



Licenciatura en
Recursos Humanos

“IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DE
RECURSOS HUMANOS”

Autores: Jáuregui Nicolás, Saraceni Tomás.

Profesor: Sandra Welsh

Fecha: Noviembre 2014

Lugar: Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Agradecemos a nuestros padres,
compañeros, amigos y colegas.

RESUMEN

La teoría nos indica que Recursos Humanos ha pasado de ser un área dedicada básicamente al control de los empleados y a la administración de personal, a tener un rol de socio, clave en la toma de decisiones. Aunque vemos que se considera en la teoría a Recursos Humanos como importante, luego en la práctica esto no se materializa en todos los casos, ni con la misma magnitud. Esta diferencia es la que impulsa a investigar sobre qué puede hacer éste para afianzarse en su Rol de Socio Estratégico.

Como objetivos específicos se plantearon el de investigar sobre la percepción que tienen los distintos sectores de una empresa sobre el rol y la función del departamento de RRHH., indagar sobre los factores que determinarán el rol de RRHH. analizando el papel que juega la Cultura Organizacional, determinar el nivel de involucramiento del área de RRHH en la toma de decisiones estratégicas, especialmente durante procesos de cambio y analizar las ventajas potenciales del aporte de la visión de RRHH.

El diseño de la investigación es descriptivo, de diseño no experimental y transversal, y de estudio de conjunto utilizando como instrumentos de indagación las encuestas a empresas y las entrevistas dirigidas a profesionales en la temática planteada.

Palabras claves: Recursos Humanos, Estrategia, Cultura Organizacional, Cambio Organizacional, Rol Estratégico.

Tabla de contenido

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	4
MARCO TEÓRICO.....	9
CAPITULO 1: Función y evolución de Recursos Humanos.....	9
1.1 Concepto, Funciones y Roles de Recursos Humanos	9
1.2 Evolución del área de Recursos Humanos a través del tiempo	10
CAPITULO 2. ESTRATEGIA DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.....	12
2.1 DEFINICIÓN Y TIPOS DE ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.....	12
2.2 CAMBIO DE PARADIGMA EN EL ANALISIS ESTRATEGICO	17
2.3 ESTRATEGIA EN RECURSOS HUMANOS.....	18
Capítulo 3. Cultura Organizacional.....	21
3.1 Definición de Cultura Organizacional	22
3.1.1 Elementos de la Cultura Organizacional	24
3.1.2 Subculturas.....	25
3.2 Tipos de Cultura	25
3.3 Alineación de la Cultura con la estrategia.....	28
CAPITULO 4: eL CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	30
4.1. Definición de cambio organizacional.....	30
4.2. Causas para el Cambio Organizacional.....	31
4.3. ETAPAS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL	32
Metodología de la investigación	35
CAPITULO 5: Rol de Recursos Humanos.....	36
5.1. Defensor de los empleados.....	38
5.2. Potenciador del capital humano	39
5.3. Experto funcional	40
5.4. Socio estratégico	41
5.5. Líder de Recursos Humanos	42
CAPITULO 6: ANALISIS DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	43
6.1 ANALISIS DE LAS ENTREVISTAS.....	43
6.2 ANALISIS DE LAS ENCUESTAS	48
6.3 ANALISIS DE LOS ANALISIS DE LOS INSTRUMENTOS EN CONJUNTO	58

7. CONCLUSIONES	60
BIBLIOGRAFIA.....	63
ANEXOS	65
ANEXO 1. Entrevista	¡Error! Marcador no definido.
ANEXO 2. Encuesta.....	¡Error! Marcador no definido.
2.1. ENCUESTA SIN CONTESTAR.....	¡Error! Marcador no definido.
Encuesta Tesis de Recursos Humanos	¡Error! Marcador no definido.

INTRODUCCIÓN

Recursos Humanos, en adelante RR.HH., ha pasado de ser un área dedicada básicamente al control de los empleados y a la administración de personal, a tener un rol de socio clave en la toma de decisiones.

Antes, las decisiones más importantes pasaban por cuestiones financieras y económicas y no se tenía en cuenta el capital humano. Vemos que distintos autores escriben sobre estrategia y no se menciona como relevante a los integrantes de la organización ni a la gestión de los mismos. Alles (2014) hace referencia a esto cuando explica que la percepción sobre RR.HH. de la organización y que su consecuente “prestigio” depende del tipo de situaciones en las que se consulta y se pide ayuda. Por un lado se espera que sea el área que se ocupe de la organización de la fiesta de fin de año y de la firma de documentos para el ingreso de personal, y por el otro que tome decisiones estratégicas y la selección de un alto ejecutivo clave para el negocio.

Pueden verse distintas posiciones respecto a si la gestión del área de RR.HH. es o no un valor agregado en la organización. Estas diferencias sobre las posiciones o miradas respecto a la función de RR.HH. en la organización, guía nuestra investigación.

Tomamos como puntapié inicial una encuesta realizada por Deloitte Touche Tohmatsu (DTT) y The Economist Intelligence Unit (EIU) en el año 2007, que indaga acerca de la percepción que tienen 531 ejecutivos de RR.HH., respecto a la mirada o a la percepción que se tiene en las organizaciones sobre las funciones de RR.HH.

Esta encuesta muestra datos muy significativos que revelan la diferencia entre lo que se propone desde RR.HH. y lo que perciben las demás áreas. Muestra la encuesta que cuando la alta dirección habla de RR.HH. solo se enfocan en actividades administrativas tales como compensación y beneficios o evaluación del desempeño. Pero no mencionan, en muchos casos, al señalar al área de RR.HH., aspectos como la gestión del talento, la productividad o el desarrollo de líderes.

Otros datos que arroja la encuesta son:

- Más del 85% de los directivos encuestados considera el capital humano como un factor fundamental para el desarrollo de su organización.
- El 60% de los ejecutivos considera el capital humano como un factor muy importante para la toma de las decisiones estratégicas.
- El 52% de todas las empresas encuestadas no tiene designado un Director de Recursos Humanos
- El 63% de la alta dirección raramente o nunca consulta a su equipo de RRHH cuando se producen movimientos corporativos

Esta encuesta nos muestra cómo se considera en la teoría a RR.HH. como importante, aunque luego en la práctica esto no se materialice en todos los casos ni con la misma magnitud.

La misma encuesta nos indica que dentro de las principales preocupaciones relacionadas al capital humano de los directivos, tanto de RR.HH. como de otras áreas, se encuentra el cambio cultural. Lo que nos lleva a la importancia de RR.HH. en los procesos de cambio y los temas de Cultura Organizacional.

Para entender esta diferencia de percepciones en torno a RR.HH. podemos ver como Holbeche (2009) explica que el rol de los RR.HH. sufrió una evolución a través del paso del tiempo, pasando de ser un instrumento de control y administración a un área más de servicio y con influencia en el negocio. Muchos de los directivos encuestados tienen una percepción sobre RR.HH. que se ajusta más a estas definiciones antiguas. Holbeche explica también como con esta evolución se lo comenzó a tener en cuenta e involucrarlo en el proceso de toma de decisiones estratégicas.

El contexto, según Mintzberg (1997) exige a las empresas al cambio constante para aspirar a la posibilidad de subsistir y RR.HH. sufrió los cambios que sufrió para acompañar este cambio y adaptarse a las funciones que le exige la organización. A partir de esto consideramos como clave el involucramiento estratégico de RR.HH. especialmente durante procesos de cambio.

Teniendo en cuenta esto enfocaremos nuestra investigación al Rol del área de Recursos Humanos y su faceta estratégica, la importancia que esta toma en los procesos de cambio organizacionales y como la cultura se hace esencial para entender el desarrollo del Rol.

En nuestro trabajo tendremos en cuenta sus distintas versiones, funciones y variaciones a través del tiempo de éste Rol para evaluar la percepción que tienen los empleados (de RR.HH. y otras áreas) sobre estos aspectos y su consecuente posición real dentro de las empresas.

A partir de estas primeras ideas sobre el tema nos planteamos una serie de preguntas a las cuales buscamos respuesta con nuestra investigación. Las mismas fueron:

¿Qué puede hacer RR.HH. para afianzarse en su Rol de Socio-estratégico?

¿Las otras áreas de la compañía perciben el Rol Estratégico de RR.HH. y lo tienen en cuenta a la hora de tomar decisiones? Si no se lo tiene en cuenta, ¿Qué medidas puede tomar el área para ser tenida en cuenta?

¿Qué o quién determina el Rol de RR.HH. y cómo influye la cultura organizacional?

¿Cómo debe acompañar y qué función debe cumplir RR.HH. en los procesos de cambio organizacionales?

A lo largo del trabajo se buscó constatar nuestra hipótesis en respuesta a estos interrogantes. Esta consiste en que Recursos Humanos es de suma importancia en el proceso de toma de decisiones y que el área debe llevar a cabo medidas de acción para hacerse valer y destacarse, y así formar parte del proceso decisorio, de los procesos de cambio y del desarrollo de la cultura organizacional.

Nuestro objetivo entonces será el de analizar el Rol estratégico de RR.HH. cómo se lo percibe y cómo actúa, para poder luego evaluar medidas de acción para que RR.HH. se afiance en este Rol, siendo los objetivos específicos los siguientes:

- Investigar sobre la percepción que tienen los distintos sectores de una empresa sobre el rol y la función del departamento de RRHH. Determinar las causas y los efectos.
- Indagar sobre los factores que determinarían el rol de RRHH., analizando el papel que juega la Cultura Organizacional
- Determinar el nivel de involucramiento del área de RRHH en la toma de decisiones estratégicas, especialmente durante procesos de cambio.
- Analizar las ventajas potenciales del aporte de la visión de RRHH.

Como medio para responder los interrogantes planteados y cumplir los objetivos de esta investigación se llevaron a cabo encuestas a personal, tanto de RR.HH. como de otras áreas, para obtener una idea de la percepción y opinión que tienen sobre como RR.HH. opera en sus organizaciones y qué destacan más de su trabajo. Por otro lado se realizaron también entrevistas personales con dos profesionales del área de RR.HH. para obtener respuestas provenientes de gente que sea la que maneja directamente y trata todos los días con los temas que estamos analizando.

Las empresas donde se desarrollaron los instrumentos de esta investigación son Danone Argentina SA y Axion Energy. Ambas comparten las características de ser grandes empresas multinacionales que están atravesando distintos procesos de cambios organizacionales y culturales, lo que nos permitirá estudiar todas nuestras variables de análisis.

La estructura de la tesis cuenta con un marco teórico dividido en cuatro capítulos, donde el primer capítulo trata el tema de Recursos Humanos como área, sus funciones, tareas, roles y percepciones a través del tiempo. Luego, el capítulo dos, abarca la estrategia en las organizaciones, incluyendo su definición general, la definición de estrategia organizacional, la estrategia dentro de recursos humanos y su alineación con la estrategia organizacional. Por otro lado, el capítulo tres versa sobre la cultura organizacional, donde vamos a definirla y desarrollar los tipos de cultura organizacional para luego analizar el desarrollo de recursos humanos dentro de estos. Y por último en el capítulo cuatro se trata el cambio organizacional.

Luego, en el capítulo 5 se definió el objeto de estudio de la investigación, siguiendo con el análisis de los instrumentos de recolección de datos que utilizamos en el capítulo 6. Por último se plasmaron nuestras conclusiones en el capítulo 7.

MARCO TEÓRICO

CAPITULO 1: FUNCIÓN Y EVOLUCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Durante este primer capítulo nos adentraremos en el mundo de los recursos humanos, dando una visión general del área viendo algunas definiciones clásicas de sus funciones y sus principales tareas. Luego mostraremos un pequeño desarrollo sobre cómo fue variando su función a través del paso del tiempo.

1.1 CONCEPTO, FUNCIONES Y ROLES DE RECURSOS HUMANOS

Recursos Humanos es un área o departamento dentro de las empresas que no logra transmitir y hacer entender al resto de la organización cuáles su función o el rol que cumple dentro de las mismas. Es por eso que no siempre goza de una reputación positiva. Para disipar estas dudas que suelen generarse, los autores Aquino, Vola-Luhrs, Arecco y Aquino (2004) describen las funciones básicas que se mantuvieron siempre a través del tiempo a pesar de todos los cambios que sufrió el área :

- Ayudar a la organización a definir y maximizar su personal crítico.
- Contratar a los trabajadores que necesita.
- Retener dichos trabajadores.
- Lograr de dichos trabajadores un nivel competitivo de productividad.

Luego hacen una clasificación de los procesos operativos, que forman las tareas reales del sector y la operación que éste lleva a cabo día a día, donde nombra procesos como selección de personal, capacitación y desarrollo de capital intelectual, planeamiento de carrera (reemplazos y sucesiones), evaluación y el análisis del desempeño, compensaciones y beneficios, relaciones gremiales y negociación, entre otros.

Por último para cerrar esta introducción veremos los Roles propuestos por Jac Fitzen en Vola-Luhrs (2010). En su modelo considera 3 roles de Recursos Humanos. Estos son el rol de Apoyo, el de Servicio y el de Socio. El rol de apoyo consiste en el aporte básico que debe realizar toda área de RRHH, comprende todo lo necesario legalmente para emplear personal; el rol de servicio conlleva todas las herramientas que hacen que los empleados sientan que la empresa se preocupa por ellos y que hagan que se sientan satisfechos de pertenecer. Por último en el rol de socio RR.HH. participa activamente en la toma de decisiones del negocio.

1.2 EVOLUCIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS A TRAVÉS DEL TIEMPO

El área de RR.HH. ha ido evolucionando con el tiempo, desde su origen como un órgano administrativo hasta convertirse en un área central y estratégica. Por lo tanto, para entender mejor dicha evolución, se usará la visión de Bosquet (1982) en Valle Cabrera (1997) que la divide en 3 fases:

Primero hubo una fase administrativa que tenía una función exclusivamente productivista. Solo se preocupaba por las relaciones entre fabricación y mano de obra. La productividad era el único objetivo por lo que la gestión de recursos humanos se basaba en el control y en el estímulo del rendimiento. Para obtener

estos resultados deseados se apoyaba en gestión de remuneraciones en base a rendimientos y acciones disciplinarias. El recurso humano era un factor de producción más que se debía minimizar como si fuera un gasto. No se toma en cuenta ningún tipo de factor psicológico o social.

La segunda fase es la denominada de gestión. Se empiezan a considerar otro tipo de necesidades internas de los trabajadores, como las psicológicas, sociales y motivacionales, pero sólo buscando una adaptación del individuo a la organización. Se entiende que los humanos responden a sentimientos no racionales que responden a diversos motivos. Sigue viéndose al recurso humano como un gasto que hay que minimizar, pero se realizan acciones con carácter proactivo que se extienden a aspectos que no son solo retributivos, ya que no solo es eso lo que motiva y estimula el rendimiento.

La tercera y última fase se denomina fase de desarrollo. En ésta se busca conciliar las necesidades económicas de la empresa con las necesidades de las personas que trabajan en ella, las personas se convierten en el factor determinante del desarrollo de la empresa por lo que la motivación y la eficiencia son claves. Recursos Humanos tiene un carácter proactivo tratando de optimizar el recurso iniciándose así la concepción estratégica del área. El involucramiento con el negocio es cada vez mayor en búsquedas de alineamiento y análisis para cumplir mejor su función formulándose objetivos y estrategias propias del sector.

Por último hace una aclaración que consideramos de mucha importancia para nuestra investigación y la razón por la que podemos llevarla a cabo. Valle Cabrera (1997) aclara que las tres etapas no son excluyentes entre sí, sino que todas ellas han perdurado y están presentes en las organizaciones. Por lo tanto, afirmamos que las tres etapas son complementarias y que en el desarrollo de la función se dinamizan para lograr una gestión eficiente de los recursos humanos.

Esta división histórica resultará de suma importancia al momento de analizar cómo se percibe a RR.HH., y si esas percepciones se ajustan más a alguna de estas tres fases. Ya pudimos ver algo de esto en la encuesta presentada en la introducción.

