

Curso: MBA 2018

# **La evolución de la propuesta de valor de Recursos Humanos y la medición de su impacto**

Alumna: Iara M. Senez

Tutora: Liliana Moya

Lugar: Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Fecha: Abril 2021

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mi tutora, Liliana Moya, por su guía y dedicación a lo largo de este proceso, los cuáles hicieron posible que pueda llegar a culminar este trabajo.

Agradezco la paciencia y apoyo de aquellas personas que fueron clave y necesarias a lo largo de este proceso, en especial a Nico por apoyarme y sobre todo acompañarme durante las largas horas dedicadas de nuestra semana y fines de semana para poder cumplir este objetivo.

Agradezco a mi familia y amigos que me acompañan en todos mis proyectos, especialmente a mi mamá que siempre me impulsa seguir mi instinto y apostar a nuevos desafíos.

## **RESUMEN**

Dentro de un entorno de cambio y transformación a nivel global, el área de Recursos Humanos ha evolucionado en los últimos 20 años. Empujada por la importancia creciente del lugar que adquiere el Capital Humano, sin embargo, no siempre es considerada como un área que aporte valor a la gestión de las personas en el marco del negocio. En muchas empresas hoy, aún no se sienta en la mesa de la toma de decisiones.

En este trabajo se busca como objetivo principal, describir la evolución del área de Recursos Humanos, comprender cuál es su situación actual e identificar aquellas nuevas capacidades que debiera adquirir para lograr obtener un mayor posicionamiento estratégico y dejar de ser un área meramente transaccional.

A partir de una investigación empírica con un enfoque cualitativo descriptivo, de la situación actual, se corrobora que la percepción del área como socio estratégico del negocio, lo cual daría cuenta de su grado de posicionamiento, aún requiere de un gran recorrido. Siendo como uno de los principales desafíos la transformación del departamento hacia una gestión ágil, acompañando su propuesta de valor a compañías que también transitan hacia la agilidad. Es claro que si bien ha habido una evolución concreta en el área de recursos humanos, sus progresos son más lentos que los cambios que ocurren en las empresas.

## **PALABRAS CLAVE**

Capital Humano, Recursos Humanos estratégico, RRHH Ágil, Propuesta de Valor, Transformación de RRHH.

**INDICE**

<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>2</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>3</b>
<b>PALABRAS CLAVE.....</b>	<b>3</b>
<b>INDICE DE CUADROS Y GRAFICOS.....</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>7</b>
<b>CUERPO TEORICO .....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO I – ¿Qué es la dirección/administración de Recursos Humanos?.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 CONTEXTO .....</b>	<b>8</b>
<b>1.2 EVOLUCION A TRAVES DE LOS AÑOS.....</b>	<b>9</b>
<b>1.3 ENTES QUE CONFORMAN EL CONTEXTO Y SU VINCULO CON LAS PERSONAS ...</b>	<b>11</b>
<b>1.4 GRUPOS DE INTERES DE LA ORGANIZACIÓN – APORTES Y EXPECTATIVAS .....</b>	<b>11</b>
<b>1.5 EL ROL E IMPORTANCIA DE LAS PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>12</b>
<b>1.6 OBJETIVOS DE RRHH PARA CONTRIBUIR A LA EFICACIA DE LA ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>12</b>
<b>1.7 LOS PROCESOS BASICOS DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>13</b>
<b>1.8 CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION DE RECURSOS HUMANOS: VENTAJAS Y DESVENTAJAS .....</b>	<b>14</b>
<b>CAPITULO II – El papel de Recursos Humanos como fuente de valor ¿Cuál es su propuesta y cómo se captura? .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 CONTEXTO .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 EL NUEVO PAPEL ESTRATEGICO.....</b>	<b>16</b>
<b>2.3 EVIDENCIAS TANGIBLES DE IMPACTO ESTRATEGICO .....</b>	<b>16</b>
<b>2.4 ENFOQUE DE RRHH PARA AGREGAR VALOR.....</b>	<b>17</b>
<b>2.5 TRANSFORMACION HACIA LA DIRECCION DE CAPITAL HUMANO .....</b>	<b>17</b>
<b>2.6 CAMBIOS NECESARIOS PARA LA TRANSFORMACION.....</b>	<b>18</b>
<b>2.7 LA PROPUESTA DE VALOR.....</b>	<b>19</b>
<b>2.8 CINCO ELEMENTOS PARA DETERMINAR EL VALOR .....</b>	<b>19</b>
<b>2.9 COMO MEDIR LA EFICACIA DE RRHH – INDICADORES.....</b>	<b>20</b>
<b>2.10 PLANIFICACION ESTRATEGICA .....</b>	<b>22</b>
<b>2.11 LA TRANSFORMACION DE HR HACIA UNA ESTRUCTURA QUE AGREGA VALOR .....</b>	<b>23</b>
<b>CAPITULO III - ¿Cuál es la situación actual y hacia dónde se dirige? .....</b>	<b>25</b>
<b>3.1 CONTEXTO: LA ORGANIZACIÓN SOCIAL – EL FUTURO DE LAS ORGANIZACIONES Y SU IMPACTO EN RRHH .....</b>	<b>25</b>
<b>3.2 PRINCIPIOS HUMANOS DE LA EMPRESA SOCIAL.....</b>	<b>26</b>

<b>3.4 EL FUTURO DE RRHH</b> .....	29
<b>3.5 TRES DOMINIOS PARA LA REINVENCIÓN: TRES ENFOQUES DE CAMBIO</b> .....	30
<b>3.6 LAS ORGANIZACIONES HUMANAS Y LA TECNOLOGÍA</b> .....	31
<b>3.7 PROPOSITO, POTENCIAL Y PERSPECTIVA – Los nuevos atributos de una organización social</b> .....	32
<b>3.8 LA DIGITALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS</b> .....	33
<b>3.9 AREAS PRINCIPALES DE LA DIGITALIZACIÓN</b> .....	33
<b>3.10 HR AGIL - CONTEXTO – Digitalización y Agilidad</b> .....	36
<b>3.11 EL CAMINO DE RRHH HACIA LA AGILIDAD</b> .....	38
<b>3.12 COMPETENCIAS Y CAPACIDADES NECESARIAS PARA SER AGIL</b> .....	39
<b>SECCION 2: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	41
<b>CAPITULO IV – TRABAJO DE CAMPO</b> .....	41
<b>4.1 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	41
<b>4.2 CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA</b> .....	41
<b>4.3 HALLAZGOS SEGÚN LAS DIMENSIONES RELEVADAS</b> .....	44
<b>4.3.1 PERCEPCIÓN DEL ÁREA</b> .....	45
<b>4.3.2 CAPACIDADES Y HABILIDADES</b> .....	49
<b>4.3.3 PROCESOS DE RRHH</b> .....	51
<b>4.3.4 MADUREZ Y TECNOLOGÍA</b> .....	52
<b>4.4 PRINCIPALES HALLAZGOS</b> .....	55
<b>SECCION 3: CONCLUSIONES</b> .....	57
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	61
<b>ANEXOS</b> .....	62

## INDICE DE CUADROS Y GRAFICOS

Figura 1: Conceptos de RH o Administración de Recursos Humanos .....	10
Figura 2: Los grupos de interés de la organización .....	11
Figura 3: Los 8 objetivos de la ARH para contribuir a la eficacia de la organización .....	13
Figura 4: Los 6 procesos de RRHH.....	14
Figura 5: Modelo ejemplo de estructura de HR en transformación.....	25
Figura 6: Principios humanos para la Empresa Social: benchmark para la reinención .....	27
Figura 7: Tres dominios para la reinención.....	30
Figura 8: Los 3 atributos que incorpora la empresa social: Propósito, potencial y perspectiva .....	33
Figura 9: Adaptación de los principios del Manifiesto Ágil para Recursos Humanos .....	39
Figura 10: ¿Actualmente trabaja en el área de Recursos Humanos?.....	42
Figura 11: Posiciones de liderazgo y contribuyente individual por género .....	42
Figura 12: Generación .....	43
Figura 13: Antigüedad en la empresa .....	44
Figura 14: Percibo que el área de RRHH es estratégica para la compañía .....	46
Figura 15: Considero que el área de RRHH ha desarrollado una mirada del negocio estratégica como para poder aportar valor .....	47
Figura 16: Considero que la propuesta de valor de RRHH es clara y explícita .....	47
Figura 17: Considero que el área de RRHH ha desarrollado una mirada del negocio estratégica como para poder aportar valor .....	48
Figura 18: El área trabaja de manera continua y estrecha con el equipo de liderazgo de la organización .	49
Figura 19: Considero que los profesionales del área de RRHH cuentan con las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para poder llevar su tarea adelante .....	49
Figura 20: RRHH genera iniciativas para poder adelantarse a las necesidades que se le plantean.....	50
Figura 21: RRHH genera iniciativas para poder adelantarse a las necesidades que se le plantean.....	50
Figura 22: Las decisiones son tomadas en base a un análisis profundo de lo que ocurren el entorno y el mercado .....	51
Figura 23: Tiene una gestión dinámica que permite una constante actualización y flexibilidad ante los cambios del entorno y por ende de la organización.....	52
Figura 24: Los procesos de RRHH colocan al usuario como centro de los mismos constantemente y es el driver principal de los cambios o actualizaciones .....	52
Figura 25: La plataforma de gestión de RRHH me resulta amigable en su uso, genera una buena interface con el usuario .....	53
Figura 26: El área tiene KPIs (Key Performance Indicators) para compartir con el Liderazgo.....	54
Figura 27: El área justifica sus decisiones con datos duros (Analytics) .....	54

## INTRODUCCION

Hoy, en la mayoría de las organizaciones, el área de Recursos Humanos (RRHH o HR) no es percibida por ser un área que agregue valor, ni está sentada en la mesa de toma de decisiones. La pregunta es: ¿Por qué?, en el contexto actual, la necesidad de las organizaciones es el principal motor de la transformación del área con características diferentes a las que solía tener, principalmente porque los recursos humanos tienen un protagonismo diferente. . Podemos decir que el área de RRHH fue evolucionando en los últimos 20 años junto con las organizaciones. La función se ha profesionalizado y profundizado en términos de poder llevar adelante la gestión del cambio en las organizaciones, se ha jerarquizado, sin embargo, fue progresando a un ritmo más lento del requerido, dejándola fuera de la mesa de decisiones estratégicas de las compañías. El esfuerzo de los directivos de RRHH por convertirse en socios estratégicos de pleno derecho no terminaría de otorgar los resultados esperados en términos de agregar valor al negocio. Tener una percepción positiva de la gestión de RRHH se basa en su posicionamiento como socio estratégico del negocio, este es el desafío más grande que hoy en día tienen la mayoría de los departamentos de RRHH en las compañías. El incremento de insatisfacción del negocio respecto de RRHH, impacta en el recorrido aún más arduo que deben transitar dichos profesionales para lograr su lugar preponderante, acompañando y aportando valor al negocio desde un lado más estratégico.

Es el objetivo principal, poder observar la evolución del área de RRHH y entender la situación actual para identificar aquellas nuevas capacidades que debe adquirir para lograr el posicionamiento buscado.

Por tal motivo, intentamos responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué es la dirección de RRHH? ¿A qué se dedica? ¿Qué rol tiene el área hoy en las organizaciones?
- ¿Cómo evolucionó en el tiempo? ¿Cuál es la situación actual y hacia dónde va?
- ¿Cómo enfrentan el desafío de acercar el área al negocio?
- ¿Qué características debe tener un área de HR para agregar valor y cómo lo puede medir?

Este trabajo tiene del propósito de contribuir con los directores de empresas que cuentan con equipos de RRHH, proveyéndoles información sobre cómo pueden mejorar el rol del área dentro de sus organizaciones. Adicionalmente procura responder los interrogantes planteados, con el objetivo de proponer alternativas para determinar las características que deberá tener el área para que pueda agregar valor y medir su impacto.

La metodología de investigación utilizada en este trabajo es empírico descriptivo, utilizamos una encuesta para recopilar la percepción sobre el área: según sus propios integrantes y el liderazgo del negocio. E

identificar así, el grado de evolución que tiene el área en las distintas compañías, analizar la brecha existente respecto a su capacidad para agregar valor.

## **CUERPO TEORICO**

### **CAPÍTULO I – ¿Qué es la dirección/administración de Recursos Humanos?**

#### **1.1 CONTEXTO**

El ambiente organizacional está cambiando, dados los movimientos sociales y económicos a nivel global, y es por ello que las compañías deben reconsiderar la manera en la que están conduciendo sus negocios para poder afrontar dichos cambios. Las empresas deben autoevaluarse para lograrlo, lo que significa mirar para adentro y finalmente llegar al punto inicial: trabajar con su gente. En este marco podemos decir que el área de RRHH fue evolucionando los últimos 20 años junto con las organizaciones y que actualmente se plantea de manera continua el cómo integrarse al negocio y agregar valor, respondiendo los desafíos de hoy y del futuro.

Desde inicios del siglo XXI, las empresas enfrentan un escenario desafiante y altamente competitivo. El avance de la tecnología, la globalización y el aumento de información presentaron muchas oportunidades, pero al mismo tiempo también muchas amenazas. Como ejemplo, se puede decir que comenzaron a tener clientes, proveedores y empleados mejor informados, estructuras organizacionales más horizontales, un mercado selectivo y exigente, el cambio generacional, siendo estas variables que dejan ver las nuevas complejidades que debieron enfrentar.

Las personas dejaron de ser simplemente un “elemento intercambiable” para las organizaciones, y aquellas empresas que asumieron el desafío de este nuevo contexto, respondiendo con nuevas estructuras y estimulando las diferencias entre las personas para desarrollar nuevos esquemas de motivación y responder/escuchar a los empleados, fueron las que tomaron este desafío como una ventaja competitiva.

Esas organizaciones, aceptaron que administraban una parte de activos intangibles de los cuales no eran propietarias y que podían desvanecerse rápidamente si no retenían a su personal clave: los conocimientos y las habilidades de los mismos. Entendieron que era necesario liderar y motivar el desarrollo del conocimiento y la capacidad de innovación de los empleados. Ejemplos reales de empresas que hayan tomado este camino fueron: Microsoft, Apple, Google y Facebook.

A comienzos del siglo XXI, el mercado les dio un valor varias veces superior a su valor contable. Esto significa que su costo promedio en la Bolsa de Nueva York resultaba ser varias veces mayor que el valor

declarado en libros y la diferencia yace en los activos intangibles: activos inmateriales denominados “fondos de comercio en las adquisiciones y fusiones” también llamado “capital intelectual”.

Actualmente, las empresas deben ser sensibles a clientes más exigentes, funcionar globalmente integradas, estar dispuestas a cambiar y a desafiar de forma radical su modelo de negocio y mostrarse comprometidas con la sociedad, interviniendo en acciones en favor de la comunidad en donde se instale. Como parte del mapa de la evolución de las empresas, deben desarrollar estrategias para lograr innovaciones y la satisfacción a clientes sofisticados, buscando la integración global y promoviendo cimientos inmateriales de difícil registración contable.

Evidentemente para lograr esta evolución es fundamental contar con una función preparada y profesional que facilite y contribuya al desarrollo del “capital humano”, una de las patas más importantes para lograr no solo cumplir con las estrategias establecidas sino también aportar desarrollo y planeamiento de las mismas en las distintas corporaciones.

## **1.2 EVOLUCION A TRAVES DE LOS AÑOS**

A mediados del siglo XIX, con la Revolución industrial se comienza a indagar sobre la base de la ingeniería y métodos de producción, el lugar los empleados, como integrantes de una cadena. De ahí viene la idea de empleado-producto, con una escasa importancia en el gran esquema de la actividad corporativa.

Este modelo pierde vigencia hacia los fines de la década del 30, pero sus principios, mantuvieron su impacto en el diseño de puestos de trabajo hasta entrados los años 70. Es en este período (entre los años 30 y 40) cuando empieza a surgir el departamento de Recursos Humanos como un área separada. Su rol principal para ese entonces, extraído de la contabilidad, era el pago de nómina. En la década del 50, la ejercía el contador a través de la actividad de liquidación de nómina, la cual se fue volviendo más compleja a través de los años. Unos años más tarde, se transformó en “administración de personal”, incluyendo secciones más sofisticadas como remuneraciones, capacitación, comunicaciones al personal, empleos, psicología industrial y relaciones laborales.

Años posteriores aumentaron la actividad gremial y los frecuentes conflictos, sumados a las modificaciones en la legislación social, impulsando que el abogado se posicionara como perfil ideal.

Posteriormente fue el momento de los psicólogos, con la necesidad de mejorar las relaciones con la gente. Sin embargo, el sociólogo también tomo su lugar cuando hizo falta que alguien percibiera a la gente en su conjunto y no solo a nivel individual.

Luego se crearon las carreras de Relaciones industriales, recursos humanos o administración de personal, cuyos egresados comenzaron a liderar el área. En este mix de profesionales que fueron tomando

preponderancia en el área, y observando el escenario actual, es que se encuentra hoy el área habitada por diferentes profesionales, y con características particulares. Hoy el desafío, es lograr un crecimiento del *core*<sup>1</sup> del área, y deja ver que la mejor opción para lograr impulsar la diversidad, la innovación y la orientación al cambio es mantener dicha pluralidad de formaciones que aportan al cumplimiento de los objetivos organizacionales desde distintas aristas pero con una mirada en común: pensar en la gente como parte central del proceso de negocios.

CONCEPTOS DE RECURSOS HUMANOS O ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
1-Administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuenta a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación de desempeño <sup>2</sup>
2-La ARH es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados. Todos los administradores son, en cierto sentido, gerentes de recursos humanos, porque participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección y la formación <sup>3</sup>
3-La ARH es el conjunto de decisiones integradas referentes a las relaciones laborales, que influyen en la eficacia de los trabajadores y de las organizaciones <sup>4</sup>
4-La ARH es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de estos <sup>5</sup>
5-La administración de recursos humanos es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores – como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas – que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización
6-La administración de recursos humanos es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y base de su éxito

Figura 1: Conceptos de RH o Administración de Recursos Humanos

Fuente: Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. 3ra edición. México, D.F.: McGraw-Hill. Parte I, Capítulo 1

<sup>1</sup> Corazón, en inglés

<sup>2</sup> Dessler, G. (1997) Human Resource Management. p. 2. Prentice Hall, Upper Saddle River: Estados Unidos, New Jersey.

<sup>3</sup> Dessler, G. (1998) Management, Leading People and Organizations in the 21st Century. P. 282. Prentice Hall, Upper Saddle River: Estados Unidos, New Jersey.

<sup>4</sup> Milkovich, G.T y Boudreau, J. W. (1994) Human Resource Management. p. 3. Irwin, Burr Ridge: Estados Unidos, Illinois.

<sup>5</sup> De Cenzo, D.A. y Robbins, S.P. (1996). Human Resource Management. P. 8. John Wiley&Sons: Estados Unidos, Nueva York.

