



**UNIVERSIDAD  
TORCUATO DI TELLA**

**MAESTRIA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**2020**

**LA NECESARIA TRANSFORMACIÓN DE LA  
FUNCION DE RECURSOS HUMANOS  
DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES**

Autor: Aleman, Ramiro Hernan

Tutor: Moya, Liliana

Abril 2022

Ciudad Autónoma de Buenos Aires

---

## AGRADECIMIENTOS

*A Yanet, mi compañera de vida, por motivarme siempre y apoyarme incondicionalmente en cada paso de mi vida. Sin vos, difícilmente habría logrado todas mis metas. Simplemente, gracias.*

## Resumen Ejecutivo

En un contexto donde las organizaciones se ven atravesadas por las fuerzas de la volatilidad, la complejidad, la incertidumbre y la ambigüedad; el factor humano asume un papel determinante en términos de competitividad y supervivencia organizacional. A su vez, esta realidad impone un punto de inflexión a la función de recursos humanos ya que la enfrenta ante la imperiosa necesidad de emprender un proceso de transformación que le permita reposicionarse de forma tal que logre contribuir efectivamente a la estrategia y sentido de propósito de las organizaciones. De esta forma, se vuelve relevante preguntarnos ¿Qué actitud y características claves debe adoptar la función de recursos humanos para reconfigurarse de manera tal que logre contribuir genuinamente al desarrollo de las organizaciones?.

Este trabajo busca responder dicha pregunta a través de una metodología, exploratoria y descriptiva que complementa el estudio de literatura especializada con una investigación de campo basada en una encuesta selectiva dirigida a profesionales de recursos humanos.

Como conclusión general, se observa el surgimiento de una nueva concepción y modelo organizacional, donde cobra especial relevancia los conceptos de propósito, autogestión y plenitud. Y a su vez, este escenario conlleva a que la función de recursos humanos inicie la misión de evolucionar hacia un nuevo mindset de gestión, que busca potenciar la colaboración y la agilidad; para de esa manera lograr actuar como habilitadores del desarrollo organizacional, facilitadores del propósito organizacional y desarrolladores de la excelencia.

## Palabras clave

Organizaciones, Recursos Humanos, Transformación, Agilidad

# Índice - Tabla de Contenido

## Contenido

<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	2
<i>A Yanet, mi compañera de vida, por motivarme siempre y apoyarme incondicionalmente en cada paso de mi vida. Sin vos, difícilmente habría logrado todas mis metas. Simplemente, gracias.</i> .....	2
<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	3
Palabras clave.....	3
<b>Índice/Tabla de Contenido</b> .....	4
<b>Lista de Ilustraciones</b> .....	6
<b>Introducción</b> .....	7
<b>PARTE 1 – Capítulo 1: La evolución de las organizaciones. Nuevos protagonistas en el centro de la escena.</b> .....	9
Subsección 1.1: ¿Qué son las organizaciones? .....	9
Subsección 1.2: El ideal conceptual no siempre se refleja en la realidad .....	12
Subsección 1.3: ¿Una nueva era se aproxima? Las organizaciones Teal.....	14
Subsección 1.4: Teorías de la organización. Mas allá de los límites de la Teoría X. ....	22
<b>PARTE 1 – Capítulo 2: Pasado y presente del rol de Recursos Humanos en las organizaciones</b> ....	25
Subsección 2.1: Evolución del rol de Recursos Humanos .....	25
Subsección 2.2: Los nuevos desafíos de la función de recursos humanos. ¿Un llamado hacia la transformación?.....	31
<b>PARTE 1 – Capítulo 3: Tiempos de transformación para la función de Recursos Humanos.</b> .....	36
Subsección 3.1: La necesidad de adoptar una nueva visión dentro de las organizaciones .....	36
Subsección 3.2: El nacimiento de un nuevo mindset para la función de recursos humanos. ....	37
Subsección 3.3: Los focos de atención del profesional de recursos humanos.....	40
Subsección 3.4: Desarrollar competencias para seguir siendo competentes. ¿Qué necesita desarrollar el profesional de Recursos Humanos para su nuevo rol en las organizaciones?.....	47
<b>PARTE 2 - Trabajo de Campo</b> .....	52
Subsección 4.1: Método elegido para abordar el trabajo de campo .....	52
Subsección 4.2: Principales características y objetivos de la investigación .....	52
Subsección 4.3: Principales hallazgos para cada punto de interés.....	57
<b>PARTE 3 – Conclusiones</b> .....	69
<b>LISTA DE REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b> .....	73
<b>APENDICES</b> .....	76

Apéndice 1: Encuesta – Cuestionario.....	76
Apéndice 2: Encuesta – Dashboard .....	83

## Lista de Ilustraciones

Ilustración 1: Estudio Towers Watson .....	13
Ilustración 2: Evolución de las organizaciones .....	15
Ilustración 3: Evolución de las ideas de autogestión, plenitud y propósito.....	21
Ilustración 4: Evolución del rol de la función de recursos humanos. Etapa Pre – Estratégica ...	27
Ilustración 5: Evolución del rol de la función de recursos humanos. Etapa Estratégica.....	29
Ilustración 6: Actitudes y modelos de organización .....	30
Ilustración 7: Evolución de la Empresa Social.....	33
Ilustración 8: Manifiesto Agile de Recursos Humanos .....	41
Ilustración 9: Desafío para la función de Recursos Humanos .....	49
Ilustración 10: Distribución de respuestas según país de residencia del encuestado .....	57
Ilustración 11: Distribución de respuestas según posición/ocupación laboral actual .....	57
Ilustración 12: Distribución de respuestas según rango de experiencia laboral .....	58
Ilustración 13: Distribución de respuestas según rango etario.....	58
Ilustración 14: Distribución de respuestas según tamaño de la organización .....	59
Ilustración 15: Principales características de las organizaciones del futuro .....	60
Ilustración 16: Nivel de implementación de metodologías ágiles en el área de RRHH .....	61
Ilustración 17: RRHH como función estratégica dentro de las organizaciones .....	62
Ilustración 18: Carga de tareas de valor administrativo dentro del área de RRHH .....	63
Ilustración 19: Distribución de tiempos y agenda dentro del área de RRHH.....	64
Ilustración 20: Posicionamiento actual de la función de RRHH en las organizaciones .....	65
Ilustración 21: Posicionamiento ideal de la función de RRHH en las organizaciones .....	66
Ilustración 22: Relevancia del conocimiento de negocio para el profesional de RRHH .....	67
Ilustración 23: Orientación hacia el negocio dentro de la comunidad de RRHH .....	67
Ilustración 24: Percepción sobre la velocidad de adaptación de la función de RRHH .....	68

## Introducción

Actualmente, las organizaciones se encuentran sumergidas en un contexto volátil, incierto, complejo y ambiguo, donde el factor humano desempeña un rol determinante en términos de desarrollo de ventajas competitivas y supervivencia organizacional. Sin embargo, en muchas organizaciones, es común observar que sus integrantes padecen de bajos niveles de compromiso, carecen de un sentido de propósito y vivencian la ausencia de un sentimiento de pertenencia respecto a las organizaciones donde trabajan. En contraposición, el vacío generado por dichas carencias suele llenarse con abundantes proporciones de tedio, energía desperdiciada y talento frustrado.

Esta realidad impone un punto de inflexión para la función de recursos humanos ya que la enfrenta ante la imperiosa necesidad de comprender la importancia de emprender un proceso de autotransformación que le permita reposicionarse dentro de las organizaciones de forma tal que logre contribuir efectivamente al aseguramiento del sentido de propósito de las organizaciones a lo largo del tiempo.

Por lo tanto, este trabajo busca alcanzar los siguientes objetivos:

**Objetivo General:** Identificar aquellas características claves que deben ser adoptadas o potenciadas, por los departamentos de recursos humanos, para reconfigurarse de manera tal que se logre contribuir genuinamente al desarrollo de la estrategia de las organizaciones.

### **Objetivos Primarios:**

- Identificar las características de las organizaciones del futuro
- Entender la evolución del rol de recursos humanos dentro de las organizaciones
- Identificar los desafíos para la función de recursos humanos en las organizaciones del futuro
- Comprender las competencias que deben desarrollar los profesionales de recursos

Asimismo, dichos objetivos se exploran a través de un proceso de indagación, análisis y construcción que nos permite recorrer y responder las siguientes preguntas:

**Pregunta Principal:** ¿Qué actitud y características debe adoptar la función de recursos humanos en las organizaciones del futuro para agregar valor genuino?

**Preguntas Específicas:**

- ¿Qué características tienen las organizaciones del futuro?
- ¿Cómo evoluciona el rol de recursos humanos dentro de las organizaciones?
- ¿Cuáles son los desafíos para la función de recursos humanos en las organizaciones actuales y del futuro?
- ¿Qué competencias debe aprender y desarrollar los profesionales de recursos humanos para agregar valor en las organizaciones del futuro?

En lo que se refiere al abordaje de dichos objetivos, y sus consecuentes preguntas, la tarea se emprende a través de un trabajo exploratorio y descriptivo basado en el estudio de literatura especializada en las temáticas de interés. Dicho esfuerzo es complementado por una encuesta selectiva dirigida a profesionales de recursos humanos.

Por último, no por eso menos importante, con este trabajo también se pretende aportar una visión crítica a la comunidad de recursos humanos sobre la necesidad de transformar nuestra área de expertise de manera tal que logremos responder a los desafíos que nos imponen las organizaciones en el futuro. En otras palabras, la supervivencia de la función de recursos humanos depende de nuestra capacidad de vislumbrar las necesidades del futuro y transformarnos a tiempo.



# MARCO TEORICO

## PARTE 1 – Capitulo 1: La evolución de las organizaciones. Nuevos protagonistas en el centro de la escena.

### Subsección 1.1: ¿Qué son las organizaciones?

Si nos detenemos unos minutos a observar e interpretar nuestro entorno, fácilmente podemos ver que nuestra vida cotidiana está atravesada por las organizaciones ya que todos los bienes y servicios que consumimos derivan de ellas. Si a modo de ejemplo, nos tomamos como caso de estudio y revisamos nuestra rutina un día cualquiera, dicha premisa se puede corroborar fácilmente. Rápidamente podríamos ver el punto en común entre el agua que usamos para lavarnos la cara a la mañana, la pasta y cepillo de dientes que usamos luego, los alimentos que consumimos en el desayuno, el gimnasio al que concurrimos antes o después de trabajar, el combustible que utilizamos para trasladarnos hasta el lugar de trabajo, el almuerzo que consumimos horas más tarde, las dos tazas de café o té que tomamos durante la jornada laboral y la serie en Netflix que miramos al volver a nuestros hogares. El punto común a todas esas actividades es que están complementadas por un bien o servicio que es creado y proporcionado por una organización.

En otras palabras, las organizaciones se establecen como uno de los rasgos más distintivos de la historia contemporánea de la humanidad. Pero, al mismo tiempo, también son uno de los elementos más relevantes en términos de evolución y supervivencia de la humanidad. Sin embargo, ¿Qué es realmente una organización? Si bien existen tantas definiciones de organización como autores que se abocan a su estudio, a continuación, se identifican algunas de dichas definiciones con la intención de converger en una única definición que sintetice sus principales atributos.

Desde un enfoque antropológico, Malinowki posiciona a la organización como una institución social donde es posible observar *“un grupo de gente unida en una labor o labores comunes, ligados a determinada porción de cuanto los rodea, manejando juntos algún aparato técnico y obedeciendo a un cuerpo de reglas”* (Malinowki, 1934, p.33). Siguiendo

esta línea de pensamiento, el antropólogo Chapple reafirma el componente social e interaccional de las organizaciones al postular a las organizaciones como *“un sistema de relaciones entre personas, dotado de cierta cultura que determina el patrón de comportamiento individual dentro de la organización”* (Chapple, 1954, p.21).

Por otro lado, si exploramos la postura de autores de la teoría de la administración, puedo encontrar el aporte de Chester Bernard, destacado economista y autor de obras pioneras en teoría de la administración y en el estudio de las organizaciones, quien define a las organizaciones *“como un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas”* (Bernard, 1959, p. 26). Sobre la base de lo anterior, el autor agrega que *“en una situación concreta en la que se de cooperación serán sus componentes varios sistemas diferentes. Algunos serán físicos, otros biológicos, otros psicológicos, etc., pero el elemento común a todo, lo que une a todos esos sistemas dentro de la concreta y total situación de cooperación, es el de organización”* (Bernard, 1959, p. 22).

Continuando con la construcción de un concepto de organización, Louis Allen nos permite avanzar un paso más al considerar que *“organización es una estructura o mecanismo que permite a seres vivientes trabajar juntos con efectividad”* (Allen, 1958, p.43) para el logro de fines específicos.

Esta variedad de definiciones de organización resulta suficiente para identificar ciertos conceptos que dan lugar a una serie de atributos distintivos. Por ejemplo, es posible observar que se vincula a las organizaciones con las ideas de entidad social, sistema de actividades, coordinación consciente, racionalidad, efectividad, y finalidad.

Profundizando en dicho sentido, desde el punto de vista del autor Richard Daft, podemos resumir estos rasgos en cuatro atributos principales que hacen a la definición de una organización:

1. Son una entidad social. El ser humano es el componente esencial que da lugar al nacimiento a las organizaciones; y a su vez le proporciona vida a través de la

interacción y coordinación de cada una de las individualidades que representa cada una de las personas que componen la organización a partir de la amalgama de los conocimiento, habilidades, actitudes, historia y expectativas personales de cada una de ellas.

2. Poseen una orientación a metas. Las organizaciones existen en función de un propósito que define su razón de ser. Ese propósito define el “para que” de su existencia en la sociedad. Es decir, dicha finalidad otorga sentido a la existencia de las organizaciones y orienta el esfuerzo individual y colectivo de las personas que la componen.
3. Implica un sistema de actividad deliberadamente estructurado. Las labores organizacionales están subdivididas en departamentos y actividades independientes y complementarias al mismo tiempo. Una organización combina personas con tecnología para transformar insumos en resultados que son los productos que honraran (o no) el propósito que da lugar a la existencia de la organización en cuestión.
4. Existen fronteras o límites identificables. Una organización, desde un enfoque sistémico, opera como un sistema con límites permeables que actúan como una frontera respecto al suprasistema ambiental, de carácter socioeconómico, con el cual interactúa constantemente dando lugar a un proceso de retroalimentación constante.

Entonces, con la intención de lograr una mayor síntesis conceptual, podemos concluir que una organización puede ser definida como un sistema inserto en un medio (contexto), el cual se compone esencialmente de una dimensión psicosocial y una dimensión tecnológica. La dimensión psicosocial hace referencia a las personas que desarrollan diferentes roles desde la individualidad de sus competencias, comportamientos, estilos de liderazgo, valores, historias, expectativas y ambiciones. Mientras que la dimensión tecnológica abarca equipos, materiales, máquinas, softwares, procesos, y metodologías. De la interacción de ambas dimensiones se obtiene una serie de

resultados que definen el grado de satisfacción del propósito que da lugar a la razón de ser que justifica la existencia de la organización.

Sobre la base de lo mencionado en el párrafo anterior, resulta interesante para el objetivo de este trabajo exploratorio, preguntarnos ¿Cuál de las dimensiones de una organización resulta determinante para su supervivencia?, ¿Será la dimensión psicosocial o la dimensión tecnológica? Si bien ambas dimensiones son fundamentales, complementarias y necesarias para una organización, podemos destacar a la dimensión psicosocial por encima de la dimensión tecnológica. En un contexto volátil, incierto, complejo y ambiguo, la dimensión psicosocial pasa a ocupar un rol determinante ya que engloba al factor humano de la organización, el cual desempeña un rol concluyente en términos de desarrollo de ventajas competitivas y supervivencia organizacional. Esta realidad responde al hecho de que la dimensión tecnología es relativamente simple de adquirir, y construir con cierta rapidez, cuando se cuenta con suficiente capital de inversión. Sin embargo, el factor humano de una organización, y su derivado cultural, es sumamente complejo de desarrollar y prácticamente imposible de replicar o copiar por otra organización. Por lo tanto, dicha realidad, termina convirtiendo al factor humano de una organización en su activo más relevante para la construcción de ventajas competitivas que aseguren su razón de ser.

Sin embargo, ¿Cómo se sienten las personas dentro de las organizaciones?, ¿Las personas realmente se sienten valoradas en sus organizaciones?, ¿Las personas se encuentran comprometidas con sus roles y el propósito de sus organizaciones? En la próxima subsección abordaremos estos interrogantes.

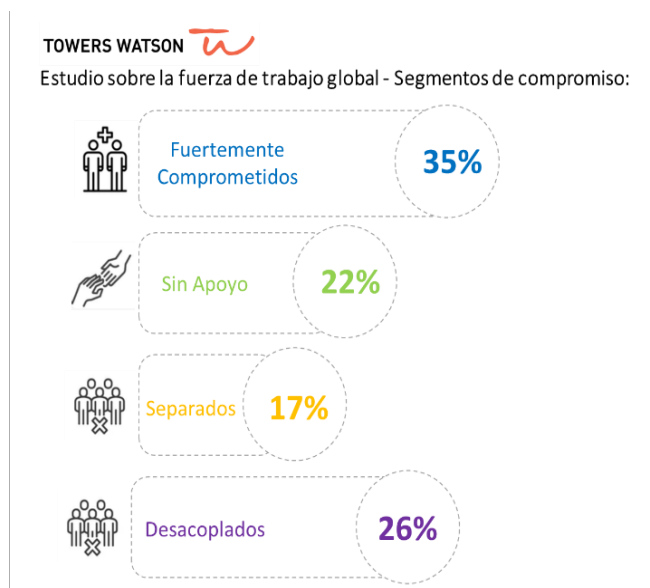
#### Subsección 1.2: El ideal conceptual no siempre se refleja en la realidad

En 2012 la consultora de recursos humanos Towers Watson decidió realizar un estudio global sobre el nivel de compromiso de los empleados, tomando en cuenta diversos factores que impactan directamente sobre aquella variable tales como la confianza en la dirección y el interés que se percibe en la dirección sobre el bienestar de los empleados. Para lograr dicho cometido, Towers Watson sondeo a 32.000 empleados del ámbito

empresarial en 29 países. Como indica la ilustración 1, el estudio arroja un resultado poco alentador y sumamente preocupante. Concretamente, se observa que solo un 35% de los trabajadores consultados se encuentra realmente comprometidos con su trabajo; mientras que un 43% declara sentirse “indiferentes” a los objetivos y misión de sus organizaciones. Por último, el 22% restante simplemente declara encontrarse “sin apoyo”.

Cabe destacar que, si bien existen otros estudios sobre la misma temática, los resultados no demuestran una variación sensiblemente positiva y alentadora. Por ejemplo, en 2013 la encuestadora Gallup realizó un estudio similar en 142 países. En dicho estudio, se observa que solo un 13% de los empleados consultados dicen estar comprometidos con su trabajo, mientras que un 63% manifiesta “no estar comprometidos” y un 24% se encuentra “activamente no comprometidos”, lo cual refleja un descontento generalizado que expresa una insatisfacción profunda y existencial con sus respectivos trabajos.

**Ilustración 1: Estudio Towers Watson. (Fuente: Towers Watson, 2012)**



De esta manera, si bien las personas son el componente esencial y más valioso de las organizaciones, actualmente es común observar que la mayoría de sus integrantes padecen de bajos niveles de compromiso y escasa identificación con el propósito y objetivos de las organizaciones donde se desempeñan diariamente. En contraposición, parece que el

vacío generado por dichas carencias se encuentra ocupado por abundantes proporciones de tedio, energía desperdiciada y talento frustrado.

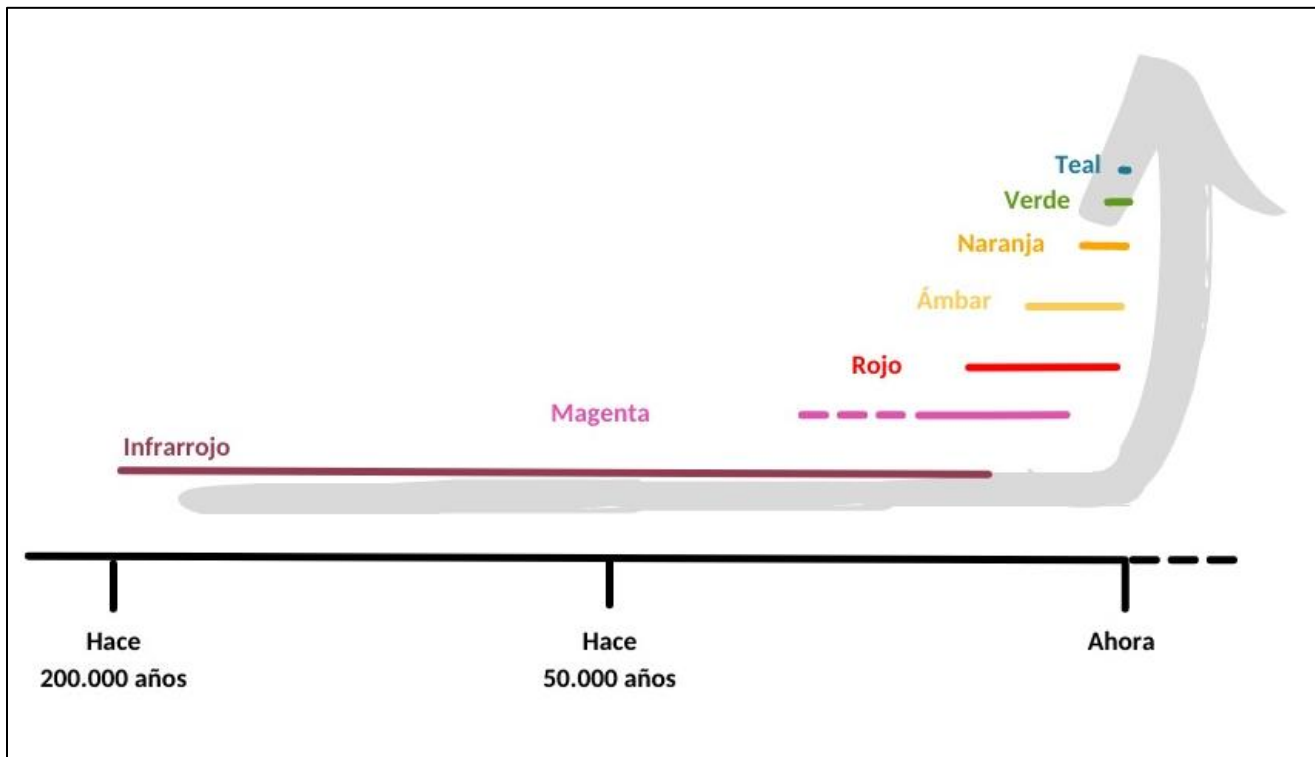
En resumen, el ideal conceptual identificado no siempre se observa en la realidad organizacional.

### Subsección 1.3: ¿Una nueva era se aproxima? Las organizaciones Teal

Las organizaciones, y sus formas de gestionar las personas, no se mantienen estáticas a lo largo del tiempo sino todo lo contrario. Las organizaciones, al tratarse de entidades sociales, se transforman al ritmo de la evolución que protagoniza la humanidad. Respecto a este punto, Frederic Laloux plantea, en su libro *Reinventar las organizaciones*, que cada transición de conciencia que atraviesa la humanidad da espacio a una nueva era en la historia. Es decir, cada etapa de transición implica cambios en la sociedad, la economía, la estructura de poder, la religión e incluso en nuestra habilidad para colaborar. Este proceso de mutación y evolución da lugar a la configuración de diversos y nuevos modelos de organización, los cuales se basan en una impronta específica en materia de gestión y desarrollo de las personas.

Entonces, continuando con la línea de pensamiento de Frederic Laloux, es posible identificar y caracterizar diversos modelos organizacionales a lo largo de la historia como también en la actualidad. Concretamente, como se identifica en la ilustración 2, el autor propone un sistema de clasificación basada en una tipología sumamente interesante y clara a partir de la cual logra identificar una serie de paradigmas. Desde su perspectiva, cada uno de estos paradigmas dan espacio a la configuración de cinco modelos de organización coexistentes, basados en estilos de gestión sumamente diferentes.

**Ilustración 2: Evolución de las organizaciones. (Fuente: Laloux, F. 2021)**



En este apartado se resume cada uno de los modelos de organización con excepción de aquellos comprendidos en las etapas iniciales de la historia de la humanidad (paradigma infrarrojo y paradigma magenta) ya que durante los mismos no se observa la existencia de organizaciones tal como se las concibe en el presente. Tampoco, se hace referencia al paradigma rojo – impulsivo debido a que actualmente se encuentra exclusivamente limitado al mundo de las organizaciones ilegales como la mafia y las pandillas, lo cual no hace sentido con el objetivo de este trabajo.

### **Paradigma Ámbar – Conformista: Organizaciones Ámbar**

Desde un punto de vista meramente histórico, las organizaciones ámbar encuentran sus orígenes en las primeras grandes corporaciones de la revolución industrial, como también en lo que actualmente se entiende como organizaciones tradicionales. Es

decir, las organizaciones ámbar conformistas se reflejan en los organismos gubernamentales, las fuerzas armadas y las instituciones religiosas.