CAPITULO 2. ESTRATEGIA DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

En este segundo capítulo del marco teórico analizaremos, primero, el concepto de estrategia con algunas definiciones, para luego poder adentrarnos en lo que es la estrategia dentro de las organizaciones. Repasaremos algunas estrategias genéricas y de a poco empezaremos a ver el rol de Recursos Humanos en las mismas mientras analizamos los actores principales en las decisiones estratégicas. Esto nos servirá para entender conceptos estratégicos y ver luego el involucramiento de RR.HH. en ellos, analizando el Rol que desarrolla y el que debería o podría desarrollar.

2.1 DEFINICIÓN Y TIPOS DE ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Para empezar a estudiar las decisiones estratégicas en organizaciones creemos pertinente encontrar una definición de estrategia en general. La definición que nos brinda la Real Academia Española (2014) dice: “En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento”. Podemos extraer de esta definición que la estrategia siempre es una vista hacia el futuro y que su objetivo siempre es asegurar el mayor beneficio. La palabra estrategia proviene del griego “stratos” que significa ejército y “agein”, también del griego, que significa guiar o conducir. Vemos entonces la relación con la definición antes dada, aunque la palabra surge como un término militar, hoy en día se expande su

uso para cualquier tipo de proyecto que deba ser guiado o conducido. A modo de resumen dejamos la definición según Alles que resulta más clara y concisa. Alles (2012) define a estrategia como un conjunto de acciones coordinadas y planeadas para conseguir un fin.

Habiendo definido el concepto de estrategia trataremos ahora de trasladarlo al ámbito organizacional para poder acercarnos a la relación que hay con nuestro objeto de estudio, el Rol de RR.HH.

Andrews (1997) en Mintzberg, Quinn y Voyer (1997; pp. 72) define estrategia corporativa de la siguiente manera: “Patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas; asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a la que aspira una compañía, establece la clase de organizaciones económica y humana que es o pretende ser”.

Según Johnson, Scholes y Whittington (2006) las características de la estrategia organizacional son que se ocupa de la dirección a largo plazo, se ocupan del alcance de la actividad de la empresa, tratan de lograr ventajas para la misma con respecto a la competencia y que busca hacer un ajuste con el entorno empresarial. Luego dicen que también se puede considerar a la estrategia como la creación de oportunidades mediante la acumulación de recursos y competencias de una organización.

De estos autores también desprendemos distintos conceptos relaciones con la dirección estratégica, como pueden ser: Misión, Visión, Metas, Objetivos, Capacidades, Modelos de negocio y Control. Todos estos conceptos nos ayudarán luego a entender cómo se alinea la organización a la estrategia usando estas herramientas, que tienen relación con la Cultura Organizacional.

Para terminar este capítulo de introducción a la estrategia organizacional daremos ejemplos de estrategias que toman las organizaciones según dos autores para luego, más adelante en la investigación, relacionarlo con el Rol que puede y debe tener RR.HH. en ellas, y cómo debe alinear sus procesos para conseguir resultados según la estrategia adoptada.

Primero veremos las estrategias genéricas según el clásico autor de administración, Michael Porter, en David (2007) que las clasifica en tres:

- Liderazgo de Costos
- Diferenciación
- Enfoque

Luego de realizar el análisis de las mismas podremos ver que cuando una empresa adopta una de estas estrategias RR.HH. debe alinearse a esta. Otro tema a analizar es si RR.HH. también puede influir al momento de la decisión de cual estrategia adoptar.

El primero hace referencia a una producción estandarizada de productos a bajo costo para los consumidores, o también puede ser una mejor relación valor-precio que lo que hay disponible en el mercado. La segunda en cambio es: “una estrategia cuyo objetivo consiste en elaborar productos y servicios considerados únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son relativamente poco sensibles al precio.” Por último “Enfoque” busca satisfacer a un pequeño grupo de consumidores. El mismo puede ser por bajo costo o mejor valor, que también se conoce como diferenciación enfocada. Todo esto se resume en la figura 1.

ESTRATEGIAS GENERICAS

		Liderazgo de costos	Diferenciación	Enfoque
TAMAÑO DEL MERCADO	Grande	Tipo 1 Tipo 2	Tipo 3	
	Pequeño		Tipo 3	Tipo 4 Tipo 5

Tipo 1: Liderazgo de costos-bajo costo

Tipo2: Liderazgo de costos-mejor valor

Tipo 3: Diferenciación

Tipo 4: Enfoque bajo costo

Tipo 5: Enfoque mejor valor

Figura 1- “Estrategias genéricas”

Fuente: Adaptado de Michael Porter (1985): “Ventaja Competitiva”

A continuación definiremos ejemplos de los tipos de estrategia organizacional según David (2007). El autor divide los tipos de estrategias en:

- Estrategias de integración
- Estrategias Intensivas
- Estrategias de diversificación
- Estrategias Defensivas

Estos 4 tipos de estrategias a su vez tienen subdivisiones. En el siguiente listado las nombraremos y describiremos brevemente su significado:

Integración directa: Obtener la propiedad o más control sobre distribuidores minoristas.

Integración hacia atrás: Obtener la propiedad o más control sobre proveedores.

Integración horizontal: Obtener la propiedad o más control sobre competidores.

Penetración de mercado: Obtener más participación en el mercado con productos o servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing

Desarrollo de mercado: Introducir productos o servicios en nuevas áreas geográficas

Desarrollo de productos: Buscar mayores ventas al mejorar los productos o servicios actuales o desarrollar nuevos.

Diversificación relacionada: Añadir productos o servicios nuevos pero relacionados

Diversificación no relacionada: Añadir productos o servicios nuevos pero no relacionados

Reducción: Reagruparse por medio de la reducción de costos y activos para revertir la baja en ventas y utilidades.

Desinversión: Vender una división o parte de una organización

Liquidación: Vender todos los activos de una empresa en partes, por su valor tangible.

Habiendo visto como distintos autores clasifican las estrategias organizacionales veremos luego como actúa RR.HH. dentro de ellas y que lugar puede ocupar.

2.2 CAMBIO DE PARADIGMA EN EL ANALISIS ESTRATEGICO

Podemos destacar para continuar con nuestro análisis que los modelos tradicionales de estrategia se han centrado básicamente en la dimensión externa del negocio, es decir en el mercado, la tecnología y el producto, y considerando a los recursos humanos como un dato y no como un valor agregado para la organización.

No consideraban el aspecto interno de la organización en la creación de las estrategias organizacionales. Este postulado hecho por Valle Cabrera (1995) también comenta que desde la misma área de personal se trató siempre de implantar estrategia y no tanto de formularla. Esto también está íntimamente relacionado con la cultura organizacional más propia de los modelos tradicionales que veremos en el siguiente capítulo.

Se entendía que los recursos humanos jugaban un papel subordinado a otros factores, y que actuaban luego de otros componentes que previamente formulaban la estrategia. Ya en esa obra se proponía que debía ser modificada y ampliada esa visión y empezar a considerar a los recursos humanos como un elemento clave en la formulación de estrategias. Podemos relacionar ya esta propuesta con nuestro postulado sobre que en la teoría se le da un rol destacado

a los recursos humanos, pero luego deberemos comprobar si esto sucede así en la realidad.

Hay teorías de administración, como la propuesta por David (2007) que tienen relevancia desde la década del 90 que sostienen que los recursos internos de una empresa son más importantes que los factores externos para lograr y mantener una ventaja competitiva. Estas teorías se contraponen con la antes explicada que miran antes la situación externa. El enfoque de la “Visión basada en los recursos” clasifica estos recursos internos que generan las ventajas competitivas en 3 tipos:

- Recursos físicos: Instalaciones, equipos, tecnología, materias primas, y maquinaria
- Recursos humanos: Empleados, capacitación, experiencia, inteligencia, conocimientos, habilidades y capacidades.
- Recursos organizacionales: estructura de la empresa, procesos de planeación sistemas de información, patentes, marcas registradas, derechos de propiedad intelectual y las bases de datos.

Como podemos observar, desde la teoría ya hace tiempo que se tienen en cuenta a los recursos humanos y a todo lo que puede el área de recursos humanos desarrollar con ellos para la evaluación de ventajas competitivas para la formulación de estrategias de negocio. Lo que queda por comprobar es cuál es el papel que se le da en la realidad al área de la organización que debe captar y optimizar este recurso.

2.3 ESTRATEGIA EN RECURSOS HUMANOS

Para concluir el primer capítulo del marco teórico nos centraremos en la estrategia organizacional directamente aplicada en el área de recursos humanos. Valle Cabrera (1995) define a la estrategia dentro de recursos humanos como un modelo de decisión del área de personal. Este modelo plasma las estrategias realizadas en el ámbito social, del que se derivan objetivos y metas para producir el ajuste entre la organización y el ambiente. Concluye explicando que para lograr eso se formulan políticas y prácticas de gestión de RR.HH. Según el autor el recurso humano se convierte en indispensable y en un factor consustancial a la propia estrategia. La estrategia de los recursos humanos debe emanar de la estrategia formulada a nivel corporativo y depender de ella, aunque cuando se elabora la estrategia corporativa deben ser tenidos en consideración las personas que la integran.

El área busca reconocimiento y participación en la toma de decisiones estratégicas aunque no siempre sucede esto en las organizaciones. Según Holbeche (2009) Recursos Humanos tiene “mala prensa” y aún no ha llegado al “ganarse un lugar en la mesa directiva”.

La autora resalta que las causas de esto residen muchas veces en el propio área, enumerando como razones que sólo se preocupa por las cuestiones administrativas del día a día, que sólo se tienen metas a corto plazo y relativas a los pedidos de la línea, que recursos humanos tiene un papel “reactivo” o que muchas veces no se tiene muy en claro cuál es el propósito de recursos humanos en una organización.

Es por esto que recursos humanos, para poder lograr ese compromiso con la estrategia del negocio, debe primero tener en claro cuál es su función, qué hace y cómo, cuándo, dónde y cómo la lleva a cabo. Propone una reinención del área de manera tal que el agregado de valor sea real y medible, de modo que pueda ser

percibido por las otras áreas, valorado por las mismas y recién ahí estar involucrado en el negocio y en las decisiones.

Algo similar plantea Vola Luhrs (1995) cuando enumera las razones que atrasan a recursos humanos seguido de su propuesta de lo que debería ocuparse realmente:

- Las áreas de Personal están siempre muy ocupadas en tareas administrativas, como para tener tiempo de enterarse de otros aspectos del negocio o del rumbo de la compañía.
- Las actividades de Recursos Humanos obedecen a decisiones de otras áreas, en lugar de contribuir a dichas decisiones o haber participado en el proceso decisorio.
- Planificación a corto plazo. Orientación al ciclo del presupuesto.
- Toman iniciativas respecto del recurso humano, que son de competencia de los responsables de otras áreas.
- Están enterados de deseos, aspiraciones y quejas del personal que los jefes desconocen.
- Comunican información, al personal, que deberían anunciar sus jefes.

Entonces, la estrategia de Recursos Humanos deberá centrarse en otros aspectos:

- El desarrollo de procesos y sistemas, que continuamente mejoren las capacidades de las personas que se consideren clave para el negocio.
- El desarrollo de las personas, de acuerdo con las necesidades de la empresa y con los factores e influencias externas.

- El cambio o el esfuerzo de la estructura y los valores de la organización, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa y garantizar la supervivencia.
- Actuar con las otras áreas de la compañía, a través del consenso, en los temas referidos al personal, desde las políticas de Recursos Humanos hasta la propia interpretación de las mismas en casos concretos.
- Conocer sobre indicadores de gestión y análisis de resultados, para entender y actuar sabiendo el impacto que sus decisiones tendrán en el resultado del negocio.
- Entender y actuar sobre la cultura de la empresa, para alinear valores, héroes, rituales, usos y costumbres, etc. acordes al presente y a la visión de futuro que se tenga.

Vola Luhrs insiste que el lugar de socio estratégico no está garantizado y que en todos los casos es Recursos Humanos quien debe ganárselo y no exigirlo. Da una definición clara de lo que cree necesario para poder ejercer su papel como estrega del negocio: “Cuando la gestión de las personas en la organización posee una clara y definida “Estrategia de Recursos Humanos”, se podrá ocupar un lugar primordial, se podrán articular planes específicos y técnicos con una meta superadora y de negocios. Se podrá, finalmente, acompañar con solvencia los planes estratégicos de negocios, pudiendo realmente asociarse a ellos y ser protagonistas y no meros espectadores.” (2011; pp10)

CAPÍTULO 3. CULTURA ORGANIZACIONAL

En este capítulo abordaremos la segunda variable de nuestro análisis, la Cultura Organizacional, debido a que según sea la Cultura en la que la organización esté inmersa, será el rol que desempeñará el área de Recursos Humanos. A través de

los distintos conceptos que otorga el estudio de la Cultura Organizacional intentaremos ver cómo influye a RR.HH., y como puede actuar RR.HH. frente a ella.

3.1 DEFINICIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Empezamos por entender primero qué es la Cultura, para luego adentrarnos en el concepto de Cultura Organizacional. Para esto tomaremos la definición brindada por el diccionario enciclopédico Océano Uno Color (1996; pp440) quien la define como el: “Conjunto de elementos de índole material o espiritual, organizados lógicamente y coherentemente, que incluye los conocimientos, las creencias, el arte, la moral, el derecho, los usos y costumbres, y todos los hábitos y aptitudes adquiridos por los hombres en su condición de miembros de la sociedad”. Esta definición no está alejada de la Cultura Organizacional ya que la única variación radica en que el ámbito de la Cultura de la organización es la empresa en sí misma y no la sociedad como marca la definición dada por el diccionario.

Schein en Cardozo (2007, pp. 267) define a cultura organizacional como “Un patrón de supuestos básicos que la organización aprendió mientras resolvía sus problemas para adaptarse al entorno y la integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, ser enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con dichos problemas”

Al mismo tiempo surgen de esta definición tres niveles en los cuales la cultura se manifiesta, desde lo más básico, aquello que se puede percibir solamente observando, hasta las dimensiones invisibles de la cultura. Estos niveles son explicados por la siguiente figura. (Ver figura n°2)

Artefactos	Entorno físico, lenguajes, símbolos y productos.
Valores Adoptados	Estrategias, objetivos y filosofías del líder.
Supuestos Básicos	Creencias, percepciones, pensamientos, sentimientos inconscientes de la organización.

Figura 2- “Niveles de la Cultura Organizacional”

Fuente: Adaptado de Cardozo, Alejandro (2007): “Administración Empresarial”, Editorial Temas, Buenos Aires

Los artefactos son por ejemplo en el caso de Mc Donalds la vestimenta que llevan o la fisonomía de sus locales, aquellos elementos visibles y que son fácilmente de percibir.

Dentro de los niveles invisibles encontramos a los Valores Adoptados, que son los códigos de ética, por ejemplo, en el caso de Coca-Cola FEMSA que en su planta tienen en la recepción y lugares comunes su declaración de misión y objetivos expuestos. Así mismo Danone también tiene al ingresar en cada piso una cartelera declarando su misión y visión, también tiene su declaración de valores en sus espacios compartidos.

Finalmente, los Supuestos Básicos, son más difíciles de identificar ya que son elementos invisibles. Por ejemplo la manera en que se resuelven los conflictos. (Cardozo; 2007; David; 2008).

Según Kinicki y Kreitner (2003) la cultura inicial de una organización resulta de la filosofía de su fundador, por ejemplo, una cultura de logros es probable, cuando el fundador es una persona orientada a los logros y motivada por el éxito. Con el paso del tiempo, esa cultura original se arraiga o se modifica para ajustarla al contexto fluctuante. Esto habrá que tenerlo en cuenta cuando se determine cómo influye la Cultura Organizacional en el Rol de RR.HH.

Por lo tanto podemos llegar a la conclusión que cada Organización tiene su propia Cultura, la cual se entiende como la personalidad de la empresa. Esta actúa como dominante del comportamiento de la organización como un todo.

3.1.1 ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para continuar con el análisis de la Cultura Organizacional se deben tener en cuenta una gran cantidad de elementos que la componen, presentes en el entorno de la Organización, tales como los valores, las creencias, los héroes, los mitos, ritos y rituales. Estos pueden ser usados de manera estratégica para influir en los procesos decisorios de la organización, pueden presentarse como fortalezas o como debilidades importantes.