### 1.3 ENTES QUE CONFORMAN EL CONTEXTO Y SU VINCULO CON LAS PERSONAS

Tal como expresa Chiavenato en su libro *Gestión del Talento Humano* (2009), es interesante detenerse en la idea que las personas y las organizaciones conforman el contexto de la dirección de Recursos Humanos. El contexto y la importancia de las personas en una organización vinculan directamente, dado que se puede decir que pasan la mayor parte de su vida trabajando en las organizaciones y las organizaciones dependen de ellas para triunfar.

Las organizaciones se conforman por personas. Son a partir de las personas que las habitan. En esta relación de dependencia, las personas, necesitan de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus propios objetivos no solo profesionales sino también personales. Por otra parte, las organizaciones también dependen directamente de las personas para operar, producir, enfocarse en sus clientes, competir en los mercados y alcanzar sus objetivos globales y estratégicos.

Hasta hace poco se decía que la relación era antagónica, dado que el objetivo de una iba en detrimento de la otra. Luego se comprobó que si la organización quería alcanzar los objetivos de la mejor manera posible, debía canalizar los esfuerzos de las personas para que alcancen sus objetivos individuales y ambas ganen. Solución del tipo *ganar-ganar*<sup>6</sup>

### 1.4 GRUPOS DE INTERES DE LA ORGANIZACIÓN – APORTES Y EXPECTATIVAS

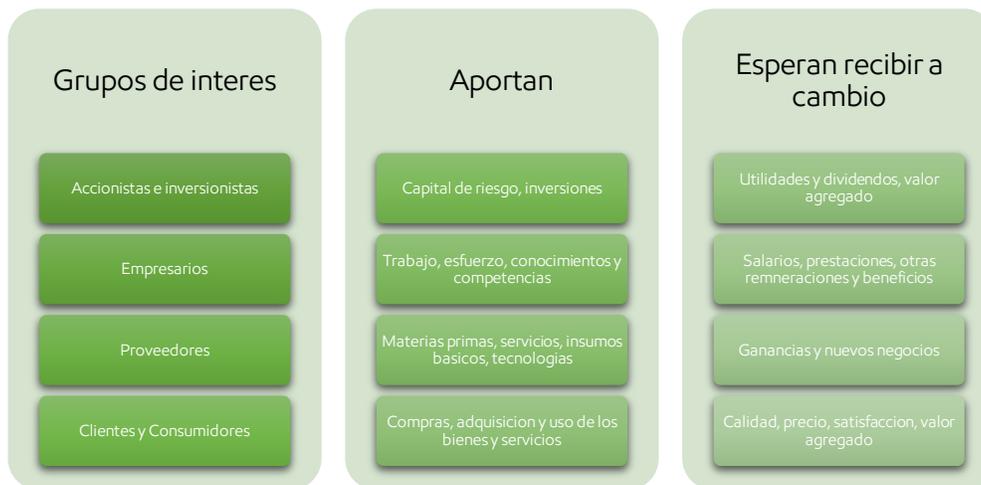


Figura 2: Los grupos de interés de la organización

Fuente: Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. 3ra edición. México, D.F.: McGraw-Hill. Parte I, Capítulo 1

<sup>6</sup>El concepto *ganar-ganar* lo describe Chiavenato (2009) como una solución que requiere la negociación, la participación y la sinergia de esfuerzos.

En la figura Chiavenato (2009) recuadra la relación entre los distintos grupos de interés, el aporte de los mismos a la organización y la expectativa que tienen en cuanto a lo que esperarían recibir a cambio. Según explica, la organización proporciona una ganancia mayor a los aportes de cada grupo de interés. Si bien hasta hace poco tiempo los Accionistas e inversionistas fueron los más privilegiados en la distribución y la apropiación de los resultados, hoy en día se puede ver que todos los grupos son indispensables para el éxito de la empresa. Sin embargo, podemos observar que en este cuadro falta un grupo de interés esencial para toda organización: las personas.

### **1.5 EL ROL E IMPORTANCIA DE LAS PERSONAS EN LA ORGANIZACIÓN**

Las personas hacen a las organizaciones. Son el grupo que está dentro de ellas, le dan vida y dinamismo, son quienes aportan conocimientos, capacidades y habilidades, y hacen que sucedan las cosas, siendo el motor fundamental. Los “recursos humanos” como se los llama en muchas empresas, contribuyen con las decisiones y acciones dentro de la organización.

Se puede ver claramente el nivel de importancia y valor que cada organización les da a las personas en el nombre que le dan. Entre ellos se encuentran los siguientes ejemplos: trabajadores, empleados, oficinistas, personal, operadores, talento humano, capital humano o capital intelectual, etc. Adicionalmente, cada grupo tiene su idea sobre el rol que deben desempeñar las personas dentro.

### **1.6 OBJETIVOS DE RRHH PARA CONTRIBUIR A LA EFICACIA DE LA ORGANIZACIÓN**

Siendo las personas el principal activo de la organización, nace la necesidad de que las organizaciones sean más conscientes de los individuos que trabajan en ellas. Para poder crecer, las empresas se dieron cuenta que es importante optimizar el rendimiento de sus grupos de interés, entre ellos, aquel conformado por los individuos que trabajan en ellas.

En la figura 3, se plasman los 8 puntos descriptos por Chiavenato (2009) sobre los que debería trabajar Administración de Recursos Humanos (ARH) para permitir la colaboración eficaz entre las personas, alcanzar los objetivos individuales y de la organización.



Figura 3: Los 8 objetivos de la ARH para contribuir a la eficacia de la organización  
Fuente: elaboración propia en base a Chiavenato, I. (2009)

## 1.7 LOS PROCESOS BASICOS DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

Los procesos del área deben estar interrelacionados, formando una red, para que puedan funcionar positivamente. La organización y conducción de estos procesos son la base para que el área pueda funcionar como socio y soporte para que sus “clientes” internos (es decir las otras funciones) puedan cumplir con sus objetivos y a su vez, cooperen entre sí, creando una visión sistémica departamental. En el pasado era común que el departamento de Recursos Humanos funcione de manera individual, centralizando las actividades. Sin embargo, en la actualidad y viviendo en un contexto de cambio y transición constante, el rol fue mutando hacia el lado de la innovación y estrategia. El hecho de simplemente administrar a las personas quedó en el pasado y paso a formar parte de las responsabilidades de la línea y una función de staff.

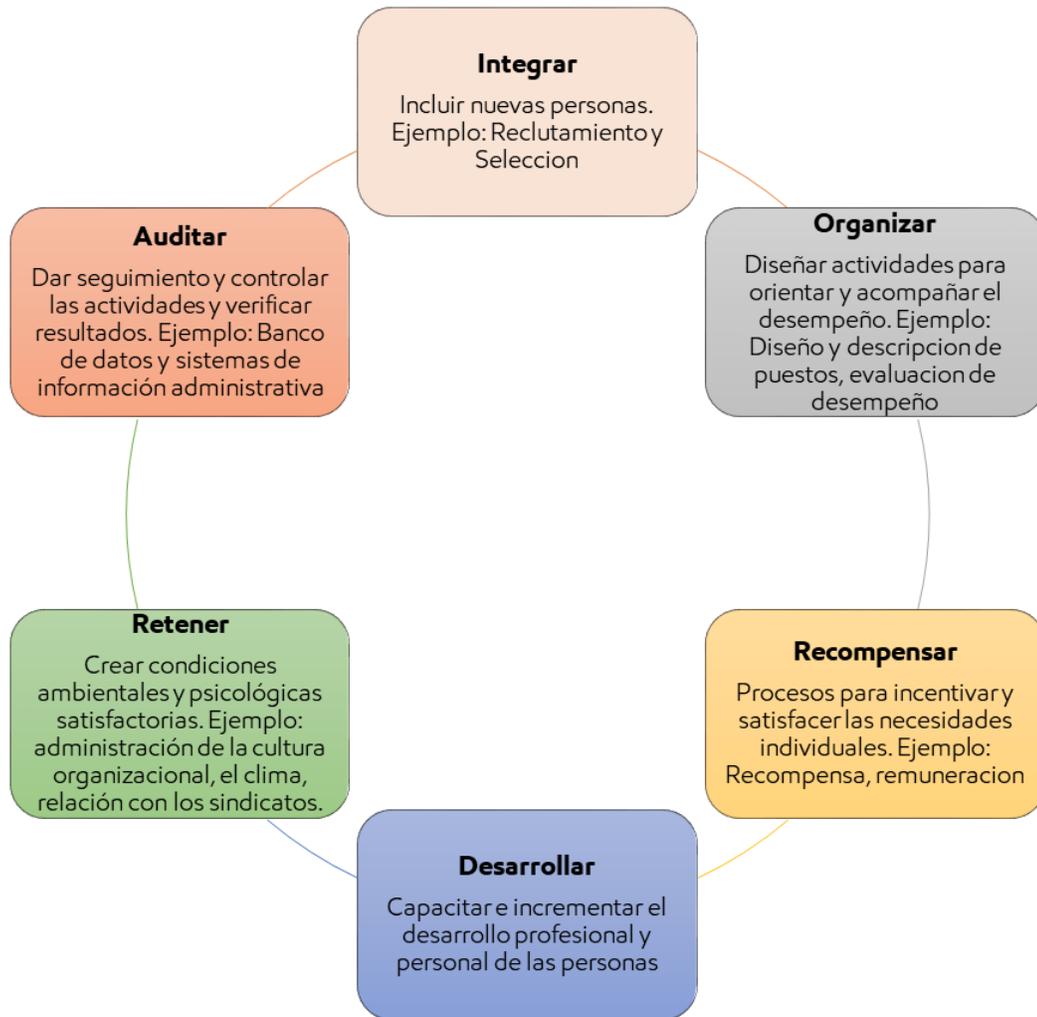


Figura 4: Los 6 procesos de RRHH  
Fuente: elaboración propia en base a Chiavenato, I. (2009)

## 1.8 CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION DE RECURSOS HUMANOS: VENTAJAS Y DESVENTAJAS

**Centralización:** se da cuando RRHH realiza todas las actividades/procesos y toma las decisiones de manera autónoma sin incluir a la línea.

- **Ventajas:** Reunir especialistas de RRHH en un departamento, incentivar la especialización, elevada integración interdepartamental, tener un área delimitada y autónoma, se concentran en la función todas las actividades de RRHH, ideal para empresas pequeñas.
- **Desventajas:** Excesiva concentración de decisiones y acciones de staff en RRHH, monopolio y exclusividad de las acciones de staff, homogeneización y estandarización de las actividades,

mantenimiento del status quo, distanciamiento del punto focal de acción, el departamento se vuelve operacional y burocrático, administración autoritaria y autocrática, los gerentes de línea son excluidos de las decisiones.

**Descentralización:** ocurre cuando las decisiones y acciones se disgregan para dejarlas en manos de los gerentes de línea, quienes se convierten en los administradores de los recursos humanos de sus equipos.

- Ventajas: esparce las actividades, desmonopoliza las decisiones, adapta la ARH a los distintos departamentos y personas de acuerdo a sus necesidades individuales, el departamento de RRHH se convierte en un consultor interno de los gerentes de línea, el foco está puesto en el cliente interno, favorece la administración participativa de los gerentes y equipos, promueve la visión estratégica a través de las unidades estratégicas de ARH.
- Desventajas: el departamento de RRHH pierde sus fronteras y límites, se torna abierto y receptivo, los especialistas se dispersan en las unidades estratégicas, se pierde la visión de conjunto de las prácticas, se debe subcontratar para realizar las actividades operativas y burocráticas.<sup>7</sup>

## CAPITULO II – El papel de Recursos Humanos como fuente de valor ¿Cuál es su propuesta y cómo se captura?

### 2.1 CONTEXTO

No es una novedad decir que la función de RRHH está en crisis en la mayoría de las empresas. Cada vez le cuesta más justificarse y enfrentar la tercerización de aquellas responsabilidades que tradicionalmente el área siempre tuvo. Sin embargo, es clave que quienes lideren este período de transición y transformación, entiendan que es una oportunidad única para poder finalmente convertir la función en un *partner*<sup>8</sup> estratégico del negocio. Las presiones de reducción de costos y digitalización del área, están incentivando a muchas organizaciones a tomar el camino del *outsourcing*<sup>9</sup> de aquellas tareas más operativas o que no agregan valor, para dejar dentro de las mantener o incluir dentro, aquellos roles estratégicos que sirvan para apoyar y desarrollar a los individuos que trabajan en las distintas áreas.

---

<sup>7</sup>Esta sección reúne los elementos presentados en Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. 3ra edición. México, D.F.: McGraw-Hill. Parte I, Capítulo 1

<sup>8</sup>*Socio / socia*, en inglés

<sup>9</sup>*Tercerización*, en inglés

Es importante tener en cuenta que el área de RRHH no puede llevar a cabo esta transformación de manera individual, sino que el directorio debe tener la misma visión estratégica para que finalmente la perspectiva de la organización de RRHH se transforme.

## **2.2 EL NUEVO PAPEL ESTRATEGICO**

En una economía mundial que requiere innovación, velocidad, adaptabilidad y bajos costos, son las competencias y capacidades fundamentales de las personas las que ayudan a desarrollar nuevos productos, desarrollan estrategias y suministran un servicio al cliente de clase mundial. Tal como se describe en el libro “El futuro de la dirección de recursos humanos”, esta forma de capital intelectual u organizativo es bastante invisible, sin embargo, la fuente de los mismos no lo son, ya que se encuentran en una mano de obra eficaz, adaptable y motivada y también en un área de RRHH que la desarrolla y sostiene. Entonces, así como el capital intelectual se está convirtiendo cada vez más en una fracción importante de los activos totales de muchas empresas, el papel estratégico de RRHH ha incrementado su importancia.

Como ya se ha hecho mención, los procesos transaccionales y tradicionales de la función son considerados como un costo y la estrategia de reducción de los mismos es la tercerización. Sin embargo, la visión de una función que desarrolle y mantenga la infraestructura estratégica de la organización podría bien considerarse una inversión, siendo un elemento esencial de apoyo al proceso de creación de valor y una palanca de potencial estratégico para la organización.

## **2.3 EVIDENCIAS TANGIBLES DE IMPACTO ESTRATEGICO**

Siguiendo con la transformación hacia un rol más estratégico, es fundamental centrarse en el análisis del área como un sistema y desligarse del enfoque en prácticas tradicionales e individuales.

Según Dave Ulrich, Losely, Lake (2001), estos sistemas de RRHH denominados frecuentemente *sistemas de trabajo de alto rendimiento* (STAR), incluyen generalmente:

- Procesos rigurosos de selección y contratación
- Sistemas de incentivos en compensación por el rendimiento en el trabajo
- Actividades de desarrollo y formación de la dirección relacionadas con las necesidades del negocio

La característica esencial de estos sistemas es que están ligados a los negocios de la empresa y sus iniciativas estratégicas.

El resultado está dado en el desarrollo de las personas, lo que produce comportamientos de los empleados que se centran en prioridades clave de los negocios, los cuales a su vez revierten en beneficios, crecimiento y validez final en el mercado.

## **2.4 ENFOQUE DE RRHH PARA AGREGAR VALOR**

Los sistemas de RRHH (STAR) deben hacerse a medida de la situación individual de cada empresa para conseguir un impacto positivo y se podrá lograr un impacto en el resultado final cuando los sistemas estén insertados en la infraestructura de dirección y ayuden a la empresa a alcanzar importantes prioridades. El diseño y alineación apropiados del sistema son algo muy específico, y estas distintas prácticas ayudan a crear competencias únicas que diferencian los productos y a su vez, llevan a la competitividad. Es por esto que la diferenciación del producto es una de las funciones esenciales de RRHH y las prácticas distintivas dan forma a las competencias esenciales, haciéndolas únicas en cada organización - Los jefes de RRHH podrían encontrar prácticas en otras empresas, pero solo tendrán un impacto estratégico si se alinean adecuadamente con el resto del sistema de RRHH y con la estrategia particular de la empresa en cuestión-

Por último, siguiendo la línea de Dave Ulrich, Losely, Lake (2001) es importante tener en cuenta que *“un enfoque no ordenado hacia las mejores prácticas estará mal dirigido y puede incluso ser contraproducente”* si se separan del enfoque estratégico de la organización. La decisión estratégica más crucial será encontrar cómo estos sistemas se relacionan con otras prácticas de RRHH y cómo el conjunto del sistema de RRHH está diseñado de manera que ayude a las prioridades del negocio. Si el sistema no está adecuadamente alineado, las mejores prácticas individuales pueden entrar en conflicto con el sistema de dirección de los RRHH y disminuir el valor de la empresa.

## **2.5 TRANSFORMACION HACIA LA DIRECCION DE CAPITAL HUMANO**

Aquí es cuando podemos introducir la perspectiva de “dirección de capital humano”. Tal como la palabra lo indica, las personas pasan a ser un capital de la compañía y dejan de ser un costo ya desde el nombre que se le otorga al área (como se describe en capítulos anteriores, el nombre marca el nivel de importancia que la organización le otorga a la función). El valor de los recursos humanos deriva de la eficacia, motivación y adaptabilidad de cada una de las personas. Para poder lograr esta transformación, se necesita que la organización tenga un enfoque común sobre la formación estratégica del capital humano, conectada con las prioridades del negocio y sea flexible para poder adaptarse al contexto de cambio y competencia que hoy existe en el mundo. Para esta transformación, los directivos necesitarán un

conjunto de competencias completamente distinto ya que deberán enfocarse en adentrarse en las fuentes que dan ventaja competitiva en el mercado, la dinámica de la industria para la que están trabajando y por sobre todo deben desarrollar las habilidades para manejar y direccionar el cambio (competencias necesarias para alcanzar la dirección de capital humano)

Tal como describe Dave Ulrich, Losely, Lake (2001), Huselid, Jackson y Schuler (1997) identificaron dos competencias fundamentales para ayudar a los directivos a desarrollar sistemas de dirección de RRHH eficaces:

- Capacidades profesionales de la dirección de RRHH – relacionadas con el desarrollo de las actividades tradicionales de los RRHH, tales como la contratación, selección y compensaciones
- Capacidades relacionadas con el negocio, que reflejaban una comprensión del negocio y la implantación de estrategias competitivas

Estas conclusiones enfatizan el punto planteado sobre la importancia de las capacidades relacionadas con los negocios – es decir, aquellas relacionadas con la dirección del capital humano - por sobre las capacidades profesionales, las cuales son necesarias pero no suficientes. Estas competencias representan el área de mayores oportunidades.