Este tipo de organización se caracterizará principalmente por:

- Poseer capacidad de planificación en el mediano y largo plazo. Las organizaciones ámbar pueden poner en marcha proyectos más allá del corto plazo a través de la creación de procesos que aseguran replicar en el futuro la experiencia pasada. De esta forma, también, se aseguran de que el conocimiento crítico no dependa de una persona y puede ser transmitido de una generación a otra.
- Basarse en estructuras organizativas estables que buscan constantemente el orden y la predictibilidad, volviéndolas apropiada en contextos invariables en los que se puede planificar el futuro a partir de la experiencia pasada. Cuando el contexto muta, y la manera estandarizada de hacer las cosas deja de ser efectiva, las organizaciones ámbar le resulta difícil aceptar la necesidad de cambio.
- Estabilizar el poder mediante títulos formales, jerarquías fijas y organigramas. Su estructura característica es una pirámide rígida basada en una estratificación jerárquica y social.
- La identidad social de cada individuo está identificada con su rango y posicionamiento en la pirámide organizacional.
- Defender la separación de la planificación respecto a la ejecución. En otras palabras, se piensa en la cima y se actúa en la base. Las decisiones que se toman en la cúspide de la pirámide organizacional llegan al núcleo operativo por medio de sucesivas capas de dirección, manuales de reglas y sistemas disciplinarios.
- La gestión efectiva y los resultados depende del orden, el control y el castigo disciplinario.
- Poseer una visión del mundo donde los trabajadores son por lo general débiles, deshonestos y faltos de orden. Por lo tanto, estos deben ser supervisados y la información cuidadosamente dosificada a través de los canales formales de información que desciende verticalmente desde la cúspide estrategia al núcleo más operativo de la organización.



## **Paradigma Naranja – Logro | Organizaciones Naranja**

Dentro de esta categoría es posible encontrar a la gran mayoría de las corporaciones globales modernas. Muchas de las marcas emblemáticas de nuestros tiempos, muy probablemente, forman parte de organizaciones cuyas estructuras, prácticas y cultura están basadas en la visión naranja – logro. Es decir, hoy el paradigma naranja se posiciona como el esquema predominante en el mundo de los negocios.

Este tipo de organización se caracterizará principalmente por:

- Cuestionar el statu quo y buscar la mejora continua. Las organizaciones naranjas visualizan la innovación y el cambio como una oportunidad y no como una amenaza.
- Funcionar bajo el impulso de los procesos y los proyectos. Si bien estas organizaciones mantienen una estructura básica de tipo piramidal, crean nuevos departamentos (R&D, Marketing, gestión de productos, etc) y rompen la rigidez funcional y jerarquías, implementando equipos de trabajo multidisciplinarios que permitan acelerar la innovación.
- Poseer un estilo de liderazgo y management basado en la predicción y el control. Para innovar se apalanca en la inteligencia colectiva disponible en la organización, apareciendo la necesidad de otorgar espacio, poder y confianza a los diversos sectores para pensar y ejecutar.
- Gestionar por objetivos, otorgando a los empleados la posibilidad de ejercitar su talento y creatividad. Esto redundará en la construcción del trabajo como un espacio mucho más interesante y gratificante. Sin embargo, aún se observa que el miedo a ceder el control por parte de la dirección es mayor que la capacidad de confiar. Esto provoca que muchas decisiones sigan siendo tomadas en la parte alta de la pirámide organizacional.
- Crear e implementar el principio de la meritocracia según el cual cualquier persona puede desarrollarse y crecer en la organización sin quedar predestinado a permanecer en un puesto. El pensamiento generalizado es que todos pueden

desarrollar su talento y ocupar el rol del organigrama en el que pueda concretar su mejor aporte a la organización.

- Creer que la primera obligación del management es maximizar las ganancias desde la perspectiva del accionista.
- Pensar a la organización como una máquina que debe funcionar con efectividad y eficiencia constante. El management se diseña desde una perspectiva ingenieril donde lo prioritario es la meta, la resolución de problemas tangibles y la priorización de las tareas por encima de las relaciones.

### **Paradigma Verde – Pluralista | Organizaciones Verdes**

En el siglo XX, especialmente entre los años 60 y 70, este paradigma encuentra el impulso necesario para ganar una inercia de crecimiento sostenido especialmente en el pensamiento académico postmoderno, en las organizaciones sin fines de lucro, trabajadores comunitarios, y activistas sociales. Luego, logra extenderse a algunas corporaciones exitosas como es el caso de Southwest Airlines. Sin embargo, en el mundo de las grandes corporaciones, el paradigma predominante sigue siendo el paradigma naranja – logro.

Este tipo de organización se caracteriza principalmente por:

- Mantener una estructura jerárquica meritocrática pero un esquema de toma de decisiones descentralizada. Empodera a los niveles bajos de su pirámide organizacional para que puedan tomar decisiones sin la necesaria aprobación de la dirección a partir de la convicción de que los primeros son los más idóneos para tomar muchas de las decisiones requeridas ya que se encuentran en contacto directo con los problemas cotidianos.
- Fomentar un estilo de liderazgo basado en el empoderamiento y descentralización a partir del desarrollo de líderes que no solo actúan como solucionadores de problemas, sino que también actúan como líderes servidores que escuchan, empoderan, motivan y desarrollan a sus colaboradores.

- Poseer una cultura fuerte basada en valores compartidos y un propósito inspirador que actúan como el centro de todas las actividades y guían la toma de decisiones.
- Creer que los negocios no solo tienen responsabilidad hacia los accionistas sino también hacia la administración, los empleados, los clientes, los proveedores, las comunidades locales, la sociedad en general y el medio ambiente. La función del liderazgo es buscar soluciones que aporten prosperidad a todos los grupos, haciendo de la responsabilidad social una parte esencial de su forma de hacer negocios.

### **Paradigma Teal – Evolutivo | Organizaciones Teal**

Este es el paradigma más reciente. Por lo tanto, aún se encuentra en un proceso incipiente de desarrollo. Sin embargo, es posible identificar organizaciones teal pioneras como son los casos de: Buurtzorg, FAVI, el instituto educativo alemán ESBZ y Patagonia. Estas organizaciones se destacan por concebirse como un sistema vivo caracterizado principalmente por tres factores principales:

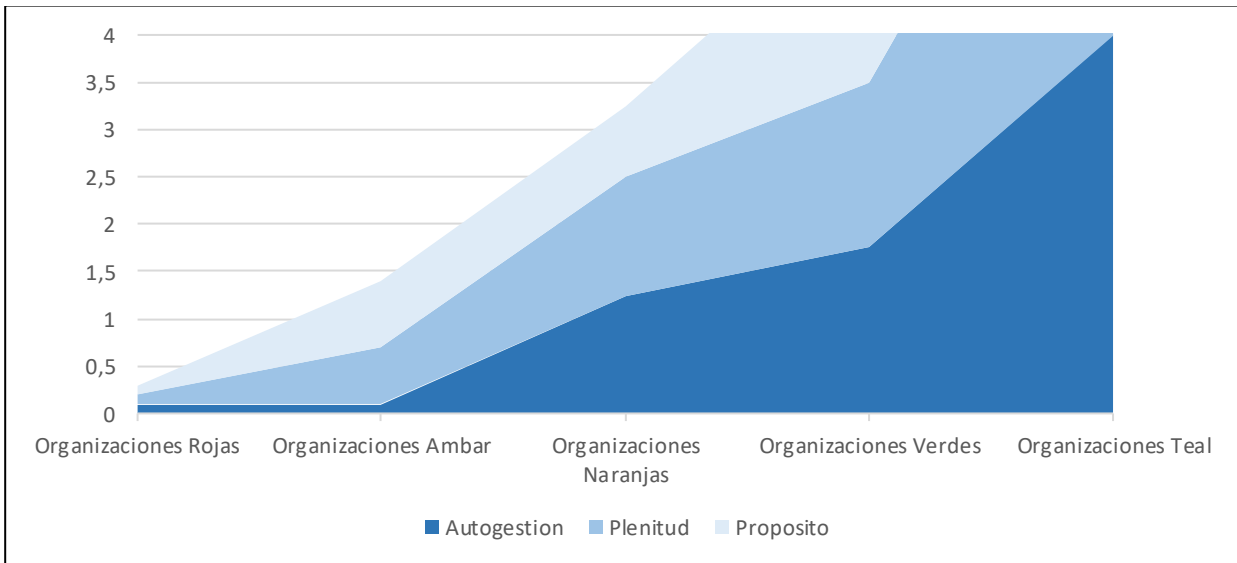
1. *Autogestión*: Las organizaciones teal encuentran la fórmula para operar de manera eficaz, incluso a gran escala, con un sistema basado en las relaciones entre iguales sin necesidad de jerarquías.
2. *Plenitud*: Las organizaciones generalmente alientan a las personas a mostrarse desde una estrecha identidad profesional y racional, dejando en la puerta del trabajo las otras partes de la identidad personal. A menudo, las organizaciones exigen mostrar firmeza, determinación, fuerza, y esconder las dudas y la vulnerabilidad. La racionalidad gobierna sobre la emocionalidad y espiritualidad. Las organizaciones teal invitan a las personas a recuperar su integridad interior y acudir al lugar de trabajo con todo lo que son.
3. *Propósito evolutivo*: La percepción de las organizaciones teal es que poseen una vida y un sentido de orientación propio. En vez de predecir y controlar el futuro, los

miembros de la organización están invitados a escuchar y entender aquello en lo que la organización desea convertirse, el propósito al que quiere servir.

Si analizamos e interpretamos este recorrido evolutivo, resulta posible comentar que cada paradigma y su respectivo modelo organizativo trasciende al anterior dentro de un proceso de cambio gradual donde el nuevo modelo supera rasgos del anterior al eliminarlos, como también perfecciona otros llevándolos a un nuevo nivel de madurez. Si puntualmente nos focalizamos en los tres rasgos distintivos de las organizaciones teal (autogestión, plenitud, y propósito) podemos observar que en cierta medida no se tratan de características que hacen su primera y exclusiva aparición con el paradigma teal evolutivo. Se trata de rasgos observables en paradigmas anteriores, aunque con un nivel de madurez menor, una relevancia acotada y una amplitud diferente. Desde la visión de Frederic Laloux, dicha realidad está dada por el estado de conciencia que la humanidad progresivamente alcanza con el correr de los años.

Actualmente, no es posible saber si la hegemonía de las organizaciones naranjas puede ser completamente barrida por las organizaciones teal o por algún otro modelo de organización. Pero, si es posible observar y aceptar que progresivamente se configura y consolida una tendencia hacia la mejora de las prácticas organizacionales en términos de autogestión, sentido de propósito y plenitud, siendo las organizaciones teal su mayor exponente en la actualidad (ilustración 3).

**Ilustración 3: Evolución de las ideas de autogestión, plenitud y propósito. (Fuente Propia)**



Siguiendo esta línea de razonamiento, el origen de la autogestión puede identificarse en las organizaciones naranjas con la idea de gestión por objetivos ya que otorga una libertad inédita a los empleados para definir la mejor forma de organizar su trabajo. También, dentro de este modelo organizativo, tiene lugar los primeros sistemas de mejora continua que significan un avance sustancial en términos de autogestión. Sin embargo, la dirección en las organizaciones naranjas no logra barre completamente con el miedo que implica ceder el control y continúa concentrando la toma de decisiones en temas que deberían ser resuelto en la parte media y baja de la pirámide organizacional. En este sentido, las organizaciones verdes pluralistas logran dar un paso más hacia adelante al fomentar un estilo de liderazgo basado en los principios del empoderamiento y la descentralización. Este tipo de organización realmente logra empoderar a los niveles bajos de su pirámide organizacional para que puedan tomar decisiones sin la necesaria aprobación de la dirección, dando lugar a un sistema de toma de decisiones basado en el consenso.

Continuando con este ejercicio de revisión, si ahora depositamos la mirada en el rasgo de la plenitud, se puede observar que las organizaciones naranjas significan un quiebre respecto a la lógica imperante en las organizaciones ámbar. Las organizaciones

naranjas otorgan mayor poder y confianza a cada sector para pensar y ejecutar sus funciones y tareas. Dentro de este modelo se produce una valorización del talento individual a través de la implementación de la meritocracia, rompiéndose el paradigma de la estratificación social característico del modelo de organización anterior. Sin embargo, el management no logra ir más allá de una mirada ingenieril de las personas, quedando sumergido en una extrema valorización de la racionalidad de los empleados por encima de la dimensión emocional. En este sentido, las organizaciones verdes mantienen la meritocracia dentro de sus principios; pero ganan mayor conciencia y empatía emocional con cada los miembros de la organización.

Por último, en lo que respecta al rasgo del propósito evolutivo, son las organizaciones verdes las primeras en configurar culturas impulsadas por valores y un propósito inspirador que actúan como el centro de todas las actividades y guían la toma de decisiones. Un avance soñado para las organizaciones naranjas, las cuales se caracterizan por llevar sus valores y propósito de los muros de sus oficinas a la práctica únicamente cuando resulta conveniente.

En resumen, podemos inferir la existencia de una tendencia basada en la valorización de la autogestión, la plenitud y el propósito evolutivo. Estos tres rasgos son los verdaderos nuevos protagonistas que irrumpen en centro de escena del mundo organizacional para desafiar la agenda del departamento de recursos humanos. El factor humano y su derivado cultural desempeñan un rol concluyente para el desarrollo de ventajas competitivas en las organizaciones. Por lo tanto, la función de recursos humanos debe transformarse en el presente para diseñar e implementar practicas efectivas en términos de autogestión, plenitud y propósito con la finalidad de atraer, mantener y desarrollar el talento necesario para asegurar el propósito que da vida a las organizaciones.

Subsección 1.4: Teorías de la organización. Mas allá de los límites de la Teoría X.

Ahora bien, si vinculamos las tendencias implícitas en la evolución de los modelos organizacionales de Frederic Laloux con las teorías de la organización, podemos observar

que la implementación de la autogestión, la plenitud y el sentido de propósito en las organizaciones implica la superación de los postulados de la Teoría X en lo que respecta a la gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones. Concretamente, el nuevo estadio alcanzado por la conciencia humana, aplicado a la dimensión organizacional, invita a dejarde:

- Interpretar a las organizaciones únicamente desde una perspectiva meramente formal y racional.
- Construir una visión mecanicista de los seres humanos, reduciendo sus factores motivaciones a una dimensión puramente económica y disciplinaria.
- Sistematizar el comportamiento gerencial a través de la configuración de principios administrativos que funcionan como dogmas del management.
- Buscar como objetivo principal la maximización de la eficiencia productiva por medio de división, segmentación y estructuración extrema de cada proceso de trabajo
- Limitar la libertad y autonomía de pensamiento y acción, para aumentar el control sobre cada trabajador.

Esta realidad impone un punto de inflexión para las creencias que actualmente dominan la escena organizacional y coloca al departamento de Recursos Humanos ante el desafío de adoptar una visión amplia y superadora que le permita:

- Comprender que las personas son poseedoras de un complejo entramado motivacional por medio del cual buscan dar sentido a su trabajo. Aplicando el esquema de Maslow, podemos afirmar que las personas no solo poseen necesidades fisiológicas o de seguridad. También, existen necesidades sociales o afectivas, necesidades personales o de estima, como también necesidades de autorrealización.

- Visualizar a las personas como seres que buscan realizarse mientras trabaja. Apoyándonos en la propuesta central de Teoría Y, se debe comprender la importancia de alinear intereses para que los empleados alcancen sus propios fines mientras trabajan.
- Entender, desde la perspectiva de la Teoría Z, que el éxito continuado y estable en una organización se alcanza cuando realmente se logra construir una cultura compartida de cooperación sobre la base de un conjunto de valores igualmente aceptados.
- Abandonar la idea del hombre como ser puramente racional y aceptar su doble naturaleza al incorporar su naturaleza emocional.

Pero ¿Cómo se posiciona el área de Recursos Humanos frente a este desafío? Actualmente, ¿La función de recursos humanos posee un mindset adecuado para abordar adecuadamente este desafío?



## PARTE 1 – Capitulo 2: Pasado y presente del rol de Recursos Humanos en las organizaciones.

### Subsección 2.1: Evolución del rol de Recursos Humanos

El nacimiento de la función de recursos humanos está estrechamente vinculado a la Revolución Industrial y sus efectos en las organizaciones. Este hito histórico implica un desarrollo productivo y fabril sin precedentes, el cual desemboca en un incremento del número de fábricas como también una expansión considerable del tamaño de estos establecimientos productivos basados en un sistema de trabajo mecanicista. Esta nueva realidad, configura el escenario perfecto para dar lugar a la aparición de la gestión de recursos humanos, la cual originariamente se limita principalmente a las siguientes tareas:

1. Reclutamiento de trabajadores manuales con las destrezas necesarias para acoplarse a esquemas de trabajo mecanicistas.
2. Control de horas de trabajo y de los rendimientos de los trabajadores contratados
3. Administración de las masas salariales
4. Recortes de nóminas de personal

Si nos apoyamos en el trabajo realizado sobre la evolución del rol de recursos humanos en las organizaciones por Wintermantel y Mattimore, y luego adaptado por Alvaro Lopez Cabrales y Susana Pasamar, aquellos primeros pasos de la gestión de recursos humanos corresponden a una etapa pre-estratégica. Según estos autores, durante esta primera etapa, es posible identificar tres facetas que dan lugar tres actitudes diferentes para la función de recursos humanos (ilustración 4):

#### **Actitud 1 – Sirviente Criado**

Durante la primera etapa de la gestión de recursos humanos, la cual se origina a raíz de la Revolución Industrial, el profesional de recursos humanos se posiciona como un sirviente que se limita a recibir pedidos y ordenes concretas por parte de los directivos de

la organización. Estos pedidos se suscriben puramente a objetivos tales como elevar los niveles de rendimiento, controlar de horas de trabajo, recortar o contratar personal. Es decir, el profesional de recursos humanos, caracterizado como criado, se limita a ejecutar órdenes a través del desarrollo de tareas rutinarias y administrativas. Mientras que las labores de carácter estratégico quedan en manos de los directivos.

### **Actitud 2 – Sirviente Prescindible**

La etapa subsiguiente de la evolución del rol de recursos humanos coincide con un periodo donde predomina una visión mecanicista dentro de las organizaciones y consecuentemente también en la gestión de los recursos humanos. Esta etapa se desarrolla hasta finales de 1950 y principalmente se encuentra marcada por la búsqueda constante de la eficiencia en todas las dimensiones de la organización. En este sentido, cada persona en la organización es visualizada como un recurso prescindible que debe demostrar su valor a través de su eficiencia y su buen trabajo. Por lo tanto, durante esta etapa, la función de recursos humanos se obsesiona con la optimización de todos los procesos y sistemas en los que intervienen las personas de la organización. Consecuentemente, bajo el carácter de sirviente prescindible, se espera que la función de recursos humanos siga limitándose a hacer lo que se le pide pero que simultáneamente lo consiga con suma eficiencia y empleando la menor cantidad de recursos posibles.

### **Actitud 3 – Experto Consultor**

Si bien en esta tercera etapa los profesionales de recursos humanos aun no contribuyen al diseño de la estrategia, si logran otro posicionamiento en lo que respecta a su instrumentación. En esta fase, el área de recursos humanos se consolida como un área de apoyo (o staff) bajo un carácter de experto consultor que es consultado y valorado a raíz de su conocimiento técnico, el cual es percibido como necesario para el éxito de la organización. Esta etapa, también, está caracterizada y marcada por un incremento progresivo de la normativa legal que rige las reglas del mundo de las relaciones del trabajo,

provocando la necesidad de contar con expertos dentro del área de recursos humanos para asegurar el cumplimiento de las normativas legales recientemente creadas. A su vez, este avance normativo refleja la creciente preocupación por el equilibrio entre el trabajo y el ocio/familia, lo cual significa un aumento en la especialización de las funciones de recursos humanos para asegurar los objetivos de la organización.

**Ilustración 4: Evolución del rol de la función de recursos humanos. Etapa Pre – Estratégica. (Fuente: López Cabrales, Á., Pasamar, S, 2018)**

<b>ACTITUD</b>	<b>Misión desarrollada dentro de la organización</b>	<b>La satisfacción de la organización se logra:</b>
<b>Sirviente Criado</b>	Dar los servicios requeridos	Respondiendo los requerimientos de la dirección
<b>Sirviente Prescindible</b>	Optimizar los procesos y sistemas de la organización	Haciendo el trabajo de un modo eficiente
<b>Experto Consultor</b>	Ayudar a crear organizaciones productivas	Implementando correctamente la estrategia

Hasta mediados de los años ochenta, la vanguardia de la gestión de recursos humanos está liderada por la actitud de experto consultor, cuyo valor dentro de las organizaciones es resaltado por diversos estudios. Alvaro Lopez Cabrales y Susana Pasamar plantean al respecto que dichos estudios *“tenían en consideración el papel de la gestión de recursos humanos como experto consultor para lograr una ejecución de la estrategia con éxito”* (Lopez Cabrales, A., Pasamar, S, 2018, p. 20). Y agregan que:

*La idea que surge de estas investigaciones es que para implementar con éxito ciertas estrategias competitivas se requiere un determinado perfil ideal en los trabajadores, esto es, un cierto nivel de habilidades, destrezas y conocimientos. Las diferentes opciones entre las que puede elegir una empresa a la hora de diseñar sus prácticas de personal pueden contribuir a que se alcance dicho perfil en los individuos, por lo que diferentes opciones o*

*menús de prácticas de gestión de recursos humanos deben ser tenidos en cuenta para que se alcancen con éxito la estrategia que en su momento se formuló la dirección. (Lopez Cabrales, A., Pasamar, S, 2018, p. 20)*

La acumulación de los aportes provistos por el trabajo investigativo abre progresivamente la puerta de la etapa estratégica de la gestión de recursos humanos. Es decir, estas investigaciones evidencian empíricamente que, si las prácticas de gestión de recursos humanos se alinean correctamente a la estrategia, es posible lograr un impacto positivo en los resultados financieros y estratégicos de la organización.

Volviendo al proceso evolutivo que atraviesa el rol de recursos humanos en las organizaciones, según Wintermantel y Mattimore, la etapa estratégica (ilustración 5) se describe a través de dos actitudes:

**Ilustración 5: Evolución del rol de la función de recursos humanos. Etapa Estratégica.**

**(Fuente: López Cabrales, Á., Pasamar, S, 2018)**

<b>ACTITUD</b>	<b>Misión desarrollada dentro de la organización</b>	<b>La satisfacción de la organización se logra:</b>
<b>Socio Estratégico</b>	Modelar el éxito organizacional en el futuro	Ayudar a crear estrategias de éxito
<b>Jugador Estratégico</b>	Crear, preservar y utilizar el factor humano e intelectual	Incrementar y mantener el capital intelectual de la organización

#### **Actitud 4 – Socio Estratégico**

A finales de los años ochenta aparece la idea de socio estratégico para describir la función de recursos humanos. Concretamente, se potencia la participación de los profesionales de recursos humanos en la cumbre estratégica de las organizaciones, ganando mayor capacidad para la toma de decisiones y mayor involucramiento en el diseño de las estrategias organizacionales. En otras palabras, el área de recursos humanos gana centralidad y capacidad de influencia para participar de procesos de formulación

estratégica. Pero, al mismo tiempo, también se consolida como un actor central dentro de las organizaciones al actuar como agente de cambio, diseñar nuevas modalidades de trabajo, e incrementar las contribuciones individuales por medio de prácticas innovadoras de gestión.

### **Actitud 5 – Jugador Estratégico**

Esta actitud postula que la función de recursos humanos debe desempeñar un papel protagónico dentro de las organizaciones bajo la premisa de que las organizaciones solo obtendrán el éxito si logran que su capital intelectual se cree, mejore y mantenga disponible para todos los miembros de la organización. De esta manera, los profesionales de recursos humanos deben proactivamente generar ideas y prácticas que aseguren la correcta gestión y desarrollo del talento propio del factor humano ya que aquel funciona como la fuente primaria sobre la cual se construye la ventaja competitiva del capital intelectual de la organización.

Como observamos, cada una de estas cinco actitudes implican en sí mismas un mindset específico para el profesional de recursos humanos dentro de las organizaciones. En dicho sentido, podemos inferir que el modelo de organización, con sus características predominantes, también puede empujar al área de recursos humanos a acomodarse y actuar desde una actitud particular por resultarle más funcional en el contexto organizacional en el que le toca desempeñarse. Entonces, si tomamos las cinco actitudes ideadas por Wintermantel y Mattimore, y las relacionamos con los modelos organizacionales de Frederic Laloux, es posible observar (ilustración 6) que ciertas actitudes resultan más funcionales y efectivas dentro de ciertos modelos de organización:

**Ilustración 6: Actitudes y modelos de organización. (Fuente Propia)**

<b>ACTITUD</b>	Misión desarrollada dentro de la organización	Modelo organizacional donde alcanza mayor efectividad:
<b>Sirviente Criado</b>	Dar los servicios requeridos	<b>Organización Ámbar - Conformista</b>
<b>Sirviente Prescindible</b>	Optimizar los procesos y sistemas de la organización	<b>Organización Naranja - Logro</b>
<b>Experto Consultor</b>	Ayudar a crear organizaciones productivas	<b>Organización Naranja - Logro</b>
<b>Socio Estratégico</b>	Modelar el éxito organizacional en el futuro	<b>Organización Naranja - Logro</b>
<b>Jugador Estratégico</b>	Crear, preservar y utilizar el factor humano e intelectual	<b>Organización Verde - Pluralista</b>

Esta tarea de vinculación de actitudes con modelos organizacionales resulta sumamente interesante ya que nos permite vislumbrar que la mayoría de las actitudes resultan efectivas y funcionales en ecosistemas organizacionales de tipo Naranja-Logro. Esta realidad resulta lógica cuando aceptamos que las organizaciones naranjas aún son el modelo imperante en el mundo actual de las organizaciones. Aunque, resulta alarmante el hecho de que no es posible identificar una actitud puramente funcional a las organizaciones Teal-Evolutivo. Solo es posible vincular a la actitud de Jugador Estratégico como mindset efectivo para un modelo de organización Verde-Pluralista. Sin embargo, ¿Esta actitud es suficiente para guiar a la función de recursos humanos ante los desafíos que impone el futuro de las organizaciones?, ¿Ese mindset es el adecuado para que el área de recursos humanos logre responder efectivamente ante la necesidad de mejora de las practicas organizacionales en términos de autogestión, sentido de propósito y plenitud? En la próxima subsección continuaremos profundizando.

