



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Magister en Gestión y Dirección de Recursos Humanos

Contribución de Recursos Humanos a la organización

***“¿Qué se espera de RRHH para ser considerado como un verdadero socio
estratégico del negocio?”***

Autor: María Belén Zubeldía

DNI: 29.589.462

Director de Trabajo de Graduación: Sebastián Steizel

Lugar y fecha

Capital Federal, marzo 2020

Índice

1. Resumen ejecutivo	5
2. Introducción. Encuadre de la situación y pregunta central.....	6
2.1 Introducción y problema a abordar	6
2.2 Presentación de la situación	8
2.3 Pregunta central del trabajo y objetivos	9
3. Ejes conceptuales	9
3.1 Breve recorrido histórico de la función de RRHH	10
3.2 RRHH como socio estratégico	11
3.2.1 ¿Qué significa ser socio estratégico del negocio?.....	11
3.2.2 Habilidades requeridas para ser socio estratégico	13
3.2.3 La contribución de HR al negocio	20
3.3 ¿Cómo es percibido RRHH en su rol de socio estratégico del negocio y cuál es la expectativa de contribución desde otras áreas organizacionales? ..	23
3.4 Principales desafíos que enfrenta el área en el siglo XXI.....	25
4. Investigación de campo	28
4.1 Metodología de relevamiento	28
4.2 Objetivo de la encuesta.....	29
4.3 Encuesta	31
4.3.1 Datos demográficos	31
4.3.2 Preguntas	32
4.3.3 Conclusiones de la encuesta.....	52
5. Conclusiones del análisis del problema	54
6. Sugerencias para la acción.....	57
7. Bibliografía.....	59
8. Anexo	62

8.1	Percepciones de efectividad de RRHH – Encuesta 2001.....	62
8.2	Pedido de participación en encuesta.....	63
8.3	Encuesta.....	64

Índice de tablas

Tabla 1.	Código de liderazgo.....	14
Tabla 2.	Desafíos de RRHH actuales y futuros.....	26
Tabla 3.	Contribución de las áreas organizacionales.....	33
Tabla 4.	Contribución de RRHH a la estrategia de la organización.....	40

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Edad promedio.....	31
Gráfico 2.	Área en la que trabaja.....	31
Gráfico 3.	Tamaño de la organización.....	31
Gráfico 4.	Nivel de carrera.....	32
Gráfico 5.	Contribución de las áreas organizacionales.....	32
Gráfico 6.	Contribución de RRHH según RRHH y otras áreas.....	34
Gráfico 7.	Contribución de RRHH según empleados de RRHH.....	34
Gráfico 8.	Contribución de RRHH según empleados de otras áreas distintas a RRHH.....	35
Gráfico 9.	Valoración de RRHH en la organización.....	36
Gráfico 10.	Valoración de RRHH y otras áreas.....	36
Gráfico 11.	Valoración de RRHH desde RRHH.....	37
Gráfico 12.	Valoración de RRHH desde áreas distintas a RRHH.....	37
Gráfico 13.	Principal contribución de RRHH en la organización.....	38
Gráfico 14.	Contribución de RRHH a la estrategia de la organización.....	39
Gráfico 15.	Rol que ocupa RRHH en la organización.....	41

Gráfico 16. Rol que ocupa RRHH en la organización según empleados de RRHH y otras áreas organizacionales.....	42
Gráfico 17. Focos de atención de RRHH por avances tecnológicos.....	43
Gráfico 18. Implicancia de RRHH en temas relacionados con avances tecnológicos	44
Gráfico 19. Contribución de RRHH a la estrategia de la organización	45
Gráfico 20. RRHH como socio estratégico de la organización	46
Gráfico 21. Posicionamiento de RRHH como socio estratégico	47
Gráfico 22. Posicionamiento de RRHH como socio estratégico según encuestados de RRHH.....	48
Gráfico 23. Posicionamiento de RRHH como socio estratégico según encuestados de áreas distintas a RRHH.....	48
Gráfico 24. Factores por los que RRHH no logra posicionarse como socio estratégico.....	50
Gráfico 25. Función principal de RRHH en 10 años.....	51

1. Resumen ejecutivo

El rol de Recursos Humanos (RRHH) ha evolucionado mucho durante los últimos tiempos. Fue dejando de ocupar un rol meramente operativo para intentar ocupar un lugar cada vez más estratégico en las organizaciones, comenzando a funcionar como un asesor, lo que muchas empresas hoy llaman, un 'Business Partner'.

En el presente trabajo busco investigar cómo RRHH puede conseguir que su aporte sea considerado como un factor estratégico clave para el desarrollo de los negocios organizacionales. Con este análisis se pretende identificar cuáles son los factores que lo podrían ayudar a posicionarse como copiloto de la dirección general de la empresa. Si bien no es el responsable directo de los resultados, mi intención es llegar a analizar cómo se podría contribuir de manera muy clara a cada uno de ellos.

En definitiva, mi propósito está focalizado en analizar cómo se podría ocupar un asiento en la mesa de más alto nivel organizacional siendo escuchados y respetados por el aporte que podemos generar; pasando de una función altamente operativa o lo que muchos sectores ven como los 'generadores de gastos' de la compañía, a ser reconocidos y valorados por nuestra contribución estratégica al negocio.

A través de un trabajo de campo, relevando opiniones e interpretaciones de distintos colegas y profesionales de la propia y otras áreas organizacionales sobre la percepción del rol de RRHH como socio estratégico del negocio, reflexiono acerca de cuál es la mirada que se tiene sobre la función de RRHH en la actualidad.

Los resultados de dicha investigación demuestran que RRHH no es considerado como el área organizacional con mayor contribución a la estrategia de la organización. Su aporte más visible pasa por ser experto en administración y gestión y se concluye que RRHH será un socio estratégico cuando aliñe su estrategia a la de los negocios y procesos organizacionales.

En definitiva, se concluye que RRHH no está del todo posicionado en un rol como socio estratégico y se identificaron una serie de factores que pueden afectar su efectividad y como consiguiente, a su posibilidad por agregar valor agregado al negocio. Esto es: lograr ser un estratega práctico, tener opinión propia y compartirla, tener un conocimiento general de negocio y así, conseguir participar de un equipo al estilo triunvirato junto con Finanzas y el propio CEO de la organización.

2. Introducción. Encuadre de la situación y pregunta central

2.1 Introducción y problema a abordar

Como bien sabemos, RRHH es el área responsable por implantar la estrategia organizacional a través de las personas. Sin embargo, al evaluar si desde esta área realmente se efectúa un impacto positivo que pueda representarse en retorno de inversión o bien aumentar los ingresos corporativos, difícilmente pueda llegar a responderse de forma clara.

Tal como describe Pilenzo (2009), desde hace décadas RRHH viene avanzando de diferentes formas para poder ser reconocido como un área que contribuya de manera clave al negocio y también para ser reconocido como un 'socio estratégico' o 'socio del negocio' efectivamente por otros. En definitiva, lo que plantea es cómo se propone alcanzar estos objetivos creando un nuevo paradigma que consiga modificar su propio ADN a través de los procesos; mutando desde su función actual hacia el siguiente nivel de evolución.

Analizando este contexto, decidí focalizar mi trabajo de graduación en el abordaje de uno de los temas centrales que caracterizan a nuestra área de especialización y profesión. Me refiero a la contribución que ejercemos desde nuestro lugar al resto de la organización y, consecuentemente, al negocio propiamente dicho.

Lo que realmente me preocupa hoy es por qué nuestro aporte no consigue mostrarse y/o representarse de manera efectiva para ser valorado en un mismo nivel de comparación con otras áreas organizacionales. Como un ejemplo de esto, podríamos decir que es simple identificar cómo las diferentes áreas logran aumentar ingresos a nivel corporativo; pero no terminamos de poder visualizar y demostrar cómo conseguimos reflejar este mismo impacto desde RRHH.

Siguiendo esta línea de pensamiento, y para acercar algunos datos empíricos que demuestran la existencia de esta problemática en el entorno corporativo ya desde 1990, traigo a colación un artículo realizado por Brockbank (1999) donde se incluye un relevamiento realizado a través de entrevistas a 2961 profesionales que forman parte de RRHH, ejecutivos de la línea, académicos, consultores, etc. que a su vez pertenecen a 66 compañías de primer nivel donde se evidencian algunos hallazgos a considerar como ser:

- el 25% de los que respondieron piensan que el objetivo más importante de RRHH debe ser que su estrategia se vincule fuertemente con la estrategia de negocios de la organización
- el 32% piensa que este objetivo se empezaría a cumplir recién para el año 2000

Esto muestra como ya desde hace 20 años, una gran porción de los consultados no veía que RRHH lograra estar posicionado para agregar valor efectivamente a la estrategia de los negocios de la organización.

Otro dato de este mismo informe - Brockbank (1999) - que me motivó a seguir en búsqueda de una respuesta a esta problemática fue que, para este entonces, ejecutivos de la línea (fuera de RRHH) proyectaron que esto solo aumentaría en un 10%, mientras que los propios profesionales de RRHH pensaban que solo esto llegaría a incrementarse en un 5%

Siguiendo esta línea de abordaje, en los 'casi' últimos 20 años, diferentes autores como Hammonds (2005), Charan (2015), Liz (2016), Wyman (2016), Navío-Marco, Solórzano-García, Palencia-González (2019); siguen planteando los mismos temas acerca de por qué RRHH no logra posicionarse como un real socio estratégico del negocio. Esto, en gran medida, llevó a acercarme

nuevamente a intentar entender cuál es la imagen que se tiene sobre el impacto de RRHH en las organizaciones.

Por último, y en el mismo eje de análisis, también me inquieta saber cómo podemos desde nuestras posiciones conseguir generar la influencia necesaria al nivel de comité ejecutivo para poder ser relevantes con nuestra intervención en el negocio. A priori, y mediante algunos datos expuestos anteriormente, mi percepción es que esto hoy no se logra de manera efectiva y eficiente. Por ende, este trabajo buscará acercarnos a algunas conclusiones que den muestras de posibles respuestas.

2.2 Presentación de la situación

Durante los últimos años, me he encontrado en diferentes entornos organizacionales conversando con colegas y profesionales de otras áreas respecto a la dificultad por conseguir que los referentes de RRHH sean considerados verdaderos socios estratégicos del negocio.

Así, comencé a interiorizarme sobre el tema intentando entender a través de distintos autores y/o diferentes opiniones, por qué sucedía este fenómeno.

Empecé a identificar que, desde los espacios organizacionales más estratégicos, como pueden ser las reuniones del comité ejecutivo, nuestra área no logra influir de la manera en la que lo puede hacer cualquiera otra área (en ejemplo: finanzas, operaciones, sistemas, marketing, etc.).

Además, otro factor que reconozco es la dificultad por conseguir representar de manera simple y concreta cómo retorna la inversión o generamos ganancias influenciando positivamente a nuestro alrededor.

En este sentido, entiendo que para poder llegar a comprender cuál es el valor que RRHH puede agregar al negocio, se debe lograr interpretar aquellas percepciones de los distintos actores organizacionales hacia el área de RRHH y con esto, cual es la valoración que hacen sobre el impacto que se genera.

2.3 Pregunta central del trabajo y objetivos

En búsqueda de la pregunta central que permita dar sentido al desarrollo de este trabajo, me he encontrado con diferentes temas de interrogación o cuestionamiento. Después de pensar cómo podemos llegar a posicionarnos como actores relevantes dentro de la organización, pude concluir en las siguientes tres preguntas:

- Según la percepción de profesionales de diversas áreas ¿cuáles son los factores que pueden influir sobre la dificultad del área de RRHH para constituirse en un actor estratégico de la organización,?
- ¿cuál es la contribución o los resultados que esperan ver diferentes actores de la organización para percibir a RRHH como un verdadero copiloto de la dirección?
- ¿cuáles son las dificultades a las que los profesionales de esta área se enfrentan para lograr influir en la toma de decisiones de la organización?

Objetivos del trabajo

Como parte del propósito de este trabajo, buscaré lograr identificar los factores críticos que impactan en el posicionamiento de RRHH como socio estratégico del negocio y lograr construir una agenda que permita aportar a este posicionamiento.

3. Ejes conceptuales

En la identificación de los ejes conceptuales que permitan encuadrar el tema a tratar, identifico los elementos que se encuentran a continuación.

Me propongo investigar cómo Recursos Humanos contribuye al negocio organizacional, y en este sentido, validar si efectivamente esta contribución genera un valor agregado a la organización. O para decirlo de otro modo, cómo

probar si las acciones que generamos tienen un impacto sobre los ingresos y cuál es el valor de ese impacto propiamente.

En resumen, los ejes a abordar serán:

- 1- Rol de RRHH como socio estratégico (explorando distintos autores que definan cual es la potencial contribución de RRHH)
- 2- ¿Cómo es percibido RRHH en su rol de socio estratégico del negocio?
- 3- ¿Cuáles son las barreras que tiene RRHH para constituirse como socio estratégico del negocio?

3.1 Breve recorrido histórico de la función de RRHH

Se comienza a tener registro sobre el inicio de RRHH ante el desarrollo de la tan conocida Revolución Industrial, ya que es ahí cuando se inicia un fuerte proceso de transformaciones en las prácticas de producción. Durante este período, con la excesiva mecanización de las tareas, se genera una importante brecha entre los que aportan la fuerza de trabajo y aquellos que se dedican a la administración de los sistemas y las relaciones laborales.

Así, con el paso del tiempo, esta brecha resultó más y más amplia; lo que produjo una necesidad imperiosa de gestionar lo relacionado con los RRHH.

A principios del siglo XX, se establecen las oficinas que se dedican a gestionar el personal, pero que centran sus actividades principalmente en acciones disciplinarias y sistemas retributivos.

Recién durante los años '70 y '80, se comienzan a ocupar de los factores psicológicos y sociológicos en el rendimiento laboral. Con el avance de las siguientes décadas y la aparición de nuevas tecnologías, se da una ruptura en las antiguas concepciones de gestión de personal incorporando la gestión del talento como prioridad.

Para sintetizar, y como bien explica Vosburgh (2007), en el pasado la contribución que se podía realizar desde el área de RRHH estaba vinculada con

tareas meramente administrativas, prácticamente sin agregar valor en perseguir la estrategia empresarial o corporativa.

Hoy, un siglo más tarde desde los inicios de la práctica, podemos ver cómo en muchas organizaciones el rol ha evolucionado y es considerado como un ingrediente clave para garantizar el éxito de la organización.

En esta evolución, Ulrich (2006) define a través de un modelo de gestión los diferentes cuatro roles que el profesional de RRHH fue asumiendo para alcanzar una organización efectiva:

- *HR Business Partner (socio estratégico)*: es quien desarrolla y alinea en la práctica, la estrategia de RRHH con el negocio
- *Agente de cambio*: gestiona temas de cambio organizacional en constante comunicación con los empleados
- *Experto en Administración*: gestiona temas transaccionales y administrativos relacionados con la vida del empleado en la empresa
- *Defensor del empleado*: se asegura que los empleados reciban un trato justo, defiende sus intereses

Como muchos artículos indican, RRHH debe ser la pieza mágica que literalmente solucione cada problema organizacional; pero, desde ya, se debe tener cuidado con generalizar en esta afirmación.

3.2 RRHH como socio estratégico

3.2.1 ¿Qué significa ser socio estratégico del negocio?

