

Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado

---

**MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS**

---

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

---

Gestión estratégica de Recursos Humanos  
¿Nuevas reglas de juego?

---

AUTOR: PSC. ANDREA CAROLINA MELO ALTAMIRANO



DIRECTOR: MGS. LILIANA BIANCHI

JUNIO 2018

---

## **DEDICATORIA**

A la memoria de Teresita, que su luz y su sonrisa me acompañen siempre.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis padres por ser siempre el motor de cada proyecto, por su impulso y su guía.

A mi hermano por ser mi fabricante de sonrisas.

Y, a mi esposo por ser mi compañero de sueños.

## RESUMEN

El tema a tratarse es Gestión estratégica de Recursos Humanos ¿nuevas reglas de juego?, a través de este estudio se intenta determinar como objetivo general el conocer las claves en la gestión estratégica de recursos humanos y su adaptación a las nuevas necesidades del mercado en Quito – Ecuador en el año 2017.

Para poder determinar esta gestión estratégica se realizaron entrevistas a 15 Líderes del área de Recursos Humanos de empresas del sector privado, con la finalidad de poder establecer los modelos de gestión del área, conocer si existen nuevas reglas de juego y sobre todo si frente a estos cambios existe actualmente una gestión que los acompañe.

Con las entrevistas se pudo evidenciar que si bien existen nuevas reglas de juego en cuanto a la gestión del área de Recursos Humanos conforme los requerimientos del mercado, no existe una gestión estratégica que pueda articular los objetivos organizacionales.

La investigación brindó un panorama más amplio al momento de enmarcar el rol y la gestión de Recursos Humanos estableciéndola como operativa y administrativa, este estudio y las preguntas realizadas sirvieron como disparador para que los propios líderes del área conozcan las falencias en su gestión, y logren buscar planes de trabajo que les permita pasar del rol actual a un rol más estratégico.

Esta investigación influirá en los modelos tradicionales de trabajo de las organizaciones; ya tenemos un primer pantallazo de los desatinos y descuidos en la gestión llevada a cabo por Recursos Humanos, es trascendental que los planteamientos realizados para diseñar una gestión estratégica no queden solo establecidos en este periodo de tiempo, sino que puedan ser modificados conforme los desafíos que deba enfrentar a lo largo del tiempo.

Este trabajo final de maestría será un reflejo de la falta de preocupación del área de Recursos Humanos en la innovación y desarrollo de su rol; será el disparador necesario para crear consciencia en el área, ya que estamos formando personas con ideas innovadoras que llegan a las instituciones y se contaminan del trabajo tradicional y operativo; hay que saber hacer un análisis crítico de nuestro trabajo para poder establecerlo en términos de valor agregado.

Con el apareamiento de nuevas necesidades y demandas, es necesario que Recursos Humanos sepa pasar de lo teórico a lo práctico en los modelos de gestión; es necesario desarrollar competencias que permitan fortalecer el área para poder ocupar un lugar estratégico en la mesa de decisiones.

**Palabras clave**

Recursos Humanos, demanda laboral, retención de empleados, movilidad laboral.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	9
<b>CAPÍTULO I</b> .....	11
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	11
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	12
OBJETIVOS .....	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos .....	12
JUSTIFICACIÓN – RELEVANCIA.....	12
<b>CAPÍTULO II</b> .....	14
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	14
<b>TRANSFORMANDO LAS ORGANIZACIONES</b> .....	14
Organización.....	14
Administración .....	14
<b>ORGANIZACIÓN CLÁSICA</b> .....	14
Taylor Frederick .....	15
Ford Henry.....	17
Fayol Henri.....	18
Mayo Elton .....	21
<b>ORGANIZACIÓN CONTEMPORÁNEA</b> .....	24
Drucker Peter.....	24
Deming Edward - Juran Joseph.....	28
Echeverría Rafael .....	29
<b>RECURSOS HUMANOS</b> .....	32
<b>ROL DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	34
Socio estratégico (procesos – estratégico).....	35
Experto administrativo (procesos – operativo).....	36
Adalid de los empleados (personas – operativo).....	36

Agente de cambio (personas – estratégico) .....	37
<b>GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	<b>38</b>
Ventaja competitiva .....	39
<b>CAMBIOS EN EL MERCADO</b> .....	<b>41</b>
Globalización .....	43
Tecnología .....	45
Atracción y retención del talento .....	49
Generaciones .....	51
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>54</b>
<b>ESTRUCTURA METODOLÓGICA</b> .....	<b>54</b>
Tipo de diseño .....	54
Metodología .....	54
Fuentes .....	54
Unidad de Análisis .....	54
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	<b>56</b>
<b>HALLAZGOS</b> .....	<b>56</b>
<b>DESAFÍOS EN EL MERCADO LABORAL</b> .....	<b>56</b>
<b>ROL DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	<b>62</b>
<b>GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS</b> .....	<b>66</b>
<b>RECURSOS HUMANOS EN ECUADOR</b> .....	<b>68</b>
¿Cómo afronta los desafíos del mercado? .....	68
¿Cómo se plantea su rol en las organizaciones? .....	71
¿Cómo se establece su gestión en las organizaciones? .....	72
¿Qué nos hace falta? .....	73
<b>CAPÍTULO V</b> .....	<b>76</b>
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>76</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>78</b>

<b>ANEXOS</b> .....	82
Guía de la entrevista para Directores de Recursos Humanos acerca del rol y la gestión del área.....	82
Respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas .....	84

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> <i>Comparativo Empresa Tradicional vs. Empresa Emergente</i> .....	31
<b>Tabla 2.</b> <i>Definición de Roles de RH</i> .....	35
<b>Tabla 3.</b> <i>Características de las Generaciones</i> .....	52

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> Los procesos de gestión de recursos humanos como fuente de ventaja competitiva .....	40
<b>Gráfico 2.</b> Índice de globalización KOF.....	44
<b>Gráfico 3.</b> Inversión en Investigación y Desarrollo (comparativo América Latina y el resto del mundo).....	47
<b>Gráfico 4.</b> Desafíos en el mercado Ecuatoriano .....	56
<b>Gráfico 5.</b> Desafíos que enfrenta RR.HH .....	57
<b>Gráfico 6.</b> Capacidades necesarias para afrontar estos desafíos.....	58
<b>Gráfico 7.</b> Talento en las organizaciones.....	59
<b>Gráfico 8.</b> Tecnología en el trabajo .....	60
<b>Gráfico 9.</b> Convivencia generacional .....	61
<b>Gráfico 10.</b> Rol actual.....	62
<b>Gráfico 11.</b> Rol ideal .....	63
<b>Gráfico 12.</b> Enfoque del rol de RR.HH .....	63
<b>Gráfico 13.</b> Nuevo rol de RR.HH .....	64
<b>Gráfico 14.</b> Crear valor para la organización.....	65
<b>Gráfico 15.</b> Gestión de RR.HH hoy.....	66
<b>Gráfico 16.</b> Planificación de la gestión de RR.HH.....	66
<b>Gráfico 17.</b> Efectividad de la gestión .....	67



## INTRODUCCIÓN

En este trabajo de investigación se ha planteado el tema: Gestión estratégica de Recursos Humanos ¿nuevas reglas de juego?, a través del cual se intenta establecer si actualmente existe en el mercado nuevas reglas de trabajo, y si Recursos Humanos adaptó su gestión conforme los cambios que se hayan presentado.

Este tema no ha sido desarrollado en el país, existen estudios particulares que se enfocan en partes tomadas en cuenta en este trabajo final de maestría, como las generaciones, o la retención y atracción de talentos, sin embargo, no se ha estudiado el rol y la gestión como tal del área de Recursos Humanos.

Para poder realizar el relevamiento de información se estableció el contacto con 15 empresas del sector privado de diferentes rubros y tamaños, con ello se esperaba tener un criterio más amplio y más real.

No se estableció la entrevista a Líderes de Recursos Humanos de las empresas del sector público, debido a que su trabajo depende más de instancias gubernamentales que planifican, establecen normativas y disponen como proceder.

Es importante el desarrollo de este trabajo final de maestría porque a lo largo de la cursada y de mi preparación como futura líder del área de Recursos Humanos, pude conocer modelos y prácticas nuevas de gestión que ingresan a las organizaciones fruto de los cambios en el mercado.

Además el estar en un país diferente me permitió empaparme del funcionamiento del área y la aplicabilidad de los conceptos trabajados en las cursadas, sin embargo queda la duda de si esos modelos aprendidos o desarrollados pueden ser desarrollados en el espacio de trabajo de mi país.

La necesidad de realizar esta investigación era precisamente indagar que hace el área de Recursos Humanos en la práctica, deslindándose de un esquema teórico que nos presenta como los guardianes de las estructuras organizacionales.

La experiencia laboral en Ecuador también me ha permitido crear un panorama de lo que podría o no realizarse en las organizaciones como área “agregadora de valor”; si bien el mercado y las organizaciones cambian sus modelos de gestión, que hace que Recursos Humanos no pueda o no quiera hacerlo.

Para poder entender estas interrogantes se ha diseñado este trabajo final de maestría intentando entender los mecanismos ideales de gestión y la realidad que se transita en las organizaciones.

En el marco teórico intenté hacer un paneo de los cambios en los conceptos de trabajo y de administración, encontrando que desde el aporte de Taylor con la administración científica del trabajo, hasta los aportes de las competencias conversacionales de Echeverría; hay un largo camino que permite evidenciar que dichos conceptos cambian en virtud de las nuevas demandas del mercado.

Con este antecedente se estableció el rol de Recursos Humanos y con él los aportes de Ulrich Dave acerca de los tipos de roles que existen en el área de Recursos Humanos y su caracterización. Una vez que se establece el rol, es importante que se mencione a la gestión de Recursos Humanos, enfocada en generar una ventaja competitiva y en agregar valor a las estrategias organizacionales.

Para cerrar el marco teórico se realizó un análisis de los principales cambios en el mercado y sus implicancias en el mercado laboral ecuatoriano. Esto con la finalidad de abstraer el impacto que tendrá en la gestión en nuestro país.

A posterior se realiza el análisis de los resultados de la entrevista, para efectos prácticos de análisis se dividen en tres partes, desafíos en el mercado laboral ecuatoriano, rol de Recursos Humanos y Gestión de Recursos Humanos.

Con el análisis de los datos se puede establecer un mecanismo de intervención para poder pasar del rol operativo al estratégico en Recursos Humanos, y con ello poder diseñar planes de acción que vayan más encaminados en las necesidades actuales de las organizaciones.

Finalmente se establecen las conclusiones del análisis de los datos de la entrevistas y se planteó una nueva interrogante que puede ser utilizada como punto de partida para nuevas investigaciones.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad vivimos como lo menciona Clark (2014) en un mundo V.U.C.A, por sus siglas en inglés *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*, (volátil, incierto, complejo y ambiguo). Este entorno muestra un crecimiento acelerado, marcado por el apareamiento de nuevas necesidades y demandas que requieren atención urgente para acompasar su ritmo de cambio.

Las organizaciones no quedan exentas de estos cambios, se los pueden evidenciar como lo menciona Molinari (2015) en el cambio de la perspectiva de actitudes, valores y estilos de trabajo que posee cada una de las generaciones en su espacio de trabajo. Con estos cambios, y frente a un mundo V.U.C.A es necesario que las organizaciones se adapten y modifiquen sus modelos de trabajo tradicionales.

Recursos Humanos tiene un rol fundamental en la adaptación de estas organizaciones, ya que se convierte en el engranaje principal entre los cambios que se presentan en el mercado, y, las prácticas de trabajo que permitirán enfrentarlos.

Habitualmente el rol de Recursos Humanos se centraba solamente en la operatividad de los procesos dejando de lado el giro del negocio, los cambios y las nuevas necesidades; se desligaba de lo estratégico, de la medición y el impacto de su trabajo. Se debe considerar que de la misma forma que el entorno demanda y cambia a un paso acelerado, el rol de Recursos Humanos debe acompañar este cambio, por el entorno en el que va a desarrollarse.

“La creciente importancia de los recursos humanos se debe al nuevo papel que se le asigna dentro de la organización para dar respuesta a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular” (Dolan, Valle Cabrera, E. Jackson, & S. Schuller, 2007, pág. 13).

Recursos Humanos pasa de ser - el área que planifica los eventos sociales- un “operativo” de la organización, a convertirse en una pieza clave en la mesa de decisiones, ya que su principal desafío competitivo es precisamente gestionar estos cambios de manera tal que resulten más armoniosos para las organizaciones.

Con estos cambios el problema que me surge es ¿el rol de Recursos Humanos contribuye a una gestión acorde a los cambios en el mercado, en empresas del sector privado de Quito - Ecuador?

## **PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

- ¿Qué rol ocupa Recursos Humanos en las organizaciones actualmente y cómo se relacionan con lo planteado con Ulrich D.?
- ¿Cuáles son las nuevas demandas del mercado laboral en Quito – Ecuador?
- ¿Cómo ejerce ese rol para responder a las demandas del mercado laboral?
- ¿Cuáles son los nuevos desafíos de la gestión de Recursos Humanos en organizaciones de Quito – Ecuador?
- ¿Cómo pasar del rol actual al rol futuro de Recursos Humanos?
- ¿Cómo este nuevo rol permitirá gestionar estratégicamente a los Recursos humanos?

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Conocer las claves en la gestión estratégica de recursos humanos y su adaptación a las nuevas necesidades del mercado en Quito – Ecuador en el año 2017.

### **Objetivos Específicos**

1. Identificar cuáles son las nuevas necesidades del mercado laboral y de qué manera se están satisfaciendo en las Organizaciones de Quito – Ecuador.
2. Conocer el rol actual que tienen los directores de Recursos Humanos en organizaciones de Quito – Ecuador.
3. Determinar las adaptaciones necesarias en la gestión de Recursos Humanos acorde a las nuevas necesidades del mercado

## **JUSTIFICACIÓN – RELEVANCIA**

En este mundo V.U.C.A es trascendental que las organizaciones adapten sus mecanismos de trabajo para ir acorde con las demandas del medio. Recursos Humanos tiene el rol fundamental de guiar y acompañar estos cambios en la organización, debe adaptar los modelos de gestión para que la empresa pueda tener una ventaja competitiva en el mercado, es la piedra basal y fundamental en el desarrollo y gestión de las organizaciones.

En Ecuador no se han realizado estudios acerca del rol de Recursos Humanos dentro de las organizaciones; es por ello la importancia de identificar el rol actual de los profesionales que lideran el departamento de Recursos Humanos, y, mediante el relevamiento de esta información conocer cuál es el rol que prima en las organizaciones basado en lo propuesto por Ulrich Dave.

Además se espera conocer cuáles son las nuevas demandas del mercado laboral ecuatoriano que impacta directamente en los nuevos desafíos que enfrenta la gestión de Recursos Humanos.

Es importante desarrollar esta investigación porque me permitirá definir el rol ideal de Recursos Humanos en las empresas del sector privado de Quito - Ecuador, como lo menciona Ulrich (2012) “los profesionales de RR.HH. deben centrarse más en lo que aporta su trabajo que en hacer mejor su trabajo. Deben expresar su rol en términos de valor creado” (p.45).

Esta investigación es viable ya que las fuentes de información son accesibles; con esta recopilación de información se pretende definir cómo pasar del rol tradicional al rol futuro de Recursos Humanos, enfocado en la gestión estratégica necesaria desde el área para hacer frente a las nuevas necesidades del mercado.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### TRANSFORMANDO LAS ORGANIZACIONES

##### **Organización**

“Todas las organizaciones son entidades sociales coordinadas, que operan de manera deliberada para alcanzar metas específicas –tarea imposible de realizar por individuos que actuaran solos- a través de una estructura determinada” (Franklin & Krieger, 2011, pág. 2)

##### **Administración**

Para poder realizar un recorrido al surgimiento de la gestión de recursos humanos es importante determinar el concepto de administración:

“Es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas de la organización. Los *recursos* de una organización comprenden bienes como la gente y sus capacidades, habilidades (know-how) y conocimientos; la maquinaria, materias primas, tecnologías de cómputo y de información y capital económico” (Jones & George, 2006, pág. 5)

Además de acuerdo a Franklin & Krieger (2011) “es el manejo inteligente de los recursos estratégicos de la organización para lograr una ventaja competitiva sustentable” (pág. 3).

Para comprender el desarrollo que ha tenido la organización como tal, y a la par la administración que ha sido liderada por Recursos Humanos, es importante realizar un recorrido por esta transformación del trabajo, desde los conceptos más importantes del siglo pasado hasta la actualidad.

##### **ORGANIZACIÓN CLÁSICA**

Surge en la segunda guerra mundial, con el apareamiento de las primeras industrias y con ello el cambio del esquema tradicional de trabajo, ya no se habla sólo de un trabajo manual, sino de un trabajo especializado que requiere que cada trabajador realice una actividad específica en las industrias para la producción de un producto.

Se caracteriza por la mecanización de las actividades de los trabajadores, y por la búsqueda de una mayor productividad y eficiencia del trabajador. Intenta encontrar el trabajador adecuado para el trabajo adecuado.

Intenta dar respuesta a los desafíos que surgen de este cambio de visión en lo que respecta a trabajo, y presta especial atención al intercambio de estos trabajadores en sus industrias y en sus espacios.

Surgen varios autores que intentan estudiar estos cambios y que realizan máximas que son los cimientos principales en la administración.

### **Taylor Frederick**

“El objeto principal de la administración ha de ser asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados” (Taylor, 1974, pág. 19)

Taylor hablaba de prosperidad el patrón en el sentido amplio de réditos económicos, desarrollo empresarial y diferenciación con otras empresas; la prosperidad para el empleado se enfocaba no solo en los beneficios económicos de una mejor paga, sino también en la formación y selección del mejor trabajador.

El trabajo en esta época surge como la actividad manual a través de la cual los obreros debían hacer uso de sus habilidades físicas para poder desarrollar una labor o entregar un producto.

El principal aporte al trabajo en términos de producción nace con Taylor, quién menciona los principios de la administración científica, entendiéndose como la descomposición del trabajo en sus partes más pequeñas, los movimientos, los tiempos, las herramientas necesarias, el espacio de trabajo, las aptitudes del obrero; Taylor empezó a analizar las dos nociones fundamentales del trabajo manual, el movimiento que se realizaba y el tiempo que se empleaba para entregar un producto, como lo menciona Echeverría (2011)

“Le era posible examinar el tipo de movimientos que realizaba el trabajador manual y examinar también el tiempo en el que los ejecutaba. Le era también posible rediseñar esos movimientos y tiempos de manera de garantizar incrementos en la producción para una misma unidad de tiempo” (pág. 27).

Taylor empieza a estudiar la administración científica del trabajo, pudo descifrar como optimizar este trabajo manual, pudo analizar cómo entregar más unidades de producto en el mismo tiempo, e incluso pudo mejorar estos tiempos para hacer a los obreros más productivos.

Con este concepto surge también la clasificación de los trabajadores, entre las personas que poseen la fuerza física y realizarán el trabajo manual -obrero- y aquellas que poseen el

conocimiento y sabrán como emplearlo para obtener más réditos -jefe-. Aparece entonces la diferenciación marcada de las actividades que debe y no debe hacer un obrero y un jefe. Taylor (como se citó en Echeverría, 2011) menciona “no les pedimos iniciativa a nuestros hombres. No deseamos iniciativa alguna. Todo lo que queremos de ellos es que obedezcan las órdenes que les impartimos, que hagan lo que les decimos y que lo hagan rápido”.

Con este intercambio, y estas relaciones en el trabajo aparece la primera línea de mando, los jefes debían supervisar que el trabajador realice más unidades de trabajo en el tiempo que permanecían dentro de la empresa, se empieza a controlar horarios, retrasos; para evitar la simulación del trabajo y así conseguir que éstos sean más productivos.

Taylor establece los cuatro principios fundamentales de la administración científica, que luego se instauran como las bases de la administración: (Taylor, 1974)

- organización científica del trabajo, que refiere a la implementación del conocimiento científico en cada tarea, con el fin de poder optimizarla y evitar los tiempos muertos. Encontrar el mejor método científico para cada tarea que realice el obrero.
- selección y entrenamiento del trabajador, escoger al personal más capacitado para desarrollar una tarea, en virtud de los requisitos mínimos establecidos por cada empresa. El trabajador estará enmarcado en el trabajo para el cual tenga más aptitudes.
- cooperación entre directivos y operarios, “es posible darle al trabajador lo que más desea (unos salarios elevados) y al patrón lo que también más busca (un costo reducido de mano de obra) para sus fábricas” (pág. 20), teniendo ambos los mismos intereses, para lograrlo plantea la remuneración por eficiencia o por pieza, con ello el trabajador gana más y la empresa tiene mayores unidades de producto. Aparece además la función del jefe como guía hacia sus subordinados.
- responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo, aparece la diferenciación entre trabajo manual y trabajo mental, los gerentes van a ser los responsables de la planeación del trabajo y los obreros los responsables de la ejecución de las tareas.

Estos principios han sido máxima hasta el día de hoy en la administración del trabajo en términos de productividad; diferencia de manera muy marcada los procesos de producción -quienes ejecutan y quienes controlan-; se genera un acuerdo entre obrero y



patrono a través del cual ambos obtienen réditos, incrementando sus unidades de producto y generando mayores ganancias y mejores salarios.

Sin embargo, Taylor mantenía el enfoque de cómo lograr mejores resultados en el trabajo pero a nivel individual, cada obrero con un control exhaustivo de sus tiempos y sus unidades de trabajo.

Con esta forma de concebir el trabajo, aparece el pensamiento de Ford, quién en busca de mejorar la productividad individual planteada por Taylor, instaura la *línea de ensamblaje* que implica un trabajo cooperativo de los operarios. Este pensamiento fue implementado en la compañía Ford, y con mucha rapidez fue implementado en las demás industrias.

### **Ford Henry**

Con la Revolución Industrial del siglo XIX aparece la mecanización de muchas tareas que realizaban los obreros, sus actividades se especializan, se realiza una sola actividad en la máquina en todo el día, estas se vuelven monótonas y repetitivas.

La forma de trabajo del fordismo vinculaba los pensamientos tayloristas de producción, pero vinculaba además el aparecimiento de las máquinas; aparece entonces la línea de ensamblaje, que combina el automatismo de ciertos procesos de trabajo y la cooperación de varios obreros que disminuyen de manera radical sus tiempos de trabajo, sus errores e incrementan sus unidades de trabajo.

Se genera entonces la producción en serie, los obreros trabajan juntos, las máquinas transportaban a través de cintas las piezas que necesitaban, las trabajan de acuerdo a su conocimiento especializado y la dejaban en la misma cinta para que su compañero continúe con el proceso.

Ante este proceso de trabajo aparece entonces el *mando y control*, que como lo menciona Echeverría (2011) “consistía en ordenarle al trabajador exactamente lo que tenía que hacer y controlar su estricto cumplimiento” (pág. 13).

El obrero debe generar estrictamente lo que se le ha solicitado, debe cumplir y no puede sobrepasar su estándar de trabajo. Los jefes se reúnen para planificar las unidades de trabajo que generarían mensualmente; los obreros deben llevar un mismo ritmo de trabajo, no se permitían incrementos en su trabajo, además no podían realizarse, tomando en cuenta

que la producción siempre se generaría en serie y que para mejorar sus unidades de trabajo dependían de otros obreros.

Con estos conceptos de Taylor y Ford en términos de formas de trabajo empieza a surgir la necesidad de estudiar la administración de las relaciones obrero – jefe en el espacio de trabajo.

### **Fayol Henri**

Divide a las operaciones que realiza la empresa en seis grupos que dependen y se relacionan entre sí: (Fayol, 1987)

- operaciones técnicas, producción o fabricación de un producto.
- operaciones comerciales, compras, ventas, cambios para movilizar el producto en el mercado.
- operaciones financieras, administración de capitales para poder proveer de los insumos necesarios a la organización.
- operaciones de seguridad, protección de bienes y personas contra accidentes.
- operaciones de contabilidad, relacionado con el status actual de la empresa, inventarios, balances
- operaciones administrativas, organización, mando y control del cuerpo social de la organización,

Se establece entonces en base a estas funciones de la organización el estudio de la administración, entendiéndola como:

“administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Prever es escrutar el porvenir y confeccionar el programa de acción. Organizar es constituir el doble organismo, material y social de la empresa. Mandar es dirigir el personal. Coordinar es ligar, unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos. Controlar es vigilar para que todo suceda conforme a las reglas establecidas y a las órdenes dadas” (Fayol, 1987, pág. 10).

El enfoque ya no está centrado en la administración científica del trabajo como lo estudió Taylor, su enfoque está en la administración gerencial, en la diferenciación de trabajo que debía emplearse para que las empresas puedan estar guiadas.

La administración entonces podrá presentarse en cualquier lugar que exista un grupo social, Fayol establece una serie de principios que la norman y regulan, sin embargo

también menciona que estos principios no siempre funcionarán de la misma forma en dos instituciones diferentes, ya que dependen de varios factores sociales y humanos.

Fayol establece 14 principios de administración que han sido utilizados en su práctica: (Fayol, 1987)

- la división del trabajo, cada obrero realiza una actividad específica especializada, además los jefes y obreros tienen sus actividades diferenciadas; esto genera que con el mismo esfuerzo en el trabajo se obtengan mejores resultados.
- la autoridad, “consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer” (pág. 25); se debe poder instaurar tanto la autoridad legal que se genera con el rol de jefe, y la autoridad personal que se genera con el saber y la experiencia.  
Los jefes deben procurar que las órdenes que impartan sean ejecutadas por los obreros. Y que, la responsabilidad que conlleve esa actividad sea asumida, caso contrario deben aplicarse sanciones de manera imparcial.
- la disciplina, los miembros de la organización deben acatar las normas impuestas y los acuerdos a los que han llegado, para Fayol para mantener y establecer la disciplina se debe generar convenios claros y justos, se deben tener buenos jefes, y se deben aplicar sanciones oportunas y justas.
- la unidad de mando, “para la ejecución de un acto cualquiera un agente sólo debe recibir órdenes de un jefe” (pág. 27); cada obrero debe recibir instrucciones de una sola persona, cuando aparece la dualidad de mando existen conflictos y confusiones.
- la unidad de dirección, debe existir un solo jefe para un grupo de actividades que tienen el mismo fin, es decir, en un departamento que realiza las mismas actividades, debería existir solamente una persona que lo lidere.
- la subordinación de los intereses particulares al interés general, el interés de una persona nunca podrá ser mayor que el interés organizacional. Sin embargo, si hay intereses que se contraponen, Fayol menciona que pueden conciliarse por la firmeza y ejemplo de los jefes, convenios equitativos, atención a estas discrepancias.
- la remuneración, es el valor que se cancela por un servicio o un producto, debe ser equitativo al trabajo y debe ser de satisfacción del personal y de la organización. Debe ser equitativo y debe estimular la competencia de los trabajadores para obtener mejores réditos.

