



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Magister en Gestión y Dirección de Recursos Humanos

“El desafío de la colaboración en los modelos descentralizados de Recursos Humanos en Argentina”

Autor: Laya, María Cecilia

DNI/Pas: 36.588.946

Director de Trabajo de Graduación: Maffeo, Sebastián

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, julio 2020

Índice

Presentación	3
Introducción.....	19
Marco teórico.....	21
La evolución de Recursos Humanos.....	21
Modelo de gestión de Recursos Humanos según Dave Ulrich	25
Alcance de los roles – HRBP y Especialistas	27
Problemáticas de las estructuras descentralizadas de Recursos Humanos .	29
La colaboración como un atributo cultural.....	32
Relevamiento de campo.....	38
Metodología de investigación y población analizada	38
Dimensiones de la encuesta	41
Resultados y principales hallazgos	43
Conclusiones.....	58
Anexos	63
Bibliografía	65



Universidad de
San Andrés

Presentación

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS



El desafío de la colaboración en los modelos descentralizados de Recursos Humanos en Argentina

Universidad de

San Andrés

Alumna: Laya, Maria Cecilia

Tutor: Maffeo, Sebastian

Maestría y Especialización en
RECURSOS HUMANOS

Tema y pregunta

Tema


La colaboración entre áreas Especialistas y HRBP's en estructuras de Recursos Humanos descentralizadas.

2


Pregunta

¿Cuáles son los factores que favorecen o dificultan la colaboración entre áreas Especialistas y HRBP's?

Objetivos del trabajo



Comprender los factores que limitan o favorecen la colaboración entre HBRP's y áreas Especialistas.



Entender si estas relaciones son efectivas tal y como están planteadas en la actualidad.

Encuadre conceptual

Modelos organizacionales de Recursos Humanos

1. Las organizaciones diseñan sus estructuras de dos maneras: centralizadas, buscando mayor control y eficiencia, y descentralizadas, orientadas a lograr mayor flexibilidad y eficacia (Ulrich, Allen, Brockbank, Younger, Nyman, 2009)
2. Ulrich (2009) incorpora otras dimensiones al momento de evaluar la complejidad organizacional para definir la arquitectura de Recursos Humanos (Ulrich, 2009): industria, clientes, competidores, productos, cultura, tecnología y producción.
3. Nueva concepción para la función de Recursos Humanos que complemente los procesos transaccionales con un agregado de valor significativo al negocio (Ulrich, 1997).



Surgimiento de áreas Especialistas y HRBP's

1. Áreas especialistas: Foco en el conocimiento funcional. Pueden funcionar como un repositorio de buenas prácticas y soluciones (Universidad de San Andres, 2015)
2. HRBP: Responsable por alinear las estrategias y prácticas de Recursos Humanos con la estrategia de cada negocio (Ulrich, 1997).



Colaboración

1. Proceso evolutivo por el que dos o más partes están orientados a lograr, por lo menos, un objetivo en común, a través de acciones conjuntas y de forma activa y recíproca (Bedwell, 2012).
2. Dimensiones necesarias para una cultura de trabajo colaborativa: propósito compartido, objetivos en común, enfoque común de trabajo, comunicación, confianza y claridad de roles y responsabilidades.

Estrategia metodológica



Encuestas de opinión con 10 preguntas cerradas y 1 abierta.



Muestra de 101 personas.



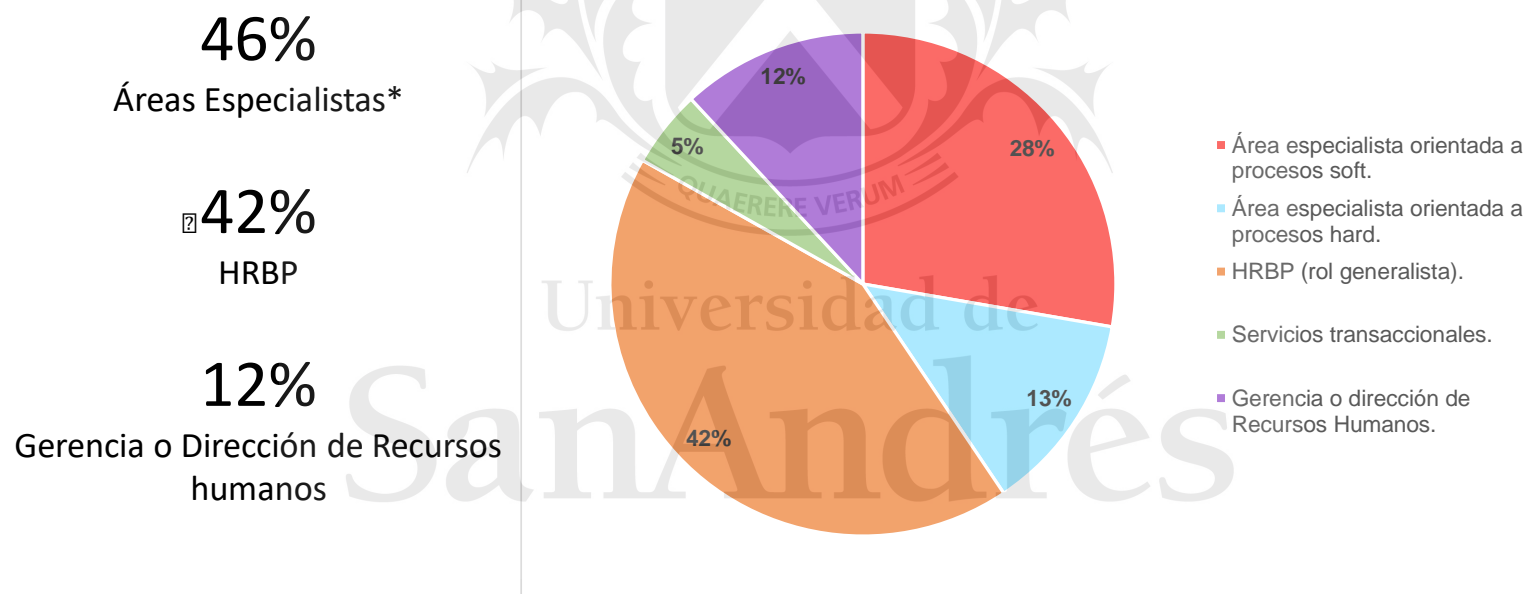
Alumnos de la Universidad de San Andrés que se desempeñen como HRBP o en áreas Especialistas.



Foco en la colaboración de las áreas mencionadas.

Relevamiento de campo

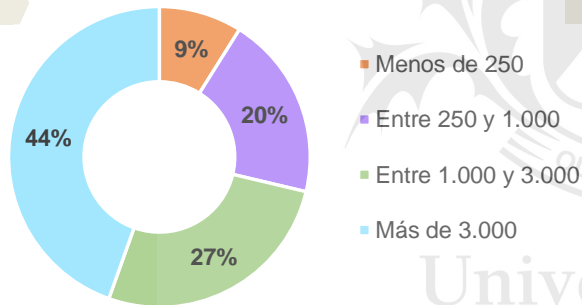
Características de la muestra | Base 101



Relevamiento de campo

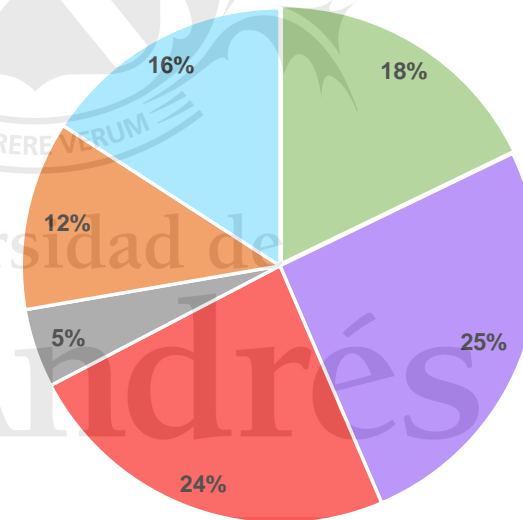
Características de la muestra | Base 101

Dotación



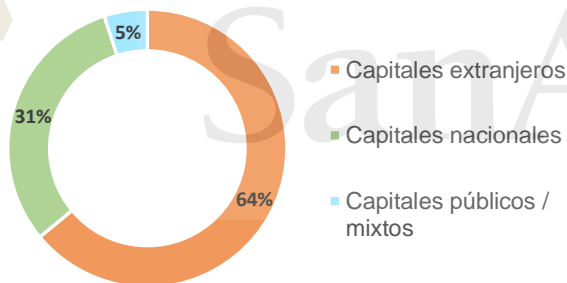
Rubro

- Menos de 250
- Entre 250 y 1.000
- Entre 1.000 y 3.000
- Más de 3.000



- Consumo / Retail
- Servicios / Bancos / Telecomunicaciones
- Oil & Gas / Minería / Manufactura
- Salud
- Tecnología
- Otros

Origen



- Capitales extranjeros
- Capitales nacionales
- Capitales públicos / mixtos

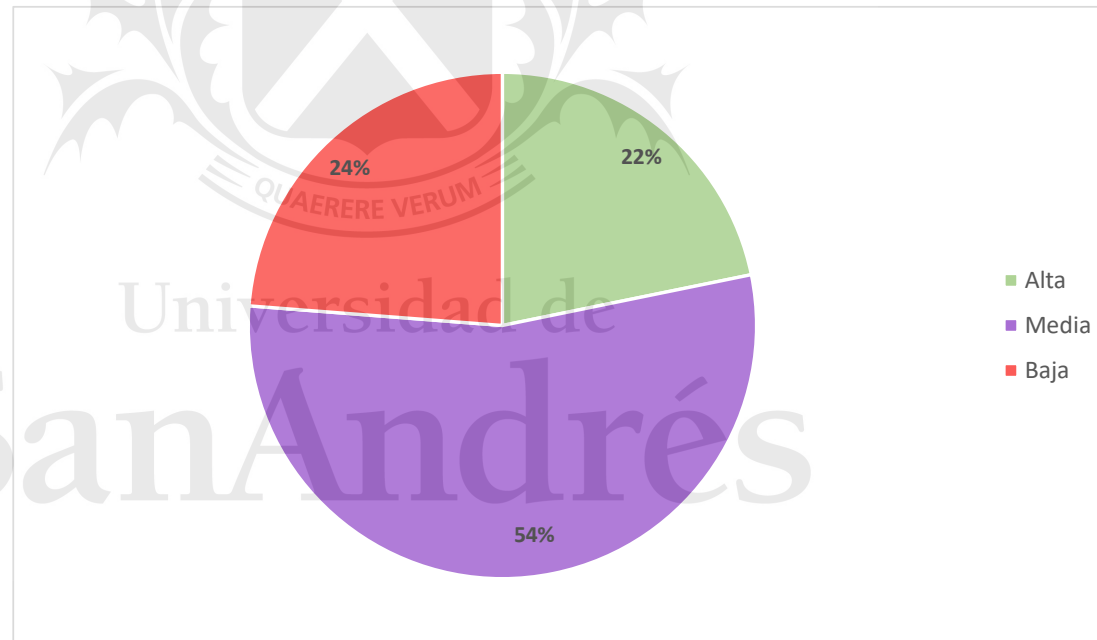
Relevamiento de campo

Satisfacción del negocio con la contribución de Recursos Humanos | Base 101

22%
considera que el negocio está
satisfecho con la
contribución de valor del
área.



**Autocrítica relevante de
los miembros de
Recursos Humanos**



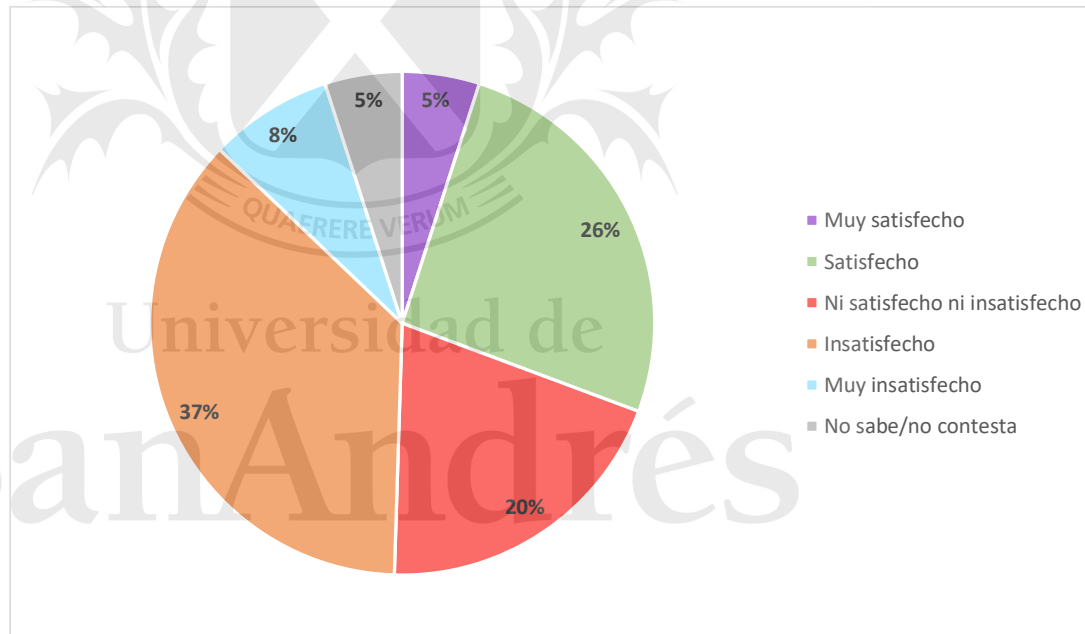
Relevamiento de campo

Satisfacción respecto al nivel de colaboración entre áreas Especialistas y HRBP | Base 101

31%
 considera que está satisfecho
 con la colaboración entre las
 áreas Especialistas y de
 HRBP's.