Para poder describir qué significa para RRHH ser socio estratégico, parece oportuno comenzar citando a Hammonds (2005) ya que explica que después de 20 años, desde esta área se continúa intentando llenar este rol ocupando un asiento en la mesa en donde se toman las decisiones comerciales y organizativas más importantes, pero en la mayoría de los casos esto no se consigue.

Como bien indica Yusoff (2009), el concepto de socio estratégico sostiene que RRHH a través de un rol cercano a la función de un 'business partner' debería ayudar a los gerentes de la línea a resolver problemas comerciales y alinear los intereses de RRHH con el logro de los objetivos de la organización. Lógicamente, la línea junto con los demás líderes de la organización debe acompañar esta gestión para terminar siendo efectiva. De hecho, una estrecha colaboración entre RRHH y los gerentes de línea puede determinar una evaluación efectiva para RRHH y posiblemente crear sinergias que agreguen cierto valor a la empresa.

Existen diversos factores que influyen generando cierta dificultad para que el área de RRHH no logre constituirse en esta función. Lógicamente, es importante qué se dice y se hace al momento de llegar a formar parte de este espacio de debate y decisión de las distintas partes que interactúan en el negocio.

Como bien sabemos, RRHH tiende a ocupar un lugar como defensor de los empleados, pero al mismo tiempo deben crear valor de cara a la línea para que puedan implementar la estrategia en cada sub-organización. Sin embargo, no podemos dejar de mencionar que este no es el único fin que persigue esta área, sino que también deben representar a clientes y accionistas.

Tal como dice Rucci (en Hammonds 2005), la mayoría de los gerentes de RRHH no están particularmente interesados o equipados para hacer negocios. Y en un negocio, eso es un problema porque como guardianes del talento de una empresa, RRHH debe comprender cómo las personas cumplen los objetivos corporativos. En cambio, la perspicacia comercial, es lo que él denomina el factor más importante del que carecen hoy en día los profesionales de RRHH.

Para poder trascender respecto a lo que es requerido abordando las necesidades de todos los actores involucrados, será indispensable posicionarse estratégicamente conociendo el negocio para luego, ganar en el mercado.

En este sentido, Rucci continúa su planteo diciendo que hay tres preguntas que cualquier profesional efectivo de RRHH debería poder responder.

- Primero, ¿quién es el cliente principal de su empresa? ¿Has hablado con uno últimamente? ¿Sabes a qué desafíos se enfrentan?
- Segundo, ¿quién es la competencia? ¿Qué hacen bien y no bien?

- Tercero, ¿quiénes somos? ¿Qué es una evaluación realista de lo que hacemos bien y no tan bien frente al cliente y la competencia?

Además, Ulrich (2019) reafirma esto diciendo que las diferentes fases a atravesar como socio estratégico son:

- conocer el lenguaje y flujo de negocios (finanzas, marketing, tecnología, ya que el alcance del trabajo es transversal a todas estas áreas organizacionales);
- comprender la estrategia del negocio como así también la ventaja competitiva de la organización. (ayudar a las empresas a competir como así también a ganar);
- conocer todo el nicho de la organización (las partes externas como clientes, inversores y proveedores);
- conocer el contexto en el que opera la organización (para facilitar la posibilidad de reaccionar y de anticiparse a lo que deparará el futuro en la corporación).

Siguiendo con el desarrollo de esa posible receta para posicionarse como líder estratégico de la organización, no debemos olvidar que los negocios están cambiando y quienes busquen prosperar en sus funciones deberán cambiar con él.

3.2.2 Habilidades requeridas para ser socio estratégico

Tal como describe Ulrich (2017), las competencias requeridas para posicionarse como un líder efectivo en RRHH deben evolucionar en virtud de las necesidades que establece el negocio del que se sea parte.

A continuación, incluiré diferentes perspectivas para poder visibilizar las competencias requeridas para llegar a ser socio del negocio:

1. A través de diferentes investigaciones y evaluando a líderes reconocidos de la práctica, se arribó a la conclusión de determinar los cinco dominios del liderazgo y se generó una lista de competencias requeridas que deben ir desarrollándose según el entorno y necesidades específicas de la organización.

Estos 5 dominios forman parte del modelo llamado Leadership Code 2.0 (Ulrich, 2017):

Tabla 1. Código de liderazgo

	Dominios	Responden a la pregunta:	Descripción	Indicadores
1	Estratega	¿A dónde vamos? Y se aseguran de que quienes lo rodean entiendan la dirección	Visualizan y crean un futuro	Fomentan el pensamiento / co -creación con clientes - comunidad
2	Ejecutor	¿Cómo nos aseguramos llegar a dónde vamos?	Hacen que las cosas sucedan. Traducen la estrategia en acción	Gestionan el riesgo mediante la acción
3	Gerente de talentos	¿Quién nos acompaña en nuestro viaje de negocios?	Saben cómo identificar, desarrollar y atraer talentos para obtener resultados ahora	-Crean compromiso emocional -Lidian con los sesgos inconscientes como diversidad
4	Desarrollador de capital humano	¿Quién se queda y mantiene a la organización para la próxima generación?	Reconocen que la organización tiene las competencias necesarias para el éxito estratégico futuro	-Guían el desarrollo de carrera de los empleados -Acompañan la generación de altos potenciales

5	Competencia personal		Quiénes son como seres humanos tienen todo que ver con cuánto pueden lograr con y a través de otras personas.	-Navegan las paradojas (hacer preguntas, más que dar respuestas) -Actúan con coraje
---	----------------------	--	---	--

Fuente: Elaboración propia en base a Leadership Code 2.0, Ulrich (2017)

2. En este contexto, y para continuar complementando este tema, existen diferentes estudios basados en cientos de entrevistas con CEOs, miembros de la junta, empresarios, profesionales de RRHH e investigadores que terminan por identificar siete habilidades clave para liderar estratégicamente en RRHH. Aquí, resumiré uno de los abordajes más completos que realiza Great Place To Work (2019).

Los nuevos líderes o líderes del futuro deberán demostrar activamente:

- Experiencia empresarial: comprender y hablar el idioma de la empresa
- Gestión del cambio: acelerar el cambio en una organización para cumplir con los imperativos comerciales
- Ingeniería de la organización: comprender cómo funcionan las organizaciones y las mejores prácticas para el éxito
- Gestión de la cultura: impulsar la cultura y asegurarse de que cada movimiento que realice la empresa se alinee con la cultura que la empresa quiere tener
- Análisis de datos: usar los datos para tomar decisiones y ayudar a otros a hacer las preguntas correctas para obtener las respuestas correctas

- Inclusión: Desbloquear la pasión de cada empleado, independientemente de su raza, género, sexo, edad, etc.
 - Marketing: comprender que los empleados, ellos son la cara de la organización para los clientes. Los empleados felices pueden ser los mejores embajadores de marca para los clientes y son una fuerza poderosa para el reclutamiento
3. Habiendo hecho esta descripción sobre las 7 habilidades que deben demostrar los líderes del futuro, vale mencionar también cuáles son los 3 aspectos fundamentales en los que se apoyará la nueva generación de líderes de RRHH. Un artículo publicado por Harvard Business Review (Charan, Dominic, Carey 2015) así lo describe:
- Prever resultados: para poder ayudar al CFO y CEO a revalidar que las personas contribuyan desde sus roles para alcanzar los objetivos presupuestarios y del negocio. Además de estudiar qué hacen otras empresas para ayudar al equipo directivo a identificar la estrategia empresarial de sus competidores.
La clave para prever resultados estará dada por las capacidades que se puedan demostrar en el área de 'Analytics'. Esta práctica utilizando datos ayudará a poder explicar preguntas delicadas sobre el negocio.
 - Diagnosticar problemas: siempre que se comprenda el entorno de la organización y la empresa de manera integral; ya que, a través de esta comprensión, se podrán diagnosticar sus principales defectos.
 - Prescribir acciones sobre las personas para añadir valor a la empresa: sobre la base de que las compañías deben ofrecer políticas flexibles, los líderes de RRHH deben estar preparados para recomendar acciones que promuevan valor. La contratación y las oportunidades de ascensos para contar con un lugar más inclusivo y una buena cultura son factores que mejoran esos resultados

4. Asimismo, vale agregar que, con el advenimiento de la inteligencia artificial aplicado al trabajo, se necesitan personas altamente capacitadas o con las habilidades requeridas para poder maximizar los beneficios que facilitará la era de la digitalización.

Este nuevo siglo desafía a los profesionales, ya que complementariamente con el uso de la tecnología y la oportunidad de innovar en cada una de las prácticas, serán los seres humanos quienes continuarán ofreciendo nuevas ideas, inspirando a otros y, en definitiva, conduciendo a las organizaciones para alcanzar el éxito organizacional.

Los líderes deben entender que, como bien decía Steve Jobs, no tiene sentido contratar gente para decirles qué tienen que hacer; al contrario, debemos contratar personas con la capacidad de decirnos qué es lo que tenemos que hacer.

5. Según un artículo de HBR¹ (2019), se explica que un buen líder debe poseer pensamiento crítico, ser creativo y saber comunicar principalmente; pero hay otras cuatro habilidades requeridas como ser:

- Moverse rápido y comunicar más rápido: para crear organizaciones que puedan cambiar de rumbo rápidamente, los líderes de RRHH deben adoptar un enfoque ágil, favoreciendo una retroalimentación más rápida y hasta una reevaluación continua sobre la planificación multianual.
- Pensar aún más estratégicamente: los referentes de RRHH necesitan una visión estratégica para ser indispensables en la mesa de directorio.
- Conocer el contexto de trabajo: hacer revisiones y análisis sobre las estructuras organizacionales dentro de las prioridades de la agenda. Conocer a los empleados, hacerlos sentir cómodos y estimados demuestra que su compromiso y productividad mejoran.

¹ <https://hbr.org/sponsored/2019/07/4-things-hr-leaders-need-to-do-to-help-their-organizations-thrive-in-the-future>

- Construir y vender la visión propia: en cualquier proceso de transformación que deba encarar un líder de RRHH, debe comunicar de manera efectiva su visión para ganar aceptación de los otros. Con esto, nos referimos a implementar una estrategia que esté en línea con la de la organización imprimiendo su propio estilo en la gestión.

6. Ahora bien, en este contexto tan volátil, incierto, complejo y ambiguo; destaco las siguientes competencias como tendencias al considerar 'talento' en las organizaciones (Mercer, 2018):

- Habilidad para cambiar, y cambiar rápidamente
- Trabajar con propósito
- Demostrar flexibilidad constantemente
- Maximizar la creatividad y ambición
- Compatibilizar con 'lo digital'

Como bien explica Sandstrom (2002), aparece el rol de lo que se denomina 'Business Partner' (BP) quien sería un próximo paso de carrera para muchos 'controllers' o profesionales que administran temas de RRHH. En este punto, ella plantea que surge la pregunta acerca de cuáles son las competencias más importantes para llegar a ser BP, ¿conocer acerca de los negocios o conocer acerca de RRHH?. En el caso de los 'controllers' traen todo un bagaje de conocimientos numéricos que, por supuesto contribuyen a realizar presupuestos, explorar inversiones, análisis financieros en general, pero carecen de otros factores que se necesitan para gestionar en el área como pueden ser aquellos componentes psicológicos o de manejo de personas propiamente necesarios en esta función. Así, un BP debería poder dejar de lado los temas meramente administrativos para dar un salto a un nuevo nivel de experiencia y carrera en la organización estando cerca del negocio propiamente, y formando parte de la mesa de planeamiento estratégico en la empresa.

7. Por su parte, Csizmar (2017) agrega en un artículo otros factores que se esperan en un socio estratégico:

- Poseer pensamiento creativo

- Tener habilidad estratégica para mejorar el rendimiento del factor humano
- Diagnosticar acerca de necesidades comerciales
- Proporcionar asesoramiento y puntos de vista
- Reportar al presidente/CEO/ejecutivos sr si es necesario
- Impulsar el negocio hacia adelante

Para sintetizar, el BP deja de lado las funciones tradicionales de RRHH para pasar a asistir a los ejecutivos senior en el logro de sus objetivos y promover que el negocio sea exitoso. No participan en funciones administrativas, pero si se concentran en hacer cumplir las políticas y transmitir a los ejecutivos decisiones de RRHH.

Tal como comenta Amstrong (2005), los miembros de CIPD² informan que el modelo funciona y constantemente están proponiendo ideas para seguir mejorando e indican que el profesional que se desempeñe como HRBP deberá iniciar un 'aprendizaje en redes' que sean diferentes a su entorno más cercano de empleo.

Por último, y no menos importante, algo que comenta Pankhurst (2017), es que "el rol de socio estratégico debe seguir siendo ajustado y recalibrado tantas veces como sea necesario para adaptarse a los equipos y miembros involucrados. Después de todo, será efectivo cuando los ejecutivos del negocio puedan ayudarlo definiendo las expectativas, los cambios y lo acompañen hasta lograr estas metas".

Para concluir, todos estos aspectos contribuyen la construcción de un buen líder. En la diferente bibliografía consultada se reconoce y valora al profesional de RRHH que puede entender el negocio en el que se encuadra la operación, aquel que adopta un lenguaje acorde y lógica de negocio; en definitiva, aquel que sabe de negocio, puede servir a los interesados y también anticiparse al futuro. Pero, además, aquel que puede reunir competencias que le permitan reconocer un

² Chartered Institute of Personnel and Development: asociación de RRHH creada en Reino Unido e Irlanda con más de 120000 miembros

estilo propio, genuino, auténtico y cada vez más, capaz de adaptarse a un mundo del trabajo cada vez más heterogéneo y flexible.

3.2.3 La contribución de HR al negocio

Puede que RRHH no siempre pueda contribuir directamente al resultado final de la organización; sin embargo, existen diferentes maneras en las que puede generar impacto, ingresos o ahorros que deben ser conocidos dentro de la organización.

Al momento, desde el área de RRHH se carece de una herramienta que integralmente pueda dar una visión completa del nivel de resultados concretos. Pero sí se suele hacer un análisis de diferentes temas que se gestionan para conocer en mayor o menor medida el valor que se genera.

Medir la gestión es importante, tanto como llevar un seguimiento de los factores que generan costos (es decir, costo de compensación, costo de beneficios, etc.) o ganancias y ahorros por empleado.

Para poder ser más explícitos, muchos de los esfuerzos que se generan desde el área no pueden representarse en ganancias o ahorros directamente; pero muchos otros sí.

En un estudio acerca de percepciones de efectividad de RRHH; Wright, McMahan, Snell & Gerhart (2001); explican que los administradores de personal carecen de capacidad para demostrar integralmente que están haciendo una contribución a la empresa, aportando a la rentabilidad de la organización, creando una ventaja competitiva a través del desempeño financiero del sector. En su relato, identifican diferentes métodos para mostrar el valor agregado del área como ser:

- Encuestas a sus clientes, empleados, a gerentes de la línea: determinando por dónde pasa la satisfacción de ellos y efectividad del área

- Auditoría: que evalúe las prácticas del sector (servicios, roles y contribuciones)
- Métricas: tomando como base algunos autores como Cravino (2007), se encuentra un listado de actividades a medir (métricas):
 - Compensaciones: desarrollar incentivos monetarios a otorgar según rendimiento o desempeño esperado. Esto, generará ingresos al aumentar la productividad.
 - Selección: mostrar ahorros a través de búsqueda de agencias de bajo costo para contratación de personal. Además, se pueden buscar métodos de reclutamiento creativos y económicos.
 - Entrenamiento: invertir para capacitar adecuadamente diseñando programas de formación para proporcionar las herramientas y los recursos que se necesitan para tener éxito empresarial. Los empleados de bajo rendimiento deben ser entrenados hasta que su desempeño mejore; de otro modo, se puede mostrar el costo que representará volver a recontratar aquellos colaboradores que no logran cubrir su función efectivamente.
 - Mejoras en procesos y automatizaciones: digitalizar los datos y proporcionar la información para que sea la base del trabajo y desde allí se produzcan resultados. Asimismo, trabajar para automatizar procesos reduciendo o evitando el trabajo manual de modo que este tiempo ahorrado sea destinado en otras tareas que puedan agregar mayor valor a la organización.
 - Evitar costos por rotación: calcular los datos específicos que inciden la rotación de un empleado como ser: costos por productividad perdida, compromiso perdido, costos de reclutamiento y contratación, costos de orientación y capacitación y costo de impacto cultural.