- la centralización, si los obreros forman parte de la toma de decisiones en la organización, ésta se encuentra descentralizada; por otro lado si las decisiones solamente se centran en la cabeza y los obreros no tienen participación ésta se encuentra centralizada. Esta participación varía de acuerdo a las implicancias que tengan las decisiones en la Organización.
- la jerarquía, establecido por la línea de dirección, determina el camino a seguir para la toma de decisiones, está gráficamente representado en el organigrama y establece los estamentos y la forma de comunicación de una Organización. Esta línea puede ser tan amplia y compleja como la Organización lo decida.
- el orden, “un lugar para cada persona y cada persona en su lugar” (pág. 40); implica un conocimiento amplio de la organización y de sus necesidades, con este conocimiento se puede seleccionar a la mejor persona para ocupar un cargo. Con esta selección la persona realizará el trabajo para el cual tiene más aptitudes.
- la equidad, para trabajar con el personal es necesario aplicar el equilibrio en las decisiones que se tomen, los jefes deben ser justos y empáticos para lograr que el trabajador disponga toda su voluntad en el trabajo.
- la estabilidad del personal, es importante cuidar los tiempos de adaptación y aprendizaje de los empleados, la rotación del personal genera malestar, pérdida de dinero y pérdida de conocimientos en la organización.
- la iniciativa, es la libertad de poder proponer y ejecutar una tarea o un plan, los jefes deben saber otorgar esta libertad a los trabajadores.
- la unión del personal, “la armonía y la unión del personal de una empresa constituyen una gran fuerza para ella” (pág. 44); por ende se deben evitar métodos tradicionales de trabajo en los que se dividía al personal para ganar poder, o en los que se evitaba las comunicaciones directas y verbales con los empleados.

Estos principios establecen las bases para administrar un grupo social, ya no se habla solamente del trabajo como aquella actividad manual, sino además se interviene en las actividades sociales que surgen del intercambio en el trabajo.

Surge entonces la preocupación por el intercambio, por el factor humano, por saber establecer los principios de dirección y los deberes directivos necesarios para que los recursos tanto humanos como materiales vayan a la par de los intereses organizacionales.

Tanto Taylor, Ford y Fayol, establecen los primeros cimientos en administración para poder entender la esencia del trabajo y su administración; surgen diferentes conceptos y principios que guían y establecen las organizaciones.

Ahora, surge el concepto de grupo social y de recurso humano como ente central del trabajo y el desarrollo de las organizaciones.

### **Mayo Elton**

Se le considera como el precursor de las relaciones humanas, entiende que el trabajador no es un ente mecánico que realiza actividades repetitivas, sino que es un ente humano que tiene influencia del medio.

Al igual que los pensadores de la Organización Clásica buscaba el máximo rendimiento manual de los trabajadores, pero desde el estudio de su espacio físico, sus horas laborales, y las condiciones de trabajo que poseen.

Se realizan una serie de mediciones de las sustancias que el cuerpo produce en movimiento, el ritmo cardíaco y la aptitud física que poseen las personas frente a determinadas actividades. Aparece así el estudio de la “fatiga”, como lo menciona Mayo (1972) “la fatiga consiste en una capacidad reducida para el trabajo. Nadie, absolutamente nadie, discute la existencia real de fatiga entre los obreros industriales, no en su forma excesiva, pero si como resultado inevitable de la realización del trabajo cotidiano” (pág. 28).

“Los fisiólogos han descubierto que el trabajo sólo puede seguir realizándose en un “estado de equilibrio”. Esto significa, para ellos, que el organismo sólo puede responder al esfuerzo exterior mientras se mantenga un equilibrio interno” (Mayo, 1972, pág. 43)

Se empiezan a estudiar así las pausas directas o indirectas en el lugar de trabajo, y el efecto psicológico que esto conlleva; el efecto de la paga en virtud de los realmente trabajado y la interacción que tenían los obreros durante el desarrollo de sus actividades.

Partiendo de estas ideas y de concebir a las organizaciones como entes sociales Mayo inició una serie de experimentos en la planta Hawthorne en la Western Electric Company entre 1927 y 1932.

Experimentos que modificaban las condiciones físicas del espacio de trabajo, con el fin de entender a la conducta humana, pretendía determinar cómo el nivel de iluminación, el ruido, los periodos de descanso que tenían en el trabajo impactaba en su productividad.

Empezó sus estudios en la en la Western Electric Company, dividiendo al personal en grupos, el grupo A que fue sometido a cambios deliberados de iluminación en su espacio de trabajo, y el grupo B que mantenía su iluminación constante.

Los resultados que se obtuvieron no fueron del todo claros, cuando mejoró la iluminación del grupo A la productividad incrementó, sin embargo, si empeoraban las condiciones de iluminación la productividad seguía incrementándose.

En el grupo B pese a que inicialmente no se hacían cambios en su iluminación, el que se realice modificaciones mejoraba también su producción.

Sus estudios entonces pretendían encontrar además de la iluminación los factores que pueden influir en el desempeño de los trabajadores, se realizaron tres experimentos: (Mayo, 1972)

- Primer experimento: consistía en tomar a seis trabajadoras de 40.000 de la planta para que trabajen en un lugar apartado, en este sitio se les concedía descansos y reducción de las jornadas de trabajo. Como resultado se obtuvo un incremento en la productividad.

Cuando se quitaron estos beneficios la productividad de estas trabajadoras seguía constante, cuando se les consultó por qué lo habían hecho, contaban que sentían un compromiso al haber sido elegidas entre todas las operarias de la planta.

- Segundo experimento: consistía en realizar entrevistas a través de cuestionarios a la mitad del personal de la planta durante 3 años. Como resultado se obtuvo que el empleado tiene cierto rencor hacia su organización, y que, el estado de ánimo de los trabajadores influye en su desempeño y productividad.
- Tercer experimento: consistía en trasladar 14 hombres al cuarto de cableado del banco, demostrando que los incentivos que la compañía les ofrecía tenían poco efecto en ellos, ya que, el grupo decide y establece la paga que les corresponde por un día de trabajo.

Pese a que se realizaron varios estudios, con diversas variables, no se pudo explicar ni determinar los causantes directos de los cambios en la productividad de los trabajadores. Sin embargo en las entrevistas anónimas que realizaron a los participantes de estos experimentos pudieron determinar que existía “algo” adicional que interfiere en sus acciones y reacciones.

“Mayo y sus investigadores llegaron entonces a la conclusión de que otros factores eran responsables y en general encontraron que la mejoría en la

productividad se debía a factores sociales como la moral, las relaciones satisfactorias entre los miembros de un grupo de trabajo (un sentido de pertenencia) y una administración efectiva, esto es, un tipo de administración que consideraba el comportamiento humano, en especial el comportamiento de grupo, y lo atendía mediante habilidades interpersonales como motivación, asesoramiento, dirección y comunicación.” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 19)

Mayo (1977) realiza un aporte fundamental, entendiendo que el trabajo es una actividad grupal y que la administración a nivel industrial debe trabajar sobre estos grupos, menciona que “la administración, en cualquier fábrica que ha tenido un éxito más o menos continuo, no se relaciona con los obreros aislados sino siempre con los grupos de trabajo” (pág. 104). Empieza a incluir términos de grupo en sus observaciones, mencionando que cada grupo establece sus reglas, y cada persona intentará pertenecer a este grupo, la no inclusión en este entorno social generará un cambio en su productividad.

El pertenecer a este grupo social en el trabajo será incluso más importante que el espacio físico del trabajador; estos grupos que se generan determinan la forma de trabajo, y las actitudes que los trabajadores tendrán frente a sus actividades.

Al finalizar los experimentos se realizaron varias entrevistas con los trabajadores, éstas permitieron que puedan plantear directamente sus problemas y que pueda disociar de la parte emocional.

Las entrevistas se convirtieron entonces en el catalizador a través del cual los trabajadores manifestaban sus problemáticas y el entrevistador las encauzaba en virtud de que la persona pueda participar en el equipo de trabajo ya conformado, “la entrevista ha demostrado su capacidad para ayudar al individuo a asociarse con mayor facilidad, más satisfactoriamente con otras personas -compañeros de trabajo o supervisores- con los que trata a diario” (Mayo, 1977, pág. 106)

A través del experimento y las entrevistas posteriores con los trabajadores se pudo evidenciar que en el trabajo incidían más factores de los que habían contemplado en la organización clásica, “las observaciones efectuadas mostraron la fuerza que tiene la organización social informal, basada en sentimientos, emociones, status e interacciones sociales, hecho que con frecuencia ignoran las políticas y procedimientos de la organización formal” (Galván, 1980, pág. 243).

Mayo además habla de “liberación emocional” obtenida a través de la conversación con los entrevistadores y “situación personal” particular de los trabajadores; se empieza a entender el impacto de estas dos instancias en el desempeño individual de su trabajo.

El foco de las industrias pasa a ser el ser humano, sus emociones, sus actitudes y su necesidad de pertenecer a este grupo de trabajo que brinda un reconocimiento mayor al organizacional.

Mayo (1977) manifiesta que los problemas persistentes de la industria moderna son “la aplicación de la ciencia y de la habilidad técnica a un producto material, la sistematización de las operaciones, y la organización de cooperación sostenida” (pág. 108)

## **ORGANIZACIÓN CONTEMPORÁNEA**

Este pensamiento se desarrolla posterior a la segunda guerra mundial, y toma la posta de los estudios de trabajo en términos de lo social y lo humano. Aparece el trabajo no solo como la actividad mecánica que se realiza en las industrias, sino como éste intercambio de los trabajadores, surge la preocupación por la autonomía del trabajador y por las herramientas necesarias de su entorno para poder trabajar de forma efectiva.

Se empieza a hablar de un trabajador que es más que una herramienta de trabajo, forma parte de un engranaje de la organización, que comparte, trabaja con otros, interactúa, aporta.

Estos cambios marcados en los conceptos de administración y organización vienen acompañados de una serie de cambios en el mercado, generados por el apareamiento de nuevas necesidades, la implementación y el desarrollo de nuevas tecnologías, y por la globalización.

### **Drucker Peter**

Drucker realizó aportes importantes para la administración, de la misma forma que sus antecesores estaba enfocado en mejorar la productividad de los trabajadores, pero ahora desde el enfoque de lo “no manual”.

“Peter Drucker ha sostenido en forma reiterada que así como la empresa tradicional que predominó durante gran parte del siglo XX se levantó a partir de la resolución del problema de la productividad del trabajo manual, la empresa del futuro, la empresa del siglo XXI, sólo se construirá cuando *seamos capaces de resolver el problema de la productividad del trabajo no manual*”. (Echeverría, 2011, pág. 47)



Ya no se habla de un trabajador que ejecuta, sino un trabajador que diseña, optimiza, analiza, mejora. Y, es en este espacio de transformación donde aparece el conocimiento como el principal recurso del trabajador. Drucker transforma el concepto de lo que hasta ese momento se entendía como trabajo o productividad.

Además evidencia un punto fundamental en el trabajo, éste no es homogéneo como se pensaba anteriormente, éste es heterogéneo y varía de acuerdo a la industria en la que se desarrolla y a las personas que lo estén ejecutando “si bien todo trabajo representa una acción intencional de transformación, no todos los trabajos son equiparables entre sí y, por tanto, no siempre es posible convertir unos en otros” (Echeverría, 2011, pág. 52).

La visión de trabajo empieza a cambiar, en su concepto y en su forma, a diferencia del pensamiento de la organización clásica, se descubre que el trabajo como tal varía de acuerdo a su lugar y a quien lo ejecuta.

Empieza a ser muy crítico con el trabajo de Taylor y Mayo en virtud de los alcances de sus definiciones de trabajo, ya que no se concebía al conocimiento, servicio; sino solamente a la tarea como tal repetida “n” cantidad de veces.

Drucker empieza a cuestionarse temas de fondo en el trabajo no manual, menciona: “¿Cuál es la tarea? ¿Qué intentamos lograr? ¿Por qué hacerlo? Los incrementos de productividad más fáciles -pero quizás también los más grandes- en tal trabajo provienen de redefinir la tarea, y especialmente eliminar lo que no se debe hacer<sup>1</sup>” (Drucker, 2011, pág. 83).

Se empieza a señalar que en el trabajo no manual, prima el conocimiento que será ese “saber cómo hacer”, son las instrucciones, y las acciones correspondientes que toma un trabajador para poder obtener un resultado. Y que, la tarea no es estática, que se va modificando en virtud de los instrumentos con los que cuente el trabajador.

La administración debe tener un enfoque más profundo en sus trabajadores, y en las herramientas que necesitan en virtud de estas nuevas demandas en el trabajo.

“Drucker estaba muy interesado no sólo en lograr que los trabajadores fueran más productivos, sino en el concepto de que los empleados son el activo más valioso de la organización y en que la toma de decisiones en ella debía ser llevada hasta los niveles más bajos posibles de la jerarquía (es decir, en la delegación)” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 20)

---

<sup>1</sup> Tomado del libro: Drucker, P. (2011). *Managing for The Future* [Administrando para el Futuro]. New York: Routledge. Texto original: “What is the task? What do we try to accomplish? Why do it at all? The easiest - but perhaps also the greatest - increases in productivity in such work come from”.

Drucker con este concepto del trabajo “no manual” como guía, y partiendo de que el conocimiento es un juicio propio y del otro acerca de lo que se debe saber en el espacio de trabajo, busca diseñar parámetros que permitan medirlo, modificarlo y estudiarlo; estableciendo así la Administración por Objetivos (APO).

La Administración por Objetivos (APO) “es un proceso por el cual los gerentes y subordinados identifican de manera conjunta objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y utilizan los objetivos como guías para su actividad” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 103).

A través de la APO se establecen responsabilidades e indicadores de todos los involucrados en el espacio de trabajo, trabajadores y gerentes tendrán definidos los resultados que se espera que consigan en función de sus actividades.

La perspectiva de trabajo y de interacción en las industrias cambia, se intenta fusionar los esfuerzos individuales de los trabajadores para lograr la cohesión del equipo, y con ello la consecución de un objetivo en común para la empresa.

Partiendo de que “el conocimiento no es un objeto. No es algo que podamos identificar en el mundo de las cosas que nos rodean, que esté allí, ocupando un determinado espacio. El conocimiento es siempre un juicio que hace un determinado observador al examinar determinados comportamientos” (Echeverría, 2011, pág. 54).

Es importante instaurar indicadores claros, consensuados y medibles, para que el trabajador tenga sus objetivos y responsabilidades claras y el gerente tenga la información suficiente para poder evaluarlo. Con esta información se pueden establecer planes de acción, capacitación y entrenamiento.

Además, Drucker (2011) consideraba que la base del liderazgo es tener los objetivos empresariales claros y encaminados con la misión de la organización, esto permitirá establecer las prioridades y determinar de forma visible y clara los mecanismos de trabajo.

Al establecer el trabajo no manual Drucker los llama entonces ‘trabajadores del conocimiento’, serán ellos quienes pedirán autonomía en sus labores y a la vez demandarán participación en la compañía, necesitan sentirse empoderados con su trabajo, “estos trabajadores del conocimiento exigen responsabilidad, sobre todo, para pensar y establecer sus propios objetivos de rendimiento. Esperan ser consultados y participar en la toma de

decisiones que afectan su trabajo y el trabajo de la organización como un todo<sup>2</sup>” (Drucker, 2011, pág. 169).

Al estar en esta ‘sociedad del conocimiento’ es imprescindible que se innove en los modelos de gestión, Drucker (2011) mencionaba “el conocimiento cambia extremadamente rápido. Pero eso en sí mismo no es nuevo; el conocimiento siempre ha cambiado rápido. Lo nuevo es que el conocimiento importa<sup>3</sup>” (pág. 272)

Al estar el conocimiento en constante cambio, y, al ser el eje fundamental en el espacio de trabajo, es imprescindible que la innovación y el emprendimiento sean los pilares fundamentales en las organizaciones, con ello se garantiza acompasar al ritmo de cambio.

Drucker (2011) señalaba que es importante ‘acompañar’ a las persona en estos procesos, muchas veces lo que mayor temor genera es la incertidumbre del efecto de dichos cambios; la estructura medular de las organizaciones, misión, visión y valores, deben perdurar intactos para generar un espacio de confianza en los trabajadores.

A partir de este punto de quiebre que se realiza con Drucker, empiezan a aparecer otras teorías, pensamientos y aportes, enfocados en el trabajador y en ese bien intangible que provee.

El trabajo empieza a pensarse en términos de aquellos artefactos que intervienen en su desarrollo, el “*know how*” del trabajador, el clima, la cultura que posee una organización y que interviene en el trabajador, los procesos, los productos y servicios que se entregan al cliente.

El trabajo ya no está centrado únicamente en la productividad de un trabajo manual, ni en la separación en la toma de decisiones; se habla de un trabajador más involucrado que tiene incidencia en el producto final, y que, de cierta manera establece las reglas de juego a las que el empleador debe acogerse en virtud de sus necesidades.

Es importante en este proceso de transformación del trabajo que se mencione dos autores cuya aportación ha sido trascendental para entender este quiebre en el concepto tradicional de empresa y de trabajo; y sobre todo en la dirección de organizaciones.

---

<sup>2</sup> Tomado del libro: Drucker, P. (2011). *Managing for The Future* [Administrando para el Futuro]. New York: Routledge. Texto original: “these knowledge workers demand responsibility - above all, for thinking through and setting their own performance goals. They expect to be consulted and to participate in making decisions that affect their work and the work of the organization as a whole”.

<sup>3</sup> Tomado del libro: Drucker, P. (2011). *Managing for The Future* [Administrando para el Futuro]. New York: Routledge. Texto original: “Knowledge changes extremely fast. But that in itself is not new; knowledge has always changed fast. What is new is that knowledge matters”.

## **Deming Edward - Juran Joseph**

Son considerados los precursores en instaurar términos de calidad en los procesos, establecen la Administración de la Calidad Total - TQM (por sus siglas en inglés *Total Quality Management*), mencionando que “el control de calidad es un instrumento altamente racional para la dirección de las organizaciones, cuyo objetivo central es intentar disminuir y controlar los costos de las operaciones y aumentar la productividad de todos los niveles de la organización (...)” (Martínez Crespo, 2005, pág. 74).

El TQM es una estrategia de gestión que busca la calidad en todos los procesos organizacionales, con el objetivo de brindar un mejor servicio al cliente interno y externo de la organización. Para ello, todos los integrantes deben conocer cómo está formado su proceso, y cómo brindar un valor agregado.

Carro Paz & González Gómez (2008) mencionan que la característica principal del TQM es la “prevención, de manera de eliminar los problemas antes que estos aparezcan. Se trata de crear un medio ambiente en la empresa que responda rápidamente a las necesidades y requerimientos del cliente” (pág. 1).

En este nuevo enfoque de empresa se brinda más autonomía a los trabajadores, ellos son el pilar fundamental en la consecución de objetivos; el hablar de calidad total a su vez conlleva a hablar de mejora continua para optimizar los procesos en virtud de las necesidades que surjan en el medio.

Para lograr una calidad total ya no se habla de un desglose de actividades entre las operativas y las gerenciales; se habla de un trabajo involucrado en el que se requiere la participación de todos los niveles organizacionales, “el enfoque participativo permite a los empleados hacer las cosas bien desde el principio, si se les ofrecen tareas estimulantes y la formación para realizarlas correctamente” (Tarí, 2000, pág. 155)

Cando se menciona la administración de la calidad total, no se espera solamente mejorar el producto final que el cliente recibe, sino además mejorar las condiciones de trabajo de los trabajadores, capacitarlos, mejorar su entorno, “el círculo de calidad procura eliminar el ausentismo y la rotación de personal, al proponer que el trabajo sea fuente de satisfacción y de interés para el factor humano” (Martínez Crespo, 2005, pág. 75)

La calidad organizacional será entonces la principal ventaja competitiva que se pueda desarrollar, permitirá abordar todos los frentes y sobre todo permitirá entender que el factor más importante de los procesos es el humano.

“Al contrario que el pensamiento tayloriano el TQM plantea que la persona que comúnmente está más cerca de la operación es la que más conoce sobre la misma, por lo que, sin la participación de ésta en la mejora, nunca se podrá llevar a cabo” (Carro Paz & González Gómez, 2008, pág. 4)

La Dirección enfocada en la calidad tiene entonces un nuevo reto, considerar que para que los procesos se apliquen efectivamente en sus organizaciones, es necesario abordarlos desde las personas, se debe buscar brindar las herramientas necesarias para afrontar las necesidades que surjan, “estas prácticas incluyen el desarrollo de planes de reclutamiento y selección, involucración, formación, desempeño, reconocimiento de los empleados y desarrollo de carreras que deben ser acordes con la estrategia global de la organización” (Tarí, 2000, pág. 158)

Con el enfoque de calidad, nuevas propuestas vienen de la mano en busca de guiar toda la organización con el fin de establecerla como una ventaja competitiva; el objetivo final siempre será brindar el mejor servicio al cliente interno y externo.

Con estos conceptos del APO establecido por Drucker y la calidad mencionada por Deming, surge una nueva forma de hacer empresa, un enfoque diferente en el que se la concibe como un espacio de intercambio, de mejora continua; un lugar en el que la noción de trabajo se amplía e intenta acompañar los cambios del mercado.

### **Echeverría Rafael**

Es un autor más contemporáneo que tomó de base los aportes de la Organización Clásica y los fusionó con la visión de Drucker y Deming para establecer un nuevo modelo de hacer empresa, esto en virtud de las nuevas necesidades del mercado y los nuevos requerimientos de los trabajadores.

Nos habla de una empresa emergente que surge de los aciertos y desaciertos de la concepción de trabajo. Una empresa que posee líderes que entendieron que la mayoría de los problemas surgen al descuidar el contexto organizacional.

De igual forma, centra su trabajo en el trabajador no manual, este trabajador que tiene el conocimiento y que debe interactuar en su espacio de trabajo; su foco se coloca entonces en el lenguaje y los componentes que intervienen en una conversación.

Al hablar de trabajador no manual, es imperativo que se hable de conversación y de competencias conversacionales que deberán ser aplicadas, se encuentran tres subdominios: el lenguaje, la emocionalidad y la corporalidad.

Echeverría (2011) hace una diferenciación importante con el trabajador no manual, “el conocimiento como tal no garantiza desempeños superiores, las conversaciones sí. Sólo la acción puede ser productiva. Las conversaciones son acciones. Al conversar estamos actuando, estamos interviniendo” (pág. 74).

Su principal enfoque es la transformación del trabajo, la interacción, y la dirección, Echeverría (2011) establece tres dimensiones de la tarea que realiza el trabajador, la tarea individual, las actividades de coordinación y el trabajo reflexivo; dichas dimensiones tendrán como base y sustento competencias conversacionales que deberán aplicarse.

Además realiza una observación a la concepción de trabajo establecida en la organización clásica, la concepción de trabajo cambia de manual a no manual, ya no existe una diferenciación tan marcada entre el trabajador que ejecuta y el supervisor ‘capataz’ que ordena, el jefe es ahora una figura de acompañamiento y guía para los trabajadores.

El jefe toma un rol fundamental en las organizaciones, debe acompañar el paso de la organización y el de los trabajadores, para ello debe tener estas competencias conversacionales que menciona Echeverría, para saber cómo actuar e intervenir.

“El jefe ya no está allí para ordenarle al trabajador lo que debe hacer. ¿Para qué está entonces? Fundamentalmente para dos cosas. Primero, para asegurar que lo que el trabajador haga sea coherente con lo que quiere la empresa. Segundo, y esto es importante, para asegurar que el trabajador pueda hacer su trabajo en las mejores condiciones posibles, para poder alcanzar su máximo rendimiento” (Echeverría, 2011, pág. 93)

Al hablar de competencias conversacionales que deben aplicarse a nivel organizacional, es importante fijar el rol de *Coach* establecido por Echeverría, esta persona tendrá ciertas competencias y nociones que le permitirán detectar los obstáculos en el desempeño de las personas, hacérselo evidente, y ayudarlo a desarrollar acciones que le permitan alcanzar con los niveles esperados, ya sea de productividad o de comportamientos.

Los autores contemporáneos profundizan cada vez más en las relaciones humanas como el núcleo fundamental de las organizaciones; Echeverría determina que para que las organizaciones, las relaciones humanas, los líderes *coach*, y las competencias conversacionales funcionen, es importante que se cimente la ‘confianza’.

Al hablar como mencionaba Echeverría de esta ‘empresa emergente’ que evolucionó en virtud de las nuevas necesidades laborales, y la importancia de las relaciones humanas; es significativo establecer un comparativo entre estos dos modelos de hacer empresa:

**Tabla 1. Comparativo Empresa Tradicional vs. Empresa Emergente**

<b>Criterios</b>	<b>Empresa tradicional</b>	<b>Empresa emergente</b>
Trabajo preponderante	Trabajo manual	Trabajo no manual
Fundamento del trabajo	Destreza física	La palabra
Clave de la productividad	Movimientos y tiempos	Competencias conversacionales
Mecanismo de coordinación	Línea de ensamblaje	Rediseño de procesos ( <i>workflow</i> )
Locus reflexivo	Localizado: el ingeniero	Difuso: practicante reflexivo
Mecanismo de regulación	“Mando y control”	Autonomía responsable
Carácter de la regulación	“Techo”	“Piso”
Emocionalidad de base	Miedo	Confianza
Perfil de autoridad	Capataz	<i>Coach</i>
Tipos de organización	Piramidal y jerárquica	Horizontal y flexible
Criterio guía	Estandarización	Aprendizaje organizacional

Fuente: Echeverría (2011)

A lo largo del recorrido con los diferentes autores relevantes de la Organización Clásica y la Organización Contemporánea se ha podido evidenciar los cambios que ha tenido la conceptualización de trabajo.

El entender estos cambios que se presentan y saber acoplarlos a las estrategias organizacionales es un desafío de la administración organizacional y particularmente del área de Recursos Humanos.

Lo trascendental de identificar estos procesos de cambio, es aprender de ellos y desarrollar herramientas que permitan intervenir para acompasar al mercado; ahora vivimos en un mundo V.U.C.A que constantemente se encuentra cambiando hacia diferentes direcciones, nuestro rol como Recursos Humanos debe ser saber reconocer estos cambios, aprender de ellos y así implementar nuevos mecanismos de acción.