## Subsección 2.2: Los nuevos desafíos de la función de recursos humanos. ¿Un llamado hacia la transformación?

Al igual que muchas otras consultoras, todos los años Deloitte construye y publica un estudio sobre tendencias globales de recursos humanos, luego de realizar un arduo trabajo de investigación que involucra la participación de diferentes referentes del management a lo largo y ancho del mundo. Al revisar sus publicaciones durante los últimos años, podemos identificar un patrón común y una línea de continuidad en los estudios publicados a partir del año 2018. Dicha línea de continuidad está dada por lo que Deloitte denomina Empresa Social (ilustración 7), la cual posee muchos puntos de contacto con el concepto de organización Verde-Pluralista e incluso con el concepto Teal-Evolutivo elaborado por Frederic Laloux. Concretamente, Deloitte define a la Empresa Social como:

*Una organización cuya misión combina el crecimiento de los ingresos y la obtención de beneficios con la necesidad de respetar y apoyar su entorno y la red de partes interesadas. Esto incluye escuchar, invertir y administrar activamente las tendencias que están dando forma al mundo de hoy. Es una organización que asume su responsabilidad de ser un buen ciudadano (tanto dentro como afuera de la organización), que sirve como modelo para sus pares y promueve un alto grado de colaboración en todos los niveles de la organización. (Deloitte, 2018, p.2)*

Es decir, según enuncia Deloitte, actuar como una empresa social implica no solo escuchar a los socios, accionistas y clientes, sino que también a todas las partes externas que componen la sociedad. Pero, también, una empresa social debe dar total atención a sus partes internas. En otras palabras, una organización social debe invertir en un ecosistema social más amplio, pero empezando por los propios empleados de la organización. En este sentido Deloitte agrega que las organizaciones deben *“tratar a todos los trabajadores de una manera justa, transparente e imparcial. Los líderes deben tratar de proporcionar no solo la carrera del individuo, sino que también un entorno de trabajo que*

*promueva la longevidad y el bienestar en las esferas físicas, mental y financieras” (Deloitte, 2018, p.3)*

Además, esta empresa social se construye sobre la base de tres atributos:

- Propósito: Integrar el sentido de propósito y su significado en todos los aspectos del trabajo.
- Potencial: Maximizar lo que las personas son capaces de pensar, crear y hacer desde la integración de la tecnología.
- Perspectiva: No solo optimizar valor hoy sino focalizar también en crear valor mañana.

**Ilustración 7: Evolución de la Empresa Social. (Fuente: Deloitte, 2018)**



En resumen, tanto Frederic Laloux como Deloitte plantean la existencia de una realidad organizacional que impone al área de recursos humanos la necesidad de brindar atención y priorizar una serie de desafíos, los cuales pueden ser resumidos en siete avenidas de trabajo:



### **1. Crear bienestar desde el diseño del trabajo**

Se produce el fin del paradigma basado en la idea de que el bienestar laboral depende exclusivamente de un buen equilibrio entre vida personal/familiar y el trabajo. En su lugar, aparece una convicción superadora que busca integrar el bienestar en el trabajo a partir de su cuidadoso diseño. Es decir, se postula que los colaboradores solo pueden dar lo mejor de sí mismos cuando se concibe el bienestar de las personas a partir de una visión que integra la salud física, mental, financiera y social de los colaboradores desde el diseño del trabajo en sí mismo. De esta forma, se propone que las personas puedan experimentar el bienestar mientras trabajan y no únicamente cuando terminan su jornada laboral o inician sus vacaciones.

### **2. Revalorizar la experiencia humana en el trabajo**

El desafío anterior solo puede cumplirse en su totalidad si se logra devolver el sentido al trabajo. Las personas necesitan encontrar sentido al trabajo que realizan diariamente para mantenerse motivadas y comprometidas. Esta realidad impone, a los líderes de las organizaciones, el desafío de comprender las aspiraciones de los colaboradores para poder conectar el trabajo aportado por cada uno de ellos con el impacto producido dentro en la organización y en la sociedad.

### **3. Desarrollar equipos que lideren equipos**

Gestionar efectivamente en un contexto donde el cambio es lo único constante, demanda a los líderes máximos de las organizaciones un nivel extraordinario de visión multifuncional, conectividad y colaboración constante con el fin de asegurarse que toda la organización se constituya como un verdadero equipo que logre desempeñarse de manera coordinada, compartida y ágil.

### **4. Integrar la tecnología a los equipos de trabajo**

La incorporación acelerada de inteligencia artificial, robótica, y automatización en el lugar de trabajo acelera la necesidad de transformar roles y habilidades dentro de las

organizaciones. Mas allá de las históricas y negativas predicciones sobre la destrucción de puestos de trabajo a través del reemplazo de personas por maquinas; muchas organizaciones se enfrentan al desafío de integrar la inteligencia artificial a los equipos con el objetivo de mejorar sus resultados. Este proceso implica una automatización de las tareas más rutinarias en las organizaciones, como también la disponibilidad de una cantidad sin precedente de datos que demanda una adecuada gestión para la toma de decisiones. De esta manera, los lideres organizacionales se enfrentan a la necesidad de repensar el trabajo en las organizaciones con la intención de beneficiar a los equipos y a los individuos a partir de la actualización de sus competencias y el rediseño de las posiciones de trabajo.

### **5. Asegurar un proceso de aprendizaje constante**

Para capitalizar la incorporación de tecnología, resulta fundamental que las organizaciones logren crear una cultura de aprendizaje continuo donde se garantice la reconversión o reskilling de lo colaboradores. Este proceso de reskilling implica equipar a las personas con las herramientas necesarias para alcanzar un desempeño acorde a lo esperado en el corto plazo, como también en el futuro. Por lo tanto, se vuelve sumamente necesario que las organizaciones faciliten este proceso a través de un aprendizaje más integrado al trabajo, personalizado y de carácter constante. De esta forma, no solo se contribuye a la reinención personal de cada colaborador y de la organización como un todo, sino que también se proporciona a las personas una mayor sensación de seguridad y resiliencia en el trabajo.

### **6. Acceder y gestionar el talento**

La escasez de ciertas habilidades y competencias en el mercado laboral dificulta la tarea de reclutamiento, generando una guerra por el talento. Dentro de este contexto, se vuelve critico definir una estrategia que permita a las organizaciones acceder al talento de manera constante por medio de caminos complementarios como la revalorización del desarrollo y movilidad del talento interno, sirviéndose de personas talentosas que hoy forman parte de la fuerza laboral alternativa (trabajadores independientes, trabajadores

“gis”, trabajadores “crowd”), y el uso de la inteligencia artificial para mejorar la efectividad y productividad del proceso de reclutamiento.

### **7. Brindar autonomía y capacidad de elección a toda la organización**

Las organizaciones se enfrentan a la oportunidad de dar a los colaboradores más control y libertad sobre lo que hacen y que experiencia de aprendizaje perseguir como medio para impulsar el impacto en los resultados. En otras palabras, se plantea fuertemente la idea de alinear las pasiones e intereses individuales con las necesidades de la organización con el objetivo de impactar positivamente en los resultados. Pero, generando al mismo tiempo un incremento sensible de la motivación y compromiso de los colaboradores con el trabajo y la organización en la que se desempeñan.

La gestión efectiva de estas siete avenidas de trabajo significa para la función de recursos humanos la posibilidad de sentenciar su éxito y reubicarse dentro de la mesa estratégica de las organizaciones. O la posibilidad de sentenciar su obsolescencia a raíz de su incapacidad para transformarse como función, quedando limitada al cumplimiento de tareas transaccionales.

Ante este escenario inevitable, ¿resulta suficiente la actitud de jugador estratégico para responder a los desafíos que impone el futuro de las organizaciones? En principio, aquella actitud nos resulta limitada e insuficiente para abordar efectivamente las necesidades y la complejidad organizacional actual. En el próximo capítulo se da continuidad al tratamiento de esta problemática, brindando especial atención a la necesidad de configurar un nuevo mindset para la función de recursos humanos en las organizaciones.

## PARTE 1 – Capitulo 3: Tiempos de transformación para la función de Recursos Humanos.

### Subsección 3.1: La necesidad de adoptar una nueva visión dentro de las organizaciones

En un mundo donde las tecnologías, los productos y los sistemas son copiados y superados con facilidad, el factor humano se vuelve clave para generar una ventaja competitiva diferenciadora que otorgue un rendimiento sosteniblemente superior en las organizaciones. Es decir, son las personas que otorgan vida a las organizaciones, quienes lideran, diseñan y ofrecen propuestas de valor que deleitan a los clientes o usuarios, orientando sus decisiones y elecciones hacia la organización. Es en dicho punto donde la función de recursos humanos debe ganarse la vida y su reconocimiento. Los profesionales de recursos humanos poseen la gran responsabilidad de trabajar, colaborativamente con los líderes y equipos, en el diseño y desarrollo de prácticas que provoquen el comportamiento organizacional que conduce a aquel éxito sostenible ya que como menciona Geoff Armstrong sobre los profesionales de recursos humanos:

*Somos líderes en la búsqueda, el crecimiento, el despliegue, la motivación y la recompensa del talento. Lideramos la capacitación y el desarrollo de las personas, incluidas aquellas que tienen responsabilidad sobre los demás. Somos líderes en la creación de culturas, entornos de aprendizaje, contratos psicológicos, sistemas, procesos y circuitos de retroalimentación que miden el éxito del trabajo. Nos encontramos en el punto crucial entre comprender cómo se ve el éxito a los ojos del cliente y traducirlo nuevamente en la organización en forma de relaciones y prácticas laborales que le dan a la organización la ventaja. (GeoffArmstong, 2005, p. 87)*

Pero, en primer lugar, para abordar este enorme desafío los profesionales de recursos humanos deben superar la visión que impone la gestión científica de las personas. Es decir, deben superar aquellos postulados que reducen el trabajo a una mercancía, a los colaboradores en recursos asociados a un costo, y que obsesiona en materia de definición

y control de arduos procedimientos. Además, los profesionales de recursos humanos deben demostrar que las estrategias y prácticas para la gestión de personas se basan en un cuerpo de conocimientos claros y evidencia robusta que realmente pueden apoyar y habilitar la intención estratégica de la organización. De esta forma, también, se evita reducir la prácticas de recursos humanos a un menú de novedades y modas escasamente conectadas con el propósito y negocio de la organización. El desapego y superación de esta visión es crucial para que la función de recursos humanos logre colaborar con el desarrollo de una organización que genere encanto en sus clientes o usuarios.

Subsección 3.2: El nacimiento de un nuevo mindset para la función de recursos humanos.

En muchas ocasiones, dependiendo del tipo de organización, se vincula y limita la transformación de recursos humanos a roles de socio estratégico o jugador de negocio. Sin embargo, estos roles y sus respectivos mindsets parecen estar muy impregnados por el pensamiento propio de las organizaciones Naranja – Logro. Por lo tanto, resultan insuficientes para afrontar los desafíos que imponen las organizaciones del futuro en términos de autonomía, plenitud y propósito evolutivo.

Al respecto, Pia Maria Thoren plantea con suma simpleza que:

*El rol de recursos humanos está cambiando de una función administrativa a un rol de colaborador interno de alto valor estratégico. El rol tradicional de recursos humanos estaba enfocado en implementar estándares, políticas y controles. Ahora el foco está en la velocidad y los clientes internos. Recursos humanos debe ser flexible, adaptable e innovador para apoyar a la gerencia y a los empleados. El objetivo es ayudar a las personas a ser más competentes en sus roles, a trabajar mejor con otros y a tomar decisiones más rápidas y cercanas a los clientes. (Pia Maria Thoren, 2020, p. 80)*

Desde este punto de vista, la evolución de la función de recursos humanos depende de la capacidad de sus profesionales para superar una visión de las personas basada en la teoría X, y adoptar una nueva visión de las personas fundada en la teoría Y. Además, en un

contexto donde la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad que azotan a las organizaciones no ceden (sino que contrariamente sus fuerzas se intensifican), las capacidades de colaboración, adaptación, flexibilidad y velocidad se vuelven rasgos imprescindibles para la configuración del nuevo mindset a adoptar por la función de recursos humanos.

De esta forma, teniendo presente el contexto actual y el horizonte hacia donde se orientan las organizaciones, cabe preguntarnos dónde recursos humanos debe buscar aquella esencia que alimente y forje aquel mindset demandado por los desafíos que imponen el futuro. En principio, nos resulta razonable pensar que los departamentos de recursos humanos debe encontrar dicha esencia y funcionalidad en el mundo de la agilidad. Esto se debe a que la agilidad aparece como una filosofía que va más allá de un set de herramientas, para constituirse como una forma de ser, de pensar, y de hacer en un mundo complejo donde las viejas y exitosas recetas del pasado no son garantía alguna en un futuro signado por lo incierto. La agilidad entendida como mindset o filosofía se edifica sobre la convicción de que es vital comprender que todo lo realizado por una organización debe estar focalizado y priorizado en función del valor que se le brinda al usuario interno como también al cliente externo. A su vez, dicho valor únicamente puede ser descifrado si existe un vínculo colaborativo con el usuario para preguntar, indagar, escuchar, y empatizar mediante instancias constantes de interacción y validación que permita entender que considera valorable desde su perspectiva. Solo de esta forma, resulta posible crear y proporcionar un servicio que el usuario realmente quiera adoptar y utilizar. En un mundo donde el concepto de valor ha evolucionado de tal manera que es definido más por el receptor que el dador, los profesionales de recursos humanos deben comprender la relevancia de apropiarse de dicho mindset. Solo pueden agregar valor si, desde una perspectiva colaborativa, involucran a sus usuarios internos en el diseño de sus servicios ya que sus soluciones solo son realmente efectivas cuando genuinamente están resolviendo un problema las personas que dan vida a la organización.

En otras palabras, los profesionales de recursos humanos solo agregan valor cuando su trabajo ayuda a alguien más a alcanzar sus objetivos; y no cuando los procesos o las

herramientas facilitadas no son verdaderamente utilizadas y reducen su existencia a un procedimiento en papel o una presentación de powerpoint. La función de recursos humanos debe moverse de un mindset obsesivamente focalizado en el cumplimiento burocrático de procesos hacia una perspectiva donde las personas y los usuarios este en el centro de todas las iniciativas que se desarrollen. Por medio de este mindset, la función de recursos humanos realmente estará realizando un aporte real a la estrategia de la organización y al aseguramiento de su propósito.

Como indica la ilustración 8, la buena noticia es que este viaje transformador se encuentra en proceso bajo la luz de un manifiesto que proporciona inspiración y guía a muchos profesionales del área:

**Ilustración 8: Manifiesto Agile de Recursos Humanos. (Fuente: [www.agilehrmanifesto.org](http://www.agilehrmanifesto.org))**

## Manifiesto para el Desarrollo Agil de Recursos Humano

Estamos descubriendo mejores formas de desarrollar una cultura de trabajo atractiva mientras lo hacemos y ayudamos a otros a hacerlo.

A través de este trabajo hemos llegado a valorar:

**Redes de trabajo colaborativas** sobre estructuras jerárquicas

**Transparencia** sobre secreto

**Adaptabilidad** sobre prescripción

**Inspiración y compromiso** sobre gestión y retención

**Motivación intrínseca** sobre recompensas extrínsecas

**Ambición** sobre obligación

Es decir, mientras haya valor en los artículos en la derecha, nosotros valoramos más los elementos de la izquierda.

Fuente: <https://www.agilehrmanifesto.org/>

Entonces, sobre la base de lo expuesto, estamos vivenciando la construcción de un nuevo mindset para la función de recursos humanos cuya actitud está atravesada por la colaboración y la agilidad. Por lo tanto, volviendo a los aportes proporcionados por los autores Alvaro Lopez Cabrales y Susana Pasamar, el futuro de recursos humanos está definido por una nueva actitud la cual puede ser definida como colaboradora y ágil. Sin

embargo, ¿Esta actitud resulta suficiente para abordar la complejidad organizacional del futuro? En la próxima subsección, abordaremos este interrogante al indagar sobre las prioridades y principales focos de trabajo del área de recursos humanos en las organizaciones del futuro.

### Subsección 3.3: Los focos de atención del profesional de recursos humanos.

Cuáles deben ser los focos de atención para la función de recursos humanos si la competitividad y la supervivencia de las organizaciones en el futuro está definida por la capacidad para:

- Integrar el sentido de propósito y su significado en todos los aspectos del trabajo.
- Maximizar lo que las personas son capaces de pensar, crear y hacer desde la integración de la tecnología.
- Operar de manera eficaz, incluso a gran escala, con un sistema basado en relaciones entre iguales.
- Invitar a las personas a recuperar su integridad interior y acudir al lugar de trabajo con todo lo que son.
- Optimizar valor hoy sin dejar de focalizarse también en la necesidad de crear valor mañana.

Dentro de dicha realidad, como resume la ilustración 9, los profesionales de recursos humanos deben dominar tres dimensiones complementarias e interdependientes a partir de una actitud colaborativa y ágil. Específicamente, el profesional de recursos humanos debe posicionarse, desde una visión organizacional de carácter holística, como:

1. **Habilitadores del Desarrollo Organizacional** que, desde un pensamiento estratégico, logren:



- Desplegar una cultura organizacional transparente, humana y colaborativa que permita la configuración de un clima de trabajo que impacte positivamente en los niveles de motivación y compromiso de los colaboradores con el propósito de la organización
- Desafiar las estructuras organizacionales existentes y acompañar a los líderes en el diseño e implementación de nuevas estructuras que potencien el trabajo colaborativo en red, la descentralización del poder para la toma de decisiones, la autonomía de acción, la innovación, la flexibilidad, la proximidad y horizontalidad desde una visión donde las organizaciones son conceptualizadas como sistemas orgánicos en constante evolución.
- Soportar los procesos de transformación desde una mentalidad ágil y participativa donde cada colaborador sea parte y embajador del cambio.
- Crear bienestar en las personas a partir de una visión que integre la salud física, mental, financiera y social de los colaboradores desde el diseño del trabajo en sí mismo.
- Formar constantemente a los líderes en habilidades blandas (escucha activa, feedback, conversaciones de desarrollo, preguntas efectivas, coaching, etc) requeridas para la gestión responsable y desarrollo de los equipos de trabajo.
- Integrar la tecnología y la inteligencia artificial a los equipos de trabajo de manera responsable y sustentable, garantizando la actualización de las competencias de las personas y el rediseño de las posiciones de trabajo.

- Revalorizar la experiencia humana en el trabajo, conectando el trabajo individual de cada colaborador con el propósito de la organización

2. **Habilitadores del propósito organizacional** a partir del diseño e implementación de sistemas efectivos en materia de:

- **Gestión de Talento** desde una perspectiva amplia, como proponen Hatum y Marchiori, al definir gestión de talento como *“una actividad estratégica alineada con la estrategia de negocio de la empresa cuyo objetivo es atraer, desarrollar y retener empleados talentosos en los diversos niveles de la organización”* (Hatun A. y Marchiori E, 2021, p.157). Es decir, la gestión de talento no se limita a la gestión de los altos potenciales que el día de mañana ocuparan roles de dirección, sino que también se refiere al talento que se encuentra en todos los niveles de la organización y que es crítico para la estrategia de la organización y sus clientes.

1. *Atracción de Talento*: Por un lado, implica la ideación e implementación de una estrategia robusta de staffing y recruiting, la cual resulta vital para las organizaciones ya que *“equivocarse en la selección de personas es un error mortal para las organizaciones que requieren implementar sus estrategias y contar con gente capaz de acompañarla”* (Hatun y Marchiori, 2021, p. 111). Pero, por otro lado, también implica trabajar en la construcción de la propuesta de valor para el empleado (en inglés EVP, Employee Value Proposition) que sea atractiva para aquellas personas que resultan talentosas para la organización. Para lograrlo, es sumamente valioso comprender la EVP como la suma de todo lo que la gente experimenta y recibe cuando es parte de una organización, lo cual implica trabajar puntualmente sobre cinco elementos: organización (se refiere al ambiente de trabajo, respeto, responsabilidad social, valores), personal (se refiere al estilo de liderazgo predominante, nivel de cooperación, compañerismo), trabajo (se refiere a la alineación de empleo con los intereses individuales), oportunidad (se refiere a la

posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional), y recompensa (se refiere a la compensación, balance entre carga laboral y tiempo libre, prestaciones).

2. Desarrollo de Talento: La ardua tarea de desarrollar talento implica principalmente:

- Impulsar a los líderes de la organización a identificar, de manera metódica, las habilidades y capacidades críticas para el éxito de la organización. Para luego, identificar las oportunidades de desarrollo y formación en los equipos de personas que hacen a la organización.
- Seleccionar e implementar un sistema objetivo que permita construir un concepto de talento universalmente aceptado por toda la organización. Para luego identificar el pool de talento a retener y desarrollar.
- Soportar el diseño de los planes de carrera y su gestión para favorecer el desarrollo del talento interno en sentido multidireccional y no únicamente hacia arriba.
- Capacitar a las personas para desempeñar sus responsabilidades actuales sin descuidar su formación y desarrollo de sus competencias para los desafíos futuros.
- Capacitar a los líderes para que se constituyan como responsables del desarrollo de los talentos a cargo.

3. Retención de Talento: La construcción de una propuesta de valor para el empleado atractiva no solo debe ser priorizada por el efecto que puede generar sobre el talento que se encuentra afuera de la organización. También, debe ser considerada y desarrollada como un factor de retención para el talento que hoy se encuentra dentro de la organización ya que la EVP impacta directamente en el nivel de compromiso y pertenencia que vivencian las personas que ya se encuentran dentro de la organización.

La capacidad de la función de recursos para desarrollar esta actividad resulta determinante en un contexto donde se observa una preocupante escasez de talento en ciertas áreas profesionales. Como menciona Hatum y Marchiori *“el talento y una estrategia clara para su gestión son críticos para alinear las áreas de la organización con la estrategia del negocio”* (Hatum y Marchiori, 2021, p. 157) debido a que *“el talento de aquellos con una alta performance se ha convertido en una diferencia crítica entre aquellas compañías que crecen e innovan, y aquellas que dudan o simplemente sobreviven”* (Cohen, 2001, p. 16). En resumen, podemos concluir que el talento es la batalla clave del presente y del futuro.

- **Gestión de performance** como un proceso continuo de revisión, feedback y coaching que involucre a diversos stakeholders (y no solamente al líder de la persona) con la intención de habilitar la creación de *“un ambiente laboral en el que las personas puedan desempeñarse al máximo de sus capacidades”* (Snell y Bohlander, 2013, P.344). Es decir, la gestión de desempeño debe ser concebida como un sistema completo integrado y alineado a la estrategia organizacional, siendo la definición de objetivos colectivos e individuales y la evaluación de desempeño una parte dentro de dicho proceso, y no la totalidad del proceso en sí mismo.
- **Formación** entendida como un proceso de aprendizaje constante que posibilite el upskilling y reskilling de las competencias de las personas y consecuentemente de la organización. Los cambios constantes que suceden, gracias al continuo avance tecnológico, implican que las personas siempre necesiten aprender algo nuevo para afrontar ese tsunami de novedades y cambios. Ante esta realidad, los métodos tradicionales de capacitación se vuelven menos efectivos, generando la necesidad de crear experiencias de aprendizaje y entornos de formación basados en actividades variadas y separadas en el tiempo para maximizar la absorción de conocimientos. Las organizaciones del futuro demandan la necesidad de elaborar e implementar estrategias de formación continuas, interactiva, interdisciplinaria, y

multifuncional. Pero, al mismo tiempo, también deberá poder ser autogestionadas por las personas; y además combinar la educación formal con la educación informal.

- **Motivación** comprendida de forma tal que no quede exclusivamente limitada a su dimensión extrínseca. Es decir, la gestión de la motivación de las personas no solo debe quedar limitada al diseño de un sistema de recompensa basado en una estructura de compensaciones y beneficios justa, equitativa, transparente y competitiva. La motivación, también, debe ser abordada desde su dimensión intrínseca. Esta decisión implica motorizar a los empleados y potenciar los niveles de compromiso y esfuerzo a través de otras palancas organizacionales tales como el desarrollo de una cultura y valores que estimulen la pertenencia y la confianza; como también mediante el diseño de puestos con significado que permitan a las personas visualizar su contribución a la estrategia y propósito de la organización.