- Optimizar planes o programas de beneficios: hacer revisiones periódicas en los programas de beneficios, con el fin de conseguir mejoras o descuentos en las opciones ofrecidas o mejoras competitivas a nivel mercado que puedan hacer reducir costos como mejorar la experiencia del colaborador.

Pero hay muchas otras prácticas que se pueden medir y no son tan comúnmente identificadas para este análisis de resultados. A continuación, en base a un artículo propuesto por ERC³ (2012), hay otras acciones cotidianas que RRHH lleva adelante siendo observables, verificables, relacionadas con temas de desempeño donde también podremos a través de ellas contribuir con números concretos a la rentabilidad de la compañía:

- Mover una persona clave de un jefe a otro y conseguir mejorar su desempeño
- Identificar un entrenamiento que pueda generar una nueva habilidad que las personas puedan comenzar a aplicar
- Reunir a personas para desarrollar un negocio o aumentar la rentabilidad
- Reubicar a una persona en otra unidad del negocio porque podemos visualizar que conseguirá superar un desafío superior o esperado en un marco de tiempo

De esta manera, se expusieron diferentes maneras en las que el área de RRHH puede lograr visibilizar su gestión a través del impacto que genera. Esto no siempre se efectúa, quiero decir, no todo lo que se hace en el área se expone de tal manera que pueda valorarse.

Es importante realizar reportes periódicos que den cuenta de los resultados alcanzados, si esto se logra traducir a números que demuestren los ahorros o alcance conseguido mejor, ya que será una manera más de hacer valorar nuestro aporte a la organización.

³ <https://www.yourerc.com/blog/post/14-tips-to-drive-revenue-in-hr>. 2012

3.3 ¿Cómo es percibido RRHH en su rol de socio estratégico del negocio y cuál es la expectativa de contribución desde otras áreas organizacionales?

Habitualmente, parecería que las actividades y procesos que desarrolla RRHH están ciertamente desconectados del trabajo real de las organizaciones.

Dave Ulrich (1997) se refiere a cuál es la expectativa que tienen diferentes actores organizacionales respecto al rol que debe cumplir RRHH hoy en día, a saber:

- En primer lugar, menciona la función de ejecución estratégica que debe cubrir colaborando desde un rol de planeamiento tradicional a otro relacionado con el mercado de trabajo
- En segundo lugar, se espera que se posicione organizando y ejecutando el trabajo; entregando cierta eficiencia administrativa, asegurando una reducción de costos mientras se pueda conseguir mantener la calidad
- Tercero, se espera que ocupe un lugar como referente central para los empleados, consiguiendo incrementar la contribución individual, el aporte como equipos a la organización y obviamente poder entregar resultados en concreto

Para poder hacer referencia a la percepción o imagen que se tiene sobre el área de RRHH, traigo como referencia un artículo realizado por Ryan (2016), donde se describen diferentes razones por las que la gente odiaría a RRHH. Según ella explica, la percepción es que muchas veces RRHH actúa y se comporta desde un lugar poco feliz para el resto de la organización: se expone al empleado por pequeñas infracciones, no se involucran mientras que jefes maltratan o promueven injustamente a los empleados, son vistas como más preocupadas en su orden jerárquico que en el bienestar de la gente, tienen problemas para ver el lado humano de los empleados, en lugar de verse como embajadores de cultura parecen asesinos de la misma, no conocen sobre el negocio y principalmente,

no se confía en ellos más allá de que insisten en que se les diga qué piensan o sienten los empleados.

En un artículo de Capelli (2015), se explica que otro sentimiento negativo acerca de RRHH se da cuando los empleados expresan que no les gusta que le digan cómo comportarse y que ni siquiera Finanzas los dirige tan sistemáticamente como RRHH. Agrega que RRHH es quien hace realizar tareas que no gustan como documentar problemas con empleados e impiden hacer cosas que queremos como contratar a alguien que simplemente conocemos.

Otra opinión que destaca él mismo se da cuando la economía está baja y el mercado laboral está flojo, ahí los ejecutivos ven a RRHH como una molestia ya que, al encontrarse el mercado paralizado, no ven un real valor a agregar por este sector a la organización.

Es evidente que RRHH debe enfocar sus esfuerzos en erradicar el factor miedo y cultivar el principio de la confianza en las relaciones o vínculos a establecer, mientras se intenta reducir los problemas de los empleados en lugar de establecer objetivos ambiciosos.

Lo que sucede, es que RRHH está siendo percibido por un área que se enfoca en funciones operativas principalmente. Los empleados ven al sector como el área que imparte respeto, hace cumplir las normas, establece apercibimientos, en muchos casos toma un rol de defensor de la empresa por sobre los intereses de los empleados, etc. Es lógico pensar que la imagen que se tenga sobre RRHH no sea la más positiva.

A partir de esta premisa es donde se establece la oportunidad de repensar qué acciones debe tomar RRHH para pasar a ocupar un lugar que potencie la función de los empleados, que los acompañe en el desarrollo, que puedan confiar en su capacidad para poder apalancar sus acciones y conseguir un mejor rendimiento dentro de la organización.

A continuación, traigo como referencia un análisis realizado por Wright, McMahan, Snell & Gerhart (2001) donde expusieron los resultados de una encuesta realizada a 44 ejecutivos de RRHH + 59 ejecutivos de línea de 14 compañías (ver Anexo 7.1) donde se evidencia que la percepción acerca de la

efectividad en la gestión de RRHH es más positiva desde empleados de RRHH que desde empleados de otras áreas organizacionales. Algunas reflexiones para considerar:

1. RRHH no está entregando los servicios, roles y contribuciones como es esperado. Aquí podrían enfocarse en mejorar los servicios y habilidades de los empleados de RRHH
2. RRHH necesitaría mejorar su marketing interno y demostrar sus contribuciones para el éxito de la empresa; tal vez, invirtiendo en el desarrollo de métricas para vincular las actividades con proceso de creación de valor
3. Los servicios o programas no alcanzan el nivel óptimo porque los gerentes de línea no implementan estos sistemas efectivamente
4. Los ejecutivos no se involucran en el diseño de procesos y servicios por lo que se pierde impacto en la implementación y no los sienten propios

Con esto, podríamos concluir que los ejecutivos de línea, como de RRHH, reconocen la potencial importancia de las actividades de RRHH para la ventaja competitiva de la empresa.

El hecho de que los resultados también apuntan a que los ejecutivos de línea no otorgan calificaciones tan altas como lo hacen los ejecutivos de RRHH debe usarse como base para posibles planes de acción.

3.4 Principales desafíos que enfrenta el área en el siglo XXI

A lo largo del tiempo, Recursos Humanos ha tenido que adaptarse a las circunstancias de cada contexto, pero actualmente el desafío está dado por definir su propio futuro basado lógicamente en nuevas tendencias.

Hoy, en pleno auge de la era digital, mientras atravesamos lo que se denomina la cuarta revolución industrial, se está transformando su sentido; buscando a través de la innovación poder apalancar la gestión del área y/o del negocio y conseguir con esto potenciar el talento. En este sentido, podríamos decir de

manera general que lo que se busca es liderar procesos disruptivos que consigan agregar valor a la organización y generar resultados de cara al negocio propiamente.

En la siguiente tabla (Tabla 2) se ven reflejados los principales desafíos que enfrenta RRHH y, en paralelo, aquellos retos a los que el área se comienza a ver expuesto a partir del siglo XXI como parte de la llegada de la nueva era digital. Esto, trae consigo una transformación en la manera en la que el mundo vive y, por consiguiente, trabaja.

Tabla 2. Desafíos de RRHH actuales y futuros

	Desafíos actuales	Desafíos futuros – S.XXI
1	Añadir valor a la organización	Diferenciarse de competidores
2	El cliente en el centro de los procesos	El humano como elemento clave de la gestión
3	Proactividad como herramienta de cambio	Modelos basados en agilidad, dinamismo y multi-disciplinas
4	El poder está en el conocimiento	Dominar los escenarios en los que se opera
5	Gestión de empresas multigeneracionales	Concepción de trabajo con diferentes generaciones
6	Combinación de formas de trabajo	Flexibilización del trabajo

Fuente: Elaboración propia en base a Principales retos de RRHH en el siglo XXI. EAE Business School (2016)

En este mismo sentido, las organizaciones se encuentran repensando sus modelos de negocios y rediseñando las formas de trabajo con el propósito de aprovechar el poder que generan los progresos en tecnología y los avances en general de un mundo que cambia y vuelve a cambiar con una velocidad impresionante.

De acuerdo con una serie de tendencias descritas por Deloitte (2017), para operar en la era digital se encuentran las siguientes afirmaciones:

- ¿Cómo rediseñar la organización y su liderazgo a futuro?

En este tema, lo que se busca es crear organizaciones que operen en red principalmente. El concepto de agilidad aparece como un nuevo tema a considerar en la gestión donde se va a intentar reemplazar a los equipos jerárquicos por equipos de trabajo en red que suelen trabajar por proyectos. Respecto al liderazgo, se habla de liderar disruptivamente; esto es, desafiando los límites y buscando posicionarse en un lugar de aprendizaje continuo contemplando la nueva realidad del mundo.

- ¿Cómo construir un nuevo sistema de gestión para fortalecer y apalancar a los equipos?

La evaluación pasa de ser un proceso de comparación por pares, con esquemas rígidos de valoración a una experiencia donde se debe reconocer a los colaboradores en el desafío de sus propias metas, 'feedback' proporcionado de manera continua en sistemas donde todo se pueda incluir y registrar de manera simple y rápida.

- ¿Cómo diseñar la experiencia del colaborador hacia el compromiso, productividad y crecimiento?

En este aspecto, los temas claves que comienzan a hacer eco son el rediseño del lugar de trabajo, programas de beneficios, bienestar y los sistemas de productividad vinculados al crecimiento.

- ¿Cómo construir una cultura de aprendizaje continuo, crecimiento y desarrollo?

Se está modificando el concepto de carrera por el de aprendizaje continuo. Ya dejamos de lado el término carrera en su descripción estática por una concepción de trayectoria aprendiendo en tiempo real.

- ¿Cómo aprovechar la tecnología digital para diseñar y mejorar el trabajo?

En este punto, la llegada de plataformas donde se puede interactuar con procesos de RRHH de manera digital está permitiendo sintetizar y organizar las prácticas para mejorar nuestro trabajo.

- ¿Cómo aprovechar los datos, la tecnología cognitiva e inteligencia artificial para mejorar la organización y equipos?

Es un hecho que en el mundo de trabajo se están repensando muchos de los procesos que ejecutamos, permitiendo que, a través de la inteligencia artificial, realidad virtual, realidad aumentada se comiencen a reemplazar algunas de las actividades que realizábamos, permitiendo destinar ese tiempo en actividades que agregan mayor valor al negocio y la empresa eventualmente.

A través de este apartado, se identificaron diferentes desafíos que afronta el área de RRHH debido a la llegada de la nueva era digital; pero al mismo tiempo, se detallaron una serie de tendencias que muestran la manera en la que las organizaciones se enfrentan a estos cambios que devienen de la tecnología. En resumen, esto lleva a pensar en cómo RRHH deberá posicionarse para estar a la altura de estos temas consiguiendo desempeñar un rol estratégico dentro de la empresa y permitiendo estar preparados para atender nuevas necesidades y agregar valor según nuevas expectativas de un entorno digitalizado. En este mismo sentido, conseguirá ser valorado por su aporte al negocio por otros sectores quienes consideren a RRHH un eslabón clave y fundamental más para alcanzar los objetivos organizacionales.

4. Investigación de campo

4.1 Metodología de relevamiento

Siguiendo con el desarrollo del presente trabajo; a continuación, se describen las diferentes etapas para llevar a cabo la investigación de campo.

Por un lado, realicé un relevamiento de información a través de distintos sectores organizacionales, desarrollando una encuesta para que diferentes profesionales que trabajan en diversas compañías y áreas puedan compartir su mirada acerca de RRHH y, con esto, poder empezar a reflexionar sobre la opinión que tienen distintos profesionales acerca de este tema.

Luego, intentaré poder arribar a una conclusión que me permita describir qué es lo que la organización espera en términos de contribuciones y/o resultados al negocio para valorar el rol de RRHH de igual manera que el de otras áreas de la compañía.

4.2 Objetivo de la encuesta

Con el objetivo de realizar un estudio específico en este tema realicé una encuesta para recibir 'feedback', explorar opiniones, percepciones y poder arribar a algunas reflexiones que me ayuden a continuar con el desarrollo del presente trabajo.

Para esto, diseñé diferentes preguntas relacionadas con la oportunidad de entender cuál es esta sensación de falta de aporte relevante que se tiene sobre RRHH desde otras áreas organizacionales (ver Anexo 7.3).

El cuestionario consta de diferentes preguntas dirigidas a 51 personas que trabajan en diversas organizaciones, empresas con diferentes tamaños y tipo de negocios, dentro y fuera de RRHH, de diferentes niveles de carrera organizacional, como ser: finanzas, operaciones, ventas, marketing y sistemas.

Respecto al procedimiento de recolección de datos, se invitó a responder la encuesta a distintos contactos personales que cumplieran con los requisitos para participar. Los requisitos tuvieron que ver con poseer determinado nivel organizacional y corresponder a diferentes áreas de la empresa. Se anticipó que los resultados eran totalmente anónimos, que podían incluir comentarios sobre varias de las preguntas propuestas y también se ha ofrecido la posibilidad de compartir cualquier inquietud en el caso de tener dudas. Además, se comunicó que el tiempo promedio de respuesta podía tomar entre 5 y 10 minutos aproximadamente.

Vale aclarar que, del total de las respuestas, casi el 60% corresponden a profesionales del área de RRHH y aproximadamente un 40% a otras áreas organizacionales. El 65% de los encuestados se encontraron en el rango de edad de 31 a 40 años, mientras que el 28% tienen entre 20 y 30 años y el 8% son

mayores de 40 años. El 65% de ellos trabajan en compañías de más de 5000 empleados y el resto en compañías con menos de 5000. Por último, respecto al nivel de carrera organizacional, el 26% se encuentra a 3 niveles del máximo referente de la compañía y luego hay un 37% que dista de 4 a 5 niveles de este referente y otro 37% que se encuentra a más de 5 niveles.