## RECURSOS HUMANOS

La empresa es considerada como un sistema social en el que interactúan personas para alcanzar determinados fines, las relaciones humanas y el acoplamiento del trabajo conforme los cambios en el mercado son el punto central de trabajo del área de Recursos Humanos.

Las organizaciones son entes sociales que persiguen ciertos fines, articulando - a su vez- ciertos medios para llegar a ellos. En esta cadena de “medios a fines” la gestión de Recursos Humanos ocupa un lugar central, pues un ente social se compone de personas y sin ellas, tales entes no pueden alcanzar sus fines. (Pérez van Morlegan, Introducción a la moderna gestión de Recursos Humanos, 2011, pág. 20)

El concepto de trabajo y relaciones humanas en sí mismo ha sufrido muchos cambios a lo largo del tiempo, la administración de las organizaciones y en especial la administración de Recursos Humanos ha jugado un papel fundamental al intentar acompañar estos procesos.

“La administración de recursos humanos es un proceso administrativo que se aplica al incremento y conservación del capital humano en una organización, (...) el concepto moderno de recursos humanos surge en la década de 1920 en reacción al enfoque de eficiencia de Taylor” (Correa, 2013, pág. 115)

El área de Recursos Humanos surge con el Taylorismo y es aplicado con los mismos conceptos en el Fordismo, es llamado Departamento de Bienestar y su enfoque se centra principalmente en incrementar su productividad controlando los tiempos de trabajo y descanso de los trabajadores.

Este departamento además se centraba en pagar a los trabajadores, ayudarlos a buscar vivienda, velar por su salud, manejar los sindicatos y seleccionar a los candidatos más idóneos para las líneas de ensamblaje en las industrias.

Con Mayo se instaura el concepto de relaciones humanas, y con ello el rol primordial de los trabajadores para las decisiones de la empresa, se concibe cada trabajador como un ser independiente que tiene motivaciones superiores a las económicas.

Es por estos requerimientos y por la necesidad de fortalecer los departamentos de personal, que en 1915 se empiezan a ofrecer en universidades cursos y programas de entrenamientos sobre personal, y en 1920 ya existía un departamento de personal establecido en las compañías más grandes.

El rol de Recursos Humanos ha intentado modificarse desde un rol pasivo en la organización clásica hacia un rol activo en la organización contemporánea, busca velar por



los intereses organizacionales y a su vez equipararlo con las necesidades y demandas de los trabajadores.

Las funciones del departamento de Recursos Humanos se transforman acompañando las demandas de los trabajadores, quienes ahora demandan más participación y preocupación por parte de los empleadores. El concepto de tiempos versus salario que se manejaba en las bases de la administración ya no era suficiente.

“La función de la gestión de recursos humanos se reconoce como un aspecto central de los negocios, su rendimiento y aportación se integran en la estructura de gestión y el objetivo pasa de ser simplemente el garantizar que se cumpla un trabajo, al objetivo más ambicioso de conseguir un compromiso” (Dolan & Raich, 2010, pág. 38)

Si bien las Organizaciones debían preocuparse por la productividad de sus trabajadores, era fundamental que en el ‘departamento de bienestar’ o ‘departamento de personal’ se detecten los nuevos requerimientos que surgían, aparecían los trabajadores no manuales y era necesario readecuar los sistemas de gestión.

Con este cambio en el rol y las funciones el nombre del área de Recursos Humanos ha sufrido varios cambios, en virtud de las demandas que debe cubrir; hablamos de la Administración de Recursos Humanos (ARH) cuando se mencionan todas las actividades que se desarrolla en el ejercicio de la función “cinco grandes componentes: reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, evaluación y retroalimentación del desempeño, pagos y prestaciones, y relaciones laborales” (Jones & George, 2006, pág. 413).

La Administración de Recursos Humanos ha centrado su trabajo en esos cinco componentes; desde los inicios de la industria, la administración ha buscado mejorar la productividad de los trabajadores, enfocada en lograr el bienestar de los mismos dentro de su espacio.

A su vez, la Administración Estratégica de Recursos Humanos “es el proceso por el cual los administradores diseñan los componentes de un sistema de ARH para que sean congruentes entre sí, con otros elementos de la arquitectura organizacional y con la estrategia y metas de la organización” (Jones & George, 2006, pág. 413)

La Administración Estratégica de Recursos Humanos intenta concatenar las ideas tradicionales que posee sobre administración con las bases que fundamentan las Organizaciones; al hablar de administración estratégica se engloba una serie de herramientas que permiten cohesionar a los trabajadores con el fin mismo de cada Organización.

## **ROL DE RECURSOS HUMANOS**

Recursos Humanos tiene el rol fundamental de gestionar a las personas y enfocar su gestión en dar respuesta a los cambios del entorno. Como lo menciona Ulrich (2012) “el rol estratégico de RR.HH. se centra en alinear las estrategias y prácticas de RR.HH. con la estrategia de los negocios. Cuando cumple este rol, el profesional de RR.HH. trabaja para ser un socio estratégico” (p. 57)

El Rol de Recursos Humanos es fundamental, intenta ser el engranaje que moviliza el funcionamiento organizacional, cohesiona los intereses de los empleadores con los requerimientos de los trabajadores para lograr un mismo fin.

A lo largo del tiempo el Rol de Recursos Humanos ha intentado atender las demandas que se le han presentado, y ha buscado ser un socio estratégico en la mesa directiva. Ha intentado que las funciones que caracterizan su administración se conviertan en necesarias.

Becker et al. (como se citó en Salazar, Cancino, & Delgado, 2003) piensa que “los profesionales de RR.HH poseen una visión bastante desarrollada del valor estratégico de su departamento, pero la alta dirección se muestra, cuando menos, escéptica ante el papel de RR.HH en el buen funcionamiento de la organización”.

Esta diferenciación de criterios con la alta dirección puede estar marcada por la ejecución del Rol de Recursos Humanos ‘tradicional’, enfocado en la administración de personal, y en actividades netamente operativas que no evidencian mayor impacto en los números organizacionales.

“La función de los RR.HH de influir sobre el comportamiento del personal para alcanzar resultados de operaciones y financieros, puede añadir valor ayudando a garantizar que el personal se comprometa con los comportamientos <<correctos>>, los cuales producen los resultados operativos <<correctos>> que permiten a las organizaciones lograr sus resultados financieros deseados” (Beatty & Schneier, 2003, pág. 84).

El rol debe entonces guiar a los trabajadores para lograr acompañar los resultados esperados de las Organizaciones; el trabajo de Recursos Humanos debe estar enfocado en generar resultados que sean evidentes para la alta dirección y que sean cuantificables.

Se habla entonces de un Rol de Recursos Humanos que se encuentra en constante reajuste y que necesita modificarse para cubrir todas las demandas que se presentan en el mercado; deben mediar entre los trabajadores, la función administrativa, la alta gerencia y los cambios que se presentan y que implican una intervención inmediata.

Ante los cambios que se presentan en el mercado, ya no se habla de un solo rol “operativo” para Recursos Humanos, se habla de múltiples roles que deben trabajarse y desglosarse para atender a nichos específicos de la organización.

Ulrich (2012) menciona un modelo de múltiples roles para el management de Recursos Humanos, estos roles varían en el enfoque en los procesos o las personas y la atención que está centrada en el futuro estratégico o en lo cotidiano operativo.

**Tabla 2. Definición de Roles de RH**

<b>Rol / Célula</b>	<b>Aporte / Resultado</b>	<b>Metáfora</b>	<b>Actividad</b>
Management de recursos humanos estratégicos	Ejecutar estrategia	Socio estratégico	Alinear las estrategias de RR.HH con las de negocios: “Diagnóstico organizativo” Reingeniería de los procedimientos de la organización: “Servicios compartidos”
Management de la infraestructura de la firma	Construir una infraestructura eficiente	Experto administrativo	Escuchar y responder a los empleados: “Aportar recursos a los empleados”
Management de la contribución de los empleados	Incrementar el compromiso del empleado y su capacidad	Adalid de los empleados	Administrar la transformación y el cambio: “Asegurar que exista la capacidad de cambiar”
Management de la transformación y el cambio	Crear una organización renovada	Agente de cambio	

Fuente: Ulrich (2012)

Se han definido entonces cuatro roles que permitirán generar valor a las organizaciones:

**Socio estratégico (procesos – estratégico)**

En este rol, los ejecutivos de Recursos Humanos pueden identificar las prácticas y estrategias de la organización, como lo menciona Ulrich (2012) “dominaron el arte del diagnóstico de la organización y pusieron en sintonía las prácticas de RR.HH con las estrategias empresariales” (p.59).

Pretende generar una respuesta estratégica ante los cambios que se presentan en el mercado, a través de este rol se intenta realizar contribuciones a los objetivos y estrategias empresariales, pasar de la planeación a acciones concretas. Para ello se necesita un

conocimiento amplio de las actividades de cada trabajador, las estructuras organizacionales, su impacto en la organización y en el mercado.

Para lograr convertirse en un socio estratégico Ulrich (2012) menciona que se deben realizar las siguientes tareas:

- Crear una arquitectura organizativa que permita transformar las estrategias en acciones;
- Realizar diagnósticos organizacionales efectivos;
- Fijar prioridades para la elaboración de planes de acción.

### **Experto administrativo (procesos – operativo)**

En este rol, los ejecutivos de Recursos Humanos ayudan a la administración de la empresa, como lo menciona Ulrich (2012) destacan su rol “dominando y conduciendo esfuerzos de reingeniería que potencian los procesos de RR.HH y de los negocios” (p.61)

Pretende poner en duda la eficiencia de los procesos del área de Recursos Humanos, se enfoca en la ejecución de sus funciones tradicionales y el verdadero aporte a la Organización. Para lograr un cambio es necesario que exista un conocimiento pleno de los procesos y la apertura de cambiarlos para que sean de mayor provecho y soporte para las Organizaciones.

Para convertirse en un experto administrativo Ulrich (2012) menciona que es necesario aprender a:

- Hacer reingeniería de su trabajo;
- Definir el rol en términos de agregar valor a las Organizaciones;
- Establecer los servicios compartidos de RR.HH;
- Medir los resultados en eficiencia y efectividad.

### **Adalid de los empleados (personas – operativo)**

En este rol, los ejecutivos de Recursos Humanos gestionan la contribución de los trabajadores, como lo menciona Ulrich (2012) “se esfuerzan por entender y responder a las necesidades de estos (...) emplean parte de su tiempo en relacionarse personalmente con los empleados y entrenan y alientan a los gerentes de otros departamentos para que hagan lo mismo”.

Intenta que los trabajadores se involucren en el negocio, busca saber cuáles son sus necesidades, sus requerimientos; diseña un espacio donde cada trabajador pueda realizar un aporte al negocio.

Es el mediador entre los requerimientos que poseen y los recursos que la Organización puede brindar para la consecución de los objetivos, para ello deben convertirse en el punto de escucha de los trabajadores que permita canalizar los requerimientos con la alta gerencia.

Para ser un Adalid de los empleados según Ulrich (2012) es necesario:

- Expresar las opiniones de los empleados en la mesa de discusiones;
- Garantizar a los empleados que sus requerimientos son escuchados y tomados en cuenta;
- Brindar los recursos necesarios para que los trabajadores enfrenten los requerimientos.

#### **Agente de cambio (personas – estratégico)**

En este rol, los ejecutivos de Recursos Humanos impulsa la gestión del cambio, como lo menciona Ulrich (2012) “los profesionales de RR.HH que conducen la transformación se convierten en guardianes y catalizadores de la cultura de la empresa” (p.65)

A través de este rol se intenta intervenir en la cultura empresarial, en función de los cambios que se presentan en el mercado es necesario crear competencias que acompañen estos procesos, es necesario que entiendan los cambios y el impacto que tienen en la Organización y en los trabajadores. Realiza un proceso de aprendizaje que permite que los trabajadores se adapten y se involucren.

Para lograr ser un Agente de cambio es necesario según Ulrich (2012) que:

- Conducir la transformación a nivel organizacional y fundamentalmente en la función de RR.HH;
- Ser catalizadores del cambio.

Estos cuatro roles definidos por Ulrich permiten determinar las formas en que puede generarse valor para las organizaciones a través de Recursos Humanos, se puede brindar soporte a la estrategia, construir y reconstruir la arquitectura empresarial, garantizar el

aporte y soporte a los empleados y manejar el cambio en todos sus niveles organizacionales.

## **GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

Al hablar de estrategia Mintzberg et al. (2010) menciona que existen dos tipos, la proyectada que hace referencia a los planes que se realizan para futuro en las Organizaciones, y la realizada a través de la cual se determinan patrones a través de su pasado. “*La estrategia es un patrón, es decir coherencia de conducta en el tiempo*” (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2010, pág. 23).

La estrategia es el eje transversal que permite abordar a la Organización como un todo, permite actuar a través de un conocimiento global del negocio, planificar en virtud de las demandas del entorno y operar en base a los patrones establecidos.

Al establecer estrategias es fundamental determinar los administradores, quiénes serán los encargados de velar por la adaptación de su trabajo a la misma y su ejecución, “los administradores son el eje del proceso de preparación de estrategias. Ello significa que deben responsabilizarse de formular las estrategias para obtener una ventaja competitiva y, además, aplicarlas” (Hill & Jones, 2009, pág. 8).

La gestión estratégica entonces encamina a la Organización a ese futuro deseado, orienta la consecución de sus objetivos, estableciendo planes, analizando su entorno y desarrollando los recursos necesarios para afrontar las situaciones que se presentan; para ello es necesaria la intervención de un administrador que pueda acompañar el desarrollo de la estrategia.

Schuler (como se citó en Dolan et al., 2007) piensa que la gestión estratégica es:

“Las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humanos y que afectan al comportamiento de los individuos a medio y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto a la organización” (p.31).

Para la consecución de estos objetivos es primordial la gestión de las personas, Recursos Humanos debe brindar los recursos necesarios para que desarrollen su trabajo encaminados en las estrategias empresariales.

“El papel cada vez más importante de la gestión de recursos humanos se refleja en la transformación de la gestión de personal, que pasa de ser una función centrada en el bienestar del empleado a una gestión de personas que se ajusta a

objetivos organizativos e individuales y ofrece a los empleados recompensas intrínsecas y extrínsecas” (Dolan & Raich, 2010, pág. 38).

El enfoque de la gestión estratégica de Recursos Humanos versará en el contexto tanto interno como externo de la Organización, esto con el fin de convertirse en un socio tanto para los empleados como para el negocio.

Recursos Humanos debe entonces saber vincular sus prácticas ‘tradicionales’ de trabajo para alinearlas a la estrategia de las Organizaciones, “elaborar un plan estratégico de Recursos Humanos, es comenzar a encontrar un lenguaje común entre el gerente de esta área, los otros gerentes y la Gerencia General. (...) no desde el voluntarismo e idealismo, sino desde la articulación de acciones concretas” (Pérez van Morlegan, Introducción a la moderna gestión de Recursos Humanos, 2011, pág. 9).

Hablar de gestión estratégica es repensar las estructuras organizacionales y modificarlas en virtud del camino que se espera seguir, es brindar la participación que los trabajadores demandan y conseguir los resultados tangibles que la Organización espera lograr.

Ulrich (2012) menciona que la visión de Recursos Humanos será:

“Asegurar un superior desempeño empresarial y ventajas competitivas ayudando a los managers a formar, desarrollar y conducir a los empleados. Somos participantes directos en esta iniciativa, porque somos *creíbles, sensibles*, y los productos y servicios que ofrecemos *agregan valor y desarrollan las capacidades de la organización* necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos” (pág. 318).

### **Ventaja competitiva**

“La ventaja competitiva se basa en **competencias distintivas**, que son las fortalezas específicas de una empresa que le permiten diferenciar sus productos y lograr costos sustancialmente más bajos que sus rivales” (Hill & Jones, 2009, pág. 77)

Al ser la ventaja competitiva el foco central de todas las Organizaciones, es preciso que se determinen las competencias necesarias para poder sobresalir en el mercado. De acuerdo al recorrido histórico realizado de la Administración y la Empresa se ha evidenciado la creciente importancia del elemento humano como el agregador de valor.

Dolan et al. (2007) establecen la “Teoría de los recursos y capacidades” a través de la cual determinan los requisitos que un recurso debe cumplir para ser considerado como fuente de ventaja competitiva sostenible, siendo estos:

- Añadir valor a la empresa, a través de las capacidades individuales que posee y que determina la diferenciación con otras Empresas;
- Ser raro/escaso, las características, propiedades y conocimientos que posee y que son difíciles de encontrar en el mercado;
- Ser inimitable, que las características que los diferencian en el mercado no puedan ser replicadas fácilmente;
- No ser sustituible, las capacidades y conocimientos que posee no pueden reemplazarse fácilmente, o no pueden encontrarse.

“En la medida en la que los recursos humanos cumplen los requisitos que se acaban de describir (valor, escasez, inimitabilidad, insustituibilidad) generan ventaja competitiva a las empresas que los poseen. Concretamente, contribuyen a crear *Ventaja en Capital Humano*” (Dolan, Valle Cabrera, E. Jackson, & S. Schuller, 2007, pág. 41)

El factor humano es entonces la fuente de ventaja competitiva y la competencia distintiva de las Organizaciones, y, Recursos Humanos es el gestor de dichas aptitudes; para poder sacarle el mayor provecho a las cualidades que cada trabajador posee, para ello es indispensable que se conozca las debilidades y fortalezas que poseen.

Para que Recursos Humanos pueda intervenir en la Organización y encaminar la estrategia es necesario que establezca un compromiso organizacional, que se conozca su funcionamiento, que se fortalezca internamente su equipo, y que se entienda que las personas son las que brindan la ventaja competitiva.

### Gráfico 1. Los procesos de gestión de recursos humanos como fuente de ventaja competitiva



Fuente: Dolan, Valle Cabrera, E. Jackson, & S. Schuller (2007)

Dolan et al. (2007) establece que para lograr una ventaja competitiva es indispensable contar con tres factores, las competencias de los trabajadores, la conducta que manifiestan en su espacio de trabajo y los procesos de trabajo para gestionarlos; “la gestión adecuada



de los recursos humanos de una organización incide favorablemente en el comportamiento de los individuos, orientándolos hacia el logro de los objetivos estratégicos, constituyendo así una ventaja sobre los rivales” (pág.42).

Para poder establecer una ventaja competitiva es fundamental que Recursos Humanos sepa hacer una correcta lectura de la Organización, realizar un análisis interno y un análisis externo que permita tomar decisiones acorde con los cambios.

“La gestión de recursos humanos debe generar prácticas y procedimientos que sean valiosos, específicos e inimitables por sí mismos y que contribuyan a mantener la competitividad del propio capital humano. Esto es lo que se denomina generar *Ventajas en los procesos de Gestión de los Recursos Humanos*” (Dolan, Valle Cabrera, E. Jackson, & S. Schuller, 2007, pág. 41)

Al hablar de gestión estratégica de Recursos Humanos es preciso que se consideren los cambios que se presentan en el mercado, estos cambios van a establecer las estrategias y los mecanismos de acción necesarios para poder intervenirlos.

## **CAMBIOS EN EL MERCADO**

“Las organizaciones empresarias son entes sociales que tienen lugar en la sociedad en la medida que satisfagan una necesidad de ésta; si dejan de satisfacerla pueden desaparecer a menos que identifiquen otra necesidad social a satisfacer y se dediquen a ella de allí en adelante” (Pérez van Morlegan, 2011, pág. 88).

El adentrarnos en este mundo V.U.C.A nos guía hacia un entorno nuevo, de cambios constantes, de ciclos cortos de tiempo en los que cada vez es más difícil anticiparse al futuro. Este mundo V.U.C.A engloba a todos los contextos incluyendo al de Ecuador.

Existe la influencia de un contexto macro que está cambiando los modelos de negocio de las organizaciones y es importante que los modelos de gestión se adapten para enmarcarse en la dinámica de los negocios.

Cohegrus (como se citó en Meléndez, 2016) piensa que:

“el gran desafío de los negocios ahora es ser adivino, estratega y disruptivo. Adivino para predecir qué quiere el mercado, estratega para saber a dónde se quiere llegar con las herramientas tecnológicas y humanas necesarias, y disruptivo para ser único y relevante en un mundo lleno de ofertas similares” (pág. 27)

Los cambios en el mercado son el principal reto para las empresas extranjeras y nacionales, adaptarse a estos cambios puede ser el diferenciador entre permanecer o desvanecer del mercado.

Las empresas ecuatorianas no son la excepción, los cambios de gobierno y sus estrategias gubernamentales definirán un nuevo escenario en el que deben actuar; en el gobierno de Lenin Moreno actual presidente de Ecuador se han instaurado cuatro ejes fundamentales que permitirán reactivar la economía del país y generar empleo, uno de ellos se enfoca en el fortalecimiento del sector privado.

Siendo la empresa privada la que en virtud de sus políticas y mecanismos de trabajo determine las mejores opciones para adaptarse a los cambios en el mercado, “la **sostenibilidad económica** del Ecuador recae sobre la **empresa privada** para generar divisas, empleo y seguir en dolarización; todo en medio del entrapamiento económico, político y empresarial” (Brito, 2017).

Para acompañar estos cambios en las empresas es fundamental el acompañamiento de Recursos Humanos, desde su rol de administrador o de socio de la organización deberá saber prever su gestión para poder hacerle frente a este nuevo entorno.

“Para que las organizaciones no sólo se limiten a sobrevivir, sino que tengan éxito durante la próxima década, los departamentos de recursos humanos tendrán que ser capaces de hacer frente a esta difícil tarea con empuje y dinamismo” (Dolan et al. 2007, pág. 13)

Ulrich (2012) refiere que los Recursos Humanos son la pieza fundamental para superar los ocho desafíos que se presentan en la organización, siendo estos la globalización, cadena de valor para la competitividad de la empresa, rentabilidad, capacidades, cambio, tecnología, atraer, retener el capital intelectual, sistematizar no es transformación.

Cada uno de estos desafíos plantea la importancia del replanteo del rol de Recursos Humanos en términos de las capacidades, funciones y prácticas que se ponen en marcha para poder afrontarlos y poder aportar valor al negocio.

A través de los desafíos a los que se enfrenta, Ulrich (2012) plantea que la organización debe ir más allá de la parte dura de crear balances o elaborar reportes, sino, debe enfocarse en cambiar y moverse más rápido que los competidores en el mercado, “para hacer el mejor uso de estas capacidades de la organización los ejecutivos deben ver a sus prácticas de recursos humanos como fuente de ventaja competitiva” (Ulrich, Recursos Humanos Champions, 2012, pág. 44).

Entonces, Recursos Humanos debe trabajar en términos de creación de valor, frente a este reto, las actividades que realicen deberán tener siempre el desafío de trabajar sobre la ventaja competitiva que se puede generar a la organización.

“Los profesionales de Recursos Humanos deben ayudar a sus organizaciones a cambiar” (Ulrich, Recursos Humanos Champions, 2012, pág. 36)

De acuerdo a varios autores y al movimiento del mercado ecuatoriano los cambios a los que podrían enfrentarse los líderes de Recursos Humanos por estar atravesando este mundo V.U.C.A serían:

### **Globalización**

La globalización es un proceso de intercambio entre las personas y las Organizaciones, que afecta directamente a la forma en la que se hacen los negocios porque establecen las reglas de juego a nivel local y global.

La globalización es un desafío porque requiere de políticas públicas y acuerdos bien establecidos, que permitan acompasar el paso del mercado global; además de recursos, tecnología y sistemas de calidad determinados que permitan hacer frente a la competencia mundial.

Con el desarrollo de los países, surgen nuevas demandas de profesionales para que puedan brindar soporte a las organizaciones, “el crecimiento es vertiginoso, y su sistema de educación por precario, no da abasto para formar trabajadores al ritmo de las necesidades del mercado” (Maison, 2013, pág. 26). Los sistemas educativos tienen también la responsabilidad de adaptar sus sistemas de enseñanza conforme a los cambios del mercado.

Para abordar la globalización en América Latina se han firmado una serie de acuerdos y se han determinado estrategias que han permitido acceder al comercio exterior, con la apertura de estos mercados se permite el intercambio de sus productos con otros países, se ha establecido el Mercosur (Mercado Común del Sur), MCCA (Mercado Común Centroamericano), CAN (Comunidad Andina) y Caricom (Comunidad del Caribe).

En Ecuador en los años ochenta se pudo ingresar a este intercambio de productos con la producción y exportación de cacao y banano, sin embargo al no poseer tecnología acorde y al ingresar en la dolarización, este ritmo de crecimiento global bajó su ritmo. Han existido

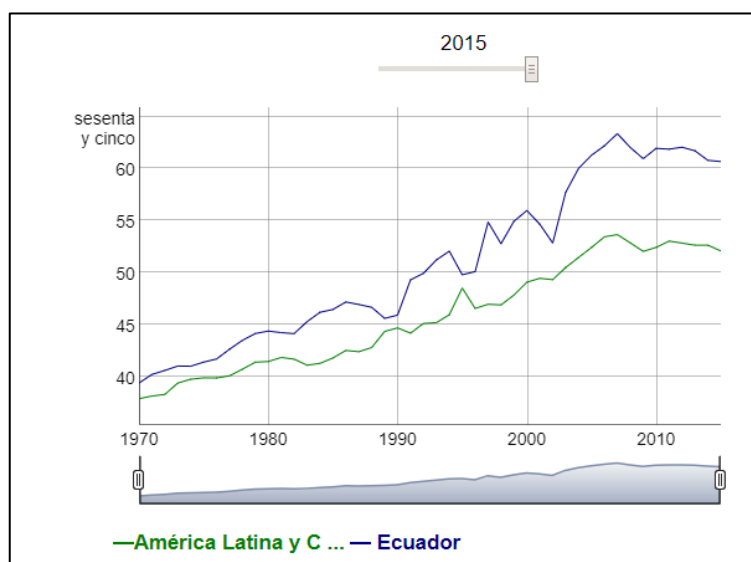
además políticas financieras en el gobierno de Rafael Correa que han limitado el desarrollo de esta globalización económica.

Como lo menciona Merlo (2017) “la **globalización** social y política se mantiene relativamente constante, la **globalización económica** empeora, (...) coincide con la reducción de **los flujos de IED** (inversión extranjera directa), el aumento de los **aranceles a las importaciones** y los impuestos a la **salida de capitales**”

Sin embargo, con la producción de petróleo y las políticas económicas llevadas a cabo por el presidente Lenin Moreno, Ecuador puede recuperarse e incrementar su economía a un ritmo más constante y mayor; puede generar la apertura para que otros países del extranjero quieran invertir en el país.