## **2.6 CAMBIOS NECESARIOS PARA LA TRANSFORMACION**

Dave Ulrich, Losely, Lake (2001) también describen ciertas recomendaciones sobre elementos del área que deberán funcionar como un sistema, funcionando de manera interrelacionada (ya que individualmente no funcionarían o no alcanzarían el cometido)

La prioridad inicial del área para crear valor deberá centrarse en el desarrollo de su mirada en el negocio y en el desarrollo de las personas y sus competencias para poder alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Cuando RRHH pueda identificar los problemas del capital humano que restrinjan el avance de la empresa para alcanzar las prioridades de mercado y pueda otorgar soluciones a dichos problemas, será cuando se empiece a ver la transformación.

Adicionalmente, para que pueda convertirse en una competencia estratégica principal y no simplemente quedarse en ser un seguidor de mercado, deberá crear un sistema de trabajo de alto rendimiento y generador de un valor económico. Este sistema se puede copiar, pero si se hace a medida de la organización podrá proporcionar el capital intelectual para crear una ventaja competitiva sostenida.

RRHH deberá desarrollar las competencias estratégicas necesarias para poder comprender las prioridades clave de la organización y brindar soluciones a los problemas del capital humano que puedan afectar el rendimiento operativo. Si RRHH mantiene una perspectiva de sistemas e identifica conexiones poderosas, podrá lograr el cambio que se propone. La clave es que no solo los líderes del área tengan esto como

objetivo sino también el resto de los líderes de la organización, alineando las perspectivas y compromiso de transformación del área.

## 2.7 LA PROPUESTA DE VALOR

¿A qué nos referimos cuando decimos que RH aporta valor? RRHH existe como profesión porque aportamos valor para otras personas. La palabra “valor” significa muchas cosas, deriva de la palabra latina “valuta” que significa “algo de valor”. El valor como sustantivo se refiere a los valores y creencias que tenemos cada persona o al valor monetario de un objeto. Como verbo, se refiere al proceso de asignar un valor monetario a algo o considerar algo de cierto valor (“valoro tu opinión”). Ahora bien, independientemente de la utilización como sustantivo o verbo, el mensaje fundamental de la palabra “valor” es que el valor se define más desde el punto de vista del receptor que desde el punto de vista emisor. Y en línea con lo descrito, se puede resumir en que es importante asegurar que lo que hace RRHH sea realmente percibido como valor. La gran pregunta es: ¿Cómo lo hacemos?

## 2.8 CINCO ELEMENTOS PARA DETERMINAR EL VALOR

Ulrich, D. (2005), describe 5 factores o soluciones clave para la generación y aportación de valor de RRHH que nos puede ayudar a contestar la gran pregunta:

1 – **Realidades externas del negocio:** para definir una propuesta de valor de RRHH, se deberá empezar por conocer el contexto, conocer dónde se desarrolla el trabajo. Las acciones de HR en la empresa deberán tener la pretensión de influenciar las distintas realidades tanto internas como externas. Es por esto que es fundamental que las personas que trabajen en el área, conozcan tanto la realidad de la empresa como los acontecimientos del mundo exterior.

2- **Stakeholders<sup>10</sup> con intereses en la organización:** el valor viene definido desde “afuera” de la misma, es decir, desde los inversores, los clientes, los mandos medios, los empleados. Para ello, HR deberá concentrarse más en los resultados que en las actividades en sí mismas, deberá centrarse en los beneficios asociados a sus productos y servicios.

---

<sup>10</sup>Accionista o parte interesada, en inglés

3 – **Prácticas de RRHH:** las prácticas reviven creencias y valores y las hacen visibles a los *stakeholders*. Hay una lista casi ilimitada de prácticas posibles, que van desde reclutamiento on-line, alianzas de aprendizaje, bono por desempeño, etc.

Todas las prácticas de HR se pueden organizar en 4 flujos (cada uno representado por un conjunto de ellas) y todas están alineadas e integradas, convirtiéndose en pilares de la cultura organizacional:

1. Sobre las personas
2. Sobre el rendimiento
3. Sobre la información
4. Sobre el trabajo

4 – **Departamento de RRHH o Función de RRHH:** La función de HR dentro de una organización deber ser considerada como un negocio, y como tal deberá tener su estrategia y una estructura que aporte valor. La estrategia ayudará a concentrar la atención en factores claves y a responder inmediatamente a las realidades empresariales y la estructura organizará los recursos para desarrollar el trabajo.

5 – **La profesionalidad de RRHH:** los profesionales del área deberán aprender lo que necesitan para cumplir un rol dentro de la misma. Las competencias son las que determinarán cómo cumplen este rol. El desempeño eficiente de los recursos humanos de una función, dependerá de cuán bien se sepa el rol y la diversidad de competencias que permiten desarrollarlo. La eficiencia del departamento depende de las características de sus profesionales.

## 2.9 COMO MEDIR LA EFICACIA DE RRHH – INDICADORES

La composición del Valor no se limita a la percepción de los stakeholders de la organización, sino que está sujeta a múltiples variables. Recursos Humanos tiene un impacto significativo en la rentabilidad y el desafío es poder mostrar el impacto con datos e indicadores de gestión, metas y cumplimiento.

Por ejemplo, la decisión de contratar a un empleado con un sueldo determinado, es una decisión de inversión a largo plazo. En base a esto, se plantea que el área debe estar preparada para aplicar un análisis de rentabilidad a la adquisición y gestión de los recursos humanos si se quiere fortalecer la rentabilidad. Según el análisis de Morden, L (2012), la medición puede abordarse desde tres niveles: indicadores de función, operativos y estratégicos, y deberán abordarse todos ellos para poder medir la contribución del área a la organización. Es importante tener en cuenta que la transformación de HR a un rol proactivo, exigirá estas mediciones para poder mostrar los logros de manera cuantitativa.

## Indicadores de función

“Se relacionan plenamente con la eficiencia y eficacia de la función misma de Recursos Humanos, como indicadores del volumen de negocio, costes por contratación y número de quejas”.<sup>11</sup> Con el desarrollo de los sistemas de evaluación de trabajo, comenzaron a alcanzar una matriz más científica.

Debajo, como ejemplo de estos indicadores, se detallan algunos puntos incluidos en la lista que desarrolla el autor en base a una lista original del libro “*Accountability in Human Resources Management*” de Jack Phillips (1996):

- Indicadores de empleo: costes por contratación, orientación, volumen de negocio
- Indicadores de formación: coste por empleado formado, costes de formación
- Beneficios: costes por empleado
- Relaciones laborales: costes por agravios, por paro de la actividad
- Seguridad y sanidad: coste por accidente, ratios de frecuencia y severidad
- Generales de Recursos Humanos: % de costos operativos

## Indicadores operativos

Estos indicadores “relacionan la actuación del activo humano con los resultados operativos de la empresa. Ejemplos podrían ser los ingresos por empleado y los resultados operativos por equipo de trabajo”.<sup>12</sup> Al haber muchos indicadores operativos para considerar, una empresa debería evaluar sus necesidades particulares y adoptar unos pocos indicadores realmente relevantes de los disponibles.

Algunos indicadores como ejemplo:

- Índice de Recursos Humanos (IRH) de F.E.Schuster / Índice de efectividad de Recursos Humanos, de Phillips<sup>13</sup>: Ambos índices pretenden enlazar indicadores amplios de la gestión eficaz de RRHH con la actuación global financiera, medida por la actuación operativa y mediante indicadores financieros
- Otros indicadores relacionados con la productividad y la rentabilidad como: unidades de salida y costo de las unidades por división, equipo de trabajo o empleado. Estos son cada vez más importantes para saber cuál es la contribución de los activos humanos al éxito de la empresa y cuán bien la función de RRHH desempeña su rol.
- El ROI (Rendimiento de la inversión) también se está utilizando cada vez más como indicador adecuado y significativo de las iniciativas y proyectos de HR.

---

<sup>11</sup>Morden, L. (2012). Midiendo la Eficacia de RH. Ed Gestión 2000

<sup>12</sup>Morden, L. (2012). Midiendo la Eficacia de RH. Ed Gestión 2000

<sup>13</sup>Phillips, op. Cit.

## **Indicadores estratégicos**

*“Están orientados al futuro e incluyen requisitos de Recursos Humanos”<sup>14</sup>*, como por ejemplo, habilidades requeridas frente a habilidades existentes, cultura y entorno, utilización de la información, de la tecnología y demografía.

Estos indicadores están en área de desarrollo, y comienzan a surgir como elemento crítico para mejorar la competitividad de las organizaciones en el futuro. Emergen de las necesidades de la planificación estratégica y el rol en crecimiento de RRHH en esta área. Si bien están orientados al futuro, los indicadores dependen de la evaluación del entorno y las capacidades de RRHH actuales. Esta evaluación servirá para determinar las acciones que deberían comenzar hoy para asegurar el cumplimiento de los objetivos, aplicándose a los planes futuros de la empresa.

Ejemplos:

- Pueden usarse estudios del clima organizacional, tanto como herramienta para determinar si existe el entorno adecuado para alcanzar las metas de la empresa como para predecir la actuación futura de la misma
- Los inventarios progresivos de habilidades relacionados con las necesidades presentes y futuras son cruciales
- Identificación y cuantificación del capital intelectual y su relación con los planes y las metas presentes y futuras

## **2.10 PLANIFICACION ESTRATEGICA**

Para poder llevar a cabo el ejercicio de planificación estratégica se debe comprender cuáles son los objetivos de negocio que se desea alcanzar.

Los profesionales de RRHH deben poder traducir esos objetivos en actividades - anuales o de largo plazo - que se requieran llevar a cabo para poder cumplir las metas planteadas. Entonces el plan de actividades deberá aportar a los resultados del negocio y al desafío de desarrollar una medición sobre la operación de RRHH y su impacto en el desempeño concreto del negocio. En este ejercicio, se debería pensar en responder las preguntas sobre cómo hacer que las personas agreguen valor y cuál es el valor que agregan en la cadena de valor.

La planificación estratégica consiste en construir el armado de un mapa de acciones y uno de indicadores.

---

<sup>14</sup>Morden, L. (2012). Midiendo la Eficacia de RH. Ed Gestión 2000

Formato ejemplo de documento como producto del ejercicio<sup>15</sup>:

Objetivo de Negocio	Acciones de RRHH	Metas	Indicadores
Crecimiento de un 10% de ventas sin aumento de <i>headcount</i> <sup>16</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación a los vendedores</li> <li>• Plan de incentivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar un 15% el target de ventas mensuales</li> <li>• Atado al número de ventas que estén por encima del promedio actual de ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de vendedores que incrementaron su target de venta/sobre el total de vendedores</li> <li>• Volumen de venta sobre gastos de capacitación + erogaciones por incentivos</li> </ul>

## 2.11 LA TRANSFORMACION DE HR HACIA UNA ESTRUCTURA QUE AGREGA VALOR

Si nos preguntamos ¿Cuál es el desafío de HR? La respuesta generalmente sería ayudar a las organizaciones a cumplir sus objetivos. Y si indagamos sobre esta cuestión, la siguiente pregunta sería: ¿Cómo podrían alcanzar este objetivo? Hay muchas respuestas para esta pregunta, y todas podrían derivar en un buen resultado, sin embargo, hay una primera parte en esa respuesta que debería desembocar en dichos planes y es: la necesidad de transformar el área.

Transformarse no sería simplemente enfocarse internamente en mejorar las actividades del área en sí como reclutamiento, desarrollo de los líderes o de programas de incentivo, sino también enfocarse en el valor que se crea a través de dichas actividades. Lo mismo se traduce en aquellas iniciativas que muchas veces se las llama “transformacionales”, como podrían ser el hecho de reestructurar la función, diseñar nuevas prácticas o implementar e-HR. Sin embargo, estas actividades no solo no terminan siendo el punto de inflexión para la transformación, sino que pocas veces pueden sostenerse en el tiempo, ya que no se encuentran conectadas con los objetivos del negocio.

Existe un modelo de 4 fases que ayudaría a esta transformación, publicado por David Ulrich en la Universidad de Michigan<sup>17</sup>, el cual se podría poner en práctica para impulsar la resolución de esta necesidad planteada en las áreas de RRHH:

<sup>15</sup>Moya, L. (2020). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Contribución del área de Recursos Humanos*. Artículo no publicado

<sup>16</sup> Dotación, plantilla, nomina, en inglés

<sup>17</sup>Ulrich, D. (2010) *Transforming HR to Create Value*. University of Michigan.

- **Fase 1:** desarrollar el caso de negocio para la transformación.

Para poder desarrollar el caso hay que entender la razón por la cual se quiere una transformación. Al trabajar con los clientes sobre los resultados esperados, de acuerdo al contexto de negocio, se podrá comenzar a crear el caso para el cambio buscado. Tener bien en claro este foco, ayudará a prevenir la dirección en búsqueda de implementaciones internas del área, la cual es una práctica muy común. Esta primera fase tiene muchas implicaciones prácticas, como por ejemplo, compartir la visión y los objetivos de este nuevo HR, comenzando con una discusión sobre el negocio y sus desafíos.

- **Fase 2:** definir los resultados.

En esta etapa, es clave comenzar por aquellos *stakeholders* por los que se esté más preocupado para discutir y definir los resultados que estos consideren más importantes (por ejemplo, para la comunidad, la reputación de la organización se vuelve relevante) Estos resultados deberán ser traqueados para medir el progreso de la transformación de RRHH.

Al mismo tiempo será importante trabajar en el cambio de su identidad, la cual conocemos como cultura o imagen, definiendo y desarrollando capacidades acordes a dicha cultura. Estas capacidades se transformarán en identidades de la organización y serán parte del objetivo final de las prácticas de HR y la clave para implementar la estrategia del negocio. Ejemplo: para un hotel, el servicio debe ser una capacidad crítica; para una farmacéutica, la rapidez de innovar. Los líderes deberán ser bien claros con las 2 o 3 capacidades más críticas de la organización para poder ejecutar una buena estrategia.

- **Fase 3:** rediseño de HR.

Esto deberá progresar asegurando que este alineado con la estrategia de negocio. Los diseños más exitosos suelen ser en los que la estructura de HR refleja la de la organización. Eje: si el negocio está centralizado, pues HR también funcionará de manera centralizada.

Este rediseño también deberá separar el trabajo transaccional del transformacional en el área.

Estos principios del diseño podrán resultar en una organización con distintos elementos dentro del área:

1. **HR Corporativo:** para monitorear la función y responsable del top Management
2. **Iniciativas corporativas y carreras de HR:** ejecutores responsables también de implementar iniciativas
3. **HR Business Partner:** incluidos business partners estratégicos y generalistas
4. **Centro de Servicios:** trabajo transaccional

- **Fase 4:** involucrar a los Gerentes del Negocio en la transformación

Este grupo será el que ayudara a asegurar que la organización este compuesta del talento y las estructuras correctas. Es por eso que HR debe trabajar junto a ellos para implementar su transformación y asegurar que está alineada a las metas del negocio. El desafío más grande es recordar que la transformación no es la meta en si sino que el objetivo final es ayudar a la organización a alcanzar sus metas con éxito.



Figura 5: Modelo ejemplo de estructura de HR en transformación  
Fuente: elaboración propia en base a modelo de estructura de compañía anónima

Algunas organizaciones intentan transformarse solo enfocándose en uno de estos canales, pero será difícil lograr la meta si no se ocupan del resto de los elementos. Es por eso que HR debe trabajar junto a ellos para implementar su transformación y asegurar que está alineada a las metas del negocio. El desafío más grande es recordar que la transformación no es la meta en si sino que el objetivo final es ayudar a la organización a alcanzar sus metas con éxito.

### CAPITULO III - ¿Cuál es la situación actual y hacia dónde se dirige?

#### 3.1 CONTEXTO: LA ORGANIZACIÓN SOCIAL – EL FUTURO DE LAS ORGANIZACIONES Y SU IMPACTO EN RRHH

Como ya se mencionó anteriormente, la evolución de RRHH en términos de agregar valor, depende de la habilidad que tenga la función de trabajar en conjunto con la dirección de la organización para lograr

alcanzar los objetivos corporativos. Si bien los cambios en el mercado han impulsado a la transformación, ya que manteniendo el *status quo*<sup>18</sup> iba a ser imposible seguir conduciendo el área de una manera tradicional, la realidad es que aún queda por recorrer un camino para mejorar la propuesta de valor.

Según Deloitte en su estudio sobre Tendencias de Capital Humano de 2019, ha surgido un nuevo concepto de empresa que impacta directamente en los negocios y los trabajadores, por lo que también impacta en la gestión de RRHH: La Empresa Social.

#### ¿Qué es una Empresa Social?

Es una organización que asume la responsabilidad de ser un “buen ciudadano” (ya sea interna o externamente), siendo un modelo a seguir para sus pares y promoviendo un alto grado de colaboración en todos sus niveles. Liderar una empresa social no es lo mismo que ser socialmente responsable o participar de acciones de RSE, sino que implica reconocer que mientras un negocio debe generar ganancias y brindar retornos sobre la inversión a los accionistas, también debe mejorar las condiciones de las personas, los clientes y las comunidades en las que vivimos. Y en el mundo actual, con los desafíos sociales en la cresta de la ola, cumplir con estos objetivos requiere una reinención organizacional a gran escala.<sup>19</sup>

El estudio menciona que la Cuarta Revolución industrial trae aparejada una disrupción política, económica y social que impacta directamente en el trabajo, los trabajadores y los empleadores como nunca antes. Esto conlleva a una necesidad de reinención de las organizaciones, directamente en su núcleo que es el fundamento de las mismas, y es allí en donde entra en juego el nuevo concepto de la empresa social impactando directamente en los negocios y los trabajadores.

### 3.2 PRINCIPIOS HUMANOS DE LA EMPRESA SOCIAL

A continuación se comparten los principios humanos que se deben tener en cuenta para ayudar a guiar a las organizaciones a través de la reinención. Estos funcionan como marco de referencia del enfoque humano para medir cualquier acción o decisión de negocio que pueda afectar a las personas, explicando el “por qué” de la reinención.

<sup>18</sup>Situación actual, en inglés.

<sup>19</sup>Deloitte Consulting (2019). *Liderando la empresa social: reinención con un enfoque humano. Human Capital Trends 2019 Executive Research*. Volini, Schwartz, Roy, Hauptmann, Van Durme, Denny y Bersin.



Fuente: análisis de Deloitte.

Figura 6: Principios humanos para la Empresa Social: benchmark para la reinención  
Fuente: Deloitte Consulting (2019)

### 3.3 CAMBIOS Y DESAFIOS DE RRHH ASOCIADOS A UNA ORGANIZACIÓN SOCIAL

Según Deloitte (2019) el foco hacia donde queremos dirigir nuestros esfuerzos para generar un impacto significativo se puede agrupar en las siguientes categorías:

1. **El futuro de la fuerza laboral** – cómo debemos adaptarnos a las fuerzas que reestructuran el trabajo y el diseño del mismo, la economía abierta del talento y al liderazgo
2. **El futuro de la organización** – cómo los equipos de trabajo, las redes y los nuevos enfoques de liderazgo están impulsando el desempeño del negocio

#### El futuro de la fuerza laboral

- **Flexibilidad:** Actualmente las organizaciones consideran estratégicamente todo tipo de acuerdos de trabajo en sus planes de crecimiento, teniendo en cuenta que los mercados de talentos se han reducido. En tanto la economía mundial continúe evolucionando, las organizaciones deberán ser

más flexibles para adaptarse a nuevos acuerdos laborales (como por ejemplo los free-lancers o contratados) y planificar estratégicamente su utilización

- **Los súper-trabajos:** Son aquellos que combinan partes de diferentes trabajos tradicionales en roles integrados que se benefician de las importantes ganancias en productividad y en eficiencia que pueden surgir cuando las personas trabajan con tecnología.