61%
 de ellos piensa que la
 satisfacción del negocio en
 cuanto a la contribución de
 Recursos Humanos es alta



Relevamiento de campo

Favorabilidad respecto a la importancia y la presencia de los ejes de colaboración | Base 101

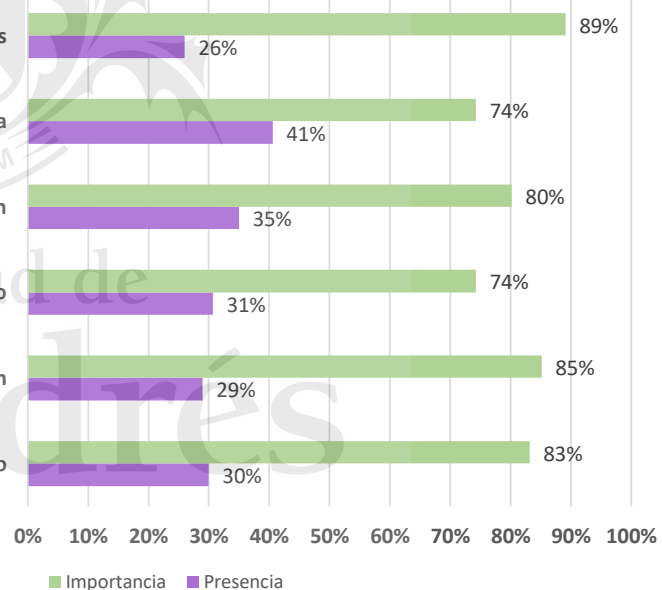
IMPORTANCIA

Ninguno de los ejes obtuvo un porcentaje de favorabilidad inferior al 70%

PRESENCIA

Ninguno de los ejes obtuvo un porcentaje de favorabilidad superior al 50%

Claridad de roles y responsabilidades



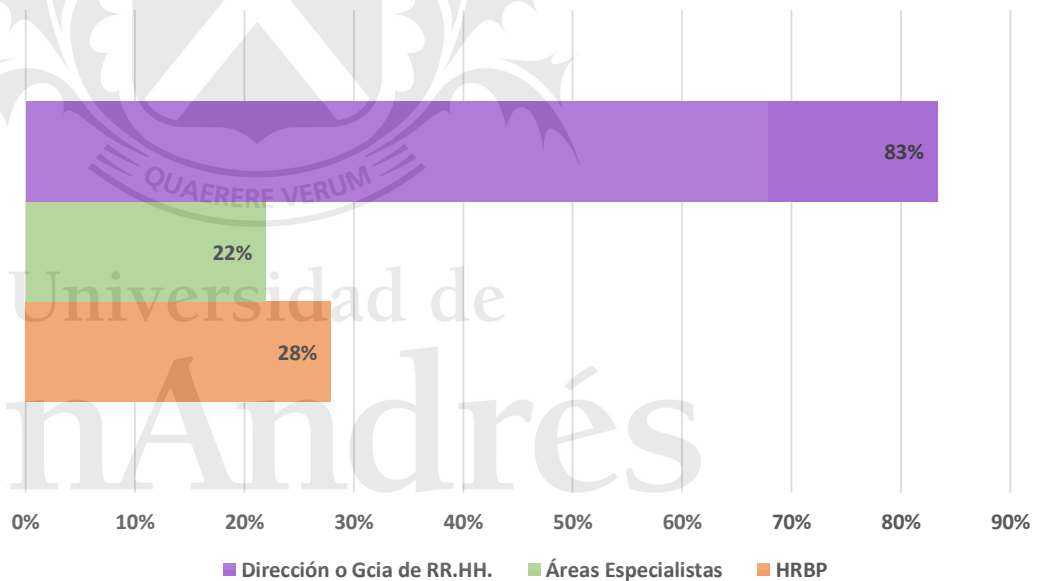
Grandes oportunidades de mejora

Relevamiento de campo

Favorabilidad de colaboración por población | Base 101

La cercanía entre los porcentajes de satisfacción entre áreas Especialistas y HRBP's nos confirma que la problemática se presenta desde ambos roles.

No es percibido por quienes ocupan posiciones de Dirección o Gerencia dentro de Recursos Humanos.



Relevamiento de campo

Favorabilidad de importancia y presencia detallado por las 6 dimensiones según HBRP's y áreas Especialistas | Base HBRP's 43 - Base áreas Especialistas: n=46

Las diferentes percepciones en cuanto a la presencia e importancia de los atributos están vinculadas con las limitaciones que encuentra cada área para llevar adelante su trabajo. Tanto los HBRP's como las áreas Especialistas deben cumplir con distintas tareas y eso provoca que respondan desde una visión orientada a sus intereses, analizando las distintas dimensiones como una posible problemática que los afecta, o no, en la actualidad.

	HBRP's		ESPECIALISTAS	
	Importancia	Presencia	Importancia	Presencia
Propósito compartido	81%	28%	83%	22%
Objetivos en común	84%	19%	87%	26%
Enfoque común de trabajo	81%	21%	67%	22%
Comunicación	74%	30%	83%	26%
Confianza	83%	42%	70%	30%
Claridad de roles y responsabilidades	86%	26%	89%	20%

Conclusiones

Aún queda **mucho por mejorar internamente para**, en primer lugar, poder **trabajar de una forma más eficiente entre las distintas áreas** analizadas en el presente trabajo: HRBP's y áreas Especialistas y, en segundo lugar y como consecuencia, **generar un mayor valor agregado a la organización.**

Se ha confirmado que efectivamente **la colaboración entre las áreas Especialistas y HRBP's es considerado un problema** desde la percepción de quienes se desempeñan en dichas áreas.

Las **6 dimensiones planteadas** en el marco teórico como condiciones necesarias para generar una cultura colaborativa **son importantes desde la perspectiva de las áreas analizadas.**

Conclusiones

Los ejes que refieren a **claridad de roles y responsabilidades y objetivos en común** fueron los que obtuvieron el **menor porcentaje de favorabilidad** al momento de evaluar su presencia en la actualidad.

Aquellos que tienen especial **responsabilidad en generar las bases y condiciones para trabajar en una cultura colaborativa son los líderes**. Sin embargo, hoy en día **no tienen visibilidad acerca de esta problemática**.

Es posible considerar que **este problema de colaboración existente entre las áreas de Recursos Humanos está dado como algo intrínseco al modelo de gestión analizado** ya que, evidentemente, aún no es optimizada su funcionalidad dentro de la lógica de dividir responsabilidades bajo el carácter de distintos roles formales.

Sugerencias para la acción

Comenzar a considerar lo que se denomina **trabajo por células o proyectos** para **compensar las desventajas de las estructuras rígidas de los equipos**.

Se podría **operacionalizar el concepto de agilidad en el área de Recursos Humanos** a través de eliminar los roles de las áreas Especialistas integrándolos dentro del rol de HRBP.

□

Permitiría que el área de **Recursos Humanos vele por los procesos**, como así también pueda **responder de manera ágil a las necesidades de los socios estratégicos**; evitando contraposición de intereses entre las áreas, logrando que todos tomen un rol protagónico fomentando la colaboración entre las partes.



¡Muchas gracias!

2

Universidad de
SanAndrés

Introducción

Como parte del trabajo final de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos me incliné por investigar acerca de las relaciones de colaboración entre las áreas Especialistas de Recursos Humanos y HRBP's (Human Resources Business Partner) en estructuras de Recursos Humanos descentralizadas. El objetivo del presente trabajo es poder entender si estas relaciones son efectivas tal y como están planteadas en la actualidad, analizando cuáles son los factores que obstaculizan o favorecen la colaboración entre las áreas y qué es posible hacer para potenciarlas.

Desde ya hace unos años, el área de Recursos Humanos en las organizaciones comenzó a tener un rol protagónico en la toma de decisiones de negocio a diferentes niveles de la organización, lo que generó una transformación de su arquitectura organizacional.

Resulta importante poder analizar, entender y evaluar, luego de varios años de transformación de la función de Recursos Humanos, el impacto de esta nueva arquitectura organizacional; en este trabajo elegí focalizarme en la colaboración entre los roles de HRBP's y áreas Especialistas desde la perspectiva de los propios profesionales de Recursos Humanos, entendiéndola como uno de los factores clave que impulsa la posibilidad de lograr un alto desempeño por parte del área.

Considero también, que la modalidad de cómo se trabaje internamente, repercutirá en la percepción de valor de los usuarios (experiencia empleado, relación de partnership con el negocio, etc.) que, en definitiva, serán a quienes se les brinda servicio.

Para constituir este trabajo me he apoyado en diversas fuentes bibliográficas e investigaciones académicas previamente realizadas las cuales se encuentran detalladas en la bibliografía. Adicionalmente, se ha utilizado como herramienta de recolección de datos una encuesta que fue dirigida a la población de alumnos y ex alumnos de la Especialización y Maestría en Dirección de Recursos

Humanos de la Universidad de San Andrés. Para la muestra se tomaron sólo los resultados de aquellos que hoy en día se desempeñan en organizaciones que presentan una estructura de Recursos Humanos descentralizada y ocupen posiciones como HRBP o formen parte de áreas Especialistas como Compensaciones y Beneficios, Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo.¹

Los resultados de dicho relevamiento de campo me permiten concluir que aún existen oportunidades de mejora dentro de Recursos Humanas vinculadas a la colaboración entre las áreas Especialistas y HRBP. Las personas que se desempeñan allí consideran que la colaboración entre las áreas mencionadas es baja, mientras que los líderes, todavía, no tienen la capacidad para observar estas tensiones. Sin dudas, todo esto repercute en el desempeño del área en la organización, limitando su capacidad de generar valor agregado.

Estos hallazgos jaquean los modelos de gestión de Recursos Humanos tal como los conocemos hasta el momento y abren el juego para comenzar a pensar si, quizás, no es momento de pensar en nuevos modelos que acompañen los contextos V.I.C.A. en los cuales nos encontramos inmersos en la actualidad.

Universidad de
San Andrés

¹ Los nombres de las áreas Especialistas responden a nombres genéricos, los cuales pueden variar según la organización. No se incluyen las áreas de Salud Ocupacional o Relaciones Laborales por su especificidad.

Marco teórico

La evolución de Recursos Humanos

El surgimiento de las áreas de Recursos Humanos se remonta a comienzos del siglo XX como consecuencia de la Revolución Industrial y el fuerte impacto que tuvo en el crecimiento de las organizaciones, las cuales se vieron atravesadas por el nacimiento del Taylorismo como una nueva forma de organización del trabajo.

Esta nueva metodología se basaba en la mejora constante de los procesos productivos, buscando reducir tiempos y costos asociados y mejorando la calidad del producto final a través de un esquema de pago de incentivos por rendimiento (Lahera Sánchez, 2004). El objetivo final era aumentar la productividad reduciendo los tiempos muertos.

Taylor planteaba cuatro principios para hacer efectiva esta metodología: la organización científica del trabajo, la selección y entretenimiento de los trabajadores, la remuneración variable por rendimiento individual y la responsabilidad por parte de los directivos en la planeación del trabajo (Taylor, 1919). Estos principios dieron lugar a la gestión de las personas y el surgimiento de las áreas de Recursos Humanos, nombre con el cual son conocidas actualmente. Como un área totalmente vinculada a tareas administrativas, su foco estaba estrechamente relacionado a la contratación de empleados, la gestión de desvinculaciones, el pago de los trabajadores, en otras palabras, tareas operativas y rutinarias.

Con el comienzo de los años 80, el área comienza a tener un rol más social a raíz de la preocupación del clima laboral y de la calidad vida de los trabajadores y direcciona sus gestiones hacia temas vinculados a formación, beneficios y motivación (Universidad de San Andrés, 2015).

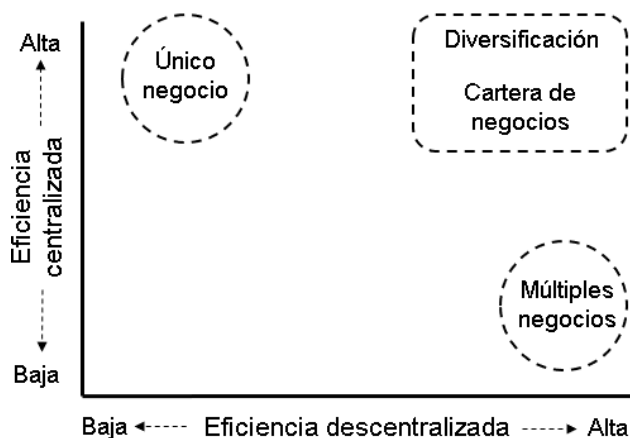
Desde hace poco más de 20 años, la visión tradicional de Recursos Humanos como área de soporte administrativo ha migrado su enfoque para constituirse

como un área con una orientación más estratégica, buscando contribuir al negocio con mayor valor agregado, transformando su propósito inicial.

Las condiciones del entorno laboral también han ido mutando a lo largo de los últimos años con la aparición de nuevos modelos de estructuras organizacionales. La necesidad de lograr flexibilidad organizativa y mayor capacidad de respuesta por parte de los distintos sectores de las organizaciones ha derivado en una reevaluación y modernización de las formas de trabajo y estructuras internas (Boxall, Purcell, Wright, 2008) y el área de Recursos Humanos también se vio atravesada por estos cambios.

En la actualidad, no todas las organizaciones poseen los mismos modelos de gestión de Recursos Humanos; esto va a depender de la estructura de la organización, así como también de la estrategia que desee adoptar el área para ese contexto determinado. Habitualmente, las organizaciones diseñan sus estructuras de dos maneras: centralizadas, buscando mayor control y eficiencia, y descentralizadas, orientadas a lograr mayor flexibilidad y eficacia (Ulrich, Allen, Brockbank, Younger, Nyman, 2009). Esto implica que, empresas que su modelo de negocio exija tener dispersión geográfica seguramente se inclinen por estructuras descentralizadas, sin embargo, aquellas que tengan sus operaciones concentradas en un sólo lugar, es probable que opten por estructuras centralizadas.

Tipos de diseño organizacional



Fuente: Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J. & Nyman, M. (2009). HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In.

Asimismo, Ulrich (2009) introduce también otras consideraciones que intervienen al momento de evaluar la complejidad organizacional para definir la arquitectura de Recursos Humanos y tienen que ver con las siguientes dimensiones:

- Industria: si la compañía se encuentra inmersa en una única industria o en una multiplicidad de ellas.
- Clientes: la cantidad de clientes que posee.
- Competidores: la variabilidad de competencia en el mercado.
- Productos: si ofrece un único o múltiples productos y/o servicios.
- Cultura: si la organización posee una cultura homogénea o múltiples subculturas en su interior.
- Tecnología: si requiere operar una única o múltiples tecnologías.
- Producción: si el tipo de producción es simple o complejo y diverso.

Bajo estas consideraciones, la estructura de recursos Humanos debe ser un reflejo de la organización en la cual se desempeña. La lógica del área debe ser adaptarse a las necesidades del negocio y personalizar sus estrategias en función del contexto en la cual se desarrollan, con el objetivo de entregar valor a cada negocio.

Al hablar de valor, Dave Ulrich en su texto “La propuesta de Valor de Recursos Humanos: La próxima agenda de RR. HH” (2005) hace referencia a que, más allá de las diversas utilidades de la palabra, ya sea como nombre o verbo, tiene que ver con algo representativo o importante y se define desde el punto de vista del receptor más que del emisor.

Son los líderes del negocio quienes evalúan la gestión y tienen la potestad de determinar si la contribución como Recursos Humanos está agregando un valor adicional o no. Si como área esto no es tenido en cuenta, es probable que se canalice la gestión en función de las propias necesidades y objetivos y se pierda de vista el objetivo final del trabajo, el valor percibido por parte de quienes reciben el servicio.