De acuerdo al Índice de globalización KOF que mide las dimensiones económicas, sociales y políticas de la globalización Ecuador ha tenido un ritmo de crecimiento inestable, este ritmo ha ido variando en virtud de la demanda de nuestros productos que son materia prima para el desarrollo de otros, además de la firma de nuevos convenios y tratados con países fuertes como China.

**Gráfico 2. Índice de globalización KOF**



Fuente: Gygli, Haelg, & Sturm (2018)

Con la adopción de estas nuevas políticas gubernamentales que intentan mejorar las relaciones comerciales y el posicionamiento de nuestros es necesaria la adopción de nuevos mecanismos de trabajo, que permitan sacar provecho a la situación actual del país.

“Se requieren **empresarios proactivos**, que puedan operar en una economía que cada vez tendrá desequilibrios más complejos, mercados volátiles y tendencias que cambian con mayor rapidez” (Brito, 2017).

Las empresas y en particular las privadas deberán saber diseñar mecanismos que le permitan adaptarse a este entorno económico cambiante, y a las nuevas tendencias del mercado. Esta apertura de relaciones con otros países es la oportunidad para desarrollar planes de trabajo más abarcativos que permitan hacerle frente a los cambios del mercado, “el **conocimiento** a fondo de todo lo que engloba a su empresa, la **asesoría** especializada y la capacidad de **adaptación**, son destellos al final del túnel para la ansiada generación de divisas, empleo y mantenimiento de la dolarización” (Brito, 2017).

Entonces, retomando el concepto de Ulrich (2012) que menciona que “el rol estratégico de RR.HH. se centra en alinear las estrategias y prácticas de RR.HH. con la estrategia de los negocios”, es fundamental que trabaje de la mano con la mesa directiva en la creación de modelos de trabajo que impliquen la participación del capital humano para conseguir adaptarse a los cambios y nuevas demandas del mercado.

De acuerdo a Ulrich (2012) “los RR.HH. necesitarán crear modelos y procesos para lograr agilidad, efectividad y competitividad global” (p.20). Se necesita pensar de manera global pero aplicar estrategias de gestión locales, que permitan por un lado afrontar las demandas de la globalización, y, que permitan que las empresas acompañen el ritmo de cambio.

Recursos Humanos debe saber construir mecanismos de trabajo cada vez más rápidos que permitan afrontar el efecto de las decisiones gubernamentales, el acceso a nuevos mercados, el impacto del flujo económico, la escasez de profesionales con la formación necesaria para brindar soporte a las organizaciones en procesos de cambio y globalización y, las demandas que puedan surgir en el mercado.

## **Tecnología**

“La *tecnología* hará la información más asequible y unirá a la gente electrónicamente de forma que podrá influir en las organizaciones y relaciones laborales” (Ulrich, 2003, pág. 373)

La tecnología se convierte en el factor fundamental de las empresas, es el diferenciador entre estar a la vanguardia de las necesidades que surgen en el mercado y ser competitivo,

o mantener sus procesos de trabajo tradicionales que no cortejan los procesos rápidos de cambio y mantenerse aislado del mercado.

“La tecnología, y en especial la de la información (TI), tiene un efecto penetrante en las organizaciones y los individuos. Internet posibilita las comunicaciones y el comercio de manera rápida y eficiente entre personas y organizaciones de todo el mundo. Aunque varía entre países, el acceso a internet sigue creciendo y proporcionando nuevas oportunidades que requieren una administración eficaz para ser aprovechadas al máximo” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 11).

La tecnología de la información es el instrumento principal que brinda las herramientas necesarias a los ‘trabajadores no manuales’ que como mencionaba Echeverría se posicionan y abarcan las Empresa, les permite actualizarse, buscar información, capacitarse y conocer.

“Con las nuevas tecnologías de información, la estructura tradicional a su vez se ha vuelto obsoleta como red de flujos de información. Actualmente podemos intercambiar información de manera casi instantánea con cualquier punto de la estructura organizativa” (Echeverría, 2011)

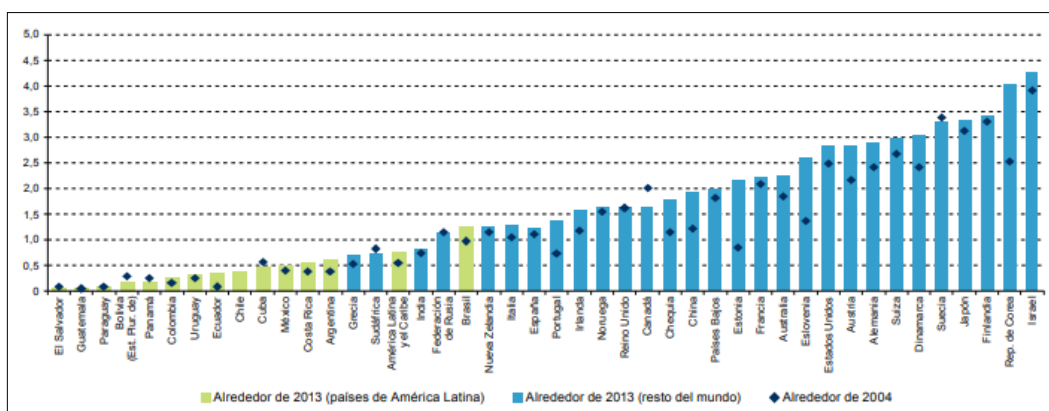
La tecnología se convierte en un factor fundamental a analizar en la mesa de decisiones porque cambia los modelos tradicionales de trabajo, las principales herramientas se tecnifican, el lugar de trabajo cambia ahora hablamos de ‘virtualidad’ y espacios remotos de trabajo, se discute incluso la factibilidad de brindar acceso a internet en las horas laborales.

Para poder aplicarlo en las empresas es necesario entender las implicancias que tiene este desafío, su aplicación, el costo – beneficio, y el impacto que genera cambiar los modelos de trabajo para adaptarlos a situaciones más globales.

En América Latina la tecnología no ha tenido mayor desarrollo, esto comparado con la inversión que realizan en otros países y con las políticas gubernamentales que permiten el acceso de las personas.

Como menciona CEPAL (2016) el resto de países tienen mayor desarrollo e inversión en tecnología porque supieron establecer redes globales de innovación donde “las empresas establecen vínculos con personas, instituciones (universidades, institutos de gobierno) y otras empresas de distintos países para resolver problemas y aprovechar nuevas ideas”.

**Gráfico 3. Inversión en Investigación y Desarrollo (comparativo América Latina y el resto del mundo)**



Fuente: CEPAL (2016)

El ingreso de América Latina a la globalización va a permitir que se puedan establecer estas redes globales de innovación que le permitan realizar intercambios y conocer la experiencia de la aplicabilidad de la tecnología en nuestros espacios de trabajo.

En Ecuador el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información desde 2009 es el ente encargado de agrupar a las instituciones relacionadas con desarrollo de tecnologías, y fortalecer la difusión e implementación de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) en el país.

Ha logrado incrementar las conexiones a internet de las personas, a través de incrementar la banda ancha y ampliar la fibra óptica para que más personas tengan acceso, realizar inversiones en Infocentros comunitarios a nivel nacional en los que se fomenta la participación de sectores populares, para que todos puedan conocer la aplicación de las TIC.

Se ha diseñado un Plan Nacional de Telecomunicaciones y Tecnologías de Información del Ecuador 2016-2021, a través del cual se espera “promover que las TIC se usen efectivamente en el proceso de desarrollo productivo, social y solidario del Ecuador. Dentro de los objetivos se incluyen mejorar la calidad de vida y proveer acceso inclusivo a las TIC, promover la gestión de servicios públicos y fortalecer la infraestructura” (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2016).

Con este plan de trabajo y el ingreso a la globalización, es inevitable que las empresas en Ecuador modifiquen sus esquemas de trabajo, para ello Recursos Humanos debe saber sostener estos cambios y adecuarlos a los contextos empresariales.

“El nuevo contexto de economías basadas en el conocimiento y el avance de la economía digital han puesto de manifiesto la importancia del capital humano para sustentar el dinamismo innovador de los países. La formación de capital humano avanzado es un elemento central de las estrategias de desarrollo tecnológico de los países y de las empresas, más allá de las necesidades sociales de cobertura educacional universal” (CEPAL, 2016, pág. 41)

Los Recursos Humanos serán los que implanten las necesidades de cambio en las empresas, y a su vez quienes demanden que exista una actualización en los procesos; para ello es necesaria la unificación de criterios en la mesa directiva acerca de la aplicación de TIC en los espacios de trabajo, y la capacitación que permita establecer conocimientos comunes y redes de trabajo.

“En el mercado **laboral** en Latinoamérica todavía se nota una **tendencia** hacia empleos que requieren habilidades más **simples** y manuales. (...) Sin embargo, las habilidades requeridas en el futuro van a ser **cognitivas** y **socioemocionales**, más analíticas, interpersonales y complejas, especialmente dado al progreso tecnológico” (Jaramillo, 2017).

Con la aparición de las TIC aparecen también nuevas demandas de capacidades y competencias, que es necesario crear, reforzar y fortalecer. “Las capacidades de la organización son el ADN de la competitividad. Son los aspectos que una organización siempre resuelve mejor que sus competidores” (Ulrich, 2012, pág. 33).

Además surge la necesidad de trabajar con el conocimiento como ese bien intangible que poseen los trabajadores no manuales, “el impacto de la era digital ha convertido al conocimiento en un bien económico y en el recurso más valioso de las organizaciones modernas” (Ticoci, 2011, pág. 127).

Recursos Humanos debe saber generar estrategias y planes de acción que permitan el ingreso de las TIC a las formas tradicionales de trabajo, debe estar a la vanguardia de los cambios y saber aplicarlos en el contexto de la empresa; con ello se logra que la empresa pueda ser competitiva y cuente con los recursos necesarios para afrontar los cambios que se presenten en el mercado.



Las empresas tienen la corresponsabilidad con los sistemas educativos para brindar el conocimiento necesario a los trabajadores para ingresar en esta economía digital, “gestionar el conocimiento permite acortar la brecha de aprendizaje organizacional. Hace que las organizaciones no repitan errores del pasado, que tengan memoria activa y desarrolla su capital intelectual” (Ticoci, 2011, pág. 132)

El desafío radica en saber gestionar este bien intangible que poseen los trabajadores para potencializarlo como el valor agregado de las organizaciones. “Las ideas son la moneda del próximo siglo y el capital intelectual ahora puede ser capturado y comunicado a los demás inmediatamente” (Ulrich, 2012, pág. 38)

Recursos Humanos deberá entonces saber gestionar el acceso de las organizaciones a la era digital, deberá acompañar la implementación de sistemas tecnológicos para que éstos sean más amigables para los trabajadores, además deberá buscar estrategias de acción para poder trabajar y potencializar el conocimiento como el diferenciador de la organización con sus competidores.

### **Atracción y retención del talento**

“La gestión del talento es una *actividad estratégica alineada con la estrategia de negocios de la empresa, cuyo objetivo es atraer, desarrollar y retener empleados talentosos en los diversos niveles de la organización*” (Hatum, 2011, pág. 34).

Con los cambios que se presentan en el mercado, el ingreso a la globalización y la adaptación de sistemas tecnológicos, es necesario que las empresas puedan diseñar sistemas de atracción y fidelización de los talentos que son necesarios para fortalecer las estrategias empresariales y ser más competitivos en el mercado.

Es necesario intentar captar y retener este talento en todos los niveles, para ello las empresas necesitan crear una propuesta de valor al empleado (PVE) que sea llamativa, real y que se enfoque en los intereses actuales de los trabajadores.

“La PVE es el conjunto de beneficios que caracterizan al empleador. Una buena PVE aumenta la reputación de la compañía como un buen lugar para trabajar, y así impulsa la atracción y la retención de talentos” (Hatum, 2011, pág. 68).

La PVE entonces son todos los beneficios que la organización puede brindar a los trabajadores, y a su vez engloba lo que espera de ellos; esta PVE debe tener relación directa con las estrategias y objetivos organizacionales.

Para poder diseñar una PVE que resulte atractiva para los empleados y los buscadores de empleo, es necesario que ésta tenga coherencia con la estructura real de la empresa, su cultura, sus valores, y, sus beneficios. Esto permitirá que la persona pueda fidelizarse con una imagen real de la organización.

Con el ingreso de América Latina a la globalización y con el apareamiento de la era digital las demandas de los trabajadores, las estructuras organizacionales, el mercado, y con ello los mecanismos de atracción y fidelización han cambiado.

“la salida al mundo de las empresas latinoamericanas ha redibujado por completo viejas prácticas y creencias que existían en la región. Y hay tres aspectos en los que este cambio de foco queda plenamente al descubierto: el reclutamiento de nuevos talentos, el pago de compensaciones y beneficios, y las políticas de expatriación” (Hatun, 2016, pág. 110).

De acuerdo al “Índice Global de Competitividad de Talento 2017” presentado por Adecco (2016), que evalúa la capacidad para mantener el talento humano en las organizaciones a nivel mundial, midiendo factores como: la promoción, atracción, crecimiento, retención, habilidades de trabajo y vocacionales y habilidades de conocimiento global; se establece que de los 118 países evaluados, Ecuador se encuentra en el puesto 79.

Para poder mejorar este índice son necesarias las prácticas de Recursos Humanos, quiénes centrándose en el rol de socio estratégico deben acompañar a las organizaciones en el planteamiento y ejecución de estrategias que permitan direccionar el trabajo de las personas “el talento siempre estuvo asociado a la capacidad de las organizaciones para desarrollarlo” (Maison, 2013, pág. 90).

Para poder fidelizar el talento es necesario que exista un Liderazgo fuerte en las organizaciones que establezca estrategias claras y que sean coherentes con las estructuras organizacionales. Al establecer el PVE se genera un contrato psicológico con el trabajador, el cuál debe ser respetado para establecer el compromiso organizacional.

“La ventaja competitiva se consolida en las compañías que entienden que la cultura interna, su sistema de valores y su forma de ejercer el liderazgo son los factores claves para garantizar la permanencia del talento dentro de una empresa” (Maison, 2013, pág. 90).

Para fidelizarlo es necesario que las organizaciones creen beneficios reales que coincidan con las necesidades de los trabajadores, deben buscar la forma de involucrarlos en la toma de decisiones; y sobre todo, entender la ventaja competitiva que genera en el mercado el poder retener nuestro talento.

“Pese a que muchas empresas han comenzado a reconocer la importancia del papel que desempeña el talento en el éxito de una organización muy pocas son capaces de gestionarlo de forma estratégica. Los dirigentes deben identificar e invertir en el talento que mejorará su crecimiento y le ayudará a acceder a mayores oportunidades y catapultarle hacia el éxito” (Cheese, Thomas, & Craig, 2008, pág. 5).

Para poder atraer el talento es necesario que se la mesa directiva conozca la organización, y a través de ese conocimiento y las necesidades que surgen en el mercado pueda establecer estrategias que permitan fortalecer su posición en el negocio. Recursos Humanos tiene que saber elegir al talento que le brinde mayor soporte a la estructura organizacional.

Como menciona Ulrich (2012) “las organizaciones empresariales en el futuro competirán enérgicamente por los mejores talentos” (p.39); para ello es necesario que se fortalezca el conocimiento organizacional, sus estructuras, estrategias y planes de acción, y se desarrollen iniciativas que permitan crear la ventaja competitiva de la organización en el mercado.

Recursos Humanos entonces deberá tener un puesto estratégico en la mesa directiva a la hora de diseñar las políticas, planes de beneficios y maniobras necesarias para poder fidelizar y atraer el talento. Debe saber detectarlo y desarrollarlo conforme la visión organizacional; “las empresas necesitan pensar y proyectar sus estrategias de gestión del talento para el futuro y en las prácticas de RR.HH. para sostener al capital humano” (Hatun, 2016, pág. 134)

### **Generaciones**

“Se entiende por generación un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores” (Melamed, 2012, pág. 174).

Las generaciones entonces tendrán características definidas en virtud de las experiencias que vivan, construirán modelos mentales, mecanismos de trabajo; y, serán precisamente estas particularidades las que definirán marcadamente las diferencias con otras generaciones.

Molinari (2015) llamaba ‘*mentalidad generacional*’ al “conjunto de actitudes, valores y estilos compartidos por un grupo como resultado de una historia común. (...) esta mentalidad determinará su comportamiento, configurando una *personalidad generacional*” (pág. 40)

Es por ello que producto de la ampliación del tiempo de jubilación y los planes de entrenamiento para jóvenes estudiantes universitarios en las organizaciones, surge el intercambio de cuatro generaciones con características y modelos de pensamiento particulares que deben convivir en los espacios de trabajo.

**Tabla 3. Características de las Generaciones**

Generación	Tradicionalistas	Baby Boomers	Generación X	Generación Y
Período de tiempo	1900-1945	1945-1964	1964-1980	1981-2000
Trabajo	Seguridad Sacrificio	Seguridad Sacrificio	Independencia Disfrute	Independencia Disfrute
Desarrollo	Antigüedad	Desafío Ascenso Poder	Aprendizaje Mayor compensación	Carreras paralelas
Reconocimiento	Conservar su trabajo	Símbolos: ascenso y mayor espacio físico	Libertad en las decisiones	Reconocimiento grupal Sentido
Feedback	No existe	Gestión del desempeño	Fundamental para el aprendizaje	Continuo
Calidad de vida	Disfrute = deslealtad	Estar = aportar	Trabaja para vivir	No están donde no quieren
Respeto Autoridad	Respeto = autoridad = jerarquía	Respeto = autoridad = jerarquía	Respetar = incluir Autoridad = profesional creíble	Autoridad = credibilidad y calidad personal creíble
Compromiso	Lealtad incondicional	Misión compartida	Contrato psicológico	Contrato psicológico
Trabajo en Equipo	Jefe a sus colaboradores	‘Reunionitis’	Colaboración horizontal	Colaboración horizontal
Tecnología	Mantienen status quo	Símbolo de progreso y status	Lo adopta	Nativo digital

Fuente: Elaboración propia a partir de la referencia de Molinari (2015)

Estas características determinarán los modelos de gestión y las estrategias necesarias que las organizaciones necesitan plantear para que el intercambio generacional sea más armónico y llevadero.

Este nuevo escenario laboral genera conflicto en su convivencia, cada generación tiene características y valores propios que los determina y los diferencia; esto pone en evidencia la poca preparación que se tiene en las Organizaciones para hacerle frente.

La gestión estratégica de Recursos Humanos precisamente debe tener su enfoque en saber gestionar estas generaciones, debe brindarles las herramientas necesarias e intervenir para que no existan conflictos por interpretaciones marcadas por su ‘personalidad generacional’, “la gente tiene ambiciones, necesidades y problemas individuales, y muchas veces la organización no puede responder al ritmo o la demanda propia de cada empleado” (Maison, 2013, pág. 33)

Recursos Humanos entonces deberá instaurar el rol de Adalid de los Empleados para poder ser su portavoz y guía, debe construir estrategias de trabajo en las que se pueda diseñar planes de acción que abarquen a todas las generaciones, se debe promover el intercambio en los grupos de trabajo y se deberá apalancar en el Coaching como herramienta para diseñar una cultura que incluya estas características.

Debe intentar equilibrar este espacio de trabajo, en función de que los trabajadores son la pieza fundamental a la hora de definir estrategias organizacionales para hacerle frente a los cambios y requerimientos del mercado.

Estos cambios en el mercado abarcan también cambios en los modelos tradicionales de gestión, las empresas deben tener la apertura y la predisposición para cambiar si quiere ser competitiva.

“si queremos cambiar tenemos que (a) modificar las conductas y valores propios, (...) (b) generar los acontecimientos que cambien la estructura de significación existente si ella se opone al cambio deseado, (...) (c) ampliar la variedad de conductas posibles de los miembros durante el proceso” (Herrscher, 2007, pág. 110)

## **CAPÍTULO III**

### **ESTRUCTURA METODOLÓGICA**

#### **Tipo de diseño**

El diseño que se empleará será el descriptivo, en este trabajo de investigación se pretende recoger información de los Líderes de Recursos Humanos (Directores, Responsables, Encargados) y con ello realizar una caracterización del Rol de Recursos Humanos frente a las demandas actuales del mercado laboral.

#### **Metodología**

La metodología a emplearse es cualitativa, se realizarán entrevistas que permitan centrarse en el punto de vista de los Líderes de Recursos Humanos (Directores, Responsables, Encargados), permitirá hacer un zoom en la interpretación y la perspectiva de los Directores desde su experiencia frente a las nuevas demandas laborales.

Para acceder a estas entrevistas se realizará un contacto previo con los Líderes de Recursos Humanos (Directores, Responsables, Encargados) de diferentes rubros en el sector privado, y, con consultores del área. Este contacto permitirá tener un panorama más amplio del punto de vista del rol y la gestión del área frente a las posibles demandas laborales que detecten.

#### **Fuentes**

Se utilizarán fuentes primarias, la entrevista a los Líderes de Recursos Humanos (Directores, Responsables, Encargados) permitirá tener información de primera mano acerca del rol, la gestión de Recursos Humanos, y, los cambios que se presentan.

#### **Unidad de Análisis**

Para realizar este trabajo se realizarán entrevistas con los Líderes de Recursos Humanos (Directores, Responsables, Encargados) de 15 empresas privadas en Quito – Ecuador; en las entrevistas se recopilará información del rol actual y el desafío de Recursos Humanos en las organizaciones, las nuevas demandas laborales y la gestión que se ha realizado frente a ellas.

Las entrevistas se enfocarán solamente en el sector privado ya que en el sector público las estrategias de gestión de Recursos Humanos están condicionadas por políticas gubernamentales, el sistema de contratación se realiza por dos canales, por un lado por concurso de méritos y oposición con parámetros preestablecidos; y, por el sistema de contratación de servicios ocasionales que tiene un tiempo de vigencia establecido por dos años de acuerdo a la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP)<sup>4</sup>.

Para tener una visión amplia se tomó en cuenta a empresas de varios rubros; por confidencialidad de datos no se asignará nombres de las empresas ni de las personas entrevistadas, para efectos del análisis de la información se determinará iniciales para poder identificar cada respuesta.

<b>Empresa</b>	<b>Rubro</b>	<b>Persona Entrevistada (iniciales)</b>
Privada	Educación	GP
Privada	Educación	GR
Privada	Banca	MGV
Privada	Elevadores	DA
Privada	Consultoría	JI
Privada	Salud	GC
Privada	Maquinaria	PA
Privada	Consultoría	RC
Privada	Consumo Masivo	MS
Privada	Financiero	CA
Privada	Informática	IE
Privada	Periodismo	FP
Privada	Consumo Masivo	FN
Privada	Transporte	AO
Privada	Servicios	MJS

<sup>4</sup> Para mayor información: <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/Reglamento-LOSEP.pdf>

## CAPÍTULO IV

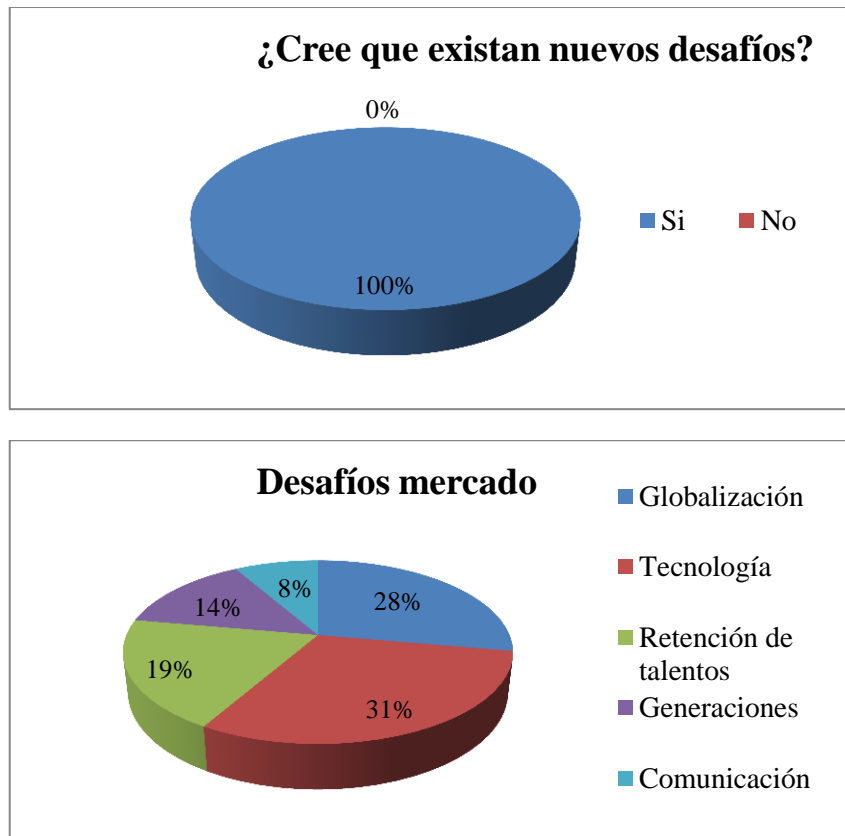
### HALLAZGOS

Las entrevistas realizadas a los Líderes de Recursos Humanos (Directores, Responsables, Encargados) en las empresas del sector privado, arrojaron varios datos que permitirán determinar si el rol de Recursos Humanos contribuye a una gestión acorde a los cambios en el mercado.

De acuerdo a los datos obtenidos en las entrevistas realizadas se obtuvieron los siguientes resultados:

#### DESAFÍOS EN EL MERCADO LABORAL

**Gráfico 4. Desafíos en el mercado Ecuatoriano**



Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas

Existe un 100% de respuestas afirmativas al consultar acerca de la percepción de que existan nuevos desafíos en el mercado laboral ecuatoriano, lo que muestra que como organizaciones están conscientes de los cambios que pueden surgir y los desafíos a los que se enfrentan. Estos desafíos pueden darse por diversos factores como el acceso y avance de

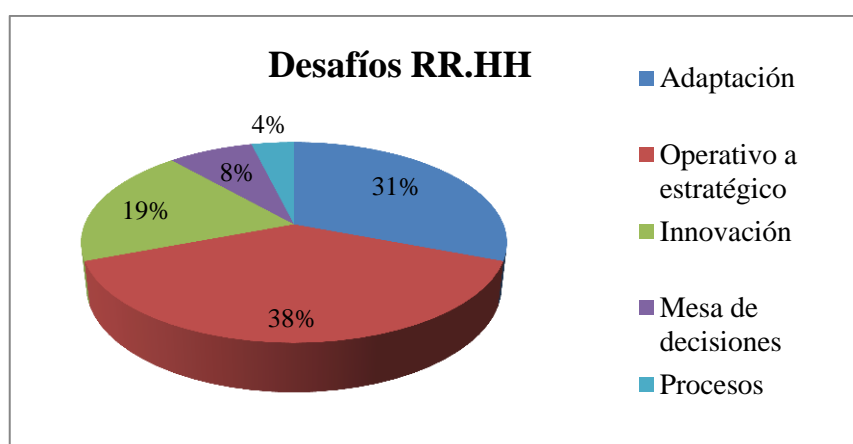


la tecnología que se presenta con un 31%, la globalización con el ingreso de mercados e inversionistas extranjeros con un 28%, el fortalecimiento de las organizaciones para la retención de talentos con un 19%, el intercambio generacional por el ingreso de personas jóvenes y la permanencia de personas antiguas con un 14%; y por la comunicación con 8%.