En virtud de las preguntas desarrolladas, las mismas se han planteado en base a los ejes conceptuales del trabajo. Así, según el rol de RRHH como socio estratégico se plantearon las preguntas 3, 5, 6, 10 y 11; por su parte, respecto a cómo se percibe RRHH como socio estratégico se presentaron las preguntas 1, 2 y 12; por último, para responder a las cuestiones relacionadas con barreras para posicionarse como socio estratégico se establecieron las preguntas 13 y 14.

A continuación, los resultados:



4.3 Encuesta

4.3.1 Datos demográficos

Gráfico 1. Edad promedio

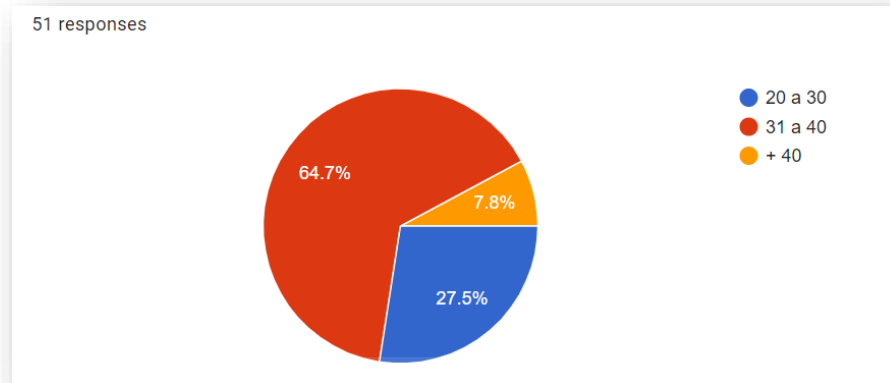


Gráfico 2. Área en la que trabaja

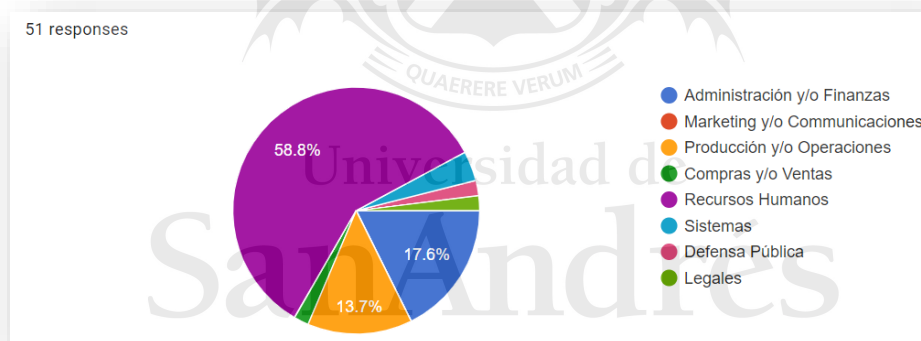


Gráfico 3. Tamaño de la organización

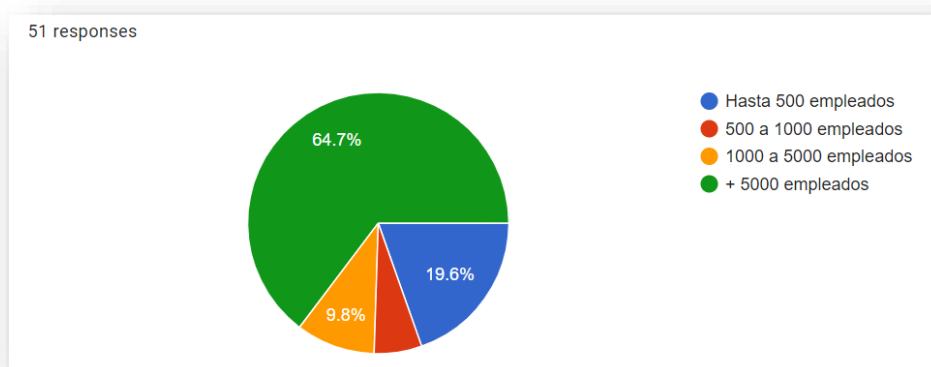
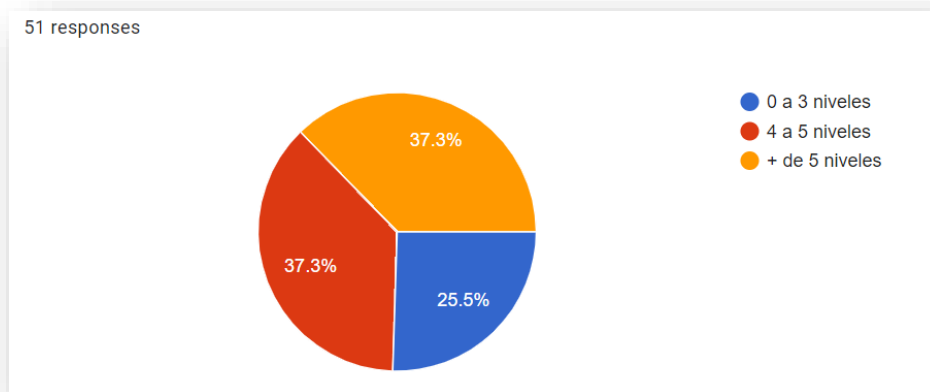


Gráfico 4. Nivel de carrera

Distancia del máximo nivel dentro de la compañía



4.3.2 Preguntas

Respecto a los resultados de esta encuesta, a continuación, se encuentra un análisis de cada uno de los puntos de interés que se plantearon:

1. **¿En qué nivel y/o medida contribuye cada una de las siguientes áreas de la compañía para alcanzar la estrategia de la organización? (Ponderación: 1 como menor nivel y 5 como mayor nivel)**

Gráfico 5. Contribución de las áreas organizacionales

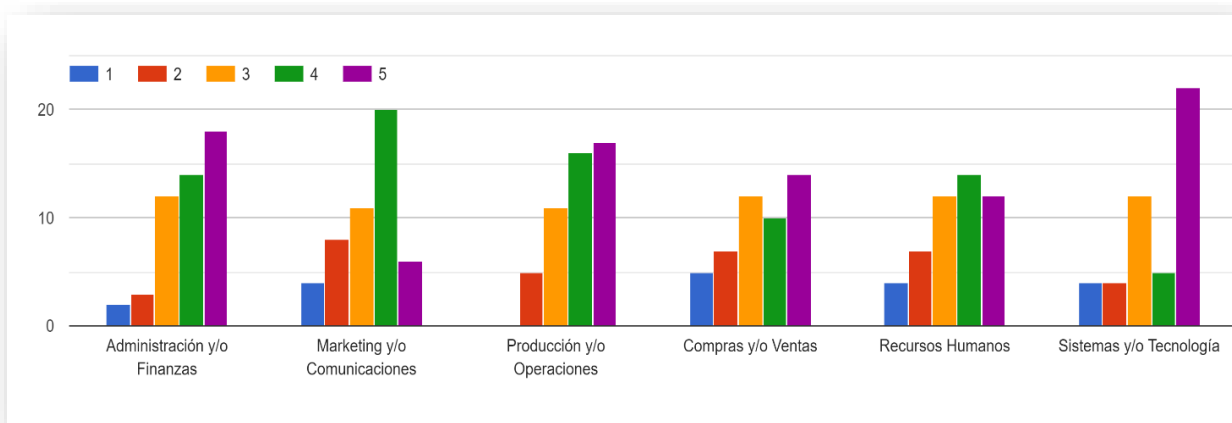


Tabla 3. Contribución de las áreas organizacionales

Área # respuestas	1	%	2	%	3	%	4	%
Finanzas y/o Administración	2	4%	3	6%	12	24%	33	66%
Marketing y/o Comunicaciones	4	8%	8	16%	11	22%	26	53%
Producción y/o Operaciones		0%	5	10%	11	22%	33	68%
Compras y/o Ventas	5	10%	7	14%	12	24%	24	49%
Recursos Humanos	1	2%	7	14%	12	24%	26	53%
Sistemas y/o Tecnología	4	8%	4	8%	12	24%	27	55%
		5%		12%		24%		27%

Como se puede ver a través de las respuestas, la mayoría de los entrevistados coinciden en que las áreas que generan una mayor contribución para alcanzar la estrategia organizacional son: 1. Producción y Operaciones, 2. Finanzas y/o Administración, 3. Sistemas y Tecnología, 4. Recursos Humanos, Marketing y/o Comunicaciones y Compras y/o Ventas.

Esto evidencia que la percepción en esta muestra de encuestados piensa que RRHH no es una de las áreas con mayor contribución al alcance de los resultados en la compañía; advirtiendo que existe un espacio para poder seguir trabajando en lograr un mejor posicionamiento respecto al lugar que ocupan otros sectores.

Para analizar con mayor profundidad los resultados, separaremos las respuestas de lo que declararon empleados que pertenecen a las áreas de RRHH, de aquellos pertenecientes a otras áreas. De esta manera veremos si difiere o no la percepción sobre la contribución al negocio, entre propios y ajenos al área.

Gráfico 6. Contribución de RRHH según RRHH y otras áreas

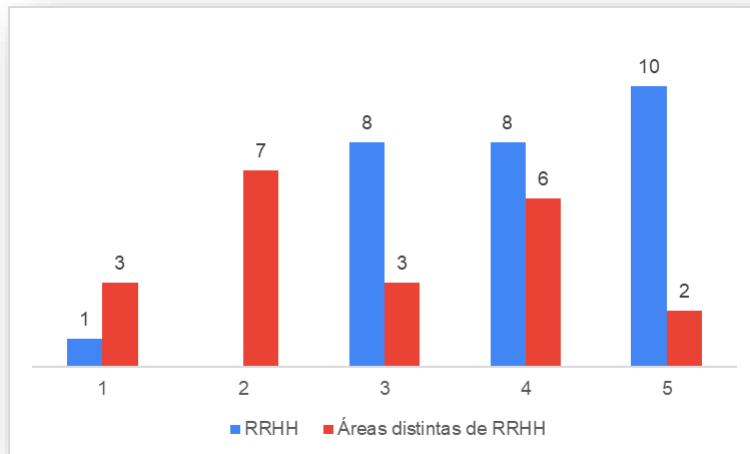
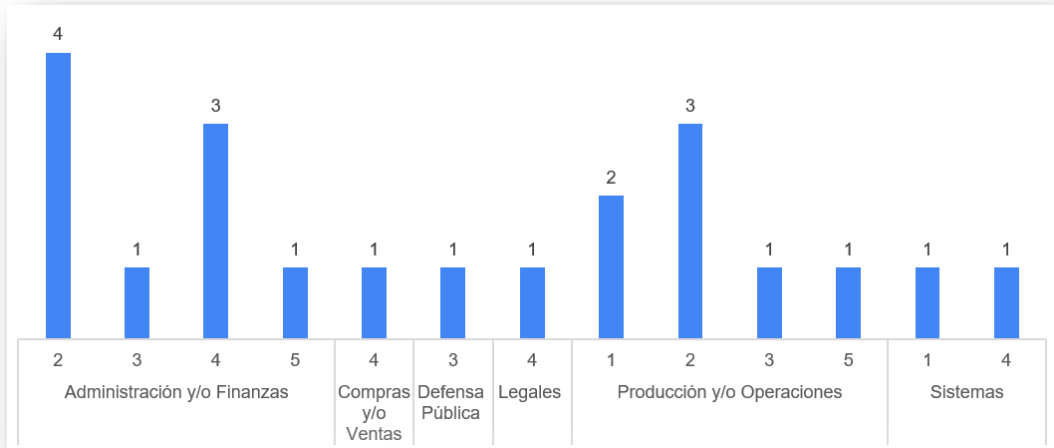


Gráfico 7. Contribución de RRHH según empleados de RRHH



Yendo a un nivel de interpretación más detallada, viendo solo las respuestas de personas que trabajan en RRHH, 67% de la muestra valora con 4 o 5 puntos a la contribución que se hace en RRHH al resto de la organización.

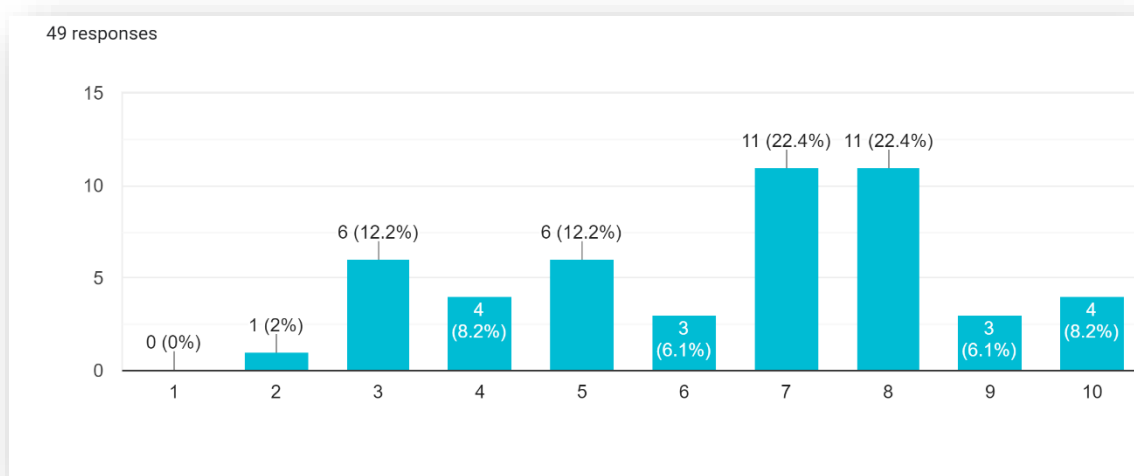
Gráfico 8. Contribución de RRHH según empleados de otras áreas distintas a RRHH



Si miramos las respuestas de empleados fuera de RRHH sobre la contribución de RRHH (en escala de 1 a 5), podemos evidenciar que hay una gran dispersión en las opiniones. Entre ellas, se visualiza que casi la mitad puntúa a la contribución de RRHH por encima de la media y la otra mitad por debajo. La valoración entre 4 y 5 llega al 40% más o menos. Esto muestra que la imagen que tienen las áreas del negocio o que no son de RRHH son muy diferentes a las de propio sector.

2. **¿Cuál es la valoración que se puede hacer respecto a la gestión del área de Recursos Humanos en la organización de la que formas parte?**

Gráfico 9. Valoración de RRHH en la organización



En este punto se evidencia que el 65.2% de la población entrevistada puntúa a la gestión de RRHH con más de 5 puntos de valoración; o sea, por encima del punto medio de la escala; mientras el 34.8% lo puntúa por debajo.

