



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



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

---

## MAESTRÍA EN RECURSOS HUMANOS

---

### TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

---

La participación y el aporte de Recursos Humanos:  
¿Qué espera el negocio de Recursos Humanos para ser  
considerado un verdadero socio estratégico?

---

AUTOR: ZAIRA GISELA OLARIAGA

DIRECTOR: VIRGINIA BORRAJO

Noviembre de 2022

---



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



## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a mi familia: mi mamá Graciela, mi papá Gualber, mi hermana Sheila, mi abuela Emilia y abuelo José, que desde allá arriba me sigue alentando a más. Y, claro, a mi compañero de vida Federico, por el apoyo, el amor y la dedicación que tuvieron conmigo siempre y a toda hora.

A mis amigas y amigos que me acompañan, algunos, desde la infancia y otros tuve la suerte de conocer a lo largo de este recorrido que es la vida, haciendo más feliz y divertida cada nueva etapa de la vida. Gracias por demostrarme que la amistad no pasa por ser inseparables, sino porque, aun estando separados físicamente, nada nunca cambia.

En mi corazón siempre está presente mi familia de Pilkington Automotive Argentina, un gran equipo de trabajo que me dió el lugar para siempre hacer lo que me apasiona, y me brindó la posibilidad de ingresar al mundo del Posgrado. Tuve la oportunidad de vivir experiencias increíbles, vivir un hermoso clima laboral y, sobre todo, de rodearme y aprender de excelentes profesionales, como Flavia, Juan Ignacio, Alejandro, Sergio, Lucas y Juan Cruz. Mis agradecimientos a todos mis docentes, tanto de la carrera de grado como de la Maestría, por darme herramientas para poder desarrollarme en esta carrera tan linda que me dió muchas gratificaciones. A mi tutora, Virginia Borrajo, que fue mi guía y brindó su conocimiento en este trabajo.

Además, quiero agradecerles a todas las personas que, de una u otra forma, me ayudaron en mi profesión y en cada uno de mis trabajos: a los jefes y mentores que confiaron y continúan confiando en mí, y a mis colegas y amigos por ayudarme a ser mejor persona y profesional. Por último, quiero agradecer a todas aquellas personas que colaboraron con esta investigación, ya sea completando una encuesta, aportando información con un libro, brindando su apoyo en las noches de desvelo, o leyendo mis avances.

¡A todos y a cada uno, muchas gracias!



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



## RESUMEN

El rol de Recursos Humanos ha evolucionado significativamente durante los últimos tiempos, ya que ha dejado de asumir un rol meramente administrativo, táctico o transaccional para tratar de ocupar una posición cada vez más estratégica en la organización; y ha comenzado a actuar como un asesor o consultor interno, lo que hoy en día muchas empresas llaman un 'Business Partner'.

A través del presente trabajo de campo, sobre un diseño de investigación de carácter descriptivo, considerando el primer semestre del año 2022, se buscará identificar los factores críticos que impactan en el posicionamiento de Recursos Humanos como socio estratégico del negocio, es decir, como copiloto de la dirección general de la empresa u organización. Además, se reflexionará acerca de cuál es la mirada que se tiene sobre la función del área en la actualidad, encuestando y relevando opiniones y consideraciones de 100 profesionales de la propia y otras áreas organizacionales.

Finalmente, en función de los resultados obtenidos, se establecerán conclusiones que aportarán a futuras investigaciones que profundicen el tema de estudio. De las deducciones obtenidas, se propondrán futuras mejoras que contribuyan a responder las preguntas de investigación y, eventualmente, sean utilizadas en un plan de acción de intervención organizacional que permita aportar al posicionamiento del área como socio estratégico.

## PALABRAS CLAVE

Recursos Humanos (RR.HH. en adelante), Human Resources Business Partner (HRBP en adelante), socio estratégico, contribución, aporte, factores críticos, organizaciones, posicionamiento.



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



## ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN Y PROBLEMA A ABORDAR.....	8
OBJETIVOS .....	9
OBJETIVO PRINCIPAL .....	9
OBJETIVOS SECUNDARIOS.....	9
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	9
PERSPECTIVA PROPIA, JUSTIFICACIÓN Y VIABILIDAD.....	10
ESTRUCTURA METODOLÓGICA .....	10
UNIDAD DE ANÁLISIS.....	11
ESTADO DEL ARTE .....	11
MARCO TEÓRICO .....	14
RECORRIDO HISTÓRICO DE LA FUNCIÓN DE RR.HH. ....	14
SURGIMIENTO DEL ROL DEL HRBP .....	14
Figura 1 .....	15
<i>MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE DAVE ULRICH</i> .....	15
CARACTERÍSTICAS DEL ROL DEL HUMAN RESOURCES BUSINESS PARTNER .....	16
Tabla 1 .....	18
<i>ACTIVIDADES ASOCIADAS A LOS 4 ROLES DE LOS HRBP</i> .....	18
CONCEPTO DE RECURSOS HUMANOS, ESTRATEGIA, SOCIO ESTRATÉGICO .....	18
OBJETIVOS DEL ÁREA DE RR.HH. ....	21
DIFICULTADES BÁSICAS DEL ÁREA DE RR.HH. ....	22
RR.HH. COMO SOCIO ESTRATÉGICO .....	24
<i>¿QUÉ SIGNIFICA SER SOCIO ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO?</i> .....	24
<i>SER SOCIO ESTRATÉGICO: DE LA ESTRATEGIA A LA ACCIÓN</i> .....	31
<i>HABILIDADES REQUERIDAS PARA SER SOCIO ESTRATÉGICO</i> .....	33
Tabla 2 .....	34
<i>CÓDIGO DE LIDERAZGO</i> .....	34
LA CONTRIBUCIÓN DE RR.HH. AL NEGOCIO.....	39
PERCEPCIÓN DE RR.HH. EN SU ROL DE SOCIO ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO Y EXPECTATIVA DE CONTRIBUCIÓN DESDE OTRAS ÁREAS ORGANIZACIONALES .....	42
LOS PRINCIPALES DESAFÍOS QUE ENFRENTA RR.HH. EN EL SIGLO XXI .....	44
Tabla 3 .....	45
<i>Desafíos de RR.HH. actuales y futuros</i> .....	45
ENCUESTA.....	47



OBJETIVOS DE LA ENCUESTA.....	47
INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA.....	48
Figura 2.....	48
<i>Respuesta: Área en la que desarrollás tus tareas</i> .....	48
Figura 3.....	49
<i>Respuesta: ¿Te desarrollás en un puesto con o sin gente a cargo?</i> .....	49
ROL DE RR.HH. COMO SOCIO ESTRATÉGICO Y CÓMO ES PERCIBIDO ESTE EN SU ROL DE SOCIO ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO .....	49
Figura 4.....	50
<i>Respuesta: ¿En qué nivel y/o medida contribuye cada una de las siguientes áreas de la compañía para alcanzar la estrategia de la organización?</i> .....	50
Tabla 4.....	50
<i>Cómo contribuye cada área de la compañía para alcanzar la estrategia de la organización, según la opinión de los encuestados.</i> .....	50
Figura 5 .....	52
<i>Valoración que se puede hacer respecto a la gestión de Recursos Humanos en la organización de la que formas parte según encuestados de áreas distintas a RR.HH.</i> .....	52
Figura 6.....	53
<i>Respuesta: ¿Cuál es la valoración que se puede hacer respecto a la gestión de Recursos Humanos en la organización de la que formas parte?</i> .....	53
Figura 7 .....	53
<i>Valoración que se puede hacer respecto a la gestión de Recursos Humanos en la organización de la que formas parte según encuestados de RR.HH.</i> .....	53
Figura 8 .....	54
<i>Valoración que se puede hacer respecto a la gestión de Recursos Humanos en la organización de la que formas parte según encuestados de áreas distintas a RR.HH.</i> .....	54
Figura 9.....	56
<i>Respuesta: ¿Cuál es tu criterio el principal aporte del área de Recursos Humanos en la organización de la que formas parte?</i> .....	56
Figura 10 .....	57
<i>Principal aporte de RR.HH. según encuestados de RR.HH.</i> .....	57
Figura 11 .....	57
<i>Principal aporte de RR.HH. según encuestados de áreas distintas a RR.HH.</i> .....	57
Figura 12.....	59
<i>Respuesta: ¿Qué implicaría que Recursos Humanos contribuya a la estrategia de la organización?</i> .....	59



Figura 13 .....	60
<i>Respuesta: ¿Cuán de acuerdo estás con las siguientes afirmaciones acerca del rol que ocupa Recursos Humanos en la organización de la que formas parte?.....</i>	60
Figura 14 .....	61
<i>¿RR.HH. conoce el lenguaje y flujo de negocios? Respuesta según encuestados de RR.HH. versus encuestados de áreas distintas a RR.HH.....</i>	61
Figura 15 .....	61
<i>¿RR.HH. comprende la estrategia del negocio y ventaja competitiva? Respuesta según encuestados de RR.HH. versus encuestados de áreas distintas a RR.HH.....</i>	61
Figura 16 .....	62
<i>¿RR.HH. conoce todo el nicho de la organización, clientes, inversores y proveedores? Respuesta según encuestados de RR.HH. versus encuestados de áreas distintas a RR.HH. ....</i>	62
Figura 17 .....	62
<i>¿RR.HH. conoce el contexto en el que opera la organización? Respuesta según encuestados de RR.HH. versus encuestados de áreas distintas a RR.HH. ....</i>	62
Figura 18.....	63
<i>Respuesta: Pensando en el contexto actual de negocios y según las nuevas formas de trabajo que devienen a raíz de los avances de la tecnología; ¿Cuáles deberían ser los focos de atención del área de Recursos Humanos?.....</i>	63
Figura 19.....	64
<i>Respuesta: ¿En qué medida crees que RR.HH. se está ocupando de los factores mencionados anteriormente?.....</i>	64
Figura 20.....	65
<i>Respuesta: De manera general, ¿Cuáles crees que son los factores claves para que RR.HH. pueda contribuir a la estrategia del negocio?.....</i>	65
Figura 21.....	66
<i>Respuesta: ¿Qué se entiende si nos referimos a Recursos Humanos como "socio estratégico de la organización"?</i> .....	66
Figura 22.....	67
<i>Respuesta: Según su experiencia y a nivel general: ¿considera que RR.HH. logra posicionarse como un efectivo 'socio estratégico' en las organizaciones?.....</i>	67
Figura 23 .....	67
<i>Posicionamiento de RR.HH. como socio estratégico según encuestados de RR.HH. ....</i>	67
Figura 24 .....	68
<i>Posicionamiento de RR.HH. como socio estratégico según encuestados de áreas distintas a RR.HH. ....</i>	68
BARRERAS QUE TIENE RR.HH. PARA CONSTITUIRSE COMO SOCIO ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO....	69



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



Figura 25 .....	72
<i>Respuesta: ¿Cuál crees que será la función principal de RR.HH. en una década?</i> .....	72
CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA .....	73
CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL PROBLEMA.....	75
SUGERENCIAS PARA LA ACCIÓN .....	78
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	81
ANEXO .....	86
ABREVIATURAS Y SIGLAS .....	86
GLOSARIO .....	86
ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA .....	88



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



## INTRODUCCIÓN Y PROBLEMA A ABORDAR

Las organizaciones se están moviendo de manera exponencial y requieren referentes de RR.HH. que acompañen dicha transformación de la mano con la Dirección General y CEOs. Es por ello que se necesita a un profesional de RR.HH. con características totalmente diferentes a las que tenía en un pasado, pues lo que venía haciendo dentro de un perfil administrativo no es suficiente para responder a la velocidad con la que se están reinventando los negocios.

Es una realidad que ahora se vive en un constante desafío por la tecnología y la disrupción, y los ambientes VUCA. Este contexto se propicia principalmente porque a nivel global están sucediendo economías fluctuantes, que ocasionan incertidumbre entre otras cosas, además de cambios de costumbres y hábitos en clientes e inversionistas. Esto hace que las organizaciones tengan que cambiar y reinventar sus modelos de negocio para poder cumplir con estas transformaciones. Por consiguiente, la apuesta es por una nueva visión de RR.HH. como socio estratégico; aquí nace esta necesidad de cambio de mentalidad.

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

Si bien el área de Recursos Humanos no ha dejado de transformarse, y lo seguirá haciendo hasta lograr un rol más preponderante en el interior de las empresas, aún existen compañías que no se suman a esta evolución, y desaprovechan los beneficios que les trae el convertir a este departamento en un socio estratégico del negocio.

Analizando este contexto, el presente trabajo viene a abordar uno de los temas centrales que caracterizan al área de RR.HH., es decir, a la contribución que se ejerce desde el área para con el resto de la organización y, consecuentemente, al negocio propiamente dicho. En consonancia, Ulrich (2006) ha definido a través de un modelo de gestión los diferentes cuatro roles que el profesional de RR.HH. fue asumiendo para alcanzar una organización efectiva, lo





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



cual se desarrollará en profundidad más adelante para demostrar cómo desde hace años ya se viene abordando esta necesidad.

Se intentará identificar, investigar, analizar y resolver por qué la contribución de RR.HH. no consigue mostrarse y/o representarse de manera efectiva para ser valorada en un mismo nivel de comparación con otras áreas de las organizaciones. Y en el mismo eje de análisis, se buscará determinar la contribución que esperan percibir los diferentes actores de la organización para percibir a RR.HH. como copiloto de la dirección estratégica, determinar cuál será la función principal del área en una década, y, finalmente, planificar acciones que permitan aportar a este posicionamiento efectivo.

## OBJETIVOS

El presente trabajo de investigación tiene:

### OBJETIVO PRINCIPAL

- Identificar los factores críticos que impactan en el posicionamiento de RR.HH. como socio estratégico del negocio.

### OBJETIVOS SECUNDARIOS

- Determinar la contribución que esperan percibir los diferentes actores de la organización para divisar a RR.HH. como copiloto de la dirección estratégica.
- Diagnosticar cuál será la función principal de RR.HH. en una década.

## PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se centra en dar respuesta al siguiente interrogante: ¿Cuáles son los factores críticos, según la percepción de profesionales de RR.HH. y otras de diversas áreas, que impactan en el posicionamiento de RR.HH. como socio estratégico del negocio? En función de este interrogante surgen otros cuestionamientos, como ser:



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



- ¿Cuál es el aporte o los resultados que esperan ver los diferentes actores de la organización para percibir a RR.HH. como un verdadero copiloto de la dirección?
- ¿Cuáles son las dificultades a las que los profesionales de esta área se enfrentan para lograr influir en la toma de decisiones de la organización?

### **PERSPECTIVA PROPIA, JUSTIFICACIÓN Y VIABILIDAD**

En los últimos años, desde la propia experiencia laboral como HRBP, me he encontrado en diferentes entornos organizacionales conversando con colegas y profesionales de otras áreas respecto a la dificultad por conseguir que los referentes de RR.HH. seamos considerados verdaderos socios estratégicos del negocio. Es por eso que comencé a interiorizarme sobre el tema intentando entender, a través de distintos autores y diferentes opiniones, por qué sucedía este fenómeno.

El presente trabajo de investigación fue posible gracias a la exploración de distintos autores que abordan la problemática planteada., y, además, a la interpretación de las opiniones encuestadas de la muestra de una población seleccionada, comprendida por profesionales del área de RR.HH. como también de otras áreas organizacionales, teniendo en cuenta cómo es percibida esta en su rol de socio estratégico del negocio, como también cuáles son las barreras que tiene para constituirse como socio y qué se espera de ella.

### **ESTRUCTURA METODOLÓGICA**

Para el desarrollo del presente, se utilizó como formato general un trabajo de investigación teórico, y como formato específico, un estudio de caso, ya que se partió de la detección de una situación particular relacionada con un colectivo social que resulta de interés para la aproximación y tratamiento de casos considerados similares.



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



## UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad que se está analizando en el presente trabajo de investigación son las opiniones, ‘feedback’ y percepción de empleados profesionales de distintas compañías privadas de Argentina, que se desarrollan tanto en el área de RR.HH., como en Finanzas/ Administración/ Contabilidad, Logística/ Distribución/ Planificación, Marketing, Operaciones/ Producción, Ventas/ Comercial, IT/ Sistemas, entre otras.

Para llevar adelante la recolección de datos para el presente caso de estudio, se estableció una muestra representativa de la población seleccionada comprendida por 100 profesionales que representan el colectivo de estudio. La selección de los integrantes que conforman la muestra de la población encuestada se realizó aleatoriamente.

## ESTADO DEL ARTE

Para la confección de este trabajo se contemplaron e investigaron trabajos con temáticas similares. Las obras que fueron consideradas, cuyos temas resultaron de interés son:

- “Modelo de Gestión de Recursos Humanos: enfoque, arquitectura, y competencias requeridas por el área para acompañar la demanda del negocio” de Gastón de Forteza (2019), trabajo de campo de la empresa CCU que analiza en qué medida el modelo de gestión de Recursos Humanos contribuye en acompañar las necesidades del management. Los resultados del análisis realizado permitieron concluir que existe una demanda latente de mayor equilibrio entre el foco de corto y largo plazo en la gestión de RR.HH., siendo necesario desarrollar aún más el rol de socio del negocio y de agente de cambio de acuerdo al modelo de enfoques múltiples de Ulrich, D. (1996). En este contexto, el autor también detectó la necesidad de contar con un rol de enlace de RR.HH. – o de integración – que permita entregar soluciones integrales al cliente interno.
- “La perspectiva del negocio sobre la implementación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos: ¿Cambia realmente el rol de Recursos Humanos?” una tesis de Lucila Castagnino (2020) que pretende brindar un diagnóstico sobre los motivos de la



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



percepción del negocio respecto al valor agregado del área de RR.HH. tras la implementación de un sistema de gestión de RR.HH. Sumado a esto, también busca extraer los aprendizajes clave en relación a las expectativas y requerimientos, tanto del negocio como de los líderes de la organización. De manera de llegar a comprender cuáles son los aspectos que de alguna manera influyen en la percepción sobre RR.HH. como un verdadero socio estratégico del negocio.

- “Human Resources Business Partner (Socio Estratégico de Recursos Humanos): la nueva figura del tercer milenio” de Ariel Martín Larrang, es una tesis de 2019 que indaga la evolución del área de RR.HH. hasta la llegada de la figura del HRBP, se encarga de caracterizar el perfil del socio estratégico de Recursos Humanos pudiendo conocer sus competencias, experiencias y potencialidades que los hacen idóneos para cumplir dicho rol, y, además, enumera prácticas llevadas a cabo por ellos en su trayectoria laboral, entendiéndose por los mismos a los procesos, métodos, nuevas prácticas e investigaciones y cómo impactan en las organizaciones y sus miembros.
- “La valoración del Human Resources Business Partner (HRBP): la efectividad y el impacto del rol del HRBP desde la perspectiva del cliente interno” tesis de posgrado del año 2017, llevada adelante por Federico Augusto, en la cual el autor investiga acerca del rol del HRBP a través del estudio de un caso. Más concretamente, en la investigación busca comprender la contribución e impacto del rol del HRBP desde la perspectiva del cliente interno que reciben las áreas de negocio. Los resultados de la investigación permiten concluir que el rol del HRBP es percibido satisfactoriamente por los clientes internos y valoran su contribución. Sin embargo, el rol es percibido con una orientación operativa / transaccional y se identificaron una serie de obstáculos que afectan su efectividad y valor agregado, provocando que no sea valorado como estratégico por sus clientes.

