: María Catalina Jordán Quijano	Estrategias asociadas a Cultura Organizacional, desarrollo de competencias organizacionales, formación técnica, Salud y Seguridad en el trabajo, Sistemas integrados de Gestión, Educación Continuada, y Sistemas de información adecuados.
MG CONSULORES SAS Responsable: Argen Edith Peña	Implementación del programa de polifuncionalidad, acompañado de un proceso de feed back con los colaboradores en sus puestos de trabajo
FLORES EL CACIQUE Responsable: Ivon J. Ramírez R.	Define estrategias de formación y capacitación que permitan fortalecer las competencias y habilidades de los colaboradores, planes de desarrollo al interior de la organización, plan de responsabilidad social, plan de clima laboral, plan de bienestar laboral, plan de comunicaciones.
MELODY FLOWERS SAS Responsable: Marleny Farias Leon	Realiza seguimiento y acompañamiento en el programa METEORO, base del proceso productivo de la empresa, que permite cumplir con calidad las labores a realizar dentro de la empresa. Tiene establecido el programa de apoyo psicosocial del personal, programa de ausentismo y de cero accidentalidad.
SCARLETT'S FLOWERS SAS Responsable: Anónimo	Seguimiento a las actividades propuestas en los objetivos de la planeación.
FLORES JAYVANA Responsable: Clara Pulido Rivera	Evaluación de desempeño. Programas de motivación y bienestar. Relaciones Laborales Justas. Espacios de Participación. Retroalimentación y Acompañamiento en campo.
FLORES EL CIPRES Responsable: Anónimo	Tener pleno conocimiento de los demás procesos. Mantener al personal motivado. Generar un buen ambiente laboral. Brindar el apoyo y acompañamiento necesario a las demás áreas.
FLORES JARDINES DE CHIA Responsable Anónimo.	Crear políticas de reclutamiento, selección y contratación capaces de atraer personal valioso para alcanzar los objetivos empresariales. Asimismo diseñar políticas de formación y planes de carrera que aseguren que el recurso humano da respuesta a las necesidades cambiantes del entorno y de la empresa. Por último formulando políticas de compensación monetaria y emocional que sirvan como instrumento de retención de los empleados más valiosos de la organización.
Anónimo	Conciliar los objetivos empresariales con las necesidades e intereses de los colaboradores manteniendo un canal de comunicación de doble vía.
Anónimo	Motivación al personal alineando los intereses particulares con los de la organización, de esta manera los trabajadores se involucran de manera activa en los programas que maneja el área como el de clima y cultura organizacional, la parte de capacitación y formación entre otros.
ANÁLISIS	Son diversas las estrategias que utiliza el área de Gestión Humana para el logro de resultados, sin embargo se distingue la importancia que tiene el bienestar de los colaboradores, puesto que existen programas directamente relacionados con este tema.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 14. Resultados y análisis de la pregunta N°17.