Los principales desafíos están influenciados por cambios a nivel mundial, que determinan la nueva forma de hacer negocios a nivel nacional; estos retos se convertirán en el principal engranaje a la hora de establecer estrategias y lineamientos de los negocios.

Para abordar estos cambios, es necesaria la gestión de RR.HH, como mencionaba JI en su entrevista “El proceso de cambio natural exige que el mercado de RR.HH tenga nuevas necesidades y tenga que adoptarlas”.

#### Gráfico 5. Desafíos que enfrenta RR.HH



Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas

Los desafíos que enfrenta RR.HH van de la mano con los cambios que ocurren en el entorno y los desafíos que deben asumir las organizaciones en virtud de las nuevas demandas.

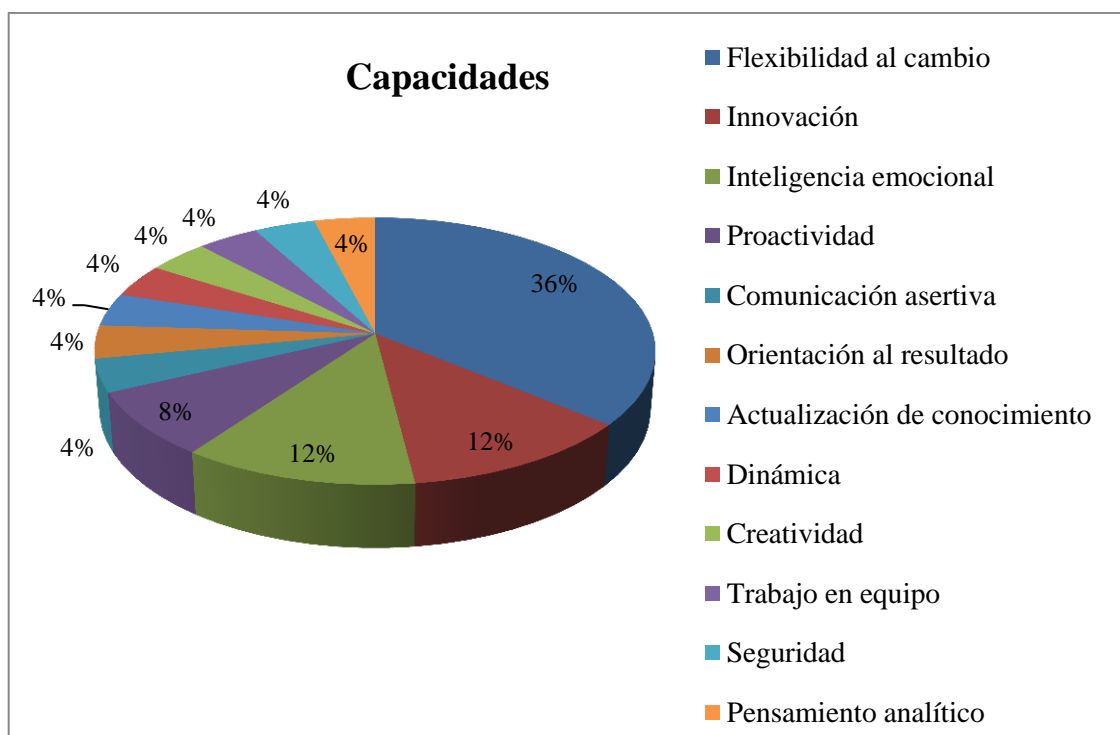
Existe necesidad de transformar el rol actual de RR.HH, un 39% manifiesta la importancia de pasar de lo operativo a lo estratégico, se convierte en el eje fundamental de una gestión que acompañe los cambios en el mercado; concuerda con la necesidad de adaptación con un 35% que muestra la necesidad del planteamiento de nuevas habilidades para afrontar estos cambios, como menciona RC en su entrevista “el mercado demanda acciones inmediatas y estrategias duraderas que permitan fortalecer las empresas”. Además tiene

relación con un 19% que mencionó la innovación como herramienta para estas transformaciones.

Ahora, es importante analizar que solamente un 8% de entrevistados mencionó como desafío el estar en la mesa de decisiones, quizá enmarcado por espacios de trabajo en los que ya se encuentra posicionado el rol, o por la necesidad de fortalecer la gestión y el rol para luego poder posicionarse en la mesa de decisiones, como menciona JI en su entrevista “Al no haber propuestas no existe un voto de confianza por parte de la Gerencia”.

Solamente un 4% se enfoca en los procesos como desafío, si bien es importante abordar a la organización conforme los cambios y tendencias que se presenten en la gestión de RR.HH, debe primero transformarse y fortalecerse el rol estratégico para poder trabajar en los subsistemas conforme a los nuevos lineamientos.

**Gráfico 6. Capacidades necesarias para afrontar estos desafíos.**



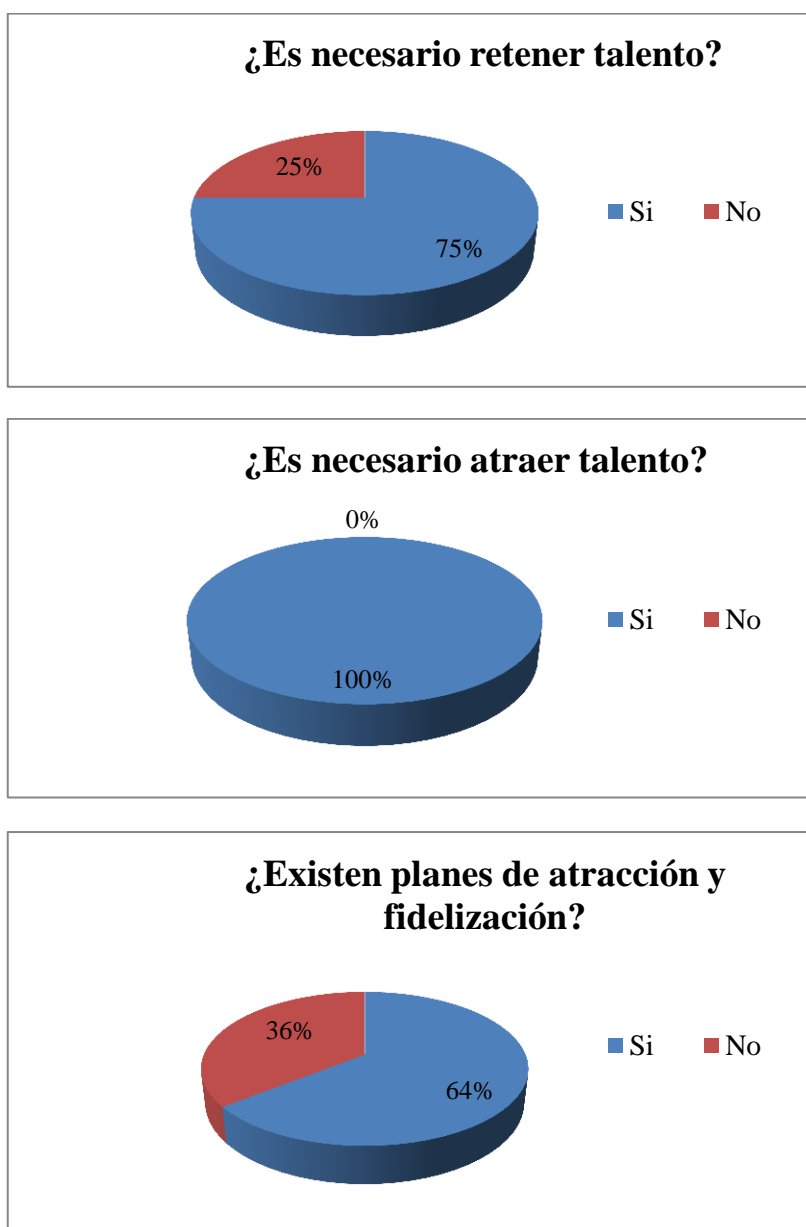
Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas

De acuerdo a las entrevistas realizadas se pudo obtener un listado de capacidades que son necesarias para afrontar estos desafíos; se muestra con una tendencia la flexibilidad al cambio con 36%, marcado nuevamente por los cambios que se presentan, y la necesidad de pasar de un rol operativo a un rol estratégico, se relaciona con un 12% que habla de innovación e inteligencia emocional que deberían desarrollar las personas que trabajan en

el área de RR.HH, para abordar las demandas que presenta en el mercado y trabajar de la mano con las estrategias organizacionales, esto concuerda con el 8% que demanda la proactividad como capacidad necesaria.

Además encontramos una serie de capacidades marcadas con el 4% como son: comunicación asertiva, orientación al resultado, actualización de conocimiento, dinámica, creatividad, trabajo en equipo, seguridad y pensamiento analítico; si bien estas capacidades no se repiten en la tendencia de respuestas, son indispensables a la hora de pensar en habilidades necesarias para transformar el área y acompañar el negocio.

**Gráfico 7. Talento en las organizaciones**



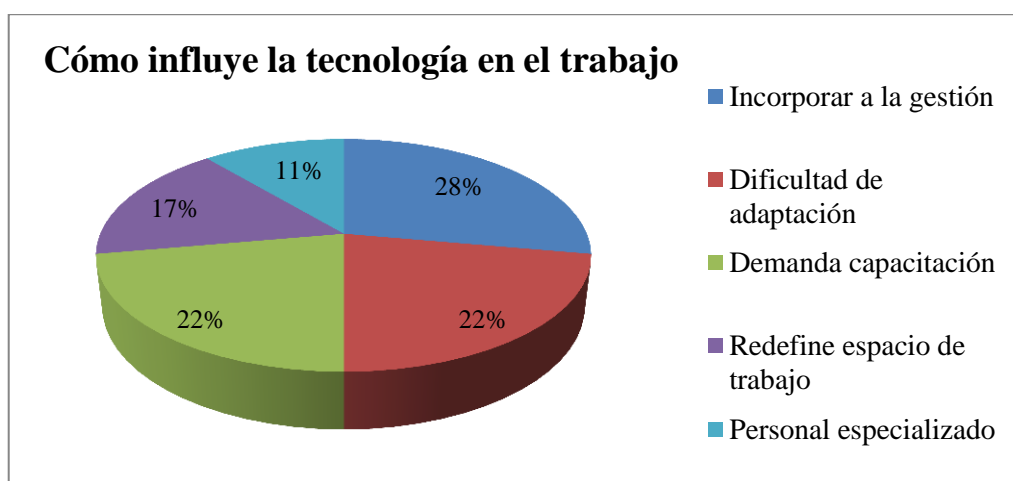
Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas

En cuanto a la retención de talento se encuentra una división en las respuestas, un 25% considera que no se debería retener a las personas, como menciona GC en su entrevista “retenerlo no porque la empresa no puede dificultar la salida de un trabajador que no quiere colaborar con la estrategia institucional”; esto se contrasta con un 75% que menciona que si se debe retener porque se necesitan personas capacitadas, que conozcan el negocio y que acompañen a las organizaciones para enfrentar los cambios que se presenten.

En la atracción de talentos hay una tendencia de respuestas afirmativas con un 100% que considera que se debe fortalecer a las organizaciones para que éstas sean atractivas y de interés de las personas.

Al consultar a las organizaciones si tiene planes de atracción y fidelización para estos talentos se obtuvo un 64% de respuestas afirmativas y un 36% de respuestas negativas, las empresas muestran un interés en la ejecución de sus planes y estrategias enfocados en las personas; sin embargo, solamente la mitad de ellos tiene un plan que se está ejecutado en virtud de las demandas que van surgiendo en el mercado, la otra mitad posee planes que se venían arrastrando desde mucho tiempo en la organización, no existe una planificación o anticipación.

### Gráfico 8. Tecnología en el trabajo



Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas

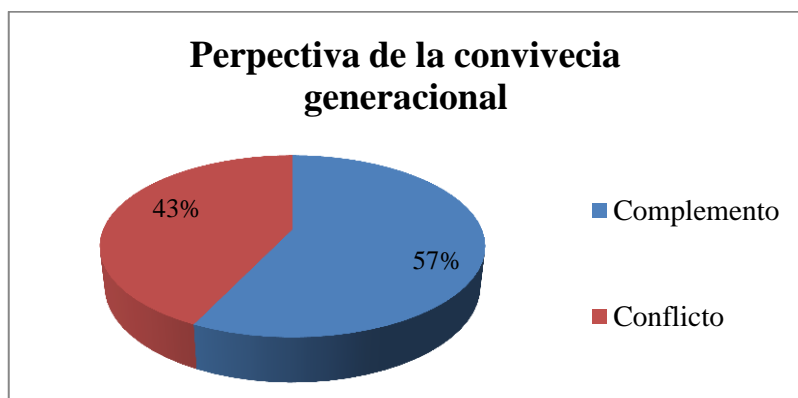
Al hablar de tecnología se intentaba determinar cómo ésta afecta a las formas tradicionales de trabajo, un 28% considera que ésta se debe incorporar a la gestión, actualmente no todos los procesos están tecnificados; un 22% manifiesta que existe una dificultad de adaptación,

por las brechas generacionales que existen y por el desconocimiento, para ello el 22% también considera que es necesaria la capacitación de estos sistemas tecnológicos para que puedan ser más amigables para los trabajadores.

También un 17% menciona que redefine los espacios de trabajo, ya no son solo físicos y en un lugar determinado en la organización, ahora son remotos y virtuales, es importante mencionar el aporte de GR en su entrevista “Pese a que se instaure la tecnología, es también importante que se generen encuentros presenciales, vivenciales; ya que tienen mayor impacto en el trabajo el conjugar ambas”.

Un 11% menciona que con la tecnología es necesaria la contratación de personal especializado que permita gestionarla y administrarla.

### Gráfico 9. Convivencia generacional



Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas

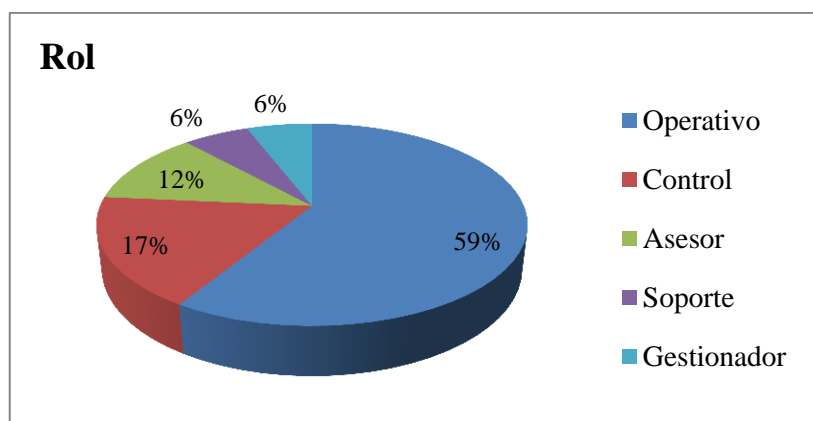
El 57% considera que las generaciones son un complemento, ya que a través de este intercambio se pueden diseñar nuevas formas de trabajo, nuevas ideas, como mencionaba MJS en su entrevista “llegan a conocerse tanto que los malos entendidos por problemas de comunicación se solucionan, ahora hablan un mismo lenguaje”.

El 43% por otro lado considera que la convivencia generacional es fuente de conflicto, los paradigmas y modelos mentales que poseen hace que las personas de cada generación no entiendan como trabaja un otro, se mantienen en la postura de -siempre haberlo hecho así-.

Esto a la vez se convierte en el principal desafío para el área de RR.HH, porque debe saber establecer equipos de trabajo y funciones con personas de diferentes generaciones, debe establecer planes de trabajo que los engloben a todos; debe procurar que el impacto generacional en las organizaciones sea mínimo o con poco impacto.

## ROL DE RECURSOS HUMANOS

Gráfico 10. Rol actual



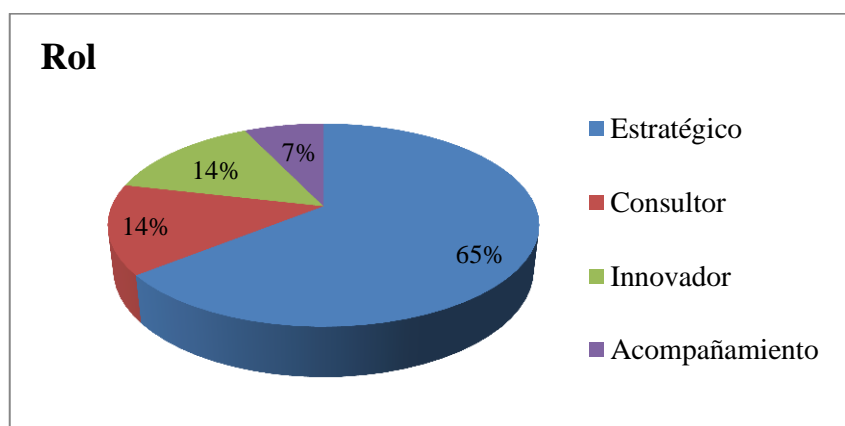
Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas

Existe una tendencia a marcar al rol actual de RR.HH como operativo con un 59%, y como una instancia de control con el 17%, lo cual puede relacionarse con las actividades que se han venido desarrollando en el área de RR.HH desde hace mucho tiempo, se sigue realizando controles de asistencia, ejecución de sanciones, emisión de informes; algunas actividades que nos mantienen en este rol administrativo a lo largo del tiempo, como mencionaba JI en su entrevista “nos hemos comprometido con que no podemos innovar.

Esto tiene relación con el desafío actual que tiene el área de RR.HH de pasar de lo operativo a lo estratégico y, a su vez poseer la flexibilidad al cambio como una de las características fundamentales para desarrollar en el equipo de RR.HH.

El 12% menciona además que existe un rol de asesores en la organización, lo que se relaciona con el 6% que menciona que se tiene un rol de soporte y gestión; lo cual puede estar dado por el tipo de cultura que se maneja en sus organizaciones, éstas son más maduras y poseen estrategias de gestión que involucran la participación de todos los departamentos.

### Gráfico 11. Rol ideal

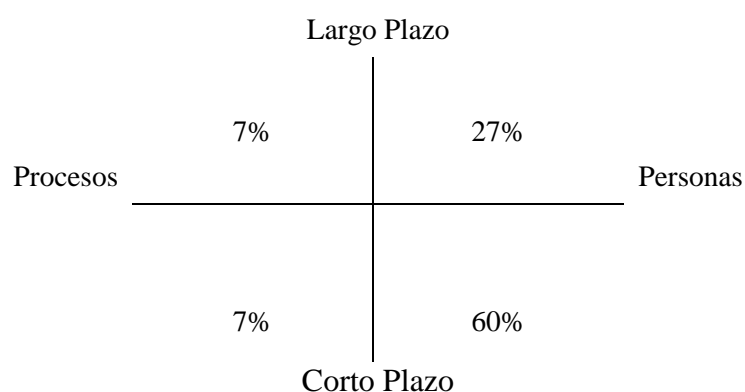


Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas

El 63% de entrevistados manifiesta que el rol ideal de RR.HH es el estratégico con el 65%, un rol que vaya más allá de las actividades operativas y pueda establecer un trabajo que genere aporte y que permita acompañar a la estrategia organizacional. Un rol que le permita establecerse en la mesa de decisiones.

De igual forma un 14% establece que el rol debe ser consultor, innovador; y con un 7% de acompañamiento; estos roles se relacionan con el establecimiento de este rol estratégico que le permite ser un socio para la organización.

### Gráfico 12. Enfoque del rol de RR.HH



Fuente: Modelo tomado de Ulrich D. (2012), elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas

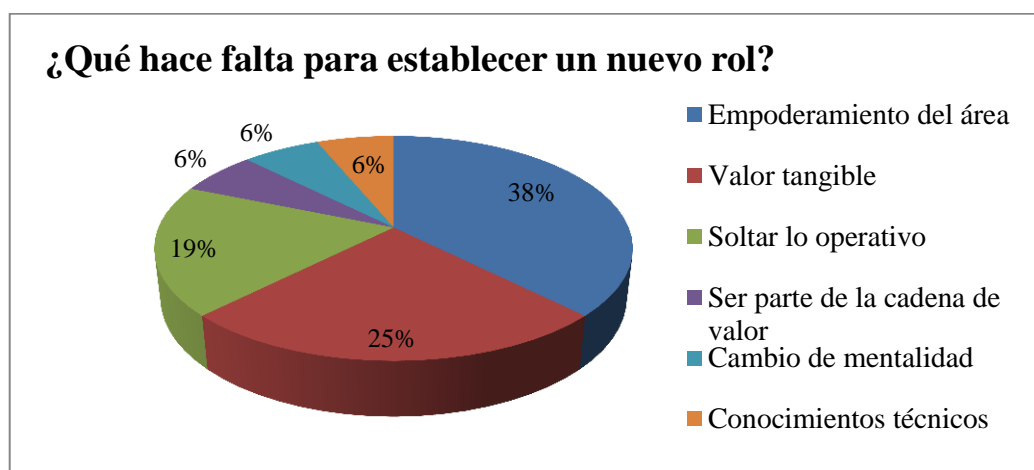
De acuerdo a las respuestas obtenidas se observa que un 60% menciona que el enfoque del rol de RR.HH debe estar en las personas y en el corto plazo, esto de acuerdo a lo

establecido por Ulrich (2012) encajaría en un rol como Adalid de los empleados, un área de RR.HH enfocada en gestionar a las personas.

Con un 27% se menciona que el enfoque estaría en las personas y a largo plazo, esto de acuerdo a lo establecido por Ulrich (2012) encajaría en un rol como Agente de cambio, el área de RR.HH funciona como un promotor del cambio.

Así también con un 7% se obtuvo un enfoque en los procesos tanto a corto plazo como a largo plazo, esto de acuerdo a lo establecido por Ulrich (2012) encajarían en un rol como Expertos administrativos, en el que RR.HH es capaz de reinventar sus procesos internos; y, como Socios estratégicos, donde el área de RR.HH pudo establecer procesos propios alineados con los organizacionales, respectivamente.

**Gráfico 13. Nuevo rol de RR.HH**



Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas

Para establecer el nuevo rol de RR.HH es necesario que exista un empoderamiento del área con un 38%, se debe entender que primero se debe agregar valor a nuestro trabajo para poder venderlo en la mesa directiva, hay que mostrar el trabajo en términos de eficiencia y eficacia.

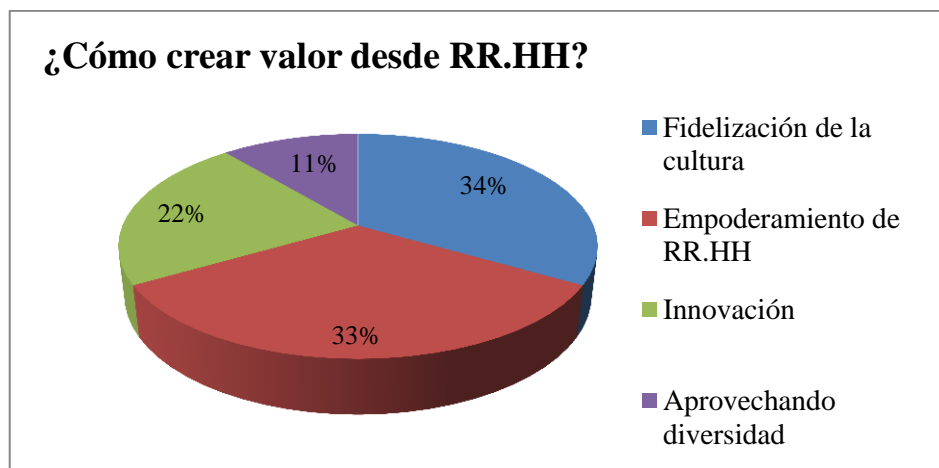
Con un 25% se habla de establecer un valor tangible, que nos permita ser medidos, cuantificados, y, que rompa con el esquema tradicional de que por gestionar a trabajadores no manuales, nuestro trabajo no puede establecerse en temas de números.

Con un 19% se considera que para pasar al nuevo rol es necesario soltar lo operativo que demanda un tiempo de ejecución y que hoy por hoy ya no está agregando valor a las organizaciones.



Y, con un 6% se establece como necesario ser parte de la cadena de valor de la organización, cambiar la mentalidad y la implementación de conocimientos técnicos que le sean de utilidad a la organización.

**Gráfico 14. Crear valor para la organización**



Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas

Para crear valor desde la organización es necesario que exista una fidelización de la cultura con un 34%, se debe entender que las personas son el recurso más valioso, se debe brindar las herramientas necesarias para que el trabajador pueda desempeñar su trabajo, se debe diseñar estrategias que permitan comprometer a la persona a la organización.

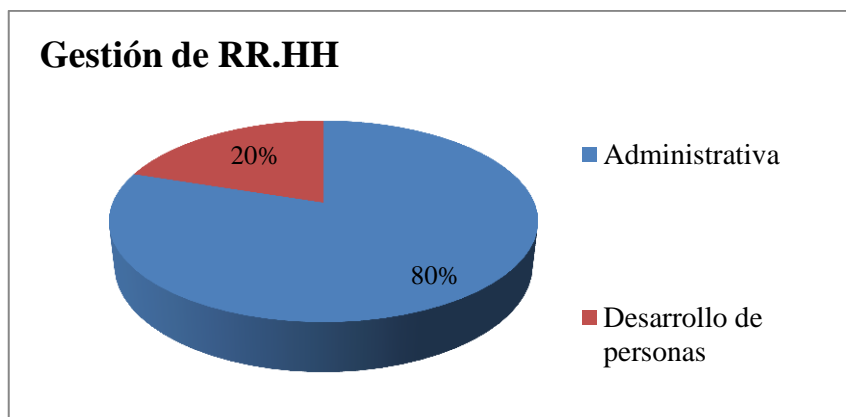
Con un 33% también se habla del empoderamiento de RR.HH, se deben establecer reingenierías que permitan revisar la gestión actual para modificarla en términos estratégicos. El área de RR.HH debe funcionar como un catalizador o como un área de ejemplo para la organización acerca de las mejores prácticas para realizar el trabajo.