Además, se ha contado con documentos que comparten objetivos de estudio con la investigación y que sirvieron de guía para algunos conceptos, a saber:

- Brockbank, en el año 1999 realizó un artículo que demuestra la existencia de esta problemática en el entorno corporativo ya desde 1990, donde desarrolla un relevamiento



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



realizado a través de entrevistas a aproximadamente 2.900 profesionales que forman parte de RR.HH., como ejecutivos de la línea, académicos, consultores, etc., que a su vez pertenecen a 66 compañías de primer nivel donde se evidencian algunos hallazgos a considerar como ser: El 25% de los que respondieron piensan que el objetivo más importante de RR.HH. debe ser que su estrategia se vincule fuertemente con la de la organización; y el 32% piensa que este objetivo se empezaría a cumplir recién para el año 2000.

Aquí se deja ver como ya desde hace más de 20 años, una gran porción de los consultados no reconocía que RR.HH. lograría posicionarse para agregar valor efectivamente a la estrategia de los negocios de la organización.

Otro dato no menor de este mismo informe que sirve como motivación para seguir buscando una respuesta a la problemática planteada fue que, para ese entonces, los profesionales fuera de RR.HH. proyectaron que esto solo aumentaría en un 10%, mientras que los propios profesionales de RR.HH. pensaban que solo esto llegaría a incrementarse en un 5%.

- Strategic Talent, empresa consultora especializada en Talento Humano, dió a conocer los resultados del estudio “Retos 2025: La visión de los CEO de Latinoamérica”, un análisis regional realizado en 2017 basado en entrevistas cualitativas a profundidad, que refleja las perspectivas de 34 directores generales entrevistados sobre el porvenir de los negocios y los retos del talento en cuatro países: Argentina, Brasil, Colombia y México. En esta investigación participaron empresas que dan empleo a más de 129 mil personas en la región, en diferentes áreas productivas como Automotriz, Consumo, Entretenimiento, Hotelería, Logística, Manufactura, Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones.

Una de las cuestiones que se enaltecen es que cuando se cumpla el 2025, el orden económico y social que se conoce seguramente habrá cambiado en varios aspectos, incluyendo la forma en cómo los negocios operan, cómo desarrollan su talento humano y las posiciones existentes.

En dicho análisis, se deja ver que la visión de los CEO de Latinoamérica para 2025, abarcará cinco temas centrales, como ser: las nuevas habilidades y competencias de sus



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



puestos, la tecnología como base para el cambio, los restos en temas de talento, fomentar la diversidad e inclusión y, la evolución de RR.HH. a socio estratégico del negocio.

## MARCO TEÓRICO

### RECORRIDO HISTÓRICO DE LA FUNCIÓN DE RR.HH.

Se comienza a tener registro sobre el inicio de RR.HH. ante el desarrollo de la tan conocida Revolución Industrial, ya que es ahí cuando se inicia un fuerte proceso de transformaciones en las prácticas de producción. Durante este período, con la excesiva mecanización de las tareas, se genera una importante brecha entre los que aportan la fuerza de trabajo y aquellos que se dedican a la administración de los sistemas y las relaciones laborales. Así, con el paso del tiempo, esta brecha resultó más y más amplia; lo que produjo una necesidad imperiosa de gestionar lo relacionado con los RR.HH. A principios del siglo XX, se establecen las oficinas que se dedican a gestionar el personal, pero que centran sus actividades principalmente en acciones disciplinarias y sistemas retributivos. Recién durante los años '70 y '80, se comienzan a ocupar de los factores psicológicos y sociológicos en el rendimiento laboral. Con el avance de las siguientes décadas y la aparición de nuevas tecnologías, se da una ruptura en las antiguas concepciones de gestión de personal incorporando la gestión del talento como prioridad. Para sintetizar, y como bien explica Vosburgh (2007), en el pasado la contribución que se podía realizar desde el área de RR.HH. estaba vinculada con 11 tareas meramente administrativas, prácticamente sin agregar valor en perseguir la estrategia empresarial o corporativa. Hoy, un siglo más tarde desde los inicios de la práctica, se puede ver cómo en muchas organizaciones el rol ha evolucionado y es considerado como un ingrediente clave para garantizar el éxito de la organización.

### SURGIMIENTO DEL ROL DEL HRBP

Se ha mencionado anteriormente que debido a los desafíos que las organizaciones tuvieron que enfrentar en los últimos años, el área de Recursos Humanos tuvo que adoptar un rol más protagónico. Ulrich (2006) planteó la necesidad de una nueva agenda para las prácticas



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



de RR.HH. y los profesionales del área basada en el objetivo de impulsar la capacidad organizacional. Vosburgh (2007) también asegura que la gran oportunidad del área de RR.HH. es desarrollar la capacidad organizacional con foco en el talento. En el contexto actual los recursos humanos son la ventaja competitiva de las organizaciones y el desafío es poder gestionarlos. Tal como indica Ulrich, D. (2006), para crear valor y obtener resultados, los profesionales de RR.HH. deben comenzar centrándose, no en las actividades o el trabajo de RR.HH., sino en la definición de aportes que puede realizar ese trabajo. En su libro Recursos Humanos Champions, Ulrich plantea un modelo de cuatro roles claves que las áreas de RR.HH. deberían cumplir para poder agregar valor. En la siguiente figura puede observarse el Modelo de Gestión de Recursos Humanos desarrollado por el autor.

**Figura 1**

*MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE DAVE ULRICH*



Fuente: Recursos Humanos Champions (2006)



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



A continuación, se detalla el Modelo de Gestión planteado por el autor anteriormente detallado:

- **HR Business Partner o socio estratégico:** Desarrolla y alinea en la práctica la estrategia de RR.HH. con el negocio. Actúa como un punto único de contacto de los clientes internos con el área RR.HH. Ayuda a la línea de mando a resolver problemas relacionados con la gente. Desarrolla proyectos funcionales en forma transversal ayudando a mejorar la productividad. Es facilitador de reuniones en momentos difíciles y trata de encontrar una solución win-win.
- **Agente de cambio:** Participa en equipos de cambio organizacional, y comunica cambios internamente y se gana la confianza de los colaboradores. Lidera iniciativas preparando a los colaboradores para vivir en una nueva organización.  
Ayuda a adquirir nuevas competencias que se necesitarán para lograr el cambio, planifica entrenamientos, y actualiza descripciones de puestos. Continuamente recolecta 'feedback' de empleados y los transfiere a los equipos.
- **Experto en Administración:** Es un rol transaccional de RR.HH. Identifica datos clave de la administración de personal. Aplica la tecnología de la información para generar productos y servicios de RR.HH. Ayuda a implementar cambios de legislación, gremiales, entre otros. Se refiere al área de RR.LL.
- **Defensor del empleado:** RR.HH. debe representar los intereses de los empleados y asegurarse de que las iniciativas estén balanceadas. Lleva la voz cantante de las encuestas de satisfacción del empleado, identificando gaps en la cultura interna y en las prácticas del management. Mejora la experiencia de los colaboradores en la organización, y se aseguran que reciban un trato justo.

## **CARACTERÍSTICAS DEL ROL DEL HUMAN RESOURCES BUSINESS PARTNER**

A continuación, el objetivo es poder describir las características del rol del HRBP: lo que se espera de su función, las competencias necesarias para desempeñarlo, etc. La característica distintiva del rol del HRBP es que es un puesto que enlaza dos visiones. Por un lado, una visión centrada en los objetivos de negocio y por otro, una visión centrada en la estrategia de Recursos Humanos. Basado en lo expuesto anteriormente, se espera del rol poder





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



tener la mirada puesta en dos lugares: el negocio y RR.HH. Según un trabajo publicado por el CLC en 2014 titulado “Desencadenar el desempeño del Business Partner de RR.HH. en el nuevo ambiente laboral”, la función y el rol de HRBP ha ido evolucionando en respuesta directa a los siguientes desafíos:

- Está cambiando la naturaleza del trabajo.
- El trabajo se está volviendo más intensivo en capital humano.
- Cada vez más las organizaciones compiten por segmentos de talento crítico.

A nivel global, en el 92% de las organizaciones existe el rol de HRBP, o bien, un rol similar y un 75% de las organizaciones espera que los HRBP sean socios estratégicos de la línea (CLC, 2014). En el año 2007, el CLC realizó una investigación acerca del rol del HRBP y arribó a las siguientes cuatro grandes conclusiones:

- Independientemente del modelo operativo en uso, el HRBP tiene el mayor impacto en las percepciones de la línea acerca de la eficacia de RR. HH., en comparación con los especialistas y los servicios compartidos.
- En realidad, el rol de HRBP consiste de cuatro roles: socio estratégico, gerente de operaciones, contacto ante emergencias y mediador ante los empleados. Estos, tienen similitud con los cuatro roles planteados por Ulrich para la función de RR.HH.
- De los cuatro roles, el de socio estratégico y la efectividad en las actividades estratégicas que componen ese rol son los de mayor impacto sobre los resultados de talento.
- Los HRBP tienen que desarrollar sus competencias en áreas clave para ser más efectivos estratégicamente.

Resulta interesante profundizar acerca de los cuatro roles planteados para los HRBP. Es importante destacar que la investigación realizada en 2013 por el CLC no difiere en cuanto al conjunto de responsabilidades definidas para cada rol en el trabajo realizado en el año 2007. Solamente se agregaron tres actividades nuevas y cada vez más importantes al rol de socio estratégico. En la siguiente figura se observan las actividades esperadas para cada rol.



**Tabla 1**

*ACTIVIDADES ASOCIADAS A LOS 4 ROLES DE LOS HRBP*

<p><b>SOCIO ESTRATEGICO</b>            Desarrollar la nueva generación de líderes.            Reenfocar la estructura organizacional en objetivos estratégicos.            Comprender como los HRBP pueden apoyar al negocio.            Comprender las necesidades de talento del negocio.            Ajustar las estrategias de RR.HH. para responder a las necesidades cambiantes del negocio.            Establecer prioridades entre las necesidades de RR.HH.            Identificar problemas de talento antes de que impacten en el negocio.            Identificar nuevas estrategias comerciales.            Identificar métricas críticas de RR.HH.  <i>Nueva:</i> Crear una visión para la estratégica de talento en la unidad de negocio.  <i>Nueva:</i> Evaluar las implicaciones para RR.HH. de las opciones estratégicas.  <i>Nueva:</i> Representar los intereses de talento de la unidad de negocio dentro de la organización</p>	<p><b>DIRECTOR DE OPERACIONES</b>            Comunicar la cultura organizacional a los empleados.            Evaluar las actitudes de los empleados.            Mantenerse al tanto de las tendencias en la conducta de los empleados.            Diseñar programas de RR.HH.            Comunicar políticas y procedimientos a los empleados.            Mantener actualizada a la línea sobre las iniciativas de RR.HH</p>
<p><b>RESPUESTA A EMERGENCIAS</b>            Responder rápidamente a las preguntas del gerente de línea.            Responder rápidamente a las quejas.            Responder a las necesidades del gerente.            Responder a las necesidades de los empleados.            Prepararse para situaciones diferentes.</p>	<p><b>MEDIADOR DE LOS EMPLEADOS</b>            Gestionar personalidades competitivas en la organización.            Gestionar el conflicto entre los empleados.            Gestionar el conflicto entre los gerentes.            Responder a los cambios en la organización            Resolver problemas políticos en la ejecución de los planes de negocios</p>

*Fuente:* Desencadenar el desempeño del Business Partner de RR.HH. en el nuevo ambiente laboral. CLC, (2013).

Resulta interesante profundizar acerca de los cuatro roles planteados para los HRBP. Es importante destacar que la investigación realizada en 2013 por el CLC no difiere en cuanto al conjunto de responsabilidades definidas para cada rol en el trabajo realizado en el año 2007. Solamente se agregaron tres actividades nuevas y cada vez más importantes al rol de socio estratégico. En la figura anterior se observan las actividades esperadas para cada rol.

### **CONCEPTO DE RECURSOS HUMANOS, ESTRATEGIA, SOCIO ESTRATÉGICO**

En primera instancia, se considera relevante definir ‘Recursos Humanos’, área y aporte que se estará analizando durante todo el presente trabajo; y es aquí donde Eslava Arnao Edgar (2004) afirma que es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer



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



en todo momento del nivel de conocimiento, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesario para ser competitivo en el entorno actual y futuro. Por su lado Wayne Mondy (2005) detalla que es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales.

Estas definiciones son las que más hacen sentido y sustentan el análisis del presente trabajo, ya que no sólo consideran al área de RR.HH. como gestora de subprocesos para los colaboradores de una organización, sino que también enlazan el sentido estratégico que se quiere considerar.

En segundo lugar, resulta pertinente conceptualizar 'estrategia', y aquí se tomará como referencia al autor Michael Porter (2000), quien indica que es el plan de acción que una empresa toma para lograr una ventaja competitiva en el mercado, la cual permita maximizar el valor generado a sus accionistas. Es decir, es lo que hace para que siga siendo rentable y dé las mayores ganancias posibles, sosteniéndose a lo largo del tiempo ganando en el mercado. Las ganancias incrementan cuando se aumentan los ingresos y se reducen los costos. Entonces una acción que haga alguna de estas dos cosas está generando valor, pero debe ser derivada de planes y orientada a objetivos para que sea considerada parte de una estrategia.

Las acciones deben estar estandarizadas para que generen el máximo valor, por lo que se deben definir formas de hacer las cosas que permitan obtener siempre el mismo resultado deseado, lo cual se refiere a procesos. Un ejemplo muy claro de estas acciones que aportarían a la rentabilidad es vender. Las empresas tienen un proceso (o varios) de ventas. Quienes definen el proceso y quienes lo ejecutan son los colaboradores de la empresa. Las personas son quienes generan ese valor, diseñando y ejecutando la estrategia de la empresa. Sin embargo, no es nada más que haya un proceso definido y una persona que lo sepa ejecutar, porque para empezar no es solamente un proceso; son varios interrelacionados. Además, no son solamente las personas las que deben ser capaces como individuos, sino también como equipo; como una organización.

Una organización, tal como indica Chiavenato (2009), es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. Una organización existe solo cuando hay personas capaces de comunicarse, dispuestas a contribuir en una acción conjunta, con el fin de



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



alcanzar un objetivo común. Entonces, como una organización se encuentra inmersa en un ecosistema, debe haber una estructura y procesos adecuados para que pueda llevar sus procesos a cabo: roles, sistemas, liderazgo, valores, cultura. Tanto las personas como la organización deben ser capaces de poder ejecutar la estrategia y los procesos que esta implica; y esto no se da por sí solo.

¿Y cómo se genera la estrategia? Existe un proceso llamado Planeación Estratégica en las empresas, el cual es justamente el método para llegar a ese plan de acción para lograr obtener y mantener una ventaja competitiva y generar valor. RR.HH. debe ser capaz de comprender en qué consiste y de dónde sale la estrategia de la empresa, para poder alinear el área, y las demás, acorde y contribuir a la correcta ejecución y logro de objetivos de la organización.

Y, en tercer lugar, se hará foco en la definición de 'socio estratégico' el cual puede definirse como una persona, entidad o empresa que tiene una alianza con otra, para obtener un resultado y un crecimiento en conjunto. Uno de los aspectos más importantes en esta alianza es que, tanto el socio estratégico como la otra parte, deben quedar satisfechos y beneficiarse con el resultado final. De lo contrario, no habría una alianza, sino que se trataría de una mera contratación o terciarización. A su vez, ambas partes deben tener un sentimiento de pertenencia, ya que tienen en común un objetivo o proyecto en el que van a trabajar conjuntamente para lograr a futuro<sup>1</sup>.

El principal objetivo de esta relación o alianza es que ambas partes se complementen al usar las herramientas y recursos que poseen ambos para lograr el objetivo en común, que debe estar definido al momento de aliarse. En otras palabras, las partes se unen porque se benefician al complementar los recursos que tiene uno y otro para lograr un objetivo que de forma individual les resultaría más difícil e incluso imposible alcanzar. Es importante mencionar que las partes no solo deben trabajar de forma conjunta, sino que también se deben obligar al resultado.

---

<sup>1</sup> United Business Arg. (2019). ¿Qué es un socio estratégico? <https://unitedbusinessarg.com.ar/novedades/que-es-un-socio-estrategico/>



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



Si se considera que RR.HH. acompaña la estrategia organizacional, con el resto de la organización, esta área se convertirá en socio estratégico, y se lograrán los objetivos deseados, obteniendo además beneficios notorios como:

- Un crecimiento mucho más acelerado porque hay más personas que trabajan para llegar al objetivo en común.
- Las partes se complementan al brindar las herramientas y recursos que poseen.
- Los objetivos se logran más rápido porque se realizan en conjunto.
- El cumplimiento del objetivo está garantizado porque las partes se comprometen a que se logre.

#### **OBJETIVOS DEL ÁREA DE RR.HH.**

Se considera oportuno enunciar lo que RR.HH. desea alcanzar en materia de objetivos. Tal como detalla Chiavenato (2008) en su libro, los objetivos del área deben estar fuera de ella. Es decir, el departamento debe servir a los objetivos del negocio de la organización. Por otro lado, el área de RR.HH. consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente los colaboradores, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas, que en ella colaboran, lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. RR.HH. trata de conquistar y de retener a las personas en la organización para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa no sólo las cosas grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también las pequeñas e innumerables que frustran e impacientan o que alegran y satisfacen, pero que llevan a las personas a desear permanecer en la organización. Sin embargo, cuando se habla del área de RR.HH. hay más cosas en juego, como la calidad de vida que tendrán la organización y sus socios y el tipo de socios que la organización desea cultivar.

Los objetivos de RR.HH. se desprenden de las metas de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto (bien de producción o consumo) o servicio (actividad especializada). Así, junto con



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



los objetivos organizacionales, el área de RR.HH. debe considerar también los objetivos personales de sus socios.

A continuación, se detallan los objetivos principales:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
- Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

### **DIFICULTADES BÁSICAS DEL ÁREA DE RR.HH.**

Lo que distingue al área de RR.HH. de otras áreas de la organización es su singular ambiente de operaciones. Administrar recursos humanos es diferente a la administración de cualquier otro recurso organizacional, pues implica algunos obstáculos. Según Chiavenato (2088) las dificultades básicas del área de RR.HH. son:

- Trata con medios, con recursos intermedios y no con fines. Es una función de asesoría, cuya actividad fundamental consiste en planear, dar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.
- Trata con esos recursos vivos, extraordinariamente complejos, diversos y variables que son las personas. Estos recursos se importan del ambiente a la organización, crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor.
- Los recursos humanos no se encuentran sólo dentro de la jurisdicción del área de RR.HH., sino sobre todo en los diversos departamentos de la organización y bajo la autoridad de diversos jefes o gerentes, quienes son responsables directos de sus subordinados. El departamento de RR.HH. es una responsabilidad de línea y una función de staff.
- Se preocupa principalmente de la eficiencia y la eficacia. Sin embargo, lo más importante es que no puede controlar los eventos o condiciones que las producen. Esto se debe a que los principales eventos o condiciones de sus operaciones son las actividades de las diversas áreas de la organización y la conducta heterogénea de los participantes.