Es esta evolución de Recursos Humanos y su situación actual, vinculada al rol protagónico que tiene el área dentro de organizaciones complejas con estructuras descentralizadas, la que me despierta el interés de analizar si

Recursos Humanos, sin individualizar roles específicos, sino como un todo, está logrando realizar las transformaciones necesarias en su interior, para que su aporte sea percibido como de un alto valor agregado, ya sea para la organización en su conjunto como para los clientes internos.

Teniendo en cuenta que existen diversas formas organizacionales con determinadas características y que no todos los modelos de gestión de Recursos Humanos son funcionales en las organizaciones, en este caso particular me centraré en analizar modelos de gestión de Recursos Humanos dentro de organizaciones complejas que requieran una estructura descentralizada y que den lugar a 2 grandes roles que serán descriptos más adelante: Human Resources Business Partner (HRBP) y áreas Especialistas.

A nivel personal, hace 4 años trabajo en la empresa Acindar, Grupo ArcelorMittal, Siderúrgica con más de 75 años en el país. La empresa posee una alta dispersión geográfica en Argentina con operaciones en Villa Constitución, San Nicolás, Rosario, Gran Buenos Aires y Villa Mercedes.

Su estructura de Recursos Humanos se caracteriza por ser descentralizada hace, por lo menos, 15 años con el objetivo de acompañar las necesidades del negocio en las distintas localizaciones y poder atender la diversidad de realidades que atañen a cada una de ellas.

Dentro de la compañía, me desempeñé en las dos áreas de análisis del presente trabajo, tanto como HRBP como desde áreas Especialistas, ya sea dentro de compensaciones y beneficios como en selección. En cualquiera de las 3 áreas en las que tuve la posibilidad de desarrollarme siempre observé tensiones entre los roles que no favorecían la calidad del trabajo final, sino por el contrario terminaban entorpeciendo.

Dicho esto, y, a la luz de las transformaciones internas a las cuales se vio – y se ve actualmente – expuesta el área de Recursos Humanos es que me focalizaré en la colaboración entre HRBP´s y áreas Especialistas.

Modelo de gestión de Recursos Humanos según Dave Ulrich

Tal como mencionamos anteriormente, las áreas de Recursos Humanos estaban vistas en sus orígenes como áreas operativas y transaccionales, con una visión de corto plazo y orientadas a solucionar o responder frente a las necesidades de una manera reactiva y no proactiva.

En los últimos, por lo menos, 20 años, esta visión del área migró para abandonar la exclusividad de las tareas operativas y convertirse en un integrante más de la toma de decisiones del negocio, a lo que se sumó, la necesidad de contar con estructuras descentralizadas que acompañen las necesidades de las organizaciones complejas.

Una nueva transformación del área de Recursos Humanos tiene sus orígenes con Ulrich (1997) quien plantea una transformación de la competitividad de Recursos Humanos. Comienza a mencionar la importancia de contribuir desde el área a través de acompañar la estrategia del negocio, lograr eficiencia administrativa, generar el compromiso de los empleados y apoyar los procesos internos.

En este marco, es que en su libro Recursos Humanos Champions (1997), plantea una nueva concepción para la función de Recursos Humanos que complemente los procesos transaccionales con un agregado de valor significativo al negocio. El fundamento de esto es entender que el contexto está cambiando muy rápido y con ello los desafíos que enfrentan las organizaciones: “Para que Recursos Humanos esté a la altura de las circunstancias, se necesitan nuevos modelos de competitividad para acompañar al negocio” (Ulrich, 1997).

En línea con esto, se plantean nuevas responsabilidades dentro del área enmarcadas en dos ejes principales respecto a la estructura de recursos humanos: el eje horizontal que hace referencia a un enfoque en procesos o personas y el eje vertical que tiene un enfoque operativo diario o un enfoque estratégico futuro. Resumiendo lo hasta aquí expuesto, este modelo da surgimiento a la creación de cuatro roles complementarios que se describen de la siguiente manera:



- 1- Socio estratégico: el objetivo principal es alinear las estrategias y definiciones del negocio a las prácticas de recursos humanos. Las decisiones y cambios que se produzcan dentro del negocio conllevan, implícita o explícitamente, la necesidad de adaptación por parte de la gestión de las personas.
- 2- Agente de cambio: acompañar los procesos de transformación y construir cultura. En un contexto tan dinámico y volátil como en el que nos encontramos, el rol de “facilitador del cambio” es clave para acompañar a la organización a evolucionar y para colaborar a que los empleados abandonen lo “viejo” y adquieran y/o aprendan lo nuevo.
- 3- Experto administrativo: rol orientado al diseño y aporte de los procesos de recursos humanos.
- 4- Referente de los empleados: rol reconocido por la necesidad de involucramiento de las áreas de recursos humanos con los problemas, preocupaciones y/o necesidades de los empleados. Más allá de acompañar al éxito del negocio, el área debe trabajar para ser un referente del capital humano de la organización para acompañar las distintas problemáticas que puedan plantearse, ya sea relacionadas al ámbito laboral como al personal.

Esta nueva concepción modifica la mentalidad y el propósito de Recursos Humanos conocido hasta aquel momento. Si bien, Dave Ulrich no hace mención

de las figuras de HRBP's y áreas Especialistas como tales, se podría decir que este modelo sentó las bases para dar lugar al nacimiento de roles analizados en el presente trabajo.

Se comienza a hablar del rol de Human Resources Business Partner, identificado como el referente de Recursos Humanos para líderes del negocio, en conjunto con las áreas Especialistas orientadas a diseñar e implementar políticas y prácticas en materia de capital humano buscando la innovación alineada a las necesidades del negocio.

La definición o implementación de estas responsabilidades en los distintos roles puede llegar a generar subgrupos en el interior de recursos humanos generando tensiones que pueden influir en la efectividad del área.

Alcance de los roles – HRBP y Especialistas

Tal como vimos, el rol del HRBP se fue construyendo a partir del modelo de gestión planteado en 1997 por Dave Ulrich y viene dado por la necesidad de establecer una figura de Recursos Humanos que pueda participar activamente junto con el negocio en la toma de decisiones y ayude a incorporar la agenda de capital humano en la agenda de cada negocio.

El objetivo de este rol es poder alinear las estrategias y prácticas de Recursos Humanos con la estrategia de cada negocio. Un rol de HRBP bien ejercido incrementa las posibilidades de la empresa de poder llevar adelante sus estrategias y colabora en 3 aspectos: permite que la empresa pueda adaptarse rápidamente a los cambios, ya que reduce el tiempo entre la generación de una idea y la ejecución; la empresa se posiciona mejor frente a sus clientes porque sus estrategias son traducidas en materia de políticas y procesos; y como consecuencia, el éxito financiero de la empresa aumenta si su estrategia se implementa de forma efectiva (Ulrich, 1997).

Aquellas personas que se desempeñan como HRBP tienen bajo su órbita la responsabilidad de funcionar como un enlace entre la comunidad de Recursos Humanos y los líderes (Lambert, 2009).

Sus objetivos se centran en colaborar con los distintos clientes internos o unidades de negocio a las que le brinden soporte y otorgar ayuda en la construcción de la estrategia.

Para que el rol de HRBP pueda ser desempeñado correctamente es fundamental que sea legitimado por los líderes de la organización como fuente de consulta y apoyo y como un integrante más en la toma de decisiones. Para esto, es sumamente importante que tenga un conocimiento profundo del negocio, una gran capacidad de influencia y fuertes habilidades comunicativas e interpersonales (Wright, 2008), sin perder su conocimiento técnico como profesional de Recursos Humanos.

Sin embargo, en el modelo de organizaciones complejas que se encuentran en estudio en el presente trabajo, este rol no sería viable si no contara con los roles Especialistas encargadas de diseñar e implementar, en muchos casos junto con los HRBP's, los procesos transversales de Recursos Humanos, tales como: reclutamiento y selección, capacitación, desarrollo, compensaciones, entre otras prácticas que puedan variar según la estructura organizacional de cada compañía.

La particularidad de estas áreas Especialistas y de quienes ocupan dichos roles, se pone de manifiesto en la capacidad de brindar soluciones a medida y en el conocimiento técnico funcional para las distintas áreas de la compañía (Bianchi, Salgado, Militello, Calamari, Karpf y Maffeo, 2015).

El rol de las áreas Especialistas está ligado a la creación de las bases de Recursos Humanos que soporten las gestiones del Capital Humano; son los responsables por el diseño de los procesos y quienes deben asegurar que se implementen tal como fueron diseñados (Ulrich, 1997).

La principal responsabilidad de quienes se desempeñan en dichas áreas es poder brindar soluciones a medida desde el conocimiento técnico que le toque a cada uno; es decir que sin dejar de lado la necesidad de conocer el negocio, las áreas Especialistas aportan su expertise a fin de acompañar las necesidades de las distintas áreas internas validadas y consensuadas junto con los HRBP's.

Las áreas Especialistas son las encargadas de proponer, diseñar y gestionar, a veces en conjunto con los HRBP's, los procesos de Recursos Humanos de la organización. En términos de Ulrich (1997), se denominarían como “creadores de infraestructura”.

Cuando este rol es cumplido de forma exitosa, genera reducción de costos y propone nuevas formas de hacer las cosas buscando la mejora continua y la innovación en materia de prácticas de Recursos Humanos. No importa en qué estrategias organizacionales estén acompañando los HRBP's, los procesos deben realizarse en el tiempo y de la forma esperada por la organización.

Para esto, es importante que las áreas Especialistas no pierdan el conocimiento del negocio, ya que, de ser así, fallarán en diseñar una solución a medida o en brindar ayuda especializada en el momento oportuno. Como así también, es sumamente importante que los HRBP's no pierdan el foco acerca de los lineamientos del área, a fin de no perder de vista su grupo de pertenencia primario, que es ser un miembro de la comunidad de Recursos Humanos. Si alguna de las dos áreas fallara, los clientes internos identificarán esto como un “problema de Recursos Humanos”, sin identificar de qué área proviene (Lambert, 2009).

Está claro que la presencia de los modelos de gestión de Recursos Humanos que necesitan de la existencia de estos roles persigue detrás ciertos beneficios tales como la estandarización de procesos, el diseño de políticas transversales para todas las unidades de negocio y/o localizaciones y alcanzar una mayor cercanía al negocio. Sin embargo, todavía se visualizan ciertos obstáculos que imposibilitan un desempeño exitoso en la gestión del área.

Problemáticas de las estructuras descentralizadas de Recursos Humanos

Todos los cambios generan necesidades de adaptación y nuevos desafíos. En este caso, el surgimiento de las estructuras descentralizadas de Recursos Humanos vino acompañado de nuevas formas de trabajo a las cuales debieron adaptarse quienes se desempeñan en dichas áreas.

A través de la implementación de estructuras descentralizadas se busca, por un lado, establecer procedimientos y lineamientos de acción unificados para toda la compañía, a través de las áreas Especialistas. De esta forma, se evitaría la duplicación y redundancia de tareas (Ulrich, Allen, Brockbank, Younger, Nyman, 2009).

Por otro lado, se busca lograr mayor cercanía al negocio a través de los HRBP's quienes deben gestionar en proximidad la relación y el servicio a sus clientes internos.

De esta forma, el área de Recursos Humanos deja de verse como un área ajena al negocio que no comprende las problemáticas y oportunidades, sino por el contrario, comienza a gestionar acompañando estas realidades, incluso adelantándose a ciertos problemas que pueden llegar a surgir.

Para que este modelo de gestión de Recursos Humanos logre cumplir su objetivo se necesita una colaboración fluida entre las partes involucradas al interior de la función, buscando una retroalimentación sinérgica en toda la organización (Ulrich, Allen, Brockbank, Younger, Nyman, 2009).

No obstante, luego de haber pasado varios años desde la aparición de estos roles y la posterior implementación en cada vez más empresas, la colaboración entre las áreas aún no resulta efectiva para lograr los resultados esperados.

Un estudio de CIPD (*Championing better work and working lives*) del 2015 identificó que sólo el 22% de referentes de Recursos Humanos considera que se está adaptando adecuadamente a las necesidades del negocio y solo el 20% piensa que está planificando de forma correcta las necesidades en términos de capital humano de la compañía. Si bien no es posible establecer un vínculo directo entre estos resultados y la colaboración de las áreas, estos números ponen de manifiesto que aún es necesario continuar trabajando en el ejercicio de los roles a fin de poder alcanzar un mayor nivel de eficiencia del área.

En otras palabras, los roles que surgen del modelo de gestión de Recursos Humanos de Dave Ulrich no estarían logrando el resultado buscado desde la visión de quienes ocupan dichos roles, lo cual seguramente también es percibido por los clientes internos a quienes se les presta servicio.

El CEB Corporate Leadership Council publicó un estudio en el año 2014 titulado “Desencadenar el desempeño del Business Partner de RR.HH. en el nuevo ambiente laboral” en el cual se presentaron cuatro obstáculos organizacionales que limitan la efectividad estratégica de Recursos Humanos dentro de los cuales se encuentran los siguientes:

- 1) Obstáculo de aplicación: si bien no es nuevo el rol, aun en la actualidad sigue sucediendo que hay personas que ocupan el rol de HRBP que no tienen claridad sobre el alcance de sus responsabilidades, no conocen con certeza su campo de acción o no están habilitados para actuar en el ejercicio de su rol.
- 2) Obstáculos de asociación: los líderes recurren a los HRBP para buscar en ellos apoyo en temas transaccionales o de procesos, pero no así para solicitarles ayuda en temas estratégicos desvirtuando la existencia del rol.
- 3) Obstáculo funcional: el modelo de gestión de recursos humanos mencionado hasta el momento ha creado obstáculos a través de interdependencias que pueden impedir, en lugar de impulsar, el desempeño del área. Se identifican limitaciones vinculadas a la colaboración entre los HRBP´s y las áreas Especialistas.
- 4) Obstáculo empresarial: los HRBP tienen limitaciones para trabajar de manera productiva con otras áreas internas a fin de entregar un producto final integrado. Esto concluye en trabajar con “mentalidad de silos” (Lambert, 2009)

Más allá de las limitaciones organizacionales que puedan encontrarse vinculadas a la cultura de trabajo, el modelo de gestión, entre otros, reflejadas en los puntos 1 y 2 recientemente mencionados, nos encontramos frente a un obstáculo (punto 3) que parecería ser que radica en la naturaleza de las relaciones y estructura de recursos humanos analizada en el presente trabajo. El punto de encuentro entre las áreas de Recursos Humanos debería ser el negocio y no ellas mismas (Lambert, 2009).