Esto va de la mano con un 22% que establece la innovación como el engranaje principal para poder establecer en la mesa directiva la importancia de trabajar con RR.HH; es necesario que se sepa diseñar estrategias innovadoras que le permitan a la Gerencia valorar el trabajo del área.

Un 11% también mencionó aprovechar la diversidad, como ventaja al querer crear valor, es necesario que se sepan conjugar los conocimientos, diversidad generacional, cambios en el mercado, para que éstos sirvan de empuje para el diseño de estrategias acordes; se crea valor a través de trabajar con lo que más desafío genera para las organizaciones.

## GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Gráfico 15. Gestión de RR.HH hoy

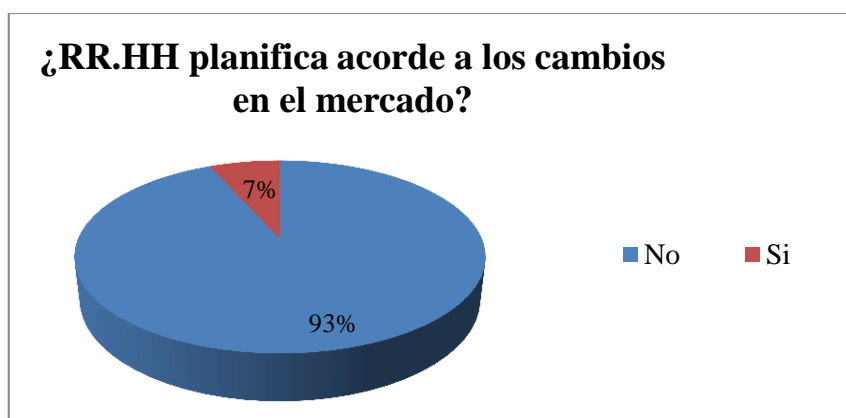


Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas

Un 80% menciona que la gestión hoy es administrativa, aún se sigue enfocando en lo tradicional, en cómo lograr una mejor productividad, no se centra en procesos estratégicos sino más bien quieren trabajar con lo que les piden y cuesta innovar. Esta gestión va de la mano con el rol operativo que actualmente se está ejecutando y con el enfoque que posee el área de RR.HH en las personas y en el corto plazo.

Solamente un 20% considera que se trabaja en el desarrollo de personas, enfocados en diseñar objetivos comunes y planes innovadores que abarquen a todos los ejes de la organización.

Gráfico 16. Planificación de la gestión de RR.HH



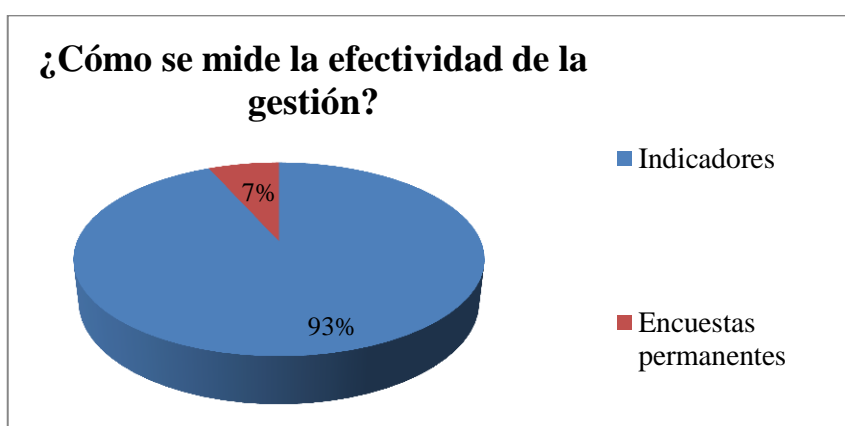
Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas

De acuerdo a las entrevistas realizadas, un 93% no planifica acorde a los cambios que se presentan en el mercado, fuertemente marcado por lo operativo y las actividades cotidianas

que ya están preestablecidas, no hay comprensión del negocio, falta innovación, como menciona JI en su entrevista “no dejamos que las cosas nos sucedan, no estamos abiertos a cosas nuevas”. Los cambios en el mercado nos suceden y no podemos abordarlos porque estamos pendientes del desarrollo de las actividades del día a día.

Solamente un 7% mencionó que si se planifica acorde a los cambios en el mercado, la empresa tuvo que reinventarse completamente y con ella se restablecieron los mecanismos de trabajo del área de RR.HH.

### Gráfico 17. Efectividad de la gestión



Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas

Un 93% menciona a los indicadores como herramienta para medir la gestión, como menciona GP en su entrevista “Los indicadores permiten establecer estándares de lo que se espera de la persona, con ello la persona ya no siente que solo se está explotando sino que se le mide en base a datos”. Pero, es importante mencionar que actualmente las organizaciones no cuentan con indicadores de gestión adicionales al de rotación o capacitación brindada.

También se menciona la aplicación de encuestas permanentes con el 7%, esto les permite tener una idea más amplia del funcionamiento de su área, los cumplimientos y fallas en su gestión.

## **RECURSOS HUMANOS EN ECUADOR**

En los inicios de la administración de las organizaciones, y en los cambios en las modalidades de trabajo a lo largo del tiempo, se pudo evidenciar el impacto que tenía en estos cambios el movimiento del mercado y sus nuevas necesidades.

Las organizaciones al ser ente sociales están conformados por personas, quienes son el recurso más valioso al momento de crear una ventaja competitiva en el mercado; Recursos Humanos es el encargado de gestionar a estas personas para alinearlas con las estrategias y estructuras organizacionales.

Este mundo V.U.C.A necesita que cada vez se instauren modelos de gestión más amplios, rápidos y abarcativos que permitan ser el diferenciador en los negocios; por ello surgía el planteamiento del problema para conocer si el rol de Recursos Humanos contribuye a una gestión acorde a los cambios en el mercado, en empresas del sector privado de Quito – Ecuador.

### **¿Cómo afronta los desafíos del mercado?**

En Ecuador los Líderes de Recursos Humanos (Directores, Responsables, Encargados) en las empresas del sector privado, sí perciben cambios y desafíos en el mercado laboral; estos cambios están marcados por el mayor acceso a la tecnología, por la firma de acuerdos gubernamentales que impactan en la forma de hacer negocios, por la convivencia generacional, y, por la capacidad de atraer y retener talentos en las organizaciones.

Aparece entonces un primer pantallazo de las nuevas necesidades del mercado laboral ecuatoriano; sin embargo pese a que se percibe la necesidad de intervenir en estos desafíos, no existen planes de acción que se estén ejecutando en las organizaciones.

En cuanto a la retención y atracción de talentos existe un gran interés por mantenerlos y vincularlos en la organización; los líderes de Recursos Humanos están entendiendo el impacto de retener a los talentos que conocen del movimiento de su organización para crear una ventaja competitiva.

También, están pensando en modelos de gestión que les permita fortalecer a la organización en aspectos como: cultura, ambiente laboral y beneficios; para que sean estos los disparadores al momento de implantarse en el mercado para atraer a las personas más afines para su negocio.

Sin embargo, pese a que los líderes de Recursos Humanos entienden el impacto de la retención y la atracción de talentos, no se han diseñado planes de acción para llevarlos a cabo, o existen planes que no han sido actualizados conforme a las nuevas necesidades; el trabajo del área de Recurso Humanos sigue siendo repetitivo y caduco en su gestión.

También se manifiesta con la resistencia que tienen para implementar tecnología en sus formas habituales de trabajo; pese a que el Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la información está ampliando las conexiones de internet para que estos puedan llegar a más lugares de forma más rápida y eficiente, las organizaciones aún tienen resistencia de acoplarla a los espacios de trabajo.

Recursos Humanos debe ser el precursor al momento de diseñar e implementar estrategias que permitan vincular la tecnología a los espacios de trabajo; debe poder conjugar estas nuevas demandas para plantearlas en la mesa directiva y obtener el respaldo.

El teletrabajo por ejemplo, se instauró desde el Ministerio del Trabajo como una nueva modalidad de trabajo, pero con un enfoque en los grupos prioritarios, mujeres embarazadas o en lactancia, personas con discapacidad o enfermedades catastróficas y, adultos mayores. No obstante esta modalidad de trabajo no ha sido instaurada en las organizaciones, ni con los grupos prioritarios, ni con los demás trabajadores.

Cuesta entender desde el área de Recursos Humanos cómo readecuar los sistemas de trabajo remotos, cómo controlar, cómo supervisar, cuesta entender cómo mirar más allá de los sistemas tradicionales de trabajo.

Esta forma de trabajar también se relaciona con la llegada de nuevas generaciones a los espacios de trabajo; actualmente en las organizaciones con proyectos como “mi primer empleo” o pasantías establecidas por el Ministerio de Trabajo, cada vez hay más jóvenes en las diversas áreas de la organización, los que a su vez chocan con trabajadores que pertenecen a otras generaciones fruto de la ampliación del tiempo de jubilación.

En las entrevistas se evidenció que existe una discrepancia en el tema generacional, por un lado se concibe como una fuente de conflicto al intentar relacionar grupos de personas con distintos tipos de pensamiento y con paradigmas marcados de lo que para ellos representa el trabajo y el trabajar.

Por otro lado puede verse como un complemento, el trabajar con generaciones abre un espacio de discusión importante acerca del desafío que tienen las organizaciones para incluir estrategias de trabajo que permitan abarcar a todos los grupos.

Pero una vez más se regresa al punto de partida, las respuestas representan el ideal de los líderes de Recursos Humanos, se quiere diseñar formas de trabajo nuevas, con metodologías innovadoras que funcionan en otros países; pero no pasa de ese punto, se queda en un ideal, más que en prácticas reales.

Es así que, surge la necesidad de conocer cuáles son los desafíos que enfrenta el área de Recursos Humanos, retos establecidos desde la visión de los líderes del área quienes son conscientes de un cambio acelerado del mercado, y del impacto de ese cambio en su espacio de trabajo.

Los líderes de Recursos Humanos manifiestan la importancia y la necesidad de pasar de lo operativo a lo estratégico a través de la implementación de nuevas habilidades como la innovación, y el entendimiento del negocio.

Surge un punto importante con el análisis de los desafíos, ya no se habla de que el reto más importante para Recursos Humanos es estar en la mesa directiva, sino, se habla de primero fortalecer internamente el área, readecuar las formas de trabajo, establecer indicadores, y adaptar la nuevas demandas al trabajo; para poder ser considerados con planteamientos reales en la gerencia.

Para establecerse como área estratégica en la estructura organizacional es necesario que como trabajadores de Recursos Humanos entiendan el impacto de su trabajo en la consecución de los objetivos organizacionales, y a través de ello se pueda romper con el paradigma de un trabajo netamente operativo.

Los líderes de Recursos Humanos mencionan que es necesario para ello trabajar en ciertas capacidades y habilidades como la flexibilidad al cambio, innovación, inteligencia emocional, comunicación asertiva, orientación al resultado, creatividad, trabajo en equipo, seguridad y pensamiento analítico. Estas habilidades permitirán hacerle frente a los nuevos desafíos que encuentra el área.

Las habilidades conjugadas con la actualización del conocimiento van a brindar las herramientas necesarias para que el área de Recursos Humanos pueda adaptar sus modelos de trabajo a las nuevas demandas.

Existe ahora la conciencia de la necesidad de un cambio en la gestión operativa hacia una gestión estratégica para afrontar los nuevos desafíos, y sobre todo para ser el principal custodio de las estrategias organizacionales

## **¿Cómo se plantea su rol en las organizaciones?**

En la gran mayoría de empresas consultadas el rol de Recursos Humanos sigue siendo operativo, las actividades siguen enfocadas en la supervisión y el control de los trabajadores, y los modelos de gestión siguen un manual preestablecido que fue diseñado en la creación de la organización y no ha sido modificado.

En otras empresas se plantea con un rol de consultor o de soporte que brinda a los trabajadores las herramientas necesarias en las funciones que corresponden al área de Recursos Humanos. No brinda soporte en otras áreas porque tiene desconocimiento del funcionamiento del giro del negocio.

Se relaciona con lo mencionado anteriormente, las actividades de Recursos Humanos son netamente operativas y no pueden plantearse en términos estratégicos porque no cuenta con el interés para plantear las reformas que considera necesarias, existe un desconocimiento del entorno y del giro del negocio.

Estos desconocimientos han hecho que las organizaciones pierdan el interés en establecer al área de Recursos Humanos en la mesa directiva; el rol está enfocado netamente en las personas y en el corto plazo, de acuerdo a los roles establecidos por Ulrich (2012) correspondería a un adalid de los empleados.

Sin embargo, el rol de adalid de los empleados no llega a ejecutarse por completo, ya que en este rol, el representante de Recursos Humanos debe trabajar en la cultura interna y saber anticiparse a las necesidades de los trabajadores para poder representarlos y cuidar de ellos.

Nuestro rol sin embargo se enfoca en las personas a corto plazo pero en el sentido de trabajar para ellos en periodos cortos de tiempo, la preocupación está enfocada en que los trabajadores desempeñen su trabajo, y que cumplan con sus horarios de trabajo. Se vuelve un rol controlador que tiene la cancha trazada en lo que se debe hacer y no en la organización.

Para poder establecer un nuevo rol en las organizaciones es necesario que exista un empoderamiento por parte del área, que se planteen indicadores para poder medir aquello que se realiza en la gestión y que forma parte del trabajo no tangible, que se puedan establecer indicadores que vayan más allá de los habituales de rotación de personal y cantidad de capacitaciones brindadas.

Una vez que se manifiesta el rol en términos de eficacia y eficiencia, se logre soltar lo operativo y se empiece a pensar más de forma estratégica, puede hablarse de incluir al área de Recursos Humanos en la mesa directiva con un punto focal de participación y aporte para el negocio.

El rol debe ser enfocado en términos de agregar valor a las organizaciones, para ello es necesario que se pueda entender y hacer entender que las personas son la principal fuente de ventaja competitiva; se debe procurar fortalecer la cultura y brindar las herramientas necesarias para que los trabajadores puedan desarrollar su trabajo y se comprometan con las estructuras organizacionales.

Se debe trabajar en estrategias organizacionales que permitan incluir y adecuar los cambios en el mercado y el apareamiento de las nuevas demandas; se debe entender que el rol de Recursos Humanos debe cambiar para poder mantenerse en las organizaciones.

### **¿Cómo se establece su gestión en las organizaciones?**

La gestión tendrá mucha relación con el rol que actualmente ocupa Recursos Humanos en las organizaciones, sus actividades serán administrativas y se mantendrán en una gestión tradicional que ya no aporta valor a las organizaciones.

Esto puede evidenciarse en la poca o nula planificación que existe en el área para afrontar los cambios que se presentan y poder acompañar las estrategias organizacionales, la gestión está enfocada en abordar el día a día, sin miras hacia una intervención a largo plazo.

Si bien la gestión de Recursos Humanos ha evolucionado desde la sola administración de salarios, al establecimiento de evaluaciones de desempeño e intervenciones en la cultura organizacional, es necesario que también estos modelos de trabajo se actualicen en virtud de las nuevas demandas.

Para poder establecer una gestión estratégica en el área de Recursos Humanos es necesario que se empiece a pensar en indicadores que puedan establecer el trabajo en números y en datos, esto permitirá tener una evidencia clara del trabajo del área. Además de la reingeniería de los sistemas habituales de trabajo para poder encaminarlos en virtud de los objetivos que se quiera conseguir



### **¿Qué nos hace falta?**

Cuando se habla del rol y la gestión actual del área de Recursos Humanos en Ecuador es inevitable pensar en los pocos resultados que se arrojan como área, se conoce que tenemos un rol operativo, una gestión administrativa y que no se está adaptado a los cambios del mercado, sin embargo es necesaria una guía que permita salir de este sitio de confort en el que se encuentran para diseñar el trabajo en beneficio del área y la organización.

Recursos Humanos debe ser un socio estratégico de las organizaciones, para la planificación y la toma de decisiones, hay que entender que el área de Recursos Humanos agrega valor en virtud de la gestión que realiza con las personas, y es precisamente en este punto donde se encuentra una desconexión con nuestra misión.

Para poder fortalecer el área de Recursos Humanos se debe restablecer el trabajo con la Gerencia, para ello Anderson (2003) establece siete pasos para establecer su vinculación:

- se debe entender las estrategias y la estructura organizacional para vincularlas con las personas adecuadas y las competencias necesarias para llevar a cabo esas estrategias;
- instaurar objetivos propios e indicadores que estén relacionados con los organizacionales;
- se debe evidenciar datos reales a la gerencia acerca de la consecución de los objetivos planteados, esto le dará a la Gerencia un seguimiento creíble de nuestra gestión;
- conocer las aptitudes, habilidades, y el valor de las prácticas de RR.HH para venderlas a la Gerencia, para que conozcan el trabajo del área;
- deben apreciar al área de Recursos Humanos como solucionadora más que como controladora de las normas;
- entregar siempre un valor agregado a la Gerencia;
- los procesos deben ser eficaces y eficientes, para que las personas puedan evidenciar la gestión.

Es decir, se deben repensar los modelos de gestión y las estrategias de Recursos Humanos en virtud de las estrategias y objetivos institucionales. Para agregar valor a la gestión es fundamental que se articulen ambas estrategias y que se modifiquen o se abandonen aquellas que no están en sintonía con la organización.

Hay que repensar la gestión de Recursos Humanos para establecer ventajas competitivas y conseguir los objetivos empresariales. “El beneficio para nuestra función consiste en llevar a cabo una aportación directa a la rentabilidad de la empresa. Esto es exactamente lo que un grupo de RR.HH eficaz debe ayudar a lograr, ahora y en el futuro” (Anderson, 2003, pág. 171).

Para poder brindar una gestión acorde es necesario que se modifiquen las competencias actuales de Recursos Humanos, estas competencias surgen de las nuevas demandas y los nuevos desafíos que debe enfrentar, y estarán enfocadas tanto en las personas como en el negocio para poder brindar un aporte que genere valor.

Ulrich et al. (2012) establecen que existen seis dominios de competencias de Recursos Humanos que están divididos de acuerdo al área donde debe trabajar:

### **Individual**

- Activista creíble: “ellos hacen lo que dicen que harán. Tal integridad basada en resultados sirve como la base de la confianza personal que, a su vez, se traduce en credibilidad profesional”<sup>5</sup>; establecen el compromiso organizacional a través del cumplimiento de su trabajo.

### **Organizacional**

- Constructor de capacidades: “La capacidad representa aquello para lo que la organización es buena y conocida”<sup>6</sup>; se debe crear valor que nos diferencie en el mercado.
- Adalid del cambio: “Aseguran una integración perfecta del proceso de cambio que construye una ventaja competitiva sostenible”<sup>7</sup>; gestionan y adaptan el cambio.
- Innovador e integrador de Recursos Humanos: “El desafío es hacer que el RH sea más efectivo que la suma de estas partes”<sup>8</sup>; generar que las prácticas de Recursos Humanos creen valor en los objetivos organizacionales.

---

<sup>5</sup> Tomado del libro: Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR from the Outside In [Recursos Humanos desde afuera hacia dentro]*. United States of America: McGraw-Hill. Texto original: “They do what they say they will do. Such results-based integrity serves as the foundation of personal trust that, in turn, translates into professional credibility”.

<sup>6</sup> Texto original: “Capability represents what the organization is good at and known for”.

<sup>7</sup> Texto original: “They ensure a seamless integration of change process that builds sustainable competitive advantage”.

<sup>8</sup> Tomado del libro: Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR from the Outside In [Recursos Humanos desde afuera hacia dentro]*. United States of America: McGraw-Hill. Texto original: “The challenge is to make the HR more effective than the sum of this parts.”.

- Adalid de la tecnología: “Los sistemas de información de recursos humanos se han aplicado para mejorar la eficiencia del proceso de recursos humanos”<sup>9</sup>; la tecnología debe ser un instrumento que mejore los procesos administrativos del área.

### **Contexto**

- Posicionador estratégico: “Comprenden la estructura y la lógica de sus propias industrias y la dinámica competitiva subyacente de los mercados a los que atienden, incluidas las tendencias de los clientes, los competidores y los proveedores”<sup>10</sup>; entienden el contexto global y lo transforman en estrategias organizacionales y en planes de trabajo.

El desarrollo de estas competencias permitirá abordar los requerimientos y demandas de los Líderes de Recursos Humanos (Directores, Responsables, Encargados); tienen relación con los nuevos desafíos que enfrentarán en virtud de los cambios organizacionales y de contexto.

Las competencias necesarias para abordar dichos cambios se encuentran ya establecidos para que puedan ser ejecutados y planificados para una correcta gestión, hay que recordar que si bien es importante la gestión de Recursos Humanos, nuestro rol radica en diseñar modelos de trabajo, estrategias y objetivos que permitan acompañar el movimiento de la organización.

Para que el área se fortalezca y perdure es necesario entender el giro del negocio y el movimiento del mercado, con ello diseñar planes de acción que aporten valor agregado, y que las prácticas de Recursos Humanos se ajusten a dichos planes de acción.

---

<sup>9</sup> Texto original: “HR information systems have being apliced to enhance the efficiency of HR process”.

<sup>10</sup> Texto original: “They understand the structure and logic of their own industries and the underlying competitive dynamics of the markets they serve, including customer, competitor, and supplier trends”.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES**

- En el transcurso del estudio se pudieron determinar los cambios que está atravesando el mercado como producto de estar inmerso en este mundo V.U.C.A que cada vez demanda nuevas adaptaciones y modelos de gestión.
- A lo largo del tiempo el concepto de administración y de trabajo ha ido cambiando, desde el modelo instaurado por Taylor que evaluaba solamente los tiempos de trabajo de los obreros; hasta Echeverría que establece el rol de Coach para brindar acompañamiento a los trabajadores.
- Las organizaciones son entes sociales que trabajan con personas como su fuente de ventaja competitiva, y los Recursos Humanos son los encargados de gestionarlos y direccionarlos hacia las estrategias y planteamientos organizacionales.
- Los desafíos que enfrenta el área de Recursos Humanos en Ecuador son: la globalización, la tecnología, la retención y atracción de talentos, y el intercambio generacional; dichos desafíos ponen en evidencia que existe un conocimiento de su apareamiento, pero escasa gestión ante los mismos.
- El rol que actualmente ocupa Recursos Humanos en las empresas del sector privado de Quito – Ecuador, es un rol operativo que aún realiza actividades de control y supervisión de personal. Su gestión está también enfocada en la ejecución de actividades administrativas, que aparentemente ya no agregan valor a la organización.
- Existe la necesidad de pasar a un rol estratégico en dichas organizaciones, para ello se requiere el desarrollo de habilidades que permitan enfrentarlo, entre ellas están la innovación, la flexibilidad al cambio, el pensamiento estratégico y la habilidad analítica.
- Al área de Recursos Humanos le hace falta establecer indicadores que permitan evaluar su participación y aporte en la organización, actualmente solo cuenta con indicadores tradicionales de rotación de personal, capacitaciones brindadas, y vacantes contratadas.
- Para poder establecer el área de Recursos Humanos en las organizaciones como un área estratégica es necesario que alinee sus estrategias de área con las estrategias organizacionales.

- El realizar las entrevistas a los Líderes de Recursos Humanos (Directores, Responsables, Encargados) de empresas del sector privado, nos brinda una visión amplia de la situación del área en las organizaciones. La situación real plantea un escenario de poca gestión y de pasividad en las acciones tomadas por el área.
- Con la información evidenciada se concluyó que el rol de Recursos Humanos no contribuye a una gestión acorde a los cambios en el mercado, en empresas del sector privado de Quito – Ecuador. Los líderes del área son conscientes de la necesidad de cambio, pero no pasa de ser un ideal de gestión.
- Con esta investigación se plantea la opción de nuevos estudios acerca de la inacción de los trabajadores de Recursos Humanos, frente a las evidencias de cambio en su gestión, ¿qué hace que no queramos cambiar?

## BIBLIOGRAFÍA

- Adecco. (16 de Enero de 2016). *Índice Global de Competitividad de Talento 2017*. Recuperado el 28 de Abril de 2018, de Mundo Adecco: <https://mundoadecco.com/adecco-presento-el-indice-global-de-competitividad-de-talento-2017-2/>
- Anderson, W. (2003). El futuro de los RR.HH: Avanzar constantemente o quedarse atrás. En D. Ulrich, M. Losey , & G. Lake , *El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos* (págs. 163-171). Barcelona: Gestión 2000.
- Beatty, R., & Schneier, C. (2003). El nuevo papel de los RR.HH para influir sobre el funcionamiento organizativo. En D. Ulrich, M. Losey, & G. Lake, *El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos* (págs. 82-96). Barcelona: Gestión 2000.
- Brito, V. (19 de Septiembre de 2017). *La empresa debe reinventarse para sobrevivir a la presión económica nacional*. Recuperado el 28 de Abril de 2018, de Gestión Digital: <http://www.revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/la-empresa-debe-reinventarse-para-sobrevivir-la-presion-economica>
- Carro Paz, R., & González Gómez, D. (2008). *Administración de la Calidad Total*. Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata.
- CEPAL. (2016). *Ciencia, tecnología e innovación en la economía digital. La situación d América Latina y el Caribe*. Santiago.
- Cheese, P., Thomas, R., & Craig, E. (2008). *La organización basada en el talento*. Madrid: Prentice Hall.
- Clark, E. (16 de Abril de 2014). *América economía*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2016, de ¿Vivimos en un mundo VUCA?: <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/vivimos-en-un-mundo-vuca>
- Correa, E. (2013). Evolución del concepto de recursos humanos, desde el punto de vista de la Psicología y la Administración. *Suma de Negocios*, 4 N° 1, 109-119.
- Dolan, S., & Raich, M. (2010). La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo XXI: cambio de paradigmas, roles emergentes, amenazas y oportunidades. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 10, 33-52.
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., E. Jackson, S., & S. Schuller, R. (2007). *La gestión de los Recursos Humanos*. España: Mc Graw Hill.