Si la gran mayoría de las organizaciones incrementara el uso de la Inteligencia Artificial, las Tecnologías Cognitivas, la Automatización Robótica de Procesos y la Robótica en los próximos 3 años, a medida que adopten estas tecnologías, encontrarán que prácticamente todos los trabajos deberán cambiar. Los trabajos del futuro serán más digitales, multidisciplinarios y basados en datos e información. Es por esto que las organizaciones deberán rediseñar sus puestos de trabajo para hacer foco en encontrar la dimensión humana de cada uno de ellos.

- **Liderazgo del siglo 21:** es la intersección entre lo tradicional y lo nuevo. Los líderes del siglo 21 se enfrentan a requisitos únicos y nuevos. Desarrollar nuevos líderes es la preocupación de las organizaciones en estos tiempos.

Los líderes deberán adoptar un nuevo enfoque que les permita adoptar los objetivos de negocio tradicionales y que considere el nuevo contexto en cual los objetivos deben ser alcanzados.

Adicionalmente deben desarrollar las nuevas competencias críticas para llegar a cumplir los objetivos, las cuales incluyen el liderazgo a través del cambio, la ambigüedad y la incertidumbre y la comprensión de las tecnologías cognitivas basadas en la IA.

## **El futuro de la organización**

- **De la experiencia del empleado a la experiencia humana:** la mejora de la experiencia del empleado es uno de los grandes desafíos y en donde los empleadores tienen una gran oportunidad de expandir el concepto a “experiencia humana”. Esto se podría trabajar en base a la comprensión de las aspiraciones de las personas para volver a conectar el trabajo con el impacto que tiene, no sólo en la organización, sino en la sociedad en general.
- **Desempeño organizacional:** Se deben repensar las estructuras actuales de las Organizaciones y el diseño de los puestos de trabajo. El cambio de jerarquías a equipos de trabajo es algo que está en marcha pero que la mayoría de las organizaciones aún no ha podido alcanzar. ¿Cómo podían

hacerlo? Actualizando las prácticas de talento para mantenerse vigente, como por ejemplo su liderazgo, el diseño de puestos de trabajo y las compensaciones para adaptarse a esta tendencia.

- **Compensaciones:** ¿Cómo pueden las organizaciones desarrollar modelos de compensaciones alineados con modelos de medición y gestión más ágiles, y al mismo tiempo dar respuesta a las necesidades y expectativas legítimas de su fuerza laboral? Focalizándose en las relaciones interpersonales con los empleados, y creando un conjunto de compensaciones diferenciado son dos acciones que podrían ayudar a acortar la brecha.

### 3.4 EL FUTURO DE RRHH

Según Deleite (2019) podríamos listar 4 grandes desafíos de RRHH frente al escenario planteado, para entender cómo la función estaría asumiendo el reto de rediseñar las competencias, las tecnologías y el enfoque para liderar la transformación de RRHH dentro de la organización

- **Acceder al talento:** será importante tener en cuenta la dimensión humana del talento adquirido y también traducir la transformación humana a las prácticas de atracción para poder seducir a los futuros colaboradores y talentos de la organización. Las empresas se encuentran en búsqueda constante de estrategias para acceder al talento, como por ejemplo: movimientos de recursos internos, buscando personas en la fuerza laboral alternativa y beneficiándose estratégicamente de la tecnología para aumentar las fuentes de reclutamiento y consecuentemente aumentar la productividad del reclutamiento.
- **Cambiar las formas de aprendizaje:** la manera en que las personas aprenden es un elemento importante a trabajar, ya que hoy en día, según las respuestas del estudio sobre Tendencias en Capital Humano de Deloitte, el 86% afirman que son insuficientes. La evolución de la demanda laboral y de los requerimientos de habilidades está creando una nueva y enorme demanda de nuevas competencias y capacidades, en tanto que un mercado laboral acotado hace que sea un desafío para las organizaciones contratar personas externas a ella. En este contexto, se ven tres tendencias más amplias en relación a cómo está evolucionando el aprendizaje: está siendo integrado al trabajo; está siendo más personal; y está cambiando –lentamente- hacia modelos de aprendizaje de por vida. La reinversión efectiva en estos tres aspectos requiere: una cultura laboral que apoye el aprendizaje constante, incentivos que motiven a las personas a aprovechar

las oportunidades de aprendizaje y foco en ayudar a los individuos a identificar y desarrollar las nuevas competencias requeridas.

- **Movilidad del talento:** La movilidad interna en toda la organización ha adquirido una importancia primordial. Las organizaciones deben desarrollar a las personas de manera interna ya que no pueden esperar a obtener y contratar suficientes personas con todas las competencias que necesitan. Para poder hacerlo bien, es necesario tener normas que rijan esta movilidad interna, dando oportunidades para los empleados de todos los niveles y no solamente posiciones de liderazgo. Adicionalmente, las tecnologías son importantes para poder facilitar los procesos ágiles.
- **RRHH en la nube:** Los últimos años se han hecho importantes inversiones en nuevas plataformas y sistemas de gestión de RRHH para hacerlos más atractivos y basados en datos. Si bien estos sistemas han avanzado mucho en la integración y organización de la función, las organizaciones también deben repensar sus estrategias de tecnología de HR, basándose en la nube y explorando nuevas plataformas, digitalizando y automatizando los procesos.

### 3.5 TRES DOMINIOS PARA LA REINVENCIÓN: TRES ENFOQUES DE CAMBIO

	 Actualizar	 Reorganizar	 Recodificar
El futuro de la fuerza laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerza laboral alternativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Súper trabajos</li> </ul>
El futuro de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia humana</li> <li>• Compensaciones</li> <li>• Equipos</li> </ul>		
El futuro de RR.HH.		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso al talento</li> <li>• RR.HH. en la nube</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Movilidad del talento</li> <li>• Aprendizaje</li> </ul>

Fuente: análisis de Deloitte.

Figura 7: Tres dominios para la reinversión  
Fuente: Deloitte Consulting 2019

Según el estudio de Deloitte del 2019, la reinversión podría darse a través de 3 formas, en base al nivel de preparación y la necesidad de cambio de la organización:

1. **Actualizar:** renovar y mejorar la manera en que las cosas suceden hoy mismo.
2. **Reorganizar:** crear nuevas conexiones que cambien la dirección estratégica de la organización.
3. **Recodificar:** empezar de nuevo y diseñar desde cero.

Se mantendrían constantes dos aspectos de la reinención:

- La necesidad de involucrar la tecnología de alguna manera, ya que no hay camino a la reinención sin ella.
- El cambio deberá ser lo suficientemente audaz como para enfrentarlos desafíos que presenta la empresa social

Los líderes de la organización deberían acordar en el cómo y en cuál de los esfuerzos será mejor comenzar primero y mantener el enfoque humano.

### **3.6 LAS ORGANIZACIONES HUMANAS Y LA TECNOLOGIA**

Ahora, si querríamos ir un paso más allá de la “reinención de la organización con un enfoque humano”, teniendo en cuenta que la última década nos encontramos también con un entorno desbordado de tecnología, las organizaciones podrían preguntarse cómo pueden aprovechar el entorno que crea la tecnología para humanizar el mundo del trabajo. Reconociendo las oportunidades que esto genera, las organizaciones podrían comenzar a trabajar y entender si podrán seguir siendo humanas en un mundo en donde la tecnología invade todos los territorios y es el motor. Según Deloitte en su estudio de “Tendencias de Capital Humano 2020” existen 3 cambios en los que HR deberá ser protagonista, para lograr una visión que fusione lo humano y lo tecnológico:

1. **Seguir fomentando el sentido de pertenencia**, conectando a las personas entre sí a través del trabajo. Esto es importante, teniendo en cuenta que la tecnología crea un mundo individualista, pero entendiendo que las personas siguen considerando importante el sentido de pertenecer a una organización.
2. **Crear seguridad en las personas** para que la reinención no se perciba como una amenaza sino como una oportunidad para aumentar el potencial individual y colectivo. El hecho de un contexto cambiante en donde se busca una constante formación, genera que los recursos estén cada vez más capacitados y se busca alinear este comportamiento con la reinversión y no generar incertidumbre.

3. **Transformar la incertidumbre, creando certezas y tomando medidas audaces** para transitar estos cambios rápidos en el tiempo justo para ayudar a transitar el futuro del trabajo de manera confiada.

### **3.7 PROPOSITO, POTENCIAL Y PERSPECTIVA – Los nuevos atributos de una organización social**

Adicionalmente, Deloitte<sup>20</sup> comparte una idea sobre los tres cambios descritos anteriormente, representan un nuevo conjunto de atributos que caracterizan la nueva organización social. Teniendo en cuenta que la incorporación de estos atributos, implica un alto nivel de cambio

- Propósito – se encuentra en una organización que integre el significado en todos los aspectos del trabajo de todos los días
- Potencial – cuando la organización está diseñada y organizada para maximizar lo que las personas son capaces de pensar, crear y hacer en un mundo de máquinas
- Perspectiva – una organización que fomenta y adopta una orientación hacia el futuro, preguntándose no solo cómo optimizar para hoy sino cómo crear para mañana

---

<sup>20</sup>Deloitte Consulting (2020). *La empresa social en acción: la paradoja como camino hacia adelante. Tendencias de Capital Humano 2020*. Volini, Schwartz, Mallon, Hauptmann, Van Durme, Denny, Yan y Poynton.

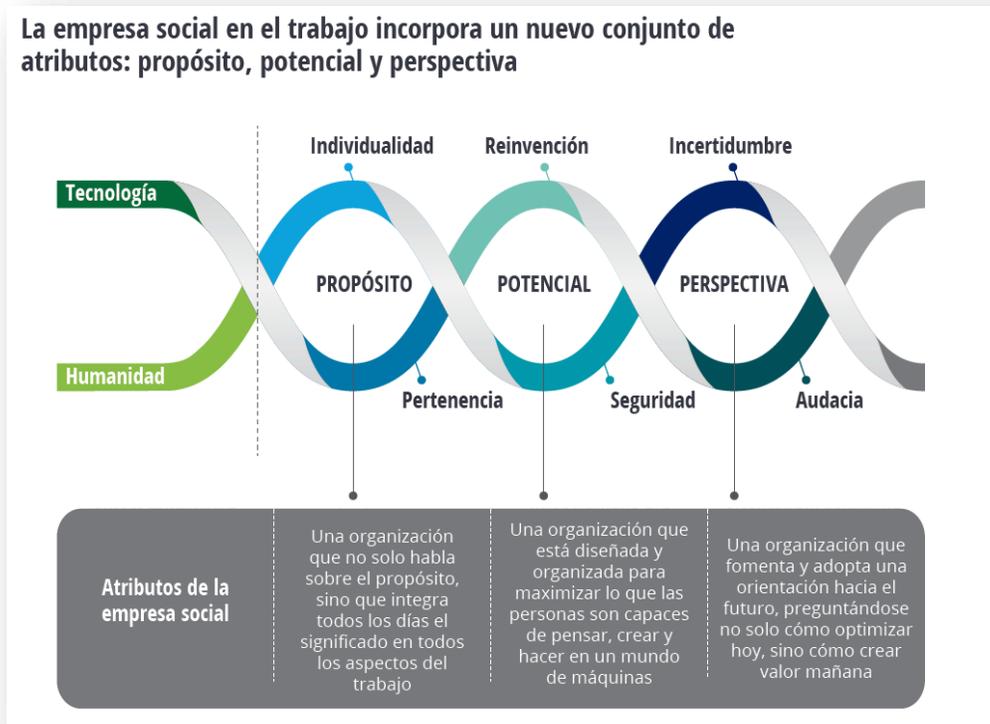


Figura 8: Los 3 atributos que incorpora la empresa social: Propósito, potencial y perspectiva  
Fuente: Deloitte Consulting (2020). La empresa social en acción: la paradoja como camino hacia adelante.

Tendencias de Capital Humano 2020. Volini, Schwartz, Mallon, Hauptmann, Van Durme, Denny, Yan y Poynton.

### 3.8 LA DIGITALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

Actualmente nos encontramos en un momento en el que el avance tecnológico está marcando el día a día de las empresas, lo que condiciona sus modelos de negocio, y puede modificar las maneras de relacionarse tanto con clientes, empleados como proveedores, impactando en las distintas áreas. Claramente, la gestión de las personas y los instrumentos para llevarlo a cabo a lo largo de la vida del empleado en las organizaciones, se ven afectadas con este cambio.

### 3.9 ÁREAS PRINCIPALES DE LA DIGITALIZACIÓN

La incorporación de Recursos humanos a estas prácticas permitirá ayudar a la formación de los profesionales para que puedan ser cada vez más capaces de adaptarse rápidamente al cambio y a la

reinención constante. Y esta formación individual, conllevará a que la organización se pueda preparar mejor para dichos cambios.

A continuación se describen distintos componentes o recursos que favorecen a construir el camino a la digitalización, identificados por Accenture<sup>21</sup>:

- **Analytics<sup>22</sup> y Big Data<sup>23</sup>**

Los últimos años, las empresas han comenzado a profundizar en análisis predictivos sobre la fuerza laboral, haciendo de esto una práctica cada vez más común en las distintas empresas. Es por esto que hoy en día, Big Data es sin duda la tendencia más actual de RRHH.

El hecho de poder llevar a justificar con datos duros las decisiones de gestión de las personas, a través del análisis de información, fue y es uno de los desafíos más grandes de Recursos Humanos que, con esta herramienta, comienza a superar. Poder tener *Analytics* adecuados, permitirá llegar a establecer soluciones de manera más precisa, alejándose de meras suposiciones. Adicionalmente estimula comportamientos en los empleados que permiten alcanzar los objetivos de negocio.

Algunos ejemplos al respecto: se podrían identificar aquellos perfiles profesionales que tienen un mejor desempeño, para poder focalizar las contrataciones en perfiles similares (todo este análisis basado en datos sobre los empleados y sus desempeños). Se podría identificar la formación que otorgue mayor retorno para invertir, o características de los empleados con mayor tendencia a rotar de compañía, entre otros.

- **Cloud computing<sup>24</sup>**

La solución *Cloud* garantiza el acceso a información actual desde distintos dispositivos y lugares del mundo. Esto conlleva a potenciar la flexibilidad en el trabajo, de una forma segura y a bajo costo. Dicho esto, el planteo no es el cómo sino el cuándo implementarlo en las organizaciones. Cada vez se suman más empresas a tener su aplicación de RRHH alojada en un servidor externo y trabajan con una solución *SaaS (Software as a Service)*. Como consecuencia de esto, las empresas se encuentran trabajando en

---

<sup>21</sup>Accenture (2014). *Próximo destino: digitalización de Recursos Humanos*. HR Executive Network: Del Brio y Lopez de Echezarreta.

<sup>22</sup>Se lo denomina al proceso de examinar información usando métodos matemáticos para encontrar patrones útiles

<sup>23</sup>Terminología en inglés para referirse a “datos a gran escala”

<sup>24</sup>Terminología en inglés para referirse al uso de servicios/programas de computadora que están alojados directamente en internet o la llamada “nube”. Cloud (nube en inglés) Computing (computación en inglés)

políticas vinculadas a asegurar el cumplimiento normativo y de seguridad de la información para trabajar en un entorno *SaaS* y beneficiarse de sus ventajas.

- **Gamificación**

La gamificación se está posicionando como una herramienta de motivación a los empleados, acercándoles los objetivos de la empresa. Es un método que se desarrolla a través de los juegos y lo que buscan las empresas a través de ellos es aumentar el nivel de compromiso entre los empleados, con el trabajo y con la organización, también dándoles mayor visibilidad del negocio.

Este método se basa en un sistema de recompensas y reconocimiento en el puesto de trabajo. Detrás de este formato de juego se encuentran una serie de objetivos predeterminados y para que estos objetivos sean alcanzables, es necesario que la actividad cumpla una serie de premisas que contribuirán a su éxito. Algunos elementos son: que signifique un reto, con objetivos claros, realistas y asociados al negocio. Se buscan de esta manera, beneficios que se podrían generar en torno a la gestión del cambio, del conocimiento, desarrollo y formación de los empleados.

- **Redes Sociales**

Las redes sociales marcaron un antes y un después en la forma en la que nos relacionamos y son utilizadas con varios objetivos: buscar información sobre las personas, intercambiar conocimientos, ampliar la red profesional de contactos, buscar empleo o reducir la cantidad de correos enviados.

En lo que compete a la gestión de RRHH, están ganando cada vez más terreno, principalmente en el proceso de reclutamiento, a través de las cuales suele iniciarse. Ya dentro de la empresa son un punto de encuentro y comunicación cada vez más frecuente entre los empleados.

- **Virtualización de los equipos de trabajo y comunidades de empleados**

La globalización y el trabajo multi-país e internacional conllevan a la necesidad de buscar modalidades de trabajo a distancia o virtuales para que los empleados puedan acceder a la información desde cualquier lugar, de manera rápida y segura, facilitando así su colaboración.

Esta nueva forma de trabajo mejora la eficiencia e incrementa la productividad, creando un espacio de sinergia para compartir el conocimiento. Estos beneficios ayudan a que cada vez esté más aceptada la opción de trabajar desde diferentes lugares con base en una plataforma corporativa con el plus del ahorro en costos por desplazamientos.

También se ha demostrado que la utilización de comunidades virtuales de empleados mejora su satisfacción y compromiso con la empresa, impactando también positivamente en su productividad al sentirse más responsable del resultado de su trabajo.

- **Dispositivos móviles para acceso a la información y trabajo**

Se convirtió en una necesidad de Recursos Humanos la adaptación de la gestión de las personas a los diferentes tipos de dispositivos móviles. Entre las herramientas se encuentran desde los modelos de selección de personas hasta los de formación *eLearning*<sup>25</sup>, entre otros.

Los beneficios de estos dispositivos son claramente la flexibilidad (el empleado puede acceder en cualquier momento y desde cualquier lugar a un curso *online*<sup>26</sup> por ejemplo), la reducción de costos de desplazamiento y de costos logísticos asociados. Representa una oportunidad para maximizar la productividad del empleado, reconociendo una mejor organización de sus funciones y beneficiando el contacto con otros empleados.