- **Valores**: son actitudes rectoras de vida que se emplean como directrices de comportamiento.
- **Creencias**: son el entendimiento de un fenómeno particular.
- **Héroes**: son personas que encarnan los rasgos claves valorados en su cultura. La organización ha legitimado como modelos de comportamiento para los demás.
- **Mitos**: son relatos tradicionales de acontecimientos maravillosos usualmente usados para explicar los orígenes de algo.

- **Ritos**: son conjuntos planeados de actividades que consolidan varias formas de expresiones culturales en un acto.
- **Rituales**: son un conjunto detallado y estandarizado de técnicas y comportamientos para manejar la ansiedad.
- **Símbolos**: objetos, actos, hecho, cualidad o relación que sirva para reconocer a la organización y sus productos.
- **Lenguaje**: una forma particular que los miembros de un grupo utilizan para comunicarse.
- **Entorno físico**: todo el espacio físico que rodea a la organización.

(Cardozo; 2007), (David; 2008) y (Johnson, Scholes y Whittington; 2006)

3.1.2 SUBCULTURAS

Como ya hemos mencionado antes, toda organización cuenta con su cultura dominante, la cual marca su personalidad. Pero pueden existir, además, subculturas dentro de una misma empresa u organización.

Estas subculturas pueden estar relacionadas directamente con la estructura de la organización. Es decir, según cómo este estructurada y dividida la compañía se pueden generar distintos tipos de culturas en cada área o departamento.

Otra posibilidad es que las subculturas se organicen entorno a la naturaleza del trabajo.

3.2 TIPOS DE CULTURA

Existen diferentes modelos que clasifican la cultura organizacional en distintos tipos según el uso de distintas variables. Por ejemplo el modelo de Quinn, o el modelo de Deal y Kennedy.

Para realizar el análisis de los tipos de cultura organizacional usaremos el modelo de Quinn (1983) ya que sus variables nos permitirán luego ver como se resalta la función de RR.HH. y cómo actúa esta en relación con la cultura a través de sus políticas.

En este modelo interactúan dos dimensiones, la primera representa el foco de interés de la organización, ya sea interno o externo y la segunda mide cuánto puede adaptarse la organización, y viene definida por las dimensiones flexibilidad y control. Podremos ver luego cómo interactúan estas variables con las políticas de RR.HH. y ver cómo estas varían según el tipo de cultura. Como resultado de esta interacción se establecen cuatro tipos de cultura, a saber: la cultura de grupo o de apoyo, la cultura jerárquica o de reglas, la de crecimiento o innovación y la racional o de objetivos.

La cultura de apoyo o de grupo tiene como fin la moral, prevalece la participación en la toma de decisiones y la cooperación, se orienta a la afiliación, se fundamenta en los individuos, confianza, espíritu de equipo y el crecimiento individual, tienen gran flexibilidad en el punto de vista interno. Las empresas que tienen este tipo de cultura según Cardozo (2007), se caracterizan por la comunicación oral e informal, se los alienta a los empleados a comunicarse y a expresar sus ideas acerca de su trabajo y de cómo se sienten con los otros, se hace énfasis en el compromiso con el empleado individual.

Morales (2008) explica el siguiente tipo de cultura, que es la cultura de innovación o de desarrollo. Esta tiene como fin el crecimiento y una orientación positiva hacia el cambio, hacia la flexibilidad y que se logren los objetivos organizacionales.

De acuerdo a Cardozo (2007) es característico de estas empresas la búsqueda de información continua en el entorno (debido a la flexibilidad en la parte externa de la organización), creatividad, apertura al cambio, comportamiento proactivo y de experimentación, no se practica una supervisión descendente estricta, al contrario, se espera que los empleados adquieran un gran compromiso y que se involucren en la organización.

La cultura de las reglas o jerárquica tiene como fin la estabilidad y para alcanzarla se apoya en el manejo de información, en esta cultura se defienden los valores y normas asociadas a la burocracia. Según Cardozo se enfatiza el respeto a la autoridad, la división del trabajo y un comportamiento racional. La estructura se caracteriza por ser descendente y con una comunicación formal y escrita.

La cultura orientada a los objetivos o racional tiene como objetivo la eficiencia, llega a esta mediante la planificación, refleja valores y normas asociadas al logro, la productividad y la eficiencia; se acentúan conceptos como racionalidad, indicadores de rendimiento, cumplimiento, responsabilidad, recompensas eventuales, como premios al logro de objetivos. Son organizaciones con control desde el punto de vista externo.

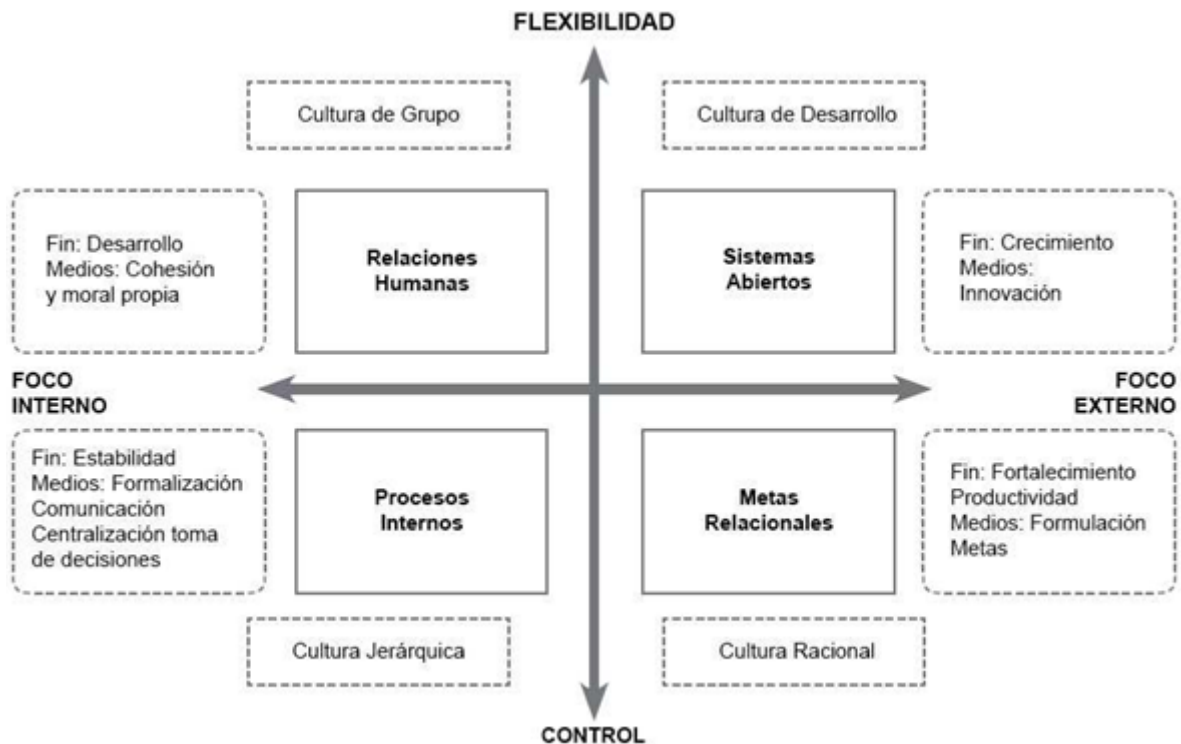


Figura 3- “Modelo de Cultura de Quinn”

Fuente: Adaptado de Quinn y Rohbraugh (1983): “Compiting values framework”.

3.3 ALINEACIÓN DE LA CULTURA CON LA ESTRATEGIA.

Los elementos de la Cultura Organizacional pueden ser utilizados de manera estratégica, por lo que la Cultura Organizacional debe estar alineada con la estrategia del negocio, ya que el proceso de estrategia ocurre principalmente dentro de la cultura de la organización.

Eduardo Braun afirma en un artículo (<http://www.lanacion.com.ar/1654901-la-cultura-se-come-a-la-estrategia-para-el-desayuno>, 14/10/2014) que la cultura es capaz de obstruir una estrategia, aunque las dos vayan de la mano. Al plantear una estrategia siempre hay que tener en cuenta la cultura dentro de la cual se va a

desarrollar, ya que la cultura determinara eventualmente si la estrategia se desarrollará o no.

Para que la estrategia sea exitosa, las personas deben estar emocionalmente comprometidas con la cultura. Según Lorsch (1986) en David (2008) hay dos maneras en que la cultura pueda inhibir a la estrategia. La primera es que los gerentes pasen por alto la importancia del cambio en las condiciones externas, ya que no logran apreciarlo debido a sus creencias fuertemente arraigadas. La segunda manera se da cuando una cultura ha sido eficaz en el pasado y por lo tanto se la intenta mantener en el futuro, aun cuando es momento de grandes cambios.

Es preciso aprovechar las fortalezas de la cultura y así poder manejar el cambio de manera eficiente. El problema aparece cuando la cultura de la compañía no apoya los cambios estratégicos; esta los vuelve ineficaces.

Por lo tanto es necesario crear una cultura alineada a la estrategia y que estas dos se apoyen mutuamente. Schein indicó los elementos que considera más útiles para que este apoyo se materialice y no se produzca la inhibición:

- 1- Declaraciones formales de la filosofía, los estatutos, las creencias y los materiales de la organización utilizados para el reclutamiento, la selección y la socialización.
- 2- El diseño de los espacios físicos, fachadas y edificios.
- 3- La reflexión sobre el modelo de roles, la enseñanza y el ejemplo de los líderes.
- 4- El sistema de retribuciones y de estatus, así como criterios de promoción explícitos.
- 5- Historias, leyendas, mitos y parábolas acerca de las personas y sucesos claves.

- 6- Aquello a lo que los líderes prestan atención, lo que miden y controlan.
- 7- Las reacciones de los líderes ante los incidentes críticos y las crisis de la organización.
- 8- La manera en que está diseñada y estructurada la organización.
- 9- Los sistemas y procedimientos de la organización.
- 10- Los criterios utilizados para el reclutamiento, la selección, la promoción, la nivelación, jubilación y la exclusión de las personas.”(David 2008).

Cuando estos elementos están en relación con la estrategia, ésta se vuelve más sólida y eficiente.

CAPITULO 4: EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

En este cuarto y último capítulo abordaremos nuestra cuarta variable de análisis, el cambio organizacional, lo definiremos y explicaremos sus causas. Este capítulo nos servirá para luego analizar y entender cómo se desarrolla el Rol de RR.HH. en empresas que están en procesos de cambio. Por otro lado el entendimiento del cambio será indispensable a la hora de querer modificar el Rol que RR.HH. cumple en una organización.

4.1. DEFINICIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

En el mundo dinámico que estamos situados hoy en día, el contexto y el ambiente en general se encuentran en continuo movimiento. Esta dinámica es generada según afirma Beckhard (1973) por la explosión del conocimiento, la explosión de la tecnología, la explosión de las comunicaciones y la explosión económica. Entonces surge la necesidad constante de cambiar. Pero el interrogante que se

produce es ¿Qué es cambiar? Según el diccionario de la Real Academia Española (2001) la definición de cambiar es: “dejar una cosa o situación para tomar otra”.

Esta definición de cambio difiere en el ámbito organizacional donde se lo separa en dos posturas. El cambio planeado y el cambio emergente.

El cambio planeado, como lo define Sandoval Duque (2014; pp2) es “la orientación de los procesos de transformación como resultado de la reflexión y el ajuste gradual de las organizaciones.” Por lo tanto esta definición plantea que este tipo de cambio está definido con anterioridad a que suceda y los resultados que se consigan con éste son previstos por aquellos que decidieron realizarlo.

Por otro lado, el cambio emergente, es definido por el mismo autor como “la capacidad de responder rápidamente a las situaciones inesperadas que pueden presentarse en el entorno organizacional” (2014; pp2). Es decir que este tipo de cambio ocurre en situaciones imprevistas generadas por la dinámica del ambiente y del contexto mencionada anteriormente. Las organizaciones deben contar con una cultura flexible y propicia para afrontar este tipo de cambio debido que a medida que se dan los avances tecnológicos, la globalización y las comunicaciones los cambios súbitos o emergentes golpean más fuerte.

4.2. CAUSAS PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Como afirman Morris y Brandon (1994) cuando el negocio está tranquilo y no hay competencia, las organizaciones se oponen a realizar un cambio significativo y va a continuar haciendo su trabajo como siempre lo hace. Según estos autores, cuando llega la verdadera competencia, la situación anterior se ve alterada y

aquellas empresas que aceptan el cambio y hacen la transición hacia un nuevo estadio triunfan. Pero las que se resisten tienen la posibilidad de fracasar.

Por lo tanto, como afirma Sandoval Duque (2014) hay dos tipos principales de causas del cambio organizacional, internas y externas.

Como causas externas el autor presenta “nuevas tendencias de mercados, nuevos consumidores con nuevas necesidades, innovaciones tecnológicas, nuevos competidores, la evolución de la sociedad con nuevos estilos de vida y nuevas formas de pensar, la globalización y localización de los mercados, las presiones por la ecosostenibilidad y el desarrollo de los sistemas de comunicación” (pp 4; 2014).

Las organizaciones no tienen la capacidad de manejar estas causas del cambio, por lo tanto deben enfocarse en las causas internas, que según el autor son “el desarrollo mismo de la organización, las nuevas visiones de futuro de la dirección, los cambios que se generen en la estructura o los procesos, nuevas estrategias competitivas u otras circunstancias como fusiones o alianzas”.

4.3. ETAPAS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Las etapas del cambio organizacional son descritas por diversos autores. Burke (2014), describe el modelo de Lippitt, Watson y Wesley, quienes desarrollaron el mismo en base al cambio no planeado. Este modelo consiste en cinco pasos, los cuales si no se completa el paso anterior, no se puede pasar al siguiente.

Los pasos que describe este modelo son:

- Desarrollo de la necesidad de un cambio: una persona ve que existe la necesidad.
- Establecimiento de una relación de cambio: es el desarrollo de un esfuerzo de trabajo en colaboración entre el agente de cambio y el sistema
- Trabajo para lograr el cambio: este paso consta de tres subfases.
 - Diagnóstico del problema del sistema cliente.
 - Examen de los caminos y metas opcionales.
 - Transformación de las intenciones en esfuerzos reales de cambio.
- Generalización y estabilización del cambio: difundir el cambio en toda la organización y establecer mecanismos o actividades.
- Logro de una relación terminal: acabar la relación entre el cliente y el agente de cambio.

(Burke;

http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001%5CFile%5CP0001_File_DO%20Como%20proceso%20de%20cambio.pdf; 01/11/2014)

Por otro lado Kotter (1995), establece una serie de ocho pasos. Según el autor, cada uno de estos pasos, normalmente requiere de un tiempo de realización considerable. Saltearse uno de estos, pasos genera la ilusión de velocidad pero no produce resultados satisfactorios. Debido a la que este planteo es más actual y es tratado por el autor con más profundidad se decidió optar por él.

Fase 1: Establecer el sentido de urgencia: aquí hay que examinar los mercados y competidores para encontrar potenciales crisis y oportunidades por explotar. También es importante convencer a la mayoría de coordinadores y responsables de que la situación actual es más peligrosa que lo desconocido.

Fase 2: Formar una coalición poderosa que guíe. Se establece un grupo comprometido dentro de la organización para liderar el proceso, y que tenga

suficiente autoridad. Es necesario permitir que se trabaje fuera de la jerarquía ordinaria de la organización.

Fase 3: Crear una visión. Debería servir para ayudar a guiar el cambio en la dirección correcta. Además, esto implica desarrollar una estrategia para obtener dicha visión.

Fase 4: Comunicar la visión. Se deben aplicar diversos métodos de comunicación para transmitir la estrategia y la visión de forma detallada y efectiva. Un método imprescindible es a través de conductas ejemplares a seguir por parte del grupo creado en la fase 2.

Fase 5: Animar a otros para que actúen sobre la visión. Eliminar todo obstáculo que entorpezca cualquier transformación, así como modificar procesos, sistemas y estructuras que la impidan. De cara a los empleados, hay que apoyar y promover nuevos y distintos enfoques, incluyendo los que asumen riesgos.