- Drucker, P. (2011). *Managing for The Future [Administrando para el Futuro]*. New York: Routledge.
- Echeverría, R. (2011). *La Empresa Emergente*. Buenos Aires: Granica.
- Fayol, H. (1987). *Administración Industrial y General*. Argentina: El Ateneo Editorial.
- Franklin, E., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional enfoque para América Latina*. México: Pearson.
- Galván, J. (1980). *Tratado de Administración General*. México: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Gygli, S., Haelg, F., & Sturm, J.-E. (Febrero de 2018). *The KOF Globalisation Index*. Recuperado el 28 de Abril de 2018, de KOF: <https://doi.org/10.3929/ethz-b-000238666>
- Hatum, A. (2011). *El Futuro del Talento*. Buenos Aires: Temas.
- Hatum, A. (2016). *¿Cómo hacemos?: estrategia, management y talento en la nueva organización*. Buenos Aires: Temas.
- Herrscher, E. (2007). *El círculo virtuoso: cambiar- planificar-aprender-cambiar* . Buenos Aires: Granica.
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración Estratégica*. México: McGraw-Hill.
- Jaramillo, P. (8 de Mayo de 2017). *Latinoamérica, en la encrucijada de las habilidades personales*. Recuperado el 28 de Abril de 2018, de Gestión Digital: <http://www.revistagestion.ec/sociedad-analisis/latinoamerica-en-la-encrucijada-de-las-habilidades-personales>
- Jones, G., & George, J. (2006). *Administración contemporánea*. México: McGraw-Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- Maison, P. (2013). *El trabajo en la posmodernidad: reflexiones y propuestas sobre las relaciones humanas en tiempos de la generación Y*. Buenos Aires: Granica.
- Martínez Crespo, J. (2005). Administración y Organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. *Semestre Económico*, 8(16), 67-97.
- Mayo, E. (1972). *Problemas humanos en una civilización industrial*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.

- Mayo, E. (1977). *Problemas sociales de una civilización industrial*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.
- Melamed, A. (2012). *Empresas (+) humanas*. Buenos Aires: Booket.
- Meléndez, Á. (2016). Adaptarse y sobrevivir. *Gestión*, 216, 26-31.
- Merlo, C. I. (1 de Diciembre de 2017). *Ecuador es un país poco global*. Recuperado el 28 de Abril de 2018, de Gestión Digital: <http://www.revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/ecuador-es-un-pais-poco-global>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (24 de Junio de 2016). *Plan Nacional de Telecomunicaciones y Tecnologías de Información del Ecuador 2016-2021*. Recuperado el 28 de Abril de 2018, de Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2016/08/Plan-de-Telecomunicaciones-y-TI.pdf>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safari a la estrategia*. Buenos Aires: Granica.
- Molinari, P. (2015). *Turbulencia Generacional*. Buenos Aires: Temas.
- Pérez van Morlegan, L. (2011). Estrategia empresarial y Recursos Humanos. En L. Pérez van Morlegan, *El comportamientos de las personas en las organizaciones* (págs. 86-130). Buenos Aires: Pearson.
- Pérez van Morlegan, L. (2011). Introducción a la moderna gestión de Recursos Humanos. En L. Pérez van Morlegan, & J. C. Ayala, *El comportamiento de las personas en las organizaciones* (págs. 5-24). Buenos Aires: Pearson.
- Salazar, C., Cancino, B., & Delgado, C. (2003). Análisis del rol del área de Recursos Humanos. *Theoria*, 12, 87-95.
- Tarí, J. J. (2000). *Calidad total: fuente de ventaja competitiva*. Murcia: Universidad de Alicante.
- Taylor, F. W. (1974). *Principios de la Administración Científica*. México: Herrero Hermanos, SUCESORES, S. A.
- Ticoci, G. (2011). *Las Tics y el Conocimiento. Un enfoque económico y de negocios*. Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.



- Ulrich, D. (2003). Los RR.HH. del futuro. En D. Ulrich, M. Losey, & G. Lake, *El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos* (págs. 373-378). Barcelona: Gestión 2000.
- Ulrich, D. (2012). *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires: Granica.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR from the Outside In [Recursos Humanos desde afuera hacia dentro]*. United States of America: McGraw-Hill.

## ANEXOS

### GUÍA DE LA ENTREVISTA PARA DIRECTORES DE RECURSOS HUMANOS ACERCA DEL ROL Y LA GESTIÓN DEL ÁREA.

#### Datos Generales:

Nombre del entrevistado:	Fecha:
Cargo:	Empresa:

#### Preguntas:

Categoría de Análisis	Preguntas
<b>Desafíos en el mercado laboral</b>	1. ¿Cree que existan nuevos desafíos en el mercado laboral en Ecuador? Sí                  No
	1.1 ¿Cuáles serían esos desafíos? Tecnología Globalización Retención de talentos Generaciones Comunicación Otros:
	2. ¿Cuáles son los desafíos que enfrenta RR.HH en el mercado laboral en Ecuador?
	3. ¿Cuáles considera que son las capacidades necesarias para afrontar estos desafíos?
	4. ¿Es necesario retener y atraer el talento? Sí                  No
	4.1 ¿Existen planes de atracción y fidelización del talento en la Organización?
	5. ¿Cómo influye la tecnología en las formas de trabajo convencionales?
6. ¿Cuál es su perspectiva acerca de la convivencia generacional en la organización?	

<b>Rol de Recursos Humanos</b>	7. ¿Qué rol ocupa actualmente RR.HH en la organización?
	8. ¿Cuál sería el rol ideal de RR.HH en la organización?
	9. ¿El rol de RR.HH está enfocado en las personas / procesos / largo plazo / operativo?
	10. ¿Qué hace falta para que se establezca un nuevo rol de RR.HH en la organización?
	11. ¿Cómo desde el área de RR.HH se puede crear valor para la organización?
<b>Gestión estratégica de Recursos Humanos</b>	12. ¿Cuál es la gestión de RR.HH hoy?
	13. ¿RR.HH planifica su gestión acorde a los cambios que se presentan en el mercado?
	14. ¿Cómo se mide la efectividad de esa gestión?

## **RESPUESTAS OBTENIDAS EN LAS ENTREVISTAS REALIZADAS**

A continuación se presentan las respuestas a las entrevistas realizadas, las respuestas se han distribuido conforme la estructura de la guía de entrevista que consta de tres partes: desafíos en el mercado laboral, rol de Recursos Humanos, gestión estratégica de Recursos Humanos.

En cada pregunta se englobarán las 15 respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas a Líderes de Recursos Humanos (Directores, Responsables, Encargados) en las empresas del sector privado.

### **DESAFÍOS EN EL MERCADO LABORAL**

#### **1. ¿Cree que existan nuevos desafíos en el mercado laboral en Ecuador?**

**GP:** Si, en función del proceso de globalización que estamos sufriendo, estamos unificando a nivel mundial temas, Talento Humano tiene retos que debe lidiar con los colaboradores. Retos en la gestión, lograr que a nivel de mercado se genere el manejo técnico de RR.HH, para ello las universidades deben hacer propuestas críticas. Las empresas deben tener sus modelos de gestión bien definidos, las nuevas tendencias solicitan que se cambie todo muy rápido, la gestión debe estar preparada para los cambios bruscos

**GR:** Si, si se habla desde gestión de talento humano se habla de un sistema relativamente nuevo en el Ecuador, se le da más valor a las personas, y está ingresando en una etapa en la que las personas son la base de la organización, son el factor más importante que solo pensar en la productividad.

**MGV:** Si, estamos adoptando políticas cada vez más internacionales, estamos globalizando las estrategias. Tiene impacto positivo porque permite adoptar políticas de otros países

**DA:** el entendimiento de las leyes del Código de Trabajo, Derecho Laboral, cambio cultural.

**JJ:** Si, existen cambios bien altos que se están dando desde el cambio de las condiciones de las empresas, por temas políticos, económicos y sociales; la exigencia de los accionistas en cuanto a rentabilidad es mayor, por ello hay empresa que se están fusionando y con ello cambio las modalidades habituales de trabajo. El proceso de cambio natural exige que el mercado de RR.HH tenga nuevas necesidades y tenga que adoptarlas.

**GC:** Si, la globalización y el ingreso de trabajadores extranjeros ha modificado las formas de trabajo, ellos han establecido nuevas reglas que funcionaban en sus países y que intentan adaptarse al nuestro. Adicionalmente es un desafío conseguir a los profesionales necesarios en el mercado.

**PA:** Si, esto ha visto acompañado por cambios en la manera de hacer negocios del país, cada vez se necesitan nuevas herramientas y avances para poder ser competitivo. La globalización y la tecnología han sido factores fundamentales a la hora de adecuar los mecanismos de trabajo.

**RC:** Si, los mercados nacionales y extranjeros cambian y con ello la adaptación de formas de trabajo. El mercado laboral se encuentra en un proceso de cambio en todas sus aristas, para poder permanecer y ser competitivo es necesario un conocimiento amplio del impacto de estos cambios en las organizaciones.

**MS:** Si, estamos atravesando una era mucho más rápida y demandante, los consumidores cambian sus intereses y sus requerimientos de forma rápida, para ello es necesario que las organizaciones sepan actuar conforme los demande el mercado. La globalización y la tecnología hacen que el usuario quiera los mismos productos que ven fuera, para ello las empresas deben saber readecuar sus sistemas de trabajo.

**CA:** Si, con el ingreso de nuevos inversionistas al país y la diversificación del mercado. La globalización ha jugado un papel fundamental a la hora de establecer las reglas de juego que las empresas deben seguir para que los usuarios las elijan.

**IE:** Si, las organizaciones están adaptando mecanismos de trabajo del exterior, para ello es fundamental que los trabajadores también se adapten. Cada vez hay más competidores y acuerdos comerciales que inclinan la balanza al cambio.

**FP:** Si, el desempleo, las nuevas formas de trabajo y el mercado. Las modalidades de trabajo deben cambiar en pro de alcanzar los cambios del mercado.

**FN:** Si, nueva forma consumo, de trabajo, de comunicación.

**AO:** Si, con el apareamiento de la tecnología muchos de los modelos de trabajo han cambiado, las empresas cada vez adaptan maquinaria que tiene que tecnificarse y aplicarse a todos los niveles organizacionales.

**MJS:** Si, los consumidores cada vez demandan mayor efectividad en los procesos y productos de calidad, esto por el ingreso de productos extranjeros al país. Las empresas

deben saber establecer mecanismos de acción lo suficientemente fuertes para poder hacer frente a estas nuevas demandas

### 1.1 ¿Cuáles serían esos desafíos?

Globalización: GP, MGV, JI, GC, PA, MS, CA, IE, FN,

Tecnología: GP, GR, MGV, DA, JI, GC, PA, RC, CA, IE, AO.

Retención de talentos: GP, JI, RC, MJS, GC MS, FN

Generaciones GR, GP, MGV, PA, MJS

Comunicación GJ, FP, GC, MJS

Otros: GC, MS, MJS

## 2. ¿Cuáles son los desafíos que enfrenta RR.HH en el mercado laboral en Ecuador?

**GP:** adaptación, incorporación de modelos innovadores, pasar de la administración del Talento Humano a la gestión del Talento Humano, darles libertad a los colaboradores con el objetivo de que se definan tiempos, metas.

Ecuador no está listo, se generan roces por las actividades de administración de personal, se debe visualizar como un área innovadora, hace falta el control pero hace falta empoderar, usar nuevas metodologías, el coaching por ejemplo como herramienta para empoderar.

**GR:** RR.HH debe dar la importancia a los trabajadores, que cumplan a cabalidad, que tengan herramientas. Saber desde talento humano que es lo que necesita incorporar y dejar de lado la organización.

**MGV:** rol no solo de soporte sino más estratégico, una alianza con la estrategia de la compañía, debe ser un Business Partner, apalancando la función en sí para cumplir con los objetivos.

**DA:** el cambio permanente de leyes, en relación al tipo de contratos, entre otros, obliga a que la gestión de RRHH sea dinámica. Por otro lado, el posicionamiento de Recursos Humanos en la gestión de las empresas.

**JI:** cada vez los gerentes se dan cuenta que necesitan tener alineado el talento humano, los directores de RR.HH no han encontrado como apoyar a ese Gerente General, nos mantenemos en lo clásico: administración de la nómina y de las relaciones laborales. Al no haber propuestas no existe un voto de confianza por parte de la Gerencia. Recursos

Humanos debe innovar y trabajar en la gestión del compromiso, mediciones de clima, compromiso, de gestión del cambio.

**GC:** encontrar al personal calificado para ocupar un cargo en la institución, por la tecnificación del trabajo cada vez se necesitan habilidades técnicas especializadas que es necesario cubrir; además del establecimiento de estrategias de acción que nos coloquen en la mesa de decisiones.

**PA:** RR.HH debe ser un aliado de la gestión de las empresas, el desafío se plantea por el apareamiento de nuevas formas de trabajo y por intentar instaurar un rol que vaya más allá del ideal de los trabajadores que es el de controlar y organizar los eventos. El desafío radica en saber establecerse.

**RC:** el mercado demanda acciones inmediatas y estrategias duraderas que permitan fortalecer las empresas, RR.HH debe saber establecerse como un socio estratégico que acompañe las demandas del mercado. El principal desafío es soltar las actividades operativas de su función para transformarlas en estratégicas que sean de soporte y guía para la empresa.

**MS:** RR.HH debe readecuar sus formas de trabajo, debe poder establecer su trabajo conforme los lineamientos, objetivos y metas institucionales.

**CA:** para que RR.HH pueda tener un rol primordial en la organización, es necesario que sus acciones estén encaminadas en generar valor. El profesional de RR.HH debe estar capacitado, actualizado y en pleno conocimiento del funcionamiento de su negocio para no quedarse fuera.

**IE:** saber adaptar las nuevas herramientas a los modelos de trabajo, poder incluir la tecnología a su forma de hacer el trabajo. Poder establecer indicadores que vayan más allá del de rotación o de personas capacitadas.

**FP:** poder establecer su trabajo en la Gerencia, por un lado el plantear su trabajo como aporte y poder tomar las decisiones junto con otras áreas hard de la organización.

**FN:** no existe actualización en temas de formas de trabajo, el teletrabajo se presenta como una nueva modalidad que debe ser estudiada, se debe medir la gestión a través de indicadores, las generaciones, y el alto nivel de rotación que existe porque no se realizan estudios formales de clima laboral.

**AO:** Se debe crear espacios adecuados de trabajo, buen proceso de selección para encontrar personas alineadas con el negocio, generar una nueva cultura dentro de la organización, que los trabajadores formen parte de la toma de decisiones

**MJS:** la innovación es un reto fundamental del área, debemos aprender a reinventarnos y saber realizar nuestro trabajo de diferentes maneras.

### **3. ¿Cuáles considera que son las capacidades necesarias para afrontar estos desafíos?**

**GP:** desarrollar competencias, como obligación social, estamos capacitando a las personas para que desarrollen nuevas destrezas, habilidades, y así se les prepara para un nuevo giro. Se les prepara para que puedan desenvolverse en otras empresas. Invertir en personal, capacitar constantemente para que estén listos para las demandas, para que puedan generar ideas innovadoras en su puesto de trabajo.

**GR:** proactividad, actitud propositiva para generar nuevas herramientas, trabajo por responsabilidades más que por horario, mejorar la comunicación interna y externa; y fortalecer la Educación.

**MGV:** que la persona que se forma en RR.HH no tenga ese apego a que somos solamente psicólogos o administradores, sino que se integren los criterios para poder ser un solo ente estratégico.

**DA:** Orientación al Resultado, Flexibilidad.

**JJ:** está dado primero por el know how el conocimiento, las personas no estamos actualizando conocimiento lo que aprendimos hace diez años lo seguimos aplicando, no hay innovación; y segundo las habilidades y destrezas, necesitamos en Talento humano una persona que sea muy dinámica, innovadora, que pueda llegar a las personas, la inteligencia emocional y la creatividad como factores fundamentales. Hay que crecer en ambos aspectos.

**GC:** desarrollo de la inteligencia emocional, apertura y flexibilidad al cambio.

**PA:** flexibilidad y el desarrollo de habilidades y destrezas necesarias para que los trabajadores puedan adecuarse a los cambios que se presenten, es necesario que sepamos identificar desde RR.HH estas habilidades para que podamos potencializarlas.

**RC:** innovación, y la capacidad de aprender, tanto para el área de RR.HH como para los trabajadores.



**MS:** trabajo en equipo y flexibilidad.

**CA:** flexibilidad, aptitud para el cambio, seguridad.

**IE:** adaptación al cambio.

**FP:** habilidades soft y hard que les permitan a los trabajadores tener las herramientas necesarias.

**FN:** desarrollar el pensamiento analítico, generar estrategias que sean acordes a las necesidades del mercado (consumidor externo y cliente interno)

**AO:** comunicación asertiva, proactividad.

**MJS:** inteligencia emocional para saber manejar a los trabajadores, y a la reingeniería de procesos.

#### **4. ¿Es necesario retener y atraer el talento?**

**GP:** Si, el desafío es tener personas capacitadas para que enfrenten estos cambios abruptos que se dan en esta era globalizada, las empresas deben tener personas altamente capacitadas para que se adapten al nuevo giro del negocio.

**GR:** con los cambios tan rápidos que se presentan las personas deberían quedarse mínimo 5 años, porque necesitan aprender. La atracción es importante porque hace que la imagen sea vendible para los otros, no buscar el perfil más bajo o que trabajó en una empresa similar para que venga a trabajar con nosotros, sino atraer a otros perfiles para ello RR.HH debe establecer buen clima laboral.

**MGV:** Si, es necesario pero no es imprescindible, antes se lo veía como primordial ahora con las nuevas mentalidades e ideologías ya no es necesario retenerlo en la organización sino más bien que sienta motivado y que se sienta parte de.

**DA:** Si, porque con ello garantizamos que el conocimiento del funcionamiento de la organización permanezca, y podemos atraer nuevos trabajadores a través de una oferta tentativa de la organización.

**JJ:** hay que analizar estos indicadores nuevos ya que en la globalización los indicadores cambian, con las brechas generacionales por ejemplo los planes de carrera que hace un tiempo funcionaban hoy ya no tienen impacto.

**GC:** es fundamental atraerlo, porque así se instauro un compromiso con el trabajador; retenerlo no porque la empresa no puede dificultar la salida de un trabajador que no quiere colaborar con la estrategia institucional.

**PA:** hay que entender que las personas son el bien más importante de las organizaciones, para ello es necesario fidelizar a las personas para que con el conocimiento que tienen de ella sepan diseñar mejores modelos de trabajo; además hay que diseñar una organización fuerte que permita hacernos atractivos en el mercado para que nuevos talentos nos elijan.

**RC:** Si, los talentos son personas identificadas en la organización que nos brindan un plus, estas personas son ideales para la consecución de los objetivos de la empresa.

**MS:** Si, en época de cambios lo único que puede estabilizarnos son las personas talentosas que podamos retener y atraer a la organización.

**CA:** Si, es necesario retener al talento, la organización invertirá mucho tiempo y recursos en capacitaciones para fortalecer los talentos de los colaboradores. Si se los fortalece, se difunde nuestra organización como el lugar para trabajar y se consiguen las capacidades necesarias, será mucho más fácil abordar al mercado.

**IE:** es fundamental que los talentos de las organizaciones puedan permanecer el mayor tiempo posible para contribuir con su contingente y guiar a la empresa hacia el camino de la competitividad.

**FP:** es importante atraerlo con propuestas claras y reales, para que el compromiso que exista con la empresa dure en el tiempo.

**FN:** Si, es importante retener el talento reconociendo las habilidades de las personas, y proponiendo formas de potenciarlo. Para atraerlo es necesario tener compactado los elementos de la organización, conocer que quiere y demandan las nuevas personas, que demanden los cargos que puedan generar valor como organización.

**AO:** si, porque son quienes tienen una forma destacada de trabajar y entender el negocio.

**MJS:** Es necesario desarrollar programas y para ello contar con los recursos, el factor económico es importante, pero adicional se necesitan beneficios, planes de atracción, formación, pensar ¿qué más hacer para que la gente se quede con nosotros?

#### **4.1 ¿Existen planes de atracción y fidelización del talento en la Organización?**

**GP:** hemos desplegado plan de retención que se basa en temas económicos, en el reconocimiento a las personas que hacen publicaciones, en la productividad; un plan para compartir valores institucionales que se han ido apagando con el tiempo. Se plantea hacer reconocimientos honoríficos más seguidos, otorgar con acto público las capacitaciones como reconocimiento a su esfuerzo, que esto sea lo que prime. Se generan reconocimientos

para las personas que brindan soporte en sus unidades esto permite generar solidaridad que se generen metas comunes.

**GR:** No, se está instaurando el área de RR.HH, se está intentando instaurar el rol centrando a los trabajadores en las actividades que deben cumplir más que por compromisos religiosos adquiridos por la función de la organización.

**MGV:** Si, formación en valores, que un compromiso adicional sea lo que fidelice al colaborador, sin embargo es un desafío importante porque se espera que las 7.800 personas estén incluidas en este proceso.

**DA:** No, la empresa está atravesando una etapa de cambio y salida de crisis, el desarrollo de plan de atracción y retención se establecerá una vez que se cuente con los insumos definitivos en la empresa.

**JJ:** Nosotros no somos grandes en nómina, no tenemos una rotación alta, por ello cada persona es dueña de procesos grandes, les permite estar tranquilos y no buscar otras opciones.

**GC:** Si, se están fortaleciendo los beneficios y los horarios de los trabajadores del área administrativa para que pueda conjugarse con su vida personal, es difícil establecer planes de atracción por el giro del negocio.

**PA:** Si, actualmente contamos con planes de fidelización enfocados en la formación de los trabajadores, re adecuamos el sistema de plan de carrera y lo adecuamos a tiempos más cortos con reconocimientos constantes. Los trabajadores pueden elegir una malla de capacitaciones que pueden tomar para mejorar su trabajo y para fortalecer su vida personal. Estamos trabajando en una nueva marca institucional que nos permita llamar la atención para captar a nuevos trabajadores.

**RC:** Existen planes de atracción y fidelización pero están instaurados desde las políticas que se plantean en las matrices. Nosotros solamente ejecutamos lo que se planifica en las empresas en el exterior.

**MS:** Si, estamos intentando fortalecer el compromiso sobre todo con los nuevos talentos a través de capacitaciones continuas. Las capacitaciones junto con beneficios y equipos de trabajos multidisciplinarios permitirán atraer y retener talentos

**CA:** Si, hay planes carrera definidos, formación nacional e internacional, promociones, participación interna en vacantes institucionales, aplicación de herramientas para indicadores, selección de personal, metodologías actualizadas; estos beneficios son

difundidos en la intranet y web site para que las personas puedan conocerlo y vincularse a trabajar con nosotros.

**IE:** Si, poseemos planes de beneficios sobre el mercado, las personas pueden elegir su modalidad de trabajo ya sea esta presencial, virtual, mixta, se les brinda de las herramientas que necesitan para su trabajo, ofrecemos un salario por encima de la media; estamos tratando de diseñar siempre nuevas formas de atraer y retener a la gente.

**FP:** No existen planes de atracción y fidelización en mi institución, la empresa es bastante nueva y está fortaleciendo los equipos de trabajo.

**FN:** Si. Se acoplan a las necesidades de ellos, en base al levantamiento de información previa de cada una de las áreas.

**AO:** Se está trabajando en planes de atracción y fidelización de personas que entienden el giro del negocio, actualmente hay mucha demanda de personal capacitado en el área y poca oferta. Como empresa se piensa en establecer programas de formación para reducir la brecha y comprometer a la persona.

**MJS:** Si, actualmente estamos ubicadas como uno de los mejores lugares para trabajar y eso implica el trabajo fuerte, mejoramiento continuo, elaboración de planes, proyectos que permitan que los talentos principalmente y el resto de colaboradores puedan sentirse cómodos, felices y tranquilos en su lugar de trabajo.

## **5. ¿Cómo influye la tecnología en las formas de trabajo convencionales?**

**GP:** Se debe concientizar en el uso de la tecnología, las personas no van a la par por ello hay baja de productividad, se debe incorporar nuevas tecnologías a la gestión, aceptarlas y saber cómo administrarlas.

**GR:** se divide en etapas, a la gente mayor le genera un choque, ellos tienen su modelo de trabajo establecido, es más fácil que se adapten los jóvenes que lo tienen instaurado, para ellos es más un tema de diversión y de optimización. Pese a que se instaure la tecnología, es también importante que se generen encuentros presenciales, vivenciales; ya que tienen mayor impacto en el trabajo el conjugar ambas.

**MGV:** flexibilidad de las personas ante el cambio, tenemos personas de mucha antigüedad en la empresa, que tienen su manera tradicional de hacer las cosas, la tecnología les genera un atasco en el cumplimiento de funciones, ya que los más antiguos no son flexibles, sin

embargo llevando a cabo una capacitación eficiente y una comunicación asertiva la gente si puede adaptarse.

**DA:** De forma positiva porque la tecnología reemplaza la operatividad del hombre y de forma negativa por el uso inadecuado de las herramientas.

**JJ:** Hacer cosas nuevas influye, va de la mano con la innovación, las empresas grandes buscan tecnología para optimizar los gastos, las empresas pequeñas busca metodologías lúdicas que les permita aplicar lo mismo de una manera más divertida.

**GC:** Mucho, esta empresa actualiza constantemente sus sistemas y sus insumos tecnológicos, es un reto enorme porque demanda capacitación constante y la contratación de técnicos especializados que los puedan manejar.

**PA:** Influye de gran manera, aquí por ejemplo los trabajadores se desplazan a todo el país a realizar trabajo de campo y necesitan de herramientas para ejecutar su trabajo y para estar conectados con la central. Si bien en la parte administrativa aún no se han ejecutado planes de mejora en cuanto a recursos, se ha fortalecido el sistema de conexiones a internet para que el trabajo pueda ser solventado a la rapidez de los requerimientos.

**RC:** influye en la simplificación de trabajo, existe mejor aprovechamiento de recursos (tiempo, personal), y para ello es fundamental la capacitación.

**MS:** Es muy importante como organización que se adapten nuevas tecnologías y modelos de trabajo, sin embargo es un desafío poder instaurarlo con los trabajadores que ya tienen marcado un status quo en base a cómo hacer su trabajo.

**CA:** influye mucho, ahora los espacios de trabajo cambian, los trabajadores quieren estar de forma remota haciendo sus actividades o participando de una charla. Los espacios de trabajo y las distancias se han recortado.

**IE:** la tecnología ahora es parte de nuestra vida y de nuestro trabajo, nos ayuda porque acorta distancias, espacios de trabajo refiriéndome más bien al espacio físico, los trabajadores pueden realizar el mismo trabajo que acá pero desde su casa o desde cualquier lugar. Esto genera a su vez nuevos desafíos acerca de cómo trabajar y que ofrecer a estos nuevos trabajadores virtuales.