### **3.10 HR AGIL - CONTEXTO – Digitalización y Agilidad**

Hoy en día, es inevitable para las organizaciones pasar por un proceso de transformación y digitalización para seguir siendo competitivas. Se puede ver de manera continua, el avance de la inclusión de la tecnología en los distintos procesos de negocios, lo que genera un impacto positivo. Sin embargo, transitar hacia ese mundo de transformación e innovación no es un trabajo sencillo, dado que en algún punto se produce un choque con las costumbres y cultura de las empresas, dado que la agilidad se enfrenta a uno de sus mayores enemigos: los procesos burocráticos y resistencias, siendo quienes podrían generar que la transformación termine solo en palabras y no se lleve a la acción.

La clave del éxito para poder sortear este desafío según George Westerman, investigador del instituto de Tecnología de Massachusetts, es que las empresas deberían centrarse en la “transformación” que es lo que realmente importa y no solo en lo digital, como lo vienen haciendo.

En cuanto a la agilidad, lo primero que debemos entender es que la misma no tiene que ver con la rapidez. Steve Denning lo define muy claro “la Agilidad no es trabajar más fuerte o más duro, sino que es trabajar de forma más inteligente, generando más valor con menos trabajo”. Para adentrarnos en el cómo hacer que este cambio suceda, debemos dar contexto e introducirnos en las Metodologías Ágiles.

---

<sup>25</sup>Terminología en inglés utilizada para referirse a una metodología de aprendizaje a través de plataformas virtuales, no presenciales.

<sup>26</sup>En línea, en inglés.

En el año 2001, nace en Estados Unidos, el “Manifiesto Ágil”<sup>27</sup>. Se reunieron los CEOs de las principales empresas de tecnología del país para debatir y encontrar una modalidad de gerenciamiento que les permita trabajar de manera ágil en sus organizaciones. Esta metodología permite poner en el centro al cliente, cuyo papel es clave para los equipos de trabajo para lograr el objetivo esperado, de la mano de la digitalización e innovación a lo largo de ciclos de desarrollo más cortos (denominados sprint), en donde el usuario acompaña siendo parte del proceso.

El “Manifiesto Ágil” incluye 4 valores y 12 principios, los cuales son la base de la Cultura Ágil, la cual se convirtió en la base del Management para lograr producir un cambio cultural en las empresas a través de esta cultura. La metodología ágil apunta a poder incorporar estos valores y principios para poder resolver problemas vinculados a sus clientes.

### **Los 4 Valores del Manifiesto:**

1. **Individuos e interacciones sobre procesos y herramientas:** el capital humano lo más importante que tienen las empresas, siendo quienes aportan creatividad y capacidad de innovación. Es por esto que las empresas deben estar preparadas para entender, dirigir y respetar la capacidad de autogestión de sus empleados, estando por encima de cualquier otro proceso o herramienta.
2. **Software funcionando sobre documentación exhaustiva:** En este punto se propone como prioridad la entrega de productos funcionales e intuitivos para que el usuario fácilmente adquiriera el mismo, sin necesidad de requerirle un largo tiempo de comprensión para su utilización (ya sea leyendo un manual, haciendo un entrenamiento, etc.)
3. **Colaboración con el cliente sobre negociación contractual:** Tiene más peso el dialogo continuo y lo que se haya ido decidiendo en las diferentes etapas del proceso que lo que se haya pactado de antemano. La burocracia dificulta la ejecución de las tareas, por lo que el objetivo es intentar reducirla al máximo posible. Es más importante que el producto final al momento de su lanzamiento, se corresponda con las necesidades de mercado, a que se ajuste al diseño y/o acuerdo original. Sobre todo teniendo en cuenta el mundo de cambio constante en el que vivimos, en donde un producto puede rápidamente quedar obsoleto cuando sale al mercado o en una etapa intermedia
4. **Respuesta ante el cambio sobre seguir un plan:** La capacidad de adaptarse y evolucionar es la principal riqueza de la metodología ágil. Es importante poder dar respuesta a un mercado cambiante, sin mantener una estructura rígida en donde no se pueda salir del plan establecido. Este punto enfatiza en que, ante cualquier imprevisto, se le pueda dar más importancia a cómo se responda a este suceso

---

<sup>27</sup>Beck y otros (2001). *Manifiesto Ágil*. Estados Unidos

antes que al propio seguimiento de las acciones. Para esto, es importante que el miedo al cambio desaparezca de la cultura de las empresas que quieran llevar a cabo estas prácticas.

¿Qué es la agilidad?

Algunas descripciones interesantes extraídas del artículo de PDA international<sup>28</sup>:

La agilidad es una alternativa para trabajar en un escenario volátil e incierto, donde la incertidumbre nos obliga a “ir más ligeros”, dejando atrás experiencias pasadas y prejuicios y abrazando el cambio.

La base de la agilidad, no son herramientas, no son complejas metodologías, sino elecciones sobre lo que se valora realmente en el día a día. De esta manera, valoraremos en primer lugar a las personas y a las interacciones entre ellas por sobre los procesos y las herramientas.

Ágil no es trabajar “más y más rápido”. Es trabajar de manera más inteligente, seleccionando lo realmente prioritario, aquellas acciones que van a impactar en el resultado.

Agilidad es tener foco en lo que realmente agrega valor, es un chip para adaptarse a los cambios.

### 3.11EL CAMINO DE RRHH HACIA LA AGILIDAD

El desafío de transformar la cultura es uno de los focos principales de HR y lograr generar las condiciones necesarias para un ambiente de innovación, desarrollo y colaboración. Según Melina Jajamovich<sup>29</sup> “*el reto que tenemos las personas es cambiar el chip. El reto que tienen las organizaciones es crear espacios seguros para lo humano, la colaboración y la experimentación*”

GBrains, una reconocida consultora española en agilidad, la define como un cambio de mentalidad. Dejar las tareas tradicionales de administración y control para pasar a crear un ambiente productivo y creativo, transformando la cultura de la organización para lograr que sea atractiva para actuales y futuros empleados. Adicionalmente GBrainsadhiera que podría pensarse en una adaptación de los principios del Manifiesto Ágil para Recursos humanos, cambiando su paradigma de trabajo, resumiéndolos de la siguiente manera:

<sup>28</sup>PDA International | HR Ágil. () *Impulsando la transformación digital*. Del Valle y Albornoz.

<sup>29</sup>Jajamovich M. (2019) *Agilidad en 4 estaciones*. Argentina

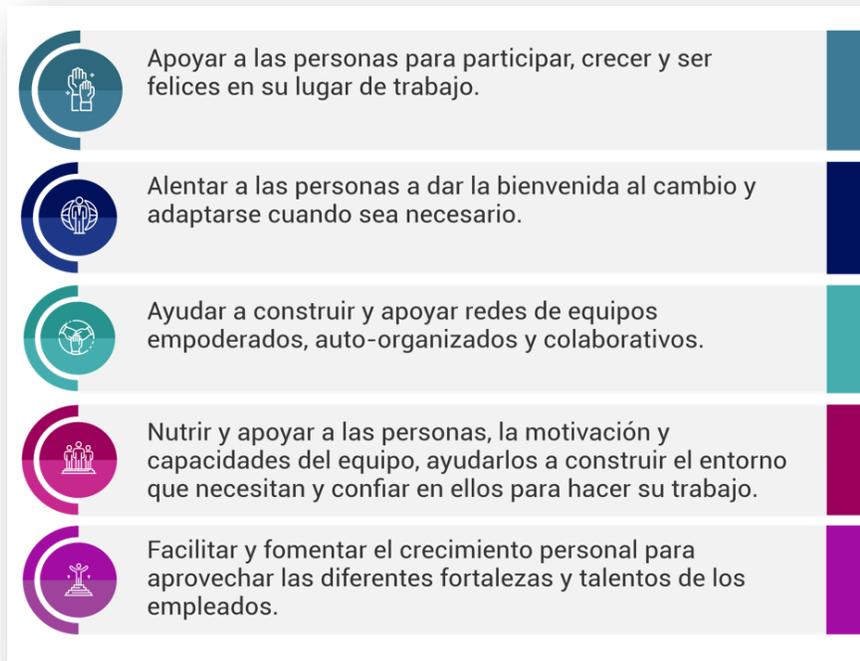


Figura 9: Adaptación de los principios del Manifiesto Ágil para Recursos Humanos  
Fuente: Principios del Manifiesto Ágil de Recursos Humanos – Gbrain. 2018.

### 3.12 COMPETENCIAS Y CAPACIDADES NECESARIAS PARA SER ÁGIL

Según Thoreten, P. M. (2017), RRHH deberá evolucionar y transitar un cambio de paradigma para acompañar la transformación, fomentar la colaboración, crear las condiciones para la liberación del talento de cada persona en su máxima expresión, que favorece la experimentación y fomenta el aprendizaje. Deberá alejarse de lo conocido y experimentar nuevas formas, a investigar, a aprender metodologías innovadoras y sobre todo a equivocarse. Deberá modificar sus procesos, saliendo de su zona de confort.

Un HR ágil es el que ayuda a las personas (no recursos, sino personas) a encontrar su propósito y a dar lo mejor de sí mismas.

El cómo realizar este pasaje podría resumirse de la siguiente manera<sup>30</sup>:

<sup>30</sup>Moya, L. (2020). *Dirección estratégica de recursos humanos - Desafíos de Recursos Humanos*. Argentina: Capabilia.

<b>Desde</b>	<b>Hacia</b>
<b>Una estrategia basada en procesos estandarizados</b>	Un propósito anclado en iniciativas y prácticas segmentadas con triple impacto.
<b>Una gestión reactiva, enfocada en lo administrativo y en el control</b>	Una gestión proactiva, enfocada en generar un ecosistema de experiencias poderosas.
<b>Diseñar y gestionar estructuras jerárquicas.</b>	Ayudar a construir y apoyar redes de equipos empoderados, auto-organizados y colaborativos.
<b>La alineación a la cultura establecida</b>	La co-construcción continua y permanente de una cultura viva y estratégica
<b>La centralización de la capacitación y el desarrollo de las personas, a través de modelos establecidos.</b>	La generación de redes de aprendizaje; facilitando y fomentando el crecimiento y la transformación para aprovechar las diferentes fortalezas y talentos de los empleados.

## **SECCION 2: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

### **CAPITULO IV – TRABAJO DE CAMPO**

Ya se puede observar en el Marco Teórico, la descripción del área de RRHH, su situación actual y evolución en el tiempo, las estrategias para enfrentar los nuevos desafíos y las características del área para agregar valor. En este apartado, el objetivo del trabajo de campo es recopilar información sobre la percepción del área de recursos humanos, tanto interna (integrantes del área) como externa (otras funciones, quienes serían sus clientes internos) para identificar si existe alguna brecha, y en tal caso, analizarla y arribar a algunas conclusiones.

#### **4.1 METODOLOGÍA DE INVESTIGACION**

Este apartado se basa en una investigación empírica - orientada a mostrar si lo planteado precedentemente en el estudio teórico, se sostiene en la práctica – con un enfoque cualitativo descriptivo de la situación actual, ya que se buscan percepciones de los integrantes del área y sus clientes internos.

Los datos para el análisis se basan en una muestra de 83 respuestas de profesionales de diversos sectores. A través del uso de una encuesta on-line que incluye un cuestionario estructurado con 31 preguntas cerradas de opción múltiple.

La plataforma utilizada para el armado de la encuesta es SurveyMonkey.

#### **4.2 CARACTERISTICAS DE LA MUESTRA**

Como se observa en la Figura 10, el nivel de participación de la encuesta, teniendo en cuenta si son o no profesionales del área, es de un 49% de profesionales del área de Recursos Humanos y 51% de profesionales de otras áreas o de áreas de negocio.

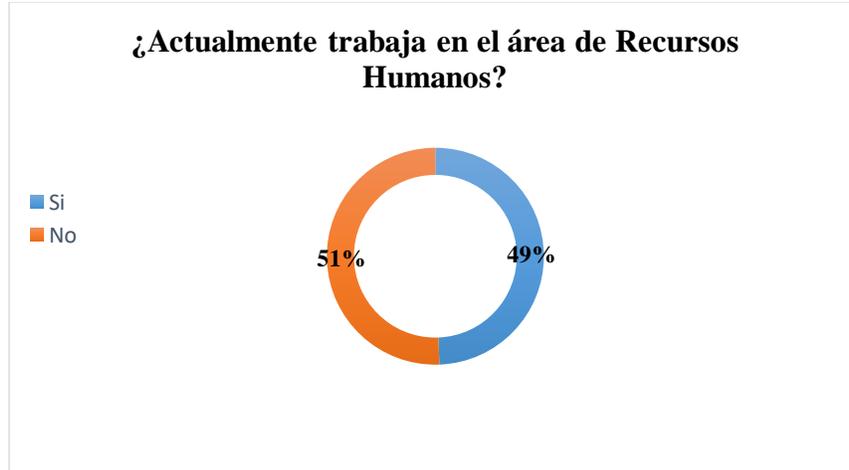


Figura 10: ¿Actualmente trabaja en el área de Recursos Humanos?  
Fuente: propia en base a encuesta realizada en ambas 2021

Estos profesionales se dividen en quienes ocupan: posiciones de liderazgo o son contribuyentes individuales, y recibimos respuesta de un 53% de líderes de organizaciones y un 47% de individuos que ocupan posiciones individuales.

Podemos observar que del total de las encuestas el 68% pertenece a un público femenino, mientras que el 33% a un público masculino. Ahora, si nos adentramos en el tipo de posición que ocupan los encuestados, se puede observar en la Figura 11 que del público femenino, el 55% trabaja como contribuyente individual y el 45% está en un puesto de liderazgo, mientras que si se mira al público masculino la diferencia es notable, ya que un 70% ocupa un puesto de liderazgo.

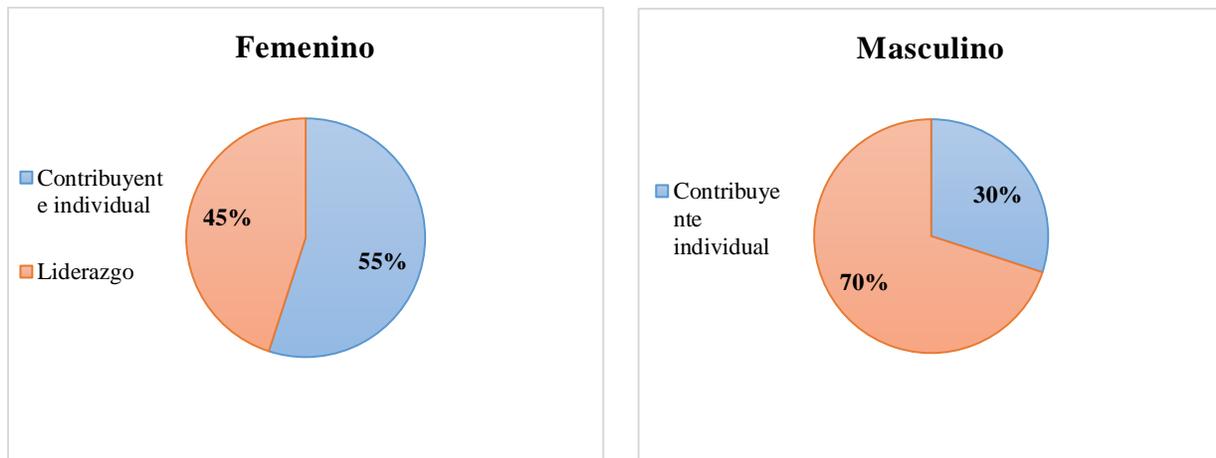


Figura 11: Posiciones de liderazgo y contribuyente individual por género  
Fuente: propia en base a encuesta realizada en ambas 2021

La generación<sup>31</sup> de quienes hoy trabajan en las organizaciones es variada, acentuando una diferencia importante en la década del 80<sup>32</sup>, tal como se ve en los resultados de esta encuesta, ya que el 71% pertenece a esa generación. También se puede ver que hay una representación de tan solo el 2% de los nacidos en la década del 60', un 5% a la década del 70' y los más nuevos en el mercado laboral representados en el 22% de la década del 90', sin ningún encuestado de la década del 2000.

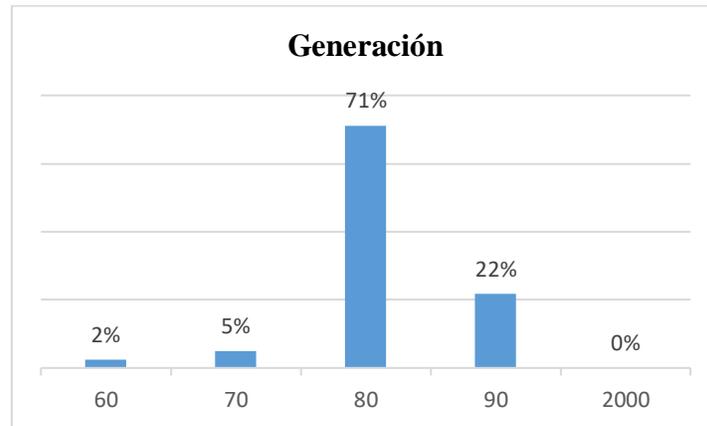


Figura12: Generación  
Fuente: propia en base a encuesta realizada en ambas 2021

En cuanto a la antigüedad en la empresa, también el público es variado, observando una mayoría con una antigüedad de entre 5 y 10 años con un 30%, seguidos por quienes tienen una antigüedad de entre 1 y 3 años en la empresa con un 25%

<sup>31</sup>Cada generación fue bautizada por los investigadores para estudiar su comportamiento, identificando y estableciendo límites para tener información sobre un colectivo y sobre cómo interactúa o reacciona a los sucesos económicos, sociales o tecnológicos que suceden a su alrededor. Las generaciones son las siguientes (basadas en la fecha de nacimiento: Baby boomers – 1949 a 1968; X – 1969 a 1980; Y o millennials – 1981 a 1993; Z – 1994 a 2010.

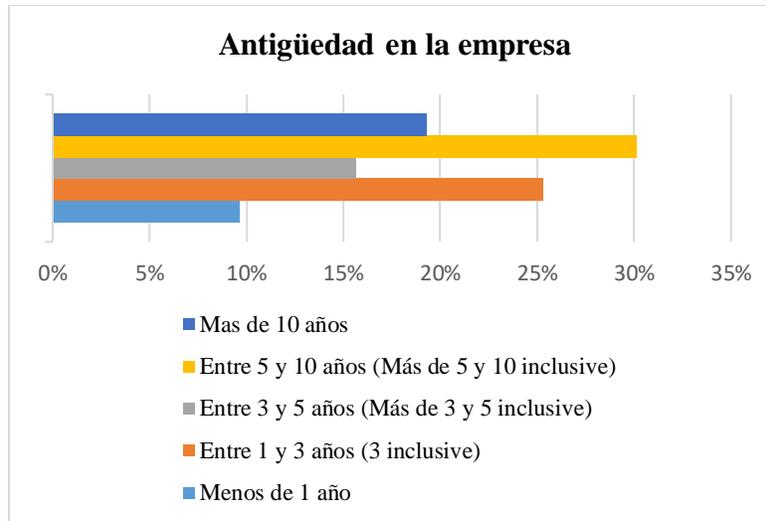


Figura 13: Antigüedad en la empresa

Fuente: propia en base a encuesta realizada en ambas 2021

Finalmente, dentro de las características generales, se encuentran los rubros de las empresas en donde trabajan los encuestados. Si bien la población es muy variada, encontrando múltiples rubros, se identifica que la industria de Petróleo y Energía es preponderante en esta población, obteniendo un 29% de respuestas basadas en este rubro, seguido por los Centros de Servicios con un 17%.