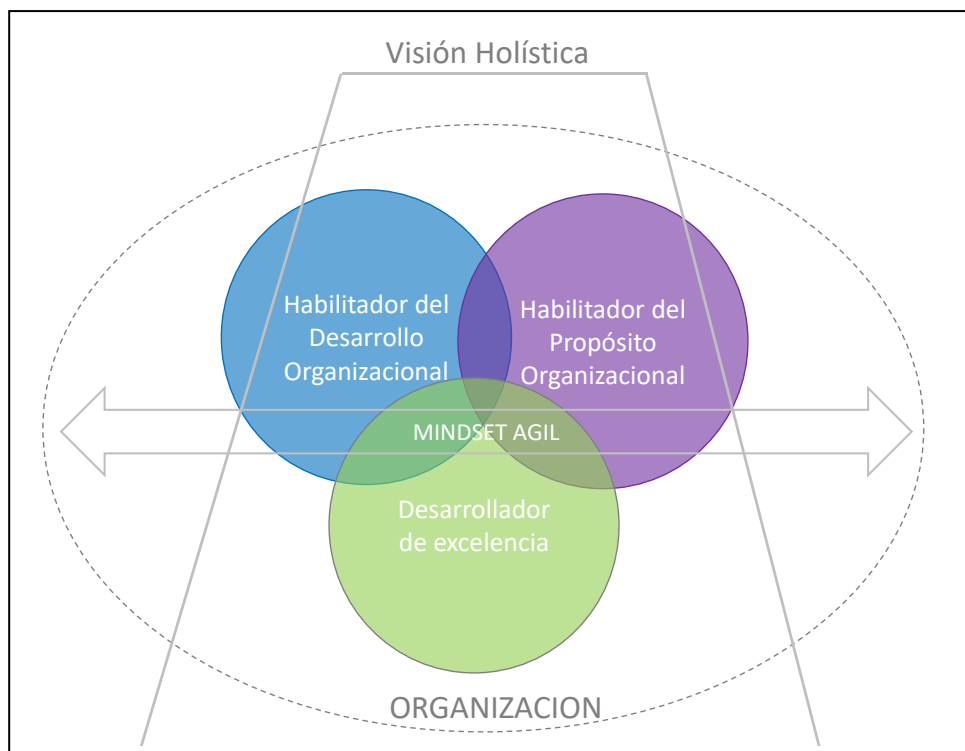
### 3. **Desarrolladores de la excelencia** a partir de:

- La incorporación de tecnología e inteligencia artificial a los diversos procesos y servicios de recursos humanos con el objeto de ganar mayor eficiencia, automatización, confiabilidad y simpleza. La función de recursos humanos no debe olvidar que siempre es responsable de la calidad, la precisión y velocidad de los servicios relacionados a los empleados. Si estos procesos y servicios no se efectúan correctamente, difícilmente la función de recursos humanos pueda agregar valor genuinamente a la estrategia de la organización.
- El diseño de los procesos desde la visión y la experiencia del usuario o empleado; para de esa forma brindar soluciones realmente efectivas a los problemas que padece la personas que dan vida a la organización.

- La implementación de un sistema de trabajo y de toma de decisiones basado en la recolección y análisis constante de datos que permitan identificar insights accionables que den lugar a propuestas y acciones asertivas que impacten positivamente en la estrategia de la organización

Realizado este recorrido, podemos resumir que la efectividad de la función de recursos humanos, dentro de la nueva realidad organizacional que ya se encuentra en pleno desarrollo, depende de su capacidad para vincularse desde una actitud colaborativa basada en un mindset ágil y una visión organizacional holística.

**Ilustración 9: Desafío para la función de Recursos Humanos. (Fuente Propia)**



Subsección 3.4: Desarrollar competencias para seguir siendo competentes. ¿Qué necesita desarrollar el profesional de Recursos Humanos para su nuevo rol en las organizaciones?

El desarrollo de un nuevo mindset para la función de recursos humanos debe sustentarse en una serie de competencias que habiliten la aparición de un comportamiento adecuado en los profesionales de recursos humanos para enfrentar los desafíos que imponen las organizaciones del futuro. Este proceso de desarrollo, necesario para ser colaboradores competentes, se puede aperturar en tres niveles de igual importancia.

En primer lugar, el profesional de recursos humanos debe demostrar pericia en materia de:

1. Procesos de Recursos Humanos para posicionarse como experto. El primer paso consiste en adquirir y demostrar un conocimiento experto y sólido como especialista en el área de recursos humanos para garantizar un servicio consistente y asertivo a toda la organización. En este sentido, Susan Meisinger menciona:

*Los profesionales de recursos humanos deben brindar servicios de recursos humanos sin problemas antes de que puedan esperar hacer contribuciones estratégicas en una organización. Si no se llenan los puestos de trabajo, no se les paga a las personas y los beneficios no se entregan sin problemas, es irrelevante cuán estratégicamente inclinados puedan estar. (Meisinger, 2005, p. 78)*

Para este punto, resulta crucial la implementación de tecnología en los procesos de recursos humanos con el objetivo de agilizar, simplificar y eficientizar las tareas más operativas y de índole transaccionales del área. Este ejercicio constante de modernización y automatización resulta decisivo para poder brindar servicios sin quedar atascado en trabajos puramente operativos, consumiendo tiempo y energía que debe ser destinada a actividades estratégicas y transformacionales.

Entonces, es posible concluir que la primera competencia a desarrollar es la de **Experto en procesos de Recursos Humanos**.

2. Conocer el negocio donde se encuentra la organización de la cual forma parte. Conforme a las palabras de Susan Meisinger, *“los profesionales de recursos humanos no solo necesitan comprender y hablar el idioma de los negocios, sino también contribuir a la conversación en torno a la mesa de estrategia”* (Meisinger, 2005,p. 78). Para lograrlo, los profesionales de recursos humanos deben comprender la cadena de valor del negocio, la propuesta de valor de la organización a sus clientes, como también el contexto social, económico y político en el cual la organización se desempeña. Este proceso implica dejar de funcionar como un socio de negocio ya que dicha etiqueta, implícitamente, implica trabajar de manera separada del negocio; para pasar a ser un aliado del negocio que permita al profesional de recursos humanos reconocerse como un miembro más del equipo organizacional que moviliza y garantiza su propósito. Solo si se logra comprender el negocio, y el contexto en el que la organización opera, la función de recursos humanos puede reposicionarse internamente para realmente influenciar las decisiones de negocio e identificar puntos de equilibrio que permitan congeniar las necesidades de la organización con los intereses, expectativas y necesidades de las personas que la componen. Únicamente por medio de este camino, la función de recursos humanos puede realizar un aporte real en la construcción de un negocio sustentable.

De esta manera, se arriba a la segunda competencia a desarrollar por el profesional de recursos humanos: **Aliado de Negocio**.

En resumen, podemos decir que los profesionales de recursos humanos deben ser competentes no solo en su campo natural de conocimiento sino también como profesionales de negocios. En otras palabras, el profesional debe ganarse su derecho a sentarse en la mesa estratégica, demostrando competencia individual en la entrega de valor a la organización a raíz de su conocimiento experto en los procesos básicos de recursos



humanos; como también por medio de su capacidad para conectar y articular dichos conocimientos con necesidades del negocio y dar solución. Esto último, solo es posible si se logra conectar el conocimiento experto de recursos humanos con un conocimiento suficientemente profundo del negocio donde su organización opera. El conocimiento sobre el negocio permite al profesional de recursos humanos identificar el impacto de los cambios en el macro ambiente, como también tendencias en el mercado para traducirlas y enfrentarlas a partir de iniciativas alineadas a los objetivos de la organización y así contribuir a su estrategia y propósito.

Ahora si, en segundo lugar, resulta sumamente importante que el profesional de recursos humanos logre desarrollar y dominar otras competencias sumamente relevantes para su nuevo rol. Entre ellas debemos destacar:

3. **Cultura & Transformación** para facilitar el éxito organizacional a través del respeto y preservación de aquellos rasgos culturales originales, tradicionales y distintivos que la organización construyó desde sus orígenes y continúan resultando funcionales en la actualidad y por ende deben ser preservados y cuidados; como también por medio del diseño e implementación de nuevos elementos culturales que faciliten la adaptación de la organización a los nuevos desafíos del futuro. Es decir, el profesional de recursos humanos deberá dominar esta competencia para facilitar el cambio en dos sentidos. Primero, colaborando en el desarrollo de la cultura correcta para la organización. Segundo, desarrollando y facilitando iniciativas y prácticas que permitan que la transformación realmente suceda y se haga real.
4. **Diseño Organizacional** para diseñar estructuras orgánicas y dinámicas que favorezcan el trabajo colaborativo en red, la autonomía y la descentralización del poder para la toma de decisiones con el objetivo de fomentar la innovación y el diseño de procesos de trabajos ágiles que aseguren el cumplimiento de la estrategia y el propósito de la organización.

5. **Gestión de Talento** para diseñar e implementar estrategias efectivas en términos de atracción, desarrollo y retención del talento requerido por todos los niveles de la organización para asegurarse un nivel de desempeño individual y colectivo que garantice el cumplimiento de sus objetivos organizacionales y su sustentabilidad en el tiempo.
  
6. **Aprendizaje & Desarrollo de Competencias** para diseñar e implementar un entorno de aprendizaje que garanticen un proceso de formación continuo interactivo, interdisciplinario, y multifuncional que posibilite un proceso constante de upskilling y reskilling que habilite el desarrollo de las competencias que la organización demanda hoy y mañana.
  
7. **Motivación** para potenciar los niveles de compromiso de las personas con las organizaciones a través de una estrategia de motivación que no solo se apalanque en su dimensión extrínseca (compensaciones y beneficios) sino también en su dimensión intrínseca a partir del diseño de puestos con significado que permitan a las personas visualizar su contribución a las organizaciones.
  
8. **Dinámica Social & Credibilidad** para establecer vínculos de calidad con todos los stakeholders que intervienen en la vida organizacional a partir de un comportamiento basado en:
  - Lograr resultados con integridad
  - Demostrar transparencia y compartir información
  - Construir vínculos de confianza

Esta competencia debe desarrollarse con el objetivo de incrementar la capacidad de influencia e impacto en la toma de decisiones que afectan a las personas y el negocio.

9. **Agile & Data Driven** para específicamente:

- Diseñar procesos focalizados en las personas como también basados en la visión y experiencia del usuario.
- Basar la toma de decisiones en insights accionables y asertivos que nazcan de la recolección y análisis constante de datos.

10. **HR Tech** para mantenerse conectado con los avances tecnológicos y su potencial aplicabilidad a los diversos procesos de recursos humanos con el objetivo de mejorar la calidad y accesibilidad a datos e información relevante para la toma de decisiones asertivas; como también para ganar mayor eficiencia, velocidad, simpleza y confiabilidad en los procesos de recursos humanos a partir de la automatización de las tareas más operativas y transaccionales del área.

# INVESTIGACION EMPIRICA-DOCUMENTAL

## PARTE 2 - Trabajo de Campo.

### Subsección 4.1: Método elegido para abordar el trabajo de campo

Como se menciona en la introducción, esta tesis se basa exclusivamente en un trabajo exploratorio y descriptivo, el cual busca complementar el estudio de literatura especializada en las temáticas de interés con un trabajo de campo. Este último se logra hacer realidad mediante el desarrollo de una encuesta selectiva focalizada en profesionales de recursos humanos. A continuación, se presenta el objetivo de la investigación, composición de la muestra y principales hallazgos identificados a partir de la encuesta realizada.

### Subsección 4.2: Principales características y objetivos de la investigación

En abril 2022 se diseña una encuesta digital (basada en la plataforma proporcionada por questionpro), la cual es difundida exclusivamente dentro de la comunidad de profesionales de recursos humanos por medio de redes sociales (tales como LinkedIn) y grupos profesionales (via email y whatsapp), alcanzando 73 respuestas. Cabe destacar que dicha encuesta se basa en una muestra por conveniencia y no probabilística.

La encuesta abarca 16 preguntas, las cuales son pensadas y agrupadas de manera tal que permitan indagar sobre cinco puntos de interés:

**Punto de Interés n°1:** *Percepción sobre las características de las organizaciones del futuro.*

**Pregunta vinculante:** ¿Cuál de las siguientes frases describen mejor a las organizaciones del futuro?

**Punto de Interés n°2:** *Valorización del área de recursos humanos como función estratégica dentro de las organizaciones.*

**Pregunta vinculante:** ¿Cuáles de las siguientes acciones crees que hace de Recursos Humanos una función más estratégica dentro de las organizaciones?, ¿Cuál de los siguientes roles refleja mejor el posicionamiento ideal de la función de Recursos Humanos en las organizaciones?

**Punto de Interés n°3:** *Valorización de la carga de trabajo de carácter transaccional y operativo dentro de la función de recursos humanos*

**Pregunta vinculante:** ¿Cuáles de las siguientes tareas crees que le consume más tiempo a los equipos de recursos humanos dentro de las organizaciones?, ¿Como clasificarías la carga de tareas de valor administrativo?

**Punto de Interés n°4:** *Percepción sobre el posicionamiento de la función de recursos humanos en las organizaciones.*

**Pregunta vinculante:** ¿Cuál de los siguientes roles refleja mejor el posicionamiento actual de la función de recursos humanos en las organizaciones?, ¿cuál de los siguientes roles refleja mejor el posicionamiento ideal de la función de Recursos Humanos en las organizaciones?, ¿Qué nivel de importancia tiene el conocimiento desarrollado sobre el negocio en el cual operan las organizaciones?, ¿Qué nivel de orientación hacia el negocio considera que realmente existe dentro de la comunidad de profesionales de Recursos Humanos?, ¿Cuál de las siguientes frases describe mejor el nivel de implementación de metodologías ágiles dentro del área de RRHH?

**Punto de Interés n°5:** *Velocidad de adaptación de la función de recursos humanos a los desafíos del futuro del trabajo y de las organizaciones.*

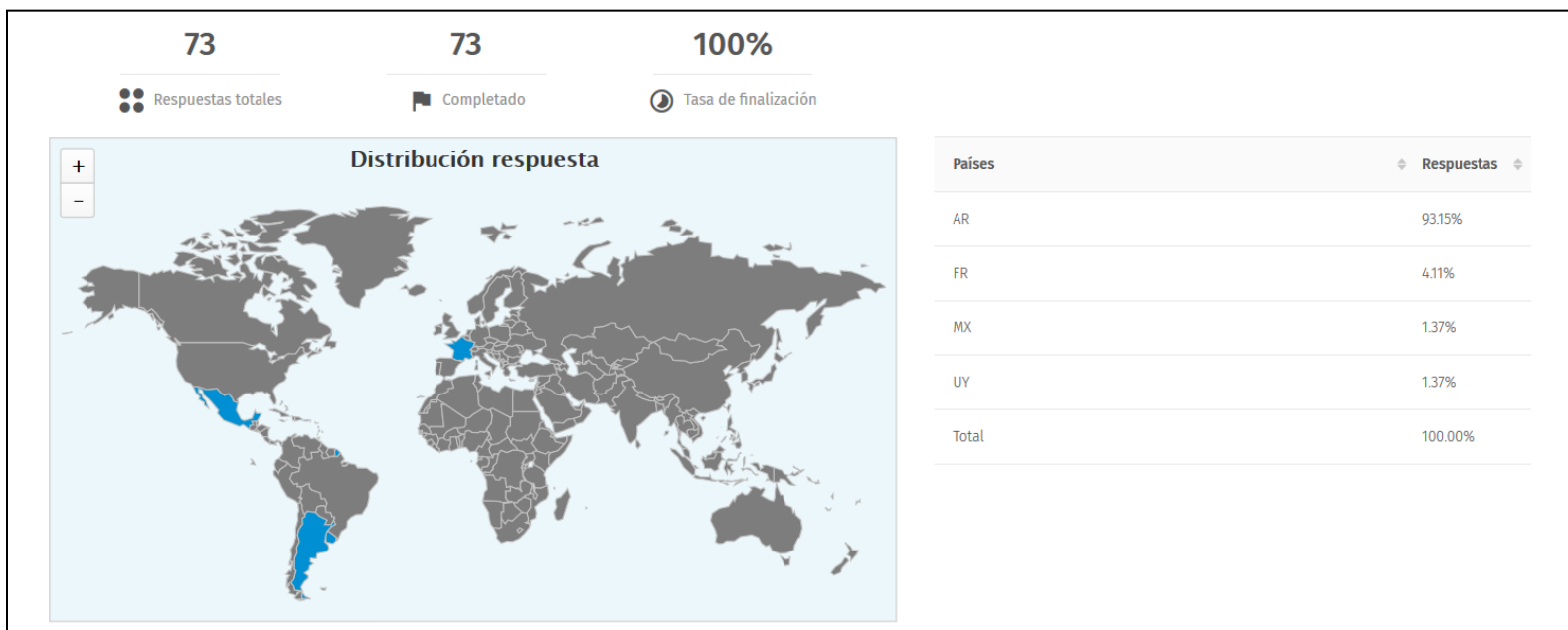
**Pregunta vinculante:** ¿Crees que es adecuada la velocidad de adaptación de la función de recursos humanos a los desafíos del futuro del trabajo y de las organizaciones?

Las preguntas restantes se diseñan con el objetivo de poder segmentar las respuestas según posición, experiencia laboral, generación, tamaño y tipo de organización a la que pertenece:

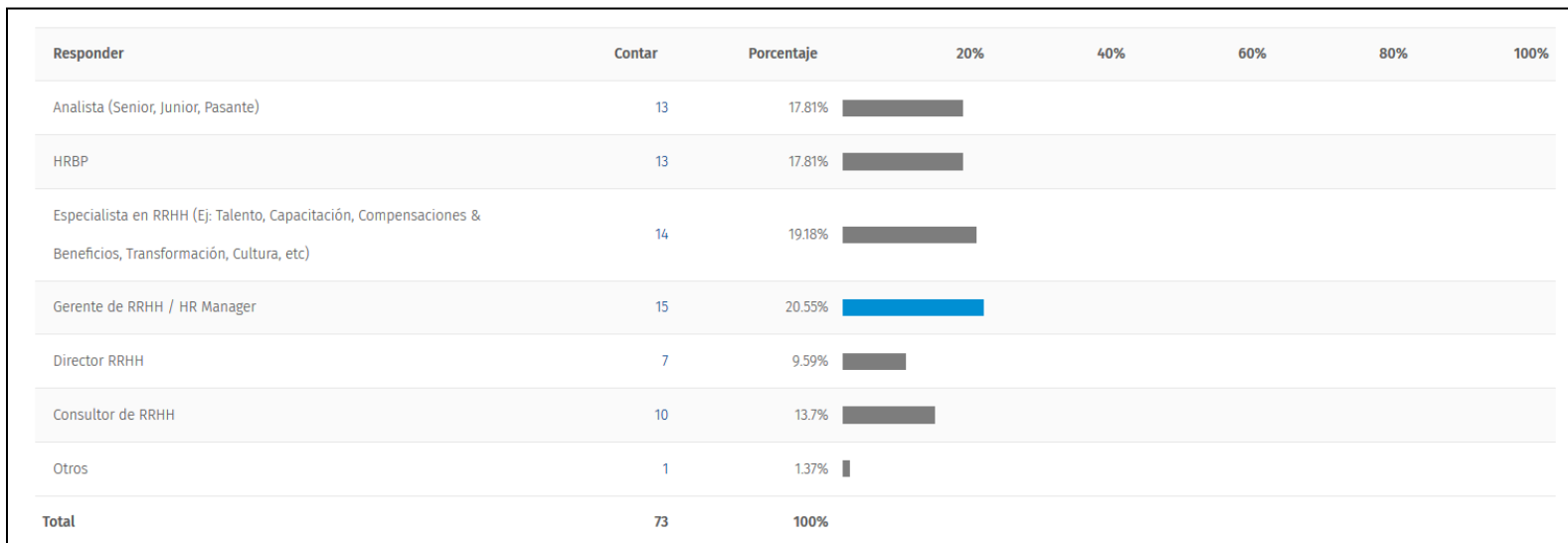
- ¿Cuál de las siguientes opciones refleja mejor su posición/ocupación laboral actual?
- ¿Cuál es tu rango de experiencia laboral?
- ¿Cuándo naciste? Selecciona la opción más cercana a tu fecha de nacimiento.
- ¿Cuántos empleados tiene la organización para la cual trabajas?
- Pensando en la organización en la cual trabajas, ¿Cuál de las siguientes frases la describen mejor?

Respecto a las características de la muestra obtenida, es posible resaltar los siguientes atributos principales:

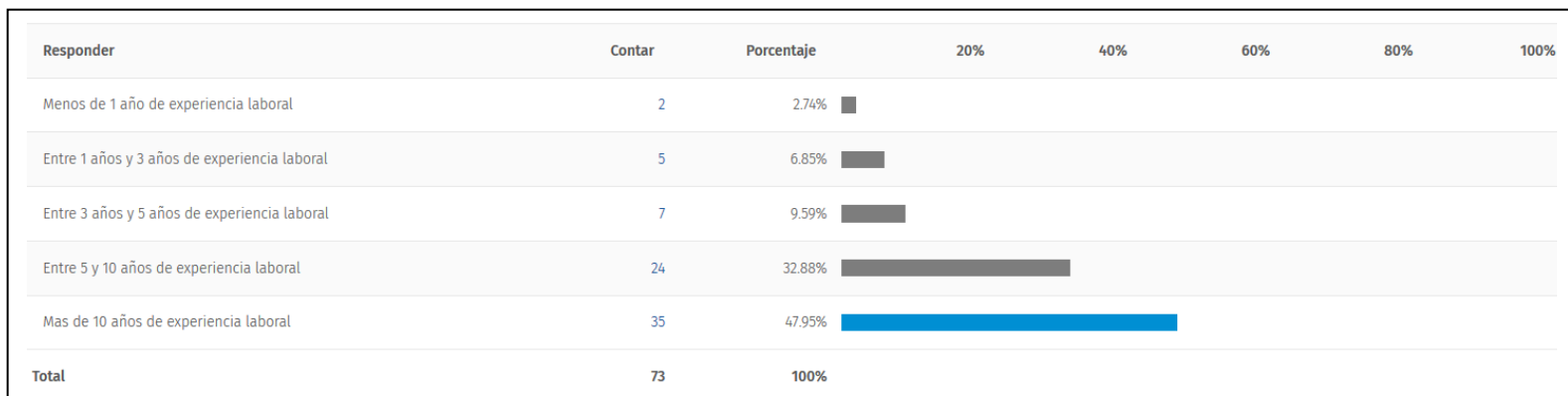
**Ilustración 10: Distribución de respuestas según país de residencia del encuestado.**  
(Fuente Propia)



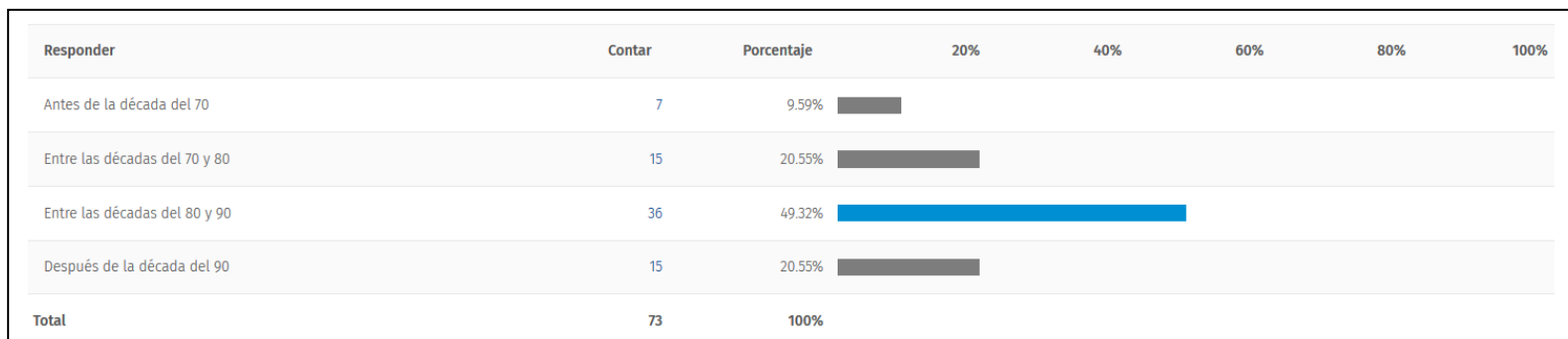
**Ilustración 11: Distribución de respuestas según posición/ocupación laboral actual. (Fuente Propia)**



**Ilustración 12: Distribución de respuestas según rango de experiencia laboral. (Fuente Propia)**



**Ilustración 13: Distribución de respuestas según rango etario. (Fuente Propia)**



Como se observa en la ilustración 10, el 93,15% de las respuestas provienen de profesionales de recursos humanos que residen en Argentina. En lo que respecta a la distribución según posición/ocupación, en la ilustración 11 se identifica una distribución equilibrada entre posiciones de analistas, HRBPs, especialistas y gerentes; siendo menor la tasa de respuesta de aquellos que ocupan posiciones de dirección de recursos humanos (9,59%). Por otro lado, también, resulta interesante resaltar que se observa un 13,7% de consultores, lo cual agrega una mirada complementaria sobre las preguntas de la encuesta. En lo que se refiere a experiencia laboral, en la ilustración 12 se observa que el 47,95% de los encuestados poseen más de 10 años de experiencia laboral, mientras que un 32,88% posee entre 5 años y 10 años de experiencia laboral. El resto de los encuestados se agrupan en el segmento de menos de 5 años de experiencia laboral.