Nuevamente, se incluye a continuación una diferenciación entre las respuestas de las áreas de RRHH y otras áreas, para ver si existen diferencias en esta valoración

Gráfico 10. Valoración de RRHH y otras áreas

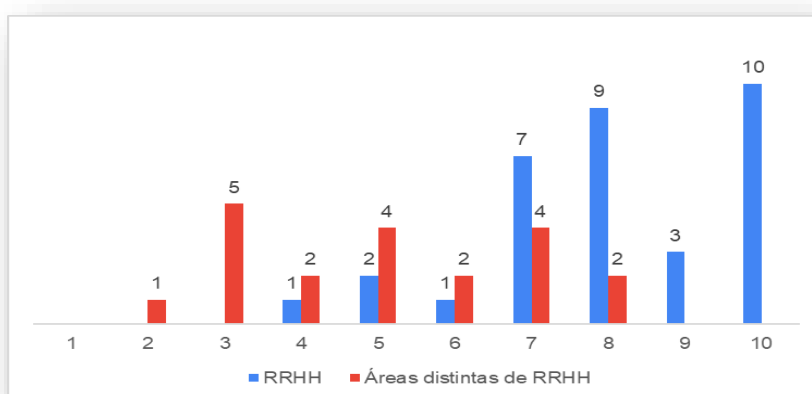
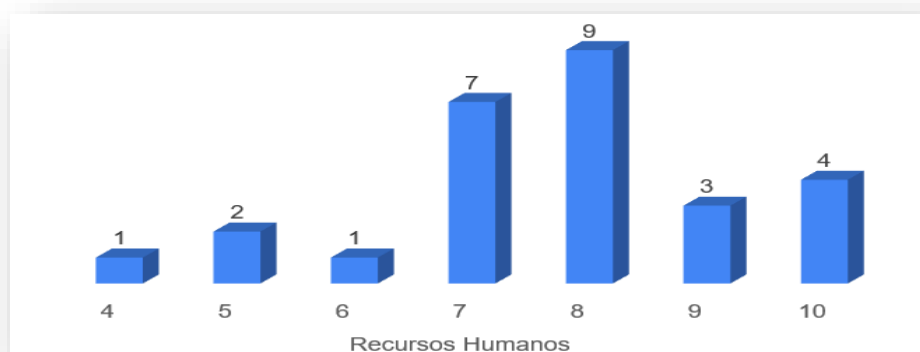


Gráfico 11. Valoración de RRHH desde RRHH



Como se puede ver, dentro de la muestra de empleados de RRHH, se valoró en su mayoría a la gestión por encima de 5 puntos. Solo el 11% lo valoró por debajo de 6 puntos.

Gráfico 12. Valoración de RRHH desde áreas distintas a RRHH



Si miramos a la porción de encuestados que trabajan fuera del área de RRHH, (en escala de 1 a 10), podemos evidenciar que hay una gran dispersión en las opiniones. La mayoría valora la gestión por debajo de debajo de la media. De nuevo, esto muestra que la imagen que tienen las áreas del negocio que no son de RRHH son muy diferentes a las de propio sector.

3. ¿Cuál es a tu criterio la 'principal' contribución del área de Recursos Humanos en la organización de la que formas parte?

Gráfico 13. Principal contribución de RRHH en la organización



En este punto, podemos identificar que cerca del 50% de los encuestados piensa que la principal contribución de RRHH está relacionada con posicionarse como 'experto en administración y gestión'. En segundo lugar, con un 34%, se considera que debe actuar como 'socio estratégico'. Por su parte, el 14.9% piensa que el principal rol es funcionar como 'agente de cambio' y, el 4.3% se inclina por la opción de 'líder de efectividad y socio de trabajadores'.

Con el objetivo de ampliar esta categorización de contribuciones, se pidió que pudieran mencionar cualquier otro factor que no haya estado incluido en la lista antes propuesta y estas fueron las respuestas:

- Bienestar de los trabajadores y accountability de la organización de la empresa.
- Generar ganancias como otras áreas
- Netamente administrativa y de bajo rendimiento
- Socio estratégico y agente de cambio
- Es una consultora la importancia de RRHH es significativa. Tanto para reclutar como retener el talento.
- Apoyar al empleado y su desarrollo en la empresa.
- Negociación con sindicatos; clima laboral, capacitación, administración de nóminas y políticas de personal
- Atender a las particularidades de cada empleado en lugar de generar acciones masivas.
- Empatía con los aplicantes, rapidez y efectividad
- Debería ser un área de servicio al cliente interno.
- Socio de los trabajadores, Análisis de motivaciones (engagement) y crecimiento

En resumen, se evidencia que la muestra analizada coincide en que el área de RRHH conlleva diversas contribuciones a realizar a nivel organizacional. No se trata solamente de implementar y gestionar procesos que generen resultados, es esperado que pueda agregar valor conociendo a fondo la estrategia corporativa para apalancar las decisiones de cara a cada sector interno y externo de la compañía, se tenga cercanía a los empleados para atender sus preocupaciones y ayudar a resolver conflictos, motivar y comprometer, se vele porque exista una cultura de trabajo alineada con los valores y principios organizacionales, se acompañe la estrategia de servicios al cliente de cualquier tipo, se actúe como un embajador de los cambios o transformaciones que se esperen, entre otros. Es interesante destacar que muchos de los comentarios recolectados apuntan a una función más centrada en el empleado que en el negocio, lo que da la pauta de hacia dónde se orientan las expectativas sobre el área.

4. ¿Qué implicaría que Recursos Humanos contribuya a la estrategia de la organización? (ponderación: 1 como menor medida y 5 como mayor medida)



Gráfico 14. Contribución de RRHH a la estrategia de la organización

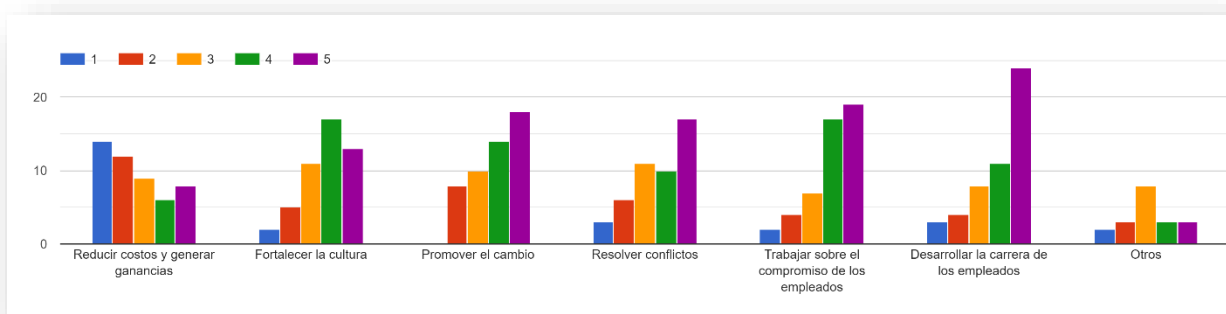


Tabla 4. Contribución de RRHH a la estrategia de la organización

Area # respuestas	1	%	2	%	3	%	4	%
Reducir costos y generar ganancias	14	29%	12	24%	9	18%	14	38%
Fortalecer la cultura	2	4%	5	10%	11	22%	30	62%
Promover el cambio	0	0%	7	14%	10	20%	31	64%
Resolver conflictos	3	6%	6	12%	11	22%	27	55%
Trabajar sobre el compromiso	2	4%	4	8%	7	14%	36	74%
Desarrollar la carrera	2	4%	2	4%	7	14%	35	71%

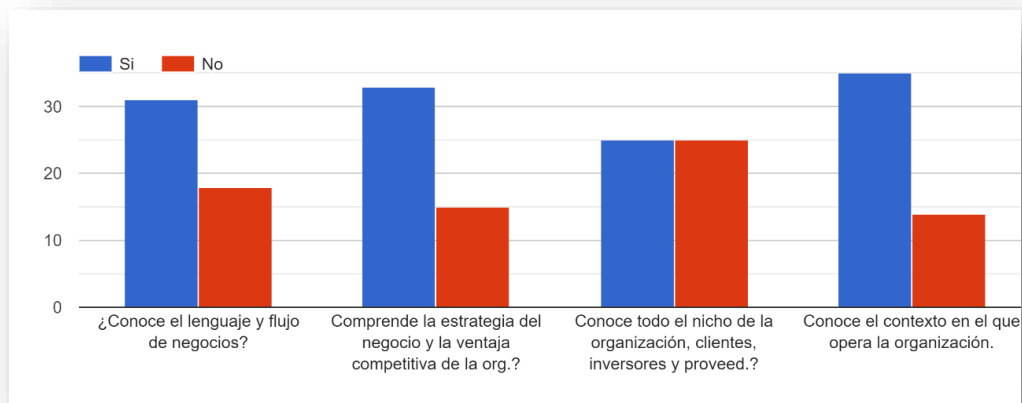
Sumando la mayor valoración realizada (entre 4 y 5 puntos) sobre cada una de las opciones, se puede ver el porcentaje que esto representa en la muestra.

Aquí, la mayoría de las respuestas coinciden en que para que RRHH contribuya a la estrategia de la organización debe enfocarse en los siguientes temas de acuerdo con el orden a continuación: 1. Trabajar sobre el compromiso, 2. Desarrollar carrera, 3. Promover el cambio, 4. Fortalecer la cultura, 5. Resolver conflictos, 6. Reducir costos y generar ganancias.

A priori, los resultados parecerían demostrar que la expectativa está dada sobre aspectos más 'soft' que 'hard'. Una inclinación hacia la cercanía de las personas más que a cubrir temas relacionados con eficiencias cuantitativas o monetarias.

- 5. ¿Cuán de acuerdo estas con las siguientes afirmaciones acerca del rol que ocupa Recursos Humanos en la organización de la que formas parte?**

Gráfico 15. Rol que ocupa RRHH en la organización



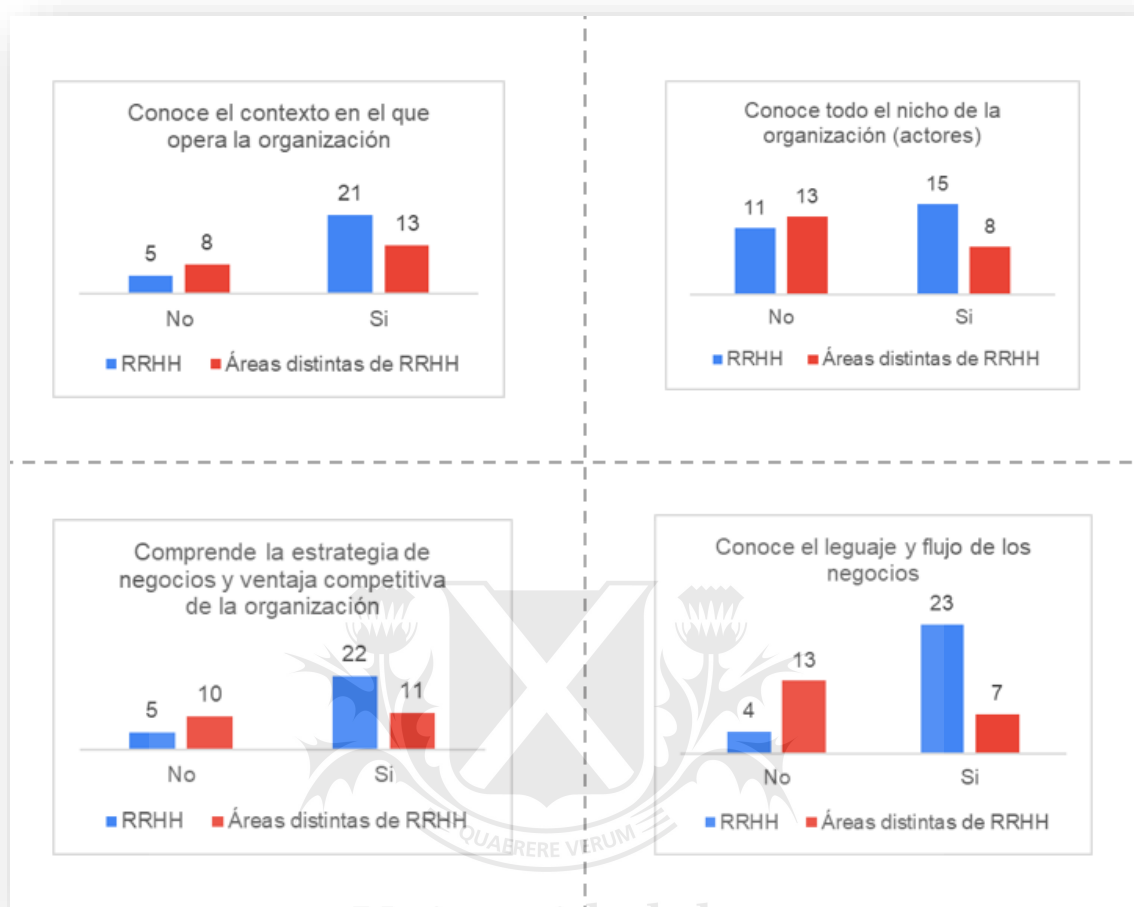
Según el nivel de respuestas en esta pregunta, se puede ver como sobre un total de 49 respuestas:

- 63% concluye que RRHH conoce el lenguaje y flujo de negocios
- 67% piensa que también comprende la estrategia del negocio y ventaja competitiva de la organización
- 71% advierte que conoce el contexto en el que se opera
- respecto a si conoce a todo el nicho de actores intervinientes como clientes, inversores y proveedores: el 50% piensa que sí y el otro 50% que no

Estos resultados nos muestran que en función de las respuestas obtenidas la apreciación general es que RRHH maneja las variables vinculadas al negocio.

Para analizar con mayor profundidad los resultados, separaremos las respuestas de lo que declararon empleados que pertenecen a las áreas de RRHH, de aquellos pertenecientes a otras áreas. De esta manera veremos si difiere o no la percepción sobre la contribución al negocio, entre propios y ajenos al área.

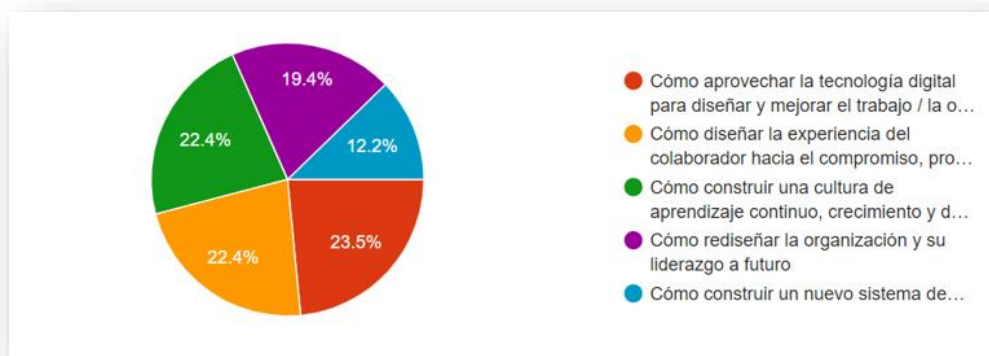
Gráfico 16. Rol que ocupa RRHH en la organización según empleados de RRHH y otras áreas organizacionales



Aquí se visualiza que la valoración de RRHH es bien diferente versus la visión que tienen empleados de otras áreas acerca del rol que ocupa RRHH en la organización. RRHH se ve a sí mismo muy bien posicionado respecto al rol que ocupa, mientras que en el resto de las áreas la valoración en este aspecto es mucho menos positiva.