La colaboración como un atributo cultural

Ahora bien, el obstáculo funcional recientemente mencionado refiere a una relación de interdependencia que existe entre los distintos roles de Recursos Humanos. Es decir, se necesita un vínculo recíproco entre HRBP's y áreas Especialistas a fin de poder gestionar eficiente y efectivamente cada uno desde su rol. Si esta relación no se construye con una perspectiva de colaboración es probable que el resultado del área se vea limitado, convirtiéndose aquella en un tema controversial, incluso entre dichas áreas, las cuales tienen, o deberían tener, un objetivo en común.

El término colaboración no tiene una definición unívoca, sino que por lo contrario existen diversas manifestaciones o percepciones sobre este concepto. En el presente trabajo, entenderemos la palabra colaboración como un proceso evolutivo por el que dos o más partes están orientados a lograr, por lo menos, un objetivo en común, a través de acciones conjuntas y de forma activa y recíproca (Bedwell, 2012).

Asimismo, Bedwell (2012) establece en su estudio realizado acerca de la colaboración 5 características principales con relación a este concepto:

- a- Proceso evolutivo: considerar a la colaboración como un proceso evolutivo implica que las partes interactúan de forma permanente bajo una naturaleza dinámica y evolutiva de las relaciones, pudiendo transformarse a lo largo de su ciclo de vida. Considerarla simplemente como una relación de colaboración indicaría que sea algo estático.
- b- Requiere de 2 o más partes involucradas: la colaboración como parte del comportamiento organizacional exige de una interacción entre 2 o más partes involucradas, pudiendo ser personas, grupos, organizaciones o incluso sociedades.
- c- Es recíproco: requiere de un compromiso activo y mutuo por parte de los involucrados que trabajan de manera independiente y contribuyen con lo necesario para alcanzar sus objetivos en común. Por el contrario, si una parte ordena y controla y la otra obedece, se definiría como una delegación de trabajo o coerción.

- d- Participación en actividades en conjunto: la colaboración se considera como un proceso conjunto de toma de decisiones en el que todas las partes involucradas tienen su aporte.
- e- Cumplimiento de objetivo en común: la existencia de un objetivo compartido es lo que diferencia la colaboración de todas las otras formas de trabajo compartido. La colaboración solo puede existir en la medida en que las partes involucradas comparten una meta en común.

La naturaleza de las organizaciones complejas y descentralizadas en análisis exige sin dudas de una cultura de colaboración en donde los individuos que la componen se auto-regulen y trabajen en conjunto para lograr un equilibrio de los procesos optimizando recursos (Balderas, Espinoza-Morales, Hernández-Valdés y García-Lirios, 2018).

Esto se debe a la necesidad de trabajar en equipo a raíz de la interdependencia de conocimientos e información que posee cada una de las áreas (HRBP y Especialistas), lo que le permitirá a cada una de ellas ejercer sus roles de manera correcta a fin de reducir las limitaciones de las interdependencias identificadas en el obstáculo funcional por el CLC. Seguramente puedan tener prioridades, desafíos y agendas diferentes, pero deben estar alineadas detrás de un propósito colectivo que es el de aportar valor a la concreción de la estrategia y objetivos del negocio.

En una organización uno de los principales factores de éxito a nivel humano es el trabajo en equipo. La posibilidad de generar grupos interdisciplinarios, que aporten distintas miradas y opiniones sobre un mismo tema sin dudas enriquece el resultado final del mismo.

Martine Haas y Mark Mortensen en su documento "*The Secrets of Great Teamwork*" mencionan que la diversidad de conocimientos, puntos de vista, perspectivas, entre otros, ayuda a los equipos a ser más creativos y a eliminar el pensamiento grupal.

Adicionalmente, Karl Wiig en su libro publicado en 1993 denominado "*Knowledge Management. How the organizations Create, Represent and use Knowledge*" hace referencia a la importancia de desarrollar estructuras organizacionales con equipos de trabajo colaborativos que favorezcan la distribución de conocimiento

organizacional. Los procesos colaborativos dentro de cualquier organización son fundamentales para su funcionamiento y para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

La necesidad de fomentar culturas colaborativas cobra mayor importancia en la actualidad ya que los equipos de trabajo se enfrentan a diversos obstáculos a raíz del contexto tan cambiante y el éxito de su desempeño depende de un conjunto de fundamentos para la colaboración grupal (Haas y Mortensen, 2016). Esta se pone de manifiesto cuando la organización como conjunto logra más que lo que sus individuos pueden lograr por separado y esto se da a raíz de haber optimizado el intercambio de ideas. (Ulrich, Allen, Brockbank, Younger, Nyman, 2009)

Los equipos de trabajo colaborativos fomentan a las personas a dar su máximo potencial para trabajar en proyectos grupales y orientar sus esfuerzos en pos de un objetivo en común. Al integrar un propósito compartido junto con una estructura que le de soporte, los colaboradores direccionan sus capacidades y talentos a los trabajos en grupo generando mayor eficiencia y rechazando la individualidad. (Adler, Heckscher y Prusak, 2011).

Max Weber ha clasificado a las relaciones sociales como tradición, interés propio, afecto y propósito compartido (Adler, Heckscher y Prusak, 2011). Si nos centramos en esta última clasificación, podemos identificar que los grupos de trabajo colaborativos se basan en la confianza y la cohesión organizacional que excede el concepto de interés propio, estableciendo como principio organizador el concepto de propósito compartido (Adler, Heckscher y Prusak, 2011).

En otras palabras, esto implica que un colaborador altamente responsable, comprometido y que trabaje muy bien como persona individualmente no garantiza el éxito en materia de resultados, si no se piensan sus tareas dentro de un resultado colectivo.

El liderazgo es entendido como un proceso de influencia a través del cual otras partes llegan a un acuerdo sobre lo que hay que hacer y de qué forma hacerlo, a fin de lograr los objetivos propuestos eliminando las posibles barreras existentes (Bedwell, 2012). Si tenemos en cuenta esta definición, es posible establecer una relación estrecha entre el liderazgo y una cultura de trabajo

colaborativa. Son ellos quienes deben establecer y promover las condiciones necesarias para consolidar la colaboración como parte de la cultura organizacional. El liderazgo representa un papel fundamental en la determinación de la efectividad del equipo y, como consecuencia, en la organización (Bedwell, 2012).

Para esto, existen múltiples variantes que los líderes pueden considerar para fomentar esta modalidad de trabajo, una de ellas, por ejemplo, es garantizar que cada área o grupo de trabajo se sienta valorada/o por su contribución hacia el objetivo general del equipo (Haas y Mortensen, 2016), eliminando la posible competencia entre las áreas. Además, son los responsables por brindar dirección y estructura a la tarea, otorgar apoyo y entrenamiento al equipo y proporcionar normas para afrontar cualquier obstáculo para lograr una colaboración efectiva (Bedwell, 2012).

Algunos de los detractores negativos que atentan contra la colaboración pueden ser: rasgos de competencia entre los involucrados, “nosotros contra ellos”, (Haas y Mortensen, 2016), contraposición de intereses, falta de comunicación o de confianza u objetivos que no están alineados que no favorecen el desempeño del sector como tal. Es por ello, que el rol de los líderes resulta clave para generar las condiciones propicias para prosperar en materia de colaboración.

El modelo de Recursos Humanos analizado en el presente trabajo está conformado por distintas áreas con tareas específicas acorde a cada una de ellas pero que persiguen un objetivo en común. Esto implica la necesidad constante de trabajar alineados en cuanto a la información, actualización de los procesos y lineamientos del área a fin de generar una comunicación bidireccional donde el área maneje la misma información y pueda gestionar como consecuencia de ello sin perder su identidad.

Debido a esto, la colaboración se presenta como un factor clave que impacta directamente en la efectividad y en la percepción de agregado de valor por parte de los clientes internos. Si la colaboración falla, las áreas en cuestión que deben trabajar en conjunto siendo *input* de información una de otra constantemente, no estarán alineadas y esto se plasmará en los resultados.

En resumen, para definir las condiciones necesarias esperadas cuando hablamos de colaboración, se han identificado a lo largo de la literatura analizada seis ejes centrales que forman parte de una cultura de trabajo colaborativa y que guiarán el trabajo de campo realizado:

- 1) Propósito compartido: todos los individuos estamos acostumbrados a trabajar dentro de nuestra zona de confort. Es por esto, que tendemos a ver nuestro propio subgrupo, ya sea orientado a nuestra área de trabajo o nuestro proceso. Es acá donde se debe trabajar fomentando identidad y mentalidad compartida, estableciendo entendimientos comunes (Haas y Mortensen, 2016). Es la forma en que un grupo se posiciona frente a sus clientes internos (Adler, Heckscher y Prusak, 2011). Las áreas especialistas como los HRBP's deben tener claridad sobre el propósito común de cómo la Dirección de Recursos Humanos contribuye al negocio. El propósito podría ser la estrategia que adopte la función en su contexto determinado, su razón de ser.
- 2) Objetivos en común: la importancia de que las áreas tengan objetivos en común a fin de que se encuentran alineadas entre sí. Cuando los objetivos son claros y se encuentran alineados, los intercambios de opiniones pueden radicar en cómo hacer para lograrlos. La posibilidad de lograr objetivos comunes ayuda a los equipos a mantener el enfoque en los resultados (Katzenbach y Smith, 1993).
- 3) Enfoque común de trabajo: entendido como la capacidad de las áreas para construir criterios comunes entre ellas en la modalidad de hacer las cosas, tomar decisiones, asignar prioridades, etc. Tener claridad sobre los objetivos permitirá concentrar los esfuerzos en ver las formas de alcanzarlos, construyendo a lo largo del tiempo un enfoque de trabajo compartido.
- 4) Comunicación: definido como la herramienta para construir un entendimiento común sobre algo. Esto último, no implica la concordancia total sobre lo enunciado, sino el conocimiento y claridad sobre el punto en

cuestión (Duarte, 2003). La comunicación tiene un papel crítico en la construcción de equipos exitosos (Pentland, 2012), para esto, es importante generar ámbitos formales para compartir novedades del negocio, problemáticas, nuevas iniciativas a lanzar. Compartir información completa y de forma continua de manera bidireccional.

- 5) Confianza: si en el desarrollo de las tareas, alguno de los involucrados se siente engañado o traicionado se reduce la cooperación debido a la falta de honestidad del otro (Van Lange y Liebrand, 1991; Van Lange y Kuhlman, 1994). Puede haber aspectos interpersonales que facilitan o dificultan la colaboración entre las áreas.

- 6) Claridad de roles y responsabilidades: el concepto de rol coloca a la persona en un contexto y una situación determinada al momento del análisis y puede entenderse como las conductas y respuestas esperadas en relación con una posición laboral concreta (Katz y Kahn, 1978; Hontangas y Peiró, 1996). En línea con esto, las áreas Especialistas y los HRBP's deben tener claro cuál es su rol en el modelo de gestión de Recursos Humanos y actuar en consecuencia.

Universidad de
San Andrés

Relevamiento de campo

Metodología de investigación y población analizada

Para el trabajo de campo implementé una encuesta dirigida a alumnos y ex alumnos de la Universidad de San Andrés que, para noviembre del 2019, se desempeñaban en áreas de Recursos Humanos, en organizaciones que posean estructuras como hasta las aquí descritas y que ocupen alguno de los roles mencionados.

Si bien la muestra no se considera representativa de todas las organizaciones de la Argentina, el criterio adoptado para segmentar el alcance de la población de estudio vino dado por haber cursado en una de las Universidades más prestigiosas del país y por formar parte de la Comunidad de alumnos o egresados de la Especialización y Maestría en Recursos Humanos.

La Universidad de San Andrés fue fundada en 1988 por la Asociación Civil Educativa Escocesa San Andrés. Dentro de la Escuela de Negocios, en el año 2001 se comenzó a dictar la Especialización en Gestión Estratégica de Recursos Humanos complementando en el 2015 con la primera edición de la Maestría de Recursos Humanos.

Con más de 20 años de trayectoria en el país, alrededor de 500 alumnos ya se han recibido de la Especialización y 90 de la Maestría provenientes de todo tipo de empresas, desde multinacionales, pasando por grandes empresas locales, hasta pymes, consultores e incluso empleados del sector público. Al ser uno de los principales ámbitos para el estudio de la gestión de Capital Humano organizacional en el país, se considera que los resultados de esta investigación sirven como una fuente válida para extraer conclusiones sobre el tema en cuestión.

La encuesta se difundió entre mis compañeros de clase, entre los alumnos de la camada iniciada un año anterior a la mía (2017) y con quienes hemos compartido materias y mediante un mail de difusión para toda la red de alumnos y ex alumnos de la universidad.

Se obtuvieron un total de 110 respuestas, de las cuales 101 cumplen con los criterios necesarios para ser considerados para el análisis: 1) corresponden a personas que se encuentran trabajando en empresas que poseen un modelo organizacional de Recursos Humanos como el presentado hasta aquí, que incluyen los roles de HRBP's y Especialistas y 2) los respondientes se desempeñan en alguno de los roles hasta aquí mencionados. Para el análisis de los datos, tomaré las respuestas este grupo.

Las respuestas provienen de diferentes industrias, ya que el 18% corresponde Consumo Masivo o Retail, el 26% a Servicios, Bancos y empresas de Telecomunicaciones, el 24% proviene de Oil & Gas, Minería y Manufactura, el 5% a Salud, el 12% a empresas de Tecnología y un 15% a otros rubros o industrias.

Los orígenes del capital o de la industria también fueron relevados, el 65% de las empresas proviene de orígenes extranjeros, el 30% nacional y el 5% mencionan los orígenes como públicos o mixtos.

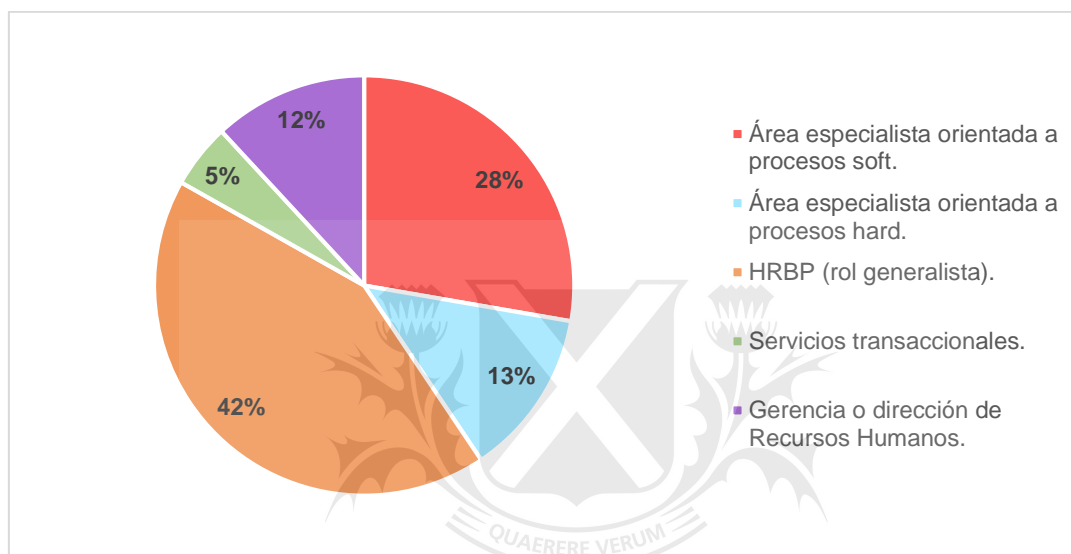
En lo que respecta al tamaño de la organización, prevalecieron las respuestas de personas que se desempeñan en organizaciones con una gran dotación, teniendo en cuenta también que este tipo de empresas son las que, generalmente, necesitan de un modelo de Recursos Humanos como el hasta aquí analizado, bajo una descentralización de tareas y funciones. El 45% de los encuestados se encuentran en organizaciones con una dotación que supera los 3.000 empleados, el 27% maneja una dotación de entre 1.000 y 3.000, el 20% trabaja en una compañía de entre 250 y 1.000 empleados y solo el 8% tiene menos de 250 empleados.