Fase 6: Planificar y crear beneficios a corto plazo. Es necesario planificar mejoras de rendimiento visibles, y premiar a aquellos colaboradores involucrados en las mejoras.

Fase 7: Consolidar las mejoras y producir todavía más cambio. La credibilidad ganada con los beneficios a corto plazo de la fase anterior deben servir para cambiar más estructuras y sistemas, así como políticas que dificulten la transformación. También apoyarse en los empleados para proceder con el cambio. Existe la posibilidad de contratar, promover, y desarrollar empleados que puedan implementar la visión.

Fase 8: Institucionalizar los nuevos enfoques. En la última fase, es necesario fortalecer los enlaces entre nuevas conductas y el éxito de la organización. Para involucrar más a toda la organización, es menester crear un plan desarrollo de liderazgo y carrera profesional que sea consistente con el nuevo enfoque. (Kotter; 1995) <http://www.marshall.edu/2020/files/Leading-Change-Why-Transformation-Efforts-Fail-by-JP-Kotter.pdf>

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación desarrollada corresponde al tipo descriptiva, ya que se buscaron describir las variables que afectan al Rol estratégico del área de Recursos Humanos en las empresas respecto a la importancia que le entrega la organización al momento de desarrollar y llevar a cabo las estrategias y también a la hora de tomar de decisiones. La misma fue no experimental, dado que se trabajó con datos existentes no siendo el objetivo manipular variables. Siendo el objeto de estudio es el rol estratégico del área de Recursos Humanos.

Este tipo de investigación da lugar a un profundo análisis del Rol Estratégico que cumple el área en Axion Energy y Danone Argentina SA, empresas en las cuales se desarrolló la investigación. Ambas empresas están atravesando procesos de cambio, lo que no facilitará la observación de cómo se relacionan estos con el Rol de RR.HH..

Para triangular los datos se utilizaron instrumentos tanto cuantitativos como cualitativos. Se hicieron encuestas a una muestra de las dos empresas de estudio,

tanto a personal del área de RR.HH. como a personal de otras áreas. Se entrevistaron también a dos expertos en el área que desarrollan sus tareas en las empresas estudiadas. En el caso de Axion Energy se entrevistó a Federico With, Gerente de Relaciones Laborales para toda Argentina y también HR Bussines Partner de Operaciones. En Danone Argentina SA se entrevistó a José Manuel Aggio, Director de Recursos Humanos.

CAPITULO 5: ROL DE RECURSOS HUMANOS

El objeto de estudio de nuestra investigación es el Rol de RR.HH., más específicamente el Rol estratégico del área. La Real Academia Española (2014) define la palabra Rol como el papel o función que algo o alguien cumple.

Para describir este objeto de estudio utilizaremos clasificaciones del mismo que otorgan los autores Fitz enz (1999) y Ulrich (2006). Estas clasificaciones resultan representativas a la hora de analizar todo lo que hace RR.HH. en una empresa y de esta forma entenderemos los “papeles” y “funciones” que cumple; lo que no quiere decir que el área se desarrolle siempre en todos los roles, ya que algunos representan tareas más fundamentales y básicas; y otros son más abstractos, complejos y difíciles de alcanzar.

Estos últimos son los que creemos que RR.HH. no siempre desarrolla, perdiendo así los importantes aportes que podrían llevar a las organizaciones.

Partiendo de estas clasificaciones, las variables analizadas en el marco teórico y el trabajo de campo realizado, trataremos de responder a nuestros interrogantes y cumplir los objetivos de esta investigación.

Fitz enz (1999) plantea tres paradigmas organizacionales del área de RRHH, a saber, Apoyo, Servicio y Socio.

El Rol de Apoyo consiste en el aporte básico que debe realizar toda área de RRHH. Comprende todo lo necesario legalmente para emplear personal. El Rol de servicio conlleva todas las herramientas que hacen que los empleados sientan que la empresa se preocupa por ellos y que hagan que se sientan satisfechos de pertenecer, es todo beneficio “extra” que surge de RR.HH. para con sus empleados. Por último en el Rol de socio, que es en el cual RR.HH. participa activamente en la toma de decisiones estratégicas del negocio.

Pero como afirma Vola-Luhrs (2004) este modelo limita el abordaje a la realidad del área en el día a día debido a su visión paradigmática. Por lo tanto añadimos la descripción que desarrolló Ulrich en su libro “La propuesta de valor de Recursos Humanos”.

Ulrich (2006) presenta cinco roles para los profesionales de RRHH, como defensores de los empleados, donde se aseguran que la relación entre el empleador y el empleado sea de valor recíproco. Otro rol es aquel que construye la fuerza de trabajo futura, actuando RRHH como potenciador del capital humano. Al mismo tiempo el profesional del área actúa como experto funcional, diseñando y llevando a cabo prácticas de RRHH que aseguren la capacidad individual y creen capacidades organizacionales. También se desempeñan como socios estratégicos, ayudando y dando apoyo a los directivos de todos los niveles a conseguir sus objetivos. Ulrich introduce un último rol que unifica todos los anteriores, el rol de líder de RRHH, el profesional debe ser creíble tanto dentro de sus funciones de RRHH, como para los de fuera.

En la figura n°4 se puede observar cómo se distribuyen e interrelacionan los roles de RRHH según Dave Ulrich.

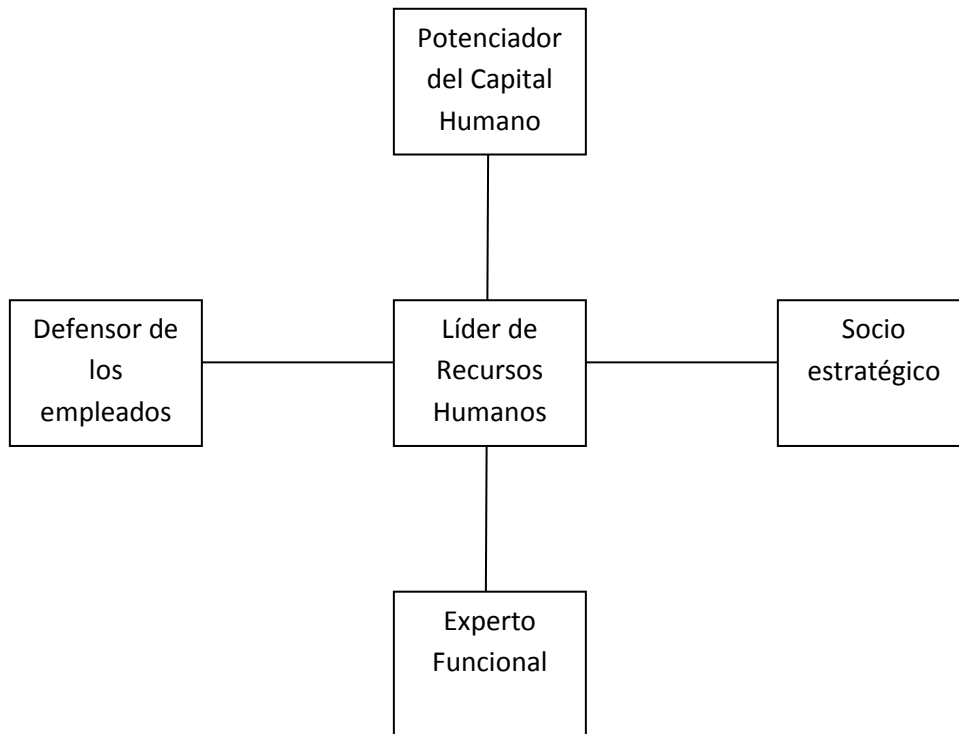


Figura 4- “Roles de RR.HH. según Ulrich”

Fuente: Ulrich (2006): Adaptado de “La propuesta de valor de Recursos Humanos”

5.1. DEFENSOR DE LOS EMPLEADOS

El capital humano es el principal valor de cualquier organización o empresa, por lo tanto hay que brindarle el trato que se merece y este se verá reflejado, de forma indirecta, en el resultado de la organización. Para mantener una buena relación y así ejercer un buen trato con los empleados, como ya mencionamos el principal activo de la empresa, es necesario ejercer este rol.

Para Ulrich es necesario que los profesionales de RR.HH. “vean el mundo a través de los ojos de los empleados: escucharles, comprender sus preocupaciones y empatizar con ellos; al mismo tiempo que se mira a través de los ojos de los gerentes y se comunica con los empleados lo que se requiere de ellos para que tengan éxito” (pp 253; 2006). El autor de referencia, con esta cita, está indicando que para llevar a cabo el rol de defensor de los empleados de manera eficiente y efectiva, es preciso que conozcan las necesidades y los problemas individuales que enfrentan los empleados y así poder brindar el apoyo necesario.

Este rol también implica ser la voz de los colaboradores frente a los directivos de la organización, así es en el caso que se vaya a tomar alguna decisión estratégica, RRHH debe velar por los intereses de los empleados y preguntarse cómo va a impactar en ellos y cómo estos van a responder.

Así mismo, RR.HH. debe gestionar la diversidad y custodiar que exista el respeto mutuo y la inclusión para que las personas se sientan cómodas compartiendo varios puntos de vista.

Finalmente el autor, también expone como parte del rol comunicar noticias duras y difíciles. En sus palabras queda expuesto claramente “el papel de defensor del empleado exige que RRHH establezca un proceso justo y transparente para reprobado y despedir empleados por el motivo que sea y luego hay que ayudar a poner en práctica el proceso de manera imparcial y justa en toda la organización.

5.2. POTENCIADOR DEL CAPITAL HUMANO

Cuando desarrollamos el Rol de Defensor de los Empleados vimos que el capital humano es el principal activo de una empresa. En el desarrollo de este rol,

RR.HH. gestiona este capital desplegando o promocionando a la fuerza de trabajo, haciendo énfasis en el empleado como individuo y no tanto en los procesos organizacionales.

En la aplicación de este Rol los profesionales de RR.HH. se concentran en el futuro de los empleados con acciones directas como planes de carrera o planes de desarrollo personal. De esta forma se le brinda a cada colaborador la oportunidad de incrementar capacidades futuras.

Los potenciadores del capital humano asumen las responsabilidades de unas relaciones positivas de equipo. Esto puede llevar a la formación de equipos, ya sean formales o informales para revelar y solucionar diferencias.

5.3. EXPERTO FUNCIONAL

Si el profesional de RRHH no es capaz de hacer su trabajo, es difícil que lo tengan en cuenta y le permitan explicar su punto de vista. Es decir, que si no se desarrolla la gestión administrativa de manera eficaz y eficiente deja a RRHH sin piso ni estructura, buscando las mejores prácticas pero sin encontrarlas nunca. Por lo tanto, en palabras de Ulrich “teniendo esta base de conocimiento, los expertos funcionales de recursos humanos mejoran las decisiones y entregan resultados”. (pp 262; 2006)

El experto funcional trabaja en múltiples niveles. El nivel 1 incluye la formación de soluciones a problemas rutinarios de RRHH. Este nivel requiere habilidades que simplifiquen actividades complicadas y las conviertan en elecciones que pueden ser auto gestionadas. El nivel 2 es aquel en el que se crean menús de elecciones, este nivel necesita de la destreza para transformar el conocimiento respecto a un

dominio de RRHH en un programa. Luego en el nivel 3 los profesionales de RRHH consultan con los negocios y adaptan sus programas a las necesidades específicas de cada negocio. Aquí comprende la habilidad en el diagnóstico de problemas y la creación de soluciones. Finalmente el último nivel, el número 4, donde se establece la política general y la dirección de las prácticas de RRHH dentro de un área de especialidad. En este nivel es necesario contar con comprensión de la estrategia y la capacidad de adaptarse a un contexto estratégico.

Las exigencias para los expertos funcionales varían de nivel en nivel. Pero algunos principios generales se pueden aplicar en todos los estadios. A saber:

- Elegir un dominio específico y tomar todo su contenido intelectual.
- Estar al día con la literatura de su disciplina.
- Conocer los límites propios y saber dónde encontrar la información que se necesite.
- Crear posibilidades de elección.
- Disposición para deshacer el trabajo y adaptarse a los cambios circunstanciales.

5.4. SOCIO ESTRATÉGICO

Ulrich (2006) afirma que los profesionales de RRHH como Socio estratégico contribuyen con su pericia y conocimiento, capacidad de cambio, la asesoría y el aprendizaje a los directivos, para que juntos puedan crear valor. Es decir, que RRHH debe comprender el negocio y actuar en forma conjunta con los directivos para apoyarlos y que se logren los objetivos aportando todas sus capacidades.

Los trabajadores del área de RRHH son miembros del equipo directivo y trabajan como agentes de cambio y como asesores internos.

Al desempeñarse como agentes de cambio, identifican problemas de la organización, separando los síntomas de las causas y facilitan el establecimiento de una agenda para el futuro y la creación de planes para hacer que las cosas sucedan. Cuando trabajan como asesores internos, brindan consejo a los líderes sobre lo que debería hacerse y como.

5.5. LÍDER DE RECURSOS HUMANOS

Como hemos mencionado en la introducción de este capítulo, este rol es aquel que sintetiza y reúne los otros cuatro. Por lo tanto un buen líder de RRHH generará credibilidad y aumentará las chances de éxito del área y en consecuencia un desempeño eficiente del resto de los roles. Es preciso para ser un líder en primera instancia, liderar y valorar su propia función. Es decir, en palabras de Ulrich “El liderazgo empieza en casa”. (pp 271; 2006)

Los líderes de RRHH determinan una agenda para RRHH dentro de la empresa, para la manera en que los colaboradores y la organización se reúnen para promover el logro de los objetivos del negocio; y para la forma en que la propia función de RRHH operará.

Según Ulrich “Los líderes de RRHH mantienen y controlan la comunidad de RRHH de la organización, tanto en el propio departamento como en cualquier otra persona que sea responsable de los problemas de RRHH”. (pp 272; 2006) Es decir que para llevar a cabo este rol de manera eficiente es necesario llevar un control

total de los responsables del capital humano, aquellos que tienen a cargo personas.

Finalmente cabe hacer la mención que este rol no se cumple solo en los altos mandos de la organización sino que todo profesional de RRHH practica un liderazgo personal al aceptar la responsabilidad de hacer este tipo de trabajo. Por lo tanto y como afirma Ulrich “la costumbre de depender de uno mismo, de la fiabilidad y el apoyo mutuo a todos los niveles hace que la función de RRHH sea un instrumento más potente y flexible, mejorando la capacidad de sus miembros para añadir valor a cualquier nivel que trabajen.” (pp 273; 2006)

CAPITULO 6: ANALISIS DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

6.1 ANALISIS DE LAS ENTREVISTAS

Hemos entrevistado a dos expertos en el área que trabajan actualmente en las empresas que nos hemos enfocado. A saber: Federico With quien desempeña sus tareas como Gerente de Relaciones Laborales Latinoamérica y HR Partner de Operaciones en Axion Energy desde su creación hace tres años. También tiene experiencia en puestos similares, en gerencias de RR.HH. y especializado en Relaciones Laborales hace más de cinco años; y José Manuel Aggio Director de Recursos Humanos de Danone Argentina SA hace más de un año, quien también posee vasta experiencia en puestos gerenciales de RR.HH. llevándolos a cabo en distintas empresas desde 1994. Ambos entrevistados son miembros de la mesa directiva en sus respectivas empresas.

Consideramos de vital importancia para el desarrollo de nuestra investigación llevar a cabo estas entrevistas debido a que estos profesionales están trabajando actualmente en el área y desarrollan un Rol fundamental en la misma. Entonces, sus testimonios aportan en gran medida a la investigación y así podemos observar como altos mandos del área cumplen un Rol estratégico dentro de estas grandes empresas que atraviesan procesos de cambio organizacional

Las entrevistas fueron semi-estructuradas, es decir que existe una guía de preguntas pero en el desarrollo del método de investigación se indujeron otras preguntas para precisar conceptos o conseguir mayor información sobre un tema específico. Los tipos de preguntas que se hicieron fueron tanto generales, como estructurales y de contraste. Las mismas se adjuntan en el Anexo N° 1.