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



- Trabaja en ambientes y condiciones que no determina y sobre los cuales posee un grado de poder o de control muy pequeño. Por ello, está destinada a la dependencia, adaptación y transigencia. Sólo con una clara noción de la finalidad principal de la organización, con mucho esfuerzo y perspicacia, el ejecutivo del área de RR.HH. logra, si acaso, un razonable dominio sobre los destinos de la organización.
- Los estándares de desempeño y de calidad de los recursos humanos son complejos y diversos, y varían de acuerdo con el nivel jerárquico, el área de actividad, la tecnología empleada y el tipo de tarea u obligación. El control de calidad se realiza desde el proceso inicial de selección de personal y se extiende a lo largo del desempeño cotidiano.
- No trata directamente con las fuentes de ingreso económico. Por otro lado, existe la idea de que tener personal implica gastos inevitables. Muchas empresas aún pactan restrictivamente sus recursos humanos en términos reduccionistas de personal productivo e improductivo, o personal directo e indirecto. La mayoría de las empresas aún ubica a sus miembros en términos de centros de costos y no en términos de centros de ganancia, como en realidad se deben considerar.
- Uno de los aspectos más críticos del área de RR.HH. estriba en la dificultad para saber si hace o no un buen trabajo. Además, tiene muchos desafíos y riesgos no controlados o no controlables, no estandarizados e imprevisibles. Es un terreno poco firme y con visión nebulosa en el que se pueden cometer errores desastrosos aún con la certeza de que se actúa correctamente.

Chiavenato (2008), también detalla que RR.HH. no siempre recibe un apoyo significativo de la alta dirección, el cual se transfiere a otras áreas que adquieren engañosamente mayor prioridad e importancia. Esto no siempre resulta favorable para toda la organización, pues lo que es bueno para una parte de la organización no por fuerza lo es para toda la organización.



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



## RR.HH. COMO SOCIO ESTRATÉGICO

### *¿QUÉ SIGNIFICA SER SOCIO ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO?*

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

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

Positivamente, según un relevamiento del 2015 del CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development), los líderes están significativamente a favor de este modelo: un 87% de los altos directivos y líderes consultados demostraron su apoyo hacia una estructura con HRBPs. Además, un 55% de las organizaciones encuestadas contaban con HRBPs dentro de sus estructuras y de aquellas que no contaban con esa figura, un 43% se encontraba considerando su adopción durante los próximos cinco años.

Posiblemente, el interés se deba a los resultados concretos que un HRBP puede traer al negocio. La inclusión de HRBPs puede derivar en un 21% de mejora en el desempeño de los empleados, un 26% de mejora en la retención, un 7% de incremento en los ingresos de la compañía y un 9% de aumento de la rentabilidad, según datos relevados por el Corporate Leadership Council.

Tal como demuestran los indicadores, cuando el HRBP ocupa un lugar estratégico, consultivo y con soluciones de alto valor agregado, los líderes y sus equipos alcanzan un





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



desempeño superior. Pero ocupar ese lugar puede resultar sumamente desafiante. Por ello, a continuación, se proponen algunos aspectos del negocio que el HRBP debe conocer para sentarse a la mesa de decisión:

- Conocer el negocio de igual manera que las áreas de Ventas, Marketing u Operaciones

Para proponer iniciativas de alto valor agregado para los líderes y sus equipos, lo primero que el HRBP debe conocer son los productos o servicios que comercializa la empresa y sus ventajas competitivas frente a otras compañías del sector. Algunas áreas sobre las cuales ampliar son: la cadena de valor del negocio sobre el cual opera, los principales mercados (geográfico, demográfico, etc.), los clientes (en especial los de mayor peso comercial) y las áreas de oportunidad de la empresa a futuro.

Esto puede ser a nivel general, si trabaja apoyando a toda la organización, o a nivel unidad de negocio si fuera el caso. Para dominar los aspectos antes mencionados como lo haría el área de Ventas, Marketing u Operaciones, se recomienda que pueda participar en reuniones de estos equipos o de cualquier otra área que sea ‘revenue driver’ para la compañía donde trabaja. También resulta especialmente valioso anotarse en las listas de distribución de e-mailing sobre las novedades de nuevos lanzamientos de productos o ampliación de servicios.

- Conocer el mapa político de la organización, los Influenciadores y Stakeholders clave

Para que el HRBP pueda influir estratégicamente sobre el negocio, debe identificar con eficacia el funcionamiento del mapa político de la organización. Puede comenzar por el organigrama formal pero adicionalmente deberá conocer el mapa de relaciones informales, alianzas y líneas punteadas no oficiales que serán de gran ayuda para entender no solo que proyectos instrumentar sino “como hacerlo” exitosamente de acuerdo a la dinámica de relaciones internas de la organización.

Dos conjuntos de personas a las cuales el HRBP debe dedicarle un tiempo especial son: los Influenciadores y los Stakeholders. Los Influenciadores son aquellas personas cuya opinión es altamente valorada por otros en la toma de decisiones. Puede darse debido a su posición de



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



autoridad, pero también puede ser por sus conocimientos, reputación o su red de relaciones internas. Es necesario identificar a los Influenciadores y trabajar en construir un vínculo positivo ya que el HRBP necesitará su soporte para obtener el apoyo del resto de los stakeholders en lo que respecta a las iniciativas de talento.

Por otro lado, habrá que considerar a los Stakeholders, aquellos interlocutores con quienes el HRBP debe interactuar y con los cuales establecer un vínculo ganar-ganar. Algunos stakeholders clave son: el CEO, la alta Dirección y los líderes (Gerentes y jefes, principales clientes internos del HRBP). Es recomendable que el HRBP pueda conocer cuáles son las expectativas, prioridades y necesidades de cada uno y esforzarse por construir alianzas de trabajo auténticas, productivas y estratégicas. Un punto a destacar es la habilidad del HRBP de establecer relaciones de confianza y eso lo logrará de tres formas: identificando el estilo de comunicación preferido de cada uno, dedicando espacio en la agenda para conectarse de forma recurrente y siendo consistente en el tiempo en el cumplimiento de los compromisos establecidos.

- Conocer el contexto de la industria y las fuerzas externas que podrían impactar en la organización

Como todo sistema, la empresa opera dentro de un contexto externo y es importante que el HRBP conozca las condiciones presentes y futuras de ese contexto. Principalmente, eso implica conocer cuáles son los competidores actuales y sus planes a corto, mediano y largo plazo. Algunas cuestiones a considerar respecto a los competidores son: ¿Lanzarán un nuevo producto/servicio? ¿Expandirán sus operaciones (a nivel local, regional)? ¿Hay rumores sobre una potencial fusión-adquisición? ¿Se prevee un cambio/salida de algún miembro de la alta dirección?

Las respuestas a estos interrogantes tienen impacto para la organización y el HRBP no solo debe estar informado, sino que debe saber detectar cuales pueden ser oportunidades y cuales podrían convertirse en amenazas, de forma tal de establecer posibles escenarios de acción. Por ejemplo, la fusión de dos compañías competidoras podría significar posiciones duplicadas y por ende la salida de miembros valiosos que podrían convertirse en potencial talento interesado en trabajar en la empresa. Por otro lado, una expansión regional de un



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



competidor podría significar tener que redoblar esfuerzos en lo que hace a retención, desarrollo y competitividad salarial de nuestra fuerza laboral para no ser el blanco futuro del competidor.

Otras variables a considerar a nivel externo son: cambios en la dirección política o económica, modificación de leyes (impositivas, laborales) y medidas sindicales, entre otras. Informarse a través de estudios de opinión y participar de eventos del sector permitirán conocer el contexto general sobre el cual la compañía está operando y contar con información relevante a la hora de asesorar a los líderes y diseñar planes de trabajo.

- Conocer los indicadores contables, financieros y de performance de la organización

El manejo de datos e indicadores contables y financieros sea tal vez un área donde el HRBP necesite un refuerzo adicional debido a su formación e inclinación natural de carácter humanístico. No obstante, existen alternativas para adquirir este conocimiento. Una forma es a través del acercamiento hacia el CFO quien podrá indicar como se elaboran algunos conceptos contables y financieros como el Balance general, EBITDA o Cash Flow. Sumado a ello, está la opción de realizar cursos de "Finanzas para no financieros" o posgrados de negocios.

Además, cada organización posee sus propios indicadores de performance que tampoco deben desconocerse. Y si la compañía cotiza en bolsa, es conveniente que el HRBP participe de los "Earning calls". Conocer el funcionamiento financiero de la compañía permitirá entender mejor las prioridades del negocio y traducirlas en iniciativas de talento con real sentido de urgencia, algo que será sumamente valorado por los líderes. Junto a las tres esferas anteriores, esta última le dará una ventaja al HRBP en la construcción de la credibilidad necesaria hacia el cliente interno.

Desde ya, un socio estratégico que conozca en profundidad el posicionamiento de los productos/servicios de la compañía, el funcionamiento del mapa político, los movimientos clave de la industria, las variables económico-políticas del contexto general y los indicadores financieros y de rentabilidad propios de la organización, habrá allanado en gran medida el camino para co-crear una agenda conjunta con el negocio que permita acelerar la performance de la organización hacia el siguiente nivel.



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



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

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

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

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

En este sentido, Hammonds (2005) continúa su planteo diciendo que hay tres preguntas que cualquier profesional efectivo de RR.HH. debería poder responder.

- Primero, ¿quién es el cliente principal de su empresa?; ¿has hablado con uno últimamente? ¿sabes a qué desafíos se enfrentan?
- Segundo, ¿quién es la competencia?; ¿qué hacen bien y no bien?
- Tercero, ¿quiénes somos?; ¿qué es una evaluación realista de lo que hacemos bien y no tan bien frente al cliente y la competencia?

Además, Ulrich (2019) reafirma esto diciendo que hay diferentes fases a atravesar para ser reconocidos y posicionados como socio estratégico de la organización. Lo primero que tienen que conocer los expertos en RR.HH. son las “realidades externas del negocio”, es decir, conocer el entorno tecnológico, económico, demográfico, regulador, etc. en que se desenvuelven las empresas hoy día. Parece especialmente interesante este punto, ya que muchos



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



expertos en RR.HH. desconocen o no le dan importancia a este tema y por ello carecen de la debida perspectiva estratégica a la hora de hacerse cargo de los temas de personas o, en su defecto, no saben cómo estos elementos externos afectan su gestión. Es interesante, por ejemplo, considerar como el desarrollo y cambio tecnológico está cambiando los perfiles de cargo o como la mayor disponibilidad de personas educadas afecta las prácticas de formación en las empresas.

Sigue Ulrich (2019) señalando que luego de conocer estas realidades, los profesionales de RR.HH. deben identificar a sus ‘stakeholders’ y conocer las necesidades y requerimientos que tiene cada uno de estos respecto de su trabajo. Esto es valioso ya que los expertos en RR.HH. no sólo trabajan para su cliente interno, sino que también trabajan para los propietarios, clientes y ejecutivos. Cada uno de ellos tiene requerimientos específicos y es bueno conocerlos. En este sentido sorprende como algunas personas consideran que RR.HH. es valioso por sí mismo, sin conectarlo con el negocio o sin conectarlo con los clientes de la empresa y menos con la labor de los ejecutivos de línea, sin tener una noción de la cadena de valor o de las actividades de apoyo.

En relación a los propietarios, Ulrich (2019) se enfoca en como RR.HH. agrega valor “intangible” a una organización. Esto lo tratamos de alguna manera con la generación de capacidades. Ellas son las habilidades, aptitudes y experticias colectivas de una organización, que se traduce en competencias únicas, que dan una ventaja competitiva. A juicio de Ulrich (2019) estas capacidades son: talento, velocidad, pensamiento compartido, responsabilidad, colaboración, aprendizaje, liderazgo, conexión con el cliente, cohesión estratégica, innovación y eficiencia. Estas competencias son desarrollables por la empresa y se traducen en ventajas reales en el mercado en el que compite la empresa. Para ello los profesionales del área tienen que tener alguna noción estratégica para poder conectar sus prácticas con los resultados en términos de desarrollo de competencias y resultados posteriores del negocio.

En relación a los clientes, el autor considera fundamental que los profesionales de RR.HH. comprendan la propuesta de valor que tiene una empresa para ellos y trabajen para que los colaboradores cuenten con las competencias que hagan efectiva esa propuesta de valor. ¿Qué es lo que valoran los clientes?, ¿por qué le compran a nuestra empresa y no a otra? A



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



partir de ello que competencias se requieren desarrollar para que los clientes se sientan aún más satisfechos.

Frente a los colaboradores, efectivamente, los integrantes del área de RR.HH. tienen que tener para ellos una propuesta de valor, que se traduzca en que los empleados de cualquier organización quieran trabajar en ella y realizar sus mejores aportes. Ello puede significar sistemas de retribución adecuados en términos transaccionales, pero también sistemas de retribución “intrínsecos” que hagan valioso para cualquier persona trabajar en la organización. Ello se traducirá en visión, oportunidad, incentivos, impacto, comunidad, comunicación, experimentación; en definitiva, que las personas sientan que es valioso trabajar para dicha organización y realizar sus mejores aportes.

Y, finalmente respecto de los ejecutivos de una empresa, el aporte de RR.HH. tiene que ver con diferenciar claramente las labores de línea y las labores de staff. La política y gestión de RR.HH. la realizan los ejecutivos de una empresa, allí es donde se juegan muchas decisiones de contratación, retención, motivación, aprendizaje más que en las prácticas del área de RR.HH., que sirven de apoyo. En este sentido, Ulrich (2019) enfatiza la importancia de mostrar a los ejecutivos que los profesionales del área no son puro “sentido común”, sino que hay un cuerpo de conocimientos que dan fundamento a sus recomendaciones y prácticas.

Es realmente interesante mirar a los ‘stakeholders’, ya que muchas veces los profesionales de RR.HH. están tan imbuidos en la realización de prácticas o procedimientos que olvidan observar que estos se realizan porque hay “interesados” en los procesos y que las acciones de RR.HH. tienen un propósito, no son únicamente procedimientos, sino que tienen que “agregar valor” a clientes, propietarios, ejecutivos, sindicatos, asociaciones profesionales, la comunidad, etc.

Finalmente, Ulrich (2019), aborda la gestión estratégica de RR.HH., la profesionalidad del área y el flujo de trabajo propiamente tal, en el que diferencia flujos de información, flujos de personas y flujos de desempeño. Se concentra en estos dos últimos, el primero como un ciclo que va desde la incorporación a la desvinculación y el segundo, como un ciclo que a desde la planificación a la evaluación del desempeño.



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



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

### ***SER SOCIO ESTRATÉGICO: DE LA ESTRATEGIA A LA ACCIÓN***

Ser socio estratégico de la organización supone que los profesionales de RR.HH. se encarguen de convertir la estrategia en acción. Esto es, ayudar a conseguir los logros empresariales, consiguiendo llevar a cabo una determinada estrategia de negocio, reevaluando estrategias globales en relación a los productos y servicios ofrecidos y en materia de clientes, aportando los medios adecuados para dar soporte a la estrategia.

El objetivo principal de los profesionales de RR.HH. cuando actúan como socios estratégicos es conseguir que la organización reúna las condiciones adecuadas para implementar una nueva estrategia que logre la consecución del objetivo empresarial.

Deben contribuir a la puesta en marcha de la transformación cultural que la empresa necesita, identificando las fortalezas y debilidades de la organización y estableciendo modelos de cambio mediante la creación de nuevos procesos que se adapten a los nuevos requerimientos empresariales, creando una organización capaz de adaptarse al nuevo entorno y de responder ante los cambios que en él se dan.

Para responder ante el rol de socio estratégico de la organización, se deben superar una serie de desafíos:

- Lograr que la estrategia planteada se lleve a cabo, haciendo posible su impacto práctico en el funcionamiento de la organización, incluyendo cuestiones organizativas dentro del proceso de planificación y por supuesto materializando esa estrategia y los objetivos empresariales en prácticas de RR.HH. que contribuyan a su consecución.
- Los profesionales de RR.HH. deben medir el desempeño de la propia función de RR.HH. de acuerdo a una tarjeta de puntuación equilibrada identificando las necesidades de los empleados y midiendo el desempeño en función del valor



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



agregado a los diferentes grupos de interés de la empresa. Se trata de conseguir que la empresa tenga los mejores empleados, porque éstos consideren que la organización es la mejor opción como empleador y de crear valor, centrándose en los clientes.

Además, es necesario un aporte de valor en cuanto a liderazgo de personas en función de los procesos organizativos que afectan y condicionan la actitud de los empleados.

- Deben alinearse las estrategias o planes de RR.HH. con la estrategia global de la organización. Tradicionalmente, las cuestiones de RR.HH. eran tratadas como algo secundario en relación a la estrategia general seguida por la empresa o, en el otro extremo, se daba una planificación de RR.HH. completamente independiente.

Ninguna de las opciones es la adecuada; hoy en día, se debe integrar la planificación estratégica del área de RR.HH. con la planificación estratégica global de la empresa, formando parte una de la otra, permitiendo que los profesionales decidan qué prácticas de RR.HH. deben concretarse o incluirse dentro de la planificación empresarial global.

El objetivo no es otro que adecuar las políticas y las prácticas de RR.HH. a la estrategia general de la organización para conseguir un resultado exitoso, integrado los RR.HH. en la planificación empresarial.

- Los profesionales de RR.HH. deben evitar recurrir a prácticas u opciones fáciles. Cada empresa implementa y lleva a cabo diferentes prácticas en función de sus capacidades y características y es un completo error por parte de la función de RR.HH. tratar de imitar o aplicar esas mismas prácticas en la organización, ya que lo que resulta beneficioso para una compañía puede resultar realmente perjudicial para otra.

De igual manera que no se debe seguir una tendencia popular por el mero hecho de serlo, sino que se debe poner en práctica la teoría en función de los requerimientos y capacidades de la empresa, para llevar a cabo prácticas y políticas que verdaderamente tengan éxito.

- En última instancia, una tarea importante ya comentada con anterioridad de los RR.HH. es la de crear capacidades organizativas que permitan a la organización





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



llegar a su meta. En función de la estrategia elegida como línea de actuación general que se ha de seguir, las capacidades organizativas son el paso intermedio hacia la puesta en marcha de esa estrategia.

Una vez detectados los procesos clave en la cadena de valor para el cliente, se fijan los objetivos y se planifica la estrategia. Las capacidades organizativas son el puente entre esa estrategia que la organización ha marcado y la acción orientada a la consecución de resultados.