Los modelos de Recursos Humanos de las organizaciones donde se desarrollan las personas encuestadas no son iguales en todos los casos. Tal como mencioné anteriormente, del total de 110 respuestas, el 92% de ellas son de personas que trabajan en un modelo con roles descentralizados claramente definidos entre HRBP, especialistas y servicios transaccionales, el 2% posee en su organización roles mixtos, en los cuales las personas que se desempeñan como especialistas o en áreas de servicios transaccionales también cumplen la función de HRBP y el 6% trabaja en estructuras funcionales tradicionales. Estas dos últimas

poblaciones no fueron tomadas en cuenta para los relevamientos de datos que siguen a continuación.

En cuanto a las áreas de trabajo donde se desempeñan las personas encuestadas se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfico 1: Áreas de trabajo donde se desempeñan los encuestados



Base: n=101

Si bien los datos relevados diferencian las áreas especialistas entre procesos *hard* y *soft*, se puede concluir que se ha alcanzado una cantidad similar de respuestas de representantes de las áreas analizadas. En este caso, las personas que se desempeñan en áreas Especialistas ascienden al 46% del público encuestado considerando también a quienes se desempeñan dentro de áreas de servicios transaccionales dentro de esta categoría, mientras que aquellas que ejercen roles de HRBP representan un 42% de la muestra. Esto brinda al relevamiento de campo representatividad equilibrada en cuanto a las respuestas que vienen a continuación, no viéndose sesgados los resultados por encontrarse una única mirada desde un único rol. Por su parte, el 12% representa a quienes ocupan roles de Gerencia o Dirección dentro de Recursos Humanos, quienes tienen una visión más amplia sobre ambos roles.

² Áreas especialistas soft: Reclutamiento y Selección, Capacitación, Desarrollo.
Áreas especialistas hard: Compensaciones, Estructura Organizacional.
Áreas transaccionales: Administración de Personal, Experiencia del Empleado.

Dimensiones de la encuesta

La encuesta fue diseñada en base a las seis dimensiones presentadas al final del marco teórico y buscó identificar la importancia de estas para construir una cultura de colaboración al interior de Recursos Humanos y el grado en que cada una de estas dimensiones se encuentra presente en la actualidad, siempre desde la perspectiva de los respondientes.

Se incluyeron, además, preguntas generales respecto de la percepción sobre contribución de valor al negocio y la evaluación de la colaboración al interior de Recursos Humanos y, otras específicas destinadas a conocer los principales obstáculos para construir una cultura colaborativa en la función.

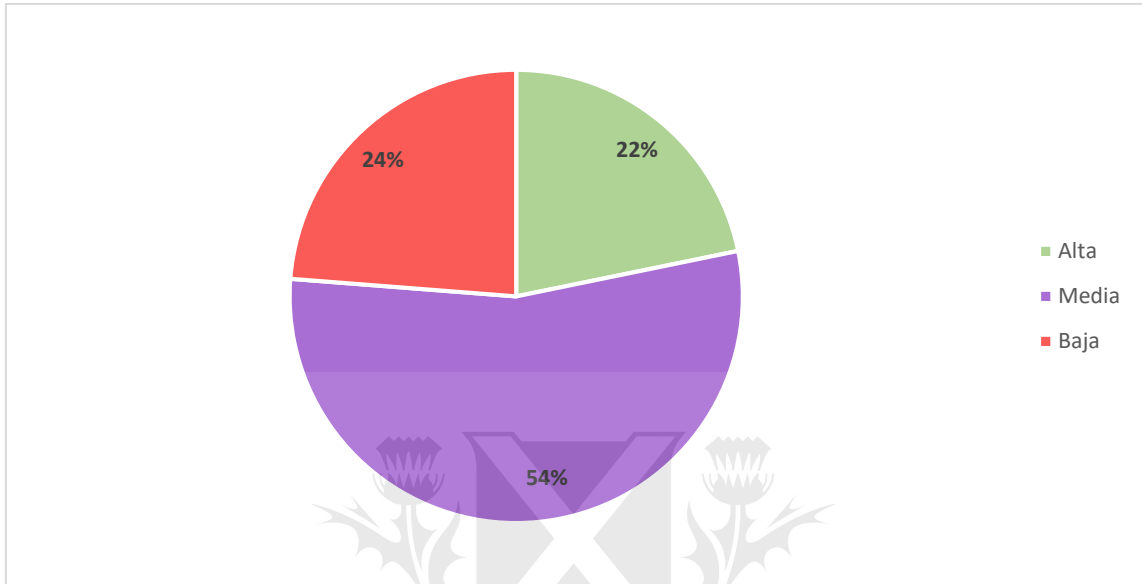
Tabla de dimensiones e ítems de la encuesta

<i>Dimensión</i>	<i>Ítem de la encuesta</i>
Contribución de valor	Desde tu percepción, ¿cuál crees que es el nivel de satisfacción del negocio con la contribución de Recursos Humanos al negocio?
Colaboración entre HRBP y Especialistas	En líneas generales y desde tu percepción ¿cuál es tu nivel de satisfacción respecto de la colaboración entre las áreas especialistas y los HRBP?
Importancia y evaluación de las dimensiones	Desde tu perspectiva, ¿cuán importantes son estos atributos para mejorar la colaboración entre las áreas especialistas y los HRBP? (siendo 5 muy importante y 1 sin importancia)

<p>Presencia en la actualidad de las dimensiones</p>	<p>Desde tu perspectiva, ¿cómo evaluarías la presencia de los siguientes atributos (propósito compartido, objetivos en común, enfoque común de trabajo, comunicación, confianza y claridad de roles y responsabilidades) entre las áreas especialistas y los HRBP en tu organización? (siendo 5 la valoración más alta y 1 la más baja)</p>
<p>Espacio final para comentarios</p>	<p>A continuación, puedes profundizar o agregar brevemente lo que consideres que es para vos lo que favorece o limita la colaboración entre las áreas especialistas y los HRBP.</p>

Resultados y principales hallazgos

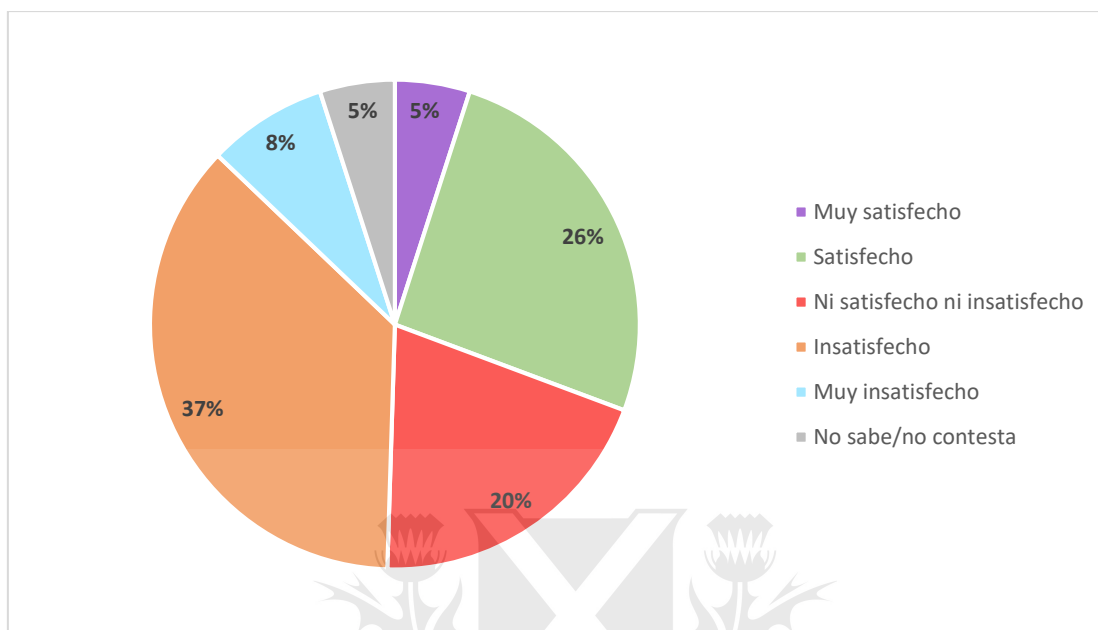
Gráfico 2: Satisfacción del negocio con la contribución de Recursos Humanos.



Base: n=101

Solamente el 22% de los respondientes considera que el negocio está satisfecho con la contribución de valor del área; esto implica una autocrítica relevante desde los miembros de Recursos Humanos y abre la oportunidad a futuras transformaciones, ya que los propios miembros del área creen que existen brechas entre lo que el negocio espera y lo que entrega.

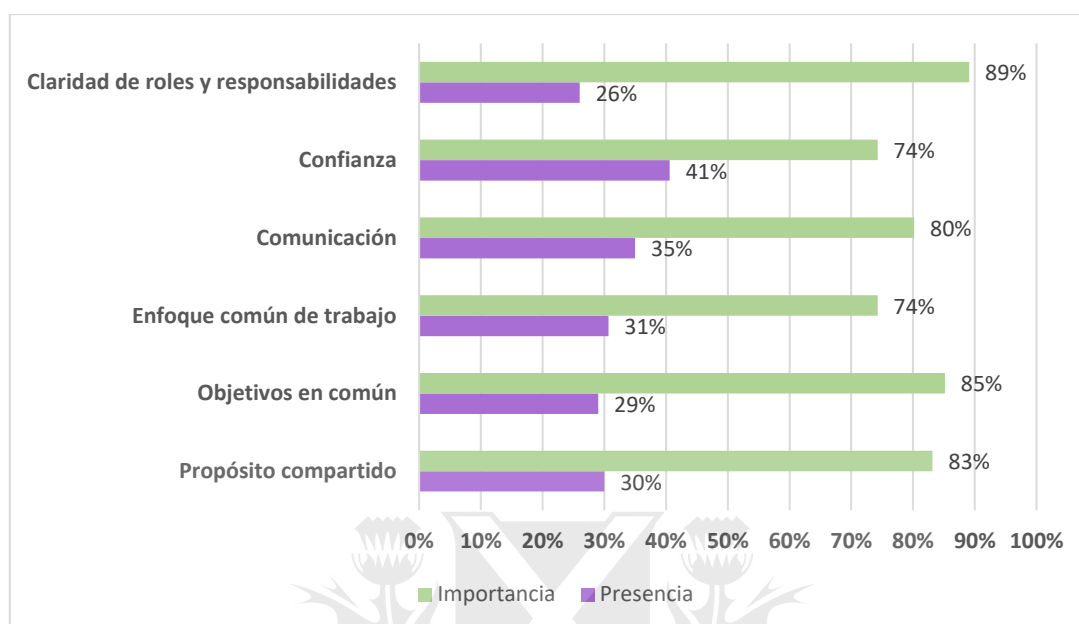
Gráfico 3: Satisfacción respecto al nivel de colaboración entre áreas Especialistas y HRBP.



Base: n=101

Únicamente el 31% de los encuestados considera que está satisfecho con la colaboración entre las áreas Especialistas y de HRBP. A su vez, el 61% de ellos piensa que la satisfacción del negocio en cuanto a la contribución de Recursos Humanos es alta. Esto confirma las oportunidades de mejora que aún quedan por delante en el interior del Área de Recursos Humanos referidas a las modalidades de trabajo y a la interacción entre los miembros de las distintas áreas.

Gráfico 3: Favorabilidad respecto a la importancia y la presencia de los ejes de colaboración.³



Base: n=101

En el presente gráfico se puede observar la favorabilidad de la presencia y la importancia de los atributos que favorecen a trabajar dentro de una cultura colaborativa.

Como un primer hallazgo general, es posible identificar que las 6 dimensiones planteadas son relevantes al momento de construir una cultura colaborativa al interior de Recursos Humanos.

Ninguna de ellas obtuvo un porcentaje de favorabilidad inferior al 70% al momento de analizar la importancia, con lo cual también es posible deducir que el instrumento de evaluación es válido desde el punto de vista de los atributos para evaluar la colaboración al interior de Recursos Humanos.

³ La favorabilidad es la suma de las respuestas de las dos valoraciones más altas (5 y 4).

Importancia

Analizando en detalle la importancia que tienen estos atributos desde la perspectiva de los encuestados, integrantes de las áreas en análisis, se concluye en primer lugar que:

La claridad de roles y responsabilidades es considerado el atributo de mayor importancia dentro de la colaboración en áreas de Recursos Humanos con un porcentaje de favorabilidad del 89%. Esto tiene que ver con la importancia de entender el alcance de cada uno de los roles a fin de evitar duplicidad de tareas y potenciar el trabajo en conjunto para entregar un producto final.

La posibilidad de contar con objetivos en común es el atributo que se encuentra en segundo lugar con un porcentaje del 85% de favorabilidad. Es posible deducir, a partir de mi propia experiencia, que este resultado surge de la tensión que existe en las tareas propias de cada área. Esto, en ocasiones, frente a la falta de claridad en esta dimensión, deriva en que, por un lado, las áreas Especialistas pierdan el foco de las necesidades del negocio, tornándose lentas y burocráticas en sus respuestas. Por otro lado, tiene como consecuencia que los HRBP's se alejan de su esencia, vinculada al área de Recursos Humanos, focalizándose netamente en las necesidades del negocio y dejando de lado las políticas y procedimientos del área.

En tercer lugar, y vinculado también con el eje anterior, encontramos el atributo correspondiente a propósito compartido con un 83% de respuestas favorables respecto de la importancia. La posibilidad de contar con un propósito macro que agrupe a Recursos Humanos como una generalidad, es lo que le otorga identidad y una mentalidad de trabajo compartida que propicia un consenso común en la modalidad de trabajo frente a los clientes internos.