Por otro lado, si analizamos la distribución de los encuestados según su pertenencia generacional, es posible observar en la ilustración 13 que:

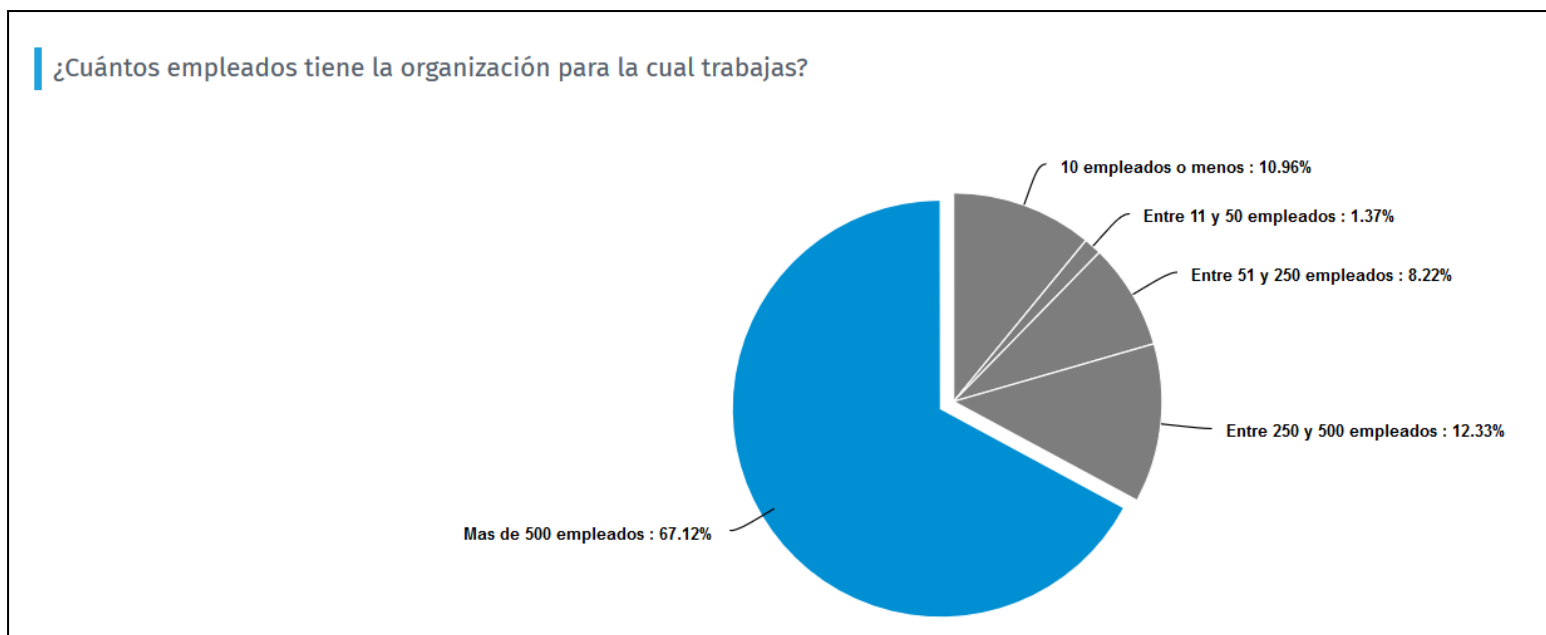
- Un 9,59% nació antes de la década del 70, por lo tanto, representan a la generación de los baby boomer.
- Un 20,55% nació entre las décadas del 70 y 80, por lo tanto, representan a la generación X.
- Un 49,32% nació entre las décadas del 80 y 90, por lo tanto, representan a la generación Y.
- El 20,55% nació después de la década del 90, por lo tanto, representan a la generación Z.



En resumen, la mayoría de las respuestas provienen de representantes de la generación Y.

Por último, si prestamos atención al tamaño de las organizaciones (ilustración 14) donde estos profesionales se desempeñan actualmente, es posible concluir que más de la mitad trabaja dentro de organizaciones categorizadas como muy grandes por poseer más de 500 empleados.

**Ilustración 14: Distribución de respuestas según tamaño de la organización. (Fuente Propia)**



#### Subsección 4.3: Principales hallazgos para cada punto de interés

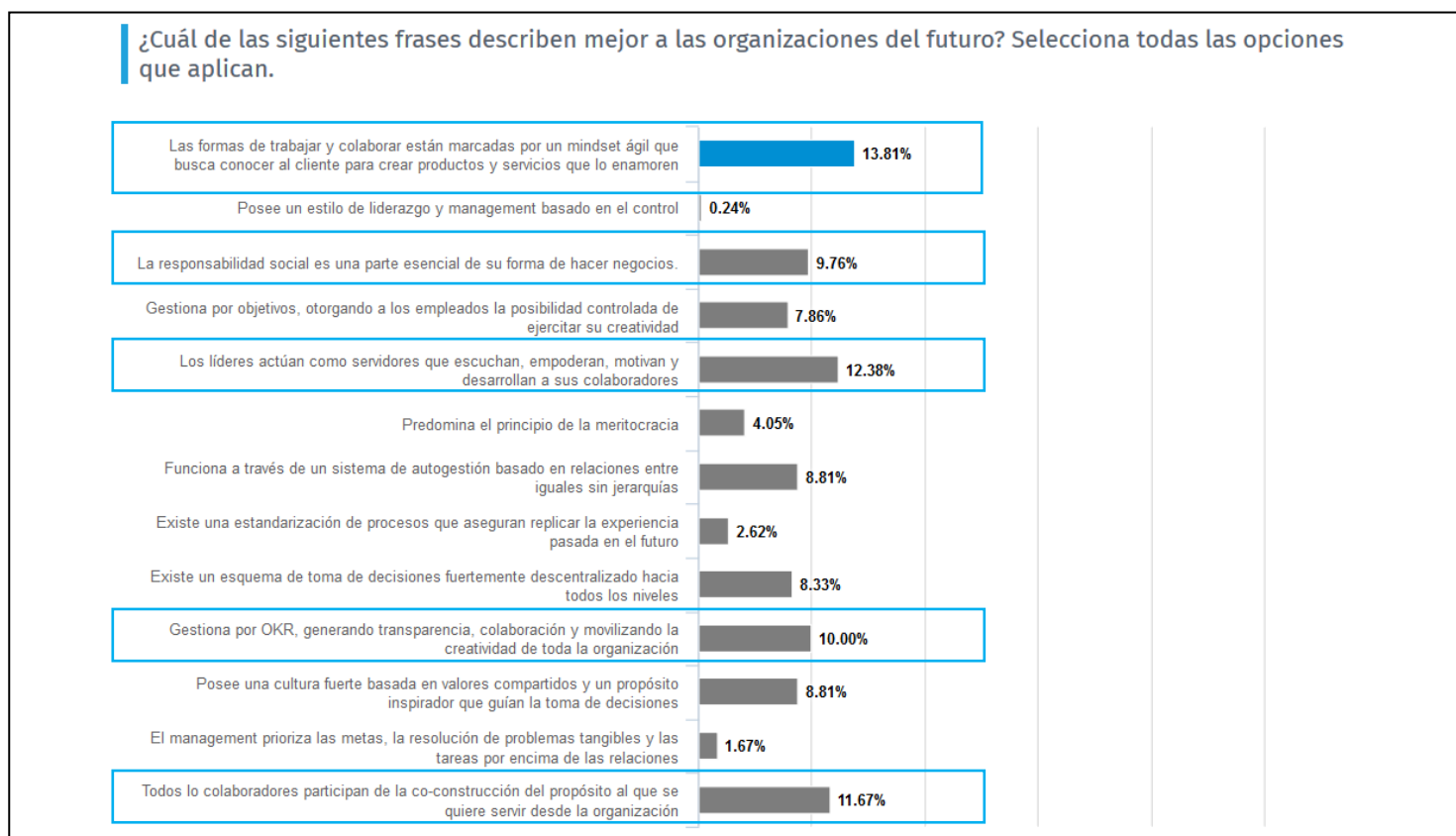
Si retomamos los puntos de interés mencionados en la subsección anterior, es posible identificar los siguientes hallazgos para cada uno de ellos:

##### **1. Percepción sobre las características de las organizaciones del futuro.**

Al preguntar a los consultados sobre las características que destacan en las organizaciones del futuro, es posible detectar en la ilustración 15 que las respuestas se concentran en cinco atributos principales:

- Las formas de trabajar y colaborar están marcadas por un mindset ágil que busca conocer al cliente para crear productos y servicios que lo enamoren
- Los líderes actúan como servidores que escuchan, empoderan, motivan y desarrollan a sus colaboradores
- Todos los colaboradores participan de la co-construcción del propósito al que se quiere servir desde la organización
- Gestiona por OKR, generando transparencia, colaboración y movilizanddo la creatividad de toda la organización
- La responsabilidad social es una parte esencial de su forma de hacer negocios.

**Ilustración 15: Principales características de las organizaciones del futuro . (Fuente Propia)**

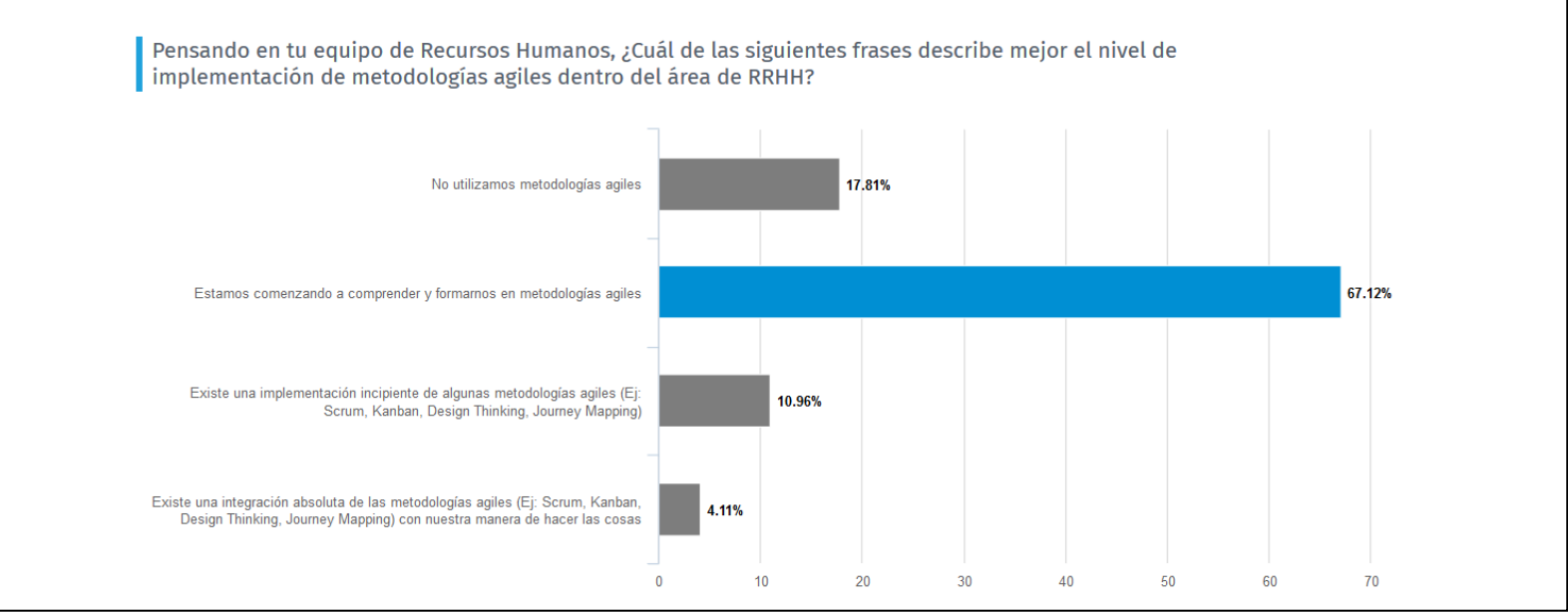


Es decir, desde el punto de vista de los encuestados, se reafirma que las organizaciones del futuro están atravesadas por atributos propios de las organizaciones Verdes– Pluralistas, como también de las organizaciones Teal – Evolutivo (**Hallazgo n°1**).

Como se observa en la ilustración 15, los encuestados destacan principalmente que las formas de trabajar y colaborar en las organizaciones del futuro estarán marcadas por un

mindset ágil (13,8% de las respuestas). Sin embargo, cuando se consulta sobre el nivel de implementación de metodologías ágiles dentro del área de recursos humanos, se identifica un nivel de avance muy incipiente en la gran mayoría de los casos. Concretamente, como se indica en la ilustración 16, el 67,12% de los consultados menciona que están comenzando a comprender y formarse en metodologías ágiles. Mientras que 17,8% de los encuestados dice no utilizar metodologías ágiles en sus organizaciones.

**Ilustración 16: Nivel de implementación de metodologías ágiles en el área de RRHH.**  
**(Fuente Propia)**



Dicha realidad refleja una brecha entre el estadio de desarrollo actual de un mindset ágil dentro del área de recursos humanos y la necesidad que demandan las organizaciones del futuro. **(Hallazgo n°2).**

## 2. Valorización del área de recursos humanos como función estratégica dentro de las organizaciones.

Al consultar sobre las acciones que proporcionan mayor valor estratégico a la función de recursos humanos dentro de las organizaciones, se logra identificar las siguientes cinco tareas principales, como se observa en la ilustración 17 (**Hallazgo n°3**):

- Desplegar una cultura organizacional transparente, humana y colaborativa que configure un clima de trabajo positivo
- Crear bienestar en las personas a partir de una visión que integre la salud física, mental, financiera y social
- Desafiar las estructuras organizacionales y acompañar a los líderes en el diseño de estructuras que potencien el trabajo colaborativo y la descentralización del poder
- Formar a los líderes en habilidades blandas (escucha activa, feedback, conversaciones de desarrollo, preguntas efectivas, coaching, etc)
- Desarrollar procesos de aprendizajes constante que posibilite un upskilling y reskilling de competencias

Resulta interesante destacar que, dentro de aquel listado de tareas de mayor valor estratégico, no se encuentran acciones dirigidas a la integración de la tecnología e inteligencia artificial a los equipos de trabajo. Esto resulta llamativo debido al innegable avance que la humanidad experimenta en dicho sentido. Por otro lado, tampoco, se observa aquellas tareas que postulan la relevancia de diseñar soluciones desde la visión y experiencia del empleado entendido como usuario. Este último punto, refleja nuevamente el bajo desarrollo de un mindset ágil dentro del público encuestado (**Hallazgo n°4**).

**Ilustración 17: RRHH como función estratégica dentro de las organizaciones. (Fuente Propia)**



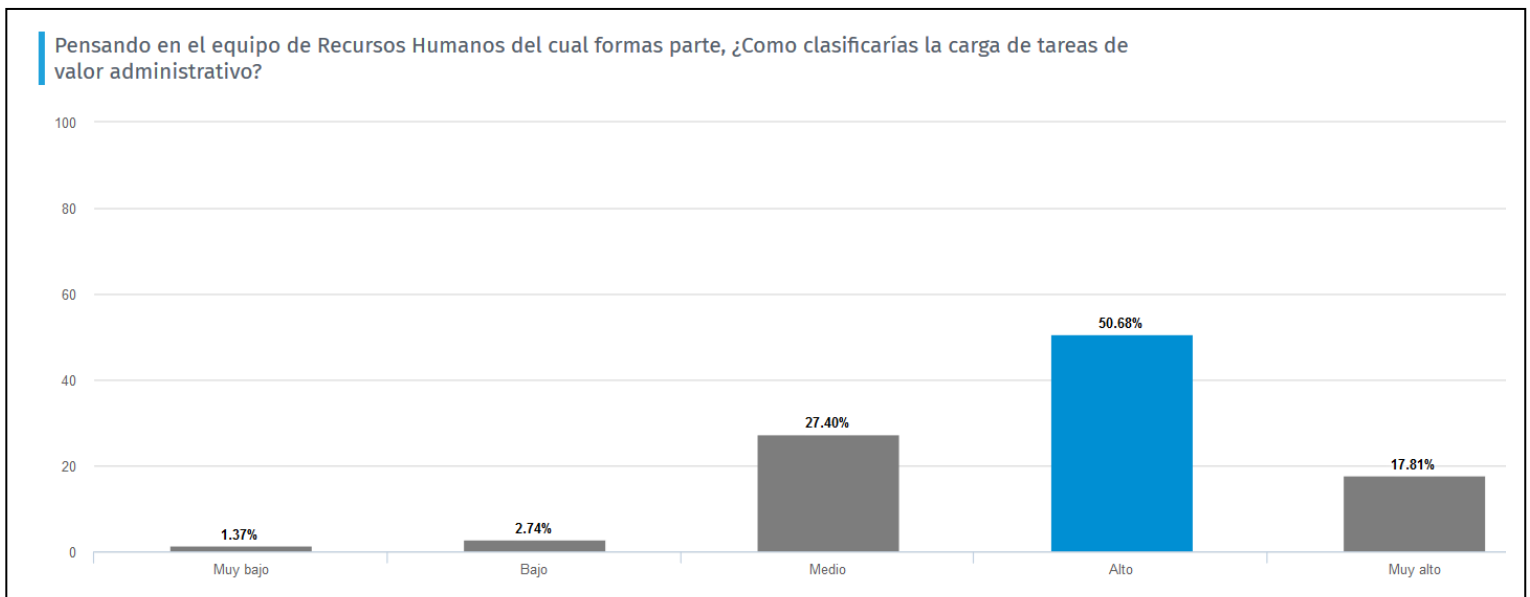
Por último, también, resulta relevante resaltar que la menor valoración la obtuvo la acción referida a la creación de una infraestructura administrativa eficiente y efectiva (0,71%) a pesar de que opera como base esencial y habilitadora para una agenda estratégica dentro de la función de recursos humanos. **(Hallazgo n°5).**

### 3. Valorización de la carga de trabajo de carácter transaccional y operativo dentro de la función de recursos humanos

Al consultar sobre la carga que imponen las tareas de valor administrativo sobre los equipos de recursos humanos, los resultados son claros, contundentes y uniformes independientemente de la posición u ocupación de la persona consultada.

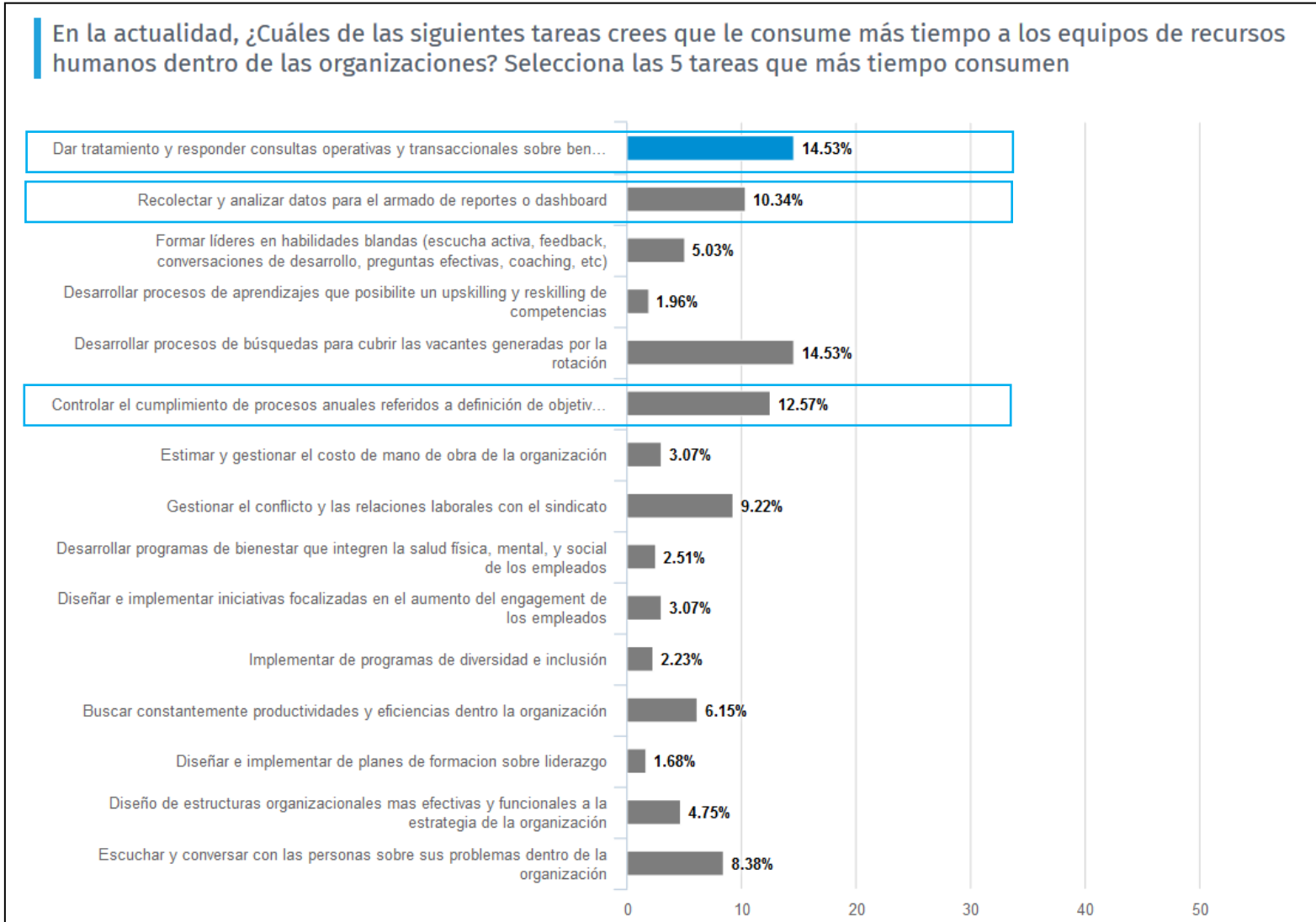
Concretamente, como resume la ilustración 18, el 68,49% considera que la carga de las tareas de valor administrativo es alta, mientras que un 27,40% cree que dicha carga es media. Es decir, solo un 4,11% de los encuestados considera que el trabajo transaccional y operativo es bajo. (*Hallazgo n° 6*).

**Ilustración 18: Carga de tareas de valor administrativo dentro del área de RRHH. (Fuente Propia)**



Esta sobrecarga de tareas de valor operativo, también, se logra percibir al identificar las tareas que consumen más tiempo a los equipos de recursos humanos en la actualidad. Puntualmente, al analizar la ilustración 19, se detecta que tres de las cinco tareas que consumen más tiempo a los equipos de recursos humanos poseen un contenido alto de tareas transaccionales y administrativas:

**Ilustración 19: Distribución de tiempos y agenda dentro del área de RRHH. (Fuente Propia)**



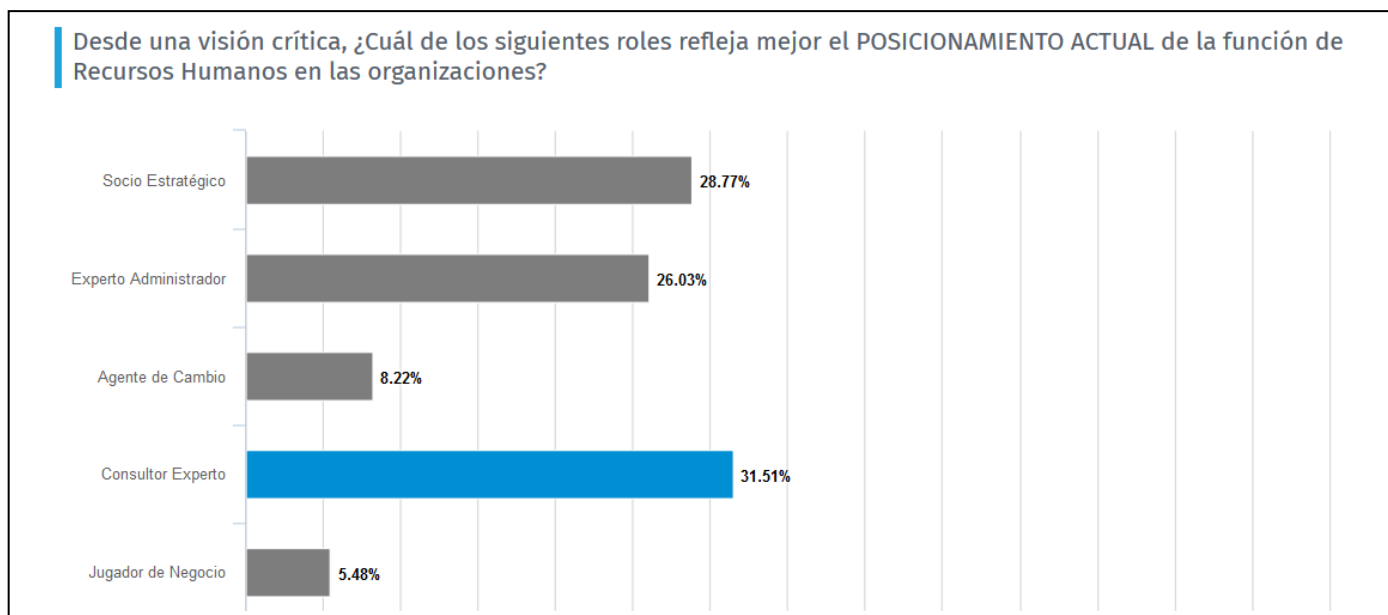
- Dar tratamiento y responder consultas operativas y transaccionales sobre beneficios, conceptos salariales, vacaciones, licencias, altas y bajas en sistemas/aplicaciones, facilities, etc (**Tarea de alto valor operativo y transaccional**)
- Desarrollar procesos de búsquedas para cubrir las vacantes generadas por la rotación
- Controlar el cumplimiento de procesos anuales referidos a definición de objetivos, gestión de desempeño, evaluación de competencias, identificación de talentos y planes de carrera (**Tarea de alto valor operativo y transaccional**)

- Recolectar y analizar datos para el armado de reportes o dashboard (*Tarea de alto valor operativo y transaccional*)
- Gestionar el conflicto y las relaciones laborales con el sindicato
- Escuchar y conversar con las personas sobre sus problemas dentro de la organización

#### 4- Percepción sobre el posicionamiento de la función de recursos humanos en las organizaciones.

A los profesionales consultados, también, se les pregunta sobre el posicionamiento actual e ideal de la función de recursos humanos, observándose los siguientes resultados:

**Ilustración 20: Posicionamiento actual de la función de RRHH en las organizaciones. (Fuente Propia)**

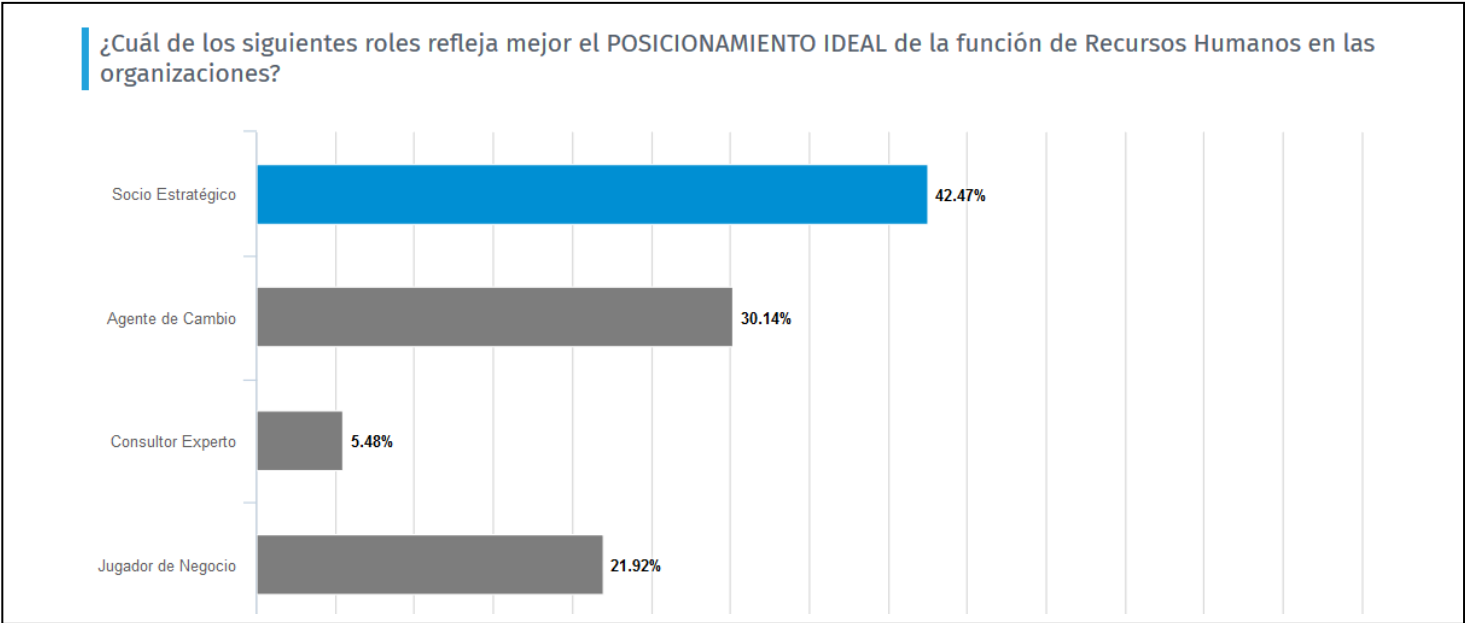


Como indica la ilustración 20, los profesionales encuestados mayoritariamente vinculan el posicionamiento actual de la función de recursos humanos con un rol de consultor experto (31,51% de las respuestas). Al mismo tiempo, también, se observa que el 28,77% de los profesionales identifican al rol de socio estratégico como el que mejor refleja el posicionamiento actual de la función de recursos humanos. Sin embargo, si



profundizamos sobre dicho dato, es posible afirmar que aquella valorización es impulsada principalmente por aquellas personas que ocupan posiciones gerenciales y de dirección. Es decir, profesionales cuyas posiciones muy probablemente se encuentran impregnadas por una agenda de mayor contenido estratégico respecto al resto de las posiciones. A su vez, nuevamente aparece la dimensión administrativa de la función de los recursos en el centro de escena a través de la alta valorización que obtiene el rol de experto administrativo al alcanzar el 26% de las respuestas. Pero, al evaluar los resultados correspondientes al posicionamiento ideal de la función de recursos humanos (ilustración 21), el rol de administrador experto desaparece. En su lugar, se revaloriza el rol de socio estratégico (con el 42,47% de las respuestas) y el rol de agente de cambio (con el 30,14% de las respuestas). A su vez, también, gana protagonismo el rol de jugador de negocio con el 21,92% de las respuestas.

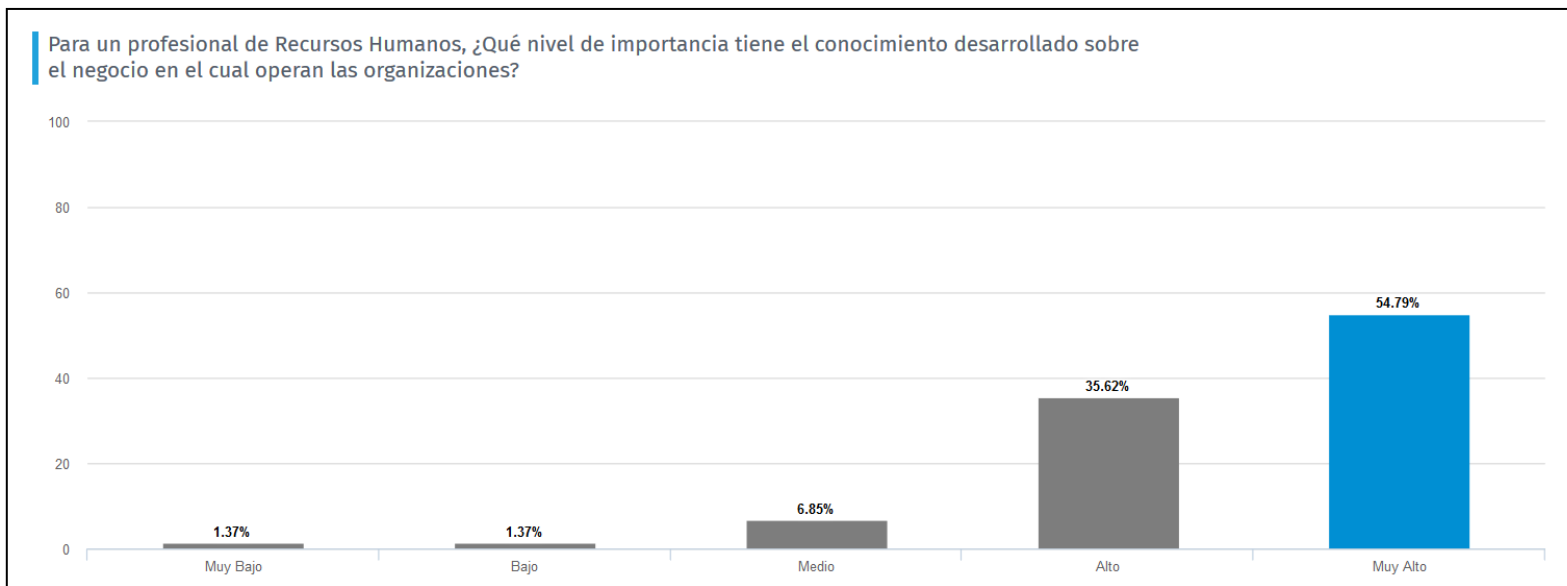
**Ilustración 21: Posicionamiento ideal de la función de RRHH en las organizaciones .  
(Fuente Propia)**



Respecto a este último punto, resulta interesante complementar dicho dato con las respuestas obtenidas en las preguntas vinculadas a la relevancia que posee el conocimiento sobre el negocio para el profesional de recursos humanos:

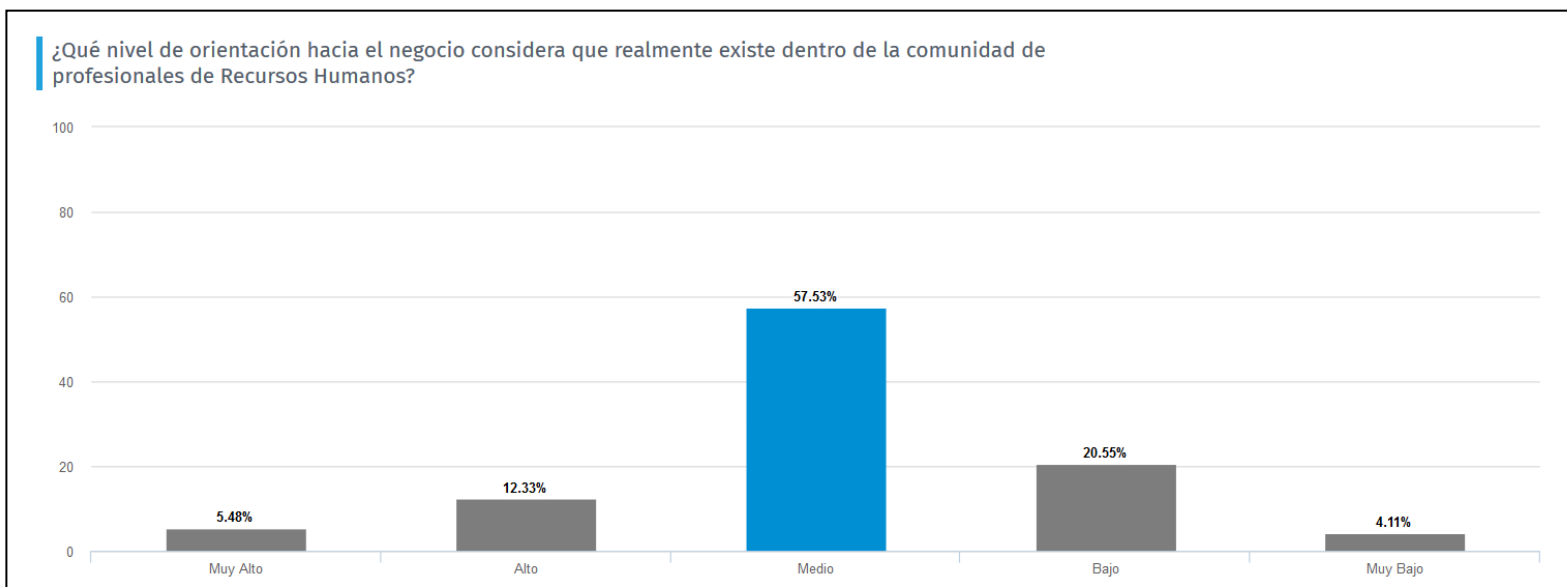
### Ilustración 22: Relevancia del conocimiento de negocio para el profesional de RRHH.

(Fuente Propia)



### Ilustración 23: Orientación hacia el negocio dentro de la comunidad de RRHH. (Fuente

Propia)



Como indica la ilustración 22, los resultados expresan una ponderación clara sobre la importancia que posee el desarrollo de conocimiento relativo al negocio en los profesionales de recursos humanos. Esta relevancia está dada por el hecho de que el

90,40% de las respuestas dan una ponderación alta al punto en cuestión. Sin embargo, al mismo tiempo en la ilustración 23, se observa que el 57,53% los profesionales consideran que dentro la comunidad de recursos humanos existe una orientación media hacia el negocio. Mientras que el 24,55% de los consultados identifican un nivel de orientación bajo. Por lo tanto, se observa una brecha entre la relevancia que posee este atributo para los profesionales de recursos humanos y lo que realmente se percibe en la realidad. **(Hallazgo n°7).**

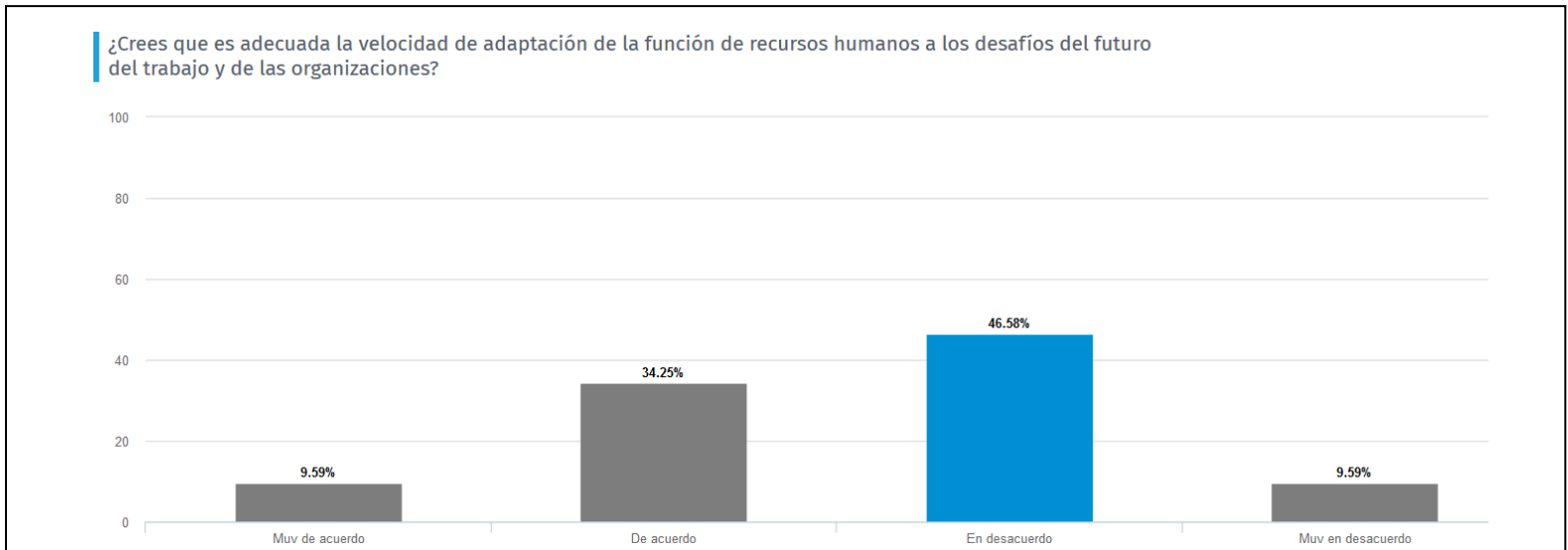
Por último, volviendo sobre el análisis del posicionamiento actual e ideal percibido para la función de recursos humanos, es posible agregar que se observa una migración desde roles reactivos donde se opera a demanda desde un rol de experto consultivo hacia roles proactivos que operan desde un posicionamiento más estratégico y de negocio, traccionando el cambio. **(Hallazgo n°8).**

#### **5- Velocidad de adaptación de la función de recursos humanos a los desafíos del futuro del trabajo y de las organizaciones.**

El recorrido de los resultados identificados para cada uno de los puntos de interés permite vislumbrar una serie de tensiones y necesidades de cambio para abordar el futuro del trabajo y las organizaciones. Por lo tanto, resulta prioritario brindar atención a la percepción que poseen los profesionales de recursos humanos sobre la capacidad y velocidad de adaptación de su función.

Como es posible observar en la ilustración 24, más de la mitad de los encuestados (específicamente el 56,17% de los consultados), expresan que la velocidad de adaptación de la función de recursos humanos es inadecuada. Este dato refleja un escenario sumamente complejo sobre la necesaria transformación que debe abordarse como función para dar respuesta efectiva a los desafíos del futuro del trabajo dentro de las organizaciones. **(Hallazgo n°9).**

**Ilustración 24: Percepción sobre la velocidad de adaptación de la función de RRHH.**  
**(Fuente Propia)**



## PARTE 3 – Conclusiones

En un mundo atravesado por un contexto sumamente volátil, incierto, complejo y ambiguo, el factor humano desempeña un rol concluyente en términos de desarrollo de ventajas competitivas y supervivencia organizacional. Esto responde al hecho de que el factor humano, y su derivado cultural, es sumamente complejo de desarrollar y prácticamente imposible de replicar o copiar entre organizaciones. De esta forma, el componente humano de las organizaciones se convierte en un activo determinante a la hora de construir ventajas competitivas que aseguren su razón de ser en el tiempo.

Paralelamente, también, es posible observar que actualmente la humanidad experimenta un proceso de transición de conciencia. Este proceso evolutivo está dando lugar a un periodo de transformación que impacta directamente sobre las formas de colaborar, generando el espacio necesario para la configuración de un nuevo modelo de organización. Este nuevo e incipiente modelo organizacional destaca por revalorizar los conceptos de propósito, autogestión y plenitud. Dicho de otro modo, se observa un nuevo paradigma organizacional basado en un carácter marcado por la necesidad de autogestión y sentido de plenitud; como también por la resignificación y búsqueda de un sentido de propósito que conecte al individuo con la organización.

Consecuentemente, esta realidad impone un punto de inflexión para la función de recursos humanos dentro de las organizaciones. El departamento de recursos humanos se enfrenta con la imperiosa necesidad de emprender un proceso de transformación que le permita reposicionarse de forma tal que logre contribuir efectivamente al aseguramiento de la estrategia y sentido de propósito de las organizaciones. Para lograr esta misión, la función de recursos humanos debe superar definitivamente los postulados de la teoría X y la gestión científica de las personas; para evolucionar y adquirir un nuevo mindset. Una mentalidad basada en una actitud colaborativa y ágil, que le permita resolver el desafío que impone aquel nuevo paradigma organizacional en términos de:

- Crear bienestar desde el diseño del trabajo
- Revalorizar la experiencia humana en el trabajo

- Desarrollar equipos que lideren equipos
- Integrar la tecnología a los equipos de trabajo
- Asegurar un proceso de aprendizaje constante
- Acceder y gestionar el talento
- Brindar autonomía y capacidad de elección a toda la organización

Este nuevo mindset, basado en la colaboración y la agilidad, debe sustentarse en el dominio de tres dimensiones complementarias e interconectadas, las cuales implican convertirse en:

1. **Habilitador del desarrollo organizacional** para desplegar una cultura organizacional transparente, humana y colaborativa, desafiar las estructuras organizacionales existentes, soportar los procesos de transformación desde una perspectiva participativa, crear bienestar en las personas, desarrollar a los líderes en habilidades blandas, revalorizar la experiencia humana en el trabajo, e integrar la tecnología a los equipos de trabajo de manera responsable y sustentable.
2. **Habilitador del propósito organizacional** para desarrollar sistemas efectivos en materia gestión de talento, gestión de performance, procesos de aprendizajes constantes, y motivación intrínseca.
3. **Desarrollador de la excelencia** para ganar eficiencia, confiabilidad y simpleza en los procesos y servicios de recursos humanos a partir de la incorporación de tecnología e inteligencia artificial, diseñar procesos desde la visión y experiencia del empleado para brindar soluciones realmente efectivas, y tomar decisiones basadas en insight accionables que surjan de la recolección y análisis de datos.

Por otro lado, este nuevo mindset, también, demanda el desarrollo de una serie de competencias dentro de la comunidad de profesionales de recursos humanos. Un conjunto de competencias necesarias para afrontar los desafíos del futuro. Concretamente, este proceso de desarrollo implica convertirse en:

- 1- Expertos en procesos de recursos humanos.** El primer paso consiste en adquirir y demostrar un conocimiento experto y sólido como especialista en el área de recursos humanos para garantizar un servicio consistente y asertivo a toda la organización

Respecto a este punto, cabe destacar que resulta crucial la implementación de tecnología con el objetivo de agilizar, simplificar y eficientizar los procesos como también las tareas más operativas y de índole transaccionales del área. Este ejercicio constante de modernización y automatización resulta decisivo para poder brindar servicios sin quedar atascado en trabajos puramente operativos, consumiendo tiempo y energía que debería ser destinada a actividades estratégicas y transformacionales.

- 2- Aliados del negocio.** El segundo paso implica dejar de funcionar como un socio de negocio ya que dicha etiqueta, implícitamente, implica trabajar de manera separada del negocio. Los profesionales de recursos humanos deben evolucionar de manera tal que actúen como aliado del negocio, reconociéndose como un miembro más del equipo organizacional que moviliza y garantiza su propósito. Solo si se logra comprender el negocio, y el contexto en el que la organización opera, la función de recursos humanos puede reposicionarse internamente para realmente influenciar las decisiones de negocio e identificar puntos de equilibrio que permitan congeniar las necesidades de la organización con los intereses, expectativas y necesidades de las personas que la componen.

Mientras que el tercer paso, consiste en dominar una serie de competencias adicionales y sumamente relevantes para afrontar los desafíos de las organizaciones del futuro:

- Cultura & Transformación
- Diseño Organizacional
- Gestión de Talento
- Aprendizaje & Desarrollo de competencias
- Motivación Intrínseca
- Dinámica social & Credibilidad
- Agile & Data
- HR Tech

Emprender este proceso transformacional a tiempo significa para la función de recursos humanos la posibilidad de sentenciar su éxito y reposicionarse dentro de la mesa estratégica de las organizaciones. Sin embargo, no comprender esta necesidad a tiempo, implica sentenciar la obsolescencia de la función, quedando limitada al cumplimiento de tareas transaccionales. Por tal motivo, siguiendo el pensamiento de Susan Meisinger, es sumamente importante que los profesionales de recursos humanos emprendan este camino siendo:

- Curiosos para estar dispuesto a buscar y probar cosas nuevas.
- Valientes para estar dispuesto a tomar posiciones audaces y tener un punto de vista
- Consientes para estar dispuesto a pensar en las personas y nutrirlas



## LISTA DE REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Allen, L (1958). Management and organization. Estados Unidos: McGraw-hill book compañía Inc
- Chapple., Sayles (1954). Theman, thejob, and theorganization, Contribution of anthropology to institucional psychiatry, human organization, cit por Klinsgberg
- Cohen, D (2001). TheTalent Edge. Estados Unidos: John Wiley
- Daft, R (1992). Introducción a las organizaciones. Organización, el comportamiento del individuo y de los grupos humanos. México, DF: Limusa.
- Dank, N &Hellstrom, R. (2021). Agile HR: Deliver value in a changingworldofwork. Estados Unidos: Kogan Page.
- Delloite (2014). *Thehigh-impact HR operating model: HR has a new mission. Here's the plan.* Extraído el 25 de Mayo de 2021 desde:  
<https://www2.deloitte.com/az/en/pages/human-capital/articles/high-impact-hr-model.html>
- Deloitte (2018). El auge de la empresa social. Estudio sobre las tendencias globales de capital humano 2018. Extraído el 13 de marzo de 2021 desde:  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/Tendencias-Globales-de-Capital-Humano2018-El-auge-de-la-empresa-social-WEB-Julio%202018.pdf>
- Deloitte (2019). La empresa social en acción: La paradoja como camino hacia adelante. Tendencias globales de capital humano 2020. Extraído el 13 de marzo de 2021 desde:  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/arg-2020-hc-trends-esp-condensed.pdf>
- Deloitte (2020). La empresa social en acción: La paradoja como camino hacia adelante. Estudio sobre las tendencias globales de capital humano 2020. Extraído el 13 de marzo de 2021 desde:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/arg-2020-hc-trends-esp-condensed.pdf>

- Deloitte (2021). La empresa social en un mundo disruptivo: Liderando el cambio de sobrevivir a prosperar. Estudio sobre las tendencias globales de capital humano 2021. Extraído el 13 de marzo de 2021 desde:

<https://www2.deloitte.com/ar/es/pages/capital-humano/articulos/tendencias-globales-de-capital-humano-2021.html>

- Gallup (2013). Worldwide, 13% of Employees Are Engaged at Work. Extraído el 31 de Octubre de 2021 desde:

<https://news.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>

- Gartner (2020). The agile HR function. Extraído el 25 de Mayo de 2021 desde:

<https://www.gartner.com/en/documents/3987766/the-agile-hr-function>

- Hatum A. y Marchiori E (2021). Teorías de la organización. Gestión de personas en organizaciones innovadoras. Argentina: Granica.

- Klinsberg, B (1995). ¿Qué es organización?. El pensamiento organizativo. Argentina, Buenos Aires: Norma.

- Laloux, F (2021). Reinventar las organizaciones. Argentina: Arpa

- López Cabrales, á. ; Pasamar, S (2018). Fundamentos para la gestión estratégica de los recursos humanos. Barcelona: Editorial UOC

- Malinowski, B (1934). Prólogo a la obra de H Ian Hegbin, Law and order in Polynesia, New York, Brace and Co, (p. 33), cit por Klinsberg

- Mercer (2012). It's time for the next generation HR service delivery model. Extraído el 25 de Mayo de 2021 desde:

<https://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/global/Talent/Assess-BrochureHRAssessment.pdf>

- Mercer (2017). *HR structures today*. Extraído el 25 de Mayo de 2021 desde:

[https://www.imercer.com/uploads/Global/hr\\_structures\\_today.pdf](https://www.imercer.com/uploads/Global/hr_structures_today.pdf)

- Snell S. y Bohlandeer, G (2013). Administración de gestión de personas. México: Cengage Learning Editores.

- Thoren, P. (2020). *Agile people: A radical approach for HR & Managers*. Estados Unidos: Gallerybooks.
- Towers Watson (2012). *Engagement at risk; Drivings trong performance in a volatile global environment*. Extraído el 31 de Octubre de 2021 desde: <https://employeeengagement.com/wp-content/uploads/2012/11/2012-Towers-Watson-Global-Workforce-Study.pdf>
- Ulrich, D. (1999). *Recursos humanos champions*. Buenos Aires: Granica.
- Ulrich, D., Losey, M., Meisinger, S. (2005). *The Future of Human Resource Management: 64 Thought Leaders Explore the Critical HR Issues of Today and Tomorrow*. Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K. & Younger J. (2008). *HR competencias: Mastery at the intersection of people and bussiness*. Estados Unidos: The society for human resource management.
- Ulrich, D & Brockbank, W. (2020). *The HR valued preposition*. Estados Unidos: Harvard bussiness review press.