NOMBRE DE LA EMPRESA Y RESPONSABLE DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA	Pregunta N° 17. ¿En su opinión considera que en Colombia el área de Gestión Humana es un aliado para la organización en la definición de la visión estratégica de la misma?
GR CHIA S.A Responsable: María Catalina Jordán Quijano	En Colombia no lo considero, en muchas empresas evolucionadas en temas de Talento Humano sí.
MG CONSULORES SAS Responsable: Argen Edith Peña	Considero que en los últimos años Gestión Humana se ha convertido en el área aliada de la Alta Gerencia en el proceso de implementación de la planeación estratégica, pues es a través del Capital Humano, como se marca la diferencia competitiva y se alcanzan los objetivos organizacionales.
FLORES EL CACIQUE Responsable: Ivon J. Ramírez R.	Sí, porque a través de Gestión Humana se definen estrategias de talento humano en la organización y en mi opinión en nuestra organización es quien marca una ventaja competitiva de las que no son fáciles de imitar.
MELODY FLOWERS SAS Responsable: Marleny Farias Leon	Específicamente para el sector floricultor del país, el área de Gestión Humana juega un papel de gran importancia y relevancia, en el sentido de que en este sector productivo y económico, el capital humano es la base del desarrollo de todas las actividades del proceso productivo de este renglón de la economía Colombiana. El apoyo que ejerce el área de Gestión Humana, permite sin lugar a dudas, asegurar las condiciones del trabajador, proveer todas las garantías del trabajo formal, que en el sector rural del país es muy escaso por la informalidad en la cual se desarrolla el campo colombiano.
SCARLETT'S FLOWERS SAS Responsable: Anónimo	Si
FLORES JAYVANA Responsable: Clara Pulido Rivera	Si, en muchas empresas actualmente lo es.
FLORES EL CIPRES Responsable: Anónimo	Esto es algo que se ha buscado desde hace mucho tiempo en Colombia, sin embargo en la actualidad son pocas las empresas que consideran a Gestión Humana como un aliado estratégico.
FLORES JARDINES DE CHIA Responsable Anónimo.	Cada día el área de Recursos Humanos juega un papel más importante en el desarrollo del plan estratégico dentro de las compañías colombianas y empieza a considerarse como un aliado.
Anónimo	Recientemente se ha empezado a considerar al área de Gestión Humana como un factor fundamental de la actividad empresarial.
Anónimo	Si creo que son muchas las empresas que consideran al área de Gestión Humana como un aliado estratégico, puesto que ayuda a alinear al personal con la planeación estratégica de la organización.
ANÁLISIS	La mayoría de los profesionales consultados coinciden en que el área de Gestión Humana actualmente se está considerando como un aliado estratégico en las empresas colombianas para enfrentar el entorno altamente dinámico y complejo, creando y aprovechando ventajas competitivas.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 15. Conclusiones y Resultados.

OBJETIVOS	CONCLUSIONES / RESULTADOS
<p style="text-align: center;">G E N E R A L</p> <p>Analizar el aporte que desde el área de Gestión Humana se da en la planeación estratégica de la organización.</p>	<p>Se halló que el área de Gestión Humana de las empresas entrevistadas se encuentra en el mismo nivel de las demás gerencias, es partícipe de los comités primarios y es vista como un socio indispensable para el desarrollo del plan estratégico organizacional. Más allá de ser un área operativa, todos sus procesos aportan a la estructura, desarrollo y cumplimiento de la estrategia corporativa de éstas organizaciones.</p> <p>Cabe destacar el papel que desempeña el área de Gestion Humana en el proceso de socialización e implantación del plan estratégico divulgándolo de manera interna y promoviendo la participación de todos los colaboradores en la definición de las prioridades y estrategias, así como en el diseño del sistema de seguimiento, evaluación y mejora continua.</p> <p>En general, el área de Gestión Humana dispone de un sistema de indicadores de gestión para evaluar su desempeño mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo le permite observar la tendencia en un tiempo determinado durante un proceso de evaluación.</p> <p>Por su parte, la identificación de los principales lineamientos Estratégicos se fundamenta en el análisis DOFA, en contraste al número reducido de empresas que implementan el <i>Balanced Scorecard</i> como herramienta para la ejecución de la Estrategia, sin encontrar respuestas específicas a este planteamiento.</p> <p>Finalmente, se encontró una escasa la necesidad de requerir un asesor externo para la realización del plan estratégico.</p>