La comunicación se encuentra en cuarto lugar con un porcentaje del 80%. Se entiende a este atributo como el vector necesario para facilitar todas las demás dimensiones, ya que, sin una comunicación efectiva, se dificulta la posibilidad de generar un entendimiento en común sobre algo determinado.

Tanto la confianza como el enfoque común de trabajo arrojaron un 74% de respuestas favorables en cuanto a su nivel de importancia para generar una cultura de trabajo colaborativa.

Dentro de la confianza se ponen en juego relaciones interpersonales, lo que implica que sea un atributo que excede las capacidades de la organización y/o de los líderes para propiciar un espacio de trabajo colaborativo.

Por su parte, el enfoque común de trabajo, vinculado a los acuerdos existentes entre las distintas áreas con relación a la modalidad de trabajo compartida, presupone cierta responsabilidad por parte de los líderes para generar las condiciones para este atributo.

Presencia

Por otro lado, en el Grafico 3 también encontramos cuál es la percepción de los respondientes con relación a la presencia en la actualidad de estos atributos.

Como una primera conclusión general, se observa que la presencia de estas dimensiones al interior de Recursos Humanos es relativamente baja. Ninguno de ellos tiene un porcentaje de favorabilidad que supera la media (50%). Teniendo en cuenta que ya contamos con que solamente el 31% de ellos respondió favorablemente respecto a la colaboración entre dichas áreas, estos resultados confirman la ausencia de una cultura colaborativa entre áreas Especialistas y HRBP's.

Puntualizando en cada uno de los ejes analizados, la confianza y la comunicación fueron los dos atributos que obtuvieron el porcentaje de favorabilidad más alto con un 41% y 35% respectivamente. Si bien estos resultados nos demuestran que su presencia aun es baja, ser las dimensiones con la favorabilidad más alta en cuanto a la presencia puede darse ya que estos dos atributos suelen ser medidos en función de la construcción de las relaciones interpersonales que se den entre los integrantes de las áreas y no tanto por la visión de la organización o de los líderes en la gestión de una cultura colaborativa.

Es decir, puedo tener una excelente relación con mis compañeros de otras áreas lo cual genere un piso de confianza y mecanismos de comunicación informal que no permita que sean identificados como detractores negativos dentro de la colaboración formal, enmarcándose como atributos que fomentan la colaboración informal.

Luego, se encuentran los atributos que se enmarcan en la estrategia de trabajo del área, la forma de hacer las cosas y propósito: enfoque común de trabajo con un 31% de favorabilidad, propósito compartido con un 30% y objetivos en común con un porcentaje del 29%. La cercanía de resultados en estos atributos no es casual.

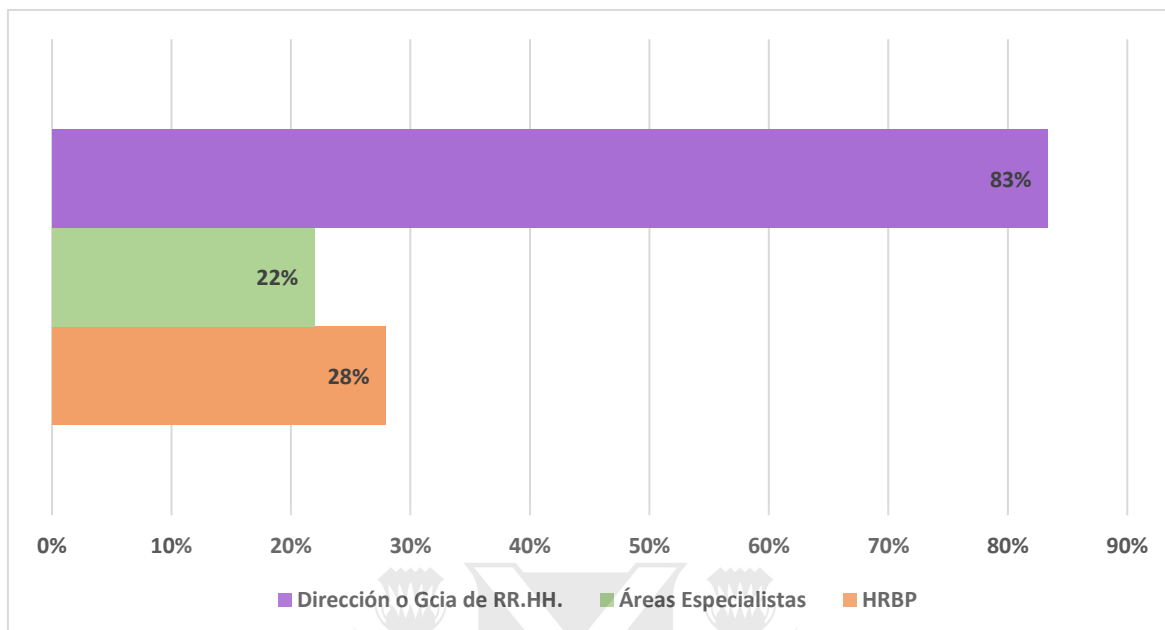
Si bien todos los ejes se encuentran interrelacionados, estos particularmente establecen y direccionan la estrategia del área para trabajar con un único objetivo, a raíz del cual se deberían desprender el enfoque y el propósito que compartan las áreas. Sin embargo, en la actualidad, se evidencia una gran ausencia de esto.

Por último, encontramos la claridad de roles y responsabilidades como el eje con el menor porcentaje de favorabilidad, 26%.

Frente a la falta de una estrategia macro que establezca la visión del área de Recursos Humanos, resulta muy complejo poder establecer con claridad cuál es el alcance de cada rol. De esta forma, se encuentran obstáculos en la coordinación funcional de las áreas atentando contra la eficiencia de estas.

Paradójicamente, los atributos que obtuvieron un porcentaje de favorabilidad mayor en cuanto a su importancia para contribuir a una cultura colaborativa son aquellos que tuvieron el menor porcentaje de favorabilidad al momento de evaluar su presencia actualmente. Estos son claridad de roles y responsabilidades, objetivos en común y propósito compartido.

Gráfico 4: Favorabilidad de colaboración por población.



Base: n=101

Si nos detenemos a analizar cuál es la percepción de la colaboración por población, nos encontramos que en el caso de las personas que ocupan posiciones de Dirección o Gerencia dentro de Recursos Humanos el 83% está satisfecho con la colaboración entre HRBP's y áreas Especialistas. Sin embargo, los respondientes que se encuentran dentro de dichas áreas poseen un nivel de satisfacción muy bajo, 22% en el caso de quienes se desempeñan en áreas Especialistas y 28% para aquellos que se desempeñan como HRBP's.

La cercanía entre los porcentajes de satisfacción entre áreas Especialistas y HRBP's nos confirma que la problemática se presenta desde ambos roles, convirtiéndose en un desafío del área como un todo. No obstante, esto no es percibido por quienes ocupan posiciones de Dirección o Gerencia dentro de Recursos Humanos, quienes justamente tienen una gran responsabilidad por fomentar una cultura de colaboración que propicie un ambiente de trabajo más ameno y aumente la eficiencia del área.

Gráfico 5: Favorabilidad de importancia y presencia detallado por las 6 dimensiones según HBRP´s y áreas Especialistas.

	HRBP´s		ESPECIALISTAS	
	Importancia	Presencia	Importancia	Presencia
Propósito compartido	81%	28%	83%	22%
Objetivos en común	84%	19%	87%	26%
Enfoque común de trabajo	81%	21%	67%	22%
Comunicación	74%	30%	83%	26%
Confianza	83%	42%	70%	30%
Claridad de roles y responsabilidades	86%	26%	89%	20%

Base HRBP´s: n=43

Base áreas Especialistas: n=46

El presente gráfico nos permite obtener mayor precisión acerca de las percepciones de importancia y presencia individualizadas por cada área analizando en detalle cada uno de los atributos considerados en este trabajo como necesarios para fomentar una cultura de trabajo colaborativa.

A diferencia del gráfico anterior que muestra la favorabilidad de colaboración por población y en donde los resultados no representan grandes diferencias entre la percepción de colaboración como un todo entre las áreas Especialistas y los HRBP´s, este gráfico nos permite identificar algunas discrepancias que son necesarias destacar.

Propósito compartido: es la dimensión que representa menos diferencias entre un área y otra. Los HBRP´s identifican una mayor presencia de este atributo en la actualidad con un 28% de favorabilidad. Por su parte, las áreas Especialistas demostraron un porcentaje de favorabilidad en cuanto a la presencia de un 22%. Con relación a la importancia, ambas áreas se encuentran alineadas con un 81% y 83% respectivamente. De esta forma, es posible concluir que este atributo

puede ser considerado como el marco guía para establecer la estrategia y metodología de trabajo del área de Recursos Humanos como un todo valorado de igual manera por ambas áreas.

Objetivos en común: las áreas Especialistas identifican mayor presencia de este atributo en la actualidad con un 26% mientras que los HRBP's solo un 19%. Esta discrepancia puede venir dada debido a que las áreas Especialistas al estar a cargo de la implementación de los procesos transversales del área, muchas veces en conjunto con los HRBP's, les resulta más sencillo visualizar los objetivos compartidos.

Por su parte, el rol de los HRBP's y su vínculo con los líderes de negocio muchas veces no es comprendido por las áreas Especialistas por encontrarse, en ocasiones, alejadas de las necesidades del negocio. Por lo tanto, la favorabilidad de los HRBP's respecto a la presencia de este atributo es menor. En cuanto a la importancia, ambas áreas lo consideran igual de necesario arrojando un porcentaje de favorabilidad del 87% y 84% respectivamente.

Enfoque común de trabajo: ambas áreas están de acuerdo en que la presencia de esta dimensión hoy es muy baja (21% para HRBP's y 22% para áreas Especialistas). Sin embargo, para los HRBP's este atributo resulta de mayor importancia (81%) para una cultura colaborativa que para las áreas Especialistas (67%). Esta diferencia tiene cierta relación con la evaluación de la presencia de objetivos en común en la actualidad. Frente a una favorabilidad menor vinculada a la existencia de objetivos en común por parte de los HRBP's, es posible que consideren de mayor importancia la necesidad de establecer un enfoque común de trabajo.

Comunicación: al momento de evaluar la presencia de la comunicación en la actualidad, los HRBP's representan un 30% de favorabilidad respecto a este punto mientras que las áreas Especialistas lo consideran presente solo en un 26%. A su vez, para las áreas Especialistas esta dimensión es más importante que para los HRBP's con un porcentaje de favorabilidad del 83% y 74% respectivamente.

Es posible entender estas diferencias ya que son los HRBP's quienes deben transmitir las necesidades del negocio para que las áreas Especialistas puedan

trabajar en los procesos a fin de entregar un producto final en función de las necesidades. Poder transmitir con claridad el por qué de lo que se necesita resulta fundamental para, de ser necesario, reevaluar los procesos del área.

Confianza: los HRBP's consideran en un 42% de favorabilidad la presencia de esta dimensión en la actualidad contra un 30% evaluado por las áreas Especialistas. Asimismo, para los HRBP's es más importante trabajar bajo una relación de confianza (83%) que para las áreas Especialistas (70%). Trabajar en un ámbito de confianza es sin dudas importante para cualquier área de una organización. Sin embargo, la diferencia en los resultados a favor de los HRBP's puede venir dada por la necesidad de que las áreas Especialistas cumplan con las necesidades de los líderes de negocio, quienes habitualmente trabajan en conjunto con los HRBP's.

Claridad de roles y responsabilidades: en cuanto a la evaluación de la presencia en la actualidad, para las áreas Especialistas representa la dimensión más ausente con un porcentaje de favorabilidad del 20% mientras que para los HRBP's se encuentra en tercer lugar con un porcentaje del 26%. A su vez, es considerado por ambas áreas como el atributo más importante y necesario al momento de hablar de colaboración. Los HRBP's representaron un 86% de las respuestas mientras que las áreas Especialistas un 89%. Es posible identificar con mayor facilidad los roles y responsabilidades de las áreas Especialistas debido a que suelen estar identificados con un proceso determinado, por ejemplo, reclutamiento y selección o capacitación. Sin embargo, el rol de HRBP aun no es comprendido por las áreas Especialistas y, en algunas ocasiones, por las mismas personas que lo ocupan.

Las diferentes percepciones en cuanto a la presencia e importancia de los atributos están vinculadas con las limitaciones que encuentra cada área para llevar adelante su trabajo. Tanto los HRBP's como las áreas Especialistas deben cumplir con distintas tareas y eso provoca que respondan desde una visión orientada a sus intereses, analizando las distintas dimensiones como una posible problemática que los afecta, o no, en la actualidad.

Por último, en la instancia de la pregunta abierta, donde cada uno podía profundizar con mayor libertad cuales eran los factores que limitan o favorecen

a la colaboración entre las áreas se obtuvieron un total de 43 respuestas, lo que representa un 43% de los respondientes. Algunos encuestados aprovecharon esta instancia para dar más detalles de su percepción respecto a los atributos planteados, mientras que otros decidieron abrir el panorama incluyendo otros aspectos no contemplados dentro del presente trabajo.

Del total de las 43 respuestas, encontramos 25 (58%) que hacen hincapié sobre la necesidad de trabajar acerca de la claridad de roles y responsabilidades y la importancia de establecer objetivos en común.

Esta observación está alineada con los resultados presentados en el gráfico 5 en el cual estas dimensiones fueron las que obtuvieron mayor porcentaje de favorabilidad en cuanto a la importancia para generar una cultura colaborativa tanto desde la visión de los HRBP's como de las áreas Especialistas:

“Creo que lo que limita la colaboración en muchos casos es el "miedo" por parte del área Especialista de perder visibilidad sin considerar que el objetivo final debe ser lograr el mejor producto. Muchas veces esto ocurre por falta de claridad en los roles de cada uno” (HRBP)

“Si bien las áreas Especialistas y los HRBP's probablemente no tengan los mismos objetivos, sí tienen un foco en común y es a quien prestan servicios y para quien trabajan. Su propósito debe estar alineado, y deben ser socios estratégicos del negocio, tanto los especialistas desde su rol de expertos y los HRBP's desde su rol de integración entre HR y el resto de las áreas de la organización. Es fundamental la confianza entre cada función y la clara definición de roles y alcances”. (Especialista)

“Lo que favorece la colaboración es la existencia y conocimiento de un propósito común y sentirse parte de un mismo equipo”. (Especialista)

"En mi experiencia, lo que limita la colaboración entre áreas es principalmente la falta de objetivos comunes que hace que cada uno funcione como una subárea. (...) Cuando cumplí en otras oportunidades funciones dentro de RRHH que integraban el rol de especialista y el del HRBP los resultados eran de mayor calidad y la organización funcionaba con más agilidad y menos burocracia." (HRBP)

También, se han obtenido respuestas que hacen referencia a un enfoque común de trabajo entre las áreas a través de considerar necesario trabajar sobre los tiempos de respuesta, tanto desde los HRBP's como de las áreas especialistas. ¿Qué quieren decir con esto? Muchas veces puede suceder que las áreas especialistas pierdan conocimiento sobre las necesidades del negocio por encontrarse más alejadas o mismo por falta de comunicación y claridad de los objetivos en común lo cual puede generar que no comprendan la necesidad del tiempo de respuesta de los pedidos por parte de los HRBP's, generando insatisfacción en el cliente interno.