- 6. Pensando en el contexto actual de negocios y según las nuevas formas de trabajo que devienen a raíz de los avances de la tecnología ¿cuáles deberían ser los focos de atención del área de Recursos Humanos? (se seleccionan hasta 2 opciones por persona)**

Gráfico 17. Focos de atención de RRHH por avances tecnológicos

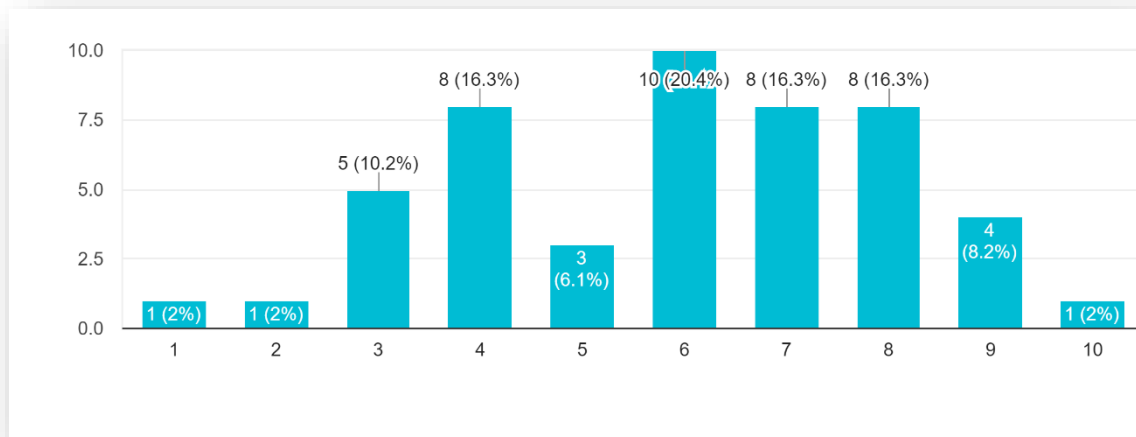


Un 23.5% piensa que RRHH debería aprovechar la tecnología digital a través de sus datos, tecnología cognitiva e inteligencia artificial para mejorar la organización y equipos; luego, el 22.4% opina que debe diseñar la experiencia del colaborador hacia el compromiso, productividad y crecimiento y también construir una cultura de aprendizaje continuo, crecimiento y desarrollo; el 19.4% piensa que debería concentrarse en rediseñar la organización y su liderazgo a futuro; mientras que solo el 12.2% de la muestra coincide en que debería construir un nuevo sistema de gestión para fortalecer y apalancar a los equipos.

En general, se ve que la dispersión de opiniones es bastante equitativa. Esto presupone que la expectativa según los avances tecnológicos derivará en distintas áreas de gestión a ser atendidas o gestionadas desde el área. Esto no es algo que sorprenda ya que el desarrollo de la tecnología está permitiendo que RRHH comience a apalancarse en nuevas herramientas de gestión para cubrir sus procesos y brindar los servicios esperados

7. ¿En qué medida crees que RRHH se está ocupando de los factores mencionados anteriormente?

Gráfico 18. Implicancia de RRHH en temas relacionados con avances tecnológicos

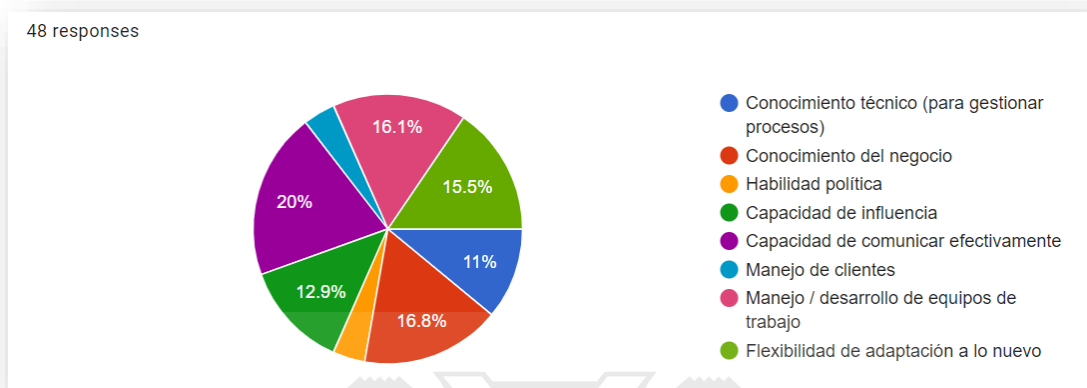


En este apartado, se puede verificar que, sobre la opinión de 49 respuestas, 31 de ellas (representa el 63%) puntúa por encima de 5 en la escala de 1 a 10 cómo RRHH se está ocupando de aprovechar los avances de la tecnología para apalancar o potenciar los procesos y servicios que tiene bajo su responsabilidad.

En este sentido, la valoración realizada es altamente positiva. El entorno organizacional evidencia que RRHH se está ocupando o trabajando para tratar de aprovechar los avances tecnológicos para apalancar la gestión. Esto demuestra que RRHH está aprovechando esta ventaja del entorno y logra visibilizar con hechos cómo se ocupa de estos temas antes descritos.

8. De manera general, ¿cuáles crees que son los factores claves para que RRHH pueda contribuir a la estrategia del negocio? (se seleccionaron 3 opciones como máximo)

Gráfico 19. Contribución de RRHH a la estrategia de la organización

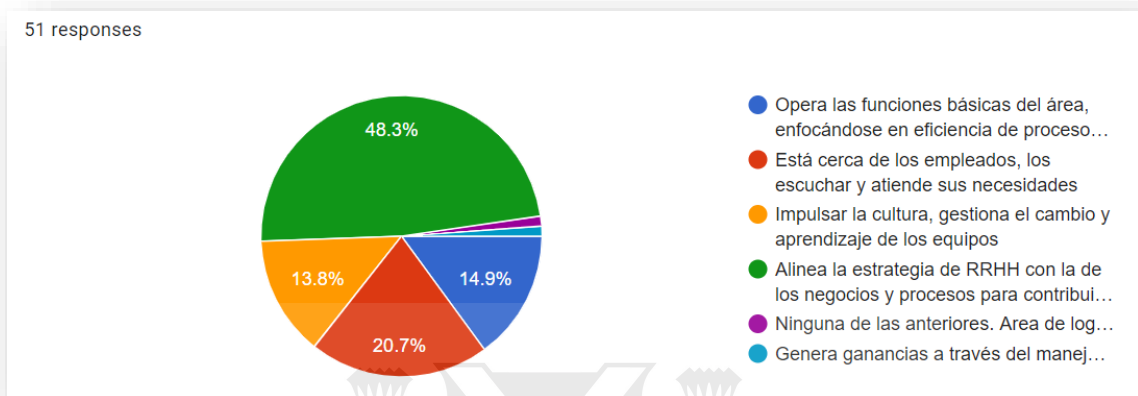


En esta pregunta se puede ver cómo la mayoría de los encuestados reconocen como factores principales para que RRHH sea valorado respecto a su contribución a la estrategia organizacional, elementos tales como: 1. Capacidad de comunicar efectivamente, 2. Conocimiento del negocio, 3. Manejo y desarrollo de equipos de trabajo, 4. Flexibilidad de adaptación a lo nuevo, 5. Capacidad de influencia, 6. Conocimiento técnico (para gestionar procesos) y 7. Habilidad política como Manejo de Clientes.

Esto permite concluir que elementos como la comunicación o la capacidad de influencia son claves para poder posicionarse como un actor protagónico que contribuye con la estrategia de la organización según la mirada de otros; pero también son tan importantes factores como poseer conocimiento de negocio y/o manejar equipos de trabajo. Cada uno de ellos deberá ser combinado en su justa medida, esto permitirá demostrar que se posee un perfil profesional que permita ser reconocido desde la función. No alcanzará con destacarse en uno de ellos y prescindir de otro, es una combinación de factores lo que se valora.

9. ¿Qué entiende si nos referimos a Recursos Humanos como "socio estratégico de la organización"?

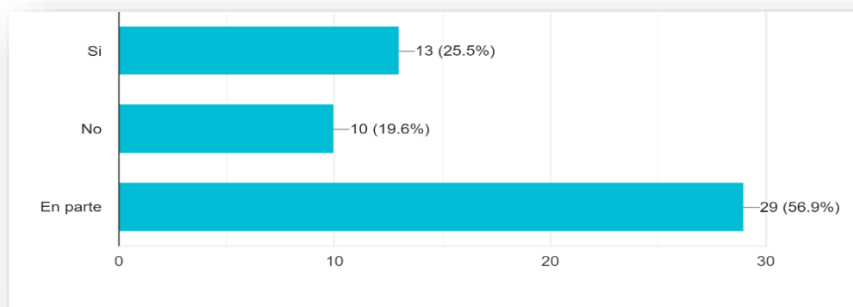
Gráfico 20. RRHH como socio estratégico de la organización



Cuando hablamos de RRHH como un socio estratégico, existen diferentes factores a considerar. La mayor parte de los encuestados, 48.3% coinciden en que esto ocurre cuando se logra alinear la estrategia de RRHH con la de la organización, un 20.7% piensa que se da cuando se está cerca de los empleados escuchando y atendiendo sus necesidades, un 14.9% acuerda que es cuando logra operar las funciones básicas del área enfocándose en eficiencia de procesos y colabora en temas de administración de personal, 13.8% lo ve cuando se impulsa la cultura gestiona el cambio y aprendizaje de los equipos y, en menor medida, 1.1% concluye que genera ganancias a través del manejo de su gestión.

10. Según su experiencia y a nivel general: ¿considera que RRHH logra posicionarse como un efectivo 'socio estratégico' en las organizaciones?

Gráfico 21. Posicionamiento de RRHH como socio estratégico



Según un 56.9% de los encuestados, se considera que RRHH se posiciona 'en parte' como 'socio estratégico', un 25.5% cree que si lo consigue y un 19.6% piensa que no lo logra.

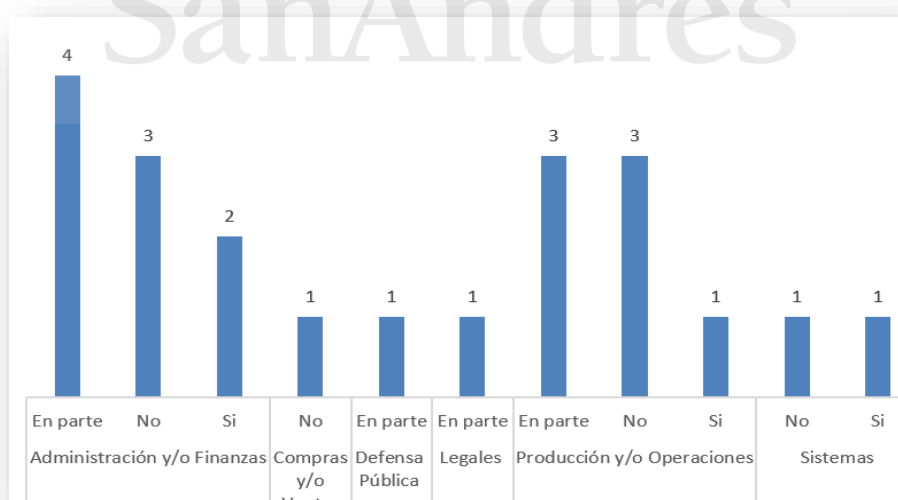
En concreto, aproximadamente el 25% de los encuestados piensa que RRHH está funcionando como un socio estratégico completo de la organización. Mientras que, por su parte, alrededor del 75% (56.9% + 19.6%) de la muestra coincide en que por algún motivo RRHH no logra este objetivo plenamente. Dentro de esta proporción, casi un 20% de la gente coincide en que RRHH no es un socio estratégico y un 57% aproximado por algún motivo en particular no llega a ubicarse en este rol clave puramente dentro de la compañía. A continuación, se abordan algunos temas para intentar entender por qué motivos no se consigue percibir de esta forma específicamente.

Gráfico 22. Posicionamiento de RRHH como socio estratégico según encuestados de RRHH



Como se puede ver, si desglosamos el nivel de respuestas obtenidas de acuerdo con la valoración de RRHH como socio estratégico según los encuestados que trabajan dentro del área, podemos ver que el 69% piensa que el área en el que trabajan logra posicionarse ‘en parte’ como socio estratégico, mientras que el 28% si lo ve como socio estratégico y un 3% considera que esto no se consigue.

Gráfico 23. Posicionamiento de RRHH como socio estratégico según encuestados de áreas distintas a RRHH



En este segundo nivel de apertura de la información, se buscó entender la opinión según si RRHH se logra posicionar como socio estratégico

sobre los encuestados que no corresponden al área de RRHH. Aquí, se puede ver como el 43% piensa que se posiciona 'en parte' como socio estratégico, el 38% piensa que no lo consigue y el 19% piensa que si lo logra.

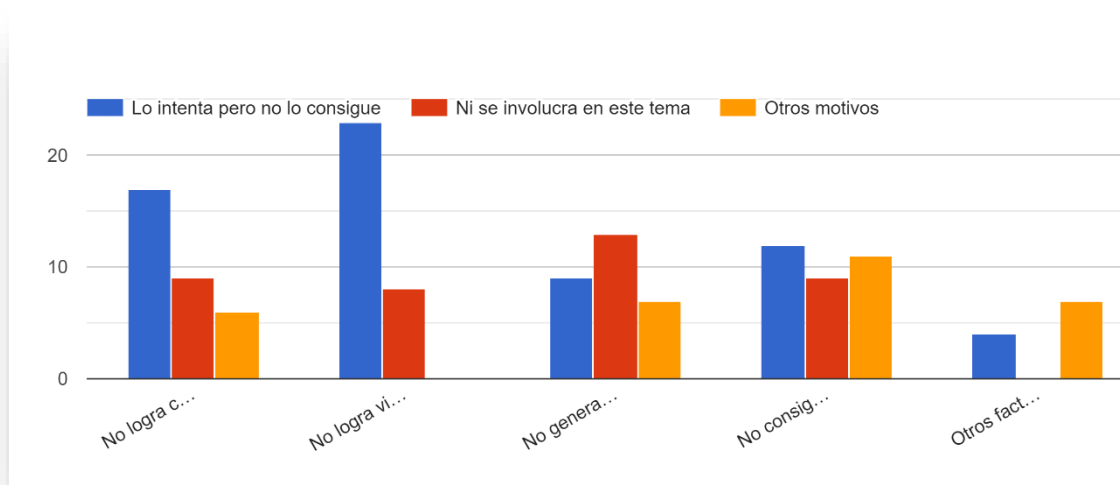
En este sentido, y habiendo desglosado las respuestas entre encuestados que forman parte de RRHH y aquellos que no, podemos identificar que:

- La mayor cantidad de empleados, tanto los que trabajan en RRHH como los que no, piensan que RRHH se posiciona 'en parte' como socio estratégico (RRHH: 69% vs. otros: 43%)
- Casi una tercera parte de la muestra, tanto de empleados en RRHH como de otras áreas, consideran que RRHH logra posicionarse como socio estratégico (RRHH: 28% vs. otros: 19%)
- La percepción de empleados fuera de RRHH respecto al no posicionamiento como socio estratégico es mucho más alta que en empleados que son parte de RRHH (RRHH: 3% vs. otros: 38%)

	# RRHH	%	# Otros	%
En parte	20	69%	9	43%
Si	8	28%	4	19%
No	1	3%	8	38%
Total	29		21	

11. Si su respuesta anterior fue "no" o "en parte", ¿cuáles son los principales factores por los que RRHH no está logrando posicionarse como un verdadero "socio estratégico"?

Gráfico 24 Factores por los que RRHH no logra posicionarse como socio estratégico



Sobre un total de 39 personas que consideran que RRHH no consigue posicionarse como socio estratégico, se desprende la siguiente información:

- *Contribución efectiva gestionando temas de clima y cultura:* 17 personas piensan que lo intenta, pero no lo consigue, 9 ven que no se involucra
- *Contribución en resultados de negocio:* 23 personas ven que lo intenta, pero no lo consigue y 8 creen que ni se involucra
- *Generación de ganancias y/o ahorros monetarios desde la gestión:* 13 personas ven que ni se involucra en esto mientras que 9 piensan que lo intenta, pero no lo consigue
- *Formar parte del directorio corporativo:* 12 encuestados ven que lo intenta sin resultados satisfactorios y 9 ven que ni se involucra para intentarlo.