El primer interrogante que planteamos a los entrevistados y en el que ambos coincidieron es que efectivamente RR.HH. tiene un Rol estratégico que cumplir en las empresas y su visión es de suma importancia al momento de formular las estrategias corporativas. Pero también coinciden en que esto no siempre sucede en las organizaciones y en que RR.HH. debe ganarse este lugar constantemente.

Al momento de determinar el Rol que va a cumplir RR.HH. es muy importante conseguir el apoyo de la dirección. Federico With, de Axion, dice que hay que buscar el “esponsorio” de la dirección, es decir, que ésta apueste por las prácticas de RR.HH. como medio para conseguir resultados. También menciona que la impronta personal determina si esto se va a conseguir. José Manuel Aggio, de Danone, dice que en su empresa siempre se involucra a RR.HH. en toma de decisiones, pero aclara que siempre se está evaluando a RR.HH., “se lo pone a prueba” para determinar el involucramiento que tendrá en decisiones estratégicas. Aggio también dice que existen muchos factores que influyen a la hora de analizar quién determina el Rol de RR.HH. pero considera como único responsable a sí mismo, es decir, a RR.HH. explicando que sea cual fuere la complicación que

pueda estar atravesando, el área se debe adaptar para desarrollarse correctamente y llevar a cabo sus funciones.

Los dos coinciden en que hay brechas o “gaps” entre la teoría y la práctica en cuanto a la participación de RR.HH. y las funciones y roles que cumple dentro de las organizaciones. With comenta que eliminar esta brecha es un desafío del día a día y propone como solución negociar constantemente con la línea, trabajando en equipo con ellos y plantear estrategias ganar-ganar para obtener el mayor beneficio posible. Mientras que Aggio propone un apropiado diagnóstico de situación y de “fallas” para establecer medidas de acción.

Según los entrevistados, RR.HH. va muchas veces en contra de sus propios objetivos estratégicos. Aggio dice que para pensar en desarrollar estrategias y proyectos, el “ABC” de RR.HH. debe funcionar a la perfección. Es decir que el Rol de Apoyo que proponía Jac Fitzen o el Rol de experto funcional de Ulrich (Rol que según Aggio en Danone no funciona muy bien) tienen que ser la base sobre la que luego van a actuar los demás Roles.

Las cuestiones administrativas, de liquidación de sueldos, de obra social y cuestiones legales deben funcionar correctamente, y esto absorbe mucho tiempo y energía por parte de los profesionales de RR.HH. y, como plantea Vola-Luhrs, esto es uno de los principales obstáculos en la gestión estratégica de RR.HH.. En las propias palabras de Federico With: “Las necesidades del día a día obstruyen los planes estratégicos”.

Con respecto a esto, With nos cuenta que en el ámbito altamente sindicalizado y conflictivo de la Argentina esto sucede muy a menudo y cuando se termina de resolver un conflicto surge otro que acapara tu atención y tu tiempo, y RR.HH. suele ser el culpado cuando algo sale mal pero si todo está bien solo se considera

que está cumpliendo su función. El gerente de Relaciones Laborales de Axion, Federico With, también explica que la comunicación es muy importante en este sentido de hacer lucir a RR.HH. y que la gente valore más su accionar.

La falta de recursos como dinero y tiempo, según él, hace que RR.HH. se tenga que enfocar en medidas de alto impacto y valoración. En este proceso, la forma en que se comunica define muchas veces cómo lo va a recibir el personal.

En cuanto a cómo influye la cultura organizacional en el Rol de RR.HH. Aggio comenta que la misma condiciona en el plano táctico y estratégico al accionar de RR.HH. Esta área no puede tomar decisiones ni plantear políticas que vayan en contra de la cultura ya que no tendría efecto y no habría una respuesta positiva por parte de los empleados. Así mismo explica que en este momento la dirección quiere imponer una estrategia y para esto tiene en cuenta que va a haber una resistencia por parte de la cultura, que ésta debe cambiar para que la estrategia se pueda desarrollar sino nunca va a poder materializarse. La opinión del Director de Danone se coincide con lo que vimos en la teoría sobre como la cultura puede inhibir a la estrategia como el artículo de Eduardo Braun.

Opuesto a esto, Federico With plantea un cambio cultural para su empresa utilizando como herramientas distintas políticas de RR.HH. Vemos en este punto una contradicción ya que uno de los entrevistados plantea que la cultura condiciona a RR.HH. y el otro plantea que puede darse un cambio cultural desde RR.HH. Esto se da porque las dos empresas están en circunstancias distintas.

El proceso de cambio de Axion, como nos cuenta su gerente de RR.HH., pasa justamente porque, al ser una empresa naciente que no tiene conformada su identidad cultural, desarrolla planes tales como el plan “Nosotros” en el que se juntan más de 500 supervisores y personal de otros puestos jerárquicos e intentan

juntos definir aspectos de la cultura organizacional así como también la misión y la visión de la compañía. Aun así, muchos de los empleados vienen con el bagaje cultural arrastrado de antes de que la empresa pasara a manos de Axion Energy y, aunque estos planes de formación de la identidad cultural estén en pleno desarrollo, este grupo de empleados opone su resistencia y debe ser tenido en cuenta a la hora de analizar la Cultura. Este cambio organizacional, sumado a esta resistencia cultural, es lo que produce nuevas estrategias, como por ejemplo, despidos y reestructuración. Teniendo en cuenta esto entendemos porque considera que RR.HH puede tener injerencia directa en la cultura organizacional.

Por otro lado, Danone tiene un bagaje cultural mucho más arraigado y por ende más fuerte al considerarlo como elemento influyente y de resistencia al momento de plantear estrategias.

Tratando el tema de las estrategias propias del sector, ambos entrevistados coinciden que RR.HH. debe estar alineado en todo su accionar a las estrategias corporativas y del negocio.

Aggio nos cuenta que en Danone hay una realidad del negocio y RR.HH. trata de estar en sintonía con ella. Por ejemplo, la dirección quiere promover la innovación y la creatividad, entonces RR.HH. debe buscar los perfiles que se adapten a estas necesidades, desarrollar al personal de forma que se estimulen estos aspectos, crear ambientes y políticas flexibles que permitan que estos requerimientos de la dirección puedan aflorar. La otra realidad en la que vive Danone, nos comenta Aggio, es el contexto inflacionario y de crisis económica que los forzó a llevar adelante un plan de reestructuración y de reducción de costos fijos. RR.HH. se compromete con esta estrategia al establecer una dotación óptima y ajustar al personal de forma que se eliminen costos innecesarios de *payroll*.

With nos cuenta que en Axion se fijan agendas de estrategia en RR.HH. constantemente pero siempre se tiene la vista en las necesidades del negocio, ya que según él, RR.HH. no es un autónomo y cumple una función de Staff, es decir, que los objetivos son para la organización y no para sí mismo. También nos comenta como en un primer momento en RR.HH. de Axion intentaron aplicar las “mejores prácticas” de las teorías actuales sobre el tema, pero estas se frustraron cuando no pudieron ser aplicadas por muchas cuestiones como el contexto social y económico del país, la cultura que tenían los empleados antes del cambio organizacional y por temas específicos del negocio que desarrolla la empresa.

En Axion se aprecia el Rol estratégico de RR.HH. cuando es consultado para establecer presupuestos, planes de desarrollo de talento o dotaciones óptimas de personal, aunque nos cuenta With que para las cuestiones más operativas y financieras no se lo consulta y solo recibe bajadas de línea con decisiones ya tomadas.

6.2 ANALISIS DE LAS ENCUESTAS

Este segundo método de investigación se desplegó en las empresas en las que se realizaron las entrevistas a los expertos. Tomamos como muestra tanto a personal que trabaja dentro del área de Recursos Humanos como a personal que trabaja fuera de la misma con el fin de comparar las percepciones que se tienen sobre el sector.

Se realizaron aproximadamente 15 encuestas de cada grupo antes mencionado, y para las entrevistas del segundo grupo fueron encuestadas personas pertenecientes a las áreas de Marketing, Asuntos Corporativos, Finanzas, Compras y Ventas.

En la misma se utilizaron preguntas que buscan responder los objetivos de investigación y los interrogantes que se plantearon en la Introducción, evaluando las variables de Cultura y Estrategia Organizacional. Tanto las preguntas como las encuestas contestadas se adjuntan en el Anexo N°2.

Comenzamos el análisis observando que proceso de RRHH es el que más percibe la gente y por ende el más conocido, y obtuvimos como resultado que los trabajadores ajenos al sector de RRHH, reconocían en un 43% a la Liquidación de sueldos como la función más conocida y en un 36% a la Selección de Personal. Solo estos dos procesos llegaron a un 79%. En cambio, en las respuestas de los colaboradores de RRHH, se notó una diversidad mucho más amplia y en muchos casos propusieron otras funciones no incluidas en la encuesta. Dentro de estas respuestas se encontraban procesos tales como Selección de Personal, Capacitación, Relaciones Laborales, Comunicación Interna, Compensaciones y Beneficios. Este dato evidencia que los trabajadores que no se desempeñan en el sector, solo conocen procesos administrativos y a la Selección. Se deja ver que aunque las empresas hacen muchas otras tareas y el sector creció mucho, la gente sigue viendo a RR.HH. como una oficina de sueldos y contratación.

Cuando preguntamos si RR.HH. tiene un lugar en la mesa directiva de la compañía del encuestado nos resultó interesante que, mientras que el 100% de la gente de RR.HH. contestó afirmativamente, el 15% de la gente de otros sectores no supo responder a la pregunta. En ambas empresas RR.HH. está en la mesa directiva, por lo que es destacable que personas de otros sectores no lo sepan.

En cuanto a la percepción que tiene el personal de estas empresas sobre cuánto comunica RR.HH. las políticas y acciones que lleva a cabo, el resultado de las dos muestras encuestadas respondió de manera similar, con un nivel levemente

superior por parte de la gente de otros sectores. Sin embargo, en esta muestra, el 7% respondió que no percibía la comunicación de RR.HH.

En la gente de RR.HH. podemos ver que aunque el promedio es un poco menor, las respuestas, que eran una escala del 1 al 5, siendo 1 igual a “Nunca” y 5 igual a “Siempre”, estuvieron entre las tres opciones más altas.

Tratando de responder a nuestro interrogante principal, preguntamos a los encuestados sobre qué percepción tienen sobre RR.HH. y su involucramiento en decisiones del negocio y formulación estratégica. Así es como solo el 36% de las personas que no trabajan en RRHH, reconocen que el sector tiene un Rol importante en la toma de decisiones y en la estrategia y el 50% declaró en contra de este argumento. En la figura n°5 se puede ver la distribución de los trabajadores de RRHH sobre el tema en cuestión.

En todas las figuras se indican las respuestas diferenciadas por el color y el número de respuestas que obtuvo cada opción con un número entre paréntesis.

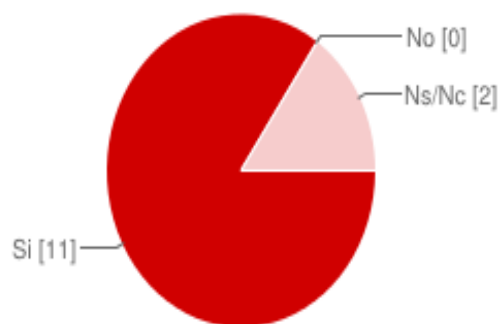


Figura 5- “Involucramiento de RR.HH en Estrategia según personal de RR.HH.”

Fuente: Encuesta, Pregunta 5

Por el contrario, el 85% de los miembros del área de RR.HH. encuestados, observan que tienen un papel que cumplir en estas cuestiones. Aquí se puede observar como las otras áreas de las compañías no perciben a RR.HH. como un sector que debe involucrarse en el negocio principal y no se lo tiene en cuenta al formular la estrategia corporativa, lo que nos muestra una diferencia en las teorías que lo incluían. En cambio las personas que se formaron en RR.HH. y hoy en día desempeñan tareas en ese sector creen en lo que se plantea desde esas teorías. . En la figura n°6 se observa la percepción de los ajenos al sector.

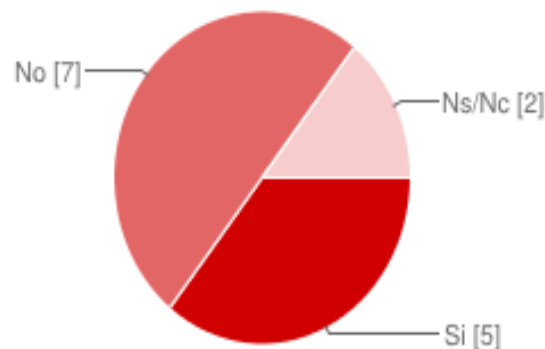


Figura 6 “Involucramiento de RR.HH. en Estrategia según personal de áreas ajenas a RR.HH.”

Fuente: Encuesta, Pregunta 5

Siguiendo esta línea de análisis, hemos observado que el 35% de los encuestados que no realizan su trabajo en RRHH, afirman que la influencia real que tiene RRHH dentro de la empresa es muy poca o nula. Al mismo tiempo el 65% restante aseveran que la influencia es de nivel medio. En contrapartida, el 77% de los trabajadores de RRHH, cree que el área es muy influyente o totalmente influyente. Mientras que el 23% restante comparte criterios de nivel medio con aquellos que no trabajan en RRHH. Nuevamente se puede observar la diferencia entre el rol estratégico planteado desde la teoría y lo que en la realidad se percibe. La

diferencia de percepciones que hay entre RR.HH. consigo mismo y las otras áreas es notable.

En la Figura 7 se ven la distribución de las respuestas de las encuestas. A la izquierda se encuentran las respuestas del personal de RR.HH. y a la derecha el personal de otras áreas. Este formato se mantendrá en el resto de las figuras comparativas como ésta. En este caso se utilizó una escala del 1 al 5 para cuantificar la influencia que perciben los empleados, donde el 1 significa “Nada” y el 5 significa “Mucho”.

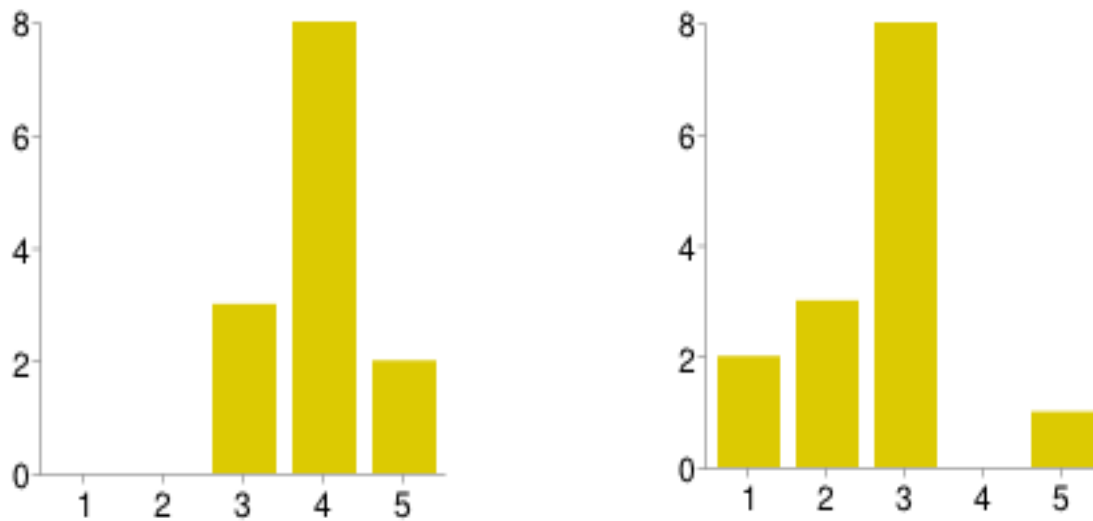


Figura 7- “Influencia real de RR.HH.”

Fuente: Encuesta, Pregunta 6

En los gráficos apreciamos como la tendencia es positiva con los encuestados de RR.HH. y mucho más negativa cuando se encuestó a otras áreas.