## APENDICES

### Apéndice 1: Encuesta – Cuestionario



# UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA

Executive MBA | Tesis | Alumno: Ramiro Aleman

\* ¿Cuál de las siguientes opciones refleja mejor su posición/ocupación laboral actual?

- Analista (Senior, Junior, Pasante)
- HRBP
- Especialista en RRHH (Ej: Talento, Capacitación, Compensaciones & Beneficios, Transformación, Cultura, etc)
- Gerente de RRHH / HR Manager
- Director RRHH
- Consultor de RRHH
- Otros

\* ¿Cuál es tu rango de experiencia laboral?

- Menos de 1 año de experiencia laboral
- Entre 1 años y 3 años de experiencia laboral
- Entre 3 años y 5 años de experiencia laboral
- Entre 5 años y 10 años de experiencia laboral
- Mas de 10 años de experiencia laboral

• ¿Cuándo naciste? Selecciona la opción más cercana a tu fecha de nacimiento.

- Antes de la década del 70
  - Entre las décadas del 70 y 80
  - Entre las décadas del 80 y 90
  - Después de la década del 90
- 

• ¿Cuántos empleados tiene la organización para la cual trabajas?

- 10 empleados o menos
- Entre 11 y 50 empleados
- Entre 51 y 250 empleados
- Entre 250 y 500 empleados
- Mas de 500 empleados

• Pensando en la organización en la cual trabajas, ¿Cuál de las siguientes frases la describen mejor?

Selecciona todas las opciones que aplican.

- Las formas de trabajar y colaborar están marcadas por un mindset ágil que busca conocer al cliente para crear productos y servicios que lo enamoren
- Posee un estilo de liderazgo y management basado en el control
- La responsabilidad social es una parte esencial de su forma de hacer negocios.
- Gestiona por objetivos, otorgando a los empleados la posibilidad controlada de ejercitar su creatividad
- Los líderes actúan como servidores que escuchan, empoderan, motivan y desarrollan a sus colaboradores
- Predomina el principio de la meritocracia
- Funciona a través de un sistema de autogestión basado en relaciones entre iguales sin jerarquías
- Existe una estandarización de procesos que aseguran replicar la experiencia pasada en el futuro
- Existe un esquema de toma de decisiones fuertemente descentralizado hacia todos los niveles
- En la mayoría de sus líderes existe cierto temor al riesgo
- Gestiona por OKR, generando transparencia, colaboración y movilizanddo la creatividad de toda la organización
- Posee una cultura fuerte basada en valores compartidos y un propósito inspirador que guían la toma de decisiones
- El management prioriza las metas, la resolución de problemas tangibles y las tareas por encima de las relaciones
- Todos los colaboradores participan de la co-construcción del propósito al que se quiere servir desde la organización

• ¿Cuál de las siguientes frases describen mejor a las organizaciones del futuro? Selecciona todas las opciones que aplican.

- Las formas de trabajar y colaborar están marcadas por un mindset ágil que busca conocer al cliente para crear productos y servicios que lo enamoren
- Posee un estilo de liderazgo y management basado en el control
- La responsabilidad social es una parte esencial de su forma de hacer negocios.
- Gestiona por objetivos, otorgando a los empleados la posibilidad controlada de ejercitar su creatividad
- Los líderes actúan como servidores que escuchan, empoderan, motivan y desarrollan a sus colaboradores
- Predomina el principio de la meritocracia
- Funciona a través de un sistema de autogestión basado en relaciones entre iguales sin jerarquías
- Existe una estandarización de procesos que aseguran replicar la experiencia pasada en el futuro
- Existe un esquema de toma de decisiones fuertemente descentralizado hacia todos los niveles
- En la mayoría de sus líderes existe cierto temor al riesgo
- Gestiona por OKR, generando transparencia, colaboración y movilizando la creatividad de toda la organización
- Posee una cultura fuerte basada en valores compartidos y un propósito inspirador que guían la toma de decisiones
- El management prioriza las metas, la resolución de problemas tangibles y las tareas por encima de las relaciones
- Todos lo colaboradores participan de la co-construcción del propósito al que se quiere servir desde la organización

• ¿Cuáles de las siguientes acciones crees que hace de Recursos Humanos una función más estratégica dentro de las organizaciones? Selecciona las 6 acciones de mayor valor estratégico

- Desafiar las estructuras organizacionales y acompañar a los líderes en el diseño de estructuras que potencien el trabajo colaborativo y la descentralización del poder
- Implementar una estrategia de relaciones laborales que permita alinear los intereses de los sindicatos con la estrategia de la organización
- Desplegar una cultura organizacional transparente, humana y colaborativa que configure un clima de trabajo positivo
- Estimar correctamente el costo de mano de obra y garantizar el cumplimiento del presupuesto del área
- Crear bienestar en las personas a partir de una visión que integre la salud física, mental, financiera y social
- Implementar una estrategia de compensaciones y beneficios que permita retener a los empleados, reduciendo el nivel de rotación
- Formar a los líderes en habilidades blandas (escucha activa, feedback, conversaciones de desarrollo, preguntas efectivas, coaching, etc)
- Integrar la tecnología y la inteligencia artificial a los equipos de trabajo de manera responsable y sustentable
- Diseñar y controlar procesos de RRHH eficientes con foco en definición de objetivos y gestión de desempeño
- Revalorizar la experiencia humana conectando el trabajo individual de cada colaborador con el propósito y estrategia de la organización
- Trabajar en la construcción de la propuesta de valor para el empleado que sea atractiva para aquellos que resultan talentosos para la organización
- Crear una infraestructura administrativa eficiente y efectiva que de sustento a la organización
- Actuar como representantes de los empleados, identificando sus necesidades para diseñar soluciones estandarizadas
- Desarrollar procesos de aprendizajes constante que posibilite un upskilling y reskilling de competencias

- Tomar decisiones basadas en la recolección y análisis constante de datos que permitan identifica insights accionables y funcionales a la estrategia
- 

**\* En la actualidad, ¿Cuáles de las siguientes tareas crees que le consume más tiempo a los equipos de recursos humanos dentro de las organizaciones? Selecciona las 5 tareas que más tiempo consumen**

- Dar tratamiento y responder consultas operativas y transaccionales sobre beneficios, conceptos salariales, vacaciones, licencias, altas y bajas en sistemas/aplicaciones, facilities, etc
- Recolectar y analizar datos para el armado de reportes o dashboard
- Formar líderes en habilidades blandas (escucha activa, feedback, conversaciones de desarrollo, preguntas efectivas, coaching, etc)
- Desarrollar procesos de aprendizajes que posibilite un upskilling y reskilling de competencias
- Desarrollar procesos de búsquedas para cubrir las vacantes generadas por la rotación
- Controlar el cumplimiento de procesos anuales referidos a definición de objetivos, gestión de desempeño, evaluación de competencias, identificación de talentos y planes de carrera
- Estimar y gestionar el costo de mano de obra de la organización
- Gestionar el conflicto y las relaciones laborales con el sindicato
- Desarrollar programas de bienestar que integren la salud física, mental, y social de los empleados
- Diseñar e implementar iniciativas focalizadas en el aumento del engagement de los empleados
- Implementar de programas de diversidad e inclusión
- Buscar constantemente productividades y eficiencias dentro la organización
- Diseñar e implementar de planes de formacion sobre liderazgo
- Diseño de estructuras organizacionales mas efectivas y funcionales a la estrategia de la organización
- Escuchar y conversar con las personas sobre sus problemas dentro de la organización



\* Desde una visión crítica, ¿Cuál de los siguientes roles refleja mejor el POSICIONAMIENTO ACTUAL de la función de Recursos Humanos en las organizaciones?

- Socio Estratégico
  - Experto Administrador
  - Agente de Cambio
  - Consultor Experto
  - Jugador de Negocio
- 

\* ¿Cuál de los siguientes roles refleja mejor el POSICIONAMIENTO IDEAL de la función de Recursos Humanos en las organizaciones?

- Socio Estratégico
- Experto Administrador
- Agente de Cambio
- Consultor Experto
- Jugador de Negocio
- Other

\* Pensando en la organización en la que trabajas, ¿Consideras que tu equipo de Recursos Humanos tiene un impacto alto y decisivo sobre la estrategia y el propósito de la organización?

- Definitivamente no
- Probablemente no
- No lo se
- Probablemente si
- Definitivamente si

\* ¿Qué nivel de orientación hacia el negocio considera que realmente existe dentro de la comunidad de profesionales de Recursos Humanos?

- Muy Alto
  - Alto
  - Medio
  - Bajo
  - Muy Bajo
- 

\* Pensando en tu equipo de Recursos Humanos, ¿Cuál de las siguientes frases describe mejor el nivel de implementación de metodologías ágiles dentro del área de RRHH?

- No utilizamos metodologías ágiles
  - Estamos comenzando a comprender y formarnos en metodologías ágiles
  - Existe una implementación incipiente de algunas metodologías ágiles (Ej: Scrum, Kanban, Design Thinking, Journey Mapping)
  - Existe una integración absoluta de las metodologías ágiles (Ej: Scrum, Kanban, Design Thinking, Journey Mapping) con nuestra manera de hacer las cosas
-



# UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA

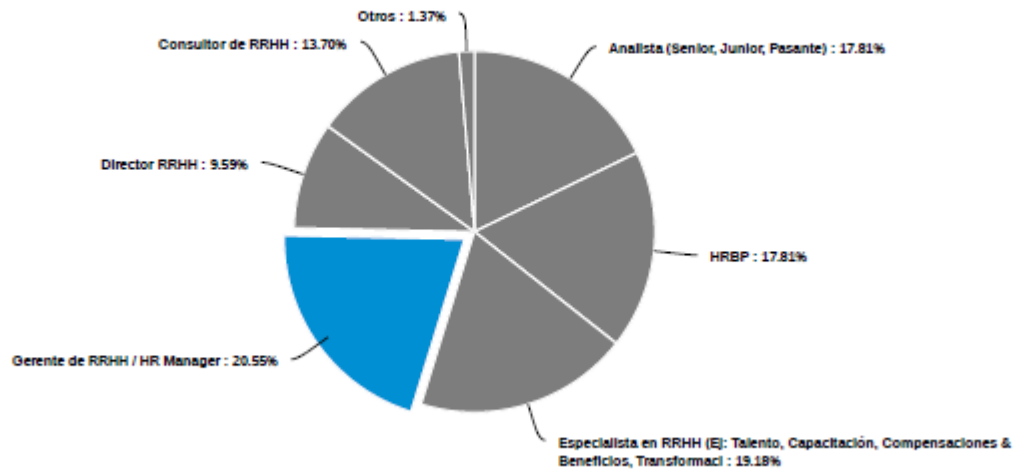
## Tesis - Dashboard

202	73	73	100%	0	10 mins
Viewed	Total Responses	Completed	Completion Rate	Dropouts	Average Time



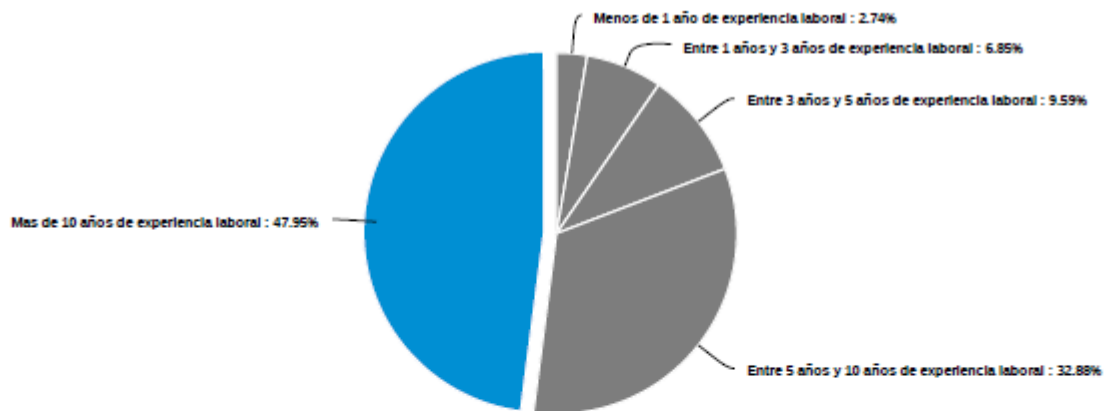
Countries	Responses
AR	93.15%
FR	4.11%
MX	1.37%
UY	1.37%
Total	100.00%

¿Cuál de las siguientes opciones refleja mejor su posición/ocupación laboral actual?



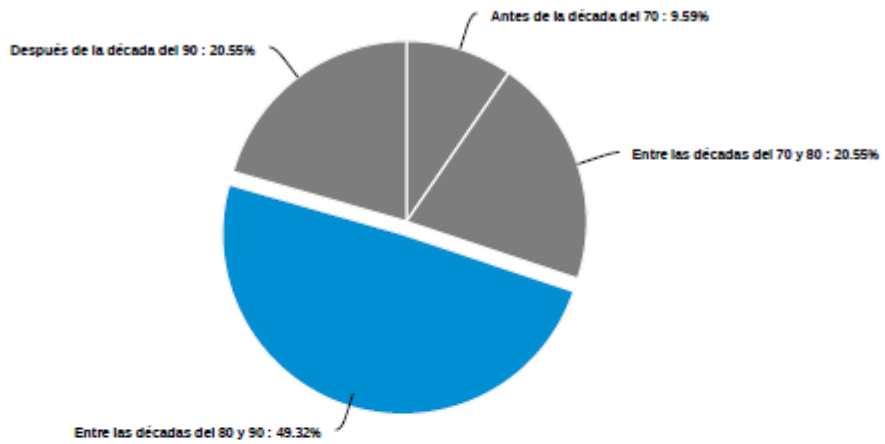
Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
Analista (Senior, Junior, Pasante)	13	17.81%					
HRBP	13	17.81%					
Especialista en RRHH (Ej: Talento, Capacitación, Compensaciones & Beneficios, Transformación, Cultura, etc)	14	19.18%					
Gerente de RRHH / HR Manager	15	20.55%					
Director RRHH	7	9.59%					
Consultor de RRHH	10	13.7%					
Otros	1	1.37%					
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>					

### ¿Cuál es tu rango de experiencia laboral?



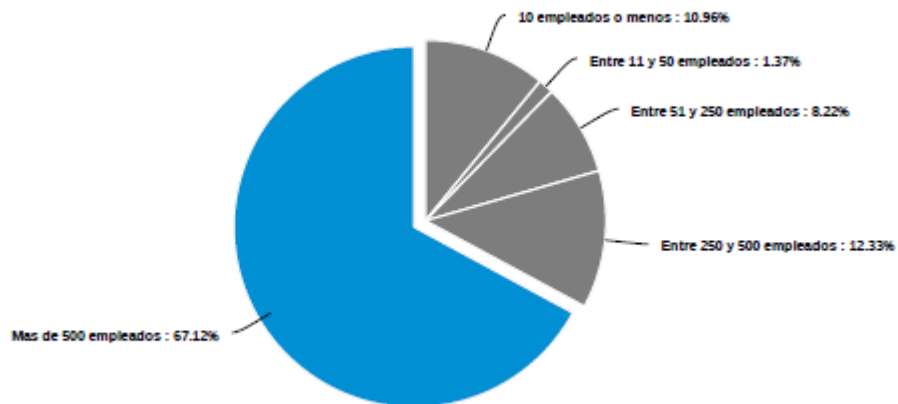
Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
Menos de 1 año de experiencia laboral	2	2.74%					
Entre 1 años y 3 años de experiencia laboral	5	6.85%					
Entre 3 años y 5 años de experiencia laboral	7	9.59%					
Entre 5 años y 10 años de experiencia laboral	24	32.88%					
Mas de 10 años de experiencia laboral	35	47.95%					
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>					

¿Cuándo naciste? Selecciona la opción más cercana a tu fecha de nacimiento.

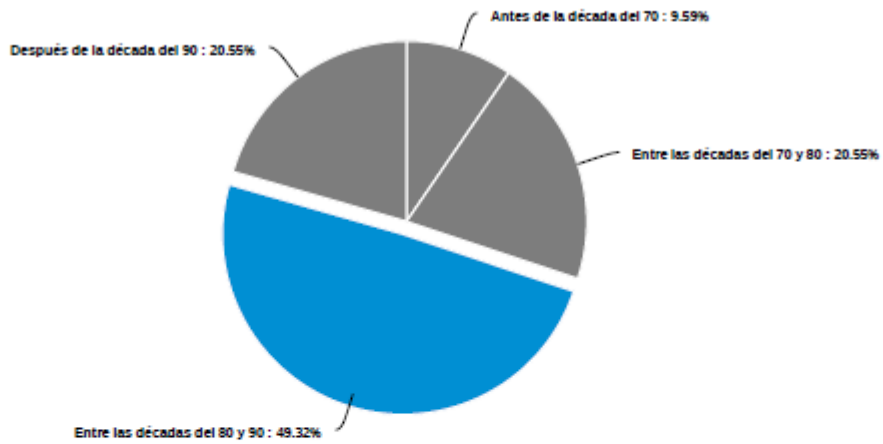


Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
Antes de la década del 70	7	9.59%					
Entre las décadas del 70 y 80	15	20.55%					
Entre las décadas del 80 y 90	36	49.32%					
Después de la década del 90	15	20.55%					
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>					

¿Cuántos empleados tiene la organización para la cual trabajas?

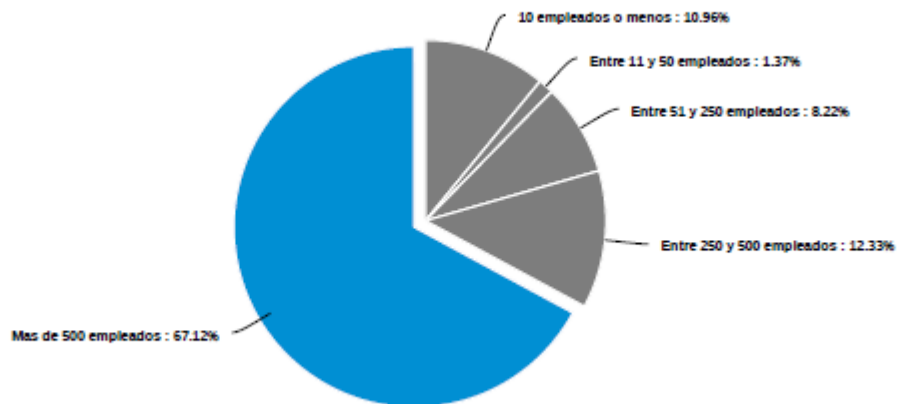


¿Cuándo naciste? Selecciona la opción más cercana a tu fecha de nacimiento.



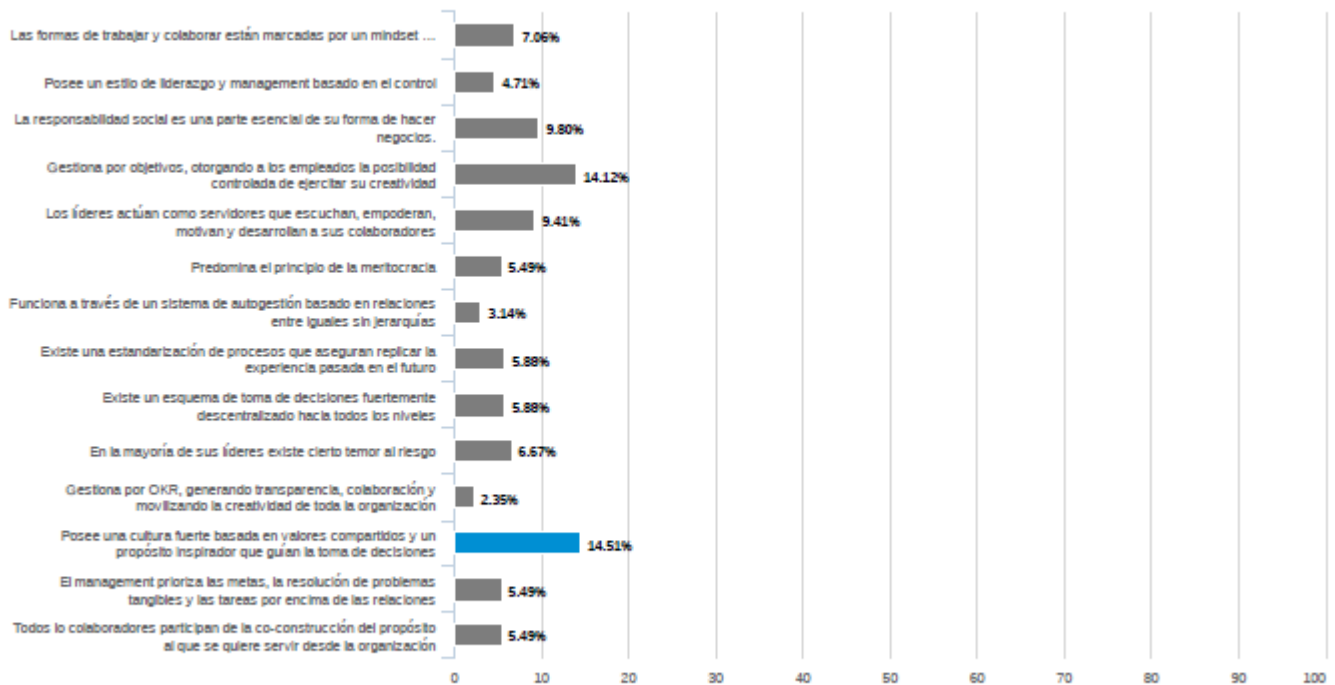
Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
Antes de la década del 70	7	9.59%					
Entre las décadas del 70 y 80	15	20.55%					
Entre las décadas del 80 y 90	36	49.32%					
Después de la década del 90	15	20.55%					
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>					

¿Cuántos empleados tiene la organización para la cual trabajas?



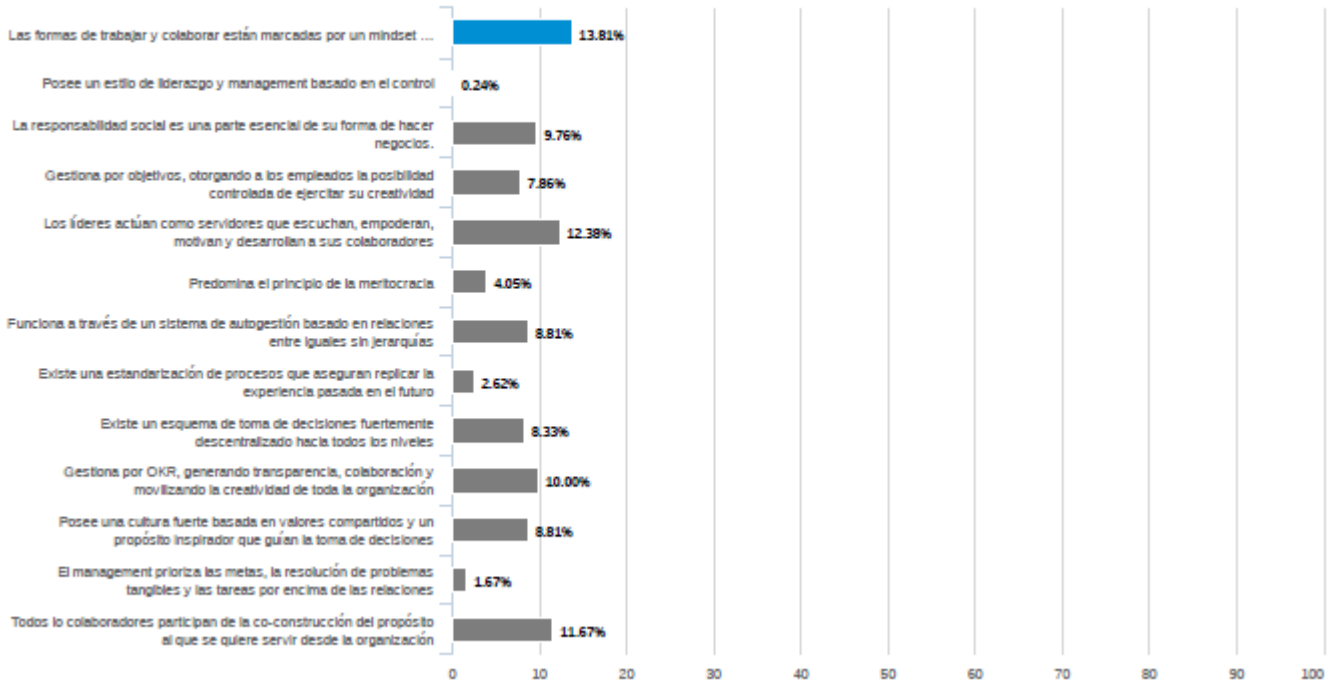
Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
10 empleados o menos	8	10.96%					
Entre 11 y 50 empleados	1	1.37%					
Entre 51 y 250 empleados	6	8.22%					
Entre 250 y 500 empleados	9	12.33%					
Mas de 500 empleados	49	67.12%					
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>					

Pensando en la organización en la cual trabajas, ¿Cuál de las siguientes frases la describen mejor? Selecciona todas las opciones que aplican.