Analizando los procesos clave de la empresa se identifican las necesidades organizativas de la empresa para llevar a cabo la estrategia, lo que supone la creación o modificación de las prácticas de RR.HH. y su aplicación, tarea de los profesionales de RR.HH.

Si los profesionales de RR.HH. son capaces de actuar conforme a los desafíos mencionados y logran superarlos, se convertirán en socios estratégicos de la organización. Este rol se cumplirá en la medida en que los profesionales de RR.HH. pongan en marcha la estrategia con el fin último, como ya he dicho, de alcanzar los resultados esperados por la organización.

Por último, es importante que se realicen auditorías organizativas y se dé un diagnóstico organizativo sobre cuáles son las necesidades de la compañía en los diferentes niveles corporativos por parte de los profesionales de RR.HH., siendo éstos los encargados de guiar al resto de directivos en el diagnóstico organizativo, convirtiéndose así en verdaderos socios generadores de valor.

### ***HABILIDADES REQUERIDAS PARA SER SOCIO ESTRATÉGICO***

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

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

- A través de diferentes investigaciones y evaluando a líderes reconocidos de la práctica, se arribó a la conclusión de determinar los cinco dominios del liderazgo y se generó una lista



de competencias requeridas que deben ir desarrollándose según el entorno y necesidades específicas de la organización.

Estos 5 dominios forman parte del modelo llamado Leadership Code 2.0 que se encuentran detallados en la siguiente tabla:

**Tabla 2**

*CÓDIGO DE LIDERAZGO*

<b>DOMINIOS</b>	<b>RESPONDEN A LA PREGUNTA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>
1 Estratega	¿A dónde vamos? Y se aseguran de que quienes lo rodean entiendan la dirección	Visualizan y crean un futuro	- Fomentan el pensamiento / co - creación con clientes - comunidad
2 Ejecutor	-	Hacen que las cosas sucedan. Traducen la estrategia en acción	- Gestionan el riesgo mediante la acción
3 Gerente de talentos	¿Quién nos acompaña en nuestro viaje de negocios?	Saben cómo identificar, desarrollar y atraer talentos para obtener resultados ahora	- Crean compromiso emocional - Lidian con los sesgos inconscientes como diversidad



<p>4</p> <p>Desarrollador de capital humano</p>	<p>¿Quién se queda y mantiene a la organización para la próxima generación?</p>	<p>Reconocen que la organización tiene las competencias necesarias para el éxito estratégico futuro</p>	<p>- Guían el desarrollo de carrera de los empleados - Acompañan la generación de altos potenciales</p>
<p>5</p> <p>Competencia personal</p>	<p>-</p>	<p>Quiénes son como seres humanos tienen todo que ver con cuánto pueden lograr con y a través de otras personas.</p>	<p>- Navegan las paradojas (hacer preguntas, más que dar respuestas) - Actúan con coraje</p>

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

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

Los nuevos líderes o líderes del futuro deberán demostrar activamente:

- Experiencia empresarial: Comprender y hablar el idioma de la empresa.
- Gestión del cambio: Acelerar el cambio en una organización para cumplir con los imperativos comerciales.
- Ingeniería de la organización: Comprender cómo funcionan las organizaciones y las mejores prácticas para el éxito.



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



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



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



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

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

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

- Según un artículo de HBR (2019), se explica que un buen líder debe poseer pensamiento crítico, ser creativo y saber comunicar principalmente; pero hay otras cuatro habilidades requeridas como ser:
  - Moverse rápido y comunicar más rápido: para crear organizaciones que puedan cambiar de rumbo rápidamente, los líderes de RR.HH. deben adoptar un enfoque ágil, favoreciendo una retroalimentación más rápida y hasta una reevaluación continua sobre la planificación multianual.
  - Pensar aún más estratégicamente: Los referentes de RR.HH. necesitan una visión estratégica para ser indispensables en la mesa de directorio.
  - Conocer el contexto de trabajo: Hacer revisiones y análisis sobre las estructuras organizacionales dentro de las prioridades de la agenda. Conocer a los empleados, hacerlos sentir cómodos y estimados demuestra que su compromiso y productividad mejoran.
  - Construir y vender la visión propia: En cualquier proceso de transformación que deba encarar un líder de RR.HH., debe comunicar de manera efectiva su visión para ganar aceptación de los otros. Con esto, nos referimos a implementar una estrategia que esté alineada con la de la organización imprimiendo su propio estilo en la gestión.
- Ahora bien, en este contexto tan volátil, incierto, complejo y ambiguo; destaco las siguientes competencias como tendencias al considerar 'talento' en las organizaciones (Mercer, 2018):



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



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

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

- Por su parte, Csizmar (2017) agrega en un artículo otros factores que se esperan en un socio estratégico:
  - Poseer pensamiento creativo
  - Tener habilidad estratégica para mejorar el rendimiento del factor humano
  - Diagnosticar acerca de necesidades comerciales
  - Proporcionar asesoramiento y puntos de vista
  - Reportar al presidente/CEO/ejecutivos sr si es necesario
  - Impulsar el negocio hacia adelante

Para sintetizar, el HRBP deja de lado las funciones tradicionales de RR.HH. para pasar a asistir a los ejecutivos senior en el logro de sus objetivos y promover que el negocio sea



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



exitoso. No participan en funciones administrativas, pero si se concentran en hacer cumplir las políticas y transmitir a los ejecutivos decisiones de RR.HH.

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

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

Para concluir, todos estos aspectos contribuyen a la construcción de un buen líder. En la diferente bibliografía consultada se reconoce y valora al profesional de RR.HH. que puede entender el negocio en el que se encuadra la operación, aquel que adopta un lenguaje acorde y lógica de negocio; en definitiva, aquel que sabe de negocio, puede servir a los interesados y también anticiparse al futuro. Pero, además, aquel que puede reunir competencias que le permitan reconocer un estilo propio, genuino, auténtico y cada vez más, capaz de adaptarse a un mundo del trabajo cada vez más heterogéneo y flexible.

## **LA CONTRIBUCIÓN DE RR.HH. AL NEGOCIO**

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

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



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



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

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

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

- Encuestas a sus clientes, empleados, a gerentes de la línea: determinando por dónde pasa la satisfacción de ellos y efectividad del área
- Auditoría: Que evalúe las prácticas del sector (servicios, roles y contribuciones)
- Métricas: Tomando como base algunos autores como Cravino (2007), se encuentra un listado de actividades a medir (métricas):
- Compensaciones: Desarrollar incentivos monetarios a otorgar según rendimiento o desempeño esperado. Esto, generará ingresos al aumentar la productividad.
- Selección: Mostrar ahorros a través de búsqueda de agencias de bajo costo para contratación de personal. Además, se pueden buscar métodos de reclutamiento creativos y económicos.
- Entrenamiento: Invertir para capacitar adecuadamente diseñando programas de formación para proporcionar las herramientas y los recursos que se necesitan para tener éxito empresarial. Los empleados de bajo rendimiento deben ser entrenados hasta que su desempeño mejore; de otro modo, se puede mostrar el costo que representará volver a contratar aquellos colaboradores que no logran cubrir su función efectivamente.
- Mejoras en procesos y automatizaciones: Digitalizar los datos y proporcionar la información para que sea la base del trabajo y desde allí se produzcan resultados. Asimismo, trabajar para automatizar procesos reduciendo o evitando el trabajo manual de modo que





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



este tiempo ahorrado sea destinado en otras tareas que puedan agregar mayor valor a la organización.

- Evitar costos por rotación: Calcular los datos específicos que inciden la rotación de un empleado como ser: costos por productividad perdida, compromiso perdido, costos de reclutamiento y contratación, costos de orientación y capacitación y costo de impacto cultural.
- Optimizar planes o programas de beneficios: Hacer revisiones periódicas en los programas de beneficios, con el fin de conseguir mejoras o descuentos en las opciones ofrecidas o mejoras competitivas a nivel mercado que puedan hacer reducir costos como mejorar la experiencia del colaborador.

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

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

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

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



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



## **PERCEPCIÓN DE RR.HH. EN SU ROL DE SOCIO ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO Y EXPECTATIVA DE CONTRIBUCIÓN DESDE OTRAS ÁREAS ORGANIZACIONALES**

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

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

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

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



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



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

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

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

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

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

A continuación, se trae como referencia un análisis realizado por Wright, McMahan, Snell & Gerhart (2001) donde expusieron los resultados de una encuesta realizada a 44 ejecutivos de RR.HH. + 59 ejecutivos de línea de 14 compañías donde se evidencia que la percepción acerca de la efectividad en la gestión de RR.HH. es más positiva desde empleados de RR.HH. que desde empleados de otras áreas organizaciones. Algunas reflexiones para considerar:

- RR.HH. no está entregando los servicios, roles y contribuciones como es esperado. Aquí podrían enfocarse en mejorar los servicios y habilidades de los empleados de RR.HH.



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



- RR.HH. necesitaría mejorar su marketing interno y demostrar sus contribuciones para el éxito de la empresa; tal vez, invirtiendo en el desarrollo de métricas para vincular las actividades con proceso de creación de valor.
- Los servicios o programas no alcanzan el nivel óptimo porque los gerentes de línea no implementan estos sistemas efectivamente.
- Los ejecutivos no se involucran en el diseño de procesos y servicios por lo que se pierde impacto en la implementación y no los sienten propios.

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

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

## **LOS PRINCIPALES DESAFÍOS QUE ENFRENTA RR.HH. EN EL SIGLO XXI**

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

Hoy, en pleno auge de la era digital, mientras atravesamos lo que se denomina la cuarta revolución industrial, se está transformando su sentido; buscando a través de la innovación poder apalancar la gestión del área y/o del negocio y conseguir con esto potenciar el talento. En este sentido, podríamos decir de manera general que lo que se busca es liderar procesos disruptivos que consigan agregar valor a la organización y generar resultados de cara al negocio propiamente.

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



**Tabla 3**

*Desafíos de RR.HH. actuales y futuros*

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

*Fuente:* Elaboración propia de datos extraídos de Deloitte (2017)

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

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

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

En este tema, lo que se busca es crear organizaciones que operen en red principalmente. El concepto de agilidad aparece como un nuevo tema a considerar en la gestión donde se va a intentar reemplazar a los equipos jerárquicos por equipos de trabajo en red que suelen trabajar



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



por proyectos. Respecto al liderazgo, se habla de liderar disruptivamente; esto es, desafiando los límites y buscando posicionarse en un lugar de aprendizaje continuo contemplando la nueva realidad del mundo.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Es un hecho que en el mundo de trabajo se están repensando muchos de los procesos que ejecutamos, permitiendo que, a través de la inteligencia artificial, realidad virtual, realidad aumentada se comiencen a reemplazar algunas de las actividades que realizábamos,



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



permitiendo destinar ese tiempo en actividades que agregan mayor valor al negocio y la empresa eventualmente.

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

## ENCUESTA

### OBJETIVOS DE LA ENCUESTA

Con el fin de realizar un estudio específico en este tema realicé una encuesta tanto a profesionales que trabajan en el área de RR.HH. como de externos a la misma para recibir 'feedback', explorar opiniones, percepciones y poder arribar a reflexiones que me ayuden a continuar con el desarrollo del presente trabajo.

Para esto, se diseñaron diferentes preguntas relacionadas con la oportunidad de entender cuál es esta sensación de falta de aporte relevante que se tiene sobre RR.HH. (ver Anexo).

El cuestionario consta de diferentes preguntas dirigidas a 100 personas que trabajan en diversas organizaciones del Área Metropolitana de Buenos Aires, Argentina; empresas con diferentes tamaños y tipo de negocios, impactando en distintos niveles de áreas, como ser Finanzas, Recursos Humanos, Operaciones, Ventas, Marketing, Sistemas, entre otras.

Respecto al procedimiento de recolección de datos, se invitó a responder la encuesta a distintos contactos personales y colegas. Los requisitos tuvieron que ver con poseer determinado nivel organizacional y corresponder a diferentes áreas de la empresa, para que las conclusiones sean diversas. Se anticipó que los resultados eran totalmente anónimos, que



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



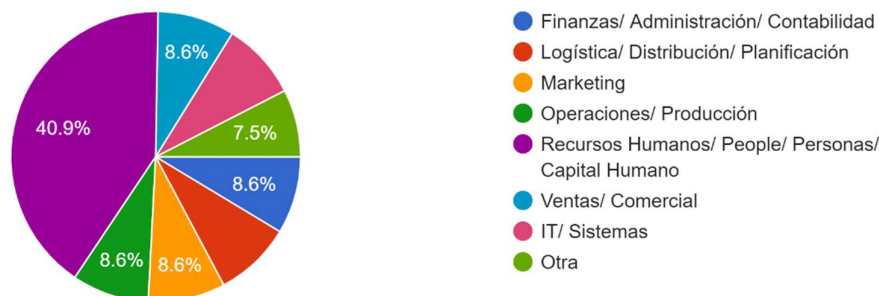
podían incluir comentarios sobre varias de las preguntas propuestas y también se ha ofrecido la posibilidad de compartir cualquier inquietud en el caso de tener dudas. Además, se comunicó que el tiempo promedio de respuesta podía tomar entre 15 y 20 minutos aproximadamente.

Vale aclarar que, del total de las respuestas, el 40% corresponden a profesionales del área de RR.HH. y un 60% a otras áreas organizacionales. Por otro lado, el 49,5% de los encuestados tienen gente a cargo, mientras que el otro 50,5% desarrolla sus tareas en un puesto sin gente a cargo. En virtud de las preguntas desarrolladas, las mismas se han planteado en base a los ejes conceptuales del trabajo. Así, según el aporte de las áreas organizacionales se planteó la pregunta 3, por su parte, respecto al aporte de RR.HH. se presentaron las preguntas 4, 5, 7, 8 y 9; por su parte, respecto a cómo se percibe RR.HH. como socio estratégico se presentaron las preguntas 6, 10, 11 y 12; y, por último, para responder a las cuestiones relacionadas con barreras para posicionarse como socio estratégico se establecieron las preguntas 13 y 14.

## INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA

**Figura 2**

*Respuesta: Área en la que desarrollás tus tareas*



*Nota:* Si bien un poco menos de la mitad de la muestra de la población seleccionada encuestada desarrolla sus tareas en áreas de RR.HH., un 40,9%, la otra porción, el 59,1%, se encuentra





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

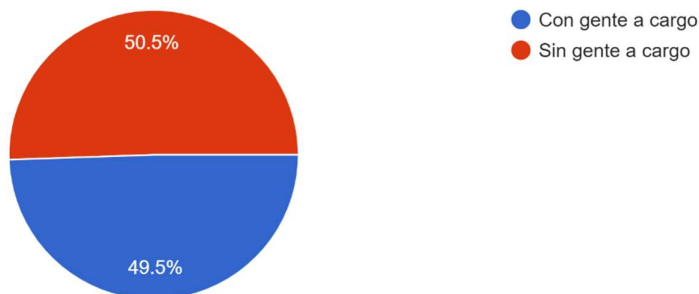


distribuida en las distintas áreas que hacen a una organización. Esto permitirá desglosar y diferenciar las respuestas de los participantes y enriquecer las conclusiones a las cuales se arribará.

*Fuente:* Elaboración propia de datos extraídos de la Encuesta cerrada online - “Cómo Recursos Humanos contribuye a las organizaciones”.

### Figura 3

*Respuesta:* ¿Te desarrollás en un puesto con o sin gente a cargo?



*Fuente:* Elaboración propia de datos extraídos de la Encuesta cerrada online - “Cómo Recursos Humanos contribuye a las organizaciones”.

## **ROL DE RR.HH. COMO SOCIO ESTRATÉGICO Y CÓMO ES PERCIBIDO ESTE EN SU ROL DE SOCIO ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO**

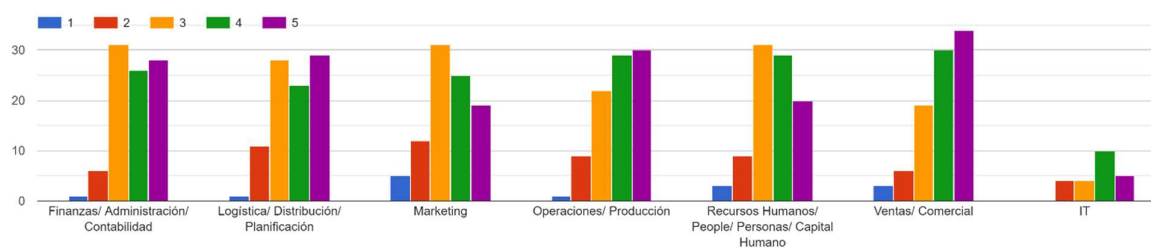
A continuación, se encuentra un análisis de cada uno de los puntos de interés que se plantearon:



**Figura 4**

*Respuesta: ¿En qué nivel y/o medida contribuye cada una de las siguientes áreas de la compañía para alcanzar la estrategia de la organización?*

*Ponderación: 1 como menor nivel y 5 como mayor nivel*



**Tabla 4**

*Cómo contribuye cada área de la compañía para alcanzar la estrategia de la organización, según la opinión de los encuestados.*

Área  Respuestas	Finanzas	Logística	Marketing	Operaciones	RR.HH.	Ventas
<b>Finanzas/ Administración/ Contabilidad</b>	4,37	3,5	2,87	3,87	3,37	4,62
<b>Logística/ Distribución/ Planificación</b>	3,12	4,25	3,62	4	3	3,12
<b>Marketing</b>	4	3,12	4,12	3,25	3,25	4



<b>Operaciones/ Producción</b>	3,62	3,87	2,62	3,87	3,25	3,25
<b>Recursos</b>						
<b>Humanos/ People/ Personas</b>	3,65	3,78	3,28	3,94	3,97	3,86
<b>Ventas/ Comercial</b>	3,5	3,87	3,5	4,12	2,87	4,12
<b>IT</b>	4,5	2,87	4	3	3,25	4,12
<b>Otra</b>	4,33	4,66	4,33	4,5	4,28	4,83
<b>Promedios</b>	<b>3,89</b>	<b>3,74</b>	<b>3,54</b>	<b>3,82</b>	<b>3,41</b>	<b>3,99</b>

*Fuente:* Elaboración propia de datos extraídos de la Encuesta cerrada online - “Cómo Recursos Humanos contribuye a las organizaciones”.