#### 4.3 HALLAZGOS SEGÚN LAS DIMENSIONES RELEVADAS

A fin de facilitar la comprensión de los resultados obtenidos, podemos categorizar las respuestas según los siguientes criterios:

**Percepción del Área:** el objetivo es obtener la percepción que tienen quienes trabajan en RRHH o están en otras áreas a través de las respuestas reflejadas, correspondientes a las siguientes afirmaciones: Percibo que el área de RRHH es percibida como estratégica para la compañía; Considero que el área de RRHH ha desarrollado una mirada del negocio estratégica como para poder aportar valor; Considero que la propuesta de valor de RRHH es clara y explícita; La cultura de trabajo de RRHH está alineada con lo que necesita la organización; La estructura de RRHH está preparada para aportar valor al negocio; El área es parte de la mesa de dirección para la toma de decisiones estratégicas; El área trabaja de manera continua y estrecha con el equipo de liderazgo de la organización.

**Capacidades y habilidades:** En esta sección, se busca capturar la percepción sobre la existencia de las capacidades y habilidades que hoy en día tienen los profesionales que trabajan en Recursos Humanos a través de las afirmaciones: Considero que los profesionales del área de RRHH cuentan con las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para poder llevar su tarea adelante; RRHH genera iniciativas para poder adelantarse a las necesidades que se le plantean; Las decisiones son tomadas en base a un análisis profundo de lo que ocurre en el entorno y el mercado.

**Procesos de RRHH:** En esta sección se busca capturar la percepción de los procesos que Recursos Humanos corre actualmente y si están o no en línea con la agilidad que se busca dentro del área. Las afirmaciones de las cuales se colecta información en la encuesta son: Los procesos son claros e intuitivos para que el usuario pueda adquirirlos fácilmente; Los procesos son conocidos por toda la organización: El área se nutre y genera información de valor para la toma de decisiones sobre la gestión de los procesos; Tiene una gestión dinámica que permite una constante actualización y flexibilidad ante los cambios del entorno y por ende de la organización; Los procesos de RRHH colocan al usuario como centro de los mismos constantemente y es el driver principal de los cambios o actualizaciones

**Madurez y tecnología:** En esta sección se busca recolectar información sobre la existencia y uso de la tecnología, y si dicha plataforma es amigable para el usuario a través de las siguientes afirmaciones: El área de recursos humanos cuenta con una base tecnológica para operar sus procesos; Existe una plataforma tecnológica y de gestión que integra todos los procesos de RRHH: gestión del talento, gestión de desempeño, capacitación, etc.; La plataforma de gestión de RRHH me resulta amigable en su uso, genera una buena interface con el usuario; El área cuenta con herramientas digitales que le permiten capturar las necesidades de la organización en tiempo real (e.g. BOT, Pulso, Quiz, Surveys, etc.)

**Data:** Finalmente, en la última sección el enfoque está en la evolución de la existencia y manejo de los datos. Se colecta información a través de las respuestas a las siguientes afirmaciones: El área mide el impacto de lo que hace; El área trabaja atendiendo a todos sus stakeholders: empleados, accionistas, sindicatos, etc.; El área tiene KPIs (Key Performance indicators) para compartir con el Liderazgo; El área puede mostrar sus resultados a través de la información que produce y comparte con la organización; El área es proactiva porque posee información de sus indicadores estratégicos y predicciones; El área justifica sus decisiones con datos duros (Analytics)

#### **4.3.1 PERCEPCION DEL ÁREA**

Como rasgos generales se observa una visión positiva sobre la importancia del área desde el lado estratégico en el negocio. Adicionalmente, si bien la visión es que el área ha desarrollado una mirada estratégica, aún hay un porcentaje interesante que considera que todavía hay un camino por recorrer en este aspecto y también hay trabajo por hacer en la propuesta de valor para que sea clara y explícita para la mayoría. Tanto la cultura de trabajo y la estructura, todavía no son vistas por la mayoría como algo que este alineado con lo que la organización necesita, corroborando lo que se expresa en la parte teórica sobre la necesidad de cambio en la conducción del área desde una manera tradicional a una manera más ágil, para mejorar la propuesta de valor. También se observa una falta de lugar del área dentro de la mesa de decisiones estratégicas de las organizaciones. Por último, hay una visión positiva sobre el trabajo continuo y estrecho que se está haciendo con los líderes de la organización, rescatando que desde esta población, todavía hay un porcentaje que requiere mayor atención.

Analizando la Figura 14, se puede ver que la percepción del área de RRHH como estratégica para la compañía es positiva, ya que si se dividen las respuestas entre quienes trabajan dentro y los que no lo hacen, la tendencia de respuesta sigue siendo la misma. Por lo que en resumen el 73% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que el área de RRHH es estratégica para la compañía, mientras que no tenemos ningún encuestado que esté totalmente en desacuerdo y tan solo un 27% que tiene una mirada opuesta al respecto.

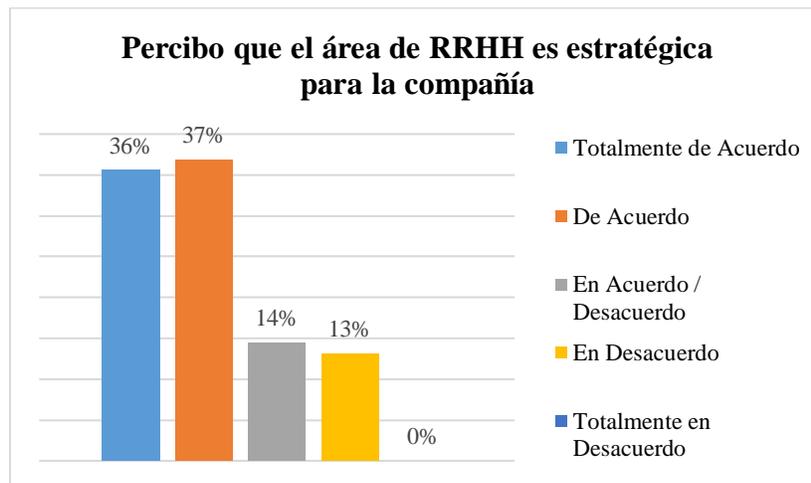


Figura 14: Percibo que el área de RRHH es estratégica para la compañía  
Fuente: propia en base a encuesta realizada en amba 2021

Ahora bien, si se miran las respuestas en la Figura 15, el 51% de quienes trabajan en RRHH y el 54% de quienes trabajan fuera tiene una mirada positiva sobre el desarrollo de la mirada estratégica del área. Sin

embargo, el 23% de quienes trabajan en otras áreas todavía considera que aún no existe tal desarrollo, mientras que otro 23% no tiene una opinión formada al respecto.

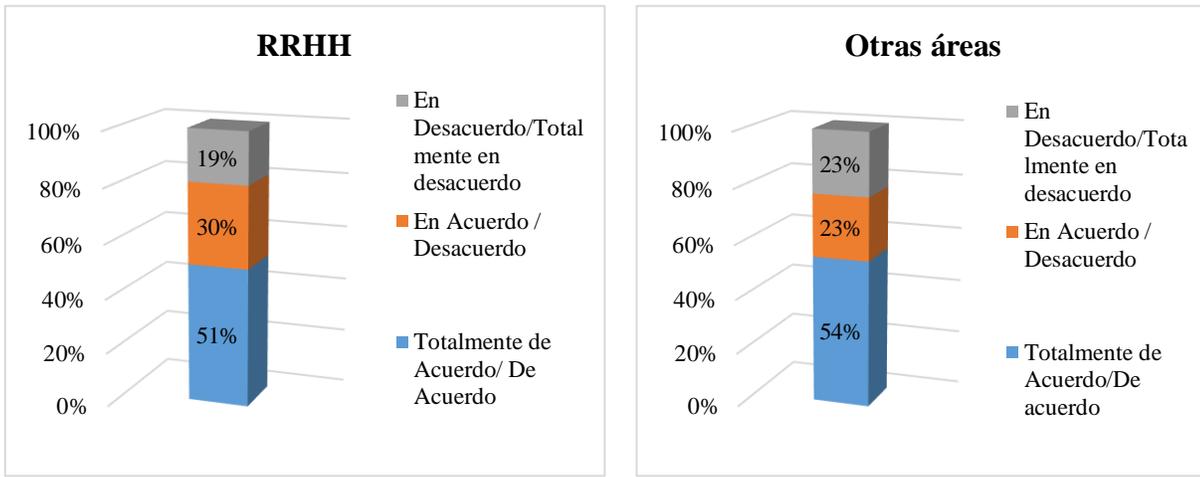


Figura 15: Considero que el área de RRHH ha desarrollado una mirada del negocio estratégica como para poder aportar valor

Fuente: propia en base a encuesta realizada en ambas 2021

En la Figura 16 se puede observar la percepción positiva del 51% de profesionales de HR y el 59% de otros profesionales, sobre la existencia de una propuesta de valor clara y explícita. Por otro lado, el 28% de otros profesionales, quienes son considerados los clientes directos del área, subraya lo planteado en la parte teórica sobre la falta de existencia de esta propuesta de valor

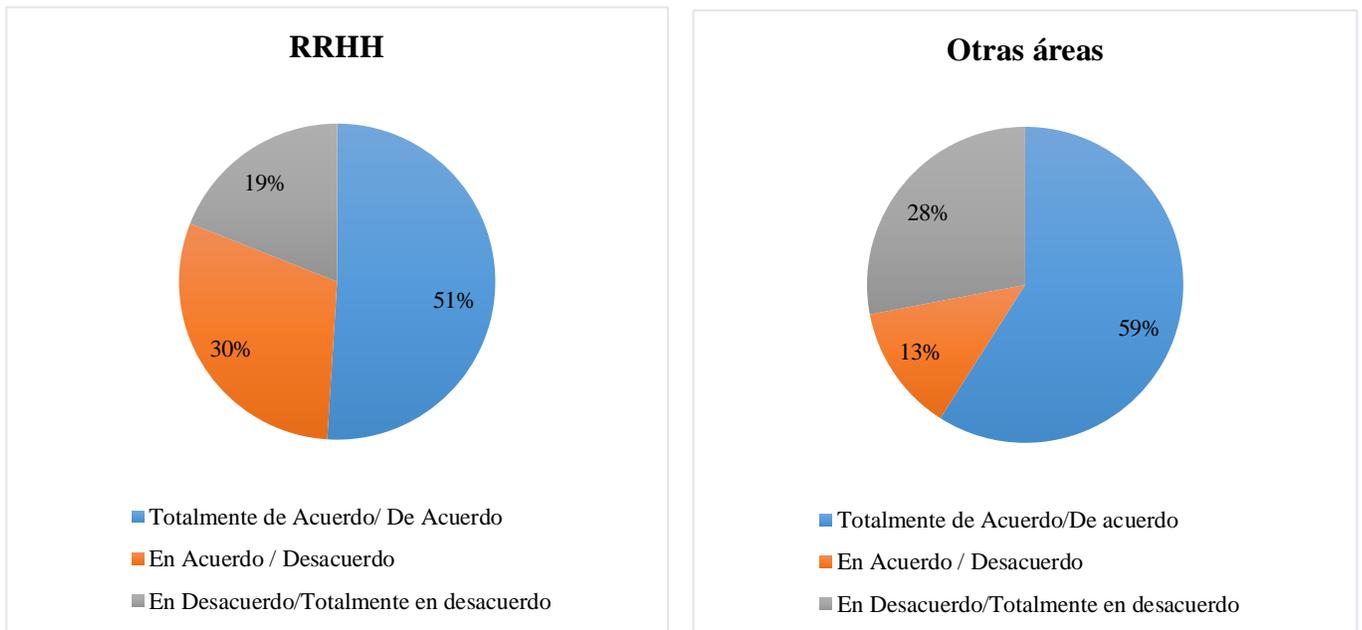


Figura 16: Considero que la propuesta de valor de RRHH es clara y explícita

Fuente: propia en base a encuesta realizada en ambas 2021

Es fundamental que la cultura de trabajo de RRHH realmente este alineada con lo que la organización necesite para poder alcanzar los objetivos propuestos, tanto internos como externos, de una manera más eficaz y eficiente. El 47% de las respuestas obtenidas dice que en sus empresas todavía no existe tal alineación, mientras que el 53% afirma lo contrario.

Adicionalmente, el 49% de los encuestados no ve que la estructura de RRHH permita aportar valor al negocio, siendo un dato importante por capturar.

Tal como se ve en la Figura 17, el 69% de los encuestados contestó que Recursos Humanos es parte de la mesa de dirección para la toma de decisiones estratégicas, sin embargo el 31% todavía no ve que el área tenga ese lugar.

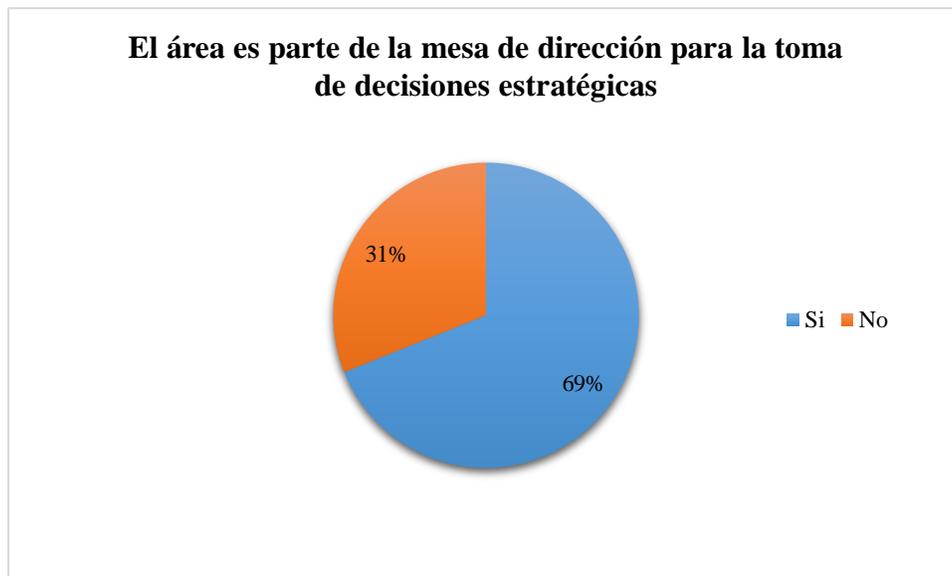


Figura 17: Considero que el área de RRHH ha desarrollado una mirada del negocio estratégica como para poder aportar valor

Fuente: propia en base a encuesta realizada en amba 2021

Por último, se puede observar que el 67% afirma que el área trabaja de manera continua y estrecha con los líderes de la organización. Y si se toma solo la muestra de quienes trabajan en posiciones de liderazgo, el porcentaje asciende al 77%.

Sin embargo el 33% de los encuestados, piensa que todavía hay trabajo por hacer en este aspecto.

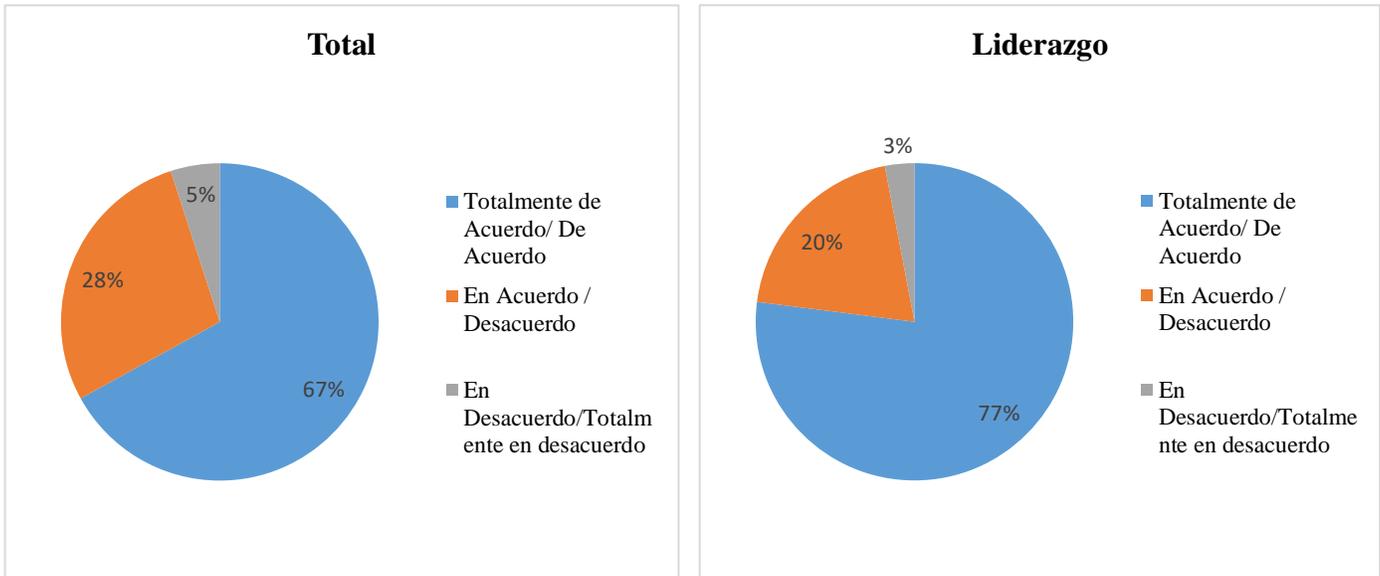


Figura 18: El área trabaja de manera continua y estrecha con el equipo de liderazgo de la organización  
Fuente: propia en base a encuesta realizada en amba 2021

### 4.3.2 CAPACIDADES Y HABILIDADES

Cuando se consulta acerca de las habilidades, conocimientos y actitudes que hoy en día tienen los profesionales del área para poder llevar adelante sus tareas, es notable la diferencia de percepción si comparamos quienes trabajan dentro con los profesionales de otras áreas. Como se observa en la figura 18, el 72% de los profesionales de RRHH tiene una visión positiva, mientras que el 47% de otros profesionales todavía no llegan a ver con firmeza esta afirmación.