Pero esto, también fue identificado por las áreas Especialistas en función de los HRBP's, ya que en virtud de buscar satisfacer las necesidades de sus clientes y, en muchas oportunidades, por falta de conocimiento de los propios procesos del área de Recursos Humanos, comprometen plazos o acciones que no acompañan lo establecido por las áreas especialistas:

*“...el tiempo de los HRBP's para "estudiar" las propuestas de las áreas especialistas, y el tiempo de las áreas Especialistas para responder a las necesidades de los HRBP's, son todos desafíos para mejorar la co-gestión”.
(Especialista)*

“En mi opinión hay una gran tensión que tiene que ver con interpretar las necesidades y las urgencias del negocio VS la intención de implementar prácticas de RR.HH. que, a veces, no tienen tal alineación y que entorpecen los tiempos de respuesta”. (HRBP)

“Tiempo. La necesidad de respuesta a la operación”. (HRBP)

Alineado con esto, también se han realizado comentarios vinculados a la dimensión de propósito compartido. Esto tiene que ver con la necesidad de establecer un marco guía de cuál será la estrategia que adopte el área de Recursos Humanos como un área integral y del cual se desprendan los objetivos en común y el enfoque de trabajo. Si no hay un propósito en común que identifique a las áreas, difícil será poder trabajar en objetivos y en una modalidad de trabajo compartida y consensuada.

“Las funciones de Recursos Humanos muy verticalizadas hacen que se generen conflictos de intereses y puja entre los mismos que no están alineados”.
(Especialista)

“La interacción entre los gerentes que lideran las áreas debería fluir en pos de un único propósito para propiciar que los responsables de las áreas consensuen procesos de trabajo claros y efectivos”. (HRBP)

“La falta de un propósito común generalmente se evidencia en el trabajo realizado por silos, en donde cada área o gerencia gestiona siguiendo el cumplimiento de sus propios objetivos como algo aislado de la organización, esto hace que se descuide el fin último que es ser un socio estratégico del negocio...”.
HRBP)

En lo que respecta a las dimensiones de confianza y comunicación, también encontramos comentarios. De esta forma, todas las dimensiones planteadas en el presente trabajo fueron mencionadas para profundizar en esta pregunta abierta, lo cual ratifica la importancia de cada uno de los atributos para los encuestados. Sin embargo, los comentarios que refieren a estos atributos provinieron de un grupo reducido de respondientes. Esto puede estar vinculado a lo manifestado anteriormente y tiene que ver con que son aspectos que pueden ser trabajados desde las relaciones interpersonales de cada uno de los integrantes del área lo que permite que pueda no ser asociado como algo que debe ser impulsado por la organización y los líderes:

“La comunicación asertiva”. (Especialista)

“La transferencia de la información hace a la confianza con el equipo y los colegas”. (Especialista)

“La falta de comunicación transparente e inmediata limita en la acción y juega en contra”. (HRBP)

El diseño de la estructura organizacional de Recursos Humanos no quedó exento de las consideraciones. Si relacionamos esto con los ejes que limitan la colaboración, planteados en el presente trabajo, podemos considerar que un diseño organizacional en donde los roles se encuentren dentro de una misma gerencia o, incluso, que un mismo rol agrupe responsabilidades por las dos áreas

(es decir HRBP y un área Especialista) puede mitigar algunas de las dificultades con las que nos encontramos hoy en día, como, por ejemplo, la claridad en los objetivos o la falta de comunicación:

“Limita la estructura organizacional...” (Especialista)

“En ocasiones las estructuras de Recursos Humanos en las organizaciones alejan a las áreas en lugar de acercarlas”. (Especialista)

Sin dudas, los resultados expuestos en este apartado demuestran la puja de intereses que existe hoy en día entre las áreas Especialistas y los HRBP´s y que pone de manifiesto las limitaciones que tiene Recursos Humanos para poder maximizar el valor agregado del área en la organización.

Evidentemente no es una visión que deriva de un único sector del área, sino que por el contrario son percepciones que existen en todos los que se encuentran inmersos en Recursos Humanos. No obstante, nos hemos encontrado con que quienes ocupan roles de Dirección o Gerencia dentro del área no tiene estas mismas percepciones. Esto explica, en parte, las problemáticas que existen más abajo, ya que, como hemos visto anteriormente, son ellos quienes deben impulsar una cultura de trabajo colaborativa que tenga como base los seis ejes mencionados.

Todas las dimensiones planteadas en el presente trabajo se encuentran estrechamente relacionadas a fin de generar las bases para trabajar dentro de una cultura colaborativa.

En síntesis, al observar los resultados presentados de la encuesta es posible identificar que las dimensiones más críticas hoy en día son la falta de claridad y roles y responsabilidades y la falta de objetivos en común. Dichas dimensiones fueron identificadas como las más importantes para generar una cultura colaborativa, ya sea en la evaluación general (gráfico 3) o mismo al momento de segmentar los resultados por área (gráfico 5). Lo mismo sucede al momento de evaluar su presencia, con la diferencia que para las áreas Especialistas hoy en día hay mayor claridad acerca de los objetivos en común que en lo que respecta a la definición de roles y responsabilidades, mientras que para los HRBP´s sucede a la inversa.

Esto se debe a que, tal como mencioné anteriormente, las áreas Especialistas tienen mayor facilidad en mi experiencia para identificar objetivos en común junto con los HRBP's ya que los procesos son gestionados en conjunto, mientras que el HRBP's en su función de ser el nexo entre Recursos Humanos y el negocio, no se siente acompañado por las áreas Especialistas, ya sea por su falta de cercanía al negocio o por, lo que ellos consideran, rigidez en los procesos.

De esta situación se desprende la falta de claridad de roles y responsabilidades. El alcance de las áreas Especialistas con relación a esto resulta ser más claro, debido a su fácil vinculación con los procesos de Recursos Humanos.

Es por esto, que los HRBP's evalúan con un porcentaje mayor de favorabilidad la presencia de este atributo hoy en día. Sin embargo, la evidencia del resultado de las áreas Especialistas acerca de este atributo demuestra que todavía no es comprendido el rol que deben ejercer los HRBP's, lo cual en ocasiones puede representar duplicidad de tareas y tensión entre los integrantes de las áreas a fin de no tener claridad acerca de la intervención de cada uno de los actores a lo largo del proceso y, sobre todo, de cara a los clientes internos.

Sin embargo, pese a identificar a estos atributos como los más críticos hoy en día, la favorabilidad de la presencia de los ejes necesarios para una cultura colaborativa planteados en el presente trabajo fue baja en términos generales. Con lo cual, se requiere trabajar en todos ellos como una estrategia de trabajo integrada.

Para esto, será necesario establecer un marco guía que estructure la estrategia de Recursos Humanos como un todo, a través de identificar cuál será el propósito del área en la organización. De esta definición, se desprendería el enfoque de trabajo, es decir la modalidad de hacer las cosas, y los objetivos compartidos por las áreas.

Una vez que esto esté claro, será posible trabajar en la división de roles y responsabilidades de cada una de las áreas, lo cual fomentará trabajar en un espacio de fluida comunicación y confianza entre los integrantes. El rol de los líderes en esta definición es clave para delimitar cómo se trabajará al interior de Recursos Humanos.

Conclusiones

En el presente trabajo de investigación me propuse investigar acerca del desafío de la colaboración en áreas de Recursos Humanos en organizaciones complejas con estructuras descentralizadas. Los resultados demuestran que aún queda mucho por mejorar internamente para, en primer lugar, poder trabajar de una forma más eficiente entre las distintas áreas analizadas en el presente trabajo: HRBP's y áreas Especialistas y, en segundo lugar y como consecuencia, generar un mayor valor agregado a la organización.

Está comprobado que una exitosa gestión de Recursos Humanos mejora la rentabilidad de la compañía. Un estudio de Price Waterhouse Coopers (PWC) que alcanzó a más de 1.000 organizaciones en 47 países de todo el mundo arrojó que las empresas con una estrategia de RRHH bien diseñada e implementada lograron un 35% más de ingresos por empleado y un 12% menos de ausentismo (2002) (Torres Ordoñez, 2005). Estos resultados ponen de manifiesto la importancia de Recursos Humanos en las organizaciones y reafirman la necesidad como área de seguir mejorando.

Como consecuencia del presente trabajo se han identificado algunas debilidades existentes en el área, sobre todo en el modelo de organizaciones analizadas las cuales requiere de estructuras descentralizadas:

- a) En primer lugar, se ha confirmado que efectivamente la colaboración entre las áreas Especialistas y HRBP's es considerado un problema desde la percepción de quienes se desempeñan en dichas áreas. En los resultados se pudo observar que solo el 31% de la población encuestada dice estar satisfecha respecto a este punto.
- b) Las 6 dimensiones planteadas en el marco teórico como condiciones necesarias para generar una cultura colaborativa son importantes desde la perspectiva de las áreas analizadas.
- c) Si bien se ha encontrado un bajo porcentaje de favorabilidad respecto a la presencia de todos los atributos en la actualidad, se pudo observar que

los que refieren a claridad de roles y responsabilidades y objetivos en común fueron los que obtuvieron el menor porcentaje. Esta situación atenta contra el logro de los objetivos y la contribución de valor del área en varios aspectos: los tiempos de respuesta se ven dilatados frente a las fallas comunicacionales que existen entre las áreas, las posibilidades de brindar soluciones al negocio se ven limitadas, existe la duplicidad de tareas a raíz de la falta de claridad acerca del rol de cada uno, se generan tensiones entre las áreas las cuales impiden potenciar el trabajo en equipo, por el contrario, termina derivando en la individualidad de la gestión.

- d) Aquellos que tienen especial responsabilidad en generar las bases y condiciones para trabajar en una cultura colaborativa son los líderes. Sin embargo, hoy en día no tienen visibilidad acerca de esta problemática. Esta conclusión subyace al momento de evaluar la favorabilidad de la colaboración por población, aquellos que se desempeñan en posiciones de Gerencia o Dirección alcanzaron un porcentaje del 83%.

Ahora bien, estas conclusiones me llevan a reflexionar una nueva dimensión de análisis y tiene que ver con comenzar a considerar que, quizás, este problema de colaboración existente entre las áreas de Recursos Humanos está dado como algo intrínseco al modelo de gestión analizado ya que, evidentemente, aún no es optimizada su funcionalidad dentro de la lógica de dividir responsabilidades bajo el carácter de distintos roles formales.

Adicionalmente a esto, estamos inmersos en un contexto sumamente cambiante conocido con el acrónimo V.I.C.A: volátil, incierto, complejo y ambiguo. Este entorno describe el marco organizacional en el cual hoy las empresas (y con ellas los individuos) deben operar.

En la actualidad, los modelos de gestión de Recursos Humanos que existen para atender las demandas que surgen en este tipo de contexto corresponden a estructuras rígidas con roles claramente identificados (pero no comprendidos), donde cada uno trabaja para lograr sus propios objetivos (tal como se ha visto, no se manifiestan objetivos en común). Esto atenta contra el dinamismo del

contexto y la agilidad y flexibilidad que se necesita para responder a las nuevas situaciones.

Si lo entendemos de este modo, podemos concluir que será complejo resolver la problemática de la colaboración dentro del modelo, tal como está dado en la actualidad, por lo que se abren oportunidades para considerar otras dinámicas de trabajo a través de un cambio en los modelos organizacionales.

Existen organizaciones denominadas postmodernas o hiper modernas que presentan ciertas características para responder a estas problemáticas como, por ejemplo, gestión del cambio, rápido ajuste de la fuerza laboral, creatividad en el trabajo y ética sobre la responsabilidad. Para que esto suceda, deben darse determinadas condiciones como ser propensos al cambio continuo y trabajar con información descentralizada apoyándose en la tecnología (Sequeira, 2019).

Si pensamos este escenario organizacional pero ligado al área de Recursos Humanos, comenzaríamos a hablar de lo que se denomina trabajo por células o proyectos, tan comúnmente escuchado en este nuevo contexto de trabajo ágil que viene a jaquear las formas de trabajar.

Esta modalidad de trabajo surge para compensar las desventajas de las estructuras rígidas de los equipos y se caracteriza por conformarse por grupos pequeños y multidisciplinarios donde todos los miembros comparten responsabilidades y se complementan por su diversidad de habilidades enfocados en el objetivo final (Figueroa, Solís y Cabrera, 2008).

Pensar en esta modalidad de trabajo, seguramente presupone de otras habilidades organizacionales y de liderazgo para llevar adelante la gestión de forma exitosa, pero, en principio, dejaría de lado las problemáticas de colaboración planteadas en el siguiente trabajo en la medida que: el objetivo y el propósito de trabajo sería compartido y consensuado por todos los integrantes antes de comenzar a trabajar; las responsabilidades se establecen en función de las habilidades/conocimientos de cada uno; la comunicación del equipo es fluida ya que habitualmente estas metodologías implican de reuniones diarias, cortas y efectivas, para conocer el estado del avance, redefinir responsabilidades si es necesario y analizar qué queda pendiente para seguir avanzando; el enfoque de trabajo es conocido por los integrantes debido a que implica el conocimiento de

la metodología de trabajo y por último , la confianza no se vería dañada en la medida en que todos los integrantes direccionan sus esfuerzos tras un objetivo en común.

De esta forma, se podría operacionalizar el concepto de agilidad en el área de Recursos Humanos a través de eliminar los roles de las áreas Especialistas integrándolos dentro del rol de HRBP. De este modo, se podría trabajar por células al momento de diseñar e implementar las prácticas del área manteniendo cada uno su rol formal como HRBP.

Estas condiciones permitirán que el área de Recursos Humanos vele por los procesos, como así también pueda responder de manera ágil a las necesidades de los socios estratégicos; evitando contraposición de intereses entre las áreas, logrando que todos tomen un rol protagónico fomentando la colaboración entre las partes.

A su vez, se trabaja sobre la mejora continua ya que los errores son vistos como algo natural que se utilizan para mejorar; y se generan vínculos estrechos con los socios estratégicos, ya que la relación con el cliente es estrecha debido a que se establecen mecanismos de ida y vuelta durante el proceso permitiendo una rápida adaptabilidad a los cambios (Tomás, 2018).