*Nota:* Como se puede ver a través de las respuestas promedio, la mayoría de los encuestados coinciden en que las áreas que generan una mayor contribución para alcanzar la estrategia organizacional, (siendo 1 el menor nivel, y 5 el mayor), son:

1. Recursos Humanos/ People/ Personas
2. Marketing
3. Logística/ Distribución/ Planificación
4. Operaciones/ Producción
5. Finanzas/ Administración/ Contabilidad
6. Ventas/ Comercial

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

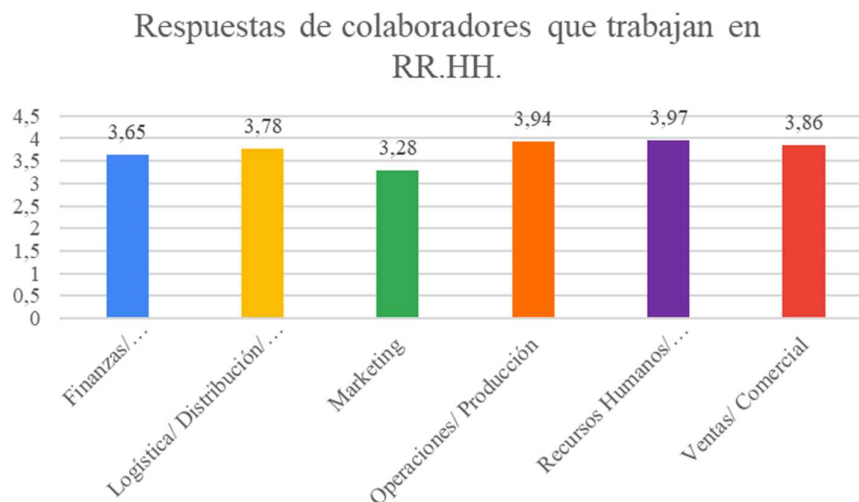


Yendo a un nivel de interpretación más detallada, como se puede ver en el gráfico debajo detallado, viendo solo las respuestas de personas que trabajan en RR.HH., se evidencia que la percepción sobre la contribución de RR.HH. cambia, es decir es una de las que mayor incidencia tiene para la organización según la opinión de dicha área.

1. Marketing
2. Finanzas/ Administración/ Contabilidad
3. Logística/ Distribución/ Planificación
4. Ventas/ Comercial
5. Operaciones/ Producción
6. Recursos Humanos/ People/ Personas

**Figura 5**

*Valoración que se puede hacer respecto a la gestión de Recursos Humanos en la organización de la que formas parte según encuestados de áreas distintas a RR.HH.*

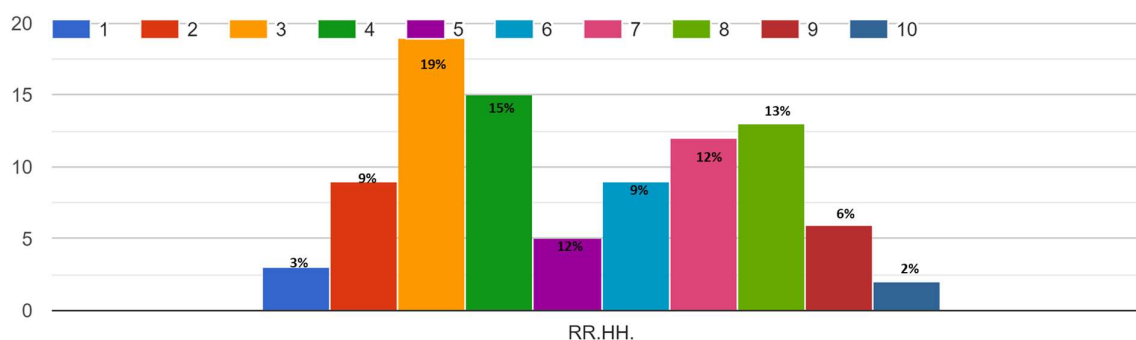




**Figura 6**

*Respuesta: ¿Cuál es la valoración que se puede hacer respecto a la gestión de Recursos Humanos en la organización de la que formas parte?*

*Ponderación: 1 como menor nivel y 10 como mayor nivel.*



*Nota:* En este punto se evidencia que la mayor cantidad de la muestra de la población seleccionada encuestada puntúa la gestión de RR.HH., es decir el 58% que se traduce en 58 personas, con menos de 5 puntos de valoración, ósea por debajo del punto medio de la escala; mientras el 42%, las 42 personas restantes, puntúa por encima.

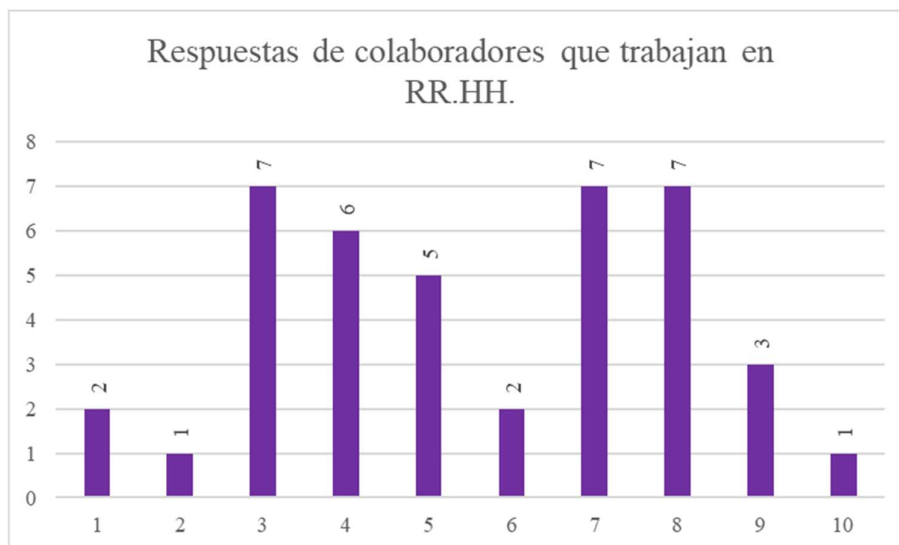
Nuevamente, a continuación, se realiza una distinción sobre las respuestas solamente de las personas que forman parte del área de RR.HH. para evaluar qué diferencias existen en esta valoración.

**Figura 7**

*Valoración que se puede hacer respecto a la gestión de Recursos Humanos en la organización de la que formas parte según encuestados de RR.HH.*



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



Como se puede ver, dentro de la muestra de colaboradores de RR.HH., en total 41 personas encuestadas, se valoró casi de forma igualitaria a la gestión, tanto por encima de 5 puntos (20 personas) como por debajo (21 personas) de dicho número.

Por otro lado, también hago la distinción de las respuestas de los colaboradores que forman parte de otras áreas, es decir, no de RR.HH., las cuales suman un total de 59 personas. A continuación, se puede ver en detalle dicho desglose:

### Figura 8

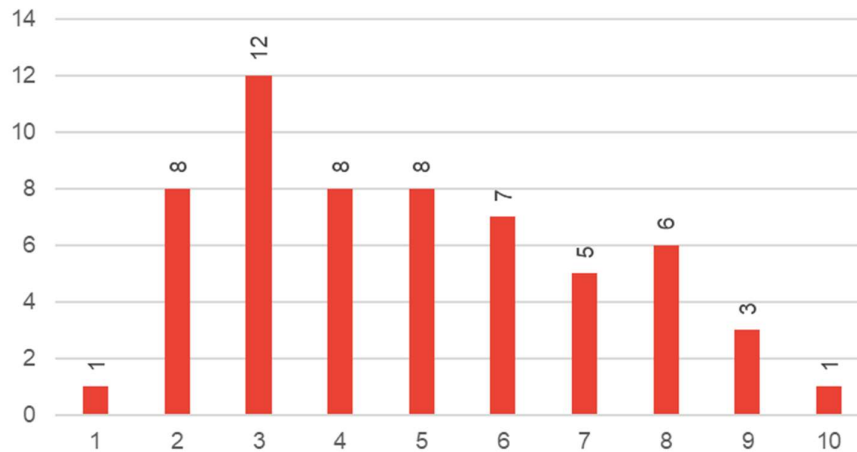
*Valoración que se puede hacer respecto a la gestión de Recursos Humanos en la organización de la que formas parte según encuestados de áreas distintas a RR.HH.*



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



### Áreas distintas a RR.HH.



*Nota:* Si miramos a la porción de encuestados que trabajan fuera del área de RR.HH., (en escala de 1 a 10), podemos evidenciar que hay una gran dispersión en las opiniones. La mayoría, es decir 37 personas, valora la gestión por debajo de la media. De nuevo, esto muestra que la imagen que tienen las áreas del negocio que no son de RR.HH. son muy diferentes a las de propio sector.

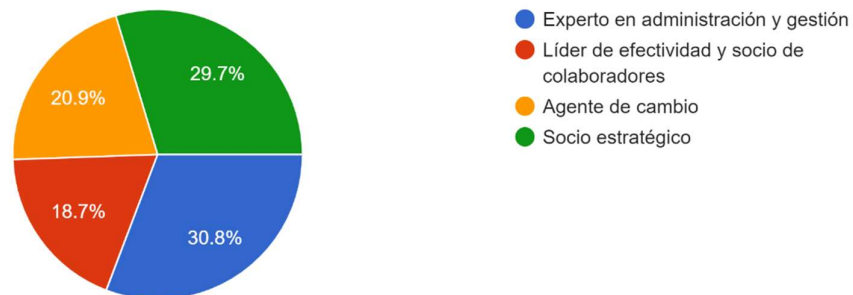


Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



**Figura 9**

*Respuesta: ¿Cuál es a tu criterio el principal aporte del área de Recursos Humanos en la organización de la que formas parte?*



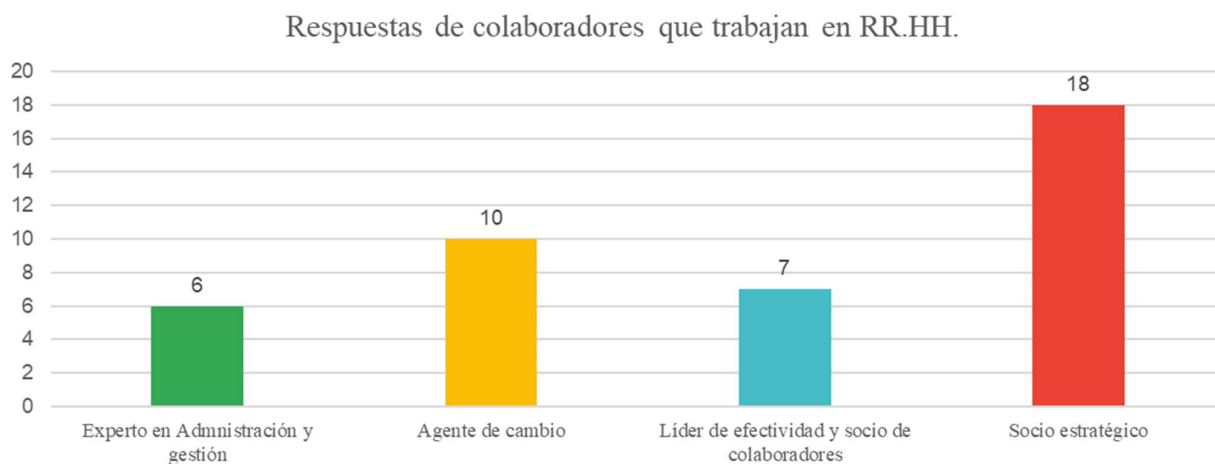
*Nota:* En este punto, podemos identificar que el 30,8 % de los encuestados piensa que la principal contribución de RR.HH. en las organizaciones que forman parte está relacionada con posicionarse como experto en administración y gestión. En segundo lugar, con un 29,7%, se considera que actúa como socio estratégico. Por su parte, el 20,9% opina que el principal aporte es funcionar como agente de cambio; y, en menor porcentaje, es decir el 18,7 % se inclina por la opción de líder de efectividad y socio de trabajadores.





**Figura 10**

*Principal aporte de RR.HH. según encuestados de RR.HH.*



*Nota:* Como se puede visualizar, si desglosamos el nivel de respuestas obtenidas según la valoración de los colaboradores encuestados que se desarrollan solamente en áreas de RR.HH., se puede ver que piensan que el principal aporte del área se da de la siguiente manera:

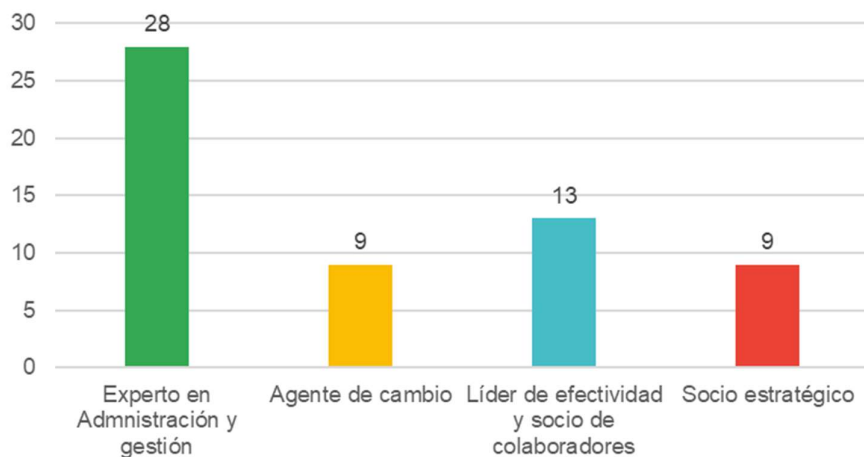
- El 43,9% opina que el principal aporte es ser socio estratégico de la organización.
- El 24,4%, ser agente de cambio.
- El 17,1%, ser líder de efectividad y socio de colaboradores.
- Y el 14,6%, ser experto en Administración y gestión.

**Figura 11**

*Principal aporte de RR.HH. según encuestados de áreas distintas a RR.HH.*



### Áreas distintas a RR.HH.



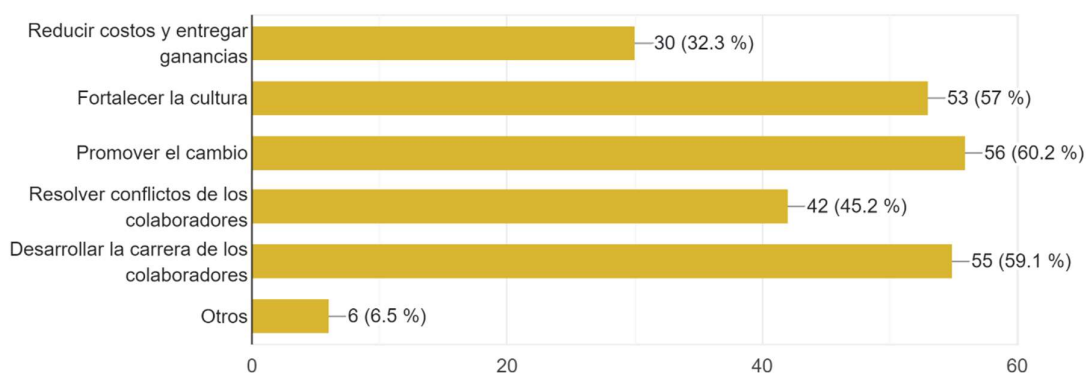
*Nota:* En este segundo nivel de apertura de la información, se buscó entender la opinión de los colaboradores que trabajan fuera de áreas de RR.HH.; y los resultados son los siguientes:

- El 47,5% considera que el principal aporte radica en ser experto en Administración y gestión.
- El 22%, ser líder de efectividad y socio de colaboradores.
- El 15,25%, ser agente de cambio.
- Mientras que el restante 15,25%, opina que es ser socio estratégico de la organización.



**Figura 12**

*Respuesta: ¿Qué implicaría que Recursos Humanos contribuya a la estrategia de la organización?*



*Nota:* Aquí, la mayoría de las respuestas coinciden en que para que RR.HH. contribuya a la estrategia de la organización debe enfocarse en los siguientes temas de acuerdo con el orden a continuación, siendo 1 el más alto y 6 el bajo en orden de prioridad:

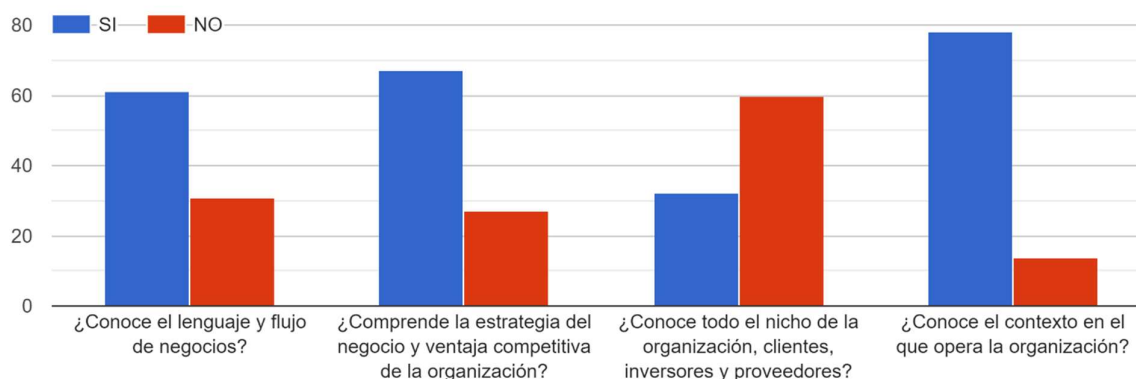
1. Promover el cambio
2. Desarrollar la carrera de los trabajadores
3. Fortalecer la cultura
4. Resolver conflictos de los colaboradores
5. Reducir costos y entregar ganancias
6. Otros

A priori, los resultados demuestran que la expectativa está dada sobre aspectos más ‘soft’ que ‘hard’. Una inclinación hacia la cercanía de las personas más que a cubrir temas relacionados con eficiencias cuantitativas.



**Figura 13**

*Respuesta: ¿Cuán de acuerdo estás con las siguientes afirmaciones acerca del rol que ocupa Recursos Humanos en la organización de la que formas parte?*



*Nota:* Según el nivel de respuestas en esta pregunta encuestada, se puede ver como sobre un total de 100 respuestas:

- El 61% ↑ concluye que RR.HH. conoce el lenguaje y flujo de negocios, mientras que el 39% ↓ considera lo contrario.
- El 66% ↑ piensa que también comprende la estrategia del negocio y ventaja competitiva de la organización. En cambio, el 34% ↓ opina al revés.
- El 32% ↓ advierte que conoce todo el nicho de la organización, clientes, inversores y proveedores. Sin embargo, el 68% ↑ considera lo contrario a lo anterior detallado.
- El 78% ↑ conoce el contexto en el que opera la organización, y en menor medida, el 22% ↓ piensa lo opuesto.

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

Para analizar con mayor profundidad los resultados, separaremos las respuestas de lo que declararon colaboradores que pertenecen a las áreas de RR.HH., de aquellos pertenecientes a



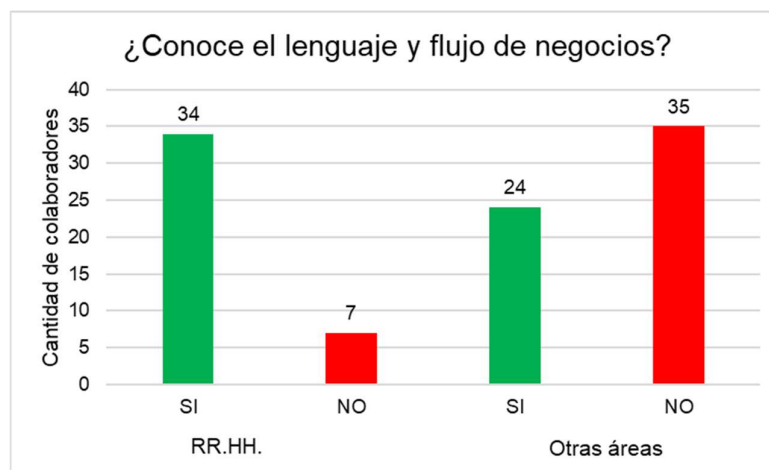
Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



otras áreas. De esta manera veremos si difiere o no la percepción sobre la contribución al negocio, entre propios y ajenos al área.