También hemos observado que, a la hora de relacionar una palabra con la función y el rol de RRHH, solo el 7% de los encuestados que no se desempeñan en el sector de RRHH, lo asociaron a la palabra “Estratega”. En cambio el 62% de

aquellos que son de RRHH, lo relacionaron con la misma palabra. Por lo tanto reafirmamos nuestra hipótesis, de que existe una discrepancia entre el rol estratégico teórico y lo que ocurre y es percibido en la realidad.

Vemos esto en la figura 8 que muestra las respuestas de los empleados de RR.HH. a la izquierda y los empleados de otras áreas a la derecha.

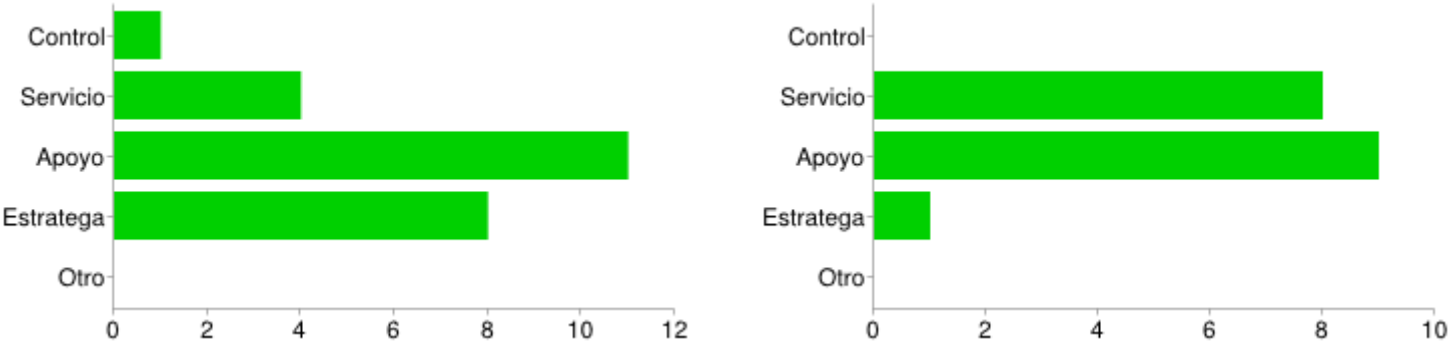


Figura 8- “Palabras que describan a RR.HH.”

Fuente: Encuesta, Pregunta 7

El resto de las respuestas se distribuye más equitativamente entre las palabras “Apoyo”, que obtuvo más del 60% de votos en ambas muestras, y la palabra “Servicio”, que fue elegida por el 37% de los encuestados pertenecientes a RR.HH. y por el 57% de los no pertenecientes al área.

Otro dato que analizamos es la opinión que tiene la gente sobre si RR.HH. debería estar en la mesa directiva, sin importar que lo esté o no en su empresa, y la respuesta fue un contundente sí por parte del 96% del total de los encuestados. Es decir que, aunque el personal de otras áreas no lo perciba como

completamente estratégico, ven la necesidad de tenerlos presentes en las discusiones importantes para aportar su visión.

Apoyamos la anterior cuestión con otra pregunta sobre si RR.HH. debe participar en las decisiones de la actividad principal de la empresa. Las respuestas a este interrogante fueron positivas por partes de las dos muestras. Los trabajadores de RR.HH. apoyaron la afirmación en un 85%, mientras que en la otra muestra este número desciende levemente hasta un 71%

Cuando indagamos sobre qué factores creían que eran los que determinaban al Rol de RR.HH. en la empresa, teniendo en cuenta las variables analizadas en el marco teórico, las respuestas también variaron mucho según la muestra que se tomó en cada caso. La distribución de la opinión de la gente de RR.HH. se dio de la siguiente manera:

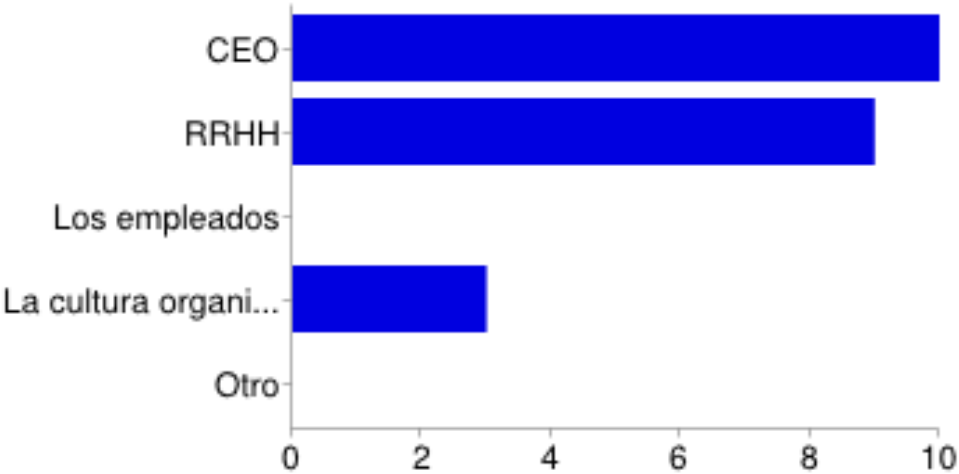


Figura 9- “Determinantes del Rol de RR.HH. según RR.HH.”

Fuente: Encuesta, Pregunta 9

Como podemos observar los factores críticos en la determinación del Rol de RR.HH. para esta sección de la muestra son el CEO (77%), y luego muy seguido

el área misma (69%). Por último en un nivel menor vemos a la Cultura Organizacional (23%).

Para los encuestados de otros sectores ajenos a RR.HH. las respuestas fueron muy distintas, como vemos a continuación:

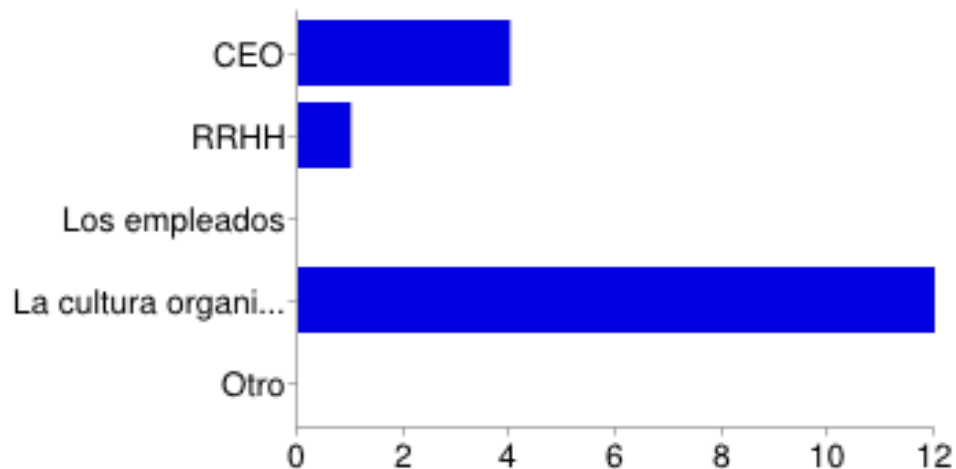


Figura 10- “Determinantes del Rol de RR.HH. según otras áreas”

Fuente: Encuesta, Pregunta 9

Vemos rápidamente las diferencias que hay con la otra parte de la muestra. El CEO como factor determinante del Rol de RR.HH. solo obtiene un 29% de respuestas positivas, RR.HH. como determinante de su propia función aún menos con solo votos del 7% de los encuestados. En cambio el factor crítico para este sector de la muestra es definitivamente la Cultura Organizacional, que fue elegida como factor determinante por el 86% de los encuestados.

Luego intentamos determinar en qué nivel influye la Cultura Organizacional en el Rol Estratégico de RR.HH. y si desde RR.HH. se puede tener injerencia en la formación de la Cultura. Para responder esto, planteamos las siguientes opciones:

- La Cultura Organizacional es un Efecto de las políticas de RR.HH.
- La Cultura Organizacional es la Causa de las políticas de RR.HH.
- Ambas opciones son válidas.
- Ninguna de las opciones son válidas.

Vemos las respuestas de ambas muestras, primero la del personal de RR.HH. y segundo la del personal de otras áreas, en las figuras siguientes:

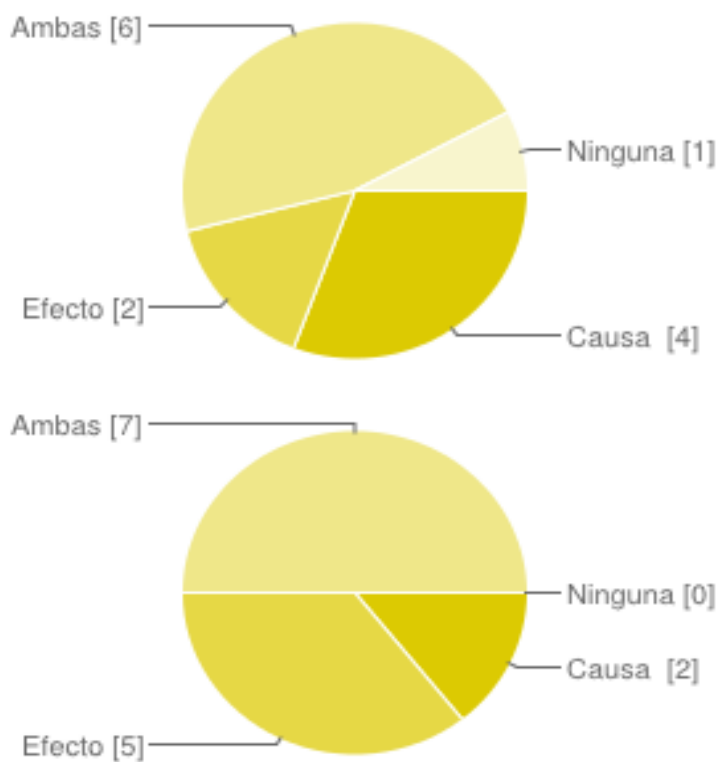


Figura 11- “Relación entre la Cultura Organizacional y RR.HH.”

Fuente: Encuesta, Pregunta 12

En los dos conjuntos de gente que encuestamos vemos la similitud de que contestaron que existe una relación mutua entre la Cultura Organizacional y el Rol a desarrollar por RR.HH. y esta es la respuesta dominante en ambos casos.

La diferencia la apreciamos en que en los encuestados de RR.HH. vemos una tendencia a decir que la Cultura Organizacional es una Causa de las políticas de RR.HH., es decir que RR.HH. tendría dentro de sus facultades el poder de formar, alterar o corregir una Cultura.

Por otro lado, la gente de otras áreas tiene una leve inclinación a decir que la Cultura Organizacional es un Efecto de las políticas de RR.HH., esto quiere decir que el accionar de RR.HH. está condicionado por la Cultura en la que está inmersa.

Por último dejamos una pregunta abierta para saber que creían los encuestados sobre que le falta a RR.HH. para poder afianzarse en el Rol de Socio Estratégico.

Por un lado, de parte del personal de RR.HH., obtuvimos un aporte interesante que compartimos que proponía mayor estructura del área por un lado y la formalización de procesos y procedimientos, con mecanismos de control para que sean respetados por el otro.

Las propuestas que recibimos del personal de sectores distintos a RR.HH. fueron las siguientes:

- Un programa de capacitación al personal. De esta manera se pretende ganar más tiempo en cuanto a la inserción del empleado y generar la posibilidad de una mejor rotación de los mismos, en especial para los puestos de menor rango.
- Articular mejor su relación con los demás departamentos para tener el feedback necesario para alcanzar su máximo potencial

6.3 ANALISIS DE LOS ANALISIS DE LOS INSTRUMENTOS EN CONJUNTO

Luego de haber realizado las encuestas y las entrevistas, y de haber analizado sus resultados, empezamos a ver como hay respuestas en coincidencia. Esto nos empieza a mostrar una tendencia de pensamiento que será la que compararemos luego con nuestra hipótesis, en afán de contestar nuestros interrogantes y cumplir nuestros objetivos.

Relacionamos las respuestas obtenidas en las encuestas y en las entrevistas cuando indagamos sobre cómo se percibe a RR.HH. desde otras áreas y como se va a determinar luego el Rol que va a cumplir dentro de las empresas. Aunque el personal de distintos sectores ajenos a RR.HH. cree, en su mayoría, que este debe estar en la mesa directiva, no creen en la misma medida que éste deba involucrarse en las decisiones del negocio principal de la empresa ni involucrarse en la formulación estratégica. De esta forma no reconocen el Rol Estratégico. El gerente entrevistado de Axion estaba de acuerdo en que las decisiones específicas y técnicas del negocio son siempre competencia de otros sectores.

Vimos como las otras áreas de una empresa ven a RR.HH. todavía solo como un departamento administrativo y de contratación de personal, dejando de lado muchos otros aspectos. Esto también coincide con lo que nos contaron los entrevistados cuando hablaron de que los conflictos del día a día consumían la mayoría de su tiempo y como costaba a veces centrarse en otras funciones. En este sentido también vemos como la comunicación y apuntar a medidas de “alto impacto” se convierte en esencial. Relacionado a esto también encontramos el dato que nos dice que RR.HH. cree tener más influencia en la empresa de la que el resto de los sectores percibe.

Los directivos de RR.HH., a los que entrevistamos obviamente creen en la función estratégica de RR.HH., pero aclaran que este lugar deben ganárselo ellos mismos sino no van a ser nunca reconocidos, coincidiendo con el resultado de las encuestas al personal de RR.HH. que decía también que ellos mismo determinan su Rol junto con la dirección, aspecto en el que también coincidían los entrevistados. En este sentido, el personal de otras áreas difiere diciendo que el mayor determinante del Rol que va a cumplir RR.HH. es la Cultura Organizacional.

Por último, al analizar los datos recolectados sobre cómo influye la Cultura Organizacional de una empresa en el Rol de RR.HH. vemos distintas opiniones.

José Manuel Aggio de Danone coincide con el personal de otras áreas que fue encuestado al decir que lo que haga RR.HH. va a estar delimitado en gran parte por la Cultura sobre la que intente actuar. Mientras que Federico With, de Axion, coincide con el personal de RR.HH. encuestado al creer que RR.HH. puede tener injerencia sobre la cultura y así ayudar a moldearla.

Esta diferencia radica en que estas dos empresas están pasando por momentos distintos, aunque ambos son procesos de cambio. Al ser Axion una empresa con menos historia, está en una posición en que puede acompañar el proceso de cambio con más fuerza, iniciativa y proactividad, y el Rol estratégico pasa más por esta búsqueda y determinación de la Cultura. Mientras que Danone trae consigo un bagaje cultural mucho mayor, y en el proceso de cambio que atraviesa que consiste en una fuerte reestructuración e implementación de estrategias impuestas por la dirección. Es por esto que el Rol Estratégico en este caso pasa por como acompaña estos cambios y los guía a través de políticas y acciones que puedan realizarse dentro de esta Cultura.

7. CONCLUSIONES

Las conclusiones a las que llegamos con nuestra investigación nos muestran que es un gran desafío para RR.HH. que las demás áreas lo perciban como un valor agregado y lo tengan en cuenta e involucren en sus decisiones y en la formulación de estrategias.

El Rol que va a desarrollar RR.HH. dentro de una empresa va a estar determinado en gran medida por el lugar que este mismo se gane. Es con sus propias acciones que tiene que convencer a los demás de su valor agregado, y el objetivo fundamental es conseguir el apoyo de la dirección.

En las empresas donde llevamos a cabo nuestra investigación vimos como resaltan el valor de RR.HH. a través del propio trabajo y como solo a través de esta forma se consiguió el apoyo de figuras como CEOs y directores generales para luego ser tenido en cuenta al momento de tomar decisiones importantes y ser considerado realmente como un Socio-Estratégico en cuestiones de negocio.

Todas las teorías de Administración que explican que RR.HH. tiene mucho que aportar y es un factor clave al formular estrategias corporativas pueden ser aplicables si RR.HH. está a la altura del desafío.

A partir de las entrevistas, pudo observarse que, si bien RR.HH. puede gestionar adecuadamente y pensar estrategias para que todos los procesos funciones de acuerdo a los objetivos y estrategias, la Cultura es una variable que debe tenerse en cuenta. Es por esto que una práctica o un proceso puede ser muy exitoso en una organización y fracasar en otra.