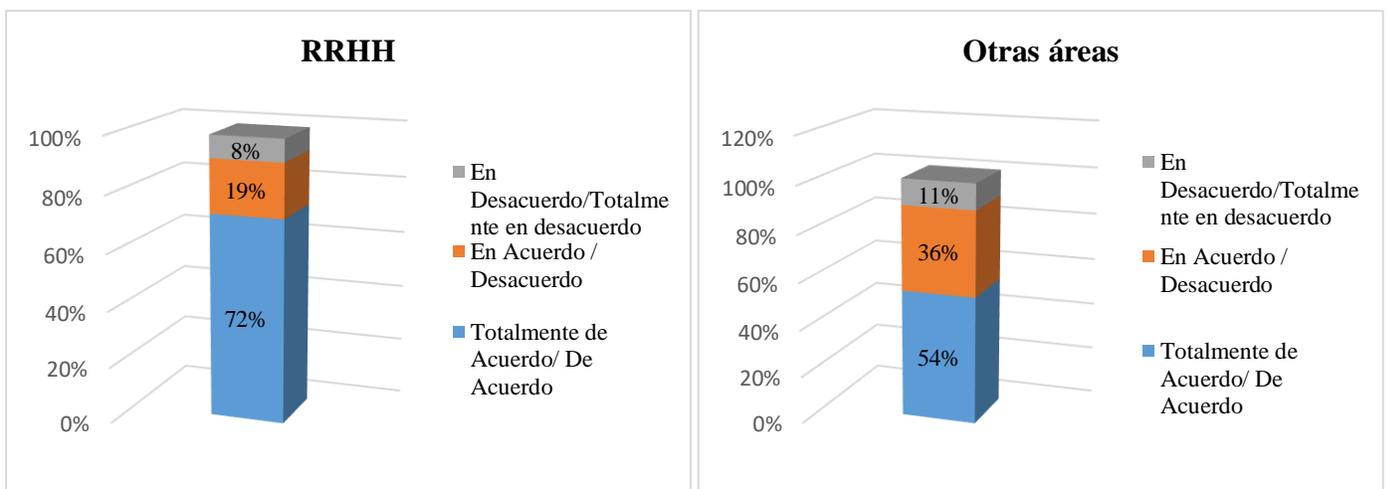


Figura 19: Considero que los profesionales del área de RRHH cuentan con las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para poder llevar su tarea adelante  
Fuente: propia en base a encuesta realizada en amba 2021

De acuerdo a la Figura 20, se observa que el 53% confirma una mirada positiva de sí mismos por parte de los profesionales del área con respecto a sus capacidades y habilidades para generar iniciativa y adelantarse a las necesidades de la organización. Sin embargo, si se toma la perspectiva de profesionales externos, solo el 31% está de acuerdo, mientras que el otro 31% está en desacuerdo rotundamente y existe un 38% que tampoco tiene esta percepción.

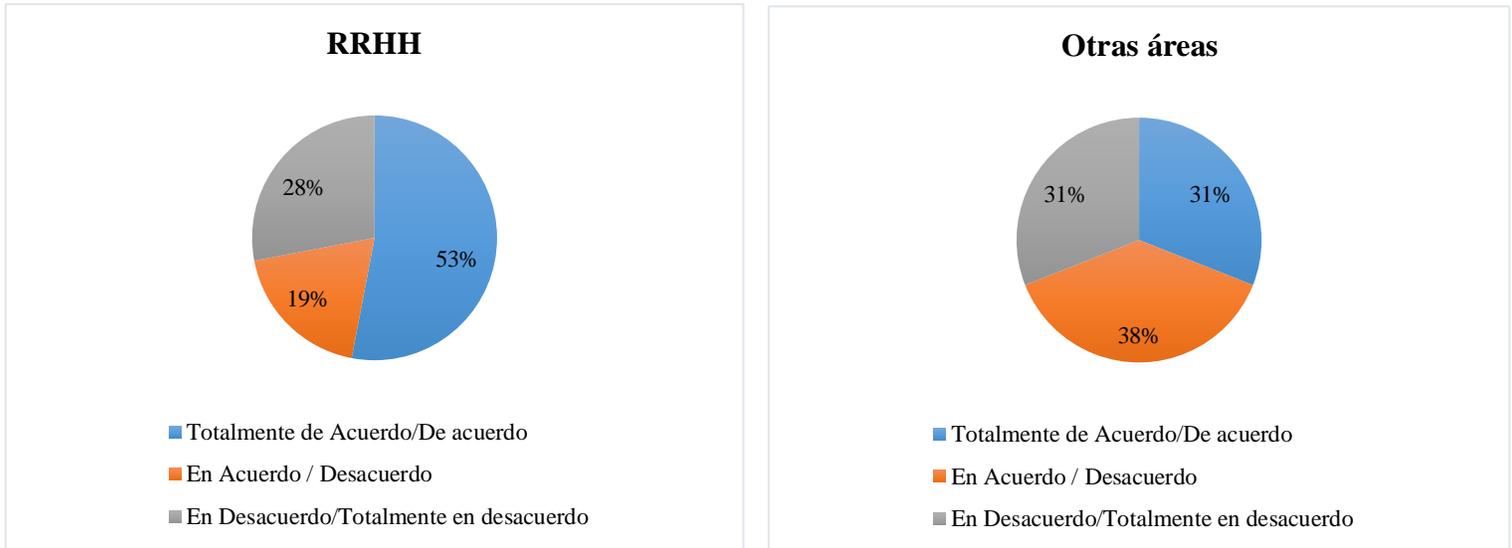


Figura 20: RRHH genera iniciativas para poder adelantarse a las necesidades que se le plantean  
Fuente: propia en base a encuesta realizada en amba 2021

Por otro lado, si analizamos la Figura 21, cuando se consulta sobre la generación de iniciativas de RRHH para adelantarse a las necesidades, hay una clara visión positiva del área sobre sí misma al respecto con un 53%, mientras que externamente solo el 31% confirma esta percepción, mientras que todavía el 69% no tiene esta visión.

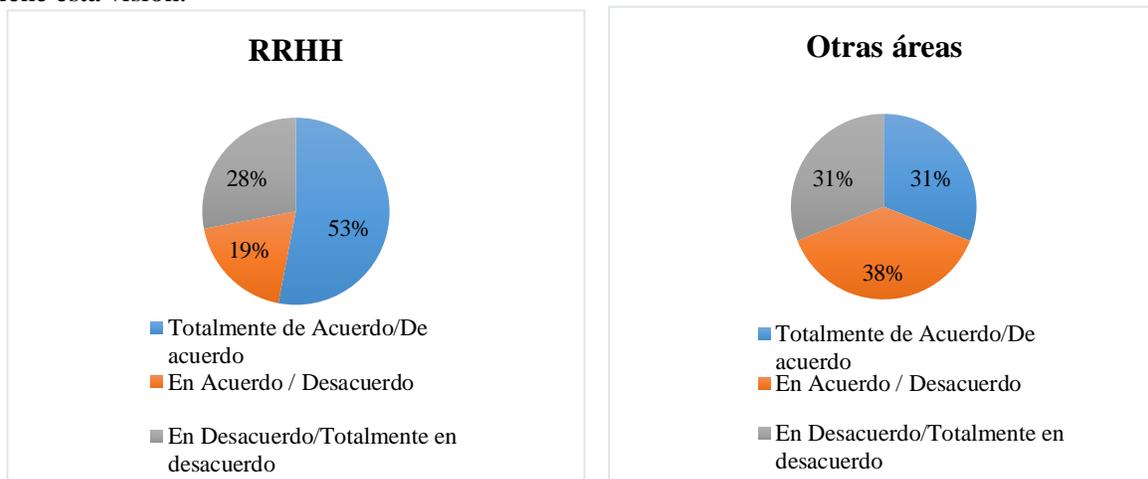


Figura 21: RRHH genera iniciativas para poder adelantarse a las necesidades que se le plantean  
Fuente: propia en base a encuesta realizada en amba 2021

Por último, de acuerdo a los datos que se obtienen, se puede ver en la Figura 22 que el 58% de los profesionales del área de HR y el 57% de otros profesionales, todavía perciben que las decisiones no son tomadas en base a un análisis del entorno y el mercado.



Figura 22: Las decisiones son tomadas en base a un análisis profundo de lo que ocurren el entorno y el mercado  
Fuente: propia en base a encuesta realizada en amba 2021

### 4.3.3 PROCESOS DE RRHH

Analizamos las respuestas relacionadas a los procesos de recursos humanos, su claridad y conocimiento por parte de la organización. Efectivamente podemos confirmar que también allí existen oportunidades de mejora, ya que el 58% no está de acuerdo con que los procesos son intuitivos para los usuarios y el 69% no puede confirmar que estos son conocidos por toda la organización.

Adicionalmente, el 56% confirma que todavía no percibe que el área se nutra de información externa ni genere información de valor para la toma de decisiones

En la Figura 23 se puede observar que un 58% no percibe el dinamismo de los procesos y en la Figura 24 tan solo el 31% está de acuerdo con que los procesos colocan al usuario en el centro de los mismos, mientras que el 69% de la organización considera que no se pone al usuario como centro de decisiones. Esto lleva a concluir que estamos muy lejos del manifiesto ágil ya que la percepción sobre el área en cuanto a una gestión dinámica de sus procesos es escasa, así como también el hecho de colocar al usuario como centro de los mismos constantemente y sea el usuario el driver principal de los cambios o actualizaciones.

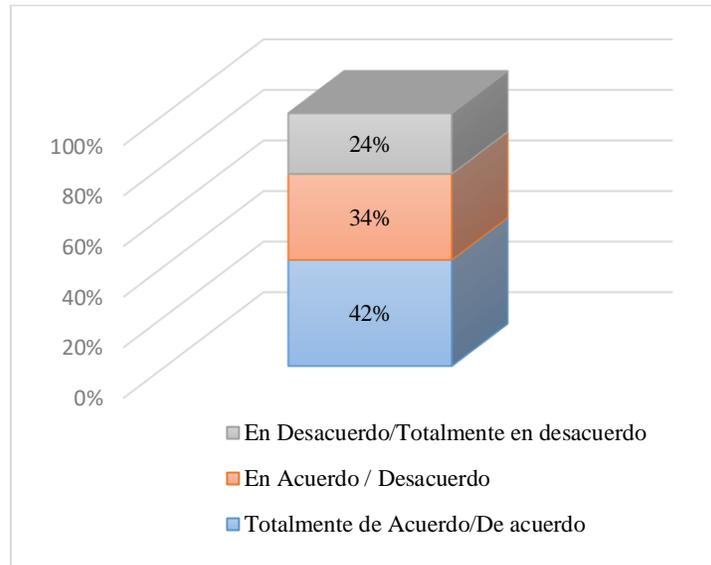


Figura 23: Tiene una gestión dinámica que permite una constante actualización y flexibilidad ante los cambios del entorno y por ende de la organización  
Fuente: propia en base a encuesta realizada en amba 2021

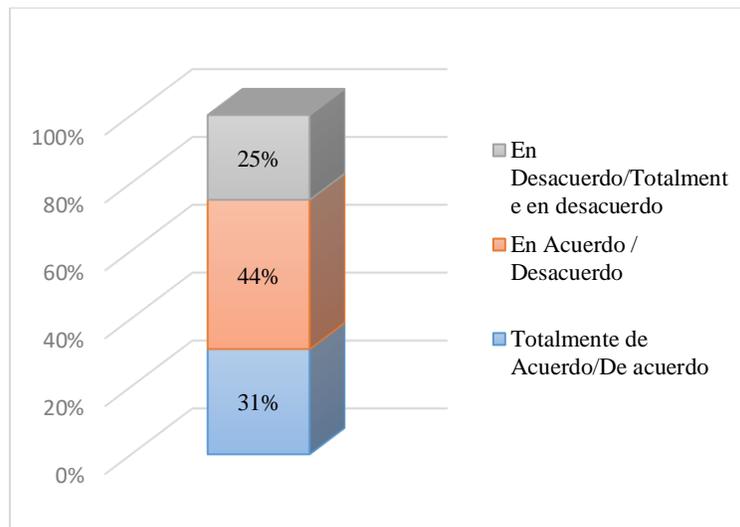


Figura24: Los procesos de RRHH colocan al usuario como centro de los mismos constantemente y es el driver principal de los cambios o actualizaciones  
Fuente: propia en base a encuesta realizada en amba 2021

#### 4.3.4 MADUREZ Y TECNOLOGÍA

El 77% confirma que existe una plataforma tecnológica en la mayoría de las empresas, pero aún un 33% no se encuentra en este estadio. Adicionalmente, el 64% confirma que está de acuerdo con que dicha plataforma integra todos los procesos de Recursos Humanos, mientras que el 36% restante no está de

acuerdo con este punto. Se complementa esta sección con el 47% que considera que el área no cuenta con herramientas digitales que le permiten capturar las necesidades de la organización en tiempo real (e.g. BOT, Pulso, Quiz, Surveys, etc.) Estas respuestas llevan a concluir que efectivamente se debe trabajar en digitalizar y automatizar los procesos para colaborar con la transformación a un área ágil y que agregue valor.

Finalmente, en la Figura 25, se ve que el 53% de los profesionales del área y el 55% de otros profesionales opinan que los procesos no son tan amigables ni generan una interfaz con el usuario. Esto confirma que se debe re-enfocar el futuro de las prácticas tecnológicas, tal como se observa en el análisis de Deloitte (2019)<sup>33</sup>, para lograr generar un impacto significativo en el manejo de la fuerza laboral.

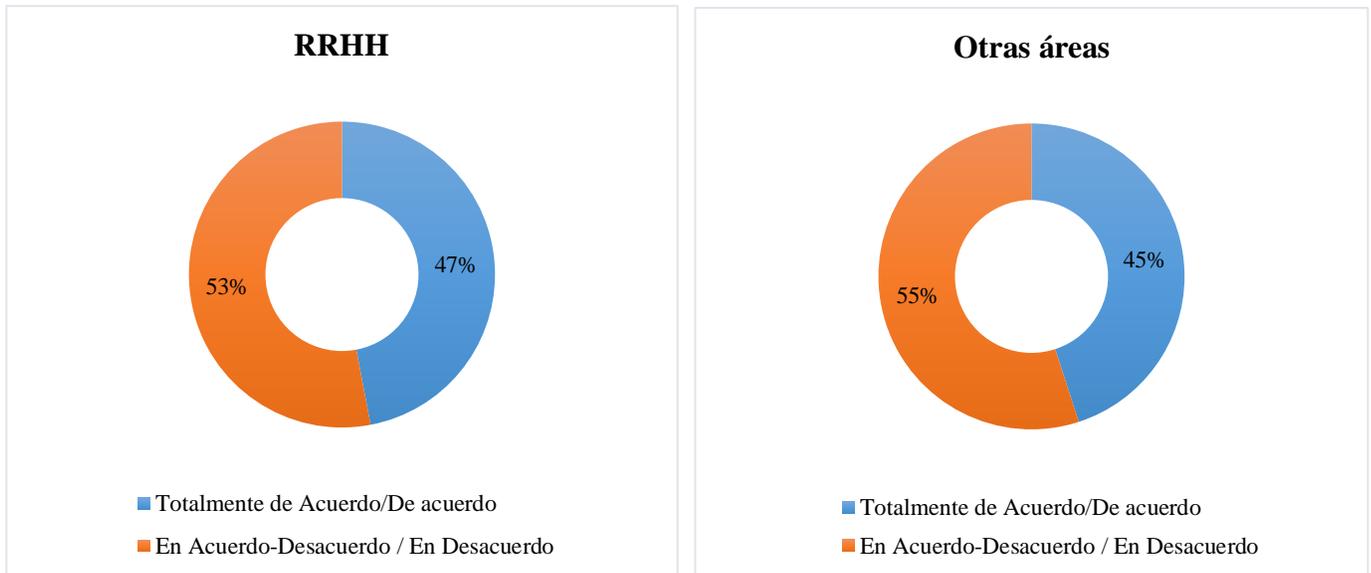


Figura 25: La plataforma de gestión de RRHH me resulta amigable en su uso, genera una buena interface con el usuario

Fuente: propia en base a encuesta realizada en amba 2021

#### 4.3.4 DATA

El 48% de los encuestados no percibe que el área de RRHH mida el impacto de lo que hace. Y si se miran solamente las respuestas de los profesionales del área de HR, el porcentaje asciende a un 50%.

Al analizar las respuestas sobre la percepción de que el área trabaja atendiendo todos los stakeholders, se puede ver que el 41% todavía no tiene esta visión.

Finalmente, hay una percepción positiva sobre la existencia de KPIs (Key Performance Indicators) para compartir con el Liderazgo, ya que el 62% de los encuestados está de acuerdo con esta percepción. Es

<sup>33</sup>Deloitte Consulting (2019). *Liderando la empresa social: reinversión con un enfoque humano. Human Capital Trends 2019 Executive Research*. Volini, Schwartz, Roy, Hauptmann, Van Durme, Denny y Bersin.

interesante ver en la Figura 26, cómo la mirada de Recursos Humanos es mucho más positiva en comparación con la mirada de quienes están fuera del área.

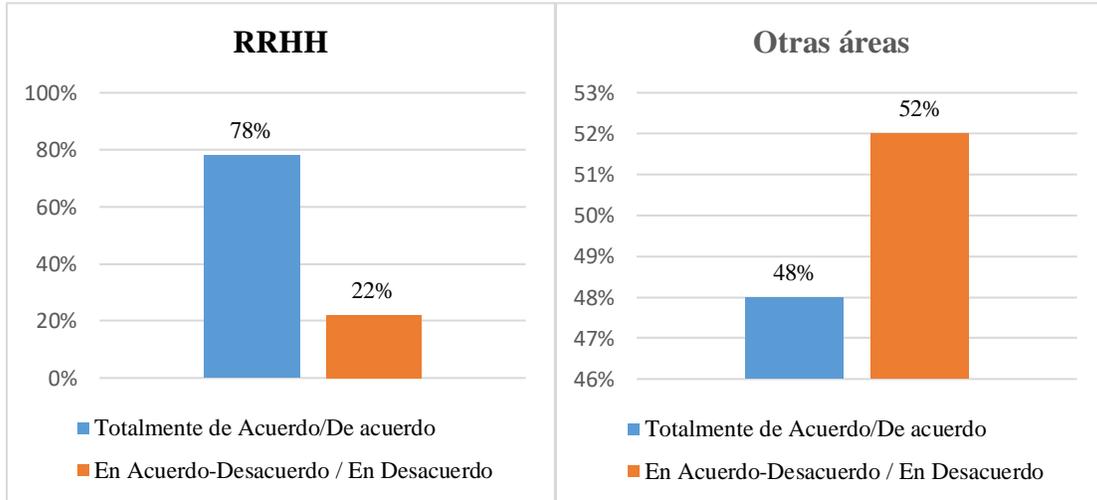


Figura 26: El área tiene KPIs (Key Performance Indicators) para compartir con el Liderazgo  
Fuente: propia en base a encuesta realizada en amba 2021

El 39% de los encuestados todavía no considera que el área puede mostrar sus resultados a través de la información que produce y comparte con la organización. Por otro lado, el 54% considera que el área no es proactiva ya que no posee información de sus indicadores estratégicos y predicciones.