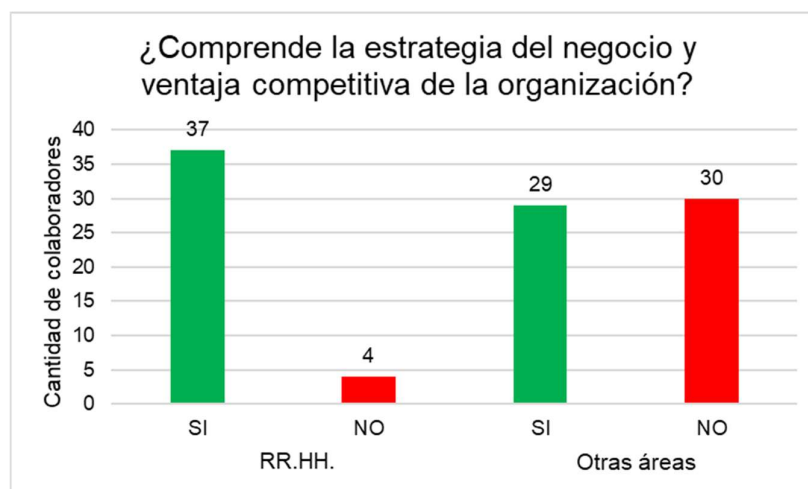
**Figura 14**

*¿RR.HH. conoce el lenguaje y flujo de negocios? Respuesta según encuestados de RR.HH. versus encuestados de áreas distintas a RR.HH.*



**Figura 15**

*¿RR.HH. comprende la estrategia del negocio y ventaja competitiva? Respuesta según encuestados de RR.HH. versus encuestados de áreas distintas a RR.HH.*

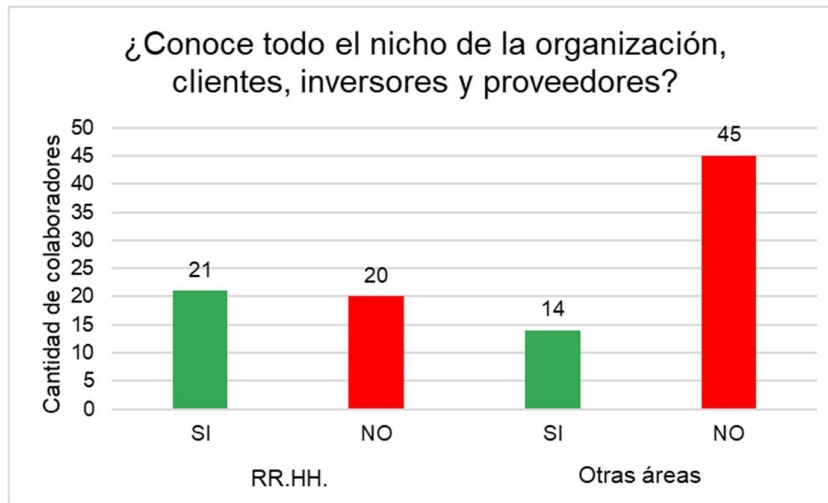




**Figura 16**

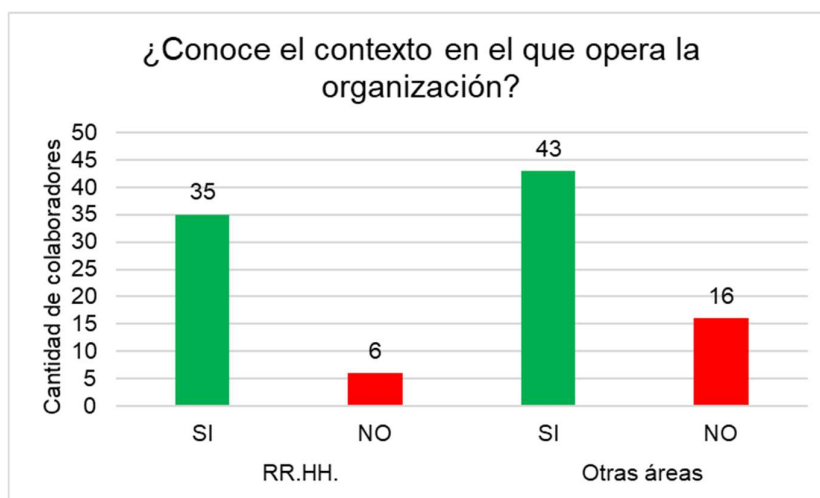
*¿RR.HH. conoce todo el nicho de la organización, clientes, inversores y proveedores?*

*Respuesta según encuestados de RR.HH. versus encuestados de áreas distintas a RR.HH.*



**Figura 17**

*¿RR.HH. conoce el contexto en el que opera la organización? Respuesta según encuestados de RR.HH. versus encuestados de áreas distintas a RR.HH.*



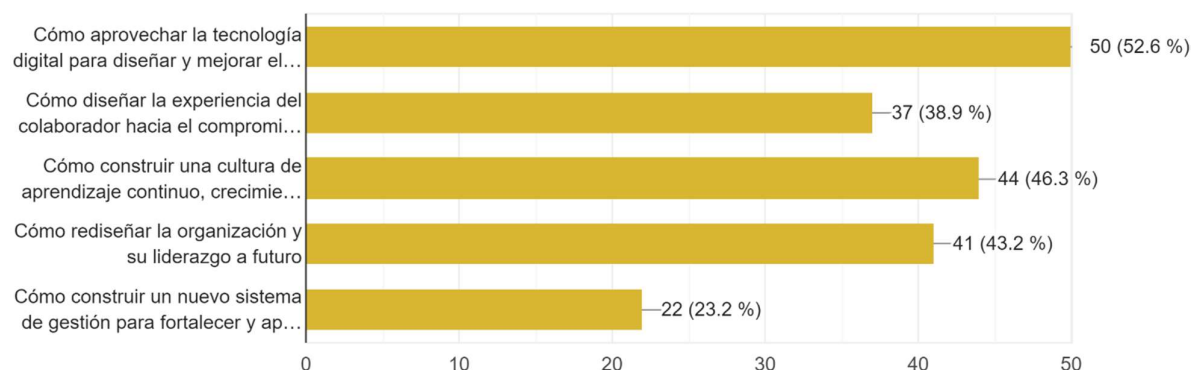


*Nota:* Aquí se visualiza que la valoración de RR.HH. es muy distinta versus la visión que tienen colaboradores de otras áreas acerca del rol que ocupa RR.HH. en la organización. Por su parte, RR.HH. se ve a sí mismo bien posicionado respecto al rol que ocupa, mientras que en el resto de las áreas la valoración en este aspecto es mucho menos positiva.

### Figura 18

*Respuesta: Pensando en el contexto actual de negocios y según las nuevas formas de trabajo que devienen a raíz de los avances de la tecnología; ¿Cuáles deberían ser los focos de atención del área de Recursos Humanos?*

*Se seleccionan hasta 2 opciones por persona.*

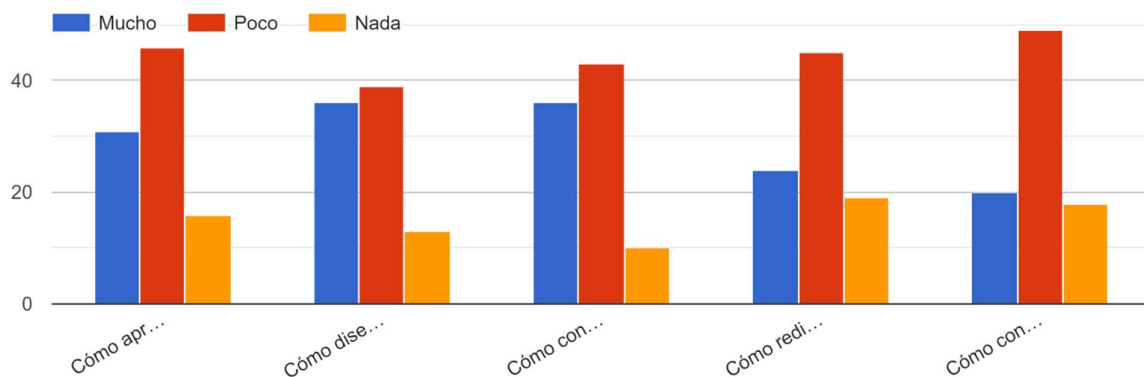


*Nota:* Según la muestra de la población seleccionada encuestada, un 52,6% piensa que RR.HH. debería aprovechar la tecnología digital a través de sus datos, tecnología cognitiva e inteligencia artificial para mejorar la organización y equipos; luego el 46,3% considera que debería concentrarse en rediseñar la organización y su liderazgo a futuro; por su parte el 43,2% piensa que debe rediseñar la experiencia del colaborador hacia el compromiso; mientras que el 38,9% opina que debería centrarse en diseñar la experiencia del colaborador hacia el compromiso, productividad y crecimiento; y el 23,2% restante de la muestra coincide en que debería construir un nuevo sistema de gestión para fortalecer y apalancar a los equipos.



**Figura 19**

*Respuesta: ¿En qué medida crees que RR.HH. se está ocupando de los factores mencionados anteriormente?*



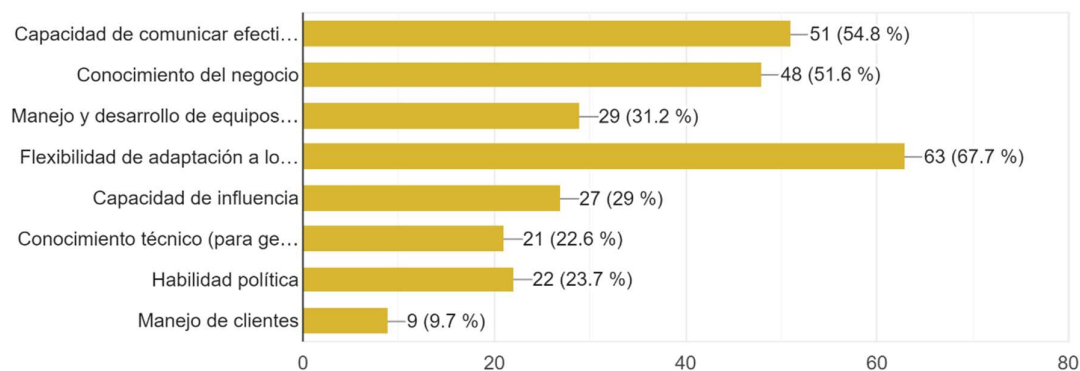
*Nota:* En este apartado, se puede verificar que si bien hay una gran porción de la muestra de la población seleccionada encuestada que considera que el área se está ocupando de aprovechar los avances de la tecnología para apalancar o potenciar los procesos y servicios que tiene bajo su responsabilidad, diseñar la experiencia del colaborador hacia el compromiso, productividad y crecimiento, concentrarse en rediseñar la organización y su liderazgo a futuro; también hay una parte significativa, de hecho, más grande, que opina que poco se está ocupando de las anteriores cuestiones.





**Figura 20**

*Respuesta: De manera general, ¿Cuáles crees que son los factores claves para que RR.HH. pueda contribuir a la estrategia del negocio?*



*Nota:* En orden de prioridad, la mayoría de los encuestados reconocen como factores principales para que RR.HH. sea valorado, respecto a su contribución a la estrategia organizacional, elementos tales como:

1. Flexibilidad de adaptación a lo nuevo.
2. Capacidad de comunicar efectivamente.
3. Conocimiento del negocio.
4. Manejo y desarrollo de equipos de trabajo.
5. Capacidad de influencia.
6. Habilidad política.
7. Conocimiento técnico para gestionar procesos.
8. Manejo de Clientes.

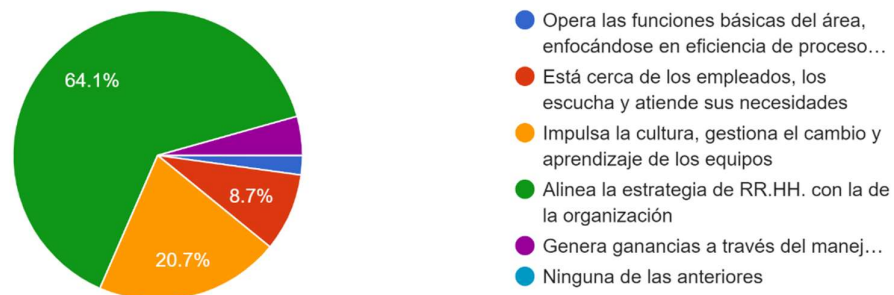


Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado



**Figura 21**

*Respuesta: ¿Qué se entiende si nos referimos a Recursos Humanos como "socio estratégico de la organización"?*

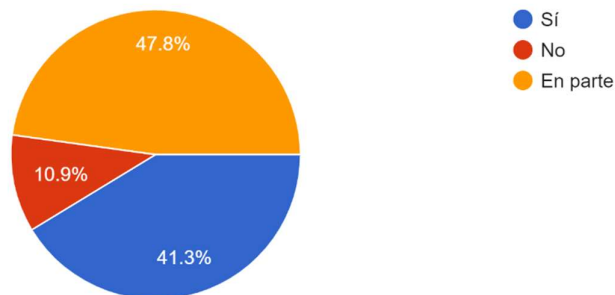


*Nota:* Existen diferentes factores a considerar cuando hablamos de RR.HH. como un socio estratégico. La mayor parte de los encuestados, es decir el 64,1%, coinciden en que esto ocurre cuando se logra alinear la estrategia de RR.HH. con la de la organización, un 20,7% lo ve cuando se impulsa la cultura gestiona el cambio y aprendizaje de los equipos, el 8,7% piensa que se da cuando se está cerca de los empleados escuchando y atendiendo sus necesidades, y en menor medida, un 4,3% acuerda que esto sucede cuando genera ganancias a través del manejo de su gestión, y, el 2,2%, cuando logra operar las funciones básicas del área enfocándose en eficiencia de procesos.



**Figura 22**

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

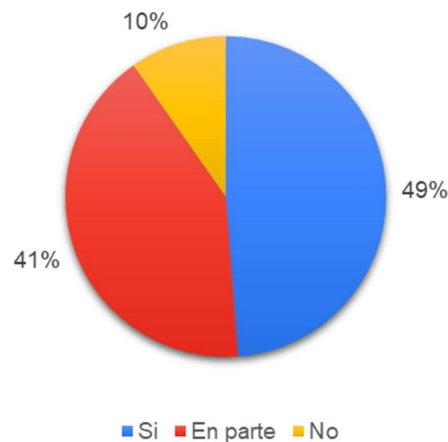


*Nota:* Según el 47,8% de la muestra de la población seleccionada encuestada, actualmente RR.HH. logra posicionarse como un efectivo 'socio estratégico' en las organizaciones solo en parte; por otro lado, un 41,3% considera que lo está logrando, y en última instancia, el 10,9%, opina que no lo consigue.

**Figura 23**

*Posicionamiento de RR.HH. como socio estratégico según encuestados de RR.HH.*

**Respuesta de colaboradores que trabajan en RR.HH.**





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



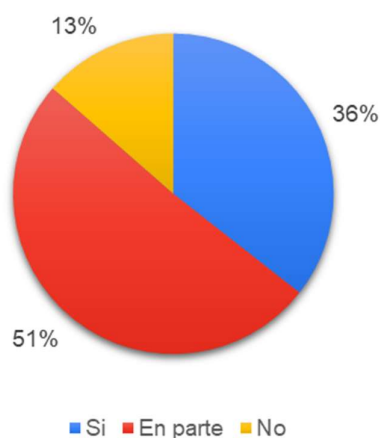
*Nota:* Tal como se puede visualizar, si desglosamos el nivel de respuestas obtenidas según la valoración de los colaboradores encuestados que se desarrollan en áreas de RR.HH., podemos ver que el 49% piensa que el área en la que trabajan logra posicionarse sólo en parte como socio estratégica, mientras que el 41% si logra ubicarla y visualizarla como tal, y, en última parte, el 10% considera que esto no se consigue.

Los porcentajes resultaron de manera similar a los resultados generales.

#### Figura 24

*Posicionamiento de RR.HH. como socio estratégico según encuestados de áreas distintas a RR.HH.*

**Respuesta de colaboradores que trabajan en RR.HH.**



*Nota:* En este segundo nivel de apertura de la información, se buscó entender la opinión según si RR.HH. se logra posicionar como socio estratégico sobre los encuestados que no corresponden al área de RR.HH. Aquí se puede ver como el 51% de ellos piensa que se posiciona ‘en parte’ como socio estratégico, el 36% piensa que sí lo logra y el 13% piensa que no lo consigue.



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



## **BARRERAS QUE TIENE RR.HH. PARA CONSTITUIRSE COMO SOCIO ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO**

Con el objetivo de ampliar esta categorización, se pidió que pudieran mencionar los principales factores por los que RR.HH. no está logrando posicionarse como un verdadero “socio estratégico”, en el caso de que en la respuesta anterior haya sido “no” o “en parte”; y estas fueron las respuestas detalladas:

- Soltar los procesos, sacar el foco en el gasto y empezar a ponerlo en la generación de valor
- Los responsables máximos de las organizaciones no le dan la trascendencia y el peso que deben al área. Suelen considerar sus acciones como secundarias o sin relevancia para el negocio.
- Debería potenciar más el crecimiento en la compañía, oportunidades de carrera, incentivos económicos.
- Falta de conocimiento.
- Los dueños o gerentes no consideran lo mismo entonces no dan lugar a HR para serlo.
- No considero que se escuchen realmente las necesidades de los empleados.
- Porque los gerentes no están preparados.
- Falta de profesionalización del área.
- Falta de conocimiento del negocio y objetivos (de cada área); no traduce los procesos de RR.HH. en términos de resultados para el negocio.
- Falta de empatía para con los sectores, y no saber transmitir las necesidades del área.
- Porque muchas veces no entiende el negocio y no trabaja en función de las necesidades del área ‘core’ de la organización.
- Porque todavía los demás sectores no lo ven así y no consideran a RR.HH. como tal.
- Porque no lo ven como tal, sino como una posición en la que se dedica a brindar bienestar o gestión del capital humano.
- Considero que se requiere conocimiento mínimo de todas las áreas por igual, para poder desarrollarse como socio estratégico, de esta manera se buscaría gestionar cambios que sean



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



útiles a todos, y no que sea un beneficio para áreas que para la organización son primordiales como ser la línea de producción.