A su vez, desde RR.HH. y a través de prácticas, procesos y políticas, se puede tener injerencia en la Cultura. La Cultura puede ser moldeada y reinventada.

Esto va a estar siempre relacionado con el momento que esté atravesando la empresa. En las empresas que se tomaron como objeto de estudio pudimos ver como en los procesos de cambio organizacionales se realiza la figura de Socio-Estratégico de RR.HH. al convertirse en un instrumentador de los propósitos planteados. Ya sea implantando el cambio cultural de una empresa en formación o aplicando estrategias de reestructuración y de personal usando como herramientas los procesos que RR.HH. puede llevarse a cabo.

Algunas recomendaciones que podrían hacerse para que Recursos Humanos pueda afianzarse en el Rol Estratégico, serían:

- ❖ Dinamizar la comunicación por parte de RR.HH. para ser más visible y por ende valorado.
- ❖ Trabajar en equipo con las demás áreas y articular mejor la relación para tener más feedback y poder plantear estrategias ganar-ganar.
- ❖ Formalizar procesos y procedimientos, lo que llevaría a tener parámetros más claros a la hora de medir rendimientos y ajustar variables de rendimiento. Con esta medida también se busca reducir tiempo ocupado por tareas administrativas dentro del sector para poder ocuparlo en tareas con mayor vuelo y posibilidades de desarrollo.
- ❖ Un diagnóstico general de falencias y fortalezas para analizar en cuál de los distintos Roles que debe cumplir RR.HH. dentro de una organización se debe mejorar.

- ❖ Un diagnóstico preciso de la situación de la empresa, teniendo en cuenta procesos de cambio, y de las características y el funcionamiento de la Cultura Organizacional sobre la que se va a trabajar a la hora de planificar.

Con estas medidas, y más, se puede conseguir reducir la brecha que existe entre la teoría y la práctica cuando se habla del Rol Estratégico que puede desarrollar RR.HH. Cuando se pongan en práctica, RR.HH. se podrá afianzar en este Rol y se podrá aprovechar más el potencial que tiene el área para alcanzar mejores resultados en las organizaciones.

BIBLIOGRAFIA

Libros

- Alles, Martha (2011). *“Diccionario de Recursos Humanos “*, Editorial Granica, Edición: 1
- Alles, Martha. (2014): *“La Marca Recursos Humanos: Cómo lograr prestigio dentro de una organización “*
- Andrews, Kenneth (1997) *“Concepto de Estrategia Corporativa“*, Editorial Richard D Irwin, Edición: 2
- Aquino, Jorge; Vola-Lhurs, Roberto; Arecco, Marcelo; Aquino, Gustavo (2004). *“Recursos Humanos“*. Editorial Macchi ; Buenos Aires
- Beckard, Richard (1973). *“Desarrollo organizacional; estrategias y modelos”*, Editorial Fondo Educativo Interamericano, Mexico DF
- Bousquet, J (1982). *“Evolución y perspectivas de la función de personal, en la práctica de la función de personal”*
- Cardozo, Alejandro. (2007). *“Administración empresaria”*, Editorial Temas, Buenos Aires
- David, Fred (2007). *“Conceptos de Administración Estratégica“*, Editorial Pearson, Edición: 1, Mexico
- Fitz Enz, Jac (1999). *“Como medir la gestión de Recursos Humanos”*, Editorial Deuson, Edición: 1
- Holbeche, Linda (2009). *“Alignin human resources and business strategy“* Editorial Butterworth-Heinemann ; Edición: 2
- Johnson Gerry, Scholes, Kevan; Whittington, Richard (2006). *“Dirección estratégica”*, Editorial: Prentice Hall , Edición: 6

- Kinicki, Angelo; Kreintner, Roberto (2004). *“Comportamiento Organizacional”*, Editorial McGraw-Hill.
- Lorsch, Jay (1986) *“La organización y su entorno”*, Editorial Labor
- Mintzberg, Henry (1997) *“El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos”* Editorial: Prentice Hall & IBD ; Edición: 1
- Morris, Daniel; Brandon, Joel. (1994). *“Reingeniería: Como aplicarla con éxito en los negocios”*, Editorial McGraw.Hill, Espeaña
- Topa Casantino, Gabriela.(2008) *“La cultura en las organizaciones”*. En: Morales, Francisco; Huici Casal, Carmen; Gaviria Stewart Elena; Gómez Jiménez Ángel. *“Método, teoría e investigación en psicología social”*. Editorial Pearson Educación S.A., Madrid.
- Ulrich, Dave (2006). *“La propuesta de valor de Recursos Humanos”*, Editorial Deusto, Barcelona.
- Valle Cabrera, Ramon. (1995) *“La gestión estratégica de los recursos humanos”*, Editorial Delaware: Addison Wesley Iberoamericana.

Articulos

- Braun, Eduardo (12 de Enero, 2014), *“La cultura se come a la estrategia para el desayuno”* Diario La Nación virtual
- Burke, Warner. (2014) *“El Desarrollo Organizacional como proceso de cambio”* www.educarchile.cl
- Kotter, John (marzo/abril 1995). *“Leading Change: Why transformation efforts fail”*, Harvard Business Review.
- Sandoval Duque, José Luis (abril 2014). *“Los proceso de cambio organizacional y la creación de valor”*, <http://www.icesi.edu.co/>
- VOLA-LUHRS, R (2011). *“Estrategia de RR.HH.: Orientada a la gente, sin descuidar el negocio”*

- VOLA-LUHRS, R (1995). “Estrategia de RR.HH.: No hay un lugar ganado en la función estratégica de la empresa para quien cumpla la función de RR.HH. ¡Hay que ganárselo!”

Encuestas

- ENCUESTA DELLOITE (2007): “*Alineados con la estrategia*”

ANEXOS

ANEXO 1. Entrevista

1. ¿Qué opina sobre el rol de Recursos Humanos dentro de las organizaciones?
2. ¿Qué rol cree que debería cumplir?
3. ¿Qué rol cree que se le da o tiene realmente en las organizaciones?
4. ¿A quién atribuye la responsabilidad de que exista esta diferencia?
5. ¿Qué le hace falta al área para eliminar esta brecha?
6. ¿Cómo influye la cultura en el rol de Recursos Humanos?
7. ¿Cómo varía Recursos Humanos según los tipos de cultura?
8. ¿Qué medidas se pueden tomar desde Recursos Humanos para llevar a cabo el rol estratégico?
9. ¿Cómo hace Recursos Humanos para alinearse a la estrategia corporativa?
¿Cómo varía esto según el tipo de estrategia?

ANEXO 2. Encuesta

2.1. ENCUESTA SIN CONTESTAR

ENCUESTA TESIS DE RECURSOS HUMANOS

*Obligatorio

Empresa *

Sector *

Puesto *

Dotación total de su empresa

¿Hay un departamento de Recursos Humanos en tu empresa? *

- Si
- No
- Ns/Nc

En caso afirmativo a la pregunta 1, responda. ¿Cuántas personas lo integran? *

- 1-5
- 6-10
- 11 o más

¿Cuál es la función por la que más los conoces? (Ordenar del más al menos conocido) *

	1	2	3	4
Selección de Personal	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Liquidación	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

	1	2	3	4
de Sueldos				
Capacitación	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Otra/s	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Si elegiste Otra/s como la más relevante ¿Cuál o cuáles son esas funciones?

¿Tiene Recursos Humanos un lugar en la mesa directiva? *

- Si
- No
- Ns/Nc

¿RRHH comunica las acciones y políticas que lleva a cabo? *

1 2 3 4 5

Nunca Siempre

¿Crees que RRHH tiene un rol predominante en decisiones de negocio y formulación de estrategia? *

- Si
- No
- Ns/Nc

¿Cuánta influencia real crees que tiene RRHH dentro de tu empresa? *

1 2 3 4 5

Nada Mucha

¿Con que palabra relacionas la función de RRHH dentro de tu empresa? *

- Control
- Servicio
- Apoyo
- Estratega
- Otro:

¿Crees que RRHH debe tener un lugar en la mesa directiva? *

- Si
- No
- Ns/Nc

¿Quién crees que legitima y determina el rol de RRHH dentro de una empresa? *

- CEO
- RRHH
- Los empleados
- La cultura organizacional
- Otro:

¿Corresponde que RRHH participe en las decisiones de la actividad principal de la empresa? *

- Si
- No
- Ns/Nc

**¿Que procesos de RRHH consideras que son los más importantes?
Elegir como máximo 3. ***

- Selección de Personal
- Liquidación de Sueldos
- Capacitación
- Administración de Personal
- Relaciones Laborales

- Toma de decisiones
- Otro:

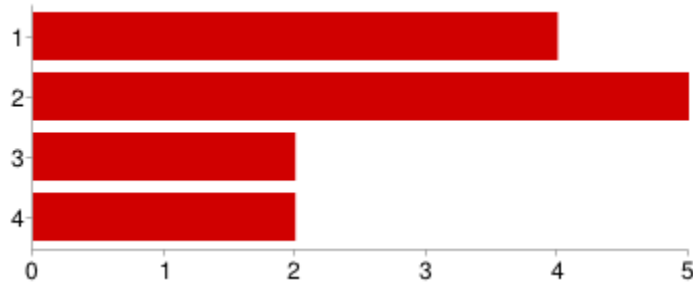
¿Crees que la Cultura es una causa o un efecto de las políticas de RRHH? *

- Causa
- Efecto
- Ambas
- Ninguna

Si crees que RRHH debe tener un rol estratégico. ¿Qué crees que le falta para alcanzar su potencial?

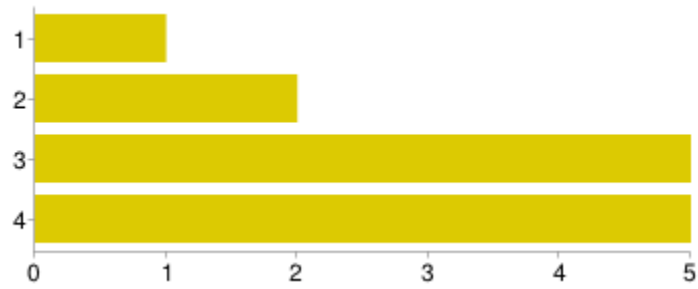
2.2. RESPUESTAS DE PERSONAL DE RR.HH.

1) Selección de Personal [¿Cuál es la función por la que más los conoces? (Ordenar del más al menos conocido)]



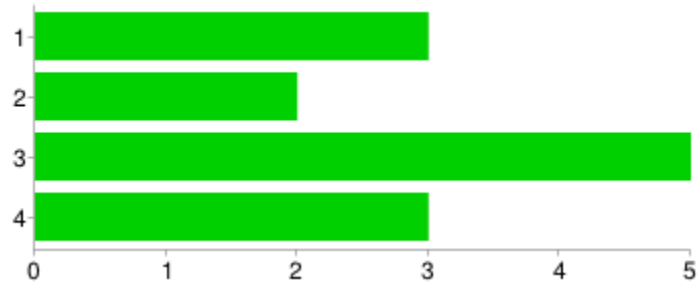
1	4	31%
2	5	38%
3	2	15%
4	2	15%

Liquidación de Sueldos [¿Cuál es la función por la que más los conoces? (Ordenar del más al menos conocido)]



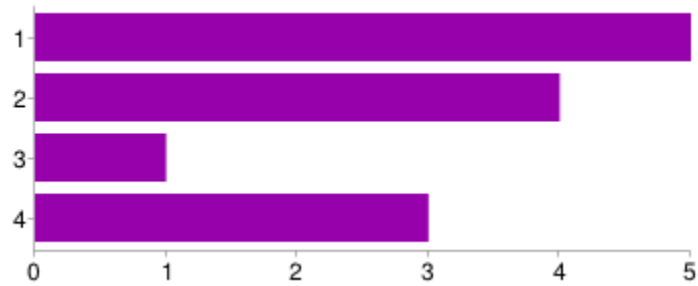
1	1	8%
2	2	15%
3	5	38%
4	5	38%

Capacitación [¿Cuál es la función por la que más los conoces? (Ordenar del más al menos conocido)]



1	3	23%
2	2	15%
3	5	38%
4	3	23%

Otra/s [¿Cuál es la función por la que más los conoces? (Ordenar del más al menos conocido)]

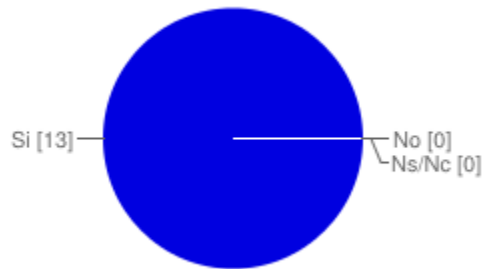


1	5	38%
2	4	31%
3	1	8%
4	3	23%

2) Si elegiste Otra/s como la más relevante ¿Cuál o cuáles son esas funciones?

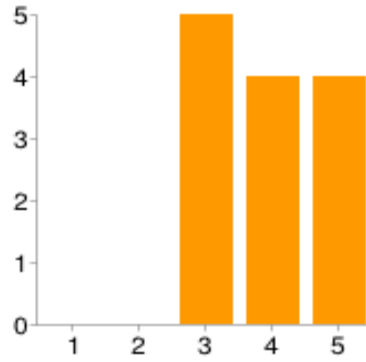
- Comunicación
- Relaciones Laborales
- Comunicación Interna
- Compensaciones y Beneficios

3) ¿Tiene Recursos Humanos un lugar en la mesa directiva?



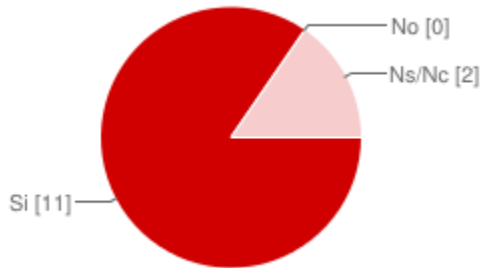
Si	13	100%
No	0	0%
Ns/Nc	0	0%

4) ¿RRHH comunica las acciones y políticas que lleva a cabo?



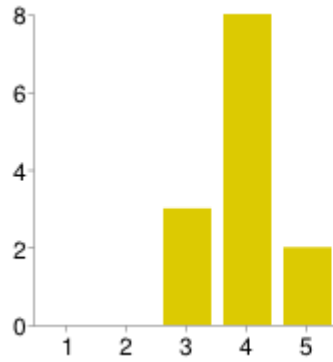
1	0	0%
2	0	0%
3	5	38%
4	4	31%
5	4	31%

5) ¿Crees que RRHH tiene un rol predominante en decisiones de negocio y formulación de estrategia?



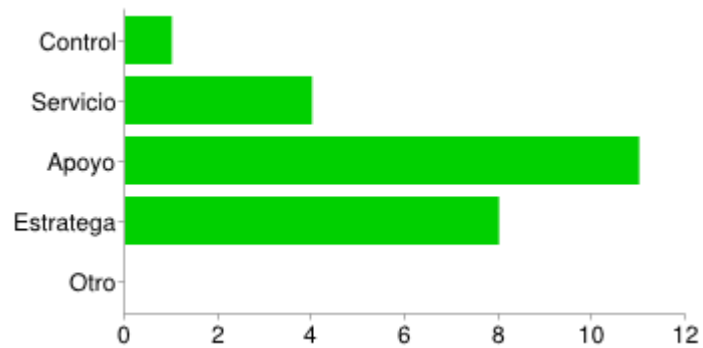
Si	11	85%
No	0	0%
Ns/Nc	2	15%

6) ¿Cuánta influencia real crees que tiene RRHH dentro de tu empresa?



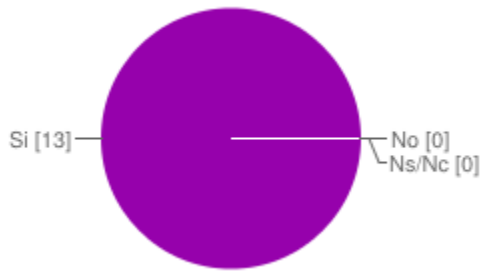
1	0	0%
2	0	0%
3	3	23%
4	8	62%
5	2	15%

7) ¿Con que palabra relacionas la función de RRHH dentro de tu empresa?