E S P E C I F I C O S	Identificar cómo participa el área de Gestión Humana en la planeación estratégica de las organizaciones.	<p>Se establece que el área de Gestión Humana se ubica como un consultor interno a todo nivel, logrando su participación activa y brindando su apoyo en todos los procesos de la organización, garantizando el desarrollo óptimo de la misma.</p> <p>Crea cultura participativa al promover el desarrollo de los colaboradores motivando su participación como sujetos activos, gestores y motivadores del cambio.</p>
	Establecer la importancia del área de Gestión Humana en las organizaciones y su involucramiento en la planeación estratégica.	<p>Se aprecia que las organizaciones han incorporando un modelo de gestión propia para el área, basado en la participación directa en las decisiones que comprometan el futuro de la organización. Forjando la necesidad de generar planes estratégicos del área que se encuentren unidos al plan estratégico global para dar curso a una planeación estratégica renovada.</p> <p>En general, el área de Gestión Humana ha adquirido una función aún más importante en la creación de ventajas competitivas y un mayor reconocimiento como área que agrega valor en las organizaciones colombianas. Asimismo, sus líderes cada vez más entienden su rol dentro de la empresa y hacen parte de la toma de decisiones.</p>
	Indagar que métricas son utilizadas en el área de Gestión Humana para medir la ejecución presupuestal de la planeación estratégica de las organizaciones.	<p>Se deduce que todas las empresas tienen establecido un método para desarrollar la planeación estratégica de sus organizaciones, de acuerdo con sus necesidades y posibilidades. Por su parte, la metodología empleada con mayor frecuencia en procesos de diagnóstico, por las amplias posibilidades que ofrece para generar una visión global del objeto de análisis es la matriz DOFA y sólo una organización utiliza el <i>Balance Scorecard</i>.</p> <p>La totalidad de las acciones pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones facilitan el seguimiento de la gestión, igualmente permiten asegurar que las actividades vayan en la dirección correcta y evaluar los resultados frente a los objetivos, metas y responsabilidades.</p> <p>Las estrategias utilizadas por el área de Gestión Humana están directamente relacionadas con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y tienen como reto lograr que los colaboradores se sientan y actúen como socias de la organización, participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional y sean los protagonistas del cambio y de las mejoras.</p>

<p>Conocer que modelos aplican las organizaciones en el desarrollo de la planeación estratégica y la intervención del área de Gestión Humana.</p>	<p>Se observa que la planeación estratégica requiere de la intervención de todos los niveles jerárquicos de la compañía, su consecución es el resultado del esfuerzo continuo de todos ellos, empezando por la dirección y terminando con los operativos. Es así, que las organizaciones requieren de la movilización e implicación de los colaboradores en la toma de decisiones y en el empoderamiento de las responsabilidades para el logro de los objetivos organizacionales.</p> <p>A pesar de que las organizaciones pueden solicitar los servicios de una asesoría externa para determinar su plan estratégico, la cual ofrece a la alta gerencia una visión más objetiva e imparcial para la toma de las decisiones, muchas de ellas prefieren apropiarse de éste proceso.</p>
---	---

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones Generales

El desarrollo de la especialización Gerencia en Recursos Humanos, ha fortalecido nuestros conocimientos y competencias para la gestión del talento humano, permitiendo ampliar la relación, motivación, liderazgo y calidad laboral en cada uno de nuestros trabajos.

Comprender la definición del concepto de Gestión Humana, nos permite ver la importancia que tiene esta área en la gerencia del recurso humano, ya que aporta los sistemas, procesos y técnicas necesarias para plantear al interior de las organizaciones el plan estratégico para su sostenimiento a través del tiempo.

El crecimiento profesional logrado a través del desarrollo de cada una de las asignaturas estudiadas, en la especialización Gerencia en Recursos Humanos, generaron, consolidaron y ampliaron nuestras capacidades gerenciales, de gestión y administración del talento humano.

La Gerencia en Recursos Humanos en las organizaciones, permite el estudio y diseño de la relación organizacional con su entorno, tanto en el recurso técnico como en el recurso social, buscando el perfeccionamiento personal y colectivo, para lograr los fines estratégicos de las organizaciones.

La unificación de los conocimientos adquiridos en la especialización Gerencia en Recursos Humanos, desarrollo las bases para comprender la gestión del talento humano como esencia al elemento de integración de las personas como parte fundamental de la organización y son ellas las que permiten el progreso continuo de los objetivos organizacionales propuestos, para la consecución de las metas trazadas.