- A veces la falta de comunicación no permite que se conozca bien el objetivo.
- Porque está aislados de las organizaciones y sus comentarios parecen enajenados de la realidad corporativa
- Conocimiento parcial de los problemas cotidianos y propios del funcionamiento de la compañía.
- No se interioriza de las situaciones de ellas áreas a menos que se le nombren y no toma acciones al respecto en forma directa.
- Falta de conocimiento del 'core' del negocio, procesos y necesidades de los empleados.
- Falta de apoyo de la Dirección.
- Desconocimiento del negocio. Y por lo tanto de las necesidades de los empleados a nivel capacitación.
- En general seguimos gestionando con un 'mindset' tradicional, con foco en procesos y operación. No veo a nivel mercado que estemos repensando si lo que hacemos agrega valor hoy. La minoría de los equipos de HR están haciendo foco en transformación, 'upskilling' y cultura, para instalar las capacidades y el 'mindset' que el nuevo contexto demanda y son requeridas para ejecutar las estrategias de los negocios.
- En general, RR.HH. no participa de la mesa de decisiones y recibe una bajada de línea para ejecutar.
- Las herramientas de gestión se implementan rutinariamente.
- Solo cumple tareas administrativas. No se llevan a cabo estrategias y planificación en conjunto.
- Porque no siempre en el negocio de los ve como tal. Hay que generar ese cambio desde la cultura organizacional.
- Si bien hoy la mayoría de las empresas consideran a HR como socio aún quedan muchas empresas que creen que HR es solo un área que contrata personas y paga sueldos.
- Falta de personal. Entender necesidades de equipos. Mejorar comunicación y brindar capacitación actualizada.
- No colabora en tener los mejores talentos del mercado.



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



- Porque no se involucra en las áreas, desconoce el funcionamiento. Está enfocado principalmente en todo lo que es recursos humanos 'hard'. Lamentablemente muy pocos recursos en lo 'soft'.
- No se le da importancia ni poder de gestión se toma simplemente como área administrativa.
- Percepción infundada que la gestión es intangible y por relaciones de poder en la alta dirección.
- Poca capacidad política.
- Muchas veces la gestión y la opinión proveniente del área de RRHH no es valorada o considerada con la magnitud y la importancia que debería, siendo que tanto desde lo 'Soft' como lo 'hard' tenemos, en el mejor de los casos, información clave para la gestión de las personas que forman parte tanto de la organización, como de las que se buscan en el mercado laboral.
- No hay enfoque en los equipos, comunicación fluida y clara al personal.
- Porque no tienen un punto de vista financiero para que impacte al negocio.
- RH aún lo logra posicionarse como socio estratégico porque por un lado no se le da ese lugar y se cree que sus actividades son las básicas, como liquidar sueldos, realizar eventos y castigar a los que hacen las cosas mal, y, por otro lado, porque los líderes del área aún no comprendieron que deben capacitarse para lograr estar en la mesa chica, hablando de rentabilidad, tecnología, nuevos negocios, costos, etc.
- El área de Recursos Humanos se ocupa de lo normativo, pero no de lo estratégico, es decir, de lo que realmente importa y hace a una organización. Falta visión general de la compañía como avances tecnológicos, costos, rentabilidad. Si bien se ven cambios en los últimos años, todavía falta y se les debe dar el lugar como también hacérselo.
- De a poco va logrando más participación en temas netamente estratégicos, pero aún no lo suficiente. Los CEOs deben darle el lugar para involucrarse en dichos temas y el área debe demostrar que es capaz de hacerlo para ganar credibilidad.
- Falta capacitación e involucramiento del área en temas centrales que le permitan estar en la mesa de toma de decisiones.



- Si bien ha "ganado" un lugar mejor posicionado dentro de la mesa chica, aún le falta camino. El factor principal es que no se entienda que los temas inherentes a Recursos Humanos son tan importantes como los demás.
- Actualmente el área está en un punto de inflexión, porque si bien le falta ganar más terreno en materia estratégica, va por ello. Los factores que inciden son: la falta de involucramiento en los avances tecnológicos, mayor visión financiera de la compañía, entender que está pasando afuera para cambiar el adentro.
- Falta de lugar en la mesa chica, poco conocimiento de la competencia y demás actores externos para generar un cambio interno, que las carreras no tengan materias como management o finanzas corporativas estratégicas.

### Figura 25

*Respuesta: ¿Cuál crees que será la función principal de RR.HH. en una década?*



*Nota:* En la última parte de la encuesta realizada, se consultó en la encuesta cuáles serán las principales responsabilidades de RR.HH. de aquí a una década de distancia, y como se puede visualizar en el gráfico anterior, el 53,8% de los encuestados concluye que se enfocará en ser socio estratégico de la organización, otro 19,8% considera que se enfocará en temas de innovación para continuar automatizando los procesos del área, por su parte, el 11% piensa que se focalizará en estar cerca de los empleados para mantenerlos comprometidos, el 7,7%, que se concentrará en mejorar los procesos y servicios de otras áreas. Por último, y en un menor porcentaje, el 5,5% opina que se ocupará de organizar eventos y actividades que promuevan el





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



bienestar de los colaboradores, y el 2,2% restante de la muestra de la población seleccionada encuestada considera que el área de RR.HH. buscará generar ahorros monetarios a través de los resultados en cada área.

## CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA

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

- RR.HH. no es considerado el área organizacional con mayor contribución a la estrategia del negocio. De hecho, en la comparación entre siete áreas organizacionales, fue ubicada en séptimo lugar por su nivel de aporte a la estrategia organizacional.
- La mirada de los colaboradores de RR.HH. sobre su contribución es alta. En escala de 1 a 5, siendo 1 la más baja y 10 la más alta, el promedio de puntuación fue de 4.
- La mirada de otras áreas sobre la contribución de RR.HH. es más baja que entre empleados de RR.HH. Tomando como escala de 1 a 5, el promedio es de 3,3.
- En escala de 1 a 10, RR.HH. es valorado con más de 5 puntos por el 42% de la muestra de la población seleccionada.
- La principal contribución de RR.HH. a la organización, según las áreas distintas a RR.HH. es ser experto en administración y gestión; mientras que para las áreas de RR.HH. es posicionarse como socio estratégico.
- Cuando se habla de RR.HH. como socio estratégico, la mayor parte de los encuestados, el 64,1 %, coincide en que esto ocurre cuando se logra alinear la estrategia de RR.HH. con la de la organización. Y, en un 20,7%, cuando se impulsa la cultura, gestiona el cambio y aprendizaje de los equipos.
- Según la muestra de la población encuestada, RR.HH. contribuirá con la estrategia de negocios cuando promueva el cambio, desarrolle la carrera de los colaboradores, fortalezca la cultura, resuelva conflictos de los colaboradores y reduzca costos y entregue ganancias (en ese orden).



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



- La mirada acerca del posicionamiento de RR.HH. como socio estratégico fue definida como ‘en parte’ en un 41% por empleados que corresponden a RR.HH. Entre los que no forman parte de RR.HH., esta distinción se alcanzó en un 51%.
- Percepción acerca de un no posicionamiento como socio estratégico: tanto los colaboradores del área de RR.HH. como los que trabajan fuera, reconocen casi de igual forma la falta del mismo; RR.HH.: 10% versus otras áreas: 13%.
- Percepción acerca de un claro posicionamiento como socio estratégico: entre los que trabajan en RR.HH. existe un más alto porcentaje comparado con la visión que se tiene entre empleados fuera del área de RR.HH.; RR.HH.: 49% versus otras áreas: 36%.
- Pensando en el futuro, los encuestados opinan que la principal función de RR.HH. será ser socio estratégico de la organización. Esto según el 53,8% de la muestra.

A continuación, se describen aquellos puntos que despiertan alerta o al menos plantean la posibilidad de reflexionar sobre ciertas cuestiones:

- El hecho de que RR.HH. no sea percibido como el área de mayor contribución organizacional sorprende, más cuando consideramos que el 41% de los que respondieron forman parte de dicha área. Con esto se quiere decir que, si bien tampoco es el área con menor valoración, tratándose del sector que debe velar por el correcto desarrollo de las personas y que son éstas quienes impulsan los objetivos y materializan la estrategia en una empresa, que haya otras seis áreas con una mejor imagen que RR.HH. como pueden ser Ventas/ Comercial, Operaciones/ Producción, Logística/ Distribución/ Planificación, Finanzas/ Administración/ Contabilidad, IT, y otras; es, al menos, algo para reflexionar y analizar. Los propios colaboradores de RR.HH. lo puntúan muy bien, aunque no acontece lo mismo desde las otras áreas organizacionales.
- Que RR.HH. no sea percibido como un socio estratégico ‘pleno’ de la organización genera algún tipo de cuestionamiento respecto a las posibilidades de lograr un impacto mayor en su gestión. La conclusión a la que se arriba es que, sobre el total de los encuestados, alrededor del 58,7% considera que RR.HH. no cubre un rol estratégico ‘pleno’. Acá podemos además destacar que existe aún un largo camino para conseguir que RR.HH. alcance a posicionarse y percibirse ‘completamente’ como socio del negocio. Siendo que



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



entre los que trabajan en RR.HH., se consideró que RR.HH. propiamente dicho. asume un rol estratégico puro en un 49% y entre los que trabajan fuera de RR.HH. sólo en un 36%. Entonces, ¿será necesario repensar la manera en la que RR.HH. agrega valor a la organización?, ¿será correcta la manera en la que RR.HH. hace visibilizar el valor integral que agrega al negocio?, ¿será que las habilidades que manejan los profesionales de RR.HH. no son suficientes para posicionarse como es esperado?

- Se observa que las expectativas en relación con el área de RR.HH. también están vinculadas a los aspectos soft más que a los 'hard'. Esto podría significar también que sigue existiendo una visión general de que RR.HH. debe ocuparse más de las personas que de los aspectos del negocio.

Por lo tanto, se podría concluir que la gran mayoría de la muestra de la población seleccionada encuestada no considera que RR.HH. logre una contribución del 100% asertiva como socio estratégico; esto es: desarrollando la carrera de los colaboradores, promoviendo el cambio y fortaleciendo la cultura, contribución en resultados de negocio, visibilizar generación de ganancias y/o ahorros monetarios desde la gestión como lograr formar parte del directorio corporativo. Pero sí debemos tener en cuenta de que se espera que en una década RR.HH. se constituya como socio estratégico. ¿Cómo? Flexibilizándose ante los cambios y acompañando los mismos, comunicando efectivamente, conociendo el negocio de forma integral, desarrollando los equipos de trabajo, relacionándose en temas políticos que hacen a las decisiones de la organización, y por qué no, teniendo relación con los distintos actores, ejemplo: los clientes.

## CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL PROBLEMA

A lo largo del tiempo, RR.HH. se ha construido como un equipo que administraba información de los empleados y contribuía mitigando posibles riesgos con un fuerte enfoque en lo que se denomina cumplimiento normativo. Aunque aún en muchas compañías el área de RR.HH. sigue trabajando solamente en control y seguimiento de nómina, altas, bajas de empleados, reclutamiento, administración y organización de eventos ocasionales que se necesitan durante el año; el tiempo y las necesidades fueron demostrando que, en las



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



organizaciones más evolucionadas, la función mutó hasta encontrarse hoy con el desafío de ocupar un lugar estratégico.

Como objetivo principal del presente trabajo de investigación se planteó identificar los factores críticos que impactan en el posicionamiento de RR.HH. como socio estratégico del negocio. Si bien cada organización puede generar su propia lista de dificultades, los que más resuenan entre las opiniones de los encuestados son:

- Falta de indicadores que logren demostrar el trabajo que realiza el área y cuál es su impacto dentro de las organizaciones.
- Hacer foco en la generación de valor.
- Falta de conocimiento financiero y profesionalización del área.
- Falta de conocimiento del negocio.
- Los objetivos del área no se encuentran alineados a los del negocio.
- Falta de reconocimiento y apoyo de los directivos/ CEOs/ demás áreas.
- Falta de comunicación.
- Poco conocimiento de las necesidades de la organización.
- Poco foco en transformación y gestión del cambio.
- Falta de involucramiento en temas tecnológicos.

En la obra propuesta por la OIT sobre Trabajo y Productividad (2016) se presentan desafíos actuales para RR.HH. que dan muestra de que las opiniones anteriormente detalladas van en línea con el pensamiento general; entre los que se encuentran: conocer sobre cálculos y temas financieros principalmente, tener un conocimiento del mercado, la competencia y las nuevas tendencias que marcan agenda; responder sobre responsabilidad social corporativa, globalización y diversidad, poder ser consciente de las necesidades y retos que devienen de un entorno en el que se gestiona con y para nuevas generaciones, estar preparado para aplicar flexibilidades de trabajo según se necesite, acompañar y ser parte de la transformación, gestionar el cambio constantemente con el fin de generar valor a la estructura, e identificar los indicadores que resultan importantes para mostrar el valor que agregar el área.



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



Sobre este último punto, Ulrich, D. (2019) la contribución a realizar por RR.HH. ‘solo es efectiva si agrega valor’. ¿Qué significa esto? Que no se mide por lo que se hace, sino por lo que se entrega. Con ello, no solo se refiere al valor entregado a los colaboradores y gerentes de línea, sino también a los beneficios que se acumulan para los inversores y clientes. El área de RR.HH. debe trabajar fuertemente en lograr visibilizar todo el valor que genera porque alcanza con identificar algunas métricas que den cuenta de cómo se accionan los temas más relevantes del área. Nuevamente, se trata de poder reflejar con números todos los aportes y contribuciones que se realizan; y es aquí donde se marca la vital relevancia de poseer un conocimiento financiero que permita reflejar aquel agregado de valor que aún sigue siendo poco visible para el resto de la organización.

Por otro lado, también se dispuso como objetivo determinar la contribución que esperan percibir los diferentes actores de la organización para divisar a RR.HH. como copiloto de la dirección estratégica. En este sentido los puntos más resonantes son: promover el cambio en consonancia con desarrollar la carrera de los colaboradores y fortalecer la cultura. Y quizás no tan resonante, pero no menos importante, es la opinión que se tiene sobre resolver los conflictos de los colaboradores; y reducir los costos y entregar ganancias. Si bien los resultados demuestran que la expectativa está dada sobre aspectos más ‘soft’ que ‘hard’, es decir una inclinación hacia la cercanía de las personas más que a cubrir temas relacionados con eficiencias cuantitativas, todos los temas están tomando relevancia para los colaboradores de las organizaciones.

En la última parte de la encuesta realizada, para poder abordar otro de los objetivos propuestos en el presente trabajo, se consultó cuál será la función principal de RR.HH. en una década, con el fin de entender si la visión está puesta en reconocer al área como socia estratégica. Y si bien la percepción actual es que RR.HH. no es el área con mayor contribución a nivel organizacional, que no se reconoce al área como actora estratégica al 100% (aunque mayormente es reconocido por empleados de RR.HH. que desde otras áreas organizacionales), efectivamente, más de la mitad de los encuestados, el 53,8%, considera y concluye que se enfocará en ser socio estratégico de la organización. Esto indica que todavía hay un camino para seguir y lograr impacto e influencia.



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



## SUGERENCIAS PARA LA ACCIÓN

Como objetivo secundario del presente trabajo también se propuso construir un plan de acción que permita aportar para convertir al área de RR.HH. en socio estratégico del negocio. Si bien se evidencia, a través de las opiniones recolectadas en la encuesta, que este fenómeno ya está sucediendo y las organizaciones exitosas saben que es de suma importancia modificar los modelos de trabajo, todavía queda camino por recorrer.

Por lo antes dispuesto, y basado en un abordaje de diferentes autores, a continuación, se plantea un posible plan de acción para determinar cómo RR.HH. puede llegar a convertirse en verdadero socio estratégico del negocio:

- Declarar una propuesta de valor del área hacia la organización: Esta acción permitirá alinear la visión de la organización con la del área de RR.HH., y, además, responder cómo deben articularse las funciones del área para acompañar la estrategia y desafíos del negocio. Según Ulrich, D. (1996) mediante este mecanismo los ejecutivos desarrollan una visión del futuro, asignan recursos para concretar esa visión y hacen promesas a los interesados acerca de la manera en que esa visión se concretará.
- También resulta importante alinear entre quienes forman parte del equipo de RR.HH. cuál será aquella visión compartida que integre todas las funciones del área. De esta manera el equipo logrará alinearse al rol esperado en RR.HH. dentro de la organización, comunicando también donde se alojarán los recursos y cuáles serán las promesas y compromisos asumidos como consecuencia de la propuesta de valor definida.
- Realizar contratos de expectativas entre RR.HH. y cada área: De esta manera, realizando un contrato de expectativas, se eliminará la actual brecha que existe entre el rol desempeñado por RR.HH. y el rol que se espera. Se ha expresado tanto en la investigación bibliográfica como en la encuesta, que existen diferencias grandes entre las expectativas de los clientes internos, es decir las áreas que no son de RR.HH., y lo que desde RR.HH. se pretende lograr.



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



- En igual medida, deberán adoptarse mecanismos que permitan cultivar una cultura colaborativa de trabajo, basamento fundamental para encarar un proceso de cambio hacia un estadio más evolucionado en el modelo de gestión del área. Ya se había anticipado que la cuestión no pasa tanto por si las funciones del área están diseñadas y alocadas dentro del modelo actual del área, sino cómo estas funciones logran integrarse para acompañar las necesidades actuales del cliente interno y la estrategia del negocio. Según Ulrich, D. (1996), lo que sigue a la formulación y ejecución de la estrategia, es asegurar las capacidades organizativas, es decir los procesos y prácticas necesarias para que una estrategia se concrete.
- Luego, será necesario diseñar un modelo de gestión que considere los elementos del modelo de enfoques múltiples de Ulrich, D. (1996). A modo de ejemplo, las organizaciones podrían optar por un modelo que permita al área y al cliente interno explorar la contribución de valor del rol del HRBP: la incorporación de una función de HR Advisor, que consiste en un rol de integración o de enlace, según Jones, G.R. (2012), con el fin de definir objetivos congruentes entre las diferentes funciones de RR.HH. Este mecanismo permitiría sobrellevar barreras entre sectores y brindar un acompañamiento al cliente interno con una visión integradora. Su foco debiera estar puesto en brindar respuestas ágiles y segmentadas de alto valor agregado, en ejecutar los procesos de RR.HH. y en cumplir el rol de intermediario con las funciones especialistas.
- Clarificar los roles y responsabilidades de los colaboradores de RR.HH. en los procesos internos del área: Para poder agregar valor al cliente interno, el área de RR.HH. debe estar alineada hacia adentro.
- En línea con la anterior acción propuesta, se deberán determinar y desarrollar competencias en cuestiones específicas del negocio: RR.HH. debe conocer los objetivos del negocio, los productos y/o servicios ofrecidos, desafíos, stakeholders, competencia y lograr ser un estratega práctico. Para ello debe entender sobre el negocio, poder acompañar la visión corporativa asesorando al negocio respecto a la manera en la que se pueden hacer las cosas desde una perspectiva relacionada con las personas; ser guardián y ayudar a empujar la estrategia general pudiendo



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



participar en el desarrollo e implementación de la misma. Otras competencias como la flexibilidad de adaptación a lo nuevo, la comunicación, la capacidad de influencia y el manejo y desarrollo de equipos de trabajo son claves para poder posicionarse como un actor protagónico que contribuye con la estrategia de la organización según la mirada de otros; pero también son importantes factores como tener habilidad política, poseer capacidad de influencia, desarrollar conocimiento de negocio para gestionar procesos.