Sin dudas, estas nuevas modalidades de trabajo implican un cambio en el statu quo y no todas las organizaciones están dispuestas a afrontarlo. Espero que este trabajo sirva, al menos, para comenzar a reflexionar sobre los modelos de gestión de Recursos Humanos que se están utilizando hoy en día, sobre todo en el tipo de organizaciones analizadas, y su resultado en términos de valor agregado a la organización. El contexto actual, no es el mismo que hace 15 o 20 años, por lo tanto, los modelos de gestión tampoco deberían ser los mismos.

El presente trabajo es un aporte más al análisis de la organización de Recursos Humanos, teniendo limitaciones que requieren de futuras investigaciones, sobre todo vinculado a que el volumen de la muestra no resulta representativo del total de las organizaciones complejas con estructuras de Recursos Humanos descentralizadas de la Argentina.

Con relación a lo propuesto en esta conclusión, sería posible profundizar acerca de la eficiencia en materia de Recursos Humanos de las organizaciones que poseen los roles de HRBP's y áreas Especialistas integrados en una misma posición, identificar la percepción de valor agregado por parte de los socios estratégicos, así como también el nivel de satisfacción en cuanto a la modalidad de trabajo por parte de quienes se desempeñan en dichos roles.

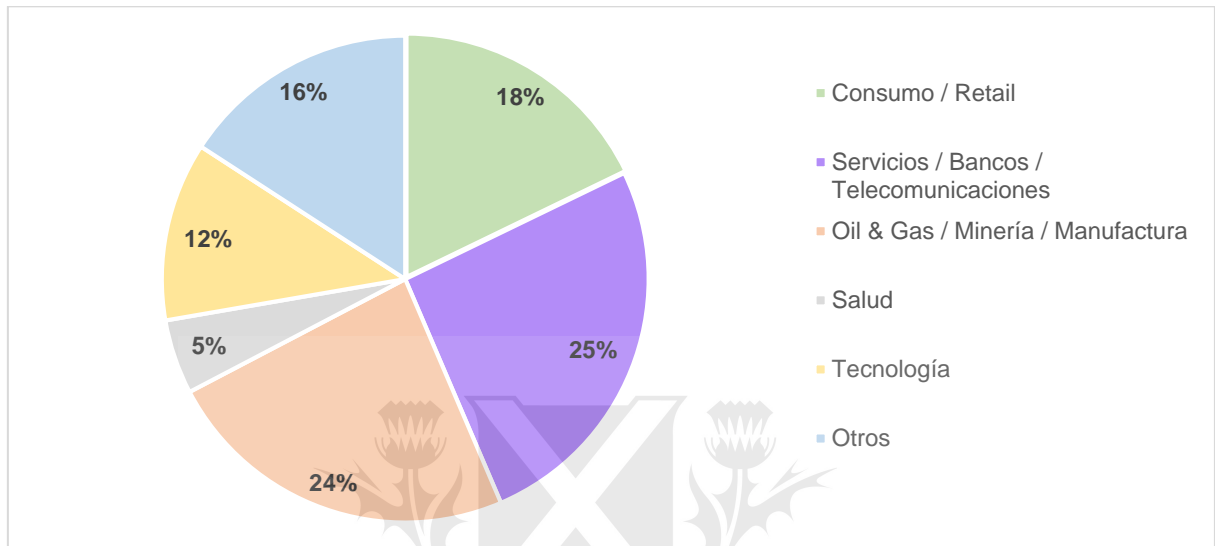
De esta forma, sería posible obtener una comparación clara para entender si, como mencioné anteriormente, la problemática de colaboración corresponde a un factor intrínseco al modelo de gestión analizado o existen oportunidades de mejora sobre los ejes mencionados al interior del modelo organizacional, para fomentar una cultura de trabajo colaborativa y que permita a Recursos Humanos generar un aporte de mayor valor agregado al negocio.



Universidad de
San Andrés

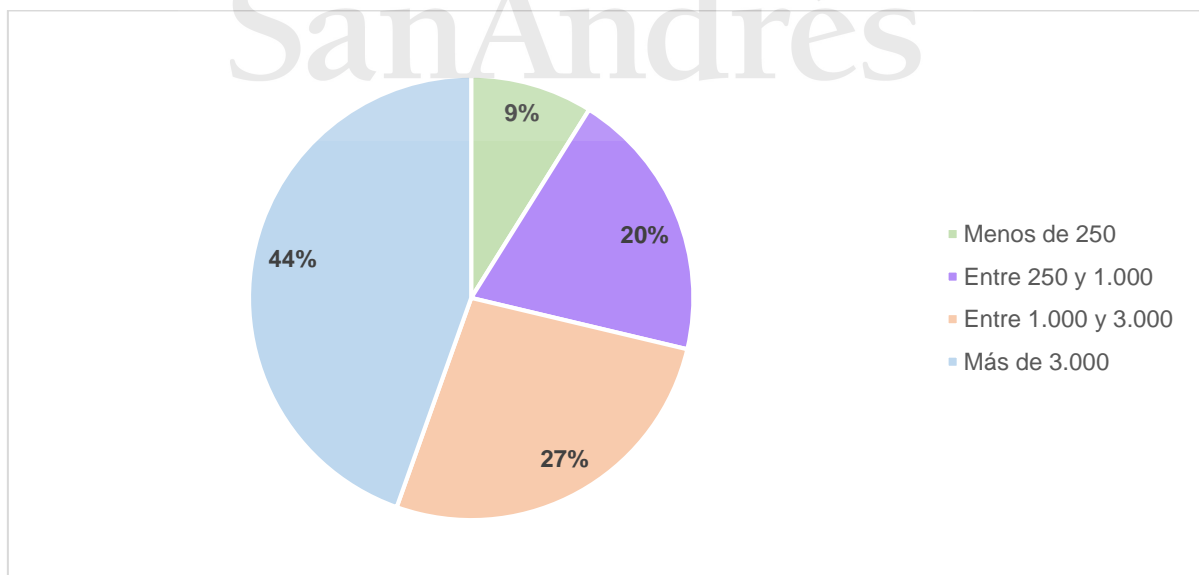
Anexos

Gráfico 1: Rubro de la empresa



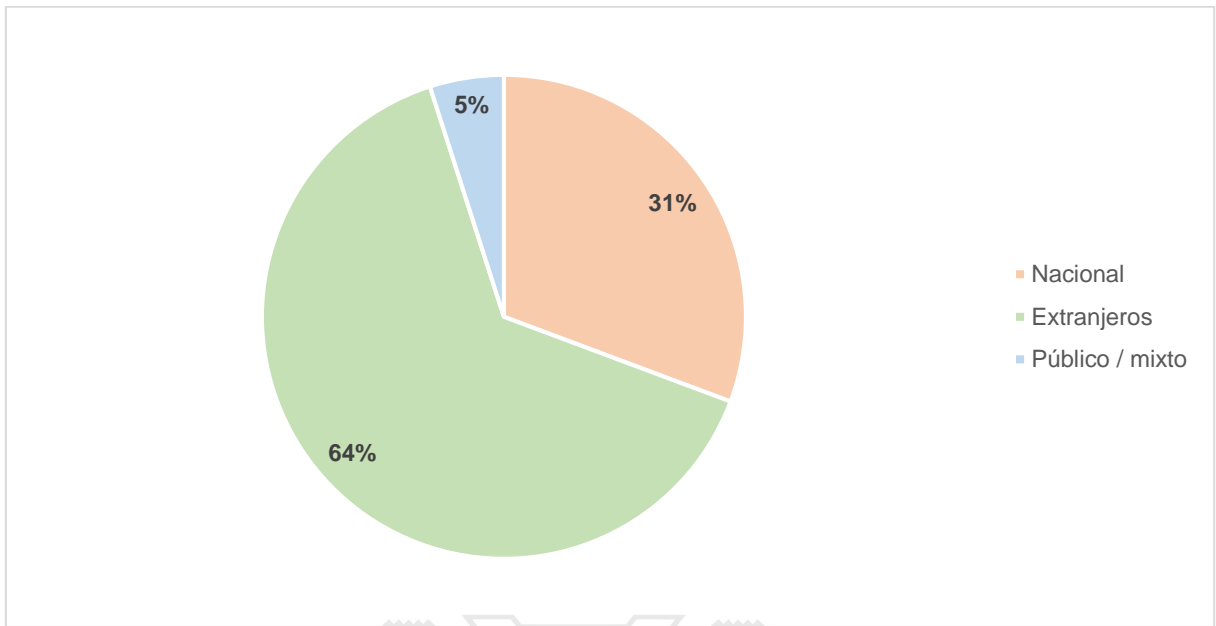
Base: n=101

Gráfico 2: Dotación de la organización en Argentina



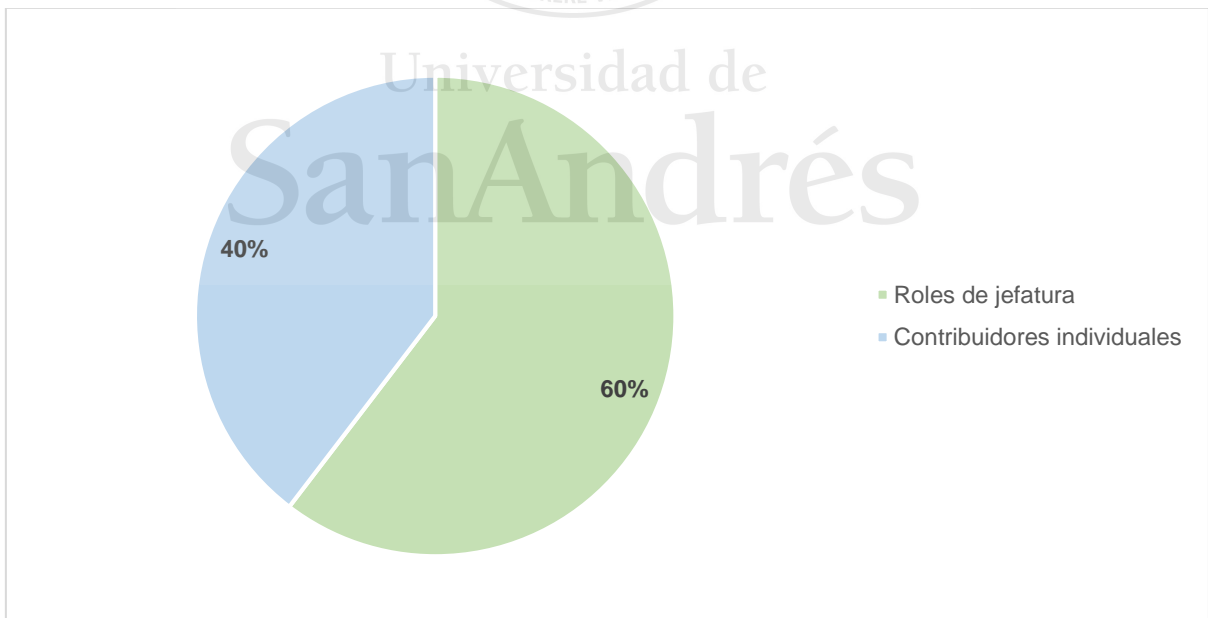
Base: n=101

Gráfico 4: Origen del capital de las empresas



Base: n=101

Gráfico 5: Roles de jefatura o contribuidor individual



Base: n=101

Bibliografía

- Adler, P., Heckscher, C. & Prusak, L. (2011). *Cómo Construir una empresa colaborativa*.
- Bedwell, W., Wildman, J., Diaz Granados, D., Salazar, M., Kramer, W. y Salas, E. (2012). Collaboration at work: An integrative multilevel conceptualization. *Human Resource Management Review*, 22, 128-145.
- Boxall, Peter F., Purcell, John & Wright, Patrick M. (2008). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press.
- CEB Corporate Leadership Council. (2014). *Desencadenar el desempeño del Business Partner de RR.HH. en el nuevo ambiente laboral*.
- CIPD. (2005) *Changing HR operating models*.
- Duarte, E. (2003). *Por uma epistemologia da comunicação*.
- Figueroa, R. G., Solís, C. J. & Cabrera, A. A. (2007). *Metodologías tradicionales vs. metodologías ágiles*.
- Haas, M. & Mortensen, M. (2016). *The Secrets of Great Teamwork*. Harvard Business Review.
- Hontangas, P. M & Peiró, J. M. (1996). *Tareas, puestos, roles y ocupaciones. Tratado de Psicología del trabajo*. (Vol. 1, pp 169-214).
- Katz, D, & Kahn R. L. (1978). *Psicología Social de las organizaciones*.
- Katzenbach, J. & Smith, D. (1993). *The Discipline of Teams*.

- Kotter, E. H., & Heskett, O. K. (1992). Culture: The Missing Concept in Organizational Studies.
- Lahera Sánchez, Arturo. (2004). La participación de los trabajadores en la calidad total: nuevos dispositivos disciplinarios de organización del trabajo. Revista Española Delaware Investigaciones Sociológicas (REIS), Vol.1 (106), pp.63-101.
- Lambert, A. (2009). The Effective HR Business Partner.
- Pentland, A. (2012). The New Science of Building Great Teams. The chemistry of high performing groups is no longer a mystery.
- Salancik, G. & Pfeffer, J. (1978). The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective.
- Sequeira, A. (2019). Liderazgo en un contexto organizacional de VUCA: ¿estamos listos para un cambio de paradigma? Conferencia europea sobre gestión, liderazgo y gobernanza, pp.340-348.
- Taylor, Frederick Winslow. (1919). The principles of scientific management.. Harper & Brothers Publishers.
- Tomás, A. (2018). La metodología Agile en RRHH y cómo implementarla. Obtenido de <https://factorialhr.es/blog/metodologia-agile-rrhh-recursos-humanos/>.
- Torres Ordóñez, J. L. (2005). Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio. Universidad del Norte, 151-176.

- Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). La próxima agenda de RR.HH. Adaptado del libro The HR Value Proposition. Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. (1997). Recursos Humanos Champions.
- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J. & Nyman, M. (2009). HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In.
- Universidad de San Andrés. (2015). Del desafío del negocio a la solución de RRHH. El aporte de valor de HR Business Partner.
- Van Lange, P. & Kuhlman, M. (1994). Social value orientations and impressions of partner's honesty and intelligence: A test of the might versus morality effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 1, 126-141.
- Van Lange, P. & Liebrand, W. (1991). The influence of other's morality and own social value orientation on cooperation in the Netherlands and the U.S.A. *International Journal of Psychology*, 26(4), 429-449.
- Vosburgh, R. (2007). The Evolution of HR: Developing HR as an Internal Consulting Organization. Mirage Resorts, MGM MIRAGE.
- Wiig, K. M. (1993). Knowledge Management. How the organizations Create, Represent and use knowledge.
- Wilfrido I., Espinoza Morales, F., Hernández Valdés, J. & García Lirios, C. (2018). Especificación de un modelo para el estudio de las redes colaborativas en una universidad productora de conocimiento.
- Wright, C. (2008). Reinventing human resource management: Business partners, internal consultants and the limits to professionalization.