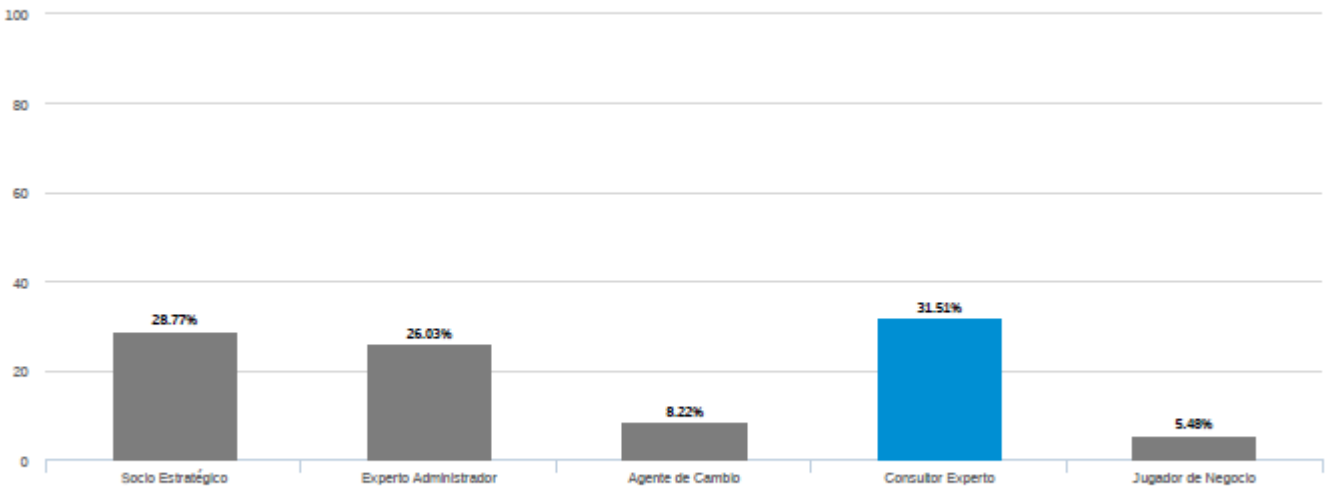


Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
--------	-------	---------	-----	-----	-----	-----	------

¿Cuál de las siguientes frases describen mejor a las organizaciones del futuro? Selecciona todas las opciones que aplican.



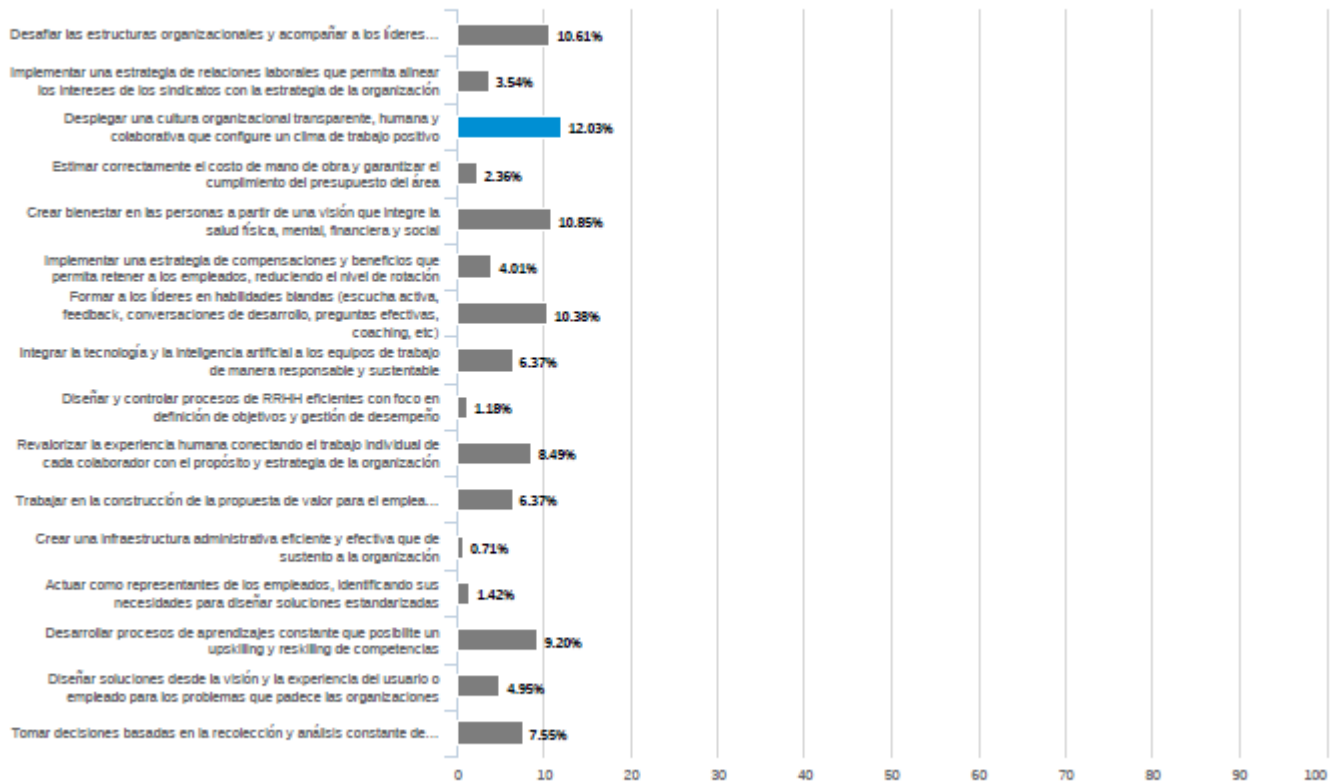
Desde una visión crítica, ¿Cuál de los siguientes roles refleja mejor el POSICIONAMIENTO ACTUAL de la función de Recursos Humanos en las organizaciones?



Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
Socio Estratégico	28	28.77%					
Experto Administrador	25	25.03%					
Agente de Cambio	8	8.22%					
Concutor Experto	31	31.51%					
Jugador de Negocio	5	5.48%					

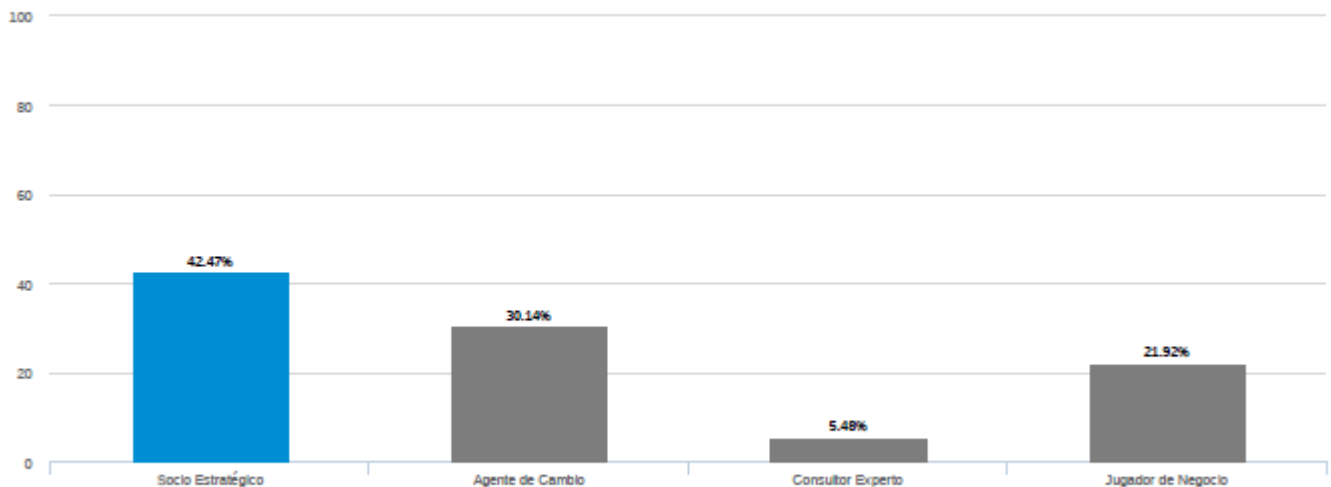


¿Cuáles de las siguientes acciones crees que hace de Recursos Humanos una función más estratégica dentro de las organizaciones? Selecciona las 6 acciones de mayor valor estratégico



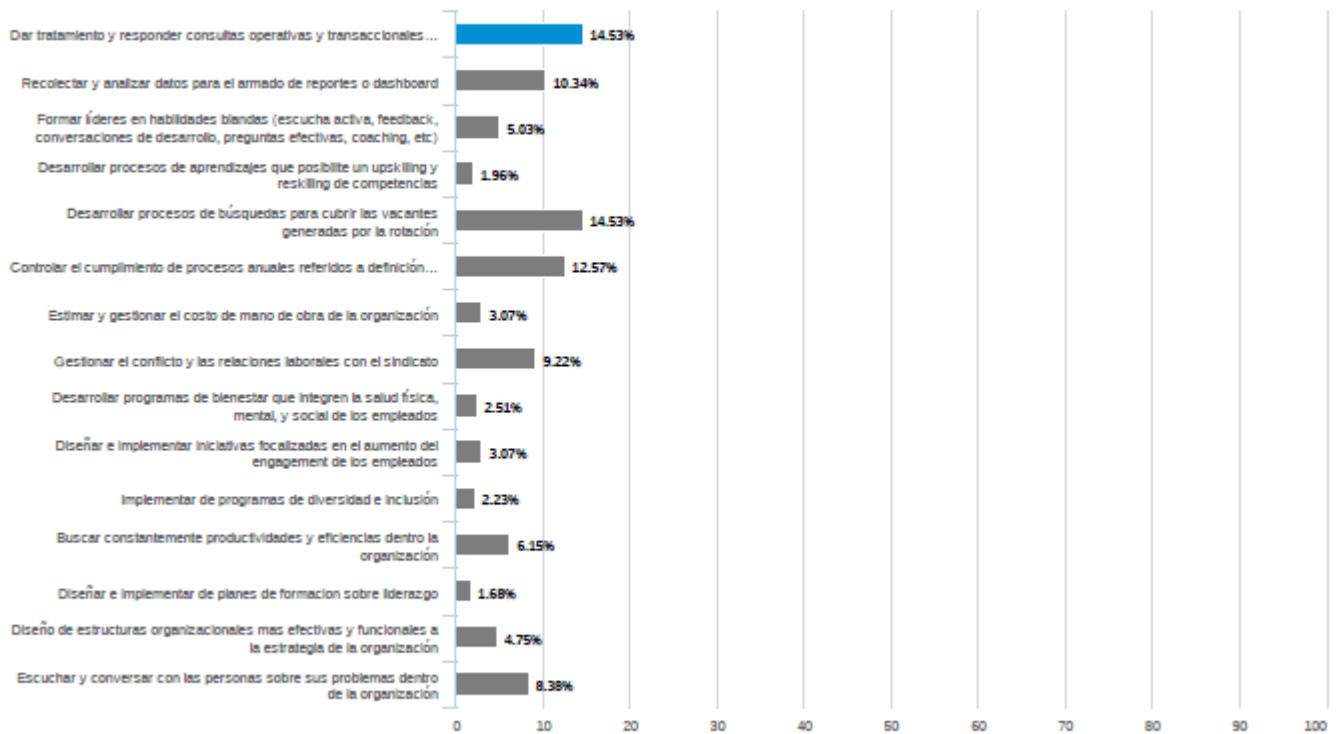
Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
--------	-------	---------	-----	-----	-----	-----	------

¿Cuál de los siguientes roles refleja mejor el POSICIONAMIENTO IDEAL de la función de Recursos Humanos en las organizaciones?



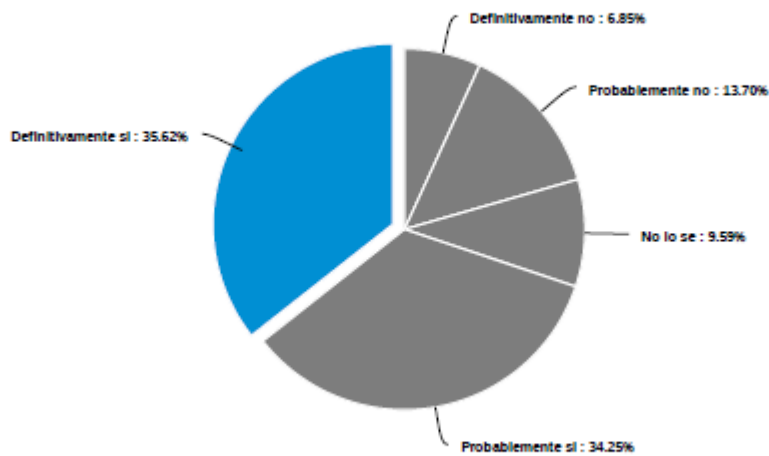
Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
--------	-------	---------	-----	-----	-----	-----	------

En la actualidad, ¿Cuáles de las siguientes tareas crees que le consume más tiempo a los equipos de recursos humanos dentro de las organizaciones? Selecciona las 5 tareas que más tiempo consumen



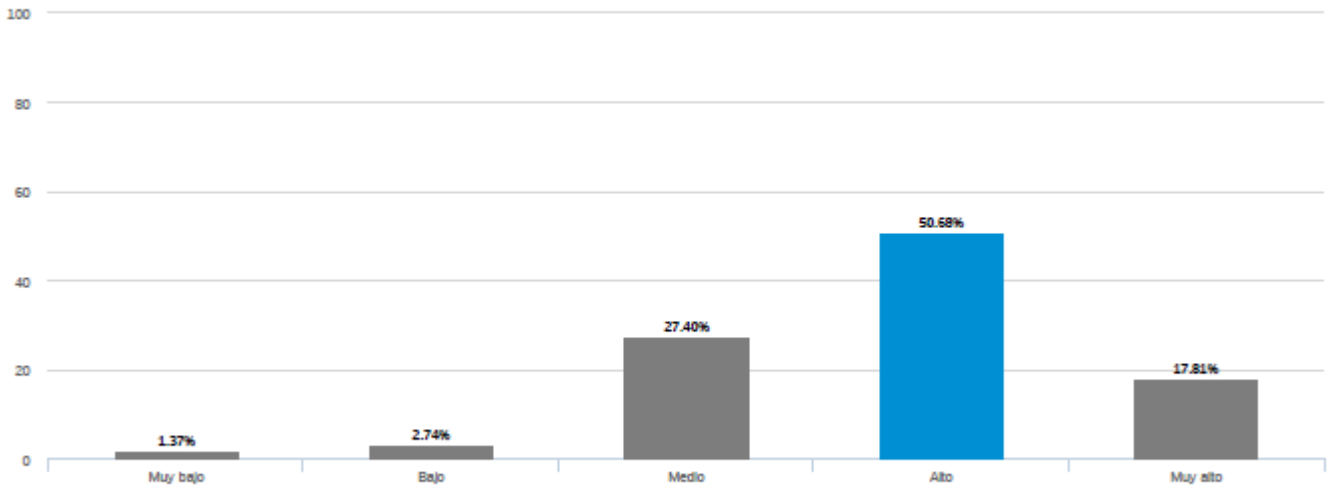
Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
--------	-------	---------	-----	-----	-----	-----	------

Pensando en la organización en la que trabajas, ¿Consideras que tu equipo de Recursos Humanos tiene un impacto alto y decisivo sobre la estrategia y el propósito de la organización?



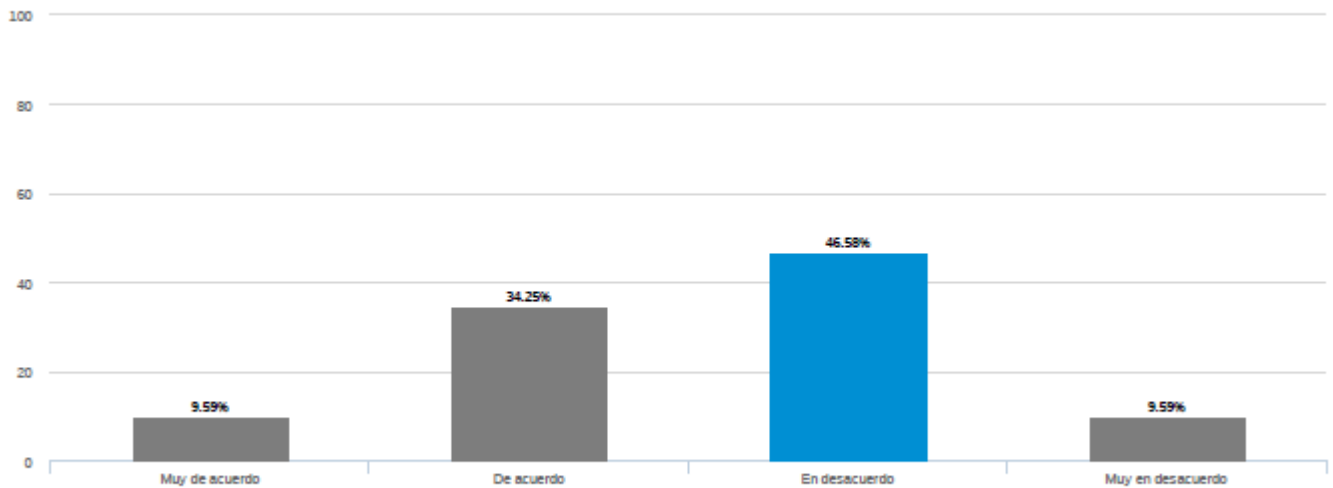
Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
--------	-------	---------	-----	-----	-----	-----	------

Pensando en el equipo de Recursos Humanos del cual formas parte, ¿Cómo clasificarías la carga de tareas de valor administrativo?



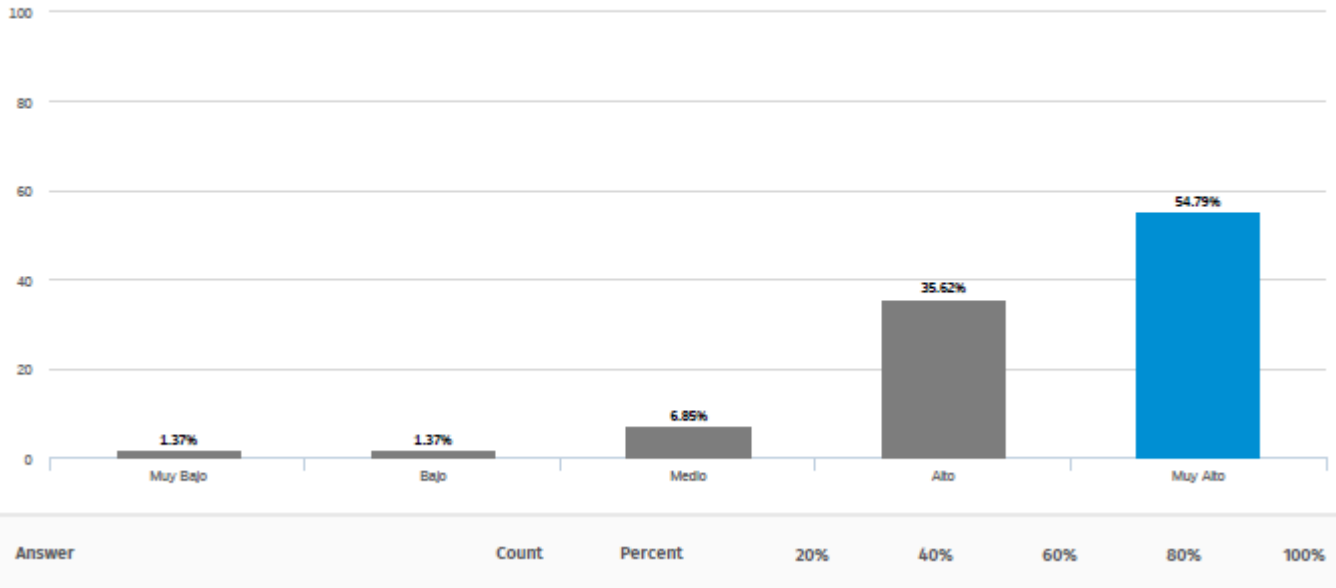
Answer Count Percent 20% 40% 60% 80% 100%

¿Crees que es adecuada la velocidad de adaptación de la función de recursos humanos a los desafíos del futuro del trabajo y de las organizaciones?

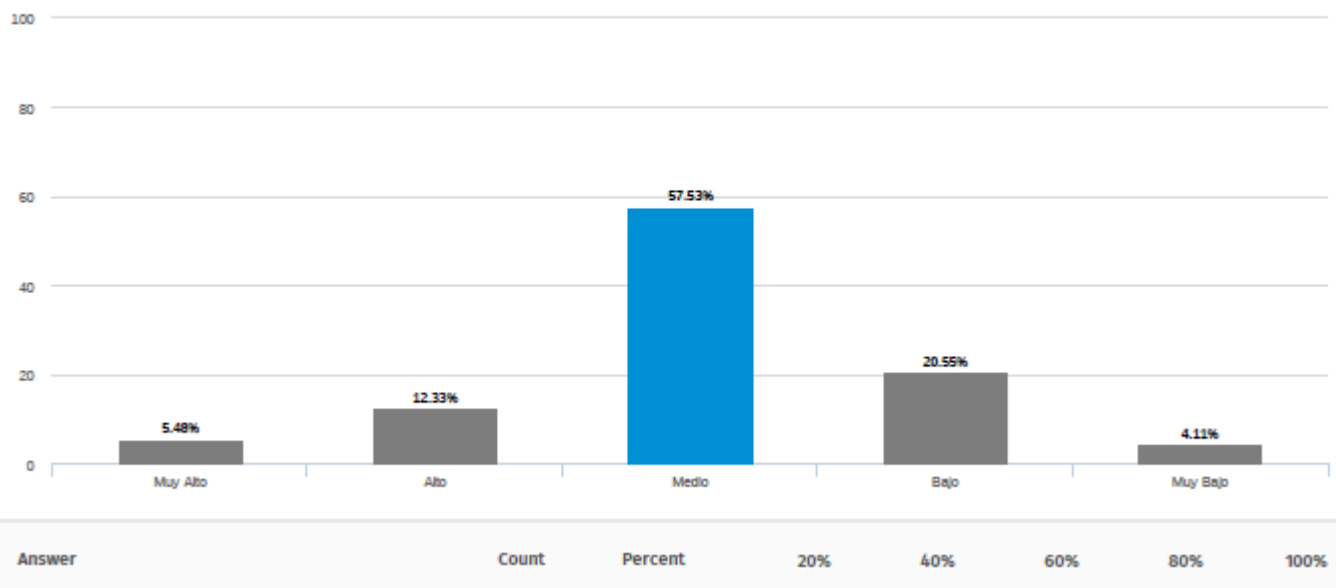


Answer Count Percent 20% 40% 60% 80% 100%

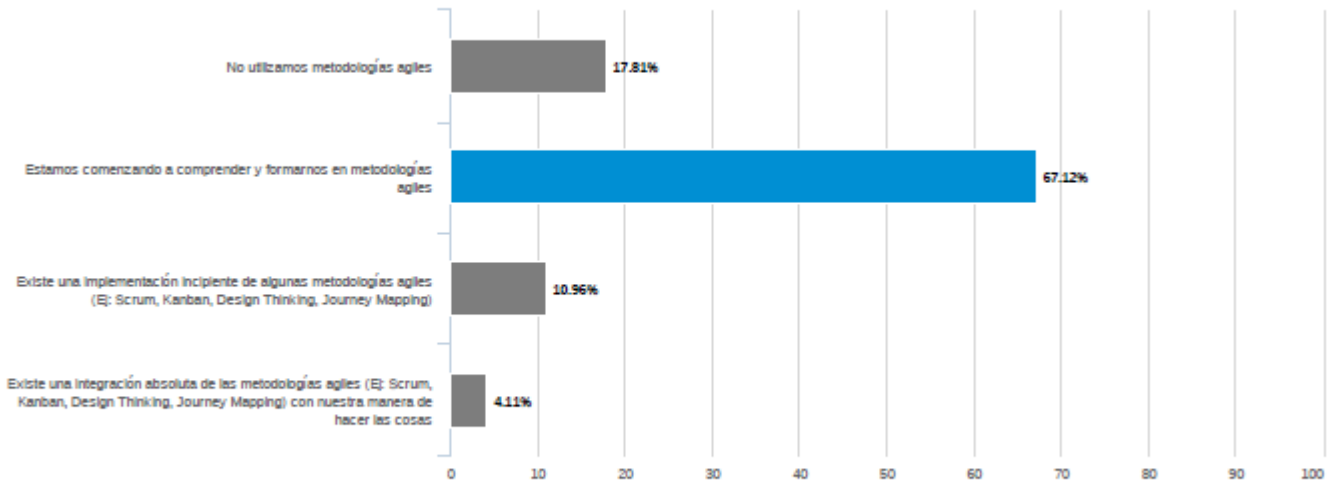
Para un profesional de Recursos Humanos, ¿Qué nivel de importancia tiene el conocimiento desarrollado sobre el negocio en el cual operan las organizaciones?



¿Qué nivel de orientación hacia el negocio considera que realmente existe dentro de la comunidad de profesionales de Recursos Humanos?



Pensando en tu equipo de Recursos Humanos, ¿Cuál de las siguientes frases describe mejor el nivel de implementación de metodologías ágiles dentro del área de RRHH?



Answer	Count	Percent	20%	40%	60%	80%	100%
No utilizamos metodologías ágiles	17.81%	17.81%					
Estamos comenzando a comprender y formarnos en metodologías ágiles	67.12%	67.12%					
Existe una implementación incipiente de algunas metodologías ágiles (Ej: Scrum, Kanban, Design Thinking, Journey Mapping)	10.96%	10.96%					
Existe una integración absoluta de las metodologías ágiles (Ej: Scrum, Kanban, Design Thinking, Journey Mapping) con nuestra manera de hacer las cosas	4.11%	4.11%					