- Para llevar adelante estas acciones, y haciendo referencia a los autores Kesler, G y Kates, A. (2010), será de vital importancia diseñar un plan para gestionar el cambio, que permita establecer cada una de las etapas del proceso y definir las acciones necesarias para mitigar posibles focos de conflicto.
- Determinar los objetivos del área de RR.HH. y alinear los mismos a los del negocio como indica Falcon (2012): Es decir, definir hacia donde apunta el área siempre contribuyendo de manera directa a los planes y objetivos de la organización.
- Definir indicadores de gestión para medir la gestión de RR.HH. para medir cuán estratégico está siendo el rol de RR.HH. En concordancia con Ulrich, D. (1996), podrían incorporarse los siguientes indicadores:
  - Valor económico agregado (VEA): Alcanzar las cifras financieras que se esperan del ejecutivo.
  - Valor agregado al cliente (VAC): Cumplir con las metas de servicio al consumidor.
  - Valor agregado a la gente (VAG): Responder a las expectativas de los empleados de la organización.
- Incorporar a RR.HH. y a sus HRBPs como parte del comité de liderazgo: Sin lugar a duda, incluir a RR.HH. y HRBPs en las reuniones de líderes, va a permitir entender las necesidades específicas de los clientes internos. Es importante que sean partícipes de manera permanente y que no solamente sean ocasionalmente incluidos para presentar temas de RR.HH. específicos. El área debe estar en la mesa chica con autoridad y legitimidad para ser parte de la toma de decisiones del negocio.





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



- Realizar reuniones gestión y feedback con las distintas áreas de la organización: Esto implica que RR.HH. pueda trabajar alineado con los demás sectores, comprendiendo sus necesidades y de esta manera poder dar soluciones integrales en tiempo y forma.
- Conseguir que el máximo nivel de la organización (CEO/ CFO) lo necesite en la mesa de definiciones de estrategias siendo parte de la mesa chica. Según explican Charan, R; Barton, D.; Carey, D. (2015); participar de un triunvirato (Finanzas + RR.HH. + CEO) y formar un equipo en este sentido, es la mejor manera de vincular los números financieros con las personas que los producen. Esto permitirá establecer la conexión entre la organización y los resultados empresariales.

En conclusión, en el mundo de RR.HH. se habla de integrarse con el negocio, comprender lo que la organización necesita hacer para impulsar el rendimiento del negocio.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association (7th ed.)*. <https://doi.org/10.1037/0000165-000>

Amstrong, Geoff (2005). *Diferenciación a través de las personas: ¿cómo Recursos humanos puede convertirse en socio estratégico?* Human Resource Management.

Brockbank, Wayne. (1999). *If HR were really strategically proactive: Present and Future...* Human Resource Management.

Capelli, Peter. (2015). *Por qué nos encanta odiar a los RR.HH. ... y qué puede hacer RR.HH. al respecto*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2015/07/why-we-love-to-hate-hr-and-what-hr-can-do-about-it>

Charan, Ram; Dominic, Barton; Carey, Dennis. (2015). *Las personas antes que la estrategia: un nuevo rol para el CHRO*. Harvard Business Review.

Chiavenato, Idalberto. (2009). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*. 9na Edición. Mc Graw Hill.



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



Chiavenato, Idalberto. (2008). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill.

CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development). <https://www.cipd.co.uk/>

CLC. (2007). *Impulsando la Efectividad de RH a Través del Socio Estratégico de Negocio de RH*.

CLC. (2014). *Desencadenar el desempeño del Business Partner de RR.HH. en el nuevo ambiente laboral*.

Cravino, Luis María. (2007). *Medir lo importante: Cómo medir la gestión del Capital Humano en el Siglo XXI*. Editorial Temas.

Csizmar, Chuck. (2010). *RR. HH.: El aspirante a socio estratégico*.  
<https://careermanagementnetwork.blogspot.com/2010/03/hr-wannabe-business-partner.html>

Deloitte University Press. (2017) *Reescribiendo las reglas para la era digital. Tendencias Globales en Capital Humano*. <https://www2.deloitte.com/co/es/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends1.html>

ERC. (2012). *14 Tips to Drive Revenue in HR*. <https://www.yourerc.com/blog/post/14-tips-to-drive-revenue-in-hr>

Eslava Arnao Edgar. (2004). *Gestión del Talento Humano en las Organizaciones*.  
<https://1library.co/article/marco-conceptual-gesti%C3%B3n-talento-humano-desempe%C3%B1o-laboral-municipalidad.yr32go7y>

Forbes. (2019). *Las 4 Habilidades Esenciales de CHRO*.  
<https://www.forbes.com/sites/servicenow/2019/03/28/the-4-essential-chro-skills/?sh=c8fdf4e464da>

Great Place to Work. (2019). *Por qué importa la estrategia de RR.HH. y cómo puede volverse más estratégica RR.HH.* <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/why-strategic-hr-matters-and-how-hr-can-become-more-strategic>

Hammonds, Keith H. (2005). *Por qué odiamos los Recursos humanos*.  
<https://www.fastcompany.com/53319/why-we-hate-hr>



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



Harvard Business Review. (2019). *4 cosas que los líderes de recursos humanos deben hacer para ayudar a sus organizaciones a prosperar en el futuro*.  
<https://hbr.org/sponsored/2019/07/4-things-hr-leaders-need-to-do-to-help-their-organizations-thrive-in-the-future>

INAC. (2017). *Retos 2025: La visión de los CEO de Latinoamérica*

<http://topmanagement.com.mx/retos-2025-la-vision-de-los-ceo-de-latinoamerica/>

Jones, G.R. (2012). *Organizational Theory, Design, and Change*. 7th Edition. Ed. Pearson.

Kesler, G. & Kates, A. (2010). *Leading Organization Design: How to Make Organization Design Decisions to Drive the Results You Want*. Ed. Jossey-Bass.

Liz, Ryan (2016). *Diez razones por las que todo el mundo odia a Recursos Humanos*. Forbes.

<https://www.forbes.com/sites/lizryan/2016/07/27/ten-reasons-everybody-hates-hr/?sh=1be613ff5af4>

Mercer (2018). *Global Talent Trend Study. Unlocking growth in the human age*. [Archivo PDF].  
<https://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/global/webcasts/gl-2018-pdf-global-talent-trends-study-us-canada.pdf>

Navío-Marco, Julio; Solórzano-García, Marta y Palencia-González, Francisco J. (2019). *La Gestión de los recursos humanos como pilar fundamental de la estrategia de la empresa: Análisis de la percepción de los gerentes de línea*. Journal of Management & Organization.

Oficina Internacional del Trabajo. (2016). *Mejore su Negocio. El Recurso Humano y la Productividad*.  
[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---ifp\\_seed/documents/instructionalmaterial/wcms\\_553925.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553925.pdf)

OIT. (2006). *Los desafíos del mundo del trabajo y de la OIT en su centenario*.

[https://www.ilo.org/santiago/publicaciones/reflexiones-trabajo/WCMS\\_727213/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/santiago/publicaciones/reflexiones-trabajo/WCMS_727213/lang-es/index.htm)

Pankhurst, Jon (2017). *How to develop the best HR business partner structure*. Newstex Global Business Blogs.



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



- Porter, Michael. (2000). *Estrategia Competitiva*. Grupo Editorial Patria.
- Sandstrom, Laura (2022). *¿Está listo el departamento de recursos humanos para asumir el papel de socio estratégico?* <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/ert.10054>
- Ulrich, Dave. (1998). *Un nuevo mandato para los Recursos Humanos*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/1998/01/a-new-mandate-for-human-resources>
- Ulrich, Dave. (2006). *Recursos Humanos Champions*. Ediciones Granica.
- Ulrich, Dave. Smallwood, Norm. Sweetman, Kate (2009). *El Código de liderazgo: Cinco reglas para liderar*. HBS Press.
- Ulrich, Dave. Brockbank, Wayne. (2015). *La propuesta de Valor de Recursos Humanos*. HBS Press
- Ulrich, Dave. (2017). *What Makes an Effective Leader?* <https://www.linkedin.com/pulse/what-makes-effective-leader-leadership-20-dave-ulrich/>
- United Business Arg. (2019). *¿Qué es un socio estratégico?* <https://unitedbusinessarg.com.ar/novedades/que-es-un-socio-estrategico/>
- Vosburgh, Richard M. (2007). *La evolución de recursos humanos: desarrollo de recursos humanos como una organización de consultoría interna*. <https://www.termpaperwarehouse.com/essay-on/The-Evolution-of-Hr-Developing-Hr-as-an-Internal-Consulting-Organization/195610>
- Wayne R., Mondy y Noe, Robert M. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Prentice-Hall. <https://unitedbusinessarg.com.ar/novedades/que-es-un-socio-estrategico/>
- Wikipedia. <https://www.wikipedia.org/>
- Wright, Patrick M.; McMahan, Gary C.; Snell, Scott A. & Gerhart, Barry. (2001) Comparing line and HR executives' Perceptions of HR effectiveness: Services, roles, and contributions. [https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/76994/Comparing\\_Line\\_and\\_HR\\_ExecutivesWP98\\_29.pdf;jsessionid=5483AA4FAC07B73B38A87B71062D7AEF?sequence=1](https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/76994/Comparing_Line_and_HR_ExecutivesWP98_29.pdf;jsessionid=5483AA4FAC07B73B38A87B71062D7AEF?sequence=1)



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



Wyman, Oliver. (2016). *What Role for HR in 2020-2025?* Mercer. [https://www.hrlens.org/wp-content/uploads/2020/01/What-role-for-HR-in-2020\\_2025.pdf](https://www.hrlens.org/wp-content/uploads/2020/01/What-role-for-HR-in-2020_2025.pdf)

Yusoff, Yuzliza Mohd. (2009). *HR Roles Effectiveness and HR Contributions Effectiveness: Comparing Evidence from HR and Line Managers.* <file:///C:/Users/Zaira%20Olariaga/Downloads/533-1592-1-PB.pdf>



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



## ANEXO

### ABREVIATURAS Y SIGLAS

- ADN: Ácido desoxirribonucleico
- CEO: Chief Executive Order
- CFO: Chief Financial Officer
- EBITDA: Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization
- HRBP: Human Resources Business Partner
- RR.HH.: Recursos Humanos
- RR.LL.: Relaciones Laborales
- VUCA: Término académico otorgado por sus siglas en inglés: Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity

### GLOSARIO

- Advisor: Asesor
- Analytics: Analíticas
- Business Acumen: Visión para los negocios
- Business Partner: Socio de negocios
- Controller: Ejecutivo de negocios o un oficial del gobierno que es responsable de la planificación financiera, control, etc.
- Cash Flow: Consiste en la suma de los apartados considerados como ingresos, menos las salidas de capital.
- Core: Principal /actividad del negocio
- Earning calls: Llamados para conocer la cotización de las acciones
- E-mailing: Acción de Marketing directo que se sirve del email o correo electrónico para enviar un mensaje a una determinada audiencia.
- Employee Experience: Experiencia del empleado



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



- Feedback: Retroalimentación
- Hard: Conocimientos y destrezas específicas para desarrollar el trabajo. Por ejemplo, los conocimientos en un lenguaje informático determinado, la habilidad de saber montar y reparar un tipo de maquinaria, los conocimientos en anatomía en alguien del sector sanitario, etc.
- Inteligencia artificial: Coloquialmente, el término inteligencia artificial se aplica cuando una máquina imita las funciones «cognitivas» que los humanos asocian con otras mentes humanas, como, por ejemplo: «percibir», «razonar», «aprender» y «resolver problemas»
- Management: Administración o gestión de todas las actividades asignadas por la división de trabajo dentro de una organización.
- Relaciones Laborales: Campo de estudio que analiza la gobernanza de la regulación del trabajo y el empleo, tanto de regulaciones con alcance colectivo como individual.
- Rentabilidad: Cualidad de rentable
- Revenue driver: Generadora de ingresos
- Soft: Competencias blandas o transversales, que pueden ser comunes a muchos sectores, oficios y profesiones. Estas habilidades se pueden definir como personales y sociales. Generalmente son procedimientos de aprendizaje más lentos y que entroncan con la personalidad y la actitud. Se trabajan más que en clases magistrales a través de sistemas como el coaching, el mentoring, las formaciones experienciales, etc.
- Stakeholders: Partes interesadas de un proyecto
- Technology Disruption o Tecnología Disruptiva: Es aquella tecnología o innovación que conduce a la aparición de productos y servicios que utilizan preferiblemente una estrategia disruptiva (del inglés disruptive, que produce un trastorno brusco) frente a una estrategia sostenible a fin de competir contra una tecnología dominante, buscando una progresiva consolidación en un mercado.
- Tecnología cognitiva: Sistema que comprende datos no estructurados, razona sobre esos datos, y aprende de cada interacción.
- Upskilling: Tendencia laboral que facilita y favorece la empleabilidad mediante el aprendizaje continuo, proporcionando programas de capacitación y oportunidades de desarrollo profesional para dotar a los trabajadores de más habilidades y competencias.



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



- Visión: Capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás, significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar.
- Win- win: O ganar para ganar. Técnicas de negociación que permite saber negociar y conseguir ventajas, beneficios mutuos y valores añadidos.

## ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA

A continuación, se detalla la estructura de la encuesta realizada a través de Google Forms <https://forms.gle/PpVWngHqXfkchfMy9>

Encuesta cerrada online - “Cómo Recursos Humanos contribuye a las organizaciones”

¡Hola!

Si te llegó el link para participar de esta encuesta es porque considero que tu mirada puede aportar gran valor a mi tesis de la Maestría en Recursos Humanos. La misma tiene el objetivo de relevar las opiniones de profesionales que trabajan en diversas compañías y áreas, acerca de RR.HH. y su aporte a las organizaciones. Toda la información es estrictamente confidencial y anónima; y los resultados serán utilizados con fines estadísticos. Sólo te tomará 15/20 minutos responderla.

¡Desde ya muchas gracias por tu contribución!

### Información Demográfica

1. Área en la que desarrollas tus tareas

Elegir:

- Ventas/ Comercial
- Operaciones/ Producción
- Logística/ Distribución/ Planificación





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



- Finanzas/ Administración/ Contabilidad
  - Recursos Humanos/ People/ Personas
  - Marketing
  - Otra
2. Te desempeñás en un puesto...
- Con gente a cargo
  - Sin gente a cargo

#### Aporte de las áreas organizacionales

3. ¿En qué nivel y/o medida contribuye cada una de las siguientes áreas de la compañía para alcanzar la estrategia de la organización? Ponderación: 1 como menor nivel y 5 como mayor nivel
- Finanzas/ Administración/ Contabilidad
  - Logística/ Distribución/ Planificación
  - Marketing
  - Operaciones/ Producción
  - Recursos Humanos/ People/ Personas/ Capital Humano
  - Ventas/ Comercial

#### Aporte de Recursos Humanos

4. ¿Cuál es la valoración que se puede hacer respecto a la gestión de Recursos Humanos en la organización de la que formas parte? Ponderación: 1 como menor nivel y 10 como mayor nivel

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

2

3

4



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



5  
6  
7  
8  
9  
10

5. ¿Cuál es a tu criterio el principal aporte del área de Recursos Humanos en la organización de la que formas parte?

- Experto en administración y gestión
- Líder de efectividad y socio de colaboradores
- Agente de cambio
- Socio estratégico

6. ¿Qué implicaría que Recursos Humanos contribuya a la estrategia de la organización?

- Reducir costos y entregar ganancias
- Fortalecer la cultura
- Promover el cambio
- Resolver conflictos de los colaboradores
- Desarrollar la carrera de los colaboradores
- Otros

7. ¿Cuán de acuerdo estas con las siguientes afirmaciones acerca del rol que ocupa Recursos Humanos en la organización de la que formas parte? Marcar con SI o NO

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



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



- ¿Conoce el contexto en el que opera la organización?
  - ¿Conoce el lenguaje y flujo de negocios?
  - ¿Comprende la estrategia del negocio y ventaja competitiva de la organización?
  - ¿Conoce todo el nicho de la organización, clientes, inversores y proveedores?
  - ¿Conoce el contexto en el que opera la organización?
8. Pensando en el contexto actual de negocios y según las nuevas formas de trabajo que devienen a raíz de los avances de la tecnología; ¿Cuáles deberían ser los focos de atención del área de Recursos Humanos? (se seleccionan hasta 2 opciones por persona)
- Cómo aprovechar la tecnología digital para diseñar y mejorar el trabajo/ la organización y equipos
  - Cómo diseñar la experiencia del colaborador hacia el compromiso, productividad y crecimiento
  - Cómo construir una cultura de aprendizaje continuo, crecimiento y desarrollo
  - Cómo rediseñar la organización y su liderazgo a futuro
  - Cómo construir un nuevo sistema de gestión para fortalecer y apalancar a los equipos
9. ¿En qué medida crees que RR.HH. se está ocupando de los factores mencionados anteriormente? Marcar con Mucho, POCO o Nada
- Cómo aprovechar la tecnología digital para diseñar y mejorar el trabajo/ la organización y equipos
  - Cómo diseñar la experiencia del colaborador hacia el compromiso, productividad y crecimiento
  - Cómo construir una cultura de aprendizaje continuo, crecimiento y desarrollo
  - Cómo rediseñar la organización y su liderazgo a futuro
  - Cómo construir un nuevo sistema de gestión para fortalecer y apalancar a los equipos



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



10. De manera general, ¿Cuáles crees que son los factores claves para que RR.HH. pueda contribuir a la estrategia del negocio? (Seleccionar 3 opciones como máximo)

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

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

- Opera las funciones básicas del área, enfocándose en eficiencia de procesos y colabora en temas de administración de personal
- Está cerca de los empleados, los escucha y atiende sus necesidades
- Impulsa la cultura, gestiona el cambio y aprendizaje de los equipos
- Alinea la estrategia de RR.HH. con la de la organización
- Genera ganancias a través del manejo de su gestión
- Ninguna de las anteriores

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

- Sí
- No
- En parte



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



13. Si su respuesta anterior fue "no" o "en parte"; ¿Cuáles son los principales factores por los que RR.HH. no está logrando posicionarse como un verdadero "socio estratégico"?

14. ¿Cuál crees que será la función principal de RR.HH. en una década?

- Se enfocará en temas de innovación para continuar automatizando los procesos del área
- Se focalizará en estar cerca de los empleados para mantenerlos comprometidos
- Buscará generar ahorros monetarios a través de los resultados en cada área
- Se ocupará de organizar eventos y actividades que promuevan el bienestar del empleado
- Se concentrará en mejorar los procesos y servicios de otras áreas
- Se enfocará en ser socio del negocio y lograr retener el talento

15. Comentarios/ anexos a la encuesta

¡GRACIAS POR TU TIEMPO Y VALIOSO APORTE!