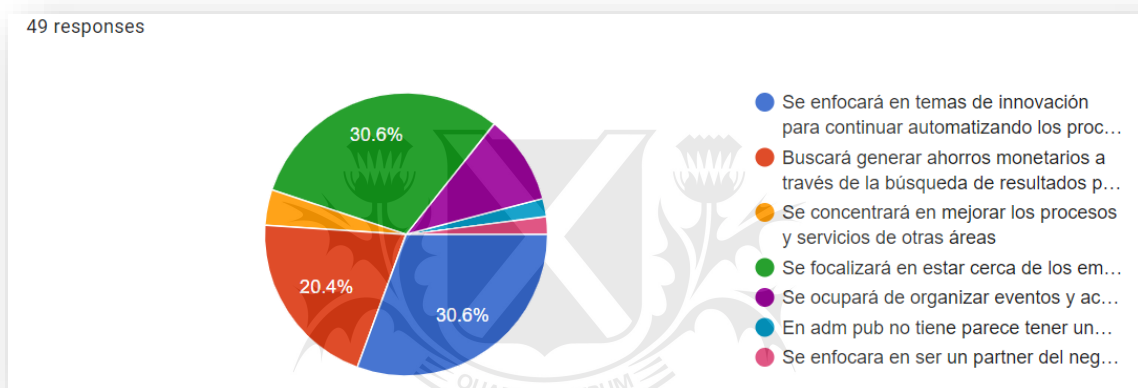
Además, se indagó acerca de otros factores que no hayan sido mencionados en el punto anterior y se recibió la siguiente información:

- No logra llegar en forma fehaciente a la totalidad de sus empleados
- otro factor puede ser el desarrollo de la pirámide población, de acuerdo a la carrera y al crecimiento de sus colaboradores
- En la mayoría de los casos el área de recursos humanos no entiende la lógica del negocio ni se involucra más allá.

Aquí se pueden evidenciar más factores que inciden que RRHH no es percibido como un real socio estratégico. Son mencionados temas de cercanía, al no poder generar cercanía a la totalidad de los empleados, no conseguir apalancar efectivamente temas de desarrollo de carrera por tratarse de organizaciones con crecimiento acelerado y nuevamente se trae el punto relacionado con la falta de conocimiento de temas de negocio.

12. ¿Cuál crees que será la función principal de RRHH en una década?

Gráfico 25 Función principal de RRHH en 10 años



Luego, se consultó cuáles serán las responsabilidades principales de RRHH de aquí a una década de distancia y se pudo ver que un 30.6% concluye que se enfocará en temas de innovación para continuar automatizando los procesos del área, otro 30.6% ve que se focalizará en estar cerca de los empleados para mantenerlos comprometidos, por su parte, 20.4% piensa que buscará generar ahorros monetarios a través de los resultados en cada área, 10.2% acuerda que se ocupará de organizar eventos y actividades que promuevan el bienestar del empleado, mientras que 4.1% admite que se concentrará en mejorar los procesos y servicios de otras áreas y el resto opina que se enfocará en ser socio del negocio y lograr retener el talento, entre otros.

4.3.3 Conclusiones de la encuesta

A modo de cierre de la precedente encuesta, a continuación, se incluyen los siguientes puntos que se desprenden como conclusiones y/o respuestas a los principales cuestionamientos planteados:

1. RRHH no es considerado el área organizacional con mayor contribución a la estrategia de la organización. De hecho, en la comparación entre 5 áreas organizacionales, fue ubicada en 4 lugar por su nivel de aporte a la estrategia empresarial.
 - La mirada de empleados de RRHH sobre su contribución es alta (67% lo valoró entre 4 y 5 en escala de 1-5)
 - La mirada de otras áreas sobre la contribución de RRHH es más baja que entre empleados de RRHH. Administración y Finanzas junto con Operaciones no la puntúan con valores altos en su mayoría
2. En escala de 1 a 10, RRHH es valorado con más de 5 puntos por el 65.2% de la población
3. La principal contribución de RRHH a la organización es ser experto en administración y gestión
4. En escala de 1 a 10, el 71.3% calificó con más de 5 puntos la contribución de RRHH para cumplir con la estrategia de la organización
5. RRHH contribuirá con la estrategia de negocios cuando logre comunicar efectivamente, conozca el negocio, desarrolle equipos, se adapte a lo nuevo, logre influir a otros y maneje a los clientes (en ese orden)
6. RRHH será un socio estratégico cuando aliñe su estrategia a la de los negocios y procesos organizacionales
7. La mirada acerca del posicionamiento de RRHH como socio estratégico fue definida como '*en parte*' en un 69% por empleados que corresponden a RRHH. Entre los que no forman parte de RRHH, esta distinción se alcanzó en un 43%.

- Percepción acerca de un *NO posicionamiento* como socio estratégico: RRHH casi no ve falta de posicionamiento mientras que la mirada de empleados que trabajan fuera de RRHH reconocen esta falta altamente (RRHH: 3% vs. 38%)
 - Percepción acerca de un *claro posicionamiento* como socio estratégico: entre los que trabajan en RRHH existe un más alto porcentaje comparado con la visión que se tiene entre empleados fuera del área de RRHH (RRHH: 28% vs. fuera: 19%)
8. Pensando en el futuro, la principal función de RRHH será trabajar en temas de innovación para automatizar procesos y estar cerca de empleados principalmente. Esto permitirá seguir enfocando el trabajo del área para mantener el compromiso de los empleados. Pero, además, se coincide en que RRHH se enfocará en poder generar ahorros posibilitando que se pueda reflejar esto en resultados de la gestión.

A modo de análisis general sobre los resultados indicados en la encuesta previamente, arribé a algunas conclusiones que sorprenden respecto a lo que podía ser la expectativa de los resultados y/o reconfirmaciones sobre diferentes temas en los que tenía incertidumbre o confusión. A continuación, se describen aquellos puntos que despertaron cierta alerta o al menos plantean la posibilidad de reflexionar sobre ciertas cuestiones.

1. Que RRHH no sea percibido como el área de mayor contribución organizacional sorprende, más cuando consideramos que casi el 60% de los que respondieron forman parte del área de RRHH. Con esto quiero decir que, si bien tampoco es el área con menor valoración, tratándose del sector que debe velar por el correcto desarrollo de las personas y que son éstas quienes impulsan los negocios en una empresa, que haya otras tres áreas con una mejor imagen que RRHH como pueden ser Producción, Finanzas o Sistemas es - al menos - algo para reflexionar. Los propios empleados de RRHH lo puntúan muy bien pero no así otras áreas organizacionales

2. Que RRHH no sea percibido como un socio estratégico 'pleno' de la organización genera algún tipo de cuestionamiento respecto a las posibilidades de lograr un impacto mayor en su gestión. La conclusión a la que se arribó es que sobre el total de los encuestados alrededor del 75% considera que RRHH no cubre un rol estratégico 'pleno'. Acá podemos llegar a concluir que existiría aún un largo camino para conseguir que RRHH alcance a posicionarse y percibirse 'completamente' como socio del negocio. Siendo que entre los que trabajan en RRHH, se consideró que RRHH asume un rol estratégico puro en 28% y entre los que trabajan fuera de RRHH sólo en un 19%, ¿será necesario repensar la manera en la que RRHH agrega valor a la empresa?, ¿será correcta la manera en la que RRHH hace visibilizar el valor integral que agrega a la organización?, ¿será que las habilidades que manejan los profesionales de RRHH no son suficientes para posicionarse como es esperado?
3. Se observa que las expectativas en relación con el área de RRHH también están vinculadas a los aspectos *soft* más que a los *hard*. Esto podría significar también que sigue existiendo una visión general de que RRHH debe ocuparse más de las personas que de los aspectos del negocio.

Entonces, se podría concluir que la gran mayoría de esta muestra no ve que RRHH logre una contribución del 100% asertiva como socio estratégico; esto es: gestionando temas de clima y cultura, contribución en resultados de negocio, visibilizar generación de ganancias y/o ahorros monetarios desde la gestión como lograr formar parte del directorio corporativo.

5. Conclusiones del análisis del problema

Como he descripto anteriormente, RRHH se construyó originalmente como un equipo que administraba información de los empleados y contribuía mitigando

posibles riesgos con un fuerte enfoque en lo que denominamos cumplimiento normativo.

Aunque aún, en muchas compañías el área de RRHH sigue trabajando solamente en control y seguimiento de nómina, altas, bajas de empleados, reclutamiento y la organización de eventos ocasionales que se necesitan durante el año; el tiempo fue demostrando que, en las organizaciones más evolucionadas, la función fue mutando hasta encontrarse hoy con el desafío de ocupar un lugar estratégico a nivel de 'asesor' del comité ejecutivo

En mi planteo inicial del trabajo, buscaba por un lado explicar qué significa funcionar como un rol estratégico a nivel organizacional. Esto, es: cuáles son las habilidades requeridas para esto, qué se espera desde el negocio y qué significa llegar a posicionarse como 'business partner'. En concreto, el foco estuvo puesto en analizar y responder por qué es tan importante que RRHH suba al siguiente nivel de desarrollo de su función, porque sólo consiguiendo ser un actor estratégico logrará participar de la mesa de discusiones y decisiones más importantes de la compañía (junto con el CEO y CFO).

Quise investigar cómo es percibido RRHH por la organización y cuáles son los desafíos vigentes según la expectativa del entorno corporativo. Así, a través de la implementación de una encuesta dirigida a diferentes profesionales de RRHH y otras áreas, pude llegar a concluir que la percepción es que RRHH no es el área con mayor contribución a nivel organizacional, que no se reconoce al rol como actor estratégico al 100% (aunque mayormente es reconocido por empleados de RRHH que desde otras áreas organizacionales), y que probablemente no se espera demasiado que cumpla ese rol. Esto quiere decir que aún hay un área para seguir generando impacto e influencia. La clave de este planteo está dada en que las funciones del área se podrían percibir más eficazmente si se lograra mejorar las habilidades de los empleados de RRHH, demostrar y comunicar efectivamente su contribución, conseguir que la línea se involucre en el diseño de proceso y lograr optimizar la implementación de los programas del área.

En un segundo nivel de análisis, conseguí aclarar ciertos cuestionamientos que indican que RRHH debería poder trabajar para derribar las barreras que hoy

hacen que no sea considerado como un verdadero socio estratégico. Aquí, cada compañía y cada industria pueden generar su propia lista de dificultades; sin embargo, se ha descrito cómo RRHH debe lograr poseer un conocimiento completo en temas del negocio del que se trate, además de complementarlo con algunos otros elementos que bien se indican en una obra propuesta por la O.I.T.⁴ sobre Trabajo y Productividad (2016) y representan desafíos actuales para RRHH entre los que se encuentran: conocer sobre cálculos y temas financieros principalmente, responder sobre responsabilidad social corporativa, globalización y diversidad, poder ser consciente de las necesidades y retos que devienen de un entorno en el que se gestiona con y para nuevas generaciones, estar preparado para aplicar flexibilidades de trabajo según se necesite, etc.

El referente de RRHH debe conocer el estado de resultados de la organización y debe tener el mayor nivel de detalle posible del negocio en el que se encuentre. Como así también, entender las prioridades y problemáticas de las distintas áreas operativas. No debemos dejar de considerar que también se debe tener un conocimiento del mercado, la competencia y las nuevas tendencias que marcan agenda en el sector.

Respecto a la contribución a realizar 'solo es efectiva si agrega valor', dice Ulrich. ¿Qué significa esto? que no se mide por lo que se hace, sino por lo que se entrega. Con eso, se refiere no solo al valor entregado a los empleados y gerentes de línea, sino también a los beneficios que se acumulan para los inversores y clientes. RRHH debe trabajar fuertemente en lograr visibilizar todo el valor que genera. No alcanza con identificar algunas métricas que den cuenta de cómo se accionan los temas más relevantes del área. Nuevamente, se trata de poder reflejar con números todos los aportes y contribuciones que se realizan; aquí es tan relevante un conocimiento financiero que permita reflejar aquel agregado de valor que aún sigue siendo invisible para el resto de la organización.

Para concluir, RRHH será un actor estratégico cuando cuestione, proponga y se encargue de alinear la estrategia de RRHH a los objetivos de la organización; en

⁴ Oficina Internacional del Trabajo

definitiva, cuando logre ubicarse juntamente con Finanzas en ser uno de los copilotos de la dirección general de la empresa.

El tiempo para la acción es ahora.

6. Sugerencias para la acción

Por lo antes dispuesto, y basado en abordaje de diferentes autores, a continuación, se encuentra un posible plan de acción para determinar cómo RRHH puede llegar a convertirse en verdadero socio estratégico.

1. Lograr **ser un estratega práctico**. Para esto debe entender sobre el negocio. Poder acompañar la visión corporativa asesorando al negocio respecto a la manera en la que se pueden hacer las cosas desde una perspectiva relacionada con las personas; ser guardián y ayudar a empujar la estrategia comercial pudiendo participar en el desarrollo e implementación de la misma.
2. Tener **opinión propia y compartirla**. Es importante conseguir una determinada confianza con el negocio y líderes de la organización para poder desafiar sus pensamientos. Siempre siendo imparcial pero no neutral; llegar a ser un asesor valioso.
3. Tener un **conocimiento general de negocio**. Tener experiencia en diferentes áreas del negocio ayuda a tener una visión valiosa. No solo podrá opinar sobre las implicancias de dónde está el negocio, sino poder proponer donde debería estar a futuro.
4. Conseguir que el máximo nivel de la organización lo necesite en la mesa de definiciones de estrategias siendo parte de la parte superior de esa compañía. Según explican Charan, R; Barton, D.; Carey, D. (2015); **participar de un triunvirato <Finanzas + RRHH + CEO>** y formar un equipo en este sentido es la mejor manera de vincular los números

financieros con las personas que los producen. Esto permitirá establecer la conexión entre la organización y los resultados empresariales.

En definitiva, en el mundo de RRHH hablamos de comprender e integrarnos con el negocio. Estar sentado junto con el CEO y finanzas se trata de comprender lo que la organización necesita hacer para impulsar el rendimiento del negocio y cómo alinear esas variables claves dentro de cualquier organización.