**FP:** el trabajo se está volviendo más flexible. La tecnología de información ha ingresado en el mercado laboral y forman redes integradoras de trabajo, haciendo que surjan nuevas estructuras de organización, y el personal adquiere una mayor independencia: pueden decidir con mayor libertad su horario y lugar de trabajo. Se ha logrado simplificar los

procesos de producción y las formas en las que se desempeñan algunas tareas. Además, ha permitido llevar a cabo mejoras en las condiciones de trabajo, aumentar la seguridad y favorecer la comunicación y el flujo de intercambio de información.

**FN:** hace que el trabajo se vaya modificando hace que la persona requiera actualizarse de manera más continua.

**AO:** enormemente, la tecnología implica cada vez más la tecnificación de los perfiles de trabajadores que buscamos, además influye en la forma en que se llevan a cabo los trabajos, de forma remota, 24 horas 7 días a la semana.

**MJS:** influye directamente, se convirtió en una herramienta necesaria a la hora de realizar el trabajo, es importante también que con la implementación de esta herramienta exista la capacitación necesaria y la apertura como empresa para que los trabajadores que no quieran usarla puedan omitirla.

## **6. ¿Cuál es su perspectiva acerca de la convivencia generacional en la organización?**

**GP:** siempre la diferencia generacional va a ser una fuente conflictiva, hay diferencia en las conductas: hay contrastes que causan fricción; pero es lo más importante en las empresas, si se junta un solo grupo no hay criterios diferentes, no hay oposición, no hay innovación ni creación; pero hay que entender que no es como competencia sino como un complemento. No es malo, es positivo porque todos aprendemos de todos, las dificultades que existen en comunicación se debe a los canales que se manejan.

**GR:** hay choques, por el tipo de mentalidad, “es que nosotros hacemos así”, se genera un malestar, se cree que hay preferencias, no entienden como trabaja el otro.

**MGV:** los saltos generacionales son altísimos tenemos gente muy antigua y muy joven en la empresa, poseen maneras distintas de pensar, se debe como organización saber adaptar la cultura a cada una de esas maneras distintas de pensar.

**DA:** la convivencia no es algo nuevo, de hecho desde los hogares se tiene el privilegio de compartir permanentemente con distintas generaciones y en el trabajo se replica nuevamente dichos escenarios, más sin embargo, con leyes y normas claras, los ambientes se viven en mayor armonía.

**JJ:** empezó siendo tabú, pero cada vez las organizaciones se sienten más cómodas teniendo gente de todas las edades, lo que le ha servido mucho al ecuatoriano es viajar a otros países, esto le ha ayudado a entender que las personas de otras generaciones pueden

trabajar “que no pasa nada”. Las habilidades de un líder al tener generaciones más antiguas se incrementan, en el país estamos empezando a aceptar por los márgenes que tenemos de desempleo.

**GC:** es compleja, con la convivencia de distintas generaciones y edades surgen roces y malos entendidos por los modelos de pensamiento que tienen; sin embargo es bastante enriquecedor porque la misma convivencia hace que las personas desarrollen herramientas de trabajo para adaptarse.

**PA:** muy importante, se convierte en el principal eslabón a la hora de establecer planes de trabajo, en esta organización el intercambio ha servido para que las personas más antiguas distribuyan su conocimiento como formadores certificados, y los más jóvenes les brinden soporte en el manejo de nuevas herramientas o tecnologías. El intercambio permite aprender.

**RC:** un desafío para todos los niveles de la organización, es necesario que aprendamos a convivir en el espacio de trabajo, creando espacios de intercambio, grupos de trabajo de diferentes edades; y que los modelos de trabajo estén enfocados para abarcar a todos estos grupos.

**MS:** en la empresa cada vez más podemos encontrar el intercambio de varias generaciones en los mismos cargos, al principio se presenta como un roce y choque de mundos, pero la convivencia hace que cada equipo diseñe sus formas de trabajo. Es interesante ver como funcionan.

**CA:** bastante enriquecedora, porque permite que se complementen las habilidades de los trabajadores.

**IE:** compleja, pero muy alentadora; las generaciones son un reto y como tal el trabajar con ellas hace que exista la necesidad de reinventarnos siempre, porque se deben crear cosas o bien genéricas para que sean del agrado de todos, o cosas específicas para nichos específicos.

**FP:** para mi forma de ver, depende como las generaciones anteriores actúan con los jóvenes de la organización, considero que todos debemos tener capacidad de adaptación. Los jóvenes en ocasiones van a tener que recurrir al conocimiento histórico de la organización, y los antiguos en la organización requerirán apoyo en el uso de nuevas tecnologías para mejorar procesos, por eso creo que debemos adaptarnos.

**FN:** la gente demanda procesos de aprendizaje más rápidos que promueven un desarrollo tanto de las nuevas personas como de las antiguas, lo que genera un proceso de aprendizaje conjunto.

**AO:** genera mucho conflicto, actualmente hay personas muy grandes y muy chicas trabajando en un mismo espacio e intentando entenderse, RR.HH debe saber ser estratégico y oportuno en la intervención que debe brindar a estos grupos; la mayor parte de problemas surgen por problemas de comunicación.

**MJS:** es un reto enorme, en la empresa hemos tratado que existan personas de diferentes edades en todos los cargos, en todas las áreas, esto con el fin de formar equipo de trabajo que contengan el punto de vista de todos; el intercambio en estos grupos genera que se creen nuevas formas de trabajo, ideas; e incluso llegan a conocerse tanto que los malos entendidos por problemas de comunicación se solucionan, “ahora hablan un mismo lenguaje”.

## **ROL DE RECURSOS HUMANOS**

### **7. ¿Qué rol ocupa actualmente RR.HH en la organización?**

**GP:** lamentablemente el rol sigue siendo administrativo.

**GR:** control, aún no es considerado como un lugar de ayuda, sino como la instancia que verifica las horas trabajadas, que tiene que poner las normas, que tramita los permisos.

**MGV:** soporte, pero cada vez queremos convertirnos en un socio estratégico de nuestro cliente que son todos los colaboradores internos.

**DA:** asesor al Directorio, acompañamiento a las Gerencias y alineamiento con el personal operativo.

**JJ:** completamente administrativo, estamos preocupados del contrato, del beneficio, de la nómina, y se nos mide por la puntualidad de esos productos; nos hemos comprometido con que no podemos innovar.

**GC:** operativo, control de asistencia, horarios de almuerzo, ejecutar planes de capacitación.

**PA:** administrativo, se encarga de control y supervisión, además es el mediador con la alta gerencia en temas de interés para los empleados.



**RC:** administrativo, mantenemos la ejecución de actividades operativas a lo largo del tiempo

**MS:** controlador, nos ocupamos de actividades de verificación y sanción, estamos tratando de re inventar el área de RR.HH, para que el área como tal y los trabajadores entiendan que podemos hacer mucho más desde los conocimientos y habilidades que tenemos.

**CA:** ayuda, es el sitio donde se concentra el trabajo operativo y la asistencia a los trabajadores.

**IE:** rol gestor, debe entregar lo que le solicitan y siempre agregar un plus. Debe intentar hacer cada vez mejor su trabajo y entender que el hacer cosas para la gente ayuda a que ellos permanezcan en la empresa.

**FP:** un rol operativo, solamente se realiza el pago de nómina y los procesos correspondientes a los subsistemas.

**FN:** rol operativo encargado netamente de las necesidades que surgen de momentos más que con una planificación.

**AO:** rol operativo, nos quedamos con el pensamiento de la vieja escuela que dictaba que trabajar para las personas era trabajar en todos los aspectos tangibles de esas personas, sus horarios de entrada y salida, de almuerzo, permisos justificados o no, formatos, documentos.

**MJS:** rol colaborativo, intentamos estar presentes en las necesidades que surjan en la empresa, para poder brindar soporte.

## **8. ¿Cuál sería el rol ideal de RR.HH en la organización?**

**GP:** debe ser estratégico, gestores de personal, de carácter estratégico ya que debe alinearse con los objetivos organizacionales.

**GR:** acompañamiento, junto a las personas en los procesos y ya no como los controladores; para saber dónde llegar es necesario contar con las personas y pensar en lo que se les va a dar y en el estilo de organización que se quiere plantear.

**MGV:** consultor que dirija, asesore, genere cambios de desarrollo en cada una de las áreas, con cada línea de supervisión; que cada área sepa que en RR.HH encuentra un aliado estratégico.

**DA:** asesor y la delegación para que las Gerencias se empoderen de su propia gestión.

**JJ:** en RR.HH se debe estar probando cosas nuevas, experimentar, por ejemplo el teletrabajo está aplicado en otros países y aquí avanza súper lento, pero para ello se necesita flexibilidad. Pero para lograrlo hacen falta muchos años, por los paradigmas que tenemos de cómo funcionan las organizaciones.

**GC:** estratégico, si bien las actividades operativas que realiza tienen impacto en el desarrollo habitual del trabajo, es fundamental que se elaboren estrategias a favor del giro del negocio.

**PA:** estratégico, las opiniones de RR.HH deben ser escuchadas en la mesa de decisiones, pero para ello es fundamental que se conozca al negocio y que nuestro trabajo pueda ser representado en términos números y dinero.

**RC:** socios de la organización, que podamos trabajar en otras instancias que sean de beneficio para la organización, que ayudemos a que la organización consiga sus metas desde un punto más estratégico.

**MS:** innovador, que pueda anticiparse a las necesidades de la empresa, que pueda sugerir, actuar, crear; que vaya más allá de las sanciones y los premios por comportamiento, sino que empiece a trabajar en otras áreas.

**CA:** estratégico, para que con el rol de ayuda que tiene aprendido pueda generar estrategias de trabajo que concuerden con la misión, visión y valores institucionales.

**IE:** rol estratégico que pueda decidir al momento de establecer su plan de trabajo, que tenga el suficiente conocimiento y la madurez necesaria para hacer cosas por y para la empresa.

**FP:** la Administración de Talento Humano ideal consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

**FN:** rol estratega e innovador, que sepa anticiparse a las actividades, los cambios de mercados.

**AO:** un rol que se desligue de eso, que entienda que hay que trabajar además y mucho más importante en la parte no tangible de la persona, esta parte es la que será la diferenciadora en el éxito de nuestra gestión. Necesitamos un rol estratégico que sepa entender estas nuevas propuestas de trabajo.

**MJS:** rol estratégico, además de brindar colaboración a la empresa necesitamos conocer más de la ejecución del negocio, aprender a representar en números nuestro trabajo.

**9. ¿El rol de RR.HH está enfocado en las personas / procesos / largo plazo / operativo?**

**GP:** personas a largo plazo, busca como motivarlas, empoderarlas y ayudarlas. Líderes deben estar convencidos de lo que hacen para poder brindar soporte.

**GR:** personas, corto plazo.

**MGV:** personas y procesos, corto plazo y largo plazo. Debe tener un enfoque totalitario.

**DA:** enfocado hacia las personas, hacia los procesos, procedimientos, políticas, normas a corto y a largo plazo e impactando a todos los niveles jerárquicos.

**JI:** gestión del cambio

**GC:** personas, corto plazo

**PA:** personas, corto plazo

**RC:** procesos, corto plazo

**MS:** personas, corto plazo

**CA:** personas, largo plazo

**IE:** en ambas opciones, si se quiere tener un trabajo integral es necesario que lo manejen.

**FP:** personas, corto plazo

**FN:** Personas y corto plazo lo ideal; actual satisfacer las necesidades institucionales y personales

**AO:** personas, corto plazo

**MJS:** personas, largo plazo

**10. ¿Qué hace falta para que se establezca un nuevo rol de RR.HH en la organización?**

**GP:** Talento Humano y la alta gerencia tengan pleno conocimiento de que el talento humano bien gestionado le dispara a la empresa hacia arriba a niveles de competitividad y producción. En Ecuador hay recesión en temas innovadores de gestión, hay que enfocar también en temas económicos.

**GR:** darle lugar dentro de las empresas, pero no solo de control sino como una oficina estratégica, ser parte del proceso de la cadena de valor de la organización. Ser estratégico,

estar siempre junto a la dirección, que la organización tenga una misma línea base, hacen falta procesos bien definidos y el apoyo de direcciones estratégicas; debería haber más controles al área de Talento Humano como tal porque no se determina qué brinda la oficina, se debe dar un valor y un número a los resultados.

**MGV:** cambio de mentalidad, tomar desde otra perspectiva al departamento de RR.HH, depende de que el profesional de RR.HH sepa vender la nueva idea de las funciones ya no solo operativas, y que vean realmente la injerencia de tener una persona de RR.HH en la empresa, no solo para llevar procesos operativos sino para ayudarlo a cumplir su estrategia.

**DA:** que dominemos la estadística para permeabilizar los resultados de gestión de cada una de las áreas, para que cada departamento sea responsable de sus propios errores y aciertos.

**JJ:** la exigencia de las empresas va a hacer que el rol de RR.HH cambie, pero como nos cuesta cambiar no podremos solventar esas exigencias, y vendrá del mercado una nueva persona con los requerimientos necesarios para ocupar este puesto.

**GC:** que podamos despegarnos de las actividades operativas de RR.HH, que podamos enfocarnos en ejecutar nuestros procesos agregando valor tangible a la organización.

**PA:** el empoderamiento desde el área y el planteamiento del trabajo en términos cuantitativos, que le permitan a la alta gerencia evidenciar el impacto de nuestro trabajo.

**RC:** que podamos convencer a la mesa directiva de la eficiencia y eficacia de nuestro trabajo, para que con ese punto de confianza podamos trabajar en toda la organización.

**MS:** que el área de RR.HH se fortalezca, para poder plantear un nuevo rol en la empresa, es necesario primero que como equipo de RR.HH entendamos que nuestro trabajo puede generar más aporte, que podemos innovar, cambiar.

**CA:** que el departamento se fortalezca, fije indicadores, los cumpla y pueda difundirlos a la Gerencia, con ello se consigue ser tomado en cuenta en la mesa directiva.

**IE:** que el área de RR.HH madure y se pueda ganar la confianza de los altos directivos.

**FP:** al ser una empresa relativamente nueva el área de RR.HH se instauró con metodologías de trabajo que funcionaban bien en el pasado en el que solo se necesitaba ser un área de control. Es necesario que los dueños entiendan que RR.HH va más allá de esas actividades.

**FN:** primero un apoyo por parte de los CEO, segundo que se demuestre en base a indicadores las situaciones o hechos que están pasando y como nosotros como empresa los podemos solventar, a través de números, temas económicos, reducción de tiempos.

**AO:** que el área de RR.HH se separe de estas ideas de la vieja escuela, que pensemos nuestro trabajo a través de los recursos no tangibles que nos brinda la persona.

**MJS:** que RR.HH entienda que si bien somos el punto focal de las empresas, podemos ser reemplazados o sustituidos, hace falta entender el impacto de nuestro trabajo para poder reinventarnos.

## **11. ¿Cómo desde el área de RR.HH se puede crear valor para la organización?**

**GP:** crea valor cuando logramos que el trabajador se identifique con la empresa, lo logramos cuando son más productivas con buen clima de trabajo, buenas herramientas, buen trato, salario competitivo. Que las personas estén comprometidas con la organización, en base al empoderamiento y al coaching. Crear líderes no jefes en los equipos de trabajo.

**GR:** empieza por el cumplimiento de los valores de la organización, es el área que da ejemplo a los demás, se debe dar a las personas un por qué y un cómo hacerlo, se debe mostrar que ellos son parte del lugar.

**MGV:** se debe hacer una fidelización de la cultura, con labores que permitan que todos los colaboradores lo vivan diariamente “ser y parecer”, debe ser el principal promulgador de los valores, un ejemplo a seguir ya que si los colaboradores de una empresa confían en el departamento de RR.HH es muy viable que se puedan instaurar compromisos de una cultura más eficiente dentro de la empresa.

**DA:** El empoderamiento desde el Directivo

**JJ:** a través de la innovación, cuando podamos vender la idea al Gerente y que él pueda identificar y pueda ver la riqueza de trabajar con RR.HH, para ello se debe instaurar todo lo que te había comentado. Hay que trabajar hacia la empresa.

**GC:** realizando una reingeniería a nuestros procesos, buscando que los productos que entregamos representen un impacto numérico para la Gerencia. Buscando brindar de las herramientas necesarias a los trabajadores para que puedan desarrollar su trabajo.

**PA:** conociendo el giro del negocio y dotando de las herramientas necesarias a los trabajadores para que puedan desarrollar su trabajo en miras de la consecución de objetivos compartidos.

**RC:** aprovechando todas las variedades de conocimientos, generaciones, tecnología que posee para evitar que se presenten como una dificultad que no puede manejar, sino más bien encontrar la forma de trabajar con ello y que se convierta en el diferenciador.

**MS:** primero cambiando nuestro foco como área de RR.HH, una vez que entendamos eso podremos empezar a trabajar en actividades que generen más valor para la empresa.

**CA:** fortaleciendo los RR.HH de la organización, así ellos pueden diseñar mejores formas de hacer su trabajo y acompañar a la organización.

**IE:** como lo hemos realizado, entendiendo que las personas son el recurso más valioso para la empresa y que el éxito está en saber gestionarlo.

**FP:** haciendo un trabajo que fortalezca la institución, dando ideas para mejorar el trabajo, ayudando al dueño de la empresa y a los socios a entender los beneficios de invertir en personal y en nuevas prácticas.

**FN:** para empezar se debe conocer cuáles son los objetivos institucionales, y con ello generar planes de acción en cada una de las direcciones, unificando estos criterios puede generarse valor.

**AO:** generando estrategias que permitan ir a la par de lo que establece la organización para ser competitiva.

**MJS:** entendiendo el giro del negocio y las habilidades necesarias para fortalecer en los trabajadores para que puedan acompañar el negocio.

## **GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

### **12. ¿Cuál es la gestión de RR.HH hoy?**

**GP:** tratar de ser gestores, pasar de preocuparse por la productividad a gestionar las personas, estando inmersos en la problemática de la persona, tratando de ayudarle, tratando de que adquiera habilidades, destrezas que le ayuden en su espacio de trabajo, tratando de crear un clima de tranquilidad; esto dispara los niveles de productividad.

**GR:** es una instancia nueva, no 100% estratégica sino más bien operativa. Es un departamento en desarrollo, se debe hacer hincapié en la inducción profesional para que la persona se identifique, si a la persona se le capacita se siente parte de.

**MGV:** el desarrollo de las personas dentro de las empresas, apalancado en todos los subsistemas.

**DA:** Se está enfocando en lo tradicional, procesos de selección, capacitación, muy poco el tema de desarrollo.

**JJ:** Administrativa, administración de nómina, entrega de insumos, actividades operativas; no se muestra desarrollo ni diferente a lo que ya se hacía hace 5 años.

**GC:** administrativa, no existe una gestión estratégica que nos permita anticiparnos a las cosas, más bien se habla de una gestión que intenta “apagar incendios” en medida de las cosas que van apareciendo.

**PA:** operativa, enfocada en el día a día; no establece procesos estratégicos acorde a los lineamientos institucionales, nuestros parámetros de trabajo se han arrastrado desde gestiones anteriores, no se han modificado.

**RC:** una gestión limitada, solamente queremos trabajar con lo que nos piden y conocemos.

**MS:** una gestión basada en el control, en la aplicación de la norma y en seguir un guión de trabajo, no podemos hacer más allá de lo que nos enseñaron en la estructura para hacer un proceso de selección por ejemplo.

**CA:** está enfocada en ayudar al personal para que no genere inconvenientes a los Gerentes. Seguimos realizando actividades muy operativas que “aparentemente no generan valor”.

**IE:** enfocada en las personas.

**FP:** solamente operativa, se deben realizar las actividades que siempre se realizó.

**FN:** Todavía estamos iniciando una gestión más participativa dentro de las organizaciones, pasando de un rol operativo a un rol participativo.

**AO:** una gestión enfocada en lo que puede ver del trabajador, los números, los datos, los documentos. No más allá porque no se nos ocurren formas de cómo actuar ante algo “que no podemos ver”.

**MJS:** en esta empresa después de muchos procesos de transformación es una gestión activa, que intenta abarcar todo lo que respecta a personal; sin embargo a nivel nacional es una gestión fracturada, cada subsistema trabaja de forma independiente sin mostrar el menor interés en generar objetivos comunes, planes innovadores; les cuesta salirse un poco del libreto de lo que debe y no debe hacerse en nuestra gestión.

### **13. ¿RR.HH planifica su gestión acorde a los cambios que se presentan en el mercado?**

**GP:** es la falencia que tenemos, estamos tan inmersos en las actividades operativas que se pierde el enfoque de lo que pasa fuera. Para ejecutar hay que pensar en el impacto que

tendrá estas nuevas prácticas y en el financiamiento que debe brindar la alta gerencia. RR.HH debe ser un socio estratégico de la empresa, debe conocer el negocio, una vez que lo conozca se presenta como tal al gerente. Debe conocer de punta a punta el negocio. RR.HH debe ir de la mano con las nuevas tendencias que se presentan.

**GR:** No, estamos acostumbrados a empezar en una empresa sin los parámetros claros de lo que se quiere hacer, eso provoca que cuando la organización crezca, haya cosas que no se puedan manejar. Además depende de la organización, y su ritmo; con ello se tomaran acciones a nivel local y mundial, y con ello se puede definir el rol de recursos humanos.

**MGV:** en esta institución si, hemos tenido que hacer reingenierías importantes dentro del departamento de RR.HH para estar alineados con los cambios que se han generado a nivel país y a nivel institucional también. Cada vez debe ser más estratégico al definir sus funciones.

**DA:** No, hace falta comprensión del giro del negocio, el mercado, la cultura organizacional.

**JJ:** No, porque nos falta innovación, creatividad y un apoyo en la mesa estratégica al momento de tomar decisiones. La gestión del talento será el único diferenciador; ni siquiera están informados de metodologías de gestión del cambio, somos los más resistentes y poco resilientes, no dejamos que las cosas nos sucedan, no estamos abiertos a cosas nuevas.

**GC:** No, apagamos incendios, vamos trabajando conforme las cosas que salen día a día; no hacemos un trabajo que se anticipa a las necesidades.

**PA:** actualmente no, nos falta mucho conocimiento de la organización y del entorno para poder establecer estrategias que permitan tener una gestión acorde. El trabajo que realizamos de cierta manera está preestablecido por instancias gerenciales o por la costumbre de ejecutarlas. Nos cuesta adaptar los mecanismos de trabajo porque no se los ha modificado en largo tiempo, hacerlo ahora representa un gran impacto.

**RC:** No, nos falta mucho por los paradigmas que tenemos, nuestro trabajo es administrativo y trazó muy cerrada y marcada la cancha de trabajo y hasta cierto punto eso hace que deje de gestionar temas nuevos en RR.HH.

**MS:** No, realizamos nuestro trabajo de la misma forma, con los mismos parámetros, en los mismos subsistemas y en ciertos casos con las mismas personas. No anticipamos el trabajo, solo lo ejecutamos.



**CA:** deberíamos hacerlo para no quedar fuera de la competencia, sin embargo la realidad es que las actividades que ejecutamos están preestablecidas por la gerencia. Son ellos los que deciden cómo deben realizarse las cosas.

**IE:** No, tenemos formas de trabajo que ya están marcadas por los movimientos de nuestro negocio.

**FP:** No, solamente se intenta cubrir las necesidades habituales.

**FN:** sería lo ideal, lastimosamente se hace con el día a día. Actualmente se mantiene el ámbito operativo, no tiende a ser acorde, sino más bien responde en base a las necesidades que aparecen; el rol más que anticipatorio es reactivo, a RR.HH le ha tocado crear estrategias reactivas más que anticipatorias.

**AO:** No, porque solamente estamos enfocados en hacer las mismas actividades, en diferentes empresas. No anticipamos, no conocemos, no probamos con nuevas formas de gestión.

**MJS:** si queremos estar a la par de lo que demanda el mercado si deberíamos hacerlo. Actualmente no se hace, solamente se trabaja como vayan apareciendo las necesidades.

#### **14. ¿Cómo se mide la efectividad de esa gestión?**

**GP:** a través de indicadores, satisfacción de las personas y productividad. Los indicadores permiten establecer estándares de lo que se espera de la persona, con ello la persona ya no siente que solo se está explotando sino que se le mide en base a datos. Con ello podemos medir nuestra efectividad como talento humano.

**GR:** por indicadores, no debe basarse solo en conversaciones sino demostrar a la empresa lo efectivo de llevar una capacitación, como mi gestión impacta en los resultados de la organización.

**MGV:** realizamos encuestas permanentes de cuál es la gestión, de cómo se van dando los cambios “lo que no se mide no se puede mejorar”, todo lo que hemos generado como proyectos institucionales ha sido medido mediante encuestas e indicadores.

**DA:** de acuerdo a los indicadores planteados por la organización, para el área y la gestión de cada persona.

**JJ:** con indicadores, pero también falta establecerlos. No tenemos indicadores en nuestro trabajo más allá del de rotación, no hay indicadores que te permitan gestionar tu trabajo.

**GC:** a través de indicadores, que deben ser presentados a la Gerencia y socializados con el equipo de trabajo para mejorar y corregir.

**PA:** con la matriz de indicadores KPI que nos va a determinar los indicadores por área, el nivel de cumplimiento y graficará con un semáforo las áreas en las que se debe fortalecer y las que no están realizando un trabajo adecuado.

**RC:** Con indicadores claros que permitan evidenciar nuestro cumplimiento como área. Es necesario que estos indicadores tengan sistemas de calificación y “sanciones o premio” claros.

**MS:** los indicadores son una excelente herramienta, sin embargo no debemos esperar al fin de semestre, de mes o de año para saber que todo el tiempo hicimos mal nuestro trabajo, es necesario que existan reuniones quincenales o semanales para poder brindar soporte

**CA:** a través de indicadores de gestión que permitan mostrar nuestro trabajo.

**IE:** indicadores, encuestas de clima, buzón de sugerencias interno.

**FP:** por indicadores de gestión, en el que se evidencie el nivel de cumplimiento.

**FN:** a través de indicadores de gestión propios de cada área

**AO:** indicadores, que sean establecidos por el área de RR.HH y que sean puestos en común con la mesa directiva. Ellos deben conocer el compromiso que tenemos como área y los indicadores que debemos cumplir.

**MJS:** indicadores claros, que hayan sido socializados, que hayan sido soportados hablando en términos de la guía necesaria.