Referencias

- Ávila. H. (2006) Introducción a la metodología de la investigación. Edición electrónica. Recuperado el 10 de septiembre de 2012, <http://www.eumed.net/libros/2006c/203/>. México.
- Bonet. L. (2010). La Gerencia del Talento Humano en el Siglo XXI. pp. 37-43. Recuperado el 30 de agosto de 2012. Disponible in Biblioteca Digital. Universidad ICESI. <http://hdl.handle.net/10906/2454>
- Bruss. S. (2000) Tendencias towards the Strategic Role of the Human Resource Management Function. Recuperado el 1 de septiembre de 2012, <http://hookturn.net/sonja/cv/dissertation.pdf>
- Calderon, H & Naranjo.V & Alvarez, G (2007). La Gestión Humana en Colombia: Características y tendencias de la práctica y de la investigación. Recuperado el 20 de Septiembre de 2012, http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/223/html.
- Chiavenato. I. (2006) Gestión del Talento Humano. Bogotá, Colombia Mc Graw-Hill.
- Falco, A. (2007). Cuadro de Mando Integral (BalancedScorecard). Congreso de Recursos Humanos UCEMA. Recuperado el 18 de septiembre de 2012, <http://www.slideserve.com/paprika/cuadro-de-mando-integral-balanced-scorecard>.
- González, N. (2008) Análisis de los factores determinantes de la eficacia organizativa desde la dirección estratégica de recursos humanos. pp. 129-146. Recuperado el 29 de agosto de 2012, http://www3.unileon.es/pecvnia/pecvnia2008/2008_129_146.pdf.

- Hax, A.; Majluf, N. (1993). *Gestión de Empresa con una Visión Estratégica*. Ediciones Dolmen, Santiago de Chile.
- Hernández. G. (2004) Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas Pensamiento y gestión: revista de la División de Ciencias Administrativas de la Universidad del Norte, ISSN 1657-6276, N°. 16, 2004, pp. 158-176. Recuperado el 10 de septiembre de 2012, http://guayacan.uninorte.edu.co/publicaciones/upload/File/pensamiento_16.pdf
- Jiménez. H. (2010). Nuevos Paradigmas en Gestión Humana: Revista Ciencias Estratégicas. Vol 18 N° 23. pp. 79 – 97. Recuperado el 15 de septiembre de 2012, <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=151313724006>
- Jucios, J.M. (1983). *Personal Management*, Irwing, Homewood.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2007). *Cuadro de Mando Integral (The Balance Scorecard)*. Segunda Edición. Editorial Planeta Colombia. Recuperado el 28 de septiembre de 2012, <http://www.e-visualreport.com/index.html>
- Luoma. M. (2000). Investigating the link between strategy and HRD. Recuperado el 10 de septiembre de 2012. http://lta.hse.fi/2000/1/lta_2000_01_a1.pdf
- Manrique. R, & Ferrer. J, & Muñoz. C, Vera. M. (2010) El Balanced Scorecard en el área de Recursos Humanos: Caso Gerencia de Compensaciones de una empresa de alimentos. Recuperado el 20 de septiembre de 2012. <http://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/download/38965/37597>
- Medina. A, & Delgado. A, & Lavado. P. (2012). Fundamentos de un sistema de Gestión Humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del

sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia). Recuperado el 1 de septiembre de 2012. http://www.sci.unal.edu.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232012000100008&lng=pt&nrm=iso&tlng=es

Meyer, W & Van Dalen, D. (1994) Manual de técnica de la investigación educacional. 4ª Edición. Edit. Paidós, México.

Perissé, M. (Sin fecha). El *Balanced Scorecard* y La Gestión de Recursos Humanos. Recuperado el 25 de agosto de 2012, <http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/010204/rrhh.htm>.

Porret, M. (2010). Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. 4ª Edición. Edit. ESIC, España.

Rodríguez. D, & Valldeoriola. J. (2009). Metodología de la investigación. Universidad de Cataluña. Recuperado el 9 de septiembre de 2012, http://zanadoria.com/syllabi/m1019/mat_cast-nodef/PID_00148556-1.pdf

Rodríguez, J. (1996). Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. 4ª Edición, Edit. Thomson, México.

Tamayo, M. (1999) La investigación. Serie Aprender a Investigar. ICFES. Recuperado el 9 de septiembre de 2012, <http://www.mediafire.com/?hjvwyi5vjmt>.