Universidad de
San Andrés

7. Bibliografía

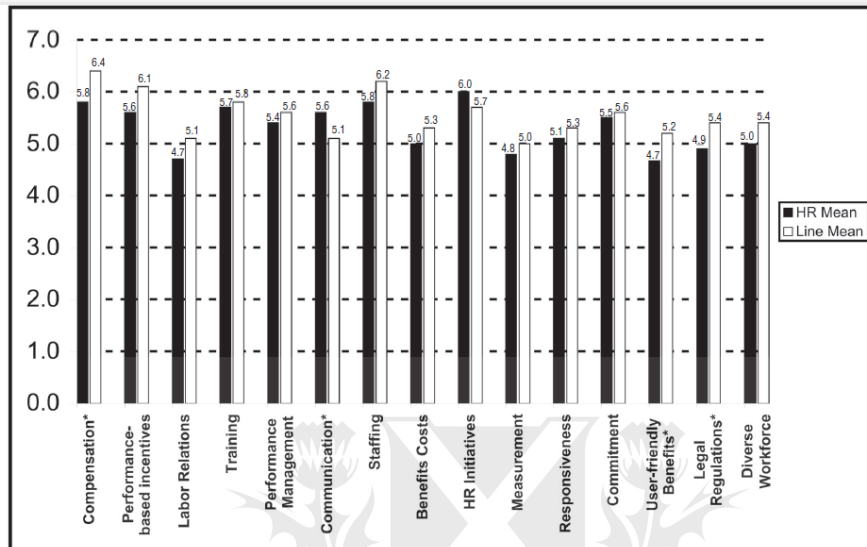
- Armstrong, Geoff. Differentiation through people: how can HR move beyond business partner?. HR Management, Summer 2005, Vol. 44, No. 2, Pp. 195–199
- Boudreau, John W. y Lawler, Edward E.III. What makes HR a Strategic Partner? Center for Effective Organizations – Marshall School of Business University of Southern California. 2003.
- Brockbank, Wayne. If HR were really strategically proactive: Present and Future... Human Resources Management; Winter 1999
- Capelli, Peter. Why We Love to Hate HR...and What HR Can Do About It. Harvard Business Review. (2015)
- Charan, Ram; Dominic, Barton; Carey, Dennis. People Before Strategy: A New Role for the CHRO. Harvard Business Review. 2015
- Cravino, Luis María. Medir lo importante: (como medir la gestión del capital humano en el siglo XXI). 2007
- Csizmar, Chuck. The Wannabe Business Partner: What exactly is an HR business partner?. HR Strategy and Planning Excellence Essentials; Aurora. 2017
- Deloitte University Press. Reescribiendo las reglas para la era digital. Tendencias Globales en Capital Humano. 2017
- EAE Business School. Harvard Deusto. *Historia de los Recursos Humanos: 5 momentos clave*. 2017
- EAE Business School. Nuevos retos en recursos humanos. ¿Estás a la altura?. 2016.
- ERC. 14 Tips to Drive Revenue in HR. <https://www.yourerc.com/blog/post/14-tips-to-drive-revenue-in-hr>. 2012
- Forbes. The 4 essential CHRO Skills. 2019

- Gartner. 2019 HR Executive Priorities. *Survey 800+ HR Leaders with 35+ countries represented*. 2019
- Gartner. Top 3 Priorities for HR Leaders in 2019. 2019
- Great Place to Work. 7 Key Skills for Strategic HR Leaders. 2019
- Hammonds, Keith H. Why we hate HR. Fast Company. 2005
- Harvard Business Review. 4 Things HR Leaders Need to Do to Help Their Organizations Thrive in the Future. 2019. <https://hbr.org/sponsored/2019/07/4-things-hr-leaders-need-to-do-to-help-their-organizations-thrive-in-the-future>
- Jackson, Susan E., Hitt, Michael A., y DeNisi, Angelo. Managing knowledge for sustained competitive advantage: Designing strategies for effective human resource management. San Francisco. 2003
- Lawler, Edward. E. y Boudreau, John W. Achieving Excellence in Human Resources. Stanford, CA. University Press. 2009
- Liz, Ryan. Ten Reasons Everybody Hates HR. Forbes. Careers section. 2016
- Mercer. Global Talent Trend Study. Unlocking growth in the human age. 2018
- Navío-Marco, Julio; Solórzano-García, Marta y Palencia-González, Francisco J. Human resource management as key pillar of company strategy: Analysis of the line managers' perception. *Journal of Management & Organization*. (2019)
- Oficina Internacional del Trabajo. Mejore su Negocio. El Recurso Humano y la Productividad. 2016
- Pankhurst, Jon. How to develop the best HR business partner structure. *Newstex Global Business Blogs*. (2017)
- Pilenzo, Ronald. A New Paradigm for HR. *Organization Development Journal* 27.3 (2009): 63-75.

- Pfeffer, Jeffrey. Power Play. Harvard Business Review. 2010.
- Sandstrom, Laura. Is HR Ready to Take on the Role of Business Partner? Employment Relations Today; ABI Inform Collection. 2002.
- Ulrich, Dave. A New mandate for Human Resources. Harvard Business Review. 1998
- Ulrich, Dave. Recursos Humanos Champions. Granica, Buenos Aires, 2006.
- Ulrich, Dave. Smallwood, Norm. Sweetman, Kate. The Leadership Code, Five Rules to Lead By. Harvard Business Press. 2009.
- Ulrich, Dave. What Makes an Effective Leader? Leadership Code 2.0. 2017
- Vosburgh, Richard M. The Evolution of HR: Developing HR as an Internal Consulting Organization. MGM Mirage. 2007
- Wright, Patrick M.; McMahan, Gary C.; Snell, Scott A. & Gerhart, Barry. Comparing line and HR executives' Perceptions of HR effectiveness: Services, roles, and contributions. 2001
- Wyman, Oliver. ¿What Role for HR in 2020-2025?. Mercer. 2016
- Yusoff, Yusliza Mohd. HR Roles Effectiveness and HR Contributions Effectiveness: Comparing Evidence from HR and Line Managers. International Journal of Business and Management. Vol. 4, No. 2. 2009

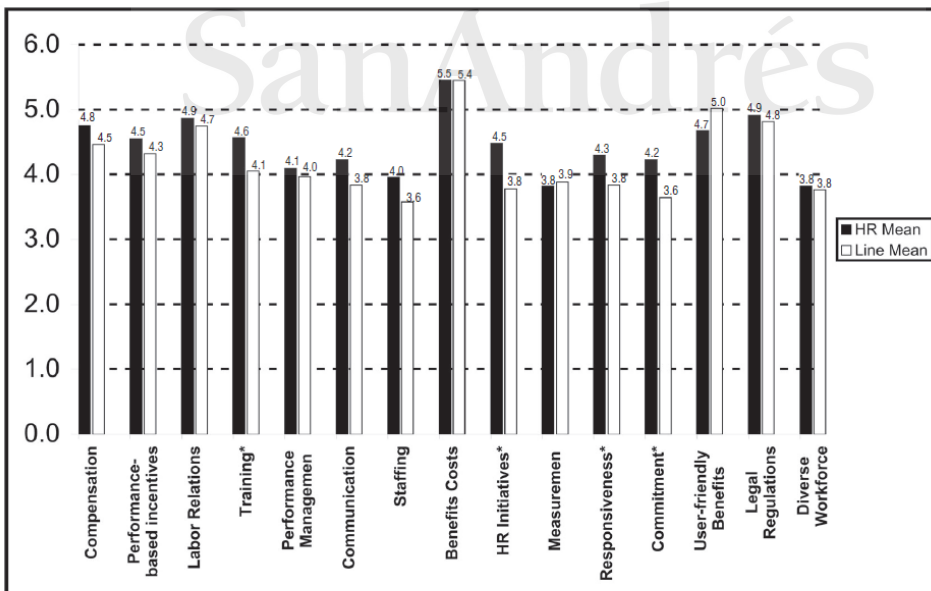
8. Anexo

8.1 Percepciones de efectividad de RRHH – Encuesta 2001



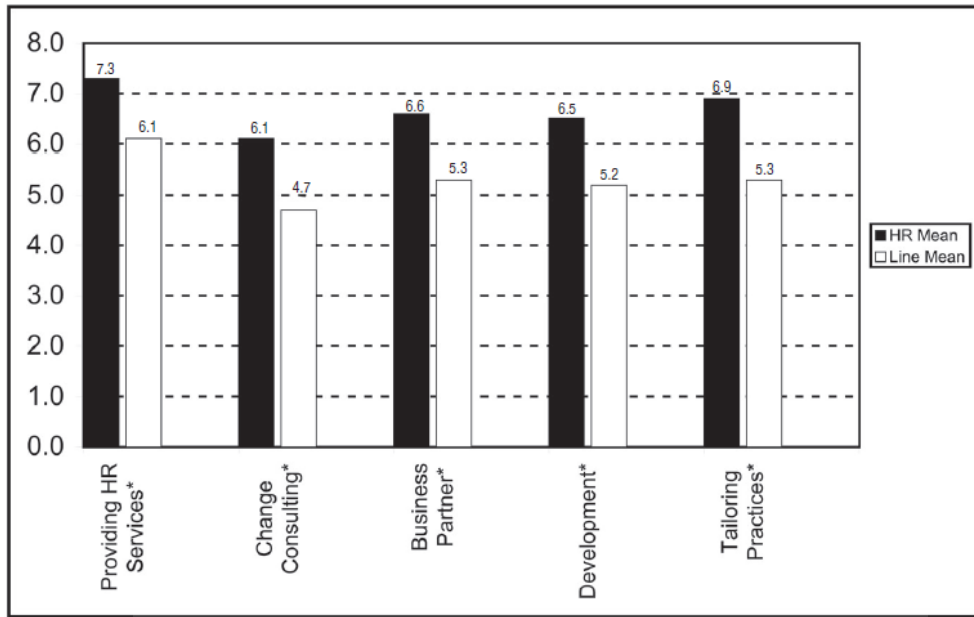
* p < .05

FIGURE 1. Importance of HR Service Delivery Areas.



* p < .05

FIGURE 2. Effectiveness of HR Service Delivery Areas.



*p < .05

FIGURE 3. Effectiveness of HR Roles.

8.2 Pedido de participación en encuesta

Buenos días/tardes,

Como te adelantaba, en función de mi trabajo final de la Maestría en Dirección de RRHH en la Universidad de San Andrés, estoy realizando una investigación acerca de la percepción que tienen como líderes de áreas organizacionales sobre RRHH.

Por esto, te pediría si pudieras ayudarme contestando las preguntas a continuación con total sinceridad.

No te llevará más de 5 minutos.

Gracias. Belén

8.3 Encuesta

Percepción acerca de RRHH en la organización

Preguntas demográficas

1. Edad:
 - 20 a 30
 - 31 a 40
 - + 40

2. Área en la que trabaja dentro de la organización:
 - Administración y/o Finanzas
 - Marketing y/o Comunicaciones
 - Producción y/o Operaciones
 - Compras y/o Ventas
 - Recursos Humanos
 - Sistemas
 - Other:

3. Tamaño de la organización en la que trabaja:
 - Hasta 500 empleados
 - 500 a 1000 empleados
 - 1000 a 5000 empleados
 - + 5000 empleados

4. Según el nivel que ocupa actualmente en la organización, ¿a qué distancia se encuentra del máximo nivel dentro de esa compañía?
 - 0 a 3 niveles
 - 4 a 5
 - + de 5 niveles

Preguntas de opinión

1. Según tu opinión, ¿en qué nivel y/o medida contribuye cada una de las siguientes áreas de la compañía para alcanzar la estrategia de la organización? (Ponderar - 1 como menor nivel y 5 como mayor nivel)
 - Administración y/o Finanzas
 - Marketing y/o Comunicaciones
 - Producción y/o Operaciones
 - Compras y/o Ventas
 - Recursos Humanos
 - Sistemas y/o Tecnología

2. ¿Cuál es la valoración que podés hacer respecto al área de Recursos Humanos en la organización de la que formas parte?
 - 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5

3. ¿Cuál es a tu criterio la 'principal' contribución del área de Recursos Humanos en la organización de la que formas parte?
 - Experto en administración y gestión
 - Líder de efectividad y socio de trabajadores
 - Agente de cambio
 - Socio estratégico
 - Otro

4. Si no está descrita en la pregunta anterior ¿cuál debería ser la principal contribución del área de Recursos Humanos en la organización de la que sos parte?

5. ¿En qué medida consideras que Recursos Humanos contribuye a cumplir con la estrategia de la organización de la que formas parte?
 - 1
 - 2



- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

6. ¿Qué implicaría para vos que Recursos Humanos contribuya a la estrategia de la organización? (ponderar - 1 como menor medida y 5 como mayor medida)

- Reducir costos y generar ganancias
- Fortalecer la cultura
- Promover el cambio
- Resolver conflictos
- Trabajar sobre el compromiso de los empleados
- Desarrollar la carrera de los empleados
- Otros

7. ¿Cuán de acuerdo estas con las siguientes afirmaciones acerca del rol que ocupa Recursos Humanos en la organización de la que formas parte?

- ¿Conoce el lenguaje y flujo de negocios?
- ¿Comprende la estrategia del negocio y la ventaja competitiva de la organización?
- ¿Conoce todo el nicho de la organización, clientes, inversores y proveedores?
- ¿Conoce el contexto en el que opera la organización?

8. Pensando en el contexto actual de negocios y según las nuevas formas de trabajo que devienen a raíz de los avances de la tecnología ¿cuáles deberían ser los focos de atención del área de Recursos Humanos? (elegir hasta 2 opciones principales)

- Rediseñar la organización y su liderazgo a futuro
- Construir un nuevo sistema de gestión para fortalecer y apalancar a los equipos
- Diseñar la experiencia del colaborador hacia el compromiso, productividad y crecimiento
- Construir una cultura de aprendizaje continuo, crecimiento y desarrollo
- Aprovechar los datos, la tecnología cognitiva e inteligencia artificial para mejorar la organización y equipos

9. ¿En qué medida crees que Recursos Humanos se está ocupando de los factores mencionados anteriormente?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10



Universidad de
San Andrés

10. De manera general, ¿cuáles crees que son los factores claves para que Recursos Humanos pueda contribuir a la estrategia del negocio? (seleccionar como máximo 3 opciones)

- Conocimiento técnico (para gestionar procesos)
- Conocimiento del negocio
- Habilidad política
- Capacidad de influencia
- Capacidad de comunicar efectivamente
- Manejo de clientes
- Manejo / desarrollo de equipos de trabajo
- Flexibilidad de adaptación a lo nuevo

11. ¿Qué entiende si nos referimos a Recursos Humanos como "socio estratégico de la organización"?

- Opera las funciones básicas del área, enfocándose en eficiencia de procesos y ayuda en temas de administración
- Está cerca de los empleados, los escucha y atiende sus necesidades
- Impulsar la cultura, gestiona el cambio y aprendizaje de los equipos
- Alinea la estrategia de RRHH con la de los negocios y procesos para contribuir con los objetivos organizacionales

12. Según su experiencia y a nivel general: ¿considera que Recursos Humanos logra posicionarse como un efectivo "socio estratégico" en las organizaciones?

- Si
- No
- En parte

13. Si su respuesta anterior fue "no" o "en parte", ¿cuáles son los principales factores por los que Recursos Humanos no está logrando posicionarse como un verdadero "socio estratégico"? Indicar si: lo intenta pero no lo consigue, ni se involucra en el tema u otros motivos

- No logra contribuir efectivamente gestionando temas de clima, cultura en la organización
- No logra visibilizar su contribución en los resultados del negocio de la organización
- No genera ganancias y/o ahorros monetarios a través de su gestión
- No consigue formar parte del directorio corporativo de la organización
- Otros factores

14. Especifique cualquier otro factor que considere importante por el que Recursos Humanos no logra posicionarse como un verdadero "socio estratégico" de la organización

15. ¿Cuál crees que será la función principal de Recursos Humanos en una década?

- Se enfocará en temas de innovación para continuar automatizando los procesos del área
- Buscará generar ahorros monetarios a través de la búsqueda de resultados por áreas
- Se concentrará en mejorar los procesos y servicios de otras áreas
- Se focalizará en estar cerca de los empleados para mantenerlos comprometidos

Se ocupará de organizar eventos y actividades que promuevan el bienestar del empleado