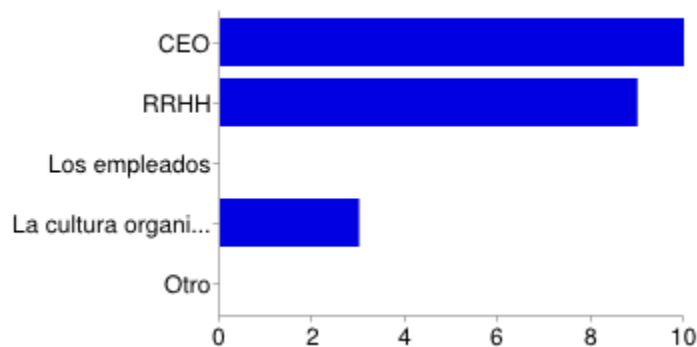
Control	1	8%
Servicio	4	31%
Apoyo	11	85%
Estratega	8	62%
Otro	0	0%

8) ¿Crees que RRHH debe tener un lugar en la mesa directiva?



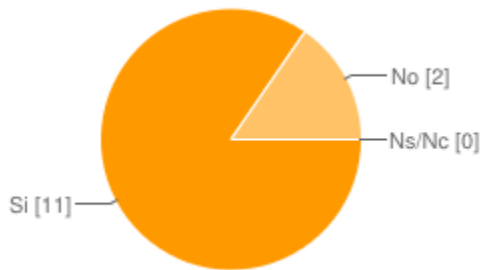
Si	13	100%
No	0	0%
Ns/Nc	0	0%

9) ¿Quién crees que legitima y determina el rol de RRHH dentro de una empresa?



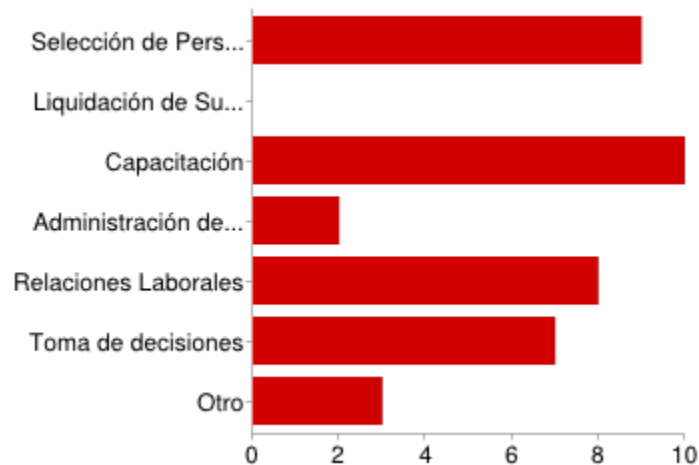
CEO	10	77%
RRHH	9	69%
Los empleados	0	0%
La cultura organizacional	3	23%
Otro	0	0%

10) ¿Corresponde que RRHH participe en las decisiones de la actividad principal de la empresa?



Si	11	85%
No	2	15%
Ns/Nc	0	0%

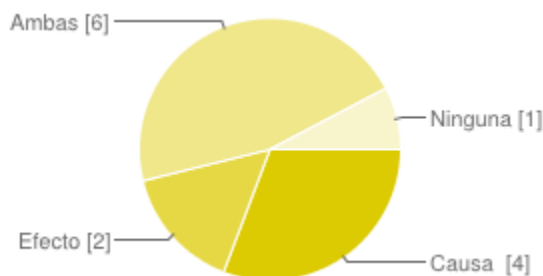
11) ¿Que procesos de RRHH consideras que son los más importantes?
Elegir como máximo 3.



Selección de Personal	9	69%
Liquidación de Sueldos	0	0%
Capacitación	10	77%
Administración de Personal	2	15%
Relaciones Laborales	8	62%
Toma de decisiones	7	54%

Otro	3	23%
------	---	-----

12) ¿Crees que la Cultura es una causa o un efecto de las políticas de RRHH?



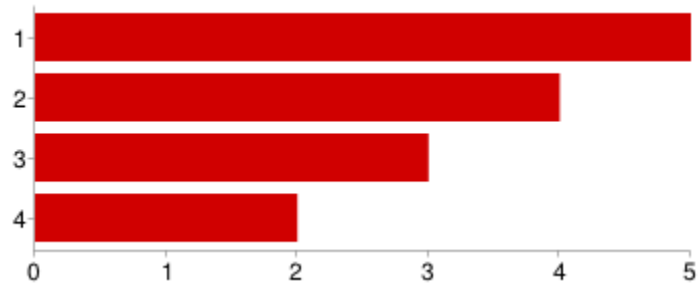
Causa	4	31%
Efecto	2	15%
Ambas	6	46%
Ninguna	1	8%

13) Si crees que RRHH debe tener un rol estratégico. ¿Qué crees que le falta para alcanzar su potencial?

- Mayor estructura del área.
- Formalizar procesos y procedimientos, y respetarlos.

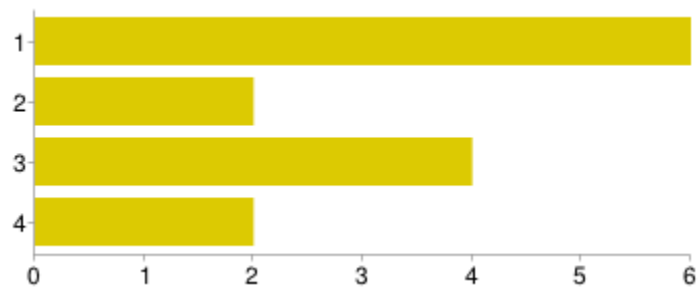
2.3. RESPUESTAS DE PERSONAL EXTERNO A RR.HH.

1) Selección de Personal [¿Cuál es la función por la que más los conoces? (Ordenar del más al menos conocido)]



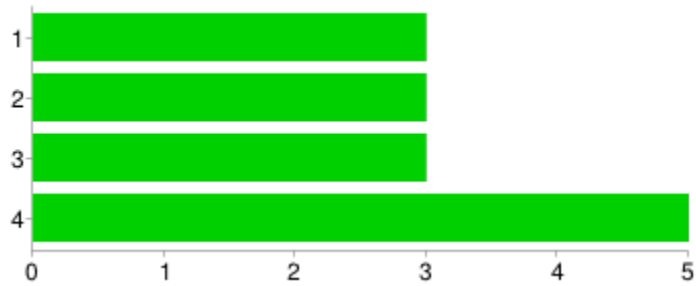
1	5	36%
2	4	29%
3	3	21%
4	2	14%

Liquidación de Sueldos [¿Cuál es la función por la que más los conoces? (Ordenar del más al menos conocido)]



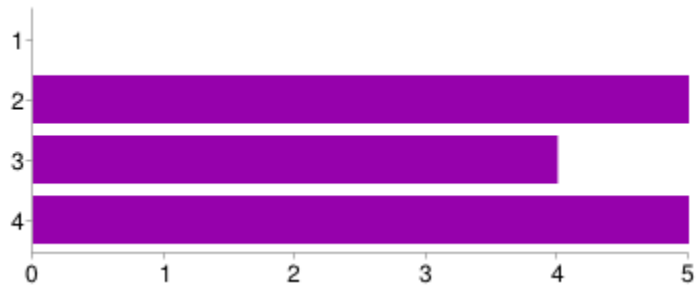
1	6	43%
2	2	14%
3	4	29%
4	2	14%

Capacitación [¿Cuál es la función por la que más los conoces? (Ordenar del más al menos conocido)]



1	3	21%
2	3	21%
3	3	21%
4	5	36%

Otra/s [¿Cuál es la función por la que más los conoces? (Ordenar del más al menos conocido)]

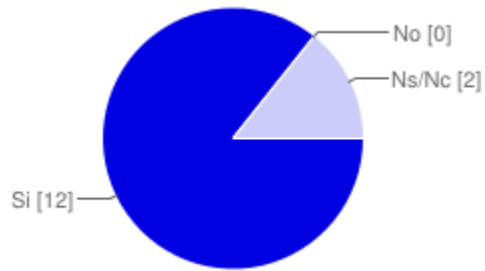


1	0	0%
2	5	36%
3	4	29%
4	5	36%

2) Si elegiste Otra/s como la más relevante ¿Cuál o cuáles son esas funciones?

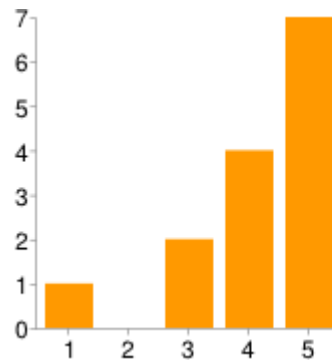
- Compensaciones y Beneficios
- Organizar Reuniones

3) ¿Tiene Recursos Humanos un lugar en la mesa directiva?



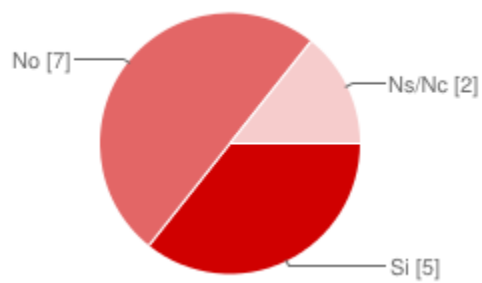
Si	12	86%
No	0	0%
Ns/Nc	2	14%

4) ¿RRHH comunica las acciones y políticas que lleva a cabo?



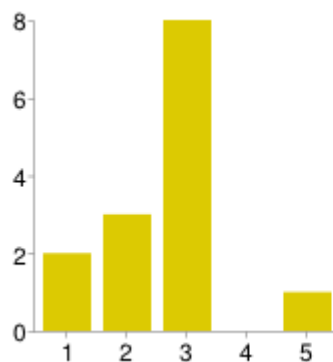
1	1	7%
2	0	0%
3	2	14%
4	4	29%
5	7	50%

5) ¿Crees que RRHH tiene un rol predominante en decisiones de negocio y formulación de estrategia?



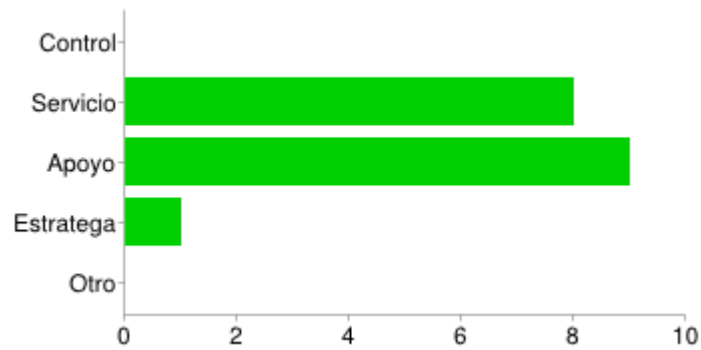
Si	5	36%
No	7	50%
Ns/Nc	2	14%

6) ¿Cuánta influencia real crees que tiene RRHH dentro de tu empresa?



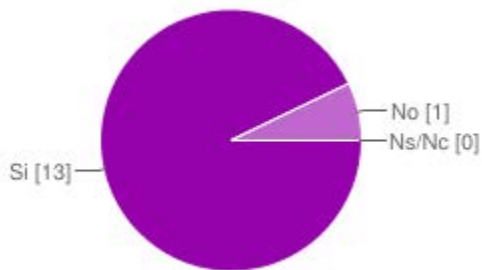
1	2	14%
2	3	21%
3	8	57%
4	0	0%
5	1	7%

7) ¿Con que palabra relacionas la función de RRHH dentro de tu empresa?



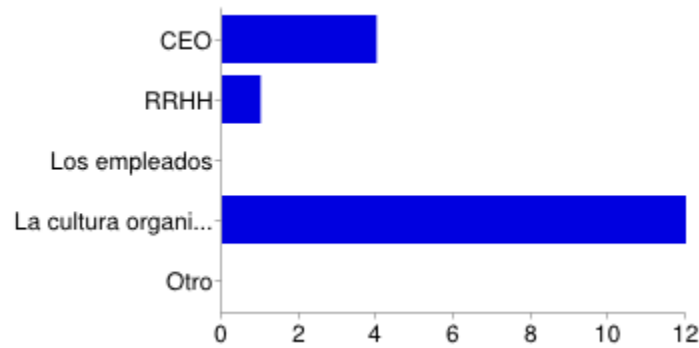
Control	0	0%
Servicio	8	57%
Apoyo	9	64%
Estratega	1	7%
Otro	0	0%

8) ¿Crees que RRHH debe tener un lugar en la mesa directiva?



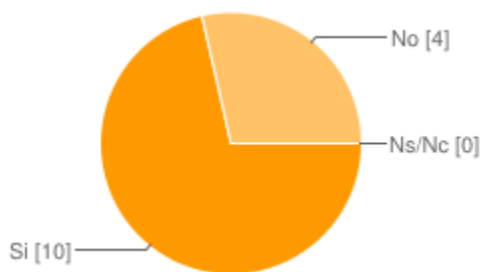
Si	13	93%
No	1	7%
Ns/Nc	0	0%

9) ¿Quién crees que legitima y determina el rol de RRHH dentro de una empresa?



CEO	4	29%
RRHH	1	7%
Los empleados	0	0%
La cultura organizacional	12	86%
Otro	0	0%

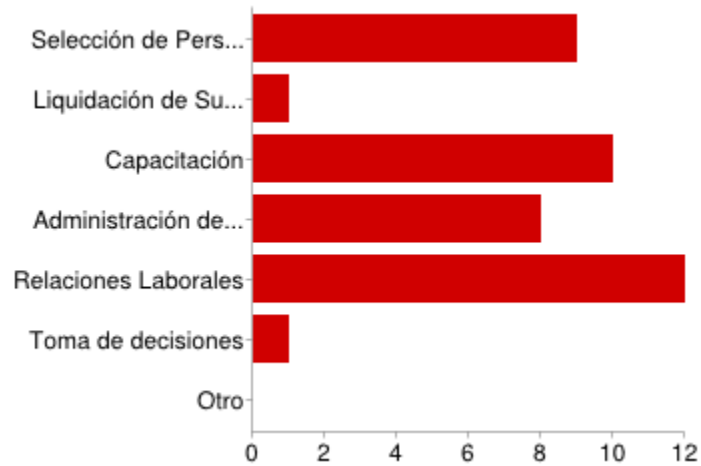
10) ¿Corresponde que RRHH participe en las decisiones de la actividad principal de la empresa?



Si	10	71%
No	4	29%
Ns/Nc	0	0%

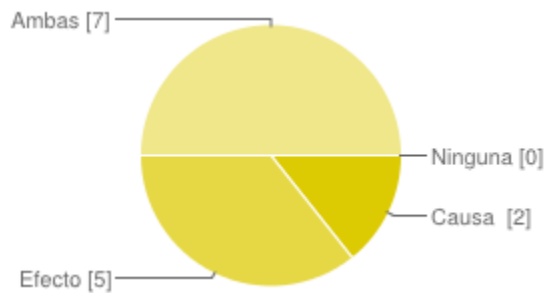
11) ¿Que procesos de RRHH consideras que son los más importantes?

Elegir como máximo 3.



Selección de Personal	9	64%
Liquidación de Sueldos	1	7%
Capacitación	10	71%
Administración de Personal	8	57%
Relaciones Laborales	12	86%
Toma de decisiones	1	7%
Otro	0	0%

12) ¿Crees que la Cultura es una causa o un efecto de las políticas de RRHH?



Causa	2	14%
Efecto	5	36%
Ambas	7	50%

Ninguna	0	0%
---------	----------	----

13) Si crees que RRHH debe tener un rol estratégico. ¿Qué crees que le falta para alcanzar su potencial?

- Un programa de capacitación al personal. De esta manera ganas tiempo en cuanto a la inserción del empleado y generas la posibilidad de una mejor rotación de los mismos, en especial para los puestos de menor rango.
- Articular mejor su relación con los demás departamentos para tener el feedback necesario para alcanzar su máximo potencial