Finalmente, en la figura 27, podemos observar que un 57% todavía detecta la falta de justificación de las decisiones con datos duros.

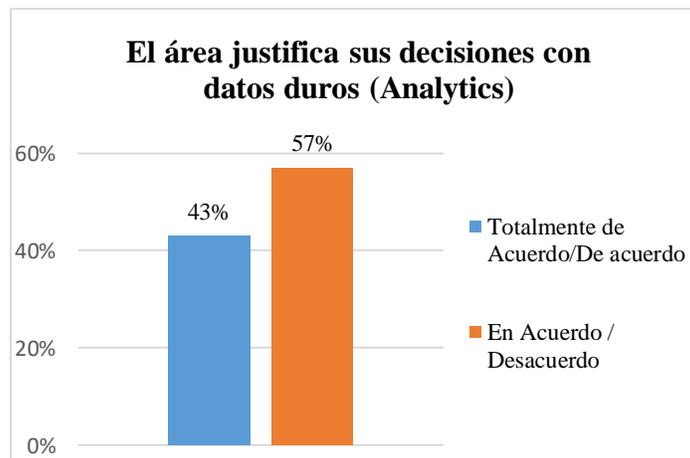


Figura 27: El área justifica sus decisiones con datos duros (Analytics)  
Fuente: propia en base a encuesta realizada en amba 2021

Estas respuestas sostienen lo planteado en cuanto al desafío que tiene Recursos Humanos actualmente para poder justificar con datos duros las decisiones de gestión de las personas a través del análisis de información.

De acuerdo a los resultados que se obtienen en este trabajo, podemos confirmar parte de lo que en el marco teórico se explicita acerca de las características que debe tener el área de RRHH para poder agregar valor, la madurez del área en la mayoría de las organizaciones y la distancia que existe en canto a la situación actual y la esperada para transformarse en una función ágil, y su capacidad de medir el valor que agrega a la organización.

#### **4.4 PRINCIPALES HALLAZGOS**

- Los resultados obtenidos en esta muestra, dejan en evidencia que, en la mayoría de las organizaciones, RRHH es considerada un área estratégica, pero no todas otorgan un lugar en su mesa de toma de decisiones. A pesar de los avances en materia del desarrollo de la mirada estratégica del área y la existencia de una propuesta de valor clara y explícita, todavía se percibe una falta, siendo los clientes directos del área los más críticos al respecto. Se confirma lo planteado en la parte teórica sobre la necesidad de foco en el desarrollo y socialización de la propuesta de valor.
- Se detectaron en la investigación, según la muestra realizada, diferencias en la visión de los profesionales internos y externos a Recursos Humanos. La visión de los profesionales del área sobre ellos mismos en cuanto al desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes que tienen que tener, así como también sobre sus capacidades y habilidades para actuar de manera proactiva, es mucho más positiva que la de sus clientes internos. Estos últimos, todavía no perciben que esto esté ocurriendo y aún hoy tampoco observan que las decisiones que se toman, se hacen en base a información de mercado o del entorno. Esto podría ser una de las causas principales por las que la función todavía no se haya convertido en un partner estratégico en la mayoría de las organizaciones. Se debe cambiar esta percepción para convertirse en un elemento esencial de apoyo y palanca de potencial estratégico para la organización y por ende, para sus clientes.
- Se desprende, según los datos analizados, que los procesos de Recursos Humanos siguen siendo poco claros e intuitivos para los usuarios, así como tampoco se percibe el dinamismo de los mismos ni que el usuario sea el centro de las decisiones. Esto lleva a la conclusión de que existe una brecha entre la gestión actual de los procesos con la gestión esperada de un área ágil. Esto

trae aparejado, consecuentemente, la necesidad de transformar los procesos burocráticos y romper las resistencias, para poner en el centro al cliente y desarrollar procesos en base a sus necesidades, para poder así evolucionar y aplicar una metodología de gestión ágil y que agregue valor.

- Respecto avance tecnológico, si bien hay una base establecida ya que la mayoría confirma que existe una plataforma tecnológica y que integra todos los procesos de Recursos Humanos, todavía queda un gran trabajo por realizar. El 47% todavía no percibe que existan herramientas digitales que permitan capturar las necesidades de la organización en tiempo real, y más de la mitad de los encuestados percibe que los procesos no son amigables ni generan una buena interfaz con el usuario. Estos datos se alinean con lo expresado anteriormente sobre la falta de dinamismo y adaptación de los procesos, aspectos que enlentecen la transformación del área hacia una función que agregue valor.
- Según los datos relevados, existe una falta de desarrollo sobre la pro actividad del área a través del uso de datos, ya que alrededor de la mitad de los encuestados no considera que mida el impacto de lo que hace ni que posea información de sus indicadores estratégicos y predicciones así como también el 57% todavía detecta la falta de justificación de las decisiones con datos duros. Por otro lado, hay una visión positiva sobre la existencia de KPIs, por lo que se puede concluir en que el uso de los mismos debería ser más claro o mejorar para convertirse en un área proactiva y se favorezca a construir el camino a la digitalización.

### **SECCION 3: CONCLUSIONES**

De acuerdo al objetivo de este trabajo, el cual es proveer información sobre cómo se puede mejorar el rol del área dentro de las organizaciones, identificar las características que debe tener un área de HR para agregar valor y cómo puede medirlo, y siguiendo el orden de interrogantes que dieron origen a este trabajo:

#### **1) ¿Qué es la dirección de RRHH?**

- Como se ve en la teoría, la dirección de RRHH tiene varias definiciones que se pueden resumir en ser la función que tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a cumplir con sus objetivos a través de un conjunto de procesos integrados que influyen en la estrategia y eficacia de las organizaciones y de los empleados. RRHH construye talentos y cuida al capital humano, dado que es el elemento fundamental del capital intelectual y base del éxito de las organizaciones.
- Tal como se puede ver en los resultados del trabajo de campo, en la mayoría de las organizaciones es considerada un área estratégica, a pesar de que no en todas se le otorga un lugar en su mesa de toma de decisiones. A pesar de los avances en materia del desarrollo de la mirada estratégica del área y la existencia de una propuesta de valor que sea clara y explícita, todavía se percibe una falta en este aspecto, sobre todo por parte de los clientes directos del área.

#### **2) ¿A qué se dedican?**

- Como se indica en la teoría, la función de RRHH se dedica a organizar y construir procesos que actúan como base para funcionar como socio estratégico de la organización.
- Dentro de las actividades se incluye: incluir nuevas personas a las empresas, diseñar actividades para orientar y acompañar el desempeño, diseñar y conducir procesos para incentivar y satisfacer las necesidades individuales, capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal de las personas, crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para retener a los empleados y dar seguimiento y controlar las actividades y verificar resultados.
- En el trabajo de campo se explora en profundidad sobre los procesos de recursos humanos, su conducción y desempeño de la función, datos de los que se puede concluir que siguen siendo poco claros e intuitivos para los usuarios y existe una brecha entre la gestión actual de los procesos con la gestión esperada de un área ágil. Esto trae aparejado, consecuentemente, la necesidad de transformar los procesos burocráticos y romper las resistencias, para poner en el

centro al cliente y desarrollar procesos en base a sus necesidades, para poder así evolucionar y aplicar una metodología de gestión ágil y que agregue valor.

### **3) ¿Qué rol tiene el área hoy en las organizaciones y cómo evolucionó en el tiempo?**

- Como se observa en la teoría, el rol actual es el de facilitar y contribuir al desarrollo del “capital humano”, para lograr no solo cumplir con las estrategias establecidas sino también aportar desarrollo y planeamiento en las distintas corporaciones.
- También se puede ver la gran evolución a través de los años, ya que inició como un área separada con el rol principal del pago de nómina, extraído de la contabilidad. Luego se volvió más compleja y se transformó en “administración de personal”, incluyendo secciones más sofisticadas como remuneraciones, capacitación, comunicaciones al personal, empleos, psicología industrial y relaciones laborales. Años posteriores aumentaron la actividad gremial y los frecuentes conflictos, sumados a las modificaciones en la legislación social, y posteriormente se adicionó la necesidad de mejorar las relaciones con la gente. Finalmente desemboca en el rol actual en donde debe impulsar la diversidad, la innovación y la orientación al cambio para cumplir los objetivos organizacionales desde distintas aristas pero con una mirada en común: pensar en la gente como parte central del proceso de negocios.

### **4) ¿Cuál es la situación actual y hacia dónde va?**

- Tal Como se describe en la teoría, la situación actual del área se encuadra en su rol de transformarse un HR ágil. El foco está principalmente en el desafío de transformar la cultura y lograr generar las condiciones necesarias para un ambiente de innovación, desarrollo y colaboración, así como también la inclusión de la tecnología en los procesos y el desarrollo de los profesionales para poder llevar adelante estos objetivos.
- Se busca dejar las tareas tradicionales de administración y control para pasar a crear un ambiente productivo y creativo, convirtiéndose en un HR ágil que ayude a las personas a encontrar su propósito y a dar lo mejor de sí mismas. Se dirige hacia alejarse de lo conocido y experimentar nuevas formas, investigar, aprender metodologías innovadoras y sobre todo a equivocarse. Así como también modificar sus procesos, saliendo de su zona de confort.
- En el trabajo de campo, se detectan diferencias entre la visión que tienen los profesionales internos y externos a Recursos Humanos en cuanto al desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes que tienen que tener, así como también sobre sus capacidades y habilidades para actuar de manera proactiva. La mirada de los profesionales de la propia área es mucho más positiva que

la de sus clientes internos. Estos últimos, todavía no perciben que esto esté ocurriendo y aún hoy tampoco observan que las decisiones que se toman, se hacen en base a información de mercado o del entorno. Esto podría ser una de las causas principales por las que la función todavía no se haya convertido en un partner estratégico en la mayoría de las organizaciones y no esté en el estadio de HR Ágil.

- Respecto avance tecnológico, si bien hay una base establecida ya que la mayoría confirma que existe una plataforma tecnológica y que integra todos los procesos de Recursos Humanos, todavía queda un gran trabajo por realizar. El 47% todavía no percibe que existan herramientas digitales que permitan capturar las necesidades de la organización en tiempo real, y más de la mitad de los encuestados percibe que los procesos no son amigables ni generan una buena interfaz con el usuario. Estos datos se alinean con la necesidad de dinamismo y adaptación de los procesos, aspectos que enlentecen la transformación del área hacia una función que agregue valor.

##### **5) ¿Cómo enfrentan el desafío de acercar el área al negocio?**

- El área de RRHH está enfrentando un período de transformación para poder convertirse finalmente en un socio estratégico del negocio. Para esto, como hemos visto, una de las principales estrategias es la tercerización de las tareas más operativas y que no agregan valor y mantener los roles estratégicos que sirvan para apoyar y desarrollar a los individuos que trabajan en las distintas áreas así como también trabajar en el alineamiento de la cultura de trabajo de RRHH con lo que la organización necesita para alcanzar los objetivos propuestos. Esto último sin embargo, no se verifica en el trabajo de campo ya que el 47% de las respuestas obtenidas dice que en sus empresas todavía no existe tal alineación, mientras que el 53% afirma lo contrario.

##### **6) ¿Qué características deber tener un área de HR para agregar valor y como puede medirlo?**

- Como se observa en la teoría, la prioridad del área para crear valor debe centrarse en el desarrollo de su mirada en el negocio y en el desarrollo de las personas y sus competencias para poder alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. El área también deber crear un sistema de trabajo de alto rendimiento y generador de un valor económico y desarrollar las competencias estratégicas necesarias para poder comprender las prioridades clave de la organización y brindar soluciones a los problemas del capital humano que puedan afectar el rendimiento operativo.
- La composición del Valor no se limita solamente a la percepción de los stakeholders de la organización, aunque es algo importante y se puede observar en el trabajo de campo que el 41% todavía no ve que el área trabaja atendiendo a todos los stakeholders.

- Igualmente el área está sujeta a múltiples variables y la medición puede abordarse desde tres niveles: indicadores de función, operativos y estratégicos, y deberán abordarse todos ellos para poder medir la contribución del área a la organización. En línea con este punto, se puede ver que el 54% de los encuestados considera que el área no es proactiva ya que no posee información de sus indicadores estratégicos y predicciones, debiendo reforzar el trabajo en este punto.

Finalmente, se podría considerar que la transformación del área de RRHH está sucediendo, ya que se puede ver a través de los datos colectados, que muchos de los conceptos presentados en el marco teórico son necesarios para llevar a cabo esta transformación y se están poniendo en práctica. Sin embargo, el ritmo es más lento de lo que las organizaciones necesitan para poder, no sólo adaptarse a los cambios, sino también anticiparse a los mismos. Es largo el recorrido que aún queda por hacer para lograr llegar a la agilidad necesaria para poder entregar valor y transformarse genuinamente en un socio del negocio.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Accenture (2014). Próximo destino: digitalización de Recursos Humanos. HR Executive Network: Del Brio y Lopez de Echezarreta.
- Beck y otros (2011) Manifiesto ágil. Estados Unidos
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. 3ra edición. México, D.F.: McGraw-Hill. Parte I, Capítulo 1
- Dave Ulrich (adaptado del libro The HR Value Proposition, por Dave Ulrich y Wayne Brockbank. Harvard Business School Press, Boston 2005) -Conferencia: “La Proposición de Valor de Recursos Humanos: La Próxima Agenda de RRHH”.
- Dave Ulrich, Losely, Lake (2001). El futuro de la dirección de recursos humanos. Capítulo 24: Los Recursos Humanos como Fuente de Valor para los accionistas. Brian Becker, Huselid, Pickus, Spratt (2001) - Ed. Gestión 2000
- De Cenzo, D.A. y Robbins, S.P. (1996). Human Resource Management. P. 8. John Wiley & Sons: Estados Unidos, Nueva York.
- Deloitte Consulting (2019). Liderando la empresa social: reinención con un enfoque humano. Human Capital Trends 2019 Executive Research. Volini, Schwartz, Roy, Hauptmann, Van Durme, Denny y Bersin.
- Deloitte Consulting (2020). La empresa social en acción: la paradoja como camino hacia adelante. Tendencias de Capital Humano 2020. Volini, Schwartz, Mallon, Hauptmann, Van Durme, Denny, Yan y Poynton.
- Dessler, G. (1997) Human Resource Management. p. 2. Prentice Hall, Upper Saddle River: Estados Unidos, New Jersey.
- Dessler, G. (1998) Management, Leading People and Organizations in the 21st Century. P. 282. Prentice Hall, Upper Saddle River: Estados Unidos, New Jersey.
- Milkovich, G.T y Boudreau, J. W. (1994) Human Resource Management. p. 3. Irwin, Burr Ridge: Estados Unidos, Illinois.
- Morden, L. (2012). Midiendo la Eficacia de RH. Ed Gestión 2000
- Moya, L. (2020). Dirección estratégica de recursos humanos - Desafíos de Recursos Humanos. Argentina: Capabilia.
- Thoren, P.M. (2017) Agile People: A Radical Approach for HR & Managers (That Leads to Motivated Employees). Lioncrest Publishing. Estados Unidos.
- Toledo Inclan, E. Agile HR: Los 10 cambios más importantes para RRHH. Extraído el 28 de Noviembre de 2020 de [9brains.es/agile-hr/](https://9brains.es/agile-hr/)
- Ulrich, D. (2010) Transforming HR to Create Value. University of Michigan.

## ANEXO

### **Título de la encuesta: Percepción de la propuesta de valor del área de RRHH**

#### **Audiencia:**

- Miembros del área de RRHH (tanto roles de contribuyente individual como de liderazgo)
- Miembros de otras áreas de las organizaciones para quienes RRHH trabaje (tanto roles individuales como de liderazgo)

#### **Preguntas generales:**

- Trabaja en RRHH? Si - No
- Nivel: Contribuyente individual – Liderazgo
- Generación – Indique la década en la que nació: 60, 70, 80, 90, 2000
- Género: Femenino - Masculino
- Antigüedad en la empresa: Menos de 1 año / entre 1 y 3 / entre 3 y 5 / entre 5 y 10/+10
- Rubro: Retail, Tecnología, Industria Bancaria, Energía, Petróleo, Centro de Servicios.

#### **Escala de las preguntas:**

- 5 – Totalmente de acuerdo
- 4 – De acuerdo
- 3 – En acuerdo/desacuerdo
- 2 – En desacuerdo
- 1 – Totalmente en desacuerdo

#### **Percepción del área**

1. Percibo que el área de RRHH es percibida como estratégica para la compañía
2. Considero que el área de RRHH ha desarrollado una mirada del negocio estratégica como para poder aportar valor
3. Considero que la propuesta de valor de RRHH es clara y explícita
4. La cultura de trabajo de RRHH está alineada con lo que necesita la organización
5. La estructura de RRHH está preparada para aportar valor al negocio
6. El área es parte de la mesa de dirección para la toma de decisiones estratégicas
7. El área trabaja de manera continua y estrecha con el equipo de liderazgo de la organización

### **Capacidades y habilidades**

1. Considero que los profesionales del área de RRHH cuentan con las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para poder llevar su tarea adelante
2. RRHH genera iniciativas para poder adelantarse a las necesidades que se le plantean
3. Las decisiones son tomadas en base a un análisis profundo de lo que ocurre en el entorno y el mercado

### **Procesos de RRHH**

1. Los procesos son claros e intuitivos para que el usuario pueda adquirirlos fácilmente
2. Los procesos son conocidos por toda la organización
3. El área se nutre y genera información de valor para la toma de decisiones sobre la gestión de los procesos
4. Tiene una gestión dinámica que permite una constante actualización y flexibilidad ante los cambios del entorno y por ende de la organización
5. Los procesos de RRHH colocan al usuario como centro de los mismos constantemente y es el driver principal de los cambios o actualizaciones

### **Madurez Tecnológica**

1. El área de recursos humanos cuenta con una base tecnológica para operar sus procesos
2. Existe una plataforma tecnológica y de gestión que integra todos los procesos de RRHH: gestión del talento, gestión de desempeño, capacitación, etc.
3. La plataforma de gestión de RRHH me resulta amigable en su uso, genera una buena interface con el usuario
4. El área cuenta con herramientas digitales que le permiten capturar las necesidades de la organización en tiempo real (e.g. BOT, Pulso, Quiz, Surveys, etc.)

### **Data**

1. El área mide el impacto de lo que hace
  2. El área trabaja atendiendo a todos sus stakeholders: empleados, accionistas, sindicatos, etc.
  3. El área tiene KPIs (Key Performance indicators) para compartir con el Liderazgo
  4. El área puede mostrar sus resultados a través de la información que produce y comparte con la organización
  5. El área es proactiva porque posee información de sus indicadores estratégicos y predicciones
- El área justifica sus decisiones con datos duros